

القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء
الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

**Visionary Leadership and its Relationship to Participation
in Decision Making Among the Heads of Academic
Departments in Private Jordanian Universities
from the Point of View of Faculty Members**

إعداد

إسراء زياد الهيموني

إشراف

الأستاذ الدكتور علي حسين حورية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2021م

تفويض

أنا إسراء زياد الهيموني، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلميّة عند طلبها.

الاسم: إسراء زياد الهيموني.

التاريخ: 2021 / 06 / 15.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

للباحثة: إسراء زياد الهيموني.

وأجيزت بتاريخ: 15 / 06 / 2021.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. كاظم عادل الغول	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. علي حسين حورية	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. ليلي محمد أبو الغلا	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. أحمد محمد بدح	عضواً من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم فزاد في النعم وأكرم ففاض في الكرم وعلم الإنسان ما لا يعلم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

بعد إنهاء رسالتي أود أن اتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور الفاضل علي حسين حورية الذي منحني من وقته ومتابعته لي وإرشاداته الحكيمة في إخراج هذه الرسالة على ما هي عليه وجزاه الله كل الخير.

وأتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تشجيعهم وإرشاداتهم البناءة لكم مني كل الشكر والتقدير، كما ويقتضي واجب الإخلاص أن اتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور فواز شحادة لما قدمه لي من توجيهات وملاحظات قيمة.

والشكر موصول لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها وكادرها التعليمي والإداري. وأخيراً شكر خاص لأفراد أسرتي وعائلي لتحملهم مشاق الدراسة ومصاعبها معي.

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة، رحمه الله.

إلى التي فرح قلبها قبل رؤيتي، والدتي الحبيبة.

إلى من أعانني بعزمه وقوته وصبره، زوجي العزيز وفقه الله.

إلى قرة عيني وأملي في الحياة، أولادي حفظهم الله.

إلى الذين أشد بهم أزمي وإخواني وأخواتي، حماهم الله.

إلى كل من علمني حرفاً من مدرسين وأساتذة أهدي هذا العمل.

وأسأل الله التوفيق.

فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الملحقات
ل.....	الملخص باللغة العربية
م.....	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	المقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
6.....	هدف الدراسة وأسئلتها
7.....	أهمية الدراسة
8.....	حدود الدراسة
9.....	محددات الدراسة
9.....	مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

11.....	أولاً: الإطار النظري
21.....	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
25.....	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

29.....	منهجية الدراسة
29.....	مجتمع الدراسة
29.....	عينة الدراسة

30	أداة الدراسة
41	إجراءات الدراسة
42	متغيرات الدراسة
42	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

45	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
50	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
57	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
66	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

69	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
73	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
77	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
81	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
83	التوصيات
84	المقترحات

قائمة المراجع

85	المراجع العربية
88	المراجع الأجنبية
90	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.	30
2 - 3	مجالات أداة القيادة الرؤيوية وعدد فقرات كل بعد وأدنى استجابة وأعلى استجابة لكل منها.	31
3 - 3	معاملات ارتباط فقرات أداة القيادة الرؤيوية بمجالاته وبالدرجة الكلية له.	33
4 - 3	معاملات الثبات بطريقتي التجزئة النصفية والاتساق الداخلي لأداة درجة ممارسة القيادة الرؤيوية.	34
5 - 3	المدى المعدل لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية.	35
6 - 3	مجالات أداة المشاركة في صنع القرارات وعدد فقرات كل بعد وأدنى استجابة وأعلى استجابة لكل منها.	36
7 - 3	معاملات ارتباط فقرات أداة المشاركة في صنع القرارات بمجالاته وبالدرجة الكلية له	38
8 - 3	معاملات الثبات بطريقتي التجزئة النصفية والاتساق الداخلي لأداة درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات.	39
9 - 3	المدى المعدل لدرجة ممارسة المشاركة في صنع القرار.	41
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة القيادة الرؤيوية وعلى الأداة ككل.	45
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الرؤية المستقبلية.	46
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال إيصال الرؤية	48
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تمكين الرؤية.	49
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة المشاركة في صنع القرارات وعلى الأداة ككل.	51
15 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المشاركة في عملية صنع القرار.	52

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
16 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال مراحل صنع القرار.	54
17 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال صنع القرار.	55
18 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير الجنس حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	57
19 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير التخصص حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	58
20 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة.	59
21 - 4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.	60
22 - 4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة في مجالات أداة الدراسة.	61
23 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير الجنس حول درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	62
24 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير التخصص حول درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	63
25 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة.	64

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
64	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.	26 - 4
64	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة في مجالات أداة الدراسة.	27 - 4
65	معاملات ارتباط بيرسون بين كل من مجالات القيادة الرؤيوية والدرجة الكلية لها ومجالات المشاركة في صنع القرارات والدرجة الكلية لها.	28 - 4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
91	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
99	قائمة بأسماء المحكمين	2
100	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
108	كتاب تسهيل المهمة	4

القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد:

إسراء زياد الهيموني

إشراف:

الأستاذ الدكتور علي حسين حورية

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة لهذا الغرض بعد التأكد من صدقها وثباتها وتضمنت (60) فقرة موزعة على ستة مجالات. تكونت عينة الدراسة من (278) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، من الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وهم (جامعة البترا، جامعة الزيتونة، جامعة الإسرء، جامعة الشرق الأوسط). أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قد جاء بدرجة (مرتفعة)، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، عدد سنوات الخبرة، وجود علاقة ارتباطية إيجابية تشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الرؤيوية ارتفع مستوى المشاركة في صنع القرارات. وأوصت الدراسة بما يلي: أن تدرك القيادات العليا في الجامعات الأردنية أهمية القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات. وتعزيز الإعتقاد على أسلوب القيادة الرؤيوية في الجامعات، وذلك لزيادة مستوى المشاركة في صنع القرارات. وضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين مستوى القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرؤيوية، المشاركة في صنع القرارات، أعضاء هيئة التدريس الجامعات الأردنية الخاصة.

٢

Visionary leadership and its relationship to participation in decision-making among heads of academic departments in private Jordanian universities from the point of view of faculty members

Prepared by:

Esra'a Ziad Al-Haymouni

Supervised by:

Prof. Ali Hussein Houria

Abstract

The study aimed to identify the visionary leadership and its relationship to participation in decision-making among heads of academic departments in private Jordanian universities from the point of view of faculty members. The study used the relational approach, and a questionnaire was developed for this purpose after ensuring their validity and reliability. It contains (60) paragraphs divided into six domains. The sample of the study consisted of (278) faculty members from private Jordanian universities were randomly selected. (Petra University, Al-Zaytoonah University, Al-Esraa University, and Middle East University) located in the capital governorate, Amman. The results of the study showed that the level of visionary leadership and the participation in decision-making among heads of academic departments in private Jordanian universities from the point of view of faculty members were (high), the study found that there were no statistically significant differences due to variables (gender, specialization, years of experience), In addition there is a positive relational relationship indicates that the higher the level of visionary leadership, the higher the level of participation in decision-making. The study concluded with the following: That senior leaderships in Jordanian universities realize the importance of visionary leadership and participation in decision-making. In addition, promoting reliance on the visionary leadership style in universities, in order to increase the level of participation in decision-making. In addition, the need to invest in the positive relationship between the level of visionary leadership and participation in decision-making.

Keywords: Visionary Leadership, Participation in Decision Making, Faculty Members, Private Jordanian Universities.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تسعى مؤسسات التعليم العالي جاهدةً إلى التميز في تقديم الخدمة، من خلال ثلاثة محاور رئيسية (التدريس، والبحث العلمي، وخدمه المجتمع)، ويتحقق ذلك من خلال الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية والمنتقاة بأفضل المعايير، في ظل قيادة واعية تتسم بالرؤية المستقبلية، ضمن ما هو متاح إذ ترسم صورة واضحة المعالم للمستقبل الذي ينتظرهم جميعاً، فهي بحاجة إلى إشراك العاملين في تقييم الوضع الراهن واقتراح الحلول التي تساعد على التطور والنهوض، ووضع الخطط ومتابعتها والإشراف عليها؛ فالقيادة الرؤيوية لا تكتفي بتوقع المعوقات قبل حدوثها، بل تضع الحلول والخطط الكفيلة لمشاركة العاملين فيها لمعالجتها قبل حدوثها مع اقتراح حلول بديلة وتوفير السبل التي تضمن تطبيقها بالمستقبل بما يناسب قدراتها وحاجاتها العاملين من أجل سلامة العملية التعليمية وديمومتها.

ولقد حققت الجامعات الأردنية الخاصة تقدماً كبيراً ومنافساتٍ كبيرة، وتعرضت لتحديات كثيرة إلا أنها استطاعت رغم ذلك من التقدم في التعليم والبحث العلمي، فدخلت في التصنيفات العالمية للجامعات المعروفة على مستوى العالم، وحققت زياداتٍ ملحوظةً في أعداد الطلبة، ولذلك صار الأجدُر بالجامعات الأردنية الخاصة زيادة الإهتمام بجودة المخرجات التعليمية، والعناية بأعضاء الهيئة التدريسية لتخريج أجيال مبدعة قادرة على ربط سوق العمل بالكفاءات والإرتقاء بالمجتمع، ويلاحظ أن هناك تسارعاً في تقدم مؤسسات التعليم العالي في الأردن، ومن ضمنها الجامعات الخاصة التي يحقُّ لكلِّ منها أن تروِّج لنفسها، وأن تعرض سياستها وبرامجها بما يتناسب مع رؤيتها شريطة ضمان مخرجاتها، وكل هذا يكون للإرتقاء بالمسيرة التعليمية، إلا أنَّ هذا الإرتقاء لن يكون إلا بقيام

الجامعات بوضع خططٍ محكمة لعملية تعاقب القيادات، خططٍ قابلةٍ للتطبيق العمليّ، ولكن ضعف هذه الخطط وعدم الحرص على تطبيقها على أرض الواقع، أدّى إلى تنافس العاملين في مؤسسات التعليم العالي على المناصب القيادية، من خلال ما يمكنهم كسبه من مهاراتٍ وكفاياتٍ جديدة، تؤهلهم لذلك، وهذا يشكل دعوةً جادة لتلك الجامعات لوضع استراتيجياتٍ خاصة لتولّي هذه المناصب (السواعير، 2020).

ويتميز دور القيادة بالتفاعل مع عملية التغيير التنظيمي بالأخذ بمبادرتها، فالقادة هم مسؤولو التغيير، من خلال إعداد خطط لإنجاز الواجبات المراد تنفيذها مستقبلاً، لذلك يكون التغيير على أوسع نطاق حتى يتم ضمان استمراره ويقائه بمشاركة العاملين (الحري، 2019).

فأصبح من الضروري على المؤسسات إيجاد نمط قيادي يضمن تطوير أدائها بشكل مستمر، لكي تستطيع التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، مما يتيح للمؤسسات المحافظة على موقعها التنافسي، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المأمولة. وفي هذا الإتجاه ظهرت عدة أنماط قيادية منها القيادة الرؤيوية كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية المناسبة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسة، إذ أنها تشجع العاملين على تعزيز قدراتهم وطرح أفكارهم الإبداعية، وتركز على أهداف بعيدة المدى مع التأكيد على تبني رؤية واضحة (أمحمدي ومبارك وعلالي، 2020).

ويعد التنظيم الإداري تنظيمًا إنسانياً وليس آلياً فالقيادة الرؤيوية تعد إحدى وظائف المدير القائد الفعال والتي تميزه عن غيره من المديرين التقليديين وتعد من متطلبات القيادة الناجحة، وهي أمر تفرضه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، إذ أصبحت وظيفة القائد الناجح تحقيق التوافق بين حاجات ورغبات المرؤوسين معه، وأهداف المؤسسة التربوية (عبد الفتاح وأبو بشارة وعليان، 2020).

والقيادة الرؤيوية تتعلق بمفاهيم التوجيه والإرشاد والتأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة، فالرؤية هي المستقبل المثالي الممكن الوصول إليه، الذي يسهل الطريق أمام التطوير والتغيير المطلوب، ويتم رسمه والتخطيط له وفق التقاليد الإدارية من خلال الأفعال التي يتبناها الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسات (الحميداوي، 2018).

فالقيادة الرؤيوية تكمن في تعديل سلوك المرؤوسين بشكل يتناسب مع تحقيق الأهداف، وذلك بزرع الثقة العالية لديهم من خلال قائد يتمتع بالقدرة على الإفصاح عن رؤيته المستقبلية بحيث يبعث الطاقة لدى مرؤوسيه (Giffin & Moorhead, 2011).

ويعتمد نجاح أي مؤسسة على الأسلوب المناسب لعملية صنع القرارات، بحيث يعمل على رفع أداء وخبرات العاملين ومشاركتهم في تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أن أسلوب صناعة القرارات المتبع في المؤسسة سواء أكان نمطاً إدارياً مركزياً؛ يتمثل بمرجعية تنفيذ الأعمال للإدارة العليا، أو نمطاً إدارياً لا مركزي؛ يركز على تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى، ويعد مؤثر بشكل مباشر على الروح المعنوية للعاملين واكتساب الخبرات، وبالتالي يرفع من الأداء (الحميضي، 2007).

وتعد عملية صنع القرار من أهم العمليات التي يقوم بها أفراد المؤسسة، لذلك تركز الإدارة العليا في معظم المؤسسات على هذه الجوانب في القيادات الحالية والمستقبلية، فهي تهتم بتنمية مهاراتهم في صنع القرار، وتتيح لهم فرصة صنع القرارات الرشيدة بمشاركة جميع الأفراد، وتعمل على تذليل العقبات والصعوبات التي تعترضهم مستقبلاً (هبال وقرين، 2010).

فالقيادات الإدارية هي المسؤولة عن صنع القرار وتنفيذه بمشاركة العاملين لتحقيق الأهداف والأنشطة المرسومة، والتنظيم الإداري بالمؤسسة عبارة عن سلسلة من القرارات التي تتخذ لتكون ركيزة

ودعامة لمواجهة المواقف والتكيف مع البيئة المحيطة، فعملية إشراك في صنع القرار لا يعد تنفيذاً لمبدأ الديمقراطية فحسب، بل هو شي أساسي لمراعاة مصالح المؤسسة ولتحقيق أهداف التنمية المنشودة (الحوارني، 2013).

من خلال ما سبق يتبين بأن القيادة الرؤيوية دافع أساسي للمؤسسات التعليمية والتربوية للإرتقاء والتميز عن غيرها من المؤسسات، من خلال ما تقوم به من رؤية مستقبلية للوضع الراهن ولمكانتها بين المؤسسات المختلفة وهي منفعة مشتركة بين القادة والمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه ارتأت الباحثة دراسة "القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات التربوية والتعليمية إلى استقطاب العنصر البشري المؤهل والمدرّب بهدف محاكاة التطورات المستجدة في قطاعها، الذي من المفترض أن يتحقق بقيادة واعية ذات نظرة ثاقبة تستقرئ الماضي وتفهم الواقع وتستشرف المستقبل، كما يتحقق بقائد تربوي يمتلك قيادة رؤيوية لمؤسسته ضمن ما هو متاح من (بيانات، ومعلومات، وأدوات، وموارد بشرية...)، بمشاركة مرؤوسيه وفق خطة موضوعة تسعى لتحقيق أفضل النتائج مستقبلاً. وقد لاحظت الباحثة من خلال مراجعتها للأدب النظري أن "القيادة الرؤيوية" مفهوم إداري حديث يحتاج إلى بحث واستقصاء وإثراء، لأن درجة مشاركة العاملين بصنع القرارات له تأثير واضح في تحقيق أهداف المؤسسات وصناعة القيادات، وأن عدم وجود قيادة رؤيوية عند بعض الإداريين وصناع القرار قد يؤدي إلى إحداث خلل في المنظومة التعليمية في قطاع التعليم الجامعي بشكل عام وفي الجامعات الخاصة بشكل خاص.

وتعد القيادة الرؤيوية البوصلة الداخلية والخارطة التي يهتدي بها القادة والمسؤولين في المؤسسات بعامة وفي المؤسسات التعليمية بخاصة وعليه، من المفترض أن يتناسب أداء المرؤوسين مع خطوط هذه الخارطة واتجاهها، ليكون بذلك بعيداً عن العشوائية. وفي هذا الإطار يترتب على القائد الإداري مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار لتخفيف العبء عن كاهله من جانب، ولإطلاق قدرات المرؤوسين الإبتكارية والإبداعية في تبني رؤية القيادة من جانب آخر. كما تفيد مشاركة الرؤية مع المرؤوسين، تبنيهم القرارات الصادرة ومراعاة ذلك في الواقع العملي أثناء تنفيذها، بالإضافة إلى الاستفادة من المعلومات المتوافرة لديهم؛ لهذا فإن مشاركة الرؤية لها أهميتها ولها تأثير إيجابي في جميع المؤسسات، وعلى وجه الخصوص في المؤسسات التربوية (العمراني، 2019).

وبناء على ما سبق، تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
2. ما درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الجنس، التخصص، الخبرة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الجنس، التخصص، الخبرة؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهمية الدراسة

تتمحور أهمية الدراسة النظرية والعملية حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وعليه فإن الأهمية تتمثل في أنها قد:

1. تشكل إضافة ومعرفة لموضوعات حديثة وهي القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات.
2. تفيد هذه الدراسة بالخروج بمقترحات جديدة وتطويرية في مجال القيادة.
3. تمثل منطلق لعمل أبحاث ودراسات ذات الصلة بمتغيرات أخرى.

