

تأثير القيادة الأكاديمية في تحقيق الدعم التنظيمي المدرك : الصحة التنظيمية كمتغيرا تفاعلياً

(دراسة استطلاعية لعينة من الاساتذة في كلية شط العرب الجامعة)

The impact of academic leadership in achieving perceived organizational support: Organizational health as a Moderating Variable

An exploratory study of a sample of professors from Shatt Al-Arab (University College)

أ.م. زيد صادق ماجد

A.P. Zaid Sadiq Majid

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال

٠٧٨٠٦٠٨٦٧٨٧ zaid.majid@uobasrah.edu.iq

م.م. احمد عبد سعود المطوري

A.L.AHMED ABED SAUD ALMATWARI

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال

٠٧٨٠٢٨١٧٦٤٦ ahmed.abed@uobasrah.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى معرفة تأثير القيادة الاكاديمية في الدعم التنظيمي المدرك من خلال الدور التفاعلي للصحة التنظيمية ، تم استخدام وسائل صحيحة وموثوقة لتقييم إدراك المتغيرات المدروسة ، إذ ركز البحث على عينة من الأساتذة الاكاديميين في كلية شط العرب الجامعة، واستخدم الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات، إذ ان منهج البحث هو المنهج الوصفي التحليلي . وأشارت النتائج إلى أن القيادة الاكاديمية تؤثر بشكل إيجابي بالدعم التنظيمي المدرك، وأشار ايضا الى علاقة الارتباط بالقيادة والصحة بالدعم التنظيمي المدرك، وكذلك أن للقيادة الأكاديمية دور

وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والفعالية التنظيمية لتحسين العمليات والإجراءات والبروتوكولات التنظيمية الموجهة نحو المسؤولية للوصول الى الهدف المنشود .

الكلمات المفتاحية : القيادة الاكاديمية ، الصحة التنظيمية ، الدعم التنظيمي المدرك

Abstract:

The current research aims to know the impact of academic leadership in perceived organizational support through the Moderating role of organizational health. Valid and reliable methods were used to evaluate the awareness of the studied variables. The research method is the descriptive analytical approach. The results of the research indicated that academic leadership positively affects perceived organizational support, and also indicated the relationship between leadership and health with organizational support, as well as academic leadership faculty motivation and organizational effectiveness to improve responsibility-oriented organizational processes procedures and protocols to reach the desired goal.

Keywords: academic leadership, organizational support, Organizational health.

المقدمة:

في السنوات الأخيرة ان المؤسسات واجهت منافسة مستمرة في بيئات سريعة التغير، تتطلب ديناميكيات التغيير من القادة التنظيميين تحديد المهارات وتعزيزها حتى تتمكن مؤسساتهم من استخدام الابتكار والمسؤولية والاستدامة للتعامل مع التحديات البيئية ، وبما أن للقيادة دور كبير في عملية التأثير على الأشخاص الآخرين أو الرؤوسيين من أجل تحقيق الأهداف المنصوص عليها والمشاركة. لذلك يتكون أسلوب القيادة من مجموعة من المواقف والخصائص والمهارات. ولغرض وصول المؤسسة الى هدفها لابد من وجود الدعم التنظيمي المدرك ، إذ يُنظر له بأنه البناء المركزي ضمن نظرية الدعم التنظيمي (OST) التي تهتم بالدرجة التي يعتقد بها الموظفون أن المؤسسة التي يعملون لديها تقدر مساهماتهم وتهتم بهم ، وأن الموظفين سيصبحون أكثر اجتهاداً في أعمالهم عندما يدركون أن المؤسسة ترغب في الرد بالمثل مع الموارد الشخصية

والاجتماعية العاطفية المرغوبة. مع مفهوم قاعدة المعاملة بالمثل ، يشعر الموظفون الذين يتلقون موارد عالية القيمة (مثل زيادة الأجور وفرص التدريب التنموي) بأنهم ملزمون بمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها (Asgari etal, ٢٠٠٨:٢٢٨) .