4. تساهم في تقديم اقتراحات جديدة بالمشاركة في صنع القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من خلال قادة يتبنون الرؤى المستقبلية والعمل بروح الفريق.
5. تظهر مستوى قوة معامل الارتباط بين القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات لمؤسسات التعليم العالي.
6. تقدم بعض التوصيات والمقترحات التي تتعلق بالقيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات التي من الممكن أن يستفيد منها (المهتمون والباحثون والمفكرون)، والتي من الممكن أن تعمم على الجامعات الخاصة والحكومية بالأردن.
7. تفيد أصحاب القرار الإداري والتربوي في مؤسسات التعليم العالي للأخذ ببعض الإقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع.
8. تزود الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالآتي:

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2021/2020م.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في عدد من الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان وهي (جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الإسراء، وجامعة الزيتونة، وجامعة البترا).

الحدود الموضوعية: القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

محددات الدراسة

يحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بمدى صدق وثبات أداة الدراسة وعلى المجتمع الذي سحبت منه العينة وعلى المجتمعات المماثلة له، ومدى استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لذلك.

مصطلحات الدراسة

القيادة الرؤيوية: ويعرفها إدريس (p11, 2020) "بأنها القيادة التي تمتلك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة وتعمل على توفير الأسلوب المتسق مع تلك الرؤية، وتعمل على تحقيق أهداف الفريق، فالقائد فيها لديه الحرية لتوصيل وتطوير رؤية صورة واضحة للمستقبل المنشود".

وتعرف إجرائياً بأنها: تصورات مستقبلية للمؤسسة يسعى القائد الوصول إليها من خلال مرؤوسيه ضمن أسلوب متسق مع تلك الرؤية والأعراف والمثل للأفراد، وستحدد من خلال المتوسط العام التي سيجيب عليها أفراد العينة في مقياس القيادة الرؤيوية.

صنع القرارات: وتعرف بأنها "عملية تقوم على البحث والتمحيص بمختلف البدائل وتقييمها واختيار الأنسب، فهي سلسلة متكاملة من القرارات الجزئية التي تكون في مجموعها القرار النهائي الأساس" (غنيمات، 2018، p2).

وتعرف إجرائياً بأنها: عملية تهدف إلى جمع المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرار وتحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل من البدائل المتوفرة لغايات تسهيل عملية اتخاذ القرار المناسب المشترك بين جميع العناصر في المؤسسة، وستحدد من خلال المتوسط العام التي سيجيب عليها أفراد العينة في مقياس المشاركة في صنع القرارات.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

أولاً: الإطار النظري

تضمن الإطار النظري مبحثين هما: القيادة الرؤيوية (مفهومها، القائد الرؤيوي، أهمية القيادة الرؤيوية، أدوار القيادة الرؤيوية، خصائص القائد الرؤيوي، تحديات القيادة الرؤيوية، مجالات القيادة الرؤيوية)، صنع القرارات (مفهومها، الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، المشاركة في صنع القرارات، العوامل التي تؤثر على المشاركة في عملية صنع القرارات للمؤسسات).

القيادة الرؤيوية

القيادة الرؤيوية هي التي تمكن القادة الرؤيويين من خلال الحوار والإقناع في بناء رؤية مفهومة وواضحة للجميع تضع معايير للأداء لهم جميعاً وتعطي صورة واضحة لعمل كل فرد من أفراد المؤسسة التربوية وتتميز بديمومة المتابعة وتقدير جهود العاملين وتوظيف الموارد المتاحة بفاعلية وتوفير الدعم للعاملين بهدف التحسين والتطوير وتشجيع المبادرات الإبداعية (Green & Etherideg, 2001, p825).

وتهتم المؤسسات في هياكلها الإدارية في الأشخاص ذوي المستوى العالي وتصفهم بأنهم قادة يتوجب على من يشغل هذه المناصب أن يمتلك سمات تتجاوز واجبات الإدارة، فيمكن تعلم مهارات القيادة بهدف تطور القادة والعمل نحو تحقيق هدف مشترك مع مجموعة من الناس (Ward, 2020).

وتتبع القيادة من التأثير الاجتماعي وليس السلطة أو القوة، فالقيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي تدفع بجهود الآخرين نحو تحقيق الهدف (Kruse, 2013).

وتعد القيادة عملية تعلم تعاونية مشتركة تُسهم في دفع عجلة المؤسسة للأمام ومراعاة أن العصر الحالي يتميز بعصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وهذا يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات، والإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول وقدرة على التأثير في العاملين وحفزهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها (خلف، 2010).

ولقد تطور مفهوم القائد في الفكر الإداري خلال العقد الأخير من شخص منفذ للأنظمة والتعليمات إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير، يركز على بناء وتطوير رؤية مشتركة للمؤسسة ويهدف تحسين أساليب التواصل مع العاملين وصنع القرارات بطريقة تعاونية، وتطبيق نموذج الإدارة والاعتراف بتغيير طبيعة العلاقات وإحداث التغيير بصورة تشاركية وأن يتم في بيئة عمل إبداعية (أبو مر، 2015).

فالقادة الرؤيويون مندفعون وملهمون لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، فهم قادة لا يخوضون في التفاصيل التقنية، لكنهم أشخاص هدفهم الدخول في عصور جديدة من الابتكار والتطوير (دوناي، 2018).

ويتضمن المسار النموذجي للتغيير في المؤسسات الذكية، الانتقال من مستوى الرؤية إلى مستوى العمل، والقدرة على القيادة الفوقية والكلية والجزئية على تحفيز وإدارة العمليات المختلفة التي تشكل المسار بين الرؤية والعمل، إضافةً توفر الإلهام والتحفيز من خلال تشكيل الرؤية لإنشاء مجتمع داخل نظام، بحيث تعمل القيادة الكلية على إيجاد استراتيجية لإظهار الرؤية والرسالة، من خلال

تحديد المسار للوصول إلى الحالة المطلوبة، إذ ينبغي على القائد أن يعمل على توفر الهيكل التنظيمي المتسلسل من خلال مهام وعلاقات واضحة (Dilts, 1995).

والقيادة الديناميكية الفاعلة هي التي لديها القدرة على بث دماء الحياة في الرؤية التربوية، فالقادة التربويون يجب أن يكونوا مدركين للرؤية ومناصرين لها، ويتوقع منهم الالتزام بها والسعي الدؤوب في نشرها ودعم العاملين من أجلها، والسر الذي يكمن وراء نجاحات القيادة الرؤيوية هو قدرتها على تفسير الرؤى التربوية للمؤسسة، وترجمتها واستغلال مهاراتها وتحويلها إلى رؤية مشتركة، وذلك لكسب الدعم والتأييد لها، وحشد جهود العاملين من أجلها، وهذا يحتم على القائد أن يوظف مهارات الاتصال والتواصل، ويحسن الاستماع للعاملين حتى يتسنى له دمج رؤاهم ودمجها في رؤيته ومشاركتها لقراراته (الطويل، 2001).

وعليه، يمكن القول بأن القيادة الرؤيوية: قاعدة معرفية مزودة بمهارات استبصار تركز على رؤية واعدته تتميز بالإبداع والتغيير نحو الأفضل وذلك في الإنفتاح والخيال المنطقي وتقبل الأفكار، فهي لا تعد فقط مرحلة تأسيس للمؤسسة بل هي تبقى على امتداد وجودها وعملها.

أهمية القيادة الرؤيوية

تكمن أهمية القيادة الرؤيوية بمقدرتها على تطوير الخطط الإستراتيجية بما يتناسب مع الرؤى المستقبلية للمؤسسة، ووضع القواعد والمبادئ التي توجه نظرة المؤسسة لإحداث التغيير، فالقائد الرؤيوي يضع التطلعات المستقبلية ويوصلها للعاملين ويحثهم على تبنيتها وتنفيذها بهدف الارتقاء بالمؤسسة إلى المستقبل الذي يطمحون إليه (Dhammika, 2014).

ويرى باردويل وهولدن (Bardwell & Holden, 2001) بأن أهمية القيادة الرؤيوية تكمن في المهام التي يمارسها القائد في وضع الإستراتيجيات المراد تطبيقها، والتخطيط للأهداف قصيرة وطويلة

المدى المتعلقة بالمؤسسة التربوية، إذ يعد القائد المحفز والملمح للآخرين بأفكاره وقيمه التي يبثها فيهم ويحثهم على تطبيق السياسة للوصول للأهداف المنشودة وفض النزاعات بين العاملين وتهيئة بيئة عمل مناسبة.

أدوار القيادة الرؤيوية

يرى كانتابوترا (Kantabutra, 2006) أن أدوار القيادة الرؤيوية تتمثل في التخطيط الإستراتيجي للرؤية، ثم إيصالها وتداولها لدى المرؤوسين، ثم تهيئة كل الأنظمة والقوانين لتتآزر مع تنفيذ الرؤية، والعمل على تمكين أعضاء الهيئة التدريسية والسعي معاً لتحقيق الرؤية.

وأضاف ولدمان (Waldman, 2006) أدواراً أخرى للقيادة تتمثل في تحديد الهدف والسعي للوصول إلى الغاية من الرؤية والحرص على أن تتسم بالإلهام والتحفيز لتحسين الواقع الملموس والنهوض بالمؤسسة للأفضل.

خصائص القائد الرؤيوي

أورد روبنز (Robbins, 2003) عدة خصائص يتميز بها القائد الرؤيوي وتتمثل بتحديه لجميع العقبات والصعوبات التي تعترض تطبيق وتنفيذ الرؤية، ويتبنى القائد الرؤيوي مشاركة العاملين في تحقيق رؤيته، ويراعي احتياجات العاملين وميولهم، ويحلل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية عند إجراء أي تغيير، ويتصور مستقبل المؤسسة مرتكزاً على إمكانياته وخطته المعدة مسبقاً.

وللقادة الرؤيويون بعد نظر يمكن أن يتحقق من خلال فهم الأشياء قبل أن يتمكن الآخرين من ذلك، وتتعدى رؤيتهم العقبات أو مؤشرات التغيير الواضحة، بل يبحثون بالاتجاهات الدقيقة والأحداث المنفصلة، ولديهم القدرة أيضاً على تجميع أجزاء مختلفة من المعلومات بطريقة منطقية على الرغم من تعدد هذه المعلومات وامتلاكها للشوائب فليدهم القدرة على اختيار ما هو مهم، وما هو غير ذلك

للخروج باستنتاجات منطقية ذات معنى، ولديهم طريقة في استخدام المعلومات التي تم جمعها وتحمل المخاطر المحسوبة من خلالها حتى لو كانت بعض المخاطر أكثر تكلفة وصعوبة، فهم مستمرون على الطريقة التي يخطط لها وتسير بها الأمور وتبعد المؤسسة عن المخاطر التي قد تتعرض لها. والقادة الرؤيويون يهتمون الآخرين للاهتمام بهم، إذ يتطلع العاملون إلى قادتهم لتقديم صورة عن المستقبل، وأن مشاركة الرؤى والاستجابة لاقتراحات العاملين يبني هدفاً مشتركاً، ويرفع من مستوى التحفيز وبالتالي ينشأ مستقبلاً مشتركاً وشاملاً إذ يشعر كل فرد بالانتماء لمؤسسته (Grieser, 2017).

تحديات القيادة الرؤيوية

هناك بعض التحديات التي قد تواجه القائد الرؤيوي، كأن يقوم القادة أصحاب الرؤى بتوظيف أشخاص مهتمين بالتفاصيل للعمل معهم، والتضحية بالظروف الحالية على حساب المستقبل، وذلك لاحتمالية تحقيقها، وتجاهل القضايا الروتينية الحالية، وذلك لغاية تحقيقها في المستقبل، ويركز القادة بشدة على هدف واحد، وبالتالي قد تفوتهم فرصاً أخرى، وقد يرفضون تغيير الخطة أو التخلي عنها لعدم اقتناعهم بها (Slavic, 2020).

وتعد المعلومات ثروة لمن يمتلكها، وتتعدى أهمية هذه المعلومات في الاستفادة منها في عملية صنع القرارات، في قد أنها تستخدم في العملية الإدارية والتربوية من قبل إدارة حكيمة لها رؤيتها المستقبلية التي تضع الخطط وترسم السياسات، وتعمل على تعديلها وفق المستجدات، وتقوم الرقابة على تنفيذها وتقييمها (أبو سبت، 2005).

مجالات القيادة الرؤيوية

ويشير (أبو زيد والحميداوي، 2010) إلى أن القيادة الرؤيوية تندرج في ثلاثة مجالات أساسية: الرؤية المستقبلية، وهي والتي يبين فيها القائد الهدف النهائي الذي يسعى الفريق إلى الوصول إليه، ويسوقه

لهم في صورة متفائلة بالمستقبل الآتي فيزرع فيهم روح الأمل ويهون عليهم الصعاب، وليس من الضروري أن يشكل القائد هذه الرؤية وحده، بل قد يشاركه في تشكيلها فريقه وقد تكون رؤية موروثه ممن سبقهم. المجال الثاني هو إيصال الرؤية التي تؤكد على أن القائد الحقيقي هو القائد الذي يستطيع إيصال الرؤية لفريقه بوضوح عن طريق المودة والإقناع وهذا يجعل الفريق متحمساً مندفعاً للعمل مضحياً من أجل فكرته. أما المجال الثالث فهو تمكين الرؤية، وهي آلية تجعل من الفريق العامل فريقاً مؤهلاً فنياً وسلوكياً، وتستقر مكامن القوة لديهم، وتعطيهم ثقة القائد، مما يجعل لديهم الحرية اللازمة في اتخاذ القرار المناسب في حال واجهتهم أمورٌ في تحقيق الهدف دون الرجوع إلى الإدارة في كل صغيرة، وهذا يولد لدى العاملين دافعاً نحو العمل والإنجاز، وهي المجالات التي اعتمدها الباحثة في أداة الدراسة.

ثانياً: صنع القرارات

تعد عملية صنع القرارات من أهم المسؤوليات التي تلقى على كل إداري، كونها تتم من خلال اتخاذ مجموعة القرارات بهدف التنفيذ لتتحول إلى سلسلة من أحداث، فتحليل عملية صنع القرارات ترتبط بفحص بعض البدائل التي استخلصت من مجموعة الاقتراحات للخروج بأفضل بديل (أحمد، 2002).

وتعرف عملية صنع القرارات بأنها " إصدار قرار نهائي يجب أن يقوم به الشخص في موقف حاسم وذلك بعد فحصه الدقيق للخيارات المطروحة التي يمكن الأخذ بها " (بلعجوز، 2010، p34).

في حين يعرفها الحريري (2008، p219) " تحديد واختيار البديل بناء على حقائق ومعتقدات وقيم صانع القرار ومعاونه وتنتج عملية صنع القرار حكم نهائي قد يؤدي أو لا يؤدي إلى اتخاذ بديل".

وعملية صنع القرار يعد مطلباً مهماً حيث يساعد المديرين على التمييز بين القرارات التي تتطلب عمليات معقدة كالتفكير والابتكار وخاصة في المواقف الصعبة، بهدف حل المشكلات التي تعوق سير العمل بالمؤسسة (العزاوي، 2006).

وتعرف الباحثة بأنه: إصدار حكم نهائي في موقف معين لاختيار البديل المناسب من خلال فهم المدير لكل عملية بعدة أطر مهمة للوصول إلى أفضل النتائج مثل: ماذا يجب أن نعمل، وعلى من تقع المسؤولية، والوقت المناسب له، وذلك بعد مناقشة عدة بدائل متاحة.

هناك عدة خطوات لعملية صنع القرارات وحل المشكلات وتتضمن:

مرحلة جمع المعلومات تهدف إلى تحديد المشكلة والأسباب وعرض البدائل ومرحلة المقارنة والاختيار. ثم مقارنة البدائل وتقويمها، وبعد ذلك اختيار البديل المناسب قبل القيام بمرحلة التنفيذ والتقويم والمتابعة والتي تتطلب: تنفيذ الأمر الذي تم اعتماده واختيار (الخلف، 2005).

تتمثل الأسس الرئيسية لعملية صنع القرار بعدم قبول المجاملات، والتخلي عن العواطف، وعدم التردد في تحقيق الإنجازات، والحفاظ على السرية والكتمان، وعدم التسرع في اتخاذ القرار (صلاح، 2017).

هناك عدة مقومات لعملية صنع القرار الإداري الناجح كأن يكون القرار هادفاً، أي أن يحقق هدفاً أو أهدافاً معينة ضمن نطاق السياسة العامة للمؤسسة. وأن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة حتى نضمن صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ. وأن يمثل القرار إرادة الجماعة: أي أن يتماشى مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون والإجراءات المتبعة. وأن يضمن القرار وسائل لتنفيذه. فالقرار الذي يصعب أو يستحيل تنفيذه لا يكون قراراً صائباً (التهامي، 2008).

صنع القرار واتخاذ

هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، وهو أن صنع القرار يكون بالمشاركة بين القائد والأعضاء، أما اتخاذ القرار فيتم من قبل القائد دون استشارة الأعضاء في أغلب الأحيان، واتخاذ القرار يكون عادة وليد اللحظة للأهمية مثل القرارات العسكرية التي لا تحتتمل التأجيل.

وتحدث عملية صنع القرار خلال الفترة التي يتم فيها وضع أسس القرار فهي تسبق اتخاذ القرار، ثم يتم اتخاذ القرار في اللحظة التي يتم فيها الاختيار وذلك من الخيارات المتاحة (Akinyomi, 2019).

وتعد عملية صنع القرار بأنها العملية الأولى لبدء البحث عن عدة بدائل وتميرها بعدة عمليات كالمعالجة والدراسة والبحث، وتليها اتخاذ قرار مناسب من بين مجموعة البدائل المطروحة، فإن اتخاذ القرار مرحلة نهائية لعملية صنع القرار (الحياري، 2016).

المشاركة في صنع القرارات

ترتبط عملية المشاركة في صنع القرارات ارتباطاً وثيقاً برضى العاملين لمهنتهم إذ تساعدهم على زيادة الاسهامات الإيجابية والتقليل من النتائج السلبية في عملية صنع القرار، وتؤدي عملية المشاركة في صنع القرارات بالنسبة للقائد التربوي إلى كسب المهارات كالتعرف على الظروف التي يجب إشراك العاملين في عملية صنع القرار، وكيفية تشكيل مجموعات من العاملين بعملية صنع القرار، إضافة إلى اختيار العاملين في هذه العملية بحرفية وخبرة والعمل بروح الفريق (غنيم وأحمد وطيبة، 2010).

وتكون المشاركة في عملية صنع القرار مجرد مناقشة إلغاء قرار قبل اتخاذه، ويمكن أن تكون درجة المشاركة كبيرة بحيث يكلف المشاركون بإعداد مشروع القرار، إذ يقوم جميع أفراد المؤسسة

بدور فعال بالتأثير في صنع القرار، ويمكن أن يختلف أسلوب المشاركة ودرجتها في عملية صنع القرار باختلاف المستويات المشاركة ونوع القرارات المراد اتخاذها (الإبراهيم، 2002).

وتعرف المشاركة في صنع القرار بأنها: عملية تنظيمية تتم بمشاركة المرؤوسين في المؤسسة إذ تكون لهم المسؤولية وسلطة التخطيط وحل المشكلات، بالإضافة إلى التركيز على المخرجات" (MacCab, 1999).

فهي "إسهام العاملين في صنع القرارات بأشكال ودرجات مختلفة من المبادرة في صنع القرارات ومشاركتهم عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة، وحثهم على المبادرة في تحقيق الاهداف وتحمل المسؤوليات المنوطة بها" (الرويلي p30, 2000).

وعرفها جيتو (2019, p312) "العمل المستمر والبناء بين القادة والعاملين على اتخاذ القرارات المناسبة من أجل توفير الوقت والجهد بالإضافة إلى التكلفة".

وتعرفها الباحثة بأنها: اشراك فعلي وعقلي للأفراد في المؤسسة ضمن موقف اجتماعي (توجيه السلوك) وذلك باستخدام أسس عملية وعلمية لتفعيل عملية المشاركة من خلال إطلاق العنان للتعبير عن رأيهم وطرح الأفكار ورؤى الإبداعات التي تنصب لتحقيق الأهداف.

العوامل التي تؤثر على المشاركة في عملية صنع القرارات

ومن العوامل التي تؤثر على المشاركة في عملية صنع القرار العوامل الشخصية: والتي تؤثر على شخصية المدير ومستواه العلمي ومركزه الاجتماعي وخبراته وقيمه واتجاهاته ونمط سلوكه على عملية صنع القرار واتخاذها، وبالتالي ينعكس على علاقته بالعاملين معه. والعوامل التنظيمية: والتي تتمثل في صعوبة إيصال المعلومات والتقارير إلى قمة الهيكل التنظيمي وصعوبة التعليمات والأوامر من

قمته إلى القاعدة سوف تنعكس على عملية صنع القرار، والعوامل الاجتماعية: إذ أن انتشار ظاهرة الوساطة والميل إلى الثواب والعقاب بمزاجية لجماعة معينة كلها عادات وقيم وتقاليد موروثة تنعكس سلبيًا على صنع القرار (راشدة، 2010).

وتمثل مؤسسات التعليم العالي أهم روافد المعرفة فهي حصن منيع للمؤسسات والمجتمعات ودرع واقٍ للأزمات والعقبات، فهي تسعى عبر طموحاتها لتحقيق أحلام المجتمعات بالتنمية الشاملة وتعد ركنًا أساسيًا في تحقيق برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فأبي تقدم يحظى به المجتمع لا يرجع إلى توافر الموارد الطبيعية والإمكانات المادية بقدر ما يرجع إلى خبرة ومهارة القوى البشرية فالتعليم العالي شهد خلال العقدين السابقين نموًا كبيرًا وتضاعف في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات في جميع المستويات (القرم، 2008).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

بعد الرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة تم عرضها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وفيما يلي عرضاً لها:

1- الدراسات ذات الصلة بالقيادة الرؤيوية

قام جروفس (Groves, 2006) بدراسة هدفت إلى التحقيق التجريبي في الآثار المباشرة للتعبير العاطفي للقائد على القيادة الرؤيوية، فضلاً عن التأثير المعتدل للتعبير القيادي العاطفي على العلاقة بين القيادة الرؤيوية وحجم التغيير التنظيمي، تكونت العينة من (108) قائد تنظيمي و(325) من أتباعهم المباشرين من (64) منظمة عبر العديد من الصناعات، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج : إن التعبير القيادي العاطفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الرؤيوية، وأدى التعبير القيادي العاطفي إلى تنسيق العلاقة بين القيادة الرؤيوية وحجم التغيير التنظيمي.

وأجرى فندي وكاظم وطه (2013) دراسة هدفت إلى بناء واختبار انموذج يفسر الأثر المترتب على العلاقة بين ثلاثة أساليب لإدارة الانطباع (التأثير في تصورات الآخرين عن صورتهم الشخصية) التي يحملها الأفراد اتجاه القائد أو المؤسسة في تحقيق الأهداف التنظيمية والأدوار الرئيسية للقيادة الرؤيوية في مدينة بغداد، على عينة من قيادات وزارة النقل عددها (28) كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخرجت الدراسة بالتأكيد على صحة الفرضيات المبنية من أبرزها وجود علاقة ارتباط بين أساليب إدارة الانطباع وأدوار القيادة الرؤيوية، فضلاً عن الأثر الموجب لتطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار تلك القيادة ونجاحها.

وقامت تايلور وكورنيلوس وكولفن (Taylor & Cornelius & Colvin, 2014) بدراسة هدفت إلى تحقيق العلاقة بين القيادة الرؤيوية وإدراك الفعالية التنظيمية في المنظمات غير الربحية ثم التنبؤ بأن القادة ذوي المستويات العالية (جميع الأصعدة شخصي وأكاديمي ومهني) من القيادة التحويلية لديهم منظمات أكثر فاعلية على عينة تكونت من (135) قادة التنظيم التنفيذيين و(221) من رؤوسهم من (52) منظمة غير ربحية واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة في ولاية تكساس، وكما خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج وهي تحديد الدرجة التي توجد بها علاقة بين سلوكيات القيادة الرؤيوية وإدراك الفعالية التنظيمية وأن القادة ذوي المستويات العالية لديهم فاعلية أكثر.

وكما أجرى الكواز (2018) دراسة هدفت بناء مقياس القيادة الرؤيوية لرؤساء الأندية، والتعرف على صفات القائد التربوي، والمقارنة بين رؤساء الأندية ومدراء المنتديات في القيادة الرؤيوية، على مجتمع تكون من (265) عضوا من الأندية والمنتديات منهم (196) استخدموا لبناء المقياس و(69) لتطبيقه في محافظة نينوى، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: يمتلك رؤساء الأندية صفات القائد الرؤيوي بدرجة متوسطة، والرؤساء هم الذين يحددون الأهداف في ضوء الموارد المتاحة، وشعور العاملين بحرية المناقشة وتبادل الأفكار مع الإدارة العليا. وأجرى حامد (2019) دراسة هدفت لبحث إمكانية تحقيق التسويق الابتكاري من خلال القيادة الرؤيوية في بغداد واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج: ارتفاع في مستوى الاتصالات في الشركة المبحوثة على مستوى القيادة الرؤيوية، ومستوى مقبول من الرؤية في الشركة المبحوثة على مستوى القيادة الرؤيوية.

وأجرت عويضة (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس، تكونت العينة من 342 عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة جات بدرجة مرتفعة، وأنّ درجة تفعيلهم للفرق البحثية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ودرجة تفعيلهم للفرق البحثية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2- الدراسات ذات الصلة بصنع القرارات

أجرى المقدادي (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على بعض أبعاد المناخ التنظيمي للبنك الأهلي الأردني المتمثلة بالقيادة والاتصال وإدارة الصراع، وسمات القرارات الإدارية وتصميم العمل على درجة المشاركة في صنع القرار الإداري، إذ أجريت الدراسة على جميع العاملين في البنك الأهلي الأردني على عينة تكونت من (146) موظف فرع و(100) موظف وحدة إدارية و(69) مدير، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة بالقيادة عموماً والاتصال وإدارة الصراع وغيرها تؤثر إيجابياً على الدرجة العامة للمشاركة في صنع القرار الإداري.

كما أجرى الحميضي (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات لمجلس الشورى السعودي وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي على مجتمع يتكون من جميع موظفي مجلس الشورى لمدينة الرياض على عينة عند مستوى (95%) ومستوى معنوية (50%) واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج: الموافقة على عملية صنع القرارات،

وأنها تتسم باللامركزية، وأن أفراد العينة موافقون على بعض المراحل التي تسير بها عملية صنع القرارات مما يحقق الرضى الوظيفي لديهم.

وقام ستام وبنبيرج وويسي (Stam & Knippenberg & Wisse, 2009) بدراسة هدفت إلى التحقق في آثار الأنظمة التي تركز على صنع المواقف غير المرغوب بها، وكذلك الإجراءات التي تركز على تعزيز المواقف المرغوب بها، وأجريت على عينة (87) طالبا أعمارهم بين (18) و(26) عام، في ولاية نيوجرسي وكما استخدمت الملاحظة كأداة للدراسة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج وهي: أن الإجراءات التعزيزية والوقائية تتوقف على التركيز التنظيمي للمتابعين، وأن الإجراءات الوقائية تؤدي أداء أفضل من الترويج.

وأجرى الكريم (2010) دراسة هدفت التعرف على مستوى المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية وتكونت عينة الدراسة من (250) عضو هيئة تدريس موزعين على ثلاث جامعات حكومية جامعة (اليرموك والأردنية والعلوم والتكنولوجيا) واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مشاركة ضعيف في صنع القرار لأداء أعضاء هيئة التدريس، ومستوى من الرضا الوظيفي لديهم، وإلى وجود علاقة إيجابية لمستوى المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي.

وأجرت حسن (Hasan, 2012) دراسة هدفت إلى تأثير نمط الفرد المعرفي على صنع قراره حول قبول التكنولوجيا، على عينة تكونت من (400) سكرتير، في مدينة غزة كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: مناقشة الآثار المترتبة عليها للبحث على نمط الفرد المعرفي لصنع قراره حول عوامل قبول استخدام التكنولوجيا وكذلك الممارسات لتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وأجرى مطر (Matar, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي على عملية صنع القرار لدى المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي تابع للأونروا، من مجتمع من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي على عينة عشوائية جمعوا منها (98) واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأبعاد ووجود علاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي، ووجود أثر التفكير الإستراتيجي على عملية صنع القرار لدى المدراء العاملين.

وأجرى الحافي (ALhafi, 2015) دراسة هدفت إلى توضيح أثر الأخلاقيات المهنية على عملية صنع القرار في المنظمات غير الحكومية الدولية في قطاع غزة من مجتمع تكون من (116) مدير من الإدارة العليا والوسطى ومن عينة تكونت من (86) مدير من الإدارة العليا والوسطى بنسبة (74.1) من المجتمع الكلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخرجت الدراسة بنتائج وهي: الأثر الإيجابي للأخلاقيات المهنية (الصدق والأمانة والنزاهة وتقبل الآخرين) المتمثلة على عملية صنع القرار.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي حصلت عليها تبين لها الملاحظات الآتية:
من حيث المنهج المستخدم: تشابهت الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي. مع دراسة جروفيس (Groves, 2006)، ودراسة فندي وكاظم وطه (2013)، ودراسة وكورنيلوس وكولفن (Taylor & Cornelius & Colvin, 2014)، ودراسة الحميضي (2007)، ودراسة الكريم (2010)، ودراسة عويضة (2021)، أما دراسة ستام وبنبيرج وويسي (Stam & Knippenberg & Wisse, 2009)، ودراسة الكواز (2018)، ودراسة حامد (2019)،

ودراسة المقداي (2003)، ودراسة حسن (2012) (Hasan, 2012)، ودراسة مطر (2015) (Matar, 2015)، ودراسة الحافي (2015) (ALhafi, 2015). فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

من حيث أداة الدراسة: تشابهت أداة الدراسة الحالية وهي الاستبانة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة جروفيس (2006) (Groves, 2006) ودراسة فندي وكاظم وطه (2013)، ودراسة تايلور وكورنيلوس وكولفن (2014) (Taylor & Cornelius & Colvin, 2014) ودراسة الكواز (2018) ودراسة المقداي (2003) ودراسة الحميضي (2007) ودراسة الكريم (2010) حسن (2012) (Hasan, 2012) ودراسة مطر (2015) (Matar, 2015) الحافي (2015) (ALhafi, 2015) ودراسة حامد (2019) ودراسة عويضة (2021). أما دراسة ستام ونببيرج وويسي (2009) (Stam & Knippenberg & Wisse, 2009) فقد استخدمت الملاحظة.

من حيث العينة: تشابهت الدراسة الحالية في عينة الدراسة وهي أعضاء هيئة التدريس، مع دراسة الكريم (2010)، ودراسة عويضة (2021)، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث العينة مع دراسة جروفيس (2006) (Groves, 2006) التي كانت عينتها القادة التنظيمية، ودراسة ستام ونببيرج وويسي (2009) (Stam & Knippenberg & Wisse, 2009) التي كانت عينتها الطلاب، ودراسة فندي وكاظم وطه (2013) التي كانت عينتها قيادات وزارة النقل، ودراسة تايلور وكورنيلوس وكولفن (2014) (Taylor & Cornelius & Colvin, 2014) التي كانت عينتها قادة التنظيم، ودراسة الكواز (2018) التي كانت عينتها أعضاء الأندية والمنتديات، ودراسة المقداي (2003) التي كانت عينتها موظفي البنك، ودراسة الحميضي (2007) التي كانت عينتها موظفي مجلس الشورى، ودراسة حسن (2012) (Hasan, 2012) كانت عينتها السكرتير، ودراسة مطر (2015) (Matar, 2015) التي كانت عينتها المدراء، ودراسة الحافي (2015) (ALhafi, 2015) التي كانت عينتها المدراء.

وظفت الباحثة ما استفادت منه بعد اطلاعها على الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري، وفي اختيار عينة الدراسة، وفي منهجية الدراسة، وفي كيفية تطوير أداة الدراسة، وستستفيد منه أيضاً في مناقشة النتائج وتفسيرها.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات القليلة - في حدود علم الباحثة - التي تهدف للتعرف على القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، وأدوات الدراسة، وإجراءات تنفيذها، والتحليلات الإحصائية التي أتبعته في الحصول على النتائج.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي (Relational Design)، إذ تم استقصاء درجة ممارسة القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، ثم قياس العلاقة بينهما من خلال مقياسي درجة ممارسة القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات والذين تم تطويرهما ليتوافقا مع أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (997) عضواً في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020-2021 في جميع التخصصات العلمية والإنسانية وفقاً لبيانات وزارة التعليم العالي.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (278) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً من الجامعات الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة عمان، وذلك لسهولة وصول الباحثة لأفراد العينة في: جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الإسراء، وجامعة الزيتونة، وجامعة البترا، التي تم اختيارها قسدياً من التخصصات العلمية والإنسانية، وذلك استناداً إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي

ومورجان (Krejcie & Anamorgan, 1970). لتشكل العينة ما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة؛ وجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيراتها:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

الرقم	متغيرات الدراسة	الفئات	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	165	59.4
		أنثى	113	40.6
2	التخصص	كلية علمية	94	33.8
		كلية انسانية	184	66.2
3	الخبرة	5 سنوات فأقل	87	31.3
		6 – 10 سنوات	45	16.2
		11 سنة فأكثر	146	52.5
	المجموع		278	100.0

أداة الدراسة (استبانة)

تم استخدام استبانة واحدة تتكون من جزئين:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية.

الجزء الثاني: الاستبانة. وتكونت من محورين رئيسيين:

- المحور الأول: محور القيادة الرؤيوية وتكون من ثلاثة أبعاد.

- المحور الثاني: محور المشاركة في صنع القرارات وتكون من ثلاثة أبعاد.

المحور الأول: مستوى القيادة الرؤيوية

طورت الباحثة لأغراض الدراسة الحالية أداة درجة ممارسة القيادة الرؤيوية وفق الخطوات التالية:

أولاً: تحديد مجالات القيادة الرؤيوية الأكثر شيوعاً وتحديد السلوكات الأكثر استخداماً للإشارة

لتلك المجالات من خلال تجزئتها إلى سلوكات بسيطة يسهل الإستدلال عليها، وبالإستناد إلى تحليل

الأدب السابق في الموضوع، وضحت الباحثة مجالات القيادة الرؤيوية وهي: الرؤية المستقبلية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية بوصفها أكثر المجالات التي وردت في المراجع المتخصصة والأصيلة، حيث تم الاعتماد على هذه المجالات كإطار نظري في هذه الدراسة.

ثانياً: تم تطوير فقرات الأداة لتتكون في صورتها الأولية من (26) فقرة. حيث تمت استشارة مختص في القياس والتقييم حول سلم الإجابة الذي يمكن استخدامه مع مثل هذا النوع من المقاييس المخصصة لهذا المستوى من المستجيبين، حيث أشار إلى إمكانية استخدام مقياس ليكرت خماسي يتكون من (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ثالثاً: تكونت الأداة في صورتها النهائية من (26) فقرة تضمنت مجالات القيادة الرؤيوية، وفيما يلي وصف لتوزيع فقرات الأداة على تلك المجالات:

جدول (2)

مجالات أداة القيادة الرؤيوية وعدد فقرات كل بعد وأدنى استجابة وأعلى استجابة لكل منها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	أدنى درجة	أعلى درجة	الفقرات الدالة عليها
1	الرؤية المستقبلية	10	10	50	10 - 1
2	إيصال الرؤية	8	8	40	18 - 11
3	تمكين الرؤية	8	8	40	26 - 19
	الدرجة الكلية للمقياس	26	26	130	26 - 1

وتتراوح الإجابة على فقرات الأداة بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (5 - 4 - 3 - 2 - 1) لجميع الفقرات حيث أن جميعها فقرات إيجابية.