المبحث الاول

المنهجية والدراسات السابقة

اولاً : المنهجية

١- المشكلة

للجامعات دور ومكانة كبيرة في بناء المجتمع المتطور وكأنها عجلة دائمة الدوران والتقدم نحو العلم والمعرفة، ومصدر الهام علمي لكافة القطاعات العامة والخاصة، وهذا ما يتطلب منها الوعي التام بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بها من مختلف الجوانب، والمتمثلة بالانفجار المعرفي والنمو التكنولوجي التي تشكل بمثابة قوة ضاغطة لاحتواء التغيرات، من جانب وقوة دافعة نحو التجديد والاستجابة لها لضمان بقاؤها واستمرارها بطريقة تدعم مكانتها كرمز علمي مميز، من خلال تشخيص مواقع الضعف والقصور بصورة عامة والتي ترتبط بعدد من الموضوعات منها الدعم التنظيمي الذي يتلقاه الموظف، واثرة الكبير في نوع السلوكيات تجاه المؤسسة اضافة الى موضوع القيادة كونه المصدر الاساس في تشكيل ادراك الموظف عن موقف المؤسسة اتجاه.

ان موضوع الدعم التنظيمي المدرك يتبنى رسم صورة متكاملة في ذهن الموظف تتحدث عن مستوى التقدير والاحترام لمساهمته في انجاز العمل وتوفير الحماية والسلامة المطلوبة، والتي تولد لديهم شعور يترجم الى سلوكيات تأخذ منحنيين هما سلبي وايجابي ينعكس بوضوح في الالتزام، وهذا ما يعبر عنه بنوايا المؤسسة اي نوع الدعم الذي سيتلقاه الموظف الذي يشكل الدافع الاساس نحو تحقيق الاهداف المرغوبة وهو مبني على نظرية التبادل الاجتماعي التي لها دور، في تلبية احتياجات الموظف المهنية ورغباته الاجتماعية مقابل الجهود المبذولة وشعوره بالمسؤولية.

وبنفس الوقت فأن القيادة بشتى اساليبها امر حيوي وهام وذات تأثير كبير جداً على مختلف مفاصل المؤسسة سواء كانت خدمية او انتاجية ، ذلك لما لها من ارتباط مباشر

بتحقيق النجاح او الفشل ، لكن الوضع قد يبدو مختلفاً بعض الشيء في المؤسسات التعليمية كونها تحتوي على نوعين من القيادة تمارس في ذات الوقت وهي قيادة رسمية ادارية تتمثل بالمناصب واخرى غير رسمية مثل القيادة البحثية.

وحتى تحقق المؤسسات التعليمية المستوى المطلوب من الدعم فان عليها ان تبدأ بمصدر الالهام وهي القيادة ، كما ان هناك ابعاد اخرى ممكن ان تلعب دور تفاعلي مميز في تلك العلاقة ومنها الصحة التنظيمية التي تشكل انعكاس على أداء ودرجة رضا ونوع السلوك الوظيفي النابع من الاعتبار ومستوى المعنوية ونوع التماسك مع المؤسسة التي يعمل بها.

ان المبرر لاعتماد هذه المتغيرات ودراستها نابع من التوصيات او المقترحات التي قدمتها بعض الدراسات بمختلف المواضيع وهي دراسة (Rehbock, 2020: 10) و(احمد وسلطان، 2020 : 575) بخصوص متغير القيادة، ودراسة (Colakoglu et al 2010: 147)، للدعم التنظيمي المدرك، ودراسة (خروفة، 2019 : 378) لمتغير الصحة التنظيمية مع متغيرات اخرى.

وبما ان التدريسي هو المحور الاساس في عمليات التعلم فان لا بد من ان يحصل على دعم تنظيمي متكامل في شتى الحالات، وان لا يشعر بقصور من قبل القيادة ومحاولاتها في بناء صورة ذهنية جميلة ترفع روح التحدي لديه وتثير الرغبة في تقديم افضل، ما امكن من جهود علمية لإنجاز عمله الاداري او العلمي بأحسن وجه.

اخيراً يمكن رسم ملامح المشكلة بعدد من الاسئلة وكما يلي:

أ- ما مستوى الدعم التنظيمي المدرك وما هو ترتيب الابعاد حسب رأي اساتذة الجامعة المبحوثة؟

ب- هل تتمتع الجامعة المبحوثة بصحة تنظيمية عالية؟

ت- هل هناك علاقة اثر وارتباط بين القيادة الاكاديمية والدعم التنظيمي المدرك؟

ث- هل تؤدي الصحة التنظيمية دوراً تفاعلياً في علاقة الارتباط والاثربين القيادة الاكاديمية والدعم التنظيمي المدرك؟

٢ - الاهمية

أ- جمع ثلاثة متغيرات مهمة لأي مؤسسة سواء كانت خدمية ام انتاجية في دراسة واحدة.

- ب- محاولة الباحثان دعم الجانب الادبي للموضوعات الثلاثة وبالأخص القيادة الأكاديمية كونها تعاني من قلة الدراسات العراقية حسب حدود علمهما.
- ت- تقديم بعض التوصيات التي من الممكن ان تحقق فائدة للكلية المبحوثة بصورة خاصة والكليات الاخرى بصورة عامة.
- ث- اهمية المتغيرات الثلاثة التي تنعكس بشكل سلوك فردي او جماعي ايجابيا او سلبيا على جميع مفاصل الكلية.

٣ - الاهداف

- أ- تحديد مستوى اهمية الدعم التنظيمي المدرك وممارسة القيادة الاكاديمية ، ومدى تمتع الكلية المبحوثة بالصحة التنظيمية.
- ب- التعرف على نوع علاقة الارتباط والاثر بين القيادة الاكاديمية والدعم التنظيمي المدرك في الكلية المبحوثة .
- ت- الكشف عن ترتيب ابعاد المتغيرات الثلاثة وتحديد اي بعد تعتمد عليه الكلية المبحوثة في تسيير امورها.
- ث- الكشف عن الدور التفاعلي الذي يلعبه متغير الصحة التنظيمية في علاقة الارتباط والاثر بين القيادة الاكاديمية والدعم التنظيمي المدرك في الكلية المبحوثة.

٤ - فرضيات الدراسة

- الفرضية الاولى : لوجود لعلاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين القيادة الاكاديمية والدعم التنظيمي المدرك.
- الفرضية الثانية : لوجود لعلاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين القيادة الاكاديمية والصحة التنظيمية.
- الفرضية الثالثة : لوجود لعلاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الصحة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك.
- الفرضية الرابعة : لوجود لعلاقة تأثير ذي دلالة معنوية بين القيادة الاكاديمية والدعم التنظيمي المدرك.
- الفرضية الخامسة : لا وجود تأثير تفاعلي ملطف ذي دلالة معنوية للصحة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاكاديمية والدعم التنظيمي المدرك.

٥ - ادوات جمع البيانات

أ- الجانب النظري : اعتمد الباحثان على كل ما متاح من مصادر ورقية وكترونية من دراسات ورسائل واطاريح وكتب ،ذات علاقة بموضوعات الدراسة الثلاثة لتكوين خلفية علمية واضحة.