صدق محور القيادة الرؤيوية

استخرجت دلالات الصدق بطريقتين هما:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض أداة القيادة الرؤيوية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في القيادة والإدارة التربوية، والمناهج والتدريس والقياس والتقويم من أساتذة الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، وذلك لإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم حول فقرات الأداة من حيث مدى ملاءمة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات لعينة الدراسة، ومدى انتمائها وتمثيلها لمجالات القيادة الرؤيوية.

وتبعاً لملاحظات واقتراحات المحكمين، قامت الباحثة بالأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة. حيث تم الإبقاء على بعض الفقرات دون تعديل، وإعادة صياغة بعض الفقرات وتبسيطها، واستبدال الكلمات غير الواضحة من حيث المعنى بكلمات أخرى أكثر وضوحاً، ولم يتم حذف أي فقرة ليبقى عدد الفقرات (26) فقرة حيث تنتزع الفقرات على مجالات القيادة الرؤيوية.

ب- صدق الاتساق الداخلي

تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مستجيباً من خارج عينة الدراسة ومن داخل المجتمع ثم تم حساب معامل ارتباط فقرات الأداة بمجالاتها المكونة لها، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط فقرات الأداة بالدرجة الكلية، ويوضح جدول (3) قيم تلك المعاملات.

جدول (3)

معاملات ارتباط فقرات أداة القيادة الرؤيوية بمجالاته وبالدرجة الكلية له

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمجال	الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمجال	الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمجال	الفقرة
0.76	0.83	19	0.56	0.58	11	0.31	0.39	1
0.58	0.52	20	0.79	0.81	12	0.32	0.41	2
0.44	0.64	21	0.63	0.64	13	0.55	0.52	3
0.61	0.77	22	0.82	0.84	14	0.67	0.72	4
0.72	0.76	23	0.68	0.75	15	0.57	0.70	5
0.50	0.71	24	0.68	0.81	16	0.54	0.64	6
0.75	0.82	25	0.67	0.71	17	0.60	0.76	7
0.66	0.63	26	0.60	0.71	18	0.72	0.89	8
						0.61	0.68	9
						0.66	0.71	10

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن معاملات ارتباط فقرات أداة القيادة الرؤيوية بمجالات الأداة

قد تراوحت بين (0.39 – 0.89) في حين تراوحت معاملات ارتباط فقرات الأداة بالدرجة الكلية بين

(0.31 – 0.82) وهي قيم مقبولة لغايات الدراسة الحالية.

ثبات محور القيادة الرؤيوية

تم التحقق من ثبات أداة درجة ممارسة القيادة الرؤيوية من خلال ما يلي:

1. طريقة التجزئة النصفية (Split-half): حيث تم تطبيق الأداة على مجموعة من خارج عينة

الدراسة مكونة من (30) مستجيباً، ومن ثم تم حساب معامل جتمان للتجزئة النصفية على مجالات

أداة الدراسة والدرجة الكلية لها.

2. طريقة الاتساق الداخلي: وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وجدول رقم (4) يبين معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقتي التجزئة والإتساق الداخلي للمجالات والأداة ككل.

جدول (4)

معاملات الثبات بطريقتي التجزئة النصفية والاتساق الداخلي لأداة درجة ممارسة القيادة الرؤيوية

الرقم	المجال	التجزئة النصفية	الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا
1	الرؤية المستقبلية	0.76	0.82
2	ايصال الرؤية	0.89	0.88
3	تمكين الرؤية	0.89	0.86
	الدرجة الكلية للمقياس	0.81	0.93

يبين الجدول (4) قيم معاملات الثبات وفق طريقتي كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية لفقرات الأداة حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات القيادة الرؤيوية باستخدام كرونباخ ألفا (0.82) - (0.88)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا على الفقرات ككل (0.93)، وتراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات القيادة الرؤيوية باستخدام طريقة التجزئة النصفية (0.76 - 0.89)، في حين بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية على الأداة ككل (0.81). واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

إجراءات تطبيق محور القيادة الرؤيوية

طبقت الباحثة الأداة على المستجيبين بشكل فردي لكل منهم، حيث تم التواصل مع أفراد عينة الدراسة عن طريق الحصول على أرقام هواتفهم من خلال رؤساء الأقسام، وإرسال أداة الدراسة عن طريق رابط الكتروني (Google forms) يقوم المستجيبون بتعبئته وتصل استجاباتهم إلى الباحثة مباشرة، كما أكدت الباحثة على المستجيبين أن يأخذوا الوقت الملائم لتعبئة الأداة، بالشكل المناسب

وبالطريقة الملائمة، والتأكيد على الإجابة عليه بكل موضوعية ومصداقية وبعيداً عن التسرع، وأن استجاباتهم سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

طرق استخراج الدرجات على محور القيادة الرؤيوية

في ضوء سلم الإجابة على فقرات الأداة، وبما أن تدرج سلم الإستجابة خماسي تتراوح الإجابة على جميع فقرات الأداة ما بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (5 - 4 - 3 - 2 - 1) لجميع الفقرات حيث أن جميعها فقرات إيجابية، وبذلك تتراوح الدرجات على أداة القيادة الرؤيوية بين (26) وهي تمثل أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، و(130) وتمثل أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص على الأداة.

وللحكم على آراء المستجيبين على الأداة بعد استخراج متوسطاتهم الحسابية فقد قامت الباحثة بإجراء معادلة حسابية لذلك، من خلال إيجاد مدى الاستجابة على سلم الاستجابة الخماسي، وكان المدى لتلك الاستجابات يساوي أربعة، وتمت قسمتها على عدد القرارات التي تنفصل عندها الاستجابات وهي 3 قرارات (بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة) ثم الحكم على القيمة الناتجة، وقد كانت نقاط الحكم (نقطة القطع) (1.33) وقد تم تحديدها كمعيار للفصل بين الدرجات كما يلي:

جدول (5)

المدى المعدل لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية

الرقم	المعيار	المدى المعدل الذي يتبعه
1.	درجة مرتفعة	(5 - 3,68)
2.	درجة متوسطة	(3,67 - 2,34)
3.	درجة منخفضة	(2,33 - 1)

ويظهر متوسط كل سلم من الإستجابات مع أفراد عينة الدراسة للإشارة إلى درجة ممارسة القيادة

الرؤيوية حسب الأداة المعدة لتحقيق أهداف الدراسة.

المحور الثاني: المشاركة في صنع القرارات

طورت الباحثة لأغراض الدراسة الحالية أداة درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات وفق الخطوات التالية:

أولاً: تحديد السلوكيات الدالة على المشاركة في صنع القرارات الأكثر شيوعاً من خلال تجزئتها إلى سلوكيات بسيطة يسهل الاستدلال عليها، وبالاستناد إلى تحليل الأدب السابق في الموضوع، وضحت الباحثة المجالات الدالة للمشاركة في صنع القرارات وهي (المشاركة في عملية صنع القرار، مراحل صنع القرار، صنع القرار) من خلال الرجوع إلى المراجع المتخصصة والأصيلة، والأدب النظري المستخدم في هذه الدراسة.

ثانياً: تطوير فقرات الأداة لتتكون في صورتها الأولية من (34) فقرة، عرضت على مجموعة من المحكمين.

ثالثاً: تكونت الأداة في صورتها النهائية من (34) فقرة تضمنت مجالات المشاركة في صنع القرارات، وفيما يلي وصف لتوزيع فقرات الأداة على تلك المجالات:

جدول (6)

مجالات أداة المشاركة في صنع القرارات وعدد فقرات كل بعد وأدنى استجابة وأعلى استجابة لكل منها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	أدنى درجة	أعلى درجة	الفقرات الدالة عليها
1	المشاركة في عملية صنع القرار	11	11	55	11 - 1
2	مراحل صنع القرار	10	10	50	21 - 12
3	صنع القرار	13	13	65	34 - 22
4	الدرجة الكلية للمقياس	34	34	170	34 - 1

وتتراوح الإجابة على فقرات الأداة بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (5 - 4 - 3 - 2 - 1) لجميع الفقرات حيث أن جميعها فقرات إيجابية.

صدق محور المشاركة في صنع القرارات

استخرجت دلالات الصدق بطريقتين هما:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاختبار على مجموعة من المحكمين، وهم أعضاء هيئة التدريس في القيادة والإدارة التربوية، والمناهج والتدريس والقياس والتقويم من أساتذة الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، وذلك لإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم حول فقرات الأداة من حيث مدى ملاءمة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات لعينة الدراسة، ومدى انتمائها وتمثيلها للمشاركة في صنع القرارات.

وتبعاً لملاحظات واقتراحات المحكمين، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة. حيث قامت الباحثة بالإبقاء على بعض الفقرات دون تعديل، وإعادة صياغة بعض الفقرات وتبسيطها، واستبدال الكلمات غير الواضحة من حيث المعنى بكلمات أخرى أكثر وضوحاً. وذلك للحكم على مدى ملاءمة فقراته لعينة الدراسة، ومدى وضوح لغته، وفاعلية بدائل فقراته، ومناسبة عددها، ومدى تمثيلها للمشاركة في صنع القرارات.

ب- صدق الاتساق الداخلي

تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مستجيباً من خارج عينة الدراسة ومن داخل المجتمع ثم تم حساب معامل ارتباط فقرات الأداة بالدرجة الكلية للأداة، ويوضح جدول (7) قيم تلك المعاملات:

جدول (7)

معاملات ارتباط فقرات أداة المشاركة في صنع القرارات بالدرجة الكلية له

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمجال	الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمجال	الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمجال	الفقرة
0.51	0.59	25	0.52	0.54	13	0.54	0.57	1
0.48	0.59	26	0.48	0.61	14	0.63	0.59	2
0.35	0.45	27	0.59	0.51	15	0.50	0.73	3
0.57	0.50	28	0.62	0.61	16	0.58	0.65	4
0.55	0.54	29	0.68	0.61	17	0.47	0.60	5
0.33	0.40	30	0.65	0.69	18	0.62	0.72	6
0.33	0.33	31	0.52	0.70	19	0.56	0.61	7
0.56	0.65	32	0.33	0.47	20	0.70	0.83	8
0.34	0.44	33	0.33	0.45	21	0.69	0.79	9
0.49	0.57	34	0.56	0.68	22	0.56	0.69	10
			0.63	0.74	23	0.59	0.62	11
			30.3	0.36	24	0.59	0.60	12

يلاحظ من خلال جدول (7) أن معاملات ارتباط فقرات أداة المشاركة في صنع القرارات بمجالات

الأداة قد تراوحت بين (0.33- 0.83) في حين تراوحت معاملات ارتباط فقرات الأداة بالدرجة الكلية

بين (0.33 - 0.70) وهي قيم مقبولة لغايات الدراسة الحالية.

ثبات محور المشاركة في صنع القرار

تم التحقق من ثبات أداة مستوى القيادة الرؤيوية من خلال ما يلي:

1. طريقة التجزئة النصفية (Split-half): حيث تم تطبيق الأداة على مجموعة من خارج عينة

الدراسة مكونة من (30) مستجيباً، ومن ثم تم حساب معامل جتمان للتجزئة النصفية على مجالات

أداة الدراسة والدرجة الكلية لها.

2. طريقة الاتساق الداخلي: وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وجدول رقم (8) يبين معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقتي التجزئة والاتساق الداخلي للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (8)

معاملات الثبات بطريقتي التجزئة النصفية والاتساق الداخلي لأداة درة ممارسة المشاركة في صنع القرارات

الرقم	المجال	ثبات التجزئة النصفية	الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا
1	المشاركة في عملية صنع القرار	0.82	0.88
2	مراحل صنع القرار	0.61	0.78
3	صنع القرار	0.60	0.72
	الدرجة الكلية للمقياس	0.72	0.90

يبين جدول (8) قيم معاملات الثبات وفق طريقتي كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية لفقرات الأداة حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات المشاركة في صنع القرارات باستخدام كرونباخ ألفا (0.72 - 0.88)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا على الفقرات ككل (0.90)، وتراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات المشاركة في صنع القرارات باستخدام طريقة التجزئة النصفية (0.60 - 0.82)، في حين بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية على الأداة ككل (0.72). واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

إجراءات تطبيق محور المشاركة في صنع القرارات

طبقت الباحثة الأداة على المستجيبين بشكل فردي لكل منهم، حيث تم التواصل مع أفراد عينة الدراسة عن طريق الحصول على أرقام هواتفهم من خلال رؤساء الأقسام، وإرسال أداة الدراسة عن طريق رابط الكتروني (Google forms) يقوم المستجيبون بتعبئته وتصل استجاباتهم إلى الباحثة مباشرة، كما أكدت الباحثة على المستجيبين أن يأخذوا الوقت الملائم لتعبئة الأداة، بالشكل المناسب وبالطريقة

الملائمة، والتأكيد على الإجابة عليه بكل موضوعية ومصداقية وبعيداً عن التسرع، وأن استجاباتهم سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

طرق استخراج الدرجات على محور المشاركة في صنع القرار

في ضوء سلم الإجابة على فقرات الأداة، وبما أن تدرج سلم الإستجابة خماسي تتراوح الإجابة على جميع فقرات الأداة ما بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (5 - 4 - 3 - 2 - 1) لجميع الفقرات حيث أن جميعها فقرات إيجابية، وبذلك تتراوح الدرجات على أداة المشاركة في صنع القرارات بين (34) وهي تمثل أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، و(170) وتمثل أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص على الأداة.

وللحكم على آراء المستجيبين على الأداة بعد استخراج متوسطاتهم الحسابية فقد قامت الباحثة بإجراء معادلة حسابية لذلك، من خلال إيجاد مدى الإستجابة على سلم الإستجابة الخماسي، وكان المدى لتلك الاستجابات يساوي أربعة، وتمت قسمتها على عدد القرارات التي تتفصل عندها الإستجابات وهي 3 قرارات (بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة) ثم الحكم على القيمة الناتجة، وقد كانت نقاط الحكم (نقطة القطع) (1.33) وقد تم تحديدها كمعيار للفصل بين الدرجات كما يلي:

جدول (9)

المدى المعدل لدرجة ممارسة المشاركة في صنع القرار

الرقم	المعيار	المدى المعدل الذي يتبعه
1.	درجة مرتفعة	(3,68 - 5)
2.	درجة متوسطة	(2,34 - 3,67)
3.	درجة منخفضة	(1 - 2,33)

ويظهر إلى متوسط كل سلم من الاستجابات مع أفراد عينة الدراسة للإشارة إلى درجة ممارسة

المشاركة في صنع القرار حسب الأداة المعدة لتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الخطوات والإجراءات التالية:

1. تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها.
2. الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.
3. تطوير استبانة الدراسة بمحورها (القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات) لأعضاء هيئة التدريس.
4. توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة ممثلة لغايات جمع البيانات من خلال الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس المحترمين.
5. تفرغ نتائج الاستبيانات في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ثم معالجتها واستخراج النتائج.
6. عرض ومناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة.
7. الخروج بالمقترحات والتوصيات.

متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية:

1. القيادة الرؤيوية وينبثق منها المجالات التالية: (الرؤية المستقبلية، اىصال الرؤية، تمكين الرؤية).
2. المشاركة في صنع القرارات (المشاركة في عملية صنع القرار، مراحل صنع القرار، صنع القرار).

المتغيرات الديمغرافية:

1. الجنس: (ذكر، أنثى).
2. التخصص (كليات علمية، كليات إنسانية).
3. الخبرة: (5 سنوات فأقل، 6 – 10 سنوات، 11 سنة فأكثر).

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة تم إدخال النتائج إلى برنامج الرزم الإحصائية (Spss (Spss V.23 باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

• للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات درجة ممارسة القيادة الرؤيوية، وفحص الفروق التي تعزى لمتغير الجنس والتخصص فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، وفحص الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وتحليل التباين المتعدد (One Way MANOVA).

• للإجابة عن السؤال الرابع، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات، وفحص الفروق التي تعزى لمتغير الجنس والتخصص فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، وفحص الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وتحليل التباين المتعدد (One Way MANOVA).

• للإجابة عن السؤال الخامس، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين كل من مجالات القيادة الرؤيوية والدرجة الكلية لها ومجالات المشاركة في صنع القرارات والدرجة الكلية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الدراسة مجتمعة وعلى الأداة ككل، كما يوضح في جدول (10):

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة القيادة الرؤيوية وعلى الأداة ككل

الدرجة	رتبة المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم المجال
مرتفعة	2	0.71	3.85	الرؤية المستقبلية	1
مرتفعة	1	0.77	3.89	ايصال الرؤية	2
مرتفعة	3	0.77	3.78	تمكين الرؤية	3
مرتفعة		0.71	3.84	الدرجة الكلية للمقياس	

يلاحظ من جدول (10) أن مجال اوصول الرؤية، جاء في المرتبة الأولى وقد حصل على أعلى استجابة بمتوسط حسابي (3.89)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الرؤيوية وانحراف معياري (0.77)، تلاه مجال الرؤية المستقبلية، وحصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85)، ويشير إلى درجة مرتفعة أيضاً وانحراف معياري (0.71)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال تمكين الرؤية بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.77) ويشير إلى درجة مرتفعة أيضاً لدى أفراد

عينة الدراسة كما يظهر في الجدول، وقد أشار متوسط الإستجابة لأفراد عينة الدراسة على الأداة ككل إلى متوسط (3.84) وبانحراف معياري (0,71). وهو يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الرؤيوية.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال من المجالات كما يلي:

1. المجال الأول: الرؤية المستقبلية

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات مجال الرؤية المستقبلية كما يظهر في جدول (11):

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الرؤية المستقبلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
1	تنسجم التصورات المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس مع رؤية القسم وخطته	3.87	0.85	5	مرتفعة
2	تظهر التصورات المستقبلية للقسم في سلوك أعضاء هيئة التدريس.	3.80	0.82	8	مرتفعة
3	يوفر رئيس القسم مناخ إيجابي لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ادائهم وفق الرؤية.	3.83	0.95	6	مرتفعة
4	تمتاز رؤية القسم بالإستقرار النسبي ويتضح ذلك من خلال رؤية القسم وخطته.	3.88	0.89	4	مرتفعة
5	تركز رؤية القسم على تحسين الأداء لأعضاء هيئة التدريس.	3.83	0.97	7	مرتفعة
6	يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية.	3.94	0.89	1	مرتفعة
7	يسعى رئيس القسم إلى بناء مستقبل مثالي ضمن استراتيجيات تعليمية حديثة.	3.74	0.99	10	مرتفعة
8	يؤدي التصور المستقبلي لرئيس القسم إلى تحقيق الأهداف بفاعليه بمشاركة أعضاء هيئة التدريس.	3.92	0.82	2	مرتفعة
9	يتبنى رئيس القسم تصورات أعضاء هيئة التدريس لوضع الأهداف.	3.76	0.86	9	مرتفعة
10	تتميز رؤية رئيس القسم بتفهم أعمال أعضاء هيئة التدريس ومتطلباتها.	3.90	0.78	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال	3.85	0.71		مرتفعة

يلاحظ من جدول (11) أنّ المتوسطات الحسابية المتعلقة بمجال الرؤية المستقبلية قد تراوحت بين (3.74 - 3.94)، وتشير جميعها إلى درجة ممارسة مرتفعة لفقرات الرؤية المستقبلية، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0,71)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الرؤيوية المتعلقة بمجال الرؤية المستقبلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وجاءت الفقرة (6) في مجال الرؤية المستقبلية والتي تنص على "يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية" قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.89)، تلتها الفقرة (8) والتي تنص على "يؤدي التصور المستقبلي لرئيس القسم إلى تحقيق الأهداف بفاعليه بمشاركة أعضاء هيئة التدريس" حصلت على متوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.82)، في حين حصلت الفقرة (7) والتي تنص على "يسعى رئيس القسم إلى بناء مستقبل مثالي ضمن استراتيجيات تعليمية حديثة"، على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (3.74) وانحراف معياري (0.99) تلتها الفقرة (9) والتي تنص على "يتبنى رئيس القسم تصورات أعضاء هيئة التدريس لوضع الأهداف" حصلت على متوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.86).

2. المجال الثاني: ائصال الرؤية

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال ائصال الرؤية كما يظهر في جدول (12):

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال إيصال الرؤية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
11	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحقيق رؤية القسم.	4.02	0.80	1	مرتفعة
12	يتأكد رئيس القسم من إيصال الرؤية لأعضاء هيئة التدريس من خلال الأهداف المحققة.	3.88	0.85	6	مرتفعة
13	يوضح رئيس القسم الأفكار التي تتضمنها الرؤية لأعضاء هيئة التدريس.	3.95	0.78	3	مرتفعة
14	يوضح رئيس القسم الرؤية بمهارة عالية لأعضاء هيئة التدريس.	3.76	0.95	7	مرتفعة
15	يعكس رئيس القسم الرؤية من خلال الأعمال التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس.	3.90	0.88	5	مرتفعة
16	يواصل رئيس القسم الرؤية المستقبلية بصورة واضحة لأعضاء هيئة التدريس.	3.96	0.79	2	مرتفعة
17	يلتزم رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس بتبادل التغذية الراجعة.	3.70	1.02	8	مرتفعة
18	يستخدم رئيس القسم أنواع الإتصال المختلفة لضمان توضيح الرؤية لأعضاء هيئة التدريس.	3.91	0.91	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال	3.89	0.77		مرتفعة

يلاحظ من جدول (12) أنّ المتوسطات الحسابية المتعلقة بمجال إيصال الرؤية قد تراوحت بين (3.70 - 4.02)، وتشير جميعها إلى درجة ممارسة مرتفعة لفقرات إيصال الرؤية على جميع الفقرات، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.77)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الرؤيوية المتعلقة بمجال الرؤية المستقبلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وجاءت الفقرة (11) في مجال إيصال الرؤية التي تنص على "يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحقيق رؤية القسم". قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.80)، تلتها الفقرة (16) والتي تنص على "يواصل رئيس القسم الرؤية المستقبلية بصورة

واضحة لأعضاء هيئة التدريس". حصلت على متوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.79)، في حين حصلت الفقرة (17)، والتي تنص على "يلتزم رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس بتبادل التغذية الراجعة". على أقل درجة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.02)، تلتها الفقرة (14)، والتي تنص على "يوضح رئيس القسم الرؤية بمهارة عالية لأعضاء هيئة التدريس". حصلت على متوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.95).

3. المجال الثالث: تمكين الرؤية

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تمكين الرؤية كما يظهر في جدول (13) التالي.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تمكين الرؤية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
19	يسعى رئيس القسم من خلال تمكين الرؤية إلى رفع مستوى ولاء أعضاء هيئة التدريس في القسم.	3.86	0.91	1	مرتفعة
20	يسعى رئيس القسم من خلال تمكين الرؤية إلى زيادة كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس.	3.83	0.84	2	مرتفعة
21	يمنح رئيس القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في توظيف الرؤية لتجويد التدريس.	3.78	0.89	4	مرتفعة
22	يتيح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس اختيار الأسلوب المناسب لنشر ثقافة مشاركة الرؤية.	3.78	0.84	5	مرتفعة
23	يمنح رئيس القسم الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالمهام التي تحقق الرؤية.	3.82	0.93	3	مرتفعة
24	يحرص رئيس القسم لإشراك أعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية.	3.78	0.89	6	مرتفعة
25	يزرع رئيس القسم روح الإبداع في نفوس أعضاء هيئة التدريس لبناء رؤية مستقبلية واعدة.	3.62	0.92	8	متوسطة
26	يسعى رئيس القسم الثقة بينه وبين أعضاء هيئة التدريس من خلال تبادل الأفكار أثناء بناء الرؤية.	3.78	0.93	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال	3.78	0.77		مرتفعة

يلاحظ من جدول (13) أنّ المتوسطات الحسابية المتعلقة بمجال تمكين الرؤية قد تراوحت بين (3.62 - 3.86)، وجميعها يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة لفقرات تمكين الرؤية عدا الفقرة (25)، التي جاءت بدرجة متوسطة، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0,77)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الرؤيوية المتعلقة بمجال تمكين الرؤية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وجاءت الفقرة (19)، في مجال تمكين الرؤية، والتي تنص على "يسعى رئيس القسم من خلال تمكين الرؤية إلى رفع مستوى ولاء أعضاء هيئة التدريس في القسم". قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.91)، تلتها الفقرة (20)، والتي تنص على "يسعى رئيس القسم من خلال تمكين الرؤية إلى زيادة كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس". حصلت على متوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.84)، في حين حصلت الفقرة (25)، والتي تنص على "يزرع رئيس القسم روح الإبداع في نفوس أعضاء هيئة التدريس لبناء رؤية مستقبلية واعدة"، على أقل درجة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.92)، تلتها الفقرة (26)، "يسعى رئيس القسم الثقة بينه وبين أعضاء هيئة التدريس من خلال تبادل الأفكار أثناء بناء الرؤية". حصلت على متوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.93).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الدراسة وعلى المقياس ككل، كما يوضح في جدول (14):

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة المشاركة في صنع القرارات وعلى الأداة ككل

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة المجال	درجة الاستخدام
1	المشاركة في عملية صنع القرار	3.76	0.77	1	مرتفعة
2	مراحل صنع القرار	3.73	0.78	2	مرتفعة
3	صنع القرار	3.72	0.65	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمقياس	3.74	0.68		مرتفعة

يلاحظ من جدول (14) أن مجال المشاركة في عملية صنع القرار، جاء في المرتبة الأولى، وحصل على أعلى استجابة بمتوسط حسابي (3.76) ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للمشاركة في صنع القرارات وانحراف معياري (0.77)، تلاه مجال مراحل صنع القرار في المرتبة الثانية وحصل على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73)، ويشير إلى درجة مرتفعة أيضاً وانحراف معياري (0.78)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال صنع القرار بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.65) ويشير إلى درجة مرتفعة في صنع القرار، وقد أشار متوسط الاستجابة لأفراد عينة الدراسة على الأداة ككل إلى متوسط (3.74) وانحراف معياري (0.68). وهو يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للمشاركة في صنع القرارات.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال من المجالات كما يلي:

1. المجال الأول: المشاركة في عملية صنع القرار

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات مجال المشاركة في عملية صنع القرار كما يظهر في جدول (15):

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المشاركة في عملية صنع القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
1	مشاورة أعضاء القسم في المهام التي ستوكل إليهم.	3.83	1.04	3	مرتفعة
2	اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار.	3.70	1.05	8	مرتفعة
3	تشجيع أعضاء القسم على المبادرات التي تنهض بالقسم.	4.02	0.82	1	مرتفعة
4	الملاحظات التي يبديها أعضاء القسم حول الأساليب المثلى لأداء العمل تحظى بالاهتمام.	3.85	0.97	2	مرتفعة
5	عقد لقاءات دورية لأعضاء القسم لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله.	3.74	0.99	6	مرتفعة
6	منح أعضاء القسم الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكفون بها.	3.83	0.91	4	مرتفعة
7	رؤساء الأقسام يتابعون نتائج العمل ولا يتدخلون كثيراً في تفاصيل التنفيذ.	3.67	1.02	10	مرتفعة
8	صنع القرارات بالقسم بناء على البيانات المتوفرة.	3.71	0.92	7	مرتفعة
9	مشاركة أعضاء القسم في تحديد الدورات التدريبية التي تناسبهم.	3.70	1.06	9	مرتفعة
10	تقوم القيادات الإدارية بزيارات دورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها والمشكلات التي تواجهها.	3.53	1.00	11	متوسطة
11	مشاورة أعضاء القسم بالخطط والبرامج التي ستنفذ بالقسم.	3.82	0.88	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال	3.76	0.77		مرتفعة

يلاحظ من جدول (15) أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بمجال المشاركة في عملية صنع

القرار قد تراوحت بين (3.53 - 4.02)، وجميعها يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة لفقرات المشاركة

في صنع القرار عدا الفقرة رقم (10)، التي جاءت بدرجة متوسطة، أما المجال ككل، فقد حصل على

متوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0,77)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بمجال المشاركة في عملية صنع القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وجاءت الفقرة (3) في مجال المشاركة في عملية صنع القرار، والتي تنص "تشجيع أعضاء القسم على المبادرات التي تنهض بالقسم"، قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.82)، تلتها الفقرة (4) والتي تنص على "الملاحظات التي يبديها أعضاء القسم حول الأساليب المثلى لأداء العمل تحظى بالاهتمام"، حصلت على متوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.97)، في حين حصلت الفقرة (10)، والتي تنص على "تقوم القيادات الإدارية بزيارات دورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها والمشكلات التي تواجهها"، على أقل درجة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.00)، تلتها الفقرة (7) والتي تنص على "رؤساء الأقسام يتابعون نتائج العمل ولا يتدخلون كثيراً في تفاصيل التنفيذ"، حصلت على متوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.02).

2. المجال الثاني: مراحل صنع القرار

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال مراحل صنع القرار كما يظهر في جدول (16):

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال مراحل صنع القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
12	دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ القرار فيها من قبل القيادات الإدارية.	3.79	0.90	2	مرتفعة
13	يشاور رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس بشأن البدائل المناسبة لحل المشكلة.	3.76	0.91	4	مرتفعة
14	يتحرى رؤساء الأقسام البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة.	3.80	0.92	1	مرتفعة
15	تقوم القيادات الإدارية العليا بمراجعة جميع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار المناسب.	3.67	0.92	9	متوسطة
16	يراجع رئيس القسم جميع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار المناسب.	3.69	0.99	7	مرتفعة
17	يقوم رئيس القسم بدراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه.	3.68	0.93	8	مرتفعة
18	يقدم رئيس القسم مبررات للقرار المتخذ.	3.73	0.90	5	مرتفعة
19	يوضح رئيس القسم طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ.	3.66	1.00	10	متوسطة
20	يحدد رئيس القسم فترة زمنية لتنفيذ القرار.	3.77	0.87	3	مرتفعة
21	يحدد رئيس القسم فترة زمنية لتقييم القرار.	3.72	0.90	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال	3.73	0.78		مرتفعة

يلاحظ من جدول (16) أنَّ المتوسطات الحسابية المتعلقة بمجال مراحل صنع القرار قد تراوحت

بين (3.66- 3.80)، وبدرجات متوسطة إلى مرتفعة على الفقرات، أمَّا المجال ككل، فقد حصل

على متوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0,78)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة لفقرات

مجال مراحل صنع القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وجاءت الفقرة (14) في مجال مراحل صنع القرار، والتي تنص على " يتحرى رؤساء الأقسام

البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة"، قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.80)

وانحراف معياري (0.92)، تلتها الفقرة (12) والتي تنص على "دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ القرار

فيها من قبل القيادات الإدارية"، حصلت على متوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.90)،

في حين حصلت الفقرة (19) والتي تنص على " يوضح رئيس القسم طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ" على أقل درجة بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (1.00)، تلتها الفقرة (15) والتي تنص على " تقوم القيادات الإدارية العليا بمراجعة جميع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار المناسب"، حصلت على متوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.92).

3. المجال الثالث: صنع القرار

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال صنع القرار كما يظهر في جدول (17):

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال صنع القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
22	يمتلك رؤساء الأقسام القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالجامعات.	3.66	1.00	9	متوسطة
23	يجمع رؤساء الأقسام المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	3.64	0.97	10	متوسطة
24	يواجهون بعض التحديات في اتخاذ القرار.	3.88	0.81	2	مرتفعة
25	يضع رؤساء الأقسام البدائل المحتملة قبل اتخاذ القرار.	3.68	0.87	8	مرتفعة
26	يحدد رؤساء الأقسام الأسس التي ستستخدم لاختيار وتقييم البدائل بشكل علمي.	3.57	0.98	13	متوسطة
27	يقوم رؤساء الأقسام بتحديد الخطة التي سيتم تنفيذ القرارات من خلالها.	3.74	0.80	6	مرتفعة
28	يقوم رؤساء الأقسام بتبادل الآراء عند وضع أفضل البدائل الممكنة للقرار.	3.80	0.78	3	مرتفعة
29	يتطلع رؤساء الأقسام إلى التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار.	3.77	0.81	4	مرتفعة
30	يمتلك رؤساء الأقسام القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	3.69	0.80	7	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
31	لدى رؤساء الأقسام المرونة في تعديل القرارات أو الغائها حسب الحاجة.	3.60	0.88	12	متوسطة
32	يستند رؤساء الأقسام إلى مبررات منطقية قبل اتخاذ القرار .	3.76	0.75	5	مرتفعة
33	يراعي رؤساء الأقسام الأنظمة المعمول بها أثناء صناعة القرار واتخاذها.	3.94	0.83	1	مرتفعة
34	يقوم رؤساء الأقسام بتعديل القرارات بناءً على التغذية الراجعة.	3.61	0.91	11	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال		3.72	0.65		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (17) أنَّ المتوسطات الحسابية المتعلقة بمجال صنع القرار قد تراوحت بين (3.57- 3.94)، وبدرجات متوسطة إلى مرتفعة على الفقرات، أمَّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (0,65)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة لفقرات مجال صنع القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وجاءت الفقرة (33) في مجال صنع القرار، التي تنص "يراعي رؤساء الأقسام الأنظمة المعمول بها أثناء صناعة القرار واتخاذها"، قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.83)، تلتها الفقرة (24) التي تنص على "يواجهون بعض التحديات في اتخاذ القرار"، حصلت على متوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.81)، في حين حصلت الفقرة (26)، والتي تنص على "يحدد رؤساء الأقسام الأسس التي ستستخدم لاختيار وتقييم البدائل بشكل علمي"، على أقل درجة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.98)، تلتها الفقرة (31)، والتي تنص على "لدى رؤساء الأقسام المرونة في تعديل القرارات أو الغائها حسب الحاجة"، حصلت على متوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.88).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس والتخصص والخبرة)؟

ولإجابة عن هذا السؤال فقد تم فحص أثر كل متغير من المتغيرات على حدة:

1. الفروق التي تعزى لمتغير الجنس حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، كما تم حساب الفروق بينهما باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، وجدول (18) يظهر ذلك.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير الجنس حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	نتائج اختبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المجال
0.31	276	1.009	0.75	3.88	165	ذكور	الرؤية المستقبلية
			0.65	3.80	113	إناث	
0.99	276	0.017	0.85	3.89	165	ذكور	ايفصال الرؤية
			0.63	3.89	113	إناث	
0.44	276	0.774	0.80	3.75	165	ذكور	تمكين الرؤية
			0.73	3.83	113	إناث	
0.91	276	0.118	0.77	3.84	165	ذكور	الدرجة الكلية لأداة الدراسة
			0.62	3.83	113	إناث	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

تشير النتائج كما في جدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ في أي من مجالات القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أو الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس حيث تراوحت قيم اختبار (ت) للعينات المستقلة بين (0.017 - 1.009) وهي قيم غير دالة إحصائياً كما يظهر من الدلالة الإحصائية.