ب- الجانب العملي : اعتمد الباحثان على اداة الاستبانة كونها واحدة من الادوات المهمة في جمع البيانات وذلك لقدرتها في تشخيص وقياس متغيرات الدراسة، والتي هي "عبارة عن مجموعة من الفقرات معدة مسبقاً يؤشر عليها المستجيبون اجاباتهم" (Sekaran& Bougie, ٢٠١٦:١٤٣). و صممت هذه الاستبانة استناداً الى مقاييس جاهزة ، وجرى تكييفها بما يتلاءم مع البيئة العراقية، إذ تتألف من (٣٧) فقرة اشتملت على ثلاثة متغيرات رئيسة متضمنة (٧) ابعاد فرعية ، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن مدرج الإجابات الآتية (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، والجدول (١) يوضح تفاصيل المتغيرات.

جدول (١) متغيرات وابعاد و فقرات ومصادر الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد	الفقرات	المقياس المعتمد
١	القيادة الاكاديمية	الهام الرؤية المشتركة	٤-١	(Ahmed& Sultan, ٢٠٢١)
		تشجيع العاملين	٨-٥	
		تحدي العملية	١٢-٩	
		نمذجة الاسلوب	١٦-١٣	
٢	الدعم التنظيمي المدرک		٢٤-١٧	(الكعبي، ٢٠١٧)
٣	الصحة التنظيمية	الاعتبارية	٢٩-٢٥	(Klinge& Lyden, ٢٠٠١)
		الروح المعنوية	٣٣-٣٠	
		التماسك المؤسسي	٣٧-٣٤	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة أنفاً

٦ - المجتمع والعينة

تمثل مجتمع الدراسة بأساتذة كلية شط العرب الجامعة الاهلية الكائنة في محافظة البصرة ، ومن عينة قوامها (٤١) تدريسي وبمختلف الالقاب العلمية.

٧- الحدود

أ- الحدود الزمنية : لفترة من ١ / ١١ / ٢٠٢٢ ولغاية ١٠ / ٢ / ٢٠٢٣.

ب- الحدود البشرية : اساتذة كلية شط العرب الجامعة .

ت- الحدود الموضوعية : القيادة الاكاديمية والدعم التنظيمي المدرك والصحة التنظيمية.

٨- اختبار اداة الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية مجموعة من الاساليب الاحصائية في برنامج (SPSS. ٧.٢٦) لتحليل البيانات منها اختبار التوزيع الطبيعي (الاتواء والتفرطح)، ومعامل الفا كورنباخ ، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون ، تحليل الانحدار.

ثانياً : الدراسات السابقة

يستعرض هذا المحور الدراسات السابقة التي تخص متغيرات الدراسة الثلاثة الحالية، حسب الاقدمية لا حسب متغيرات الدراسة.

١-دراسة (Purwana, ٢٠١٥) : يهدف البحث الى اكتشاف تأثير القيادة التحويلية والثقافة الأكاديمية والصحة التنظيمية على الفعالية الإدارية في مؤسسة التعليم العالي العامة الإندونيسية. تم استخدام طريقة كمية لفحص الارتباط بين المتغيرات. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة كأسلوب لتحديد العينة. كان المشاركون في الدراسة (٦٣) رئيساً لبرنامج الدراسة. تم استخدام تحليل المسار لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية تأثير مباشر وإيجابي على الصحة التنظيمية. تؤدي النتائج إلى استنتاج مفاده أن وجود قيادة تحويلية فعالة وثقافة أكاديمية قوية وتنظيم صحي ، ستزيد بشكل كبير من الفعالية الإدارية.

٢-دراسة (Parlar&Cansoy, ٢٠١٧) : يهدف البحث الى فحص العلاقة بين سلوكيات القيادة التعليمية لمديري المدارس ، والصحة التنظيمية كان المشاركون

(٥٣٨) معلما يعملون في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الواقعة في منطقة العمرانية في اسطنبول. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبانة واستخدم اسلوب العينة العشوائية . أظهرت النتائج أن مديري المدارس قاموا بسلوكيات القيادة التربوية في تحديد ومشاركة أهداف المدرسة على أعلى مستوى.

٣-دراسة (Saleem et al, ٢٠١٧): يهدف البحث الى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين مع الدور التفاعلي للذكاء العاطفي والدعم التنظيمي المدرك. استخدمت البحث المنهج الوصفي التحليلي ، تم اختيار المدارس العامة والمدارس الخاصة على مستوى المدرسة الثانوية ، في المنطقة الجنوبية من خيبر باختونخوا ، لجمع البيانات، إذ تم اختيار (٥٠) مديراً و (٣٠٠) معلم كعينة من المجتمع. توصلت نتائج البحث الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. وخلص البحث إلى أن الذكاء العاطفي والدعم التنظيمي متوسطان بشكل كبير للعلاقة بين أسلوب القيادة والالتزام التنظيمي.

٤-دراسة (الكعبي، ٢٠١٧): يهدف البحث طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتهكم التنظيمي لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة ، تم اختيار عينة من تدريسي الكلية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي . توصلت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير سلبية بين نتائج الدراسة . وخلص البحث ان الكلية تهتم بالظروف الخاصة بالتدريسيين وتوفيرها جميع الامكانيات التي تساعد على الاداء الجيد .

٥-دراسة (Kharafa, ٢٠١٩): يهدف البحث الى اختبار اثر بعض العوامل التنظيمية والسلوكية نحو تعزيز الصحة التنظيمية لعينة من المدارس الاهلية في العراق محافظة الموصل . استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي . واستخدم البحث الاستبانة لجمع البيانات واستخدم اسلوب العشوائية . توصلت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط بين العوامل التنظيمية والسلوكية والصحة التنظيمية .وقدم البحث جملة من التوصيات منها ان الصحة التنظيمية تعد من المعالجات المعتمدة لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية كونها تحافظ على استمرارية المؤسسة.

٦-دراسة (Ahmed & Sultan, ٢٠٢١) : يهدف البحث الى معرفة الدور الذي يؤديه القيادة الأكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي لعينة من القيادات العلمية والادارية في جامعة نوروز - جيهان) الخاصة في محافظة دهوك العراق. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم استمارة الاستبانة لجمع البيانات والبالغ عددهم (٤٠) تدريسي .توصل البحث الى أن القيادات الاكاديمية تؤثر ايجابيا في التجديد الاستراتيجي .

المبحث الثاني/ الاطار النظري

اولاً: القيادة الاكاديمية (المفهوم والابعاد)

يشهد العالم عديداً من التحولات الراديكالية والنوعية على كافة القطاعات الاقتصادية والفنية والتعليمية، وقد انقلب أثر هذه التحولات على التعليم والمجتمع واصبح لها أثر متواصل على الأنظمة الاجتماعية المختلفة سيما أنظمة التعليم ومساراته وسياساته ، وبان مع تلك التغيرات عدد من النماذج الإدارية والتنظيمية الحديثة التي تحاول ان تتماشى مع مستحدثات العصر (الزهراني واحمد ،٢٠٢٠: ١٥٩). ففي قطاع التعليم استخدم مصطلح القيادة الاكاديمية للتخصص في هذا المجال فقط ، حيث عبر عن مفهومه بمجموعة الأشخاص المنصبين في مواقع رسمية داخل الجامعات مثل رئيس الجامعة ومساعديه والعميد ومعاونيه ورئيس القسم (الشهري،٢٠١٧:٣٨) .والمقصود بذلك الاشخاص الذين لديهم القدرة على قيادة الاخرين واضعين نصب اعينهم منافع المؤسسة التعليمية واحترام الاخرين فضلاً عن امتلاكهم رؤية شاملة وصريحة وقادرين على تسيير تلك المؤسسة (Mehmood et al ,٢٠١٢:١٩٥)