2. الفروق التي تعزى لمتغير التخصص حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة تعزى لمتغير التخصص، كما تم حساب الفروق بينهما باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، و جدول (19) يظهر ذلك.

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير التخصص حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	نتائج اختبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المجال
0.78	276	0.279	0.73	3.83	94	علمية	الرؤية المستقبلية
			0.70	3.86	184	إنسانية	
0.84	276	0.201	0.83	3.88	94	علمية	إيصال الرؤية
			0.74	3.89	184	إنسانية	
0.83	276	0.214	0.86	3.80	94	علمية	تمكين الرؤية
			0.73	3.78	184	إنسانية	
0.93	276	0.088	0.78	3.83	94	علمية	الدرجة الكلية لأداة الدراسة
			0.67	3.84	184	إنسانية	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تشير النتائج كما في جدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ في القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أو الدرجة الكلية تعزى لمتغير التخصص حيث تراوحت قيم اختبار (ت) للعينات المستقلة بين $(0.088 - 0.279)$ وهي قيم غير دالة إحصائياً كما يظهر من الدلالة الإحصائية..

3. الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولفحص الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة وجدول (20) يوضح ذلك.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المجال
87	0.71	3.83	أقل من 5 سنوات	الرؤية المستقبلية
45	0.87	3.76	من 5 - 10 سنوات	
146	0.66	3.89	أكثر من 10 سنوات	
87	0.79	3.93	أقل من 5 سنوات	ايفال الرؤية
45	0.84	3.95	من 5 - 10 سنوات	
146	0.73	3.84	أكثر من 10 سنوات	
87	0.89	3.78	أقل من 5 سنوات	تمكين الرؤية
45	0.90	3.82	من 5 - 10 سنوات	
146	0.65	3.77	أكثر من 10 سنوات	
87	0.75	3.84	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لأداة الدراسة
45	0.80	3.84	من 5 - 10 سنوات	
146	0.65	3.84	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من جدول (20) وجود فروق ظاهرية حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة ولحساب الفروق الإحصائية على الدرجة الكلية لأداة الدراسة أولاً تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل، وجدول (21) يوضح ذلك

جدول (21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة اختبار ف	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.99	0.003	0.002	2	0.003	الخبرة
		0.507	275	139.412	الخطأ
			277	139.415	الكللي المعدل

تشير النتائج كما في جدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α ($0.05 =$) في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة اختبار ف (0.003) وهي قيمة غير دالة إحصائية كما يظهر من الدلالة الإحصائية.

كما تم حساب الفروق على مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، وللكشف عن أثره في مجالات أداة الدراسة بشكل تفصيلي فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد (one way MNOVA) كما يظهر في جدول (22):

جدول (22)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة في مجالات أداة الدراسة

المصدر	ر	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	اختبار ف	الدلالة الاحصائية
الخبرة	1	الرؤية المستقبلية	0.598	2	0.299	0.591	0.55
	2	إيصال الرؤية	0.722	2	0.361	0.610	0.54
	3	تمكين الرؤية	0.080	2	0.040	0.067	0.94
الخطأ	1	الرؤية المستقبلية	139.115	275	0.506		
	2	إيصال الرؤية	162.774	275	0.592		
	3	تمكين الرؤية	165.416	275	0.602		
الكلية المعدل	1	الرؤية المستقبلية	139.713	277			
	2	إيصال الرؤية	163.496	277			
	3	تمكين الرؤية	165.496	277			

تشير النتائج كما في جدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha = 0.05$) في مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، حيث تراوحت قيم اختبار (ف) قيما

تراوحت بين (0.067 - 0.610) وجميعها قيماً غير دالة إحصائياً كما يظهر من الدلالة الإحصائية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس والتخصص والخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص أثر كل متغير من المتغيرات على حده:

1. الفروق التي تعزى لمتغير الجنس حول درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء

الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

أداة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، كما تم حساب الفروق بينهما باستخدام اختبار (ت) للعينات

المستقلة، وجدول (23) يظهر ذلك.

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير الجنس حول درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	نتائج اختبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المجال
0.23	276	1.199	0.85	3.72	165	ذكور	المشاركة في عملية صنع القرار
			0.63	3.83	113	إناث	
0.18	276	1.338	0.81	3.68	165	ذكور	مراحل صنع القرار
			0.71	3.80	113	إناث	
0.30	276	1.029	0.69	3.68	165	ذكور	صنع القرار
			0.59	3.77	113	إناث	
0.21	276	1.259	0.75	3.69	165	ذكور	الدرجة الكلية لأداة الدراسة
			0.58	3.80	113	إناث	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تشير النتائج كما في جدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ في أي من مجالات المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفي الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس حيث تراوحت قيم اختبار (ت) للعينات المستقلة بين $(1.029 - 1.338)$ وهي قيم غير دالة إحصائياً كما يظهر من الدلالة الإحصائية.

2. الفروق التي تعزى لمتغير التخصص حول درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة تعزى لمتغير التخصص، كما تم حساب الفروق بينهما باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، وجدول (24) يظهر ذلك.

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير التخصص حول درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجال	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبارات	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صنع القرار	علمية	94	3.76	0.79	0.113	276	0.91
	إنسانية	184	3.77	0.76			
مراحل صنع القرار	علمية	94	3.74	0.88	0.277	276	0.78
	إنسانية	184	3.72	0.72			
صنع القرار	علمية	94	3.74	0.71	0.362	276	0.72
	إنسانية	184	3.71	0.62			
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	علمية	94	3.74	0.75	0.170	276	0.86
	إنسانية	184	3.73	0.65			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تشير النتائج كما في جدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ في أي من مجالات المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفي الدرجة الكلية تعزى لمتغير التخصص حيث تراوحت قيم اختبار (ت) للعينات المستقلة بين (0.113 - 0.362) وهي قيم غير دالة إحصائياً كما يظهر من الدلالة الإحصائية.

3. الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة حول درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

ولفحص الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة وجدول (25) يوضح ذلك.

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المجال
87	0.83	3.70	أقل من 5 سنوات	المشاركة في عملية صنع القرار
45	0.80	3.81	من 5 - 10 سنوات	
146	0.72	3.79	أكثر من 10 سنوات	
87	0.88	3.76	أقل من 5 سنوات	مراحل صنع القرار
45	0.97	3.68	من 5 - 10 سنوات	
146	0.64	3.72	أكثر من 10 سنوات	
87	0.68	3.81	أقل من 5 سنوات	صنع القرار
45	0.75	3.68	من 5 - 10 سنوات	
146	0.60	3.68	أكثر من 10 سنوات	
87	0.76	3.76	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لأداة الدراسة
45	0.79	3.72	من 5 - 10 سنوات	
146	0.60	3.73	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من جدول (25) وجود فروق ظاهرية حول درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

تعزى لمتغير الخبرة ولحساب الفروق الإحصائية على الدرجة الكلية لأداة الدراسة أولاً تم إجراء اختبار

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة

ككل، وجدول (26) يوضح ذلك.

جدول (26)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة اختبار ف	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.94	0.065	0.031	2	0.061	الخبرة
		0.471	275	129.531	الخطأ
			277	129.593	الكللي المعدل

تشير النتائج كما في جدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة اختبار ف (0.065) وهي قيمة غير دالة إحصائية كما يظهر من الدلالة الإحصائية.

كما تم حساب الفروق على مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، وللكشف عن أثره في مجالات أداة الدراسة بشكل تفصيلي فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد (one way MNOVA) كما يظهر في جدول (27):

جدول (27)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة في مجالات أداة الدراسة

المصدر	ر	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	اختبار ف	الدلالة الاحصائية
الخبرة	1	المشاركة في عملية صنع القرار	0.572	2	0.286	0.487	0.62
	2	مراحل صنع القرار	0.167	2	0.084	0.138	0.87
	3	صنع القرار	1.016	2	0.508	1.197	0.30
الخطأ	1	المشاركة في عملية صنع القرار	161.717	275	0.588		
	2	مراحل صنع القرار	166.736	275	0.606		
	3	صنع القرار	116.680	275	0.424		
الكلية المصحح	1	المشاركة في عملية صنع القرار	162.289	277			
	2	مراحل صنع القرار	166.903	277			
	3	صنع القرار	117.696	277			

تشير النتائج كما في جدول (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ في مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة حيث تراوحت قيم اختبار ف فيما تراوحت بين $(0.138 - 1.197)$ وجميعها قيم غير دالة إحصائية كما يظهر من الدلالة الإحصائية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل من مجالات القيادة الرؤيوية والدرجة الكلية لها ومجالات المشاركة في صنع القرارات والدرجة الكلية لها، كما في جدول (28) ذلك:

جدول (28)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل من مجالات القيادة الرؤيوية والدرجة الكلية لها ومجالات المشاركة في صنع القرارات والدرجة الكلية لها

الدرجة الكلية للمشاركة في صنع القرارات	مجالات المشاركة في صنع القرارات						مجالات القيادة الرؤيوية	رقم المجال
	صنع القرار		مراحل صنع القرار		المشاركة في عملية صنع القرار			
الدلالة الإحصائية	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	معامل بيرسون	
0.00	0.69	0.00	0.63	0.00	0.61	0.00	0.71	1 الرؤية المستقبلية
0.00	0.68	0.00	0.61	0.00	0.57	0.00	0.76	2 إيصال الرؤية
0.00	0.76	0.00	0.67	0.00	0.64	0.00	0.82	3 تمكين الرؤية
0.00	0.75	0.00	0.67	0.00	0.64	0.00	0.80	الدرجة الكلية للقيادة الرؤيوية

يلاحظ من جدول (28) أن معاملات ارتباط بيرسون بين المجال الأول من مجالات القيادة

الرؤيوية: الرؤية المستقبلية وبين مجالات المشاركة في صنع القرارات والدرجة الكلية لها قد تراوحت

بين $(0.61 - 0.71)$ وهي معاملات ارتباط مقبولة وذات دلالة إحصائية.

كما يلاحظ من جدول (28) أيضاً أن معاملات ارتباط بيرسون بين المجال الثاني من مجالات القيادة الرؤيوية: إيصال الرؤية وبين مجالات المشاركة في صنع القرارات والدرجة الكلية لها قد تراوحت بين (0.57 – 0.76) وهي معاملات ارتباط مقبولة وذات دلالة إحصائية.

كما يلاحظ من جدول (28) أيضاً أن معاملات ارتباط بيرسون بين المجال الثالث من مجالات القيادة الرؤيوية: تمكين الرؤية وبين مجالات المشاركة في صنع القرارات والدرجة الكلية لها قد تراوحت بين (0.64 – 0.82) وهي معاملات ارتباط مقبولة وذات دلالة إحصائية.

كما يلاحظ من جدول (28) أيضاً أن معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للقيادة الرؤيوية وبين مجالات المشاركة في صنع القرارات والدرجة الكلية لها قد تراوحت بين (0.64 – 0.80) وهي معاملات ارتباط مقبولة وذات دلالة إحصائية.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة ومناقشتها، وعلاقتها بالدراسات السابقة، والأسباب التي تعود إليها تلك النتائج كما يلي:

مناقشة نتائج السؤال الأول؛ والذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

أوضحت النتائج المتعلقة بهذا السؤال، أنّ درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قد جاء بدرجة مرتفعة.

وجاء مجال اوصول الرؤفة فف المرتبة الأولى، وقد حصل على أعلى استجابة بمتوسط حسابي (3.89) ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الرؤيوية، في حين تلاه مجال الرؤفة المستقبلية، وحصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85)، ويشير إلى درجة مرتفعة أيضاً، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال تمكين الرؤفة بمتوسط حسابي (3.78) ويشير إلى درجة مرتفعة أيضاً لدى أفراد عينة الدراسة.

ونشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على تطبيق القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وبالمستوى المطلوب من خلال استجاباتهم التي أشارت إلى ممارسة القيادة الرؤيوية بدرجة مرتفعة من الممارسة. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن رؤساء الأقسام ومن خلال متابعة لممارساتهم يقومون بتوضيح الرؤفة بمهارة عالية، ويشجعون على تحقيق رؤفة القسم، من خلال الأعمال التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى استخدام أنواع الاتصال المختلفة

لضمان توضيح الرؤية لأعضاء هيئة التدريس. وهذا ما أظهرته استجابات أفراد عينة الدراسة. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أنه قد يكون هناك قناعة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الأردنية الخاصة بأن القيادة الرؤيوية وفرت لهم قاعدة معرفية تركز على رؤية واحدة تتميز بالإبداع والتغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقبل الأفكار التي تساعد على نجاح العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه إدريس (2020) بأن القيادة الرؤيوية والتي من خلالها يمتلك المسؤول رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، تساعد على توفير الأسلوب المتسق مع تلك الرؤية، إضافة إلى تحقيق الأهداف للفريق، فالقائد لديه الحرية لتوصيل وتطوير رؤية، أي صورة واضحة للمستقبل المنشود.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن رؤساء الأقسام وجدوا بأن القيادة الرؤيوية هي التي تمكنهم من بناء رؤية مفهومة وواضحة، تضع معايير للأداء، وتعطي صورة واضحة لأعضاء هيئة التدريس من خلال الحوار والإقناع، إضافة إلى توفير الدعم لهم وتقدير جهودهم وتوظيف الموارد المتاحة بفاعلية بهدف التحسين والتطوير وتشجيع المبادرات. وهذا ما أشار إليه باردويل وهولدن (Bardwell & Holden, 2001) من أن أهمية القيادة الرؤيوية تكمن في المهام التي يمارسها القائد في وضع الإستراتيجيات المراد تطبيقها، والتخطيط للأهداف قصيرة وطويلة المدى المتعلقة بالمؤسسة التربوية، إذ يعد القائد المحفز والملهم للآخرين بأفكاره وقيمه، التي يبثها فيهم ويحثهم على تطبيق السياسة للوصول للأهداف المنشودة وتهيئة بيئة عمل مناسبة. وهذا ما جعل الدرجة للممارسة مرتفعة لدى رؤساء الأقسام، وهذا ما أشارت إليه استجابات عينة الدراسة.

أما على مستوى المجالات فقد أشارت النتائج المتعلقة بمجال الرؤية المستقبلية أن المتوسطات الحسابية، قد تراوحت بين (3.74 - 3.94)، وبدرجة ممارسة مرتفعة على جميع الفقرات، أما المجال

ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0,71)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الرؤيوية المتعلقة بمجال الرؤية المستقبلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة أشارت إلى أن رؤساء الأقسام يحاولون توفير مناخ إيجابي لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم وفق الرؤية. والعمل على تحسين أدائهم وزرع الثقة لديهم من خلال مشاركتهم في بناء الرؤية. إضافة إلى الإفصاح عن رؤيتهم المستقبلية، وتبني تصورات أعضاء هيئة التدريس، ووجود انسجام بين التصورات المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس مع رؤية القسم وخطته. والتي تظهر في وضع الأهداف، وفي سلوك أعضاء هيئة التدريس، وتفهم أعمال أعضاء هيئة التدريس ومتطلباتها. وهذا ما أكده كيفن ومورهيد (Giffin & Moorhead, 2011) الذي يرى أن القيادة الرؤيوية تكمن في برمجة سلوك المرؤوسين بشكل يتناسب مع تحقيق الأهداف، وذلك بزرع الثقة العالية لديهم من خلال قائد يتمتع بالقدرة على الإفصاح عن رؤيته المستقبلية بحيث يبعث الطاقة لدى مرؤوسيه.

وأشارت النتائج المتعلقة بمجال إيصال الرؤية إلى أن المتوسطات الحسابية، قد تراوحت بين (3.70 - 4.02)، وبدرجة ممارسة مرتفعة على جميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0,77)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الرؤيوية المتعلقة بمجال إيصال الرؤية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما أشارت إليه عينة الدراسة من خلال استجاباتهم أن رؤساء الأقسام عادة ما يشجعون أعضاء هيئة التدريس على تحقيق رؤية القسم. وعكس هذه الرؤية، واستخدام أنواع الاتصال المختلفة لضمان توضيح الرؤية لأعضاء هيئة التدريس. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائد الرؤيوي هو القادر على إيصال الرؤية لأعضاء هيئة التدريس في قسمه بطريقة سلسة، وبصورة

واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم، فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها، لأنه لا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة إذا لم يفهمها أعضاء هيئة التدريس ويؤمنوا بها.

وأشارت النتائج المتعلقة بمجال تمكين الرؤية أنّ المتوسطات الحسابية، قد تراوحت بين (3.62 - 3.86)، وبدرجة ممارسة متوسطة إلى مرتفعة على الفقرات، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0,77)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الرؤيوية المتعلقة بمجال تمكين الرؤية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، أشارت إلى أن رؤساء الأقسام يسعون من خلال تمكين الرؤية إلى رفع درجة ممارسة ولاء أعضاء هيئة التدريس في القسم، وزيادة الثقة بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس من خلال تبادل الأفكار أثناء بناء الرؤية، إضافة إلى زيادة كفاءتهم بمنح الفرصة لهم في توظيف الرؤية لتجويد التدريس، ومنح الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالمهام التي تحقق الرؤية.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة ضمناً مع نتيجة دراسة عويضة (2021) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الكواز (2018) التي أشارت إلى أن رؤساء الأندية يمتلكون صفات القائد الرؤيوي بدرجة متوسطة. كما تختلف مع ما ورد في نتائج دراسة حامد (2019) التي أشارت إلى مستوى مقبول من الرؤية في الشركة المبحوثة على مستوى القيادة الرؤيوية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي نص على: ما درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

أشارت نتائج هذا السؤال، إلى أن درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاء بدرجة مرتفعة.