ان دراسة القيادة في مجال التعليم جاء بسبب ضغوطات المجتمع والحكومة التي تسعى للحصول على تعليم ذات مستوى عالي، وهذا يرجع إلى حقيقة أن القيادة تعتبر عاملاً رئيسياً يؤثر على مستوى اداء المؤسسة التعليمية بصورة كاملة والاسهام الواضح في تحقيق النجاح ، لذلك تعد القيادة الاكاديمية امر هام للغاية ولكافة المؤسسات التعليمية بدون استثناء، وهنا ينبغي علينا القول بأن القيادة في مؤسسات التعليم تختلف كثيراً عن القيادة في المؤسسات الاخرى لان القيادة في الاولى تعتبر قيادة تشاركية عند مقارنتها مع قيادة المؤسسات الربحية (Asan & Abdulwahab ٢٠١٥:١٧٥). ذلك لأنه القيادة الاكاديمية تعد من اعقد انواع القيادات لأنها تتألف من قيادة رسمية وغير رسمية (ادارية وبحثية) وما يزيد الامر تعقيداً هو متطلبات العملية التعليمية برمتها والتي تقع على كاهل الاستاذ كمدرس وكقائد في بعض الحالات، وهذا ما يتطلب الموازنة الحقيقية

بين تلك المتطلبات والادوار والاستجابة للتحديات اخرى (Rehbock , ٢٠٢٠:١٠). والتي تتمثل بتطوير المهارات القيادية الفعالة وعلى جميع المستويات، كون ان جميع الأكاديميين قادة والمطلوب منهم تعزيز كافة المسارات والاستراتيجيات المستقبلية ووضعها ضمن البرنامج الاكاديمي والاشرف على تنفيذها (Gmelch & Wolverson , ٢٠٠٢:٣). هذا بالإضافة الى ان القيادة الاكاديمية تقسم الى نوعين الاولى : (القيادة الادارية) وهم مجموعة الاشخاص الذين يشغلون مناصب ادارية لفترة زمنية محددة. والثانية : (القيادة البحثية) وهم الاشخاص الذين يقودون الدراسات والابحاث ويتمتعون بألقاب علمية متقدمة ويشرفون على الدراسات العليا والمشاريع البحثية (Rehbock , ٢٠٢٠:٤ - ١٠).

ان دراسة القيادة في مجال التعليم جاء بسبب ضغوطات المجتمع والحكومة التي تسعى للحصول على تعليم ذات مستوى عالي، وهذا يرجع إلى حقيقة أن القيادة تعتبر عاملاً رئيساً يؤثر على مستوى اداء المؤسسة التعليمية بصورة كاملة والاسهام الواضح في تحقيق النجاح (Asan & Abdulwahab , ٢٠١٥, ١٧٥).

ان القيادة الاكاديمية بأكملها هي عبارة عن عملية تفاعلية وتأثيرية تحدث بين القائد الاكاديمي وكل من يتبعه من الاساتذة والملحوظ ان هذه النظرية بنيت على المفهوم الكلاسيكي للقيادة، بينما ركزت مجموعة اخرى على تصوير وتحديد نماذج القيادة الاكاديميون وممن يعينون في المناصب الادارية اضافة الى صفتهم العلمية، وبالتالي فإن هذه المجموعة لم تحدد لها مفهوم شامل للقيادة الاكاديمية بل اعتمدت الخصوصية فقط، مقابل هذا وركزت مجموعة ثالثة على البارعات الضرورية حتى يكون الاستاذ الجامعي بمهام القائد الاكاديمي (احمد وسلطان، ٢٠٢١ : ٥٦٢) وبما ان الاساتذة هم تدريسيين وقادة حسب رأي (Rehbock , ٢٠٢٠) فإنه يفترض عليهم تحديد المساقات والاستراتيجيات المستقبلية وتكون حاضرة في برامجهم ودراساتهم الأكاديمية، وهذا ما قد يؤدي الى التفاوتات في تحديد مفهوم القيادة الاكاديمية بشكل متكامل (Marshall et al , ٢٠٠٠:٤٨٤).