وجاء مجال المشاركة في عملية صنع القرار، في المرتبة الأولى، فقد حصل على أعلى استجابة بمتوسط حسابي (3.76) ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للمشاركة في صنع القرارات وانحراف معياري (0.77)، في حين تلاه مجال مراحل صنع القرار، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73)، ويشير إلى درجة مرتفعة أيضاً وانحراف معياري (0.78)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال صنع القرار بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.65) ويشير إلى درجة مرتفعة أيضاً.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، وبالمستوى المطلوب من خلال استجاباتهم التي أشارت إلى المشاركة في صنع القرارات بدرجة مرتفعة من الممارسة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن رئيس القسم الناجح هو الذي يشارك المرؤوسين من أعضاء هيئة التدريس في قسمه في عملية صنع القرار لتخفيف العبء عن كاهله من جانب، وتبنيهم القرارات الصادرة ومراعاة ذلك في الواقع العملي أثناء تنفيذها، لهذا فإن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات بأشكال ودرجات مختلفة، وحثهم على المبادرة في تحقيق الأهداف، وتحمل المسؤوليات المنوطة بهم، لها تأثير إيجابي على الأداء والعمل في القسم والكلية والجامعة. وهذا ما أكده أبو مر (2015) الذي يرى أن تطور الفكر الإداري خلال العقد الأخير من شخص منفذ للأنظمة والتعليمات

إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير، يركز على بناء وتطوير رؤية مشتركة للمؤسسة، ويهدف تحسين أساليب التواصل مع العاملين وصنع القرارات بطريقة تعاونية، وتطبيق نموذج الإدارة والإعتراف بتغيير طبيعة العلاقات وإحداث التغيير بصورة تشاركية وأن يتم في بيئة عمل إبداعية.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ما أشار إليه (التهامي، 2008) بأن من مقومات عملية صنع القرار، الإداري الناجح، أن يحقق القرار أهدافاً معينة ضمن نطاق السياسة العامة للجامعة. وأن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة حتى نضمن صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ.

وربما يعود السبب في ذلك من وجهة نظر غنيم وأحمد وطيبة (2010) إلى أن عملية المشاركة في صنع القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضى أعضاء هيئة التدريس بعملهم؛ إذ تساعدهم على زيادة الإسهامات الإيجابية والتقليل من النتائج السلبية في عملية صنع القرار، وتؤدي عملية المشاركة في صنع القرارات بالنسبة للقائد إلى كسب المهارات كالتعرف على الظروف التي ينبغي إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار، وكيفية تشكيل مجموعات منهم بعملية صنع القرار بحرفية وخبرة والعمل بروح الفريق.

أما على مستوى المجالات فقد أشارت النتائج المتعلقة بمجال المشاركة في عملية صنع القرار أن المتوسطات الحسابية المتعلقة قد تراوحت بين (3.53 - 4.02)، وبدرجة متوسطة إلى مرتفعة، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.77)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام المتعلقة بمجال المشاركة في عملية صنع القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس أشارت إلى أن رؤساء الأقسام يقومون بمشاوره أعضاء القسم بالخطط والبرامج التي ستنفذ بالقسم والمهام

التي ستوكل إليهم، إضافة إلى اعتمادهم مبدأ المشاركة في صنع القرار، وتشجيع أعضاء القسم على المبادرات التي تنهض بالقسم. وتقبل الملاحظات التي يبديها أعضاء القسم حول الأساليب المثلى لأداء العمل، وصنع القرارات بالقسم بناء على البيانات المتوفرة. ومنح أعضاء القسم الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكفون بها.

وأشارت النتائج المتعلقة بمجال مراحل صنع القرار إلى أنّ المتوسطات الحسابية، قد تراوحت بين (3.66-3.80)، وبدرجة متوسطة إلى مرتفعة من الممارسة على الفقرات، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0,78)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام المتعلقة بمجال مراحل صنع القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، أشارت إلى أن رؤساء الأقسام يقومون بدراسة المشكلة التي يراد اتخاذ القرار فيها من قبل القيادات الإدارية. كما يشاور رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس بشأن البدائل المناسبة لحل المشكلة، ويتحررون البيانات والمعلومات المتعلقة بالمسكلة، ويراجعون جميع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار المناسب، وفي النهاية يتم دراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه، مع توضيح لطريقة تنفيذ القرار وبدائل تنفيذه، وتحديد الفترة الزمنية للتنفيذ وتقييم القرار.

وأشارت النتائج المتعلقة بمجال صنع القرار أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.57-3.94)، وبدرجة ممارسة متوسطة إلى مرتفعة على الفقرات، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (0,65)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للمشاركة

في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام المتعلقة بمجال صنع القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن رؤساء الأقسام يمتلكون القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالجامعات. حيث يقومون بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار، وتحديد الأسس التي ستستخدم لاختيار وتقييم البدائل بشكل علمي، إضافة إلى مراعاة الأنظمة المعمول بها أثناء صناعة القرار واتخاذها، مع وجود المرونة في تعديل القرارات أو الغائها حسب الحاجة. كما يقوم رؤساء الأقسام بتبادل الآراء عند وضع أفضل البدائل الممكنة للقرار، وتحديد الخطة التي سيتم تنفيذ القرارات من خلالها، وهذا ما أظهرته وأكدته استجابات عينة الدراسة التي أشارت إلى درجة مرتفعة في ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام، والمتعلقة بمجال المشاركة في عملية صنع القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة ضمناً مع نتيجة دراسة الحميضي (2007) التي توصلت إلى أن هناك موافقة على عملية صنع القرارات، وأنها تتسم باللامركزية، وأن أفراد العينة موافقون على المراحل التي تسير بها عملية صنع القرارات مما حقق الرضا الوظيفي لديهم. في حين اختلفت مع ما ورد في نتائج دراسة الكريم (2010) التي أشارت إلى وجود مستوى مشاركة ضعيف في صنع القرار لأداء أعضاء هيئة التدريس.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس والتخصص والخبرة)؟

أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية أو أي من مجالات القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس. وهذا يعني أن درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لا يختلف باختلاف جنسهم.

وقد يعزى التوافق بين جميع أفراد عينة الدراسة من الجنسين في تقديراتهم لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم، إلى أن الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس لديهم اطلاع ومعرفة بممارسات القيادة الرؤيوية، ولذلك تتساوى وجهات نظرهم تجاه درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن القيادة الرؤيوية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية، تُطبق على عضو هيئة التدريس في الجامعة سواء أكان ذكراً أم أنثى، فممارسات القائد الرؤيوي غير مرتبطة بجنس عضو هيئة التدريس، كونها مستقاة من الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تصدرها إدارة الجامعة بغض النظر عن جنس العاملين فيها.

كما أشارت نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية وفي أي من مجالات القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص. وهذا

يعني أن درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لا يختلف باختلاف التخصص، سواء كان عضو هيئة التدريس في الكليات العلمية أم الإنسانية.

ويمكن أن تعزى نتيجة التوافق بين جميع أفراد عينة الدراسة سواء ذوي التخصصات العلمية أم الإنسانية في تقديراتهم لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم إلى أنّ الجامعات الأردنية الخاصة تسعى للوصول إلى درجة ممارسة عالية من القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، فالجميع مطالب ببذل الجهد والعمل بأقصى طاقة للوصول إلى درجة ممارسة عالية من القيادة الرؤيوية، وهذا ما لمستته عينة الدراسة من جميع التخصصات الأكاديمية سواء أكانت علمية أم إنسانية.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية وفي أي من مجالات القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة. وهذا يعني أن درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لا يختلف باختلاف متغير الخبرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جميع أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن سنوات خبرتهم، إلا أن بينهم قواسم مشتركة، فيما يتعلق بما لمسوه حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم، وبالتالي لا يعد عامل الخبرة مؤثراً من وجهة نظرهم.

مناقشة نتائج السؤال الرابع الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس والتخصص والخبرة)؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية أو في أي من مجالات المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس. وهذا يعني أن درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لا يختلف باختلاف جنسهم.

وقد يعزى التوافق بين جميع أفراد عينة الدراسة من الجنسين في تقديراتهم درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم إلى أن الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس لديهم اطلاع ومعرفة بممارسات المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة. ولذلك تتساوى وجهات نظرهم تجاه المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

كما أشارت نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية أو في أي من مجالات المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أو الدرجة الكلية تعزى لمتغير التخصص. وهذا يعني أن درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لا يختلف باختلاف التخصص.

ويمكن أن تعزى نتيجة التوافق بين جميع أفراد عينة الدراسة سواء ذوي التخصصات العلمية أم الإنسانية في تقديراتهم إلى درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير التخصص.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ الجامعات الأردنية الخاصة عمومًا تسعى للوصول إلى درجة ممارسة عالية من المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، فالجميع مطالب ببذل الجهد والعمل بأقصى طاقة للوصول إلى درجة ممارسة عالية من المشاركة في صنع القرارات وهذا ما لمستته عينة الدراسة في جميع التخصصات الأكاديمية سواء أكانت علمية أم إنسانية.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

في الدرجة الكلية أو أي من مجالات المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة. وهذا يعني أن درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لا يختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة.

وقد تعزى نتيجة التوافق بين جميع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم، في درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم، إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة مهما اختلفت سنوات خبرتهم إلا أن بينهم قواسم مشتركة فيما يتعلق بما لمسوه من درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم، وبالتالي لا يعد عامل الخبرة مؤثرًا لديهم.

مناقشة نتائج السؤال الخامس الذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، بين مجالات درجة ممارسة القيادة الرؤيوية والدرجة الكلية لها ومجالات المشاركة في صنع القرارات والدرجة الكلية لها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين جميع المجالات على أداة الدراسة، ويستدل من هذه النتيجة أن درجة ممارسة القيادة الرؤيوية تؤثر وتتأثر بدرجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية. إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة القيادة الرؤيوية ارتفعت درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات والعكس صحيح. أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادة الرؤيوية تعمل على تعزيز المشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأن المشاركة في صنع القرارات تعزز وتدعم القيادة الرؤيوية.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة بأن التكامل ما بين القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة يراعي مصالح العمل ويحد من استغلال السلطة. فالجامعات تسعى لتحقيق أفضل النتائج، حيث تعمل القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات إلى الوصول إلى التميز في الأداء.

وقد تعزى النتيجة إلى أن توظيف القيادة الرؤيوية بدرجة عالية، يعمل على تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة ممارسة إدارية شاملة تحوي إنجازات المشاركة في صنع القرارات الذي يحو من الأذهان صورة القيادة المتسلطة، ويفسح المجال أمام الإبداع والابتكار، ويحدث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الإداري.

ويؤكد ذلك الحوراني (2013) بأن القيادات الإدارية هي المسؤولة عن صنع القرار وتنفيذها بمشاركة العاملين لتحقيق الأهداف والأنشطة المرسومة، فالتنظيم الإداري بالمؤسسة عبارة عن سلسلة من القرارات التي تتخذ لتكون ركيزة ودعمًا لمواجهة المواقف والتكيف مع البيئة المحيطة، فأشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار لا يعد تنفيذاً لمبدأ الديمقراطية فحسب بل هو شيء أساسي لمراعاة مصالح المؤسسة ولتحقيق الأهداف المنشودة والتنمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فندي وكاظم وطه (2013) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط بين أساليب إدارة الانطباع وأدوار القيادة الرؤيوية، وكذلك مع نتيجة دراسة تايلور وكورنيلوس وكولفن (Taylor & Cornelius & Colvin, 2014) التي أشارت إلى وجود علاقة بين سلوكيات القيادة الرؤيوية وإدراك الفعالية التنظيمية. كما اتفقت ضمناً مع نتيجة دراسة المقادي (2003) التي أشارت إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة بالقيادة عموماً والاتصال وإدارة الصراع وغيرها تؤثر إيجابياً على الدرجة العامة للمشاركة في صنع القرار الإداري. واتفقت مع نتيجة دراسة الكريم (2010) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية لمستوى المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي، واتفقت نتيجة هذه الدراسة ضمناً مع نتيجة دراسة عويضة (2021) التي توصلت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للفرق البحثية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

التوصيات

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي بما يلي:

- أن تدرك القيادات العليا في الجامعات الأردنية أهمية القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات.
- تعزيز الإعتدال على أسلوب القيادة الرؤيوية في الجامعات، وذلك لزيادة درجة ممارسة المشاركة في صنع القرارات.
- ضرورة استثمار العلاقة الإيجابية حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات.
- ضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من أعضاء الهيئة التدريسية في عملية صنع القرار وعدم الإقتصار على فئة معينة توكل إليها الامور.
- تشجيع رؤساء الأقسام على زرع روح الإبداع في نفوس أعضاء هيئة التدريس لبناء رؤية مستقبلية واعدة.
- تكثيف الزيارات الدورية لرؤساء الأقسام والإدارات للتعرف على أدائها والمشكلات التي تواجهها.
- ضرورة توضيح طرق تنفيذ القرار وبدائله لرؤساء الأقسام.
- تدريب رؤساء الأقسام على آلية جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.
- اطلاع رؤساء الأقسام بشكل دوري على البدائل وتقييمها بأسس علمية.
- معرفة رؤساء الأقسام المشكلات المحيطة بالجامعات.
- ضرورة تدريب رؤساء الأقسام على المرونة في تعديل القرارات أو الغائها حسب الحاجة، وبناء على التغذية الراجعة.

المقترحات

- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات على موضوع القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.
- إجراء أبحاث ودراسات للقيادة الرؤيوية مع متغيرات أخرى في الجامعات الأردنية.
- إجراء أبحاث ودراسات للمشاركة في صنع القرارات مع متغيرات أخرى في الجامعات الأردنية.
- الاستفادة من جامعات أخرى عن كيفية تطبيق القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرار.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو زيد، رياض والحميداوي، خالد أسود (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، (2)، (23).

الابراهيم، عدنان (2002). تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية، دراسة ميدانية في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، (18)، 139-168.

أبو سبت، صبري (2005). تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، - غزة.

أبو مر، أسماء (2015). أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة.

أحمد، إبراهيم احمد (2002). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

امحمدي، محمد ويسود، مبارك وعلاي، فتيحة (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، متوفر عبر موقع: <https://scholar.google.com> استرجع بتاريخ th.sep.2020

15 0

بلعجوز، حسين (2010). المدخل لنظرية القرار، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

التهامي، حسين عبد الرحمن (2008). المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

جيتو، عبد الحق (2019). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، مجلة التربوية، 58.

الحري، منال (2019). متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت، *المجلة العربية للآداب والدراسات السابقة*، (6)، 92-63.

الحري، رافده (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*، الأردن: دار المناهج النشر والتوزيع.

الحميداي، خالد اسود (2018). *القيادة الكاريزمية والقيادة الرؤيوية*، متوفر عبر موقع: <http://arabacademics.org/588---.html>، استرجع بتاريخ 2020/12/15.

الهوراني، نوال (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي-غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.

الحياي، ايمان (2016). الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، متوفر عبر موقع <https://mawdoo3.com> استرجع بتاريخ 2020/11/4

الخلف، سعد إبراهيم (2005). فاعلية برنامج تدريبي مبني على الاستراتيجيات المعرفية للتعليم في تنمية مهارات تفكير صنع القرار لدى طلبة جامعة الأمير سلطان في الرياض. رسالة دكتوراه (غير منشورة) الأردن: الجامعة الأردنية.

خلف، محمد كريم (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.

دواني، كمال سليم (2018). *القيادة التربوية*، ط2، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

راشدة، عزيزو (2010). المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، متوفر عبر موقع: <https://iefpedia.com> استرجع بتاريخ 2020/11/5

الرويلي، سعود عبد الله (2000). صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود -الرياض.

السواعير، حسام محمد (2020). تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.

صلاح، رزان (2017). صناعة القرارات الإدارية، متوفر عبر موقع: <https://mawdoo3.com> استرجع بتاريخ 2020/11/3

الطويل، هاني (2001). التقييم والمسائلة كمدخل في إدارة النظم التربوية، في: عدنان الأمين (محرر)، الإدارة التربوية في البلدان العربية، ط1، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

عبد العزيز بن محمد الحميضي، (2007). عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة (ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم، كلية الدراسات العليا، السعودية.

عبد الفتاح، أسامة وأبو بشارة، جمال وعليان، آلاء (2020). النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، 28(5)، 971-986.

العزاوي، خليل محمد (2006). إدارة اتخاذ القرار، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

العمراني، عبد الغني اسماعيل (2019). القيادة الرؤيوية في المؤسسات التربوية، متوفر عبر موقع: <https://www.facebook.com> استرجع بتاريخ 28th.sep.2020

عويضة، عائشة (2021). القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتنفيذ الفرق البحثية، رسالة (ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.

غنيم، احمد وبن علي واحمد، احمد إبراهيم وطيبة، أحمد بن محمد (2010). واقع اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، معهد البحوث العلمي، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

القرم، محمد حسين امين (2008). تطوير انموذج لإدارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

هبال، عبد الملك وقرين، علي (2010). أثر سلوك القيادة على جودة القرارات في المؤسسة، متوفر عبر موقع: <http://iefpedia.com> استرجع بتاريخ 25.09.2020

المراجع الأجنبية

Akinyomi, T (2019). **Decisionmaking VS Decisiontaking**, Available on website: <https://medium.com> recalled on 25th.dec.2020

ALhafi, N (2015). **The impact of Ethical consideration on Decision Making process at International NGOS in Gaza Strip**. Master Thesis, Islamic university, faculty of commerce, Gaza.