فمن خلال مراجعة الباحثان للأدبيات لاحظوا وجود عدد قليل من التعريفات لهذا النوع من القيادة، ذلك بسبب ان الموضوع يحصل على الاهتمام اللازم وكما هو مطلوب على مستوى الدراسات العربية والعراقية بالخصوص.

عليه يمكن استعراض عدد من التعريفات وكما يلي :تعرف القيادة الاكاديمية بأنها العمل على تكوين مجتمع من الباحثين والعلماء في مجال ما لتحقيق غايات مشتركة بواسطة الاساتذة

والموظفين من خلال ممارسة نشاطات العمل بشكل كفوء (Gmelch & Wolverton , ٢٠٠٢: ٣). كذلك تعرف على انها حالة تحدث في البيئات الأكاديمية أو المؤسسات التعليمية وتتمثل بمجموعة وظائف ونشاطات تخص العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، التي يقومون من خلالها باتخاذ القرارات المطلوبة وخلق ونقل الرؤية للمرؤوسين والإرشاد والأسناد والإيحاء لتحقيق اهداف مشتركة (Saroyan ٢٠١١:٤). وتعرف ايضاً على انها "عملية المشاركة مع الاخرين للوصول الى الانسجام على رؤيا للأعمال او الوحدة التنظيمية، وتسهيل جهود الابداع الشخصي والجماعي لإنجاز اهداف وغايات مشتركة (White , ٢٠١١:١٥). وعرفت كذلك بأنها " القدرة على ادارة وتنظيم وقيادة تشكيلة من الباحثين لتنفيذ مجموعة متنوعة من المهام تتميز بميزات اكايدمية وادارية" (Teelken et al ., ٢٠١٢:١٥).

اما بالنسبة للقائد الاكاديمي فيعرف على انه " شخص يتمتع برؤية واضحة في نطاق عمله ويمتلك القدرة على صناعة التغيير، اضافة الى امتلاكه وسائل اتصال مختلف لتحفيز زملائه واحداث حالات التغيير المطلوبة " (Mehmood et al , ٢٠١٢:١٩٥). كذلك " الشخص الذي يتميز بمكانه ذات مستوى عالي داخل المؤسسات التعليمية وهو مسؤول عن الأمور المتعلقة بالمناهج والبرامج الدراسية والكادر التعليمي وتقييم التعلم والتعليم " (هادي ، ٢٠٢٠: ١٤٩). ويعرف الباحثان القيادة الاكاديمية بأنها "عمليات تأثير مستمر تتمثل بصورة شذ الهام والموارد والطاقات البشرية والمادية، والتي تحدث بين مختلف الاطراف داخل المؤسسة من الاساتذة كقادة وتدرسيين والكوادر الاخرى وبصورة رسمية كالمناصب الادارية ، وبصورة غير رسمية كمجاميع الدراسات والمشاريع البحثية، كل ذلك لتحقيق مجموعة اهداف على مستوى القطاع التعليمي وعلى مستوى الدولة ككل".

اما بالنسبة لا بعداد الموضوع سيعتمد الباحثان على اربعة ابعاد من نموذج (Kouzes & Posner , ١٩٩٥) وهي "الهام الرؤية المشتركة" و "تشجيع العاملين" و "وتحدي العملية" و "نمذجة الاسلوب" وكما يلي (Leech & Fulton, ٢٠٠٢:٣-١٠) و (AbuTineh et al , ٢٠٠٩:٢٦٨-٢٧٠).

١- الهام الرؤية المشتركة : الافتراض الاساسي الذي بنيه عليه هذا البعد هو يتمثل باعتقاد القادة بقدرتهم على ايجاد الفرق بين الوضع الحالي والمستقبلي ، من خلال امتلاك القادة رؤيا واضحة عن المستقبل مع تصور واضح ودقيق عن قدرات المؤسسة التعليمية ، اذا انهم يلهمون هذه الرؤية في أتباعهم بنظرة إيجابية ومفعمة بالأمل والحياة ويولدون الحماس والإثارة لدى الآخرين من خلال التعامل معهم بصدق وبلغة واضحة وطاقة ايجابية.