Bardwell, L & Holden, S. (2001). **Human resources a contemporary approach**. 3rd ed, New jersey: prentice Hall.

Dhammika, K (2014). Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An assessment of impact of sectarian Difference. **In proceedings of the first Middle East Conference on Global Business, economics, Finance and Banking**. (ME14 DUBAI Conference) Dubai (pp.10-12).

Dilts, R. (1996). **Visionary leadership skill “creating word to which people went to belong”**, vol, 5th edition, USA: meta publication

Graves, K (2006). **Leadership emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change**. Available on website: <https://scholar.google.com> Recalled in 5nd. nov.2020

Green, R, Etheridge, C (2001). Collaboration to Established Standards and Accountability Lessons learned about Systemic change. **Education**, 121(4): 821-830.

Grieser, R (2017). **The Ordinary Leader: 10 key insights for Building and Leading a Thriving Organization**. (36), 1st edition, Kanadal: Achive publishing.

Hasan, M (2012). **Examining the Cognitive style in individuals Technology Use Decision Making**. Master Thesis, Islamic University, faculty of commerce, Gaza.

- Kantabutra, S (2006). Relating vision-based Leadership to sustainable business performance: **A Thai perspective. Kravis Leadership Institute Leadership Review**, 6(3), 37-53
- Kregcie, R & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
- Kruse, Kevin (2013). **What is leadership?** Available on website <https://www.forbes.com> recalled in 10nd. nov.2020
- Maccap, P (1999). **The Role of school principal.** Available on website: <https://books.google.jo> recalled in 2nd. nov.2020
- Matar, H (2015). **The Impact of Strategic Thinking on Decision Making.** Master Thesis, Islamic University, faculty of commerce, Gaza.
- Robbins, p (2003). **Organizational behavior, 8th in Int. Ed,** 10th Edu prentice Hall Inc. New Jersey.
- Slavic, V (2020) **14 Traits of Visionary Leaders.** Available on website: <https://www.indeed.com> Recalled in 2nd. nov.2020
- Stam, D and Knippenberg, D and Wisse, B (2009). **The Role of Regulatory fit in visionary leadership.** Available on website: <https://www.researchgate.net>, recalled on 19th.oct.2020
- Taylor, C & Cornelius, C & Colvin, K (2014). **Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness,** Available on website: <https://www.emerald.com>, recalled on 22th.des.2020
- Walden, D & Shiba, S (2006). **Four Practical Revolution in Management: System for creating Organizational Capabilities,** 2nd. ed. New York: productivity.
- Ward, S (2020). **What is leadership?** Available on website: <https://www.thebalancesmb.com> recalled on 1st nov.2020

الملحقات

الملحق (1) أداة الدراسة بصورتها الأولية



كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

تحكيم أداة

حضرة الدكتور/ة: ----- وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة للدراسة تتضمن جزأين، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني: استبانة تضمن (60) فقرة موزعة على محورين القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات، ونظراً لما تتمتعون به من خبرات تربوية ومقدرات متميزة في مجال البحث العلمي، ولأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة، يرجى التكرم بالتحكيم على فقرات الأداة مع العلم أنها تستند إلى مقياس ليكرت الخماسي، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرة لكم تعاونكم، واقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: إسراء زياد الهيموني

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية: (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة):

1. الجنس: ذكر

أنثى

2. التخصص: كلية علمية

كلية إنسانية

3. الخبرة:

5 سنوات فأقل.

من 6-10 سنوات.

11 سنة فأكثر.

4. جهة العمل

الجزء الثاني: الاستبانة

المحور الأول: القيادة الرؤيوية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: الرؤية المستقبلية						
1	تنسجم التصورات المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس مع استراتيجيات القسم وخطته.					
2	تظهر التصورات المستقبلية للقسم في سلوك أعضاء هيئة التدريس.					
3	يتطلع القسم لتوفير مناخ ايجابي لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم.					
4	تمتاز رؤية القسم بالاستقرار النسبي ويتضح ذلك من خلال الخطة.					
5	تركز رؤية القسم على تحسين الأداء لأعضاء هيئة التدريس.					
6	يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية.					
7	يسعى رئيس القسم إلى بناء مستقبل مثالي ضمن استراتيجيات تعليمية حديثة					
8	يؤدي التصور المستقبلي لرئيس القسم إلى تحقيق الأهداف بفاعلية.					
9	يتبنى رئيس القسم تصورات أعضاء هيئة التدريس لوضع الأهداف.					
10	تتميز رؤية رئيس القسم بتفهم أعمال أعضاء هيئة التدريس ومتطلباتها.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: إيصال الرؤية						
11	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحقيق رؤية القسم.					
12	يتأكد رئيس القسم من إيصال الرؤية لأعضاء هيئة التدريس من خلال الأهداف المحققة.					
13	يوضح رئيس القسم الأفكار التي تطلبها الرؤية لأعضاء هيئة التدريس.					
14	يوضح رئيس القسم الرؤية بمهارة عالية لأعضاء هيئة التدريس.					
15	ترتبط أعمال رئيس القسم بالرؤية من خلال انعكاسها على أعضاء هيئة التدريس.					
16	يوصل رئيس القسم الرؤية المستقبلية بصورة واضحة لأعضاء هيئة التدريس.					
17	يلتزم رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس بتبادل التغذية الراجعة الرؤيوية.					
18	يستخدم رئيس القسم أنواع الاتصال المختلفة لضمان توضيح الرؤية لأعضاء هيئة التدريس.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: تمكين الرؤية						
19	يسعى رئيس القسم من خلال التمكين إلى رفع (مستوى وولاء) أعضاء هيئة التدريس في القسم.					
20	يسعى رئيس القسم من خلال تمكين الرؤية إلى زيادة كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس.					
21	يمنح رئيس القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في توظيف الرؤية لتجويد التدريس.					
22	يتيح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس اختيار الأسلوب المناسب لنشر ثقافة مشاركة الرؤية.					
23	يمنح رئيس القسم الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالمهام التي تحقق الرؤية.					
24	يسعى رئيس القسم لإشراك أعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية.					
25	يزرع رئيس القسم روح الإبداع في نفوس أعضاء هيئة التدريس من خلال بناء رؤية مستقبلية واعدة.					
26	يسعى رئيس القسم لزرع الثقة بينه وبين أعضاء هيئة التدريس من خلال تبادل الأفكار أثناء بناء الرؤية.					

المحور الثاني: المشاركة في صنع القرار

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: المشاركة في عملية صنع القرار						
1	يتم مشاوره أعضاء القسم في المهام التي ستوكل إليهم.					
2	يتم اعتماد مبدأ المشاركة عند صنع القرار.					
3	يتم تشجيع أعضاء القسم على المبادرات التي تنهض بالقسم.					
4	الملاحظات التي يبديها أعضاء القسم حول الأساليب المثلى لأداء العمل تحظى بالإهتمام.					
5	يتم عقد لقاءات دورية لأعضاء القسم لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله.					
6	يتم منح أعضاء القسم الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكفون بها.					
7	رؤساء الأقسام يتابعون نتائج العمل ولا يتدخلون كثيرا في تفاصيل التنفيذ.					
8	يتم صنع القرارات بالقسم بناء على البيانات المتوفرة.					
9	يحدد أعضاء القسم الدورات التدريبية التي تناسبهم.					
10	تقوم القيادات الإدارية بزيارات دورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها والمشكلات التي تواجهها.					
11	يتم مشاوره أعضاء القسم بالخطط والبرامج التي ستنفذ بالقسم.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: مراحل صنع القرار						
12	يتم دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ القرار فيها من قبل القيادات الإدارية.					
13	يسعى رؤساء الأقسام لمشاورة أعضاء هيئة التدريس بشأن المقترحات المناسبة لحل المشكلة.					
14	يتأكد رؤساء الأقسام من البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة.					
15	صياغة القيادات الإدارية لجميع البدائل المتاحة لاتخاذ قرار الحل.					
16	يراجع رئيس القسم جميع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار المناسب.					
17	يقوم رئيس القسم بدراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه.					
18	يقدم رئيس القسم مبررات للقرار المتخذ.					
19	يوضح رئيس القسم طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ.					
20	يحدد رئيس القسم فترة زمنية لتنفيذ القرار.					
21	يحدد رئيس القسم فترة زمنية لتقييم القرار.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: صنع القرار						
22	يمتلك رؤساء الأقسام القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالجامعات.					
23	يجمع رؤساء الأقسام المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.					
24	تواجه رؤساء الأقسام بعض الصعوبات والمشكلات في اتخاذ القرار.					
25	يستطيع رؤساء الأقسام وضع البدائل المحتملة قبل اتخاذ القرار.					
26	يحدد رؤساء الأقسام الأسس التي ستستخدم لاختيار وتقييم البدائل بشكل علمي.					
27	يقوم رؤساء الأقسام بتحديد الخطة التي سيتم تنفيذ القرارات من خلالها.					
28	يقوم رؤساء الأقسام بتبادل الآراء عند وضع أفضل البدائل الممكنة للقرار.					
29	يطلع رؤساء الأقسام على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار.					
30	يمتلك رؤساء الأقسام القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					
31	لدى رؤساء الأقسام المرونة في تعديل القرارات أو الغائها حسب الحاجة.					
32	يستند رؤساء الأقسام إلى مبررات منطقية قبل اتخاذ القرار.					
33	يراعي رؤساء الأقسام الأنظمة المعمول بها أثناء صناعة القرار واتخاذها.					
34	يقوم رؤساء الأقسام بتعديل القرارات بناء على التغذية الراجعة.					

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم المحكم	الرقم
كلية الأميرة عالية الجامعية	الإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور عمر محمد الخرابشة	1
جامعة الشرق الوسط	مناهج عامة وأساليب تدريس رياضيات	الأستاذ الدكتور محمد عبد الوهاب حمزة	2
جامعة مؤتة	الإدارة التربوية	الدكتور خالد احمد الصرايرة	3
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	الدكتور كاظم عادل الغول	4
جامعة البترا	تكنولوجيا التعليم	الدكتور هشام راجي العميان	5
جامعة الشرق الوسط - سابقا-	مناهج عامة وأساليب تدريس	الدكتور فواز حسن شحادة	6
جامعة البترا	مناهج وأساليب تدريس لغة عربية	الدكتور منير محمد عجاج	7
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة والتخطيط التربوي	الدكتورة ليلى أبو العلا	8
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وأساليب تدريس	الدكتور عثمان ناصر منصور	9
كلية الأميرة عالية الجامعية	الإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور أحمد محمد بدح	10

الملحق (3) الأداة بصورتها النهائية



كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حصرة الدكتور/ة:

وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة للدراسة تتضمن جزأين، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني: استبانة تضمن (60) فقرة موزعة على محورين القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات.

وقد صممت الأداة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة تربوية ومقدرات متميزة في مجال البحث العلمي، ولأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الأداة بتحديد الخيار الذي يعبر عن رأيكم، علماً بأن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرة لكم تعاونكم، واقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: إسراء زياد الهيموني

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية: (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة):

1. الجنس: ذكر

أنثى

2. التخصص: كلية علمية

كلية إنسانية

3. الخبرة:

5 سنوات فأقل.

من (6-10) سنوات.

11 سنة فأكثر.

الجزء الثاني: الاستبانة

المحور الأول: القيادة الرؤيوية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الرؤية المستقبلية						
1	تتسجم التصورات المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس مع رؤية القسم وخططه.					
2	تظهر التصورات المستقبلية للقسم في سلوك أعضاء هيئة التدريس.					
3	يوفر رئيس القسم مناخ إيجابي لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ادائهم وفق الرؤية.					
4	تمتاز رؤية القسم بالاستقرار النسبي ويتضح ذلك من خلال رؤية القسم وخططه.					
5	تركز رؤية القسم على تحسين الأداء لأعضاء هيئة التدريس.					
6	يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية.					
7	يسعى رئيس القسم إلى بناء مستقبل مثالي ضمن استراتيجيات تعليمية حديثة.					
8	يؤدي التصور المستقبلي لرئيس القسم إلى تحقيق الأهداف بفاعليه بمشاركة أعضاء هيئة التدريس.					
9	يتبنى رئيس القسم تصورات أعضاء هيئة التدريس لوضع الأهداف.					
10	تتميز رؤية رئيس القسم بتفهم أعمال أعضاء هيئة التدريس ومتطلباتها.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
المجال الثاني: إيصال الرؤية						
					يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحقيق رؤية القسم.	11
					يتأكد رئيس القسم من إيصال الرؤية لأعضاء هيئة التدريس من خلال الأهداف المحققة.	12
					يوضح رئيس القسم الأفكار التي تتضمنها الرؤية لأعضاء هيئة التدريس.	13
					يوضح رئيس القسم الرؤية بمهارة عالية لأعضاء هيئة التدريس.	14
					يعكس رئيس القسم الرؤية من خلال الأعمال التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس.	15
					يوصل رئيس القسم الرؤية المستقبلية بصورة واضحة لأعضاء هيئة التدريس.	16
					يلتزم رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس بتبادل التغذية الراجعة.	17
					يستخدم رئيس القسم أنواع الاتصال المختلفة لضمان توضيح الرؤية لأعضاء هيئة التدريس.	18

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
المجال الثالث: تمكين الرؤية						
					يسعى رئيس القسم من خلال تمكين الرؤية إلى رفع مستوى ولاء أعضاء هيئة التدريس في القسم.	19
					يسعى رئيس القسم من خلال تمكين الرؤية إلى زيادة كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس.	20
					يمنح رئيس القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في توظيف الرؤية لتجويد التدريس.	21
					يتيح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس اختيار الأسلوب المناسب لنشر ثقافة مشاركة الرؤية.	22
					يمنح رئيس القسم الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالمهام التي تحقق الرؤية.	23
					يحرص رئيس القسم لإشراك أعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية.	24
					يزرع رئيس القسم روح الإبداع في نفوس أعضاء هيئة التدريس لبناء رؤية مستقبلية واعدة.	25
					يسعى رئيس القسم الثقة بينه وبين أعضاء هيئة التدريس من خلال تبادل الأفكار أثناء بناء الرؤية.	26

المحور الثاني: المشاركة في صنع القرار

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: المشاركة في عملية صنع القرار						
1	مشاورة أعضاء القسم في المهام التي ستوكل إليهم.					
2	اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار.					
3	تشجيع أعضاء القسم على المبادرات التي تنهض بالقسم.					
4	الملاحظات التي يبديها أعضاء القسم حول الأساليب المثلثي لأداء العمل تحظى بالاهتمام.					
5	عقد لقاءات دورية لأعضاء القسم لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله.					
6	منح أعضاء القسم الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها.					
7	رؤساء الأقسام يتابعون نتائج العمل ولا يتدخلون كثيراً في تفاصيل التنفيذ.					
8	صنع القرارات بالقسم بناء على البيانات المتوفرة.					
9	مشاركة أعضاء القسم في تحديد الدورات التدريبية التي تناسبهم.					
10	تقوم القيادات الإدارية بزيارات دورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها والمشكلات التي تواجهها.					
11	مشاورة أعضاء القسم بالخطط والبرامج التي ستنفذ بالقسم.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
المجال الثاني: مراحل صنع القرار						
					دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ القرار فيها من قبل القيادات الإدارية.	12
					يشاور رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس بشأن البدائل المناسبة لحل المشكلة.	13
					يتحرى رؤساء الأقسام البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة.	14
					تقوم القيادات الإدارية العليا بمراجعة جميع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار المناسب.	15
					يراجع رئيس القسم جميع البدائل المتاحة لاتخاذ القرار المناسب.	16
					يقوم رئيس القسم بدراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه.	17
					يقدم رئيس القسم مبررات للقرار المتخذ.	18
					يوضح رئيس القسم طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ.	19
					يحدد رئيس القسم فترة زمنية لتنفيذ القرار.	20
					يحدد رئيس القسم فترة زمنية لتقييم القرار.	21

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
المجال الثالث: صنع القرار						
					يمتلك رؤساء الأقسام القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالجامعات.	22
					يجمع رؤساء الأقسام المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	23
					يواجهون بعض التحديات في اتخاذ القرار.	24
					يضع رؤساء الأقسام البدائل المحتملة قبل اتخاذ القرار.	25
					يحدد رؤساء الأقسام الأسس التي ستستخدم لاختيار وتقييم البدائل بشكل علمي.	26
					يقوم رؤساء الأقسام بتحديد الخطة التي سيتم تنفيذ القرارات من خلالها.	27
					يقوم رؤساء الأقسام بتبادل الآراء عند وضع أفضل البدائل الممكنة للقرار.	28
					يتطلع رؤساء الأقسام إلى التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار.	29
					يمتلك رؤساء الأقسام القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	30
					لدى رؤساء الأقسام المرونة في تعديل القرارات أو الغائها حسب الحاجة.	31
					يستند رؤساء الأقسام إلى مبررات منطقية قبل اتخاذ القرار.	32
					يراعي رؤساء الأقسام الأنظمة المعمول بها أثناء صناعة القرار واتخاذها.	33
					يقوم رؤساء الأقسام بتعديل القرارات بناءً على التغذية الراجعة.	34

الملحق (4) كتاب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/22/851
التاريخ، 09/03/2021

معالي الأستاذ الدكتور "محمد خير" أبو قديس الأكرم
وزير التعليم العالي والبحث العلمي
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة إسراء زياد عبده الهيموني، ورقمها الجامعي (401910008) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في الجامعات الأردنية الخاضعة في العاصمة عمان؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان " القيادة الرئويية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم، بشاء

رئيس جامعة الشرق الأوسط

وتفضلوا معاليكم بقبول هائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة

أ.د. علاء الدين توفيق الحلحولي