٢ - **تشجيع العاملين** : يحتاج الاتباع إلى التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي للتوجه باتجاه تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة التعليمية مسبقاً ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاحتفال بالنجاحات التي تم تحقيقها لغرض تشجيع الاتباع وتسهيل الضوء على اسهاماتهم المتميزة في الهدف المتحقق ، وتقديم المكافآت وتمييز الجهود مقابل الأداء الوظيفي الفردي و الجماعي وابرار هؤلاء التابعين كنموذج يحتذى به من خلال الاحتفال بالإنجازات بصورة جماعية ، وهذا ما يخلق شعور لدى القادة والتابعين بأنهم جزء من مجموعة كبيرة ومهمة ، ويزيد من شعورهم بالانتماء والالتزام التنظيمي، وان عملية الاحتفال او تقدير الجهود ما هي الا طريقة لتشجيع التابعين لأداء افضل.

٣ - **تحدي العملية** : وهو خلق او التعرف على أفكار جديدة ودعمها ، وهنا يجب على القادة ان يكون مستعد للتحدي من أجل تحويل هذه الأفكار إلى أفعال والحصول على منتجات وعمليات وخدمات جديدة معتمدة ، فضلاً عن البحث على الفرص واستغلالها بالطريقة التي تصب في صالح المؤسسة وتغيير الوضع الراهن، مع الاستعداد التام للمخاطرة والتعلم و معالجة الاخطاء والتعلم منها بدلاً من القاء اللوم على الاخرين .

٤ - **نمذجة الاسلوب** : هذا البعد يرتبط بحق الاحترام للقيادة المبني على قاعدة ان المرؤوسين يتبعون القائد الذي يكون له الاحترام ويحظى بثقتهم ويتحمل مسؤوليته قولاً وفعلاً، وفي النمذجة يحتاج القادة إلى فلسفة ، ومجموعة من المعايير العالية التي يتم من خلالها قياس المؤسسة التعليمية ، ومجموعة من المبادئ المتعلقة بالطريقة التي يجب أن يعامل بها المرؤوسين ، والطرق التي يجب اعتمادها لتحقيق الأهداف التي تجعل المؤسسة متميزة في مجال عملها ، ويعيش هؤلاء القادة على القيم التي ينادون بها والتي تجعلهم قدوة للمرؤوسين.

ثانياً: الدعم التنظيمي المدرك (المفهوم والابعاد)

خلال السنوات الاخيرة واجهت المؤسسات العديد من التحديات الناشئة عن التغيرات التكنولوجية والاجتماعية السريعة، وبالاعتماد على هذه التغيرات يصبح للموظفين موقف حاسم في النجاح والكفاءة والانتاجية (Mascarenhas et al, ٢٠٢٢:١). وهذا ما اوجب عليها الاهتمام بالموظفين وتقديم الدعم الاجتماعي لهم في مختلف المواقف ونتائج العمل، ذلك لتقليل الضغط الناجم عن العمل وزيادة المواقف الايجابية مثل الالتزام العالي مع المؤسسة ، مع تركيز نظرية الدعم التنظيمي بشكل خاص على اهمية الدعم التنظيمي المدرك الذي يشير الى مساهمة المؤسسة في تعزيز سلوكيات الموظفين والمواقف والنتائج الايجابية (Canboy et al, ٢٠٢١:١).

يعتمد مفهوم الدعم التنظيمي على نظرية الدعم التنظيمي ونظرية التبادل الاجتماعي، حيث تقترح النظرية الاولى أن الموظفين سيشكلون تصوراً عاماً حول مدى تقدير المؤسسة لهم لقاء ما يقومون به من اعمال ومساهمات داخل المؤسسة، وهذا هو بما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك (POS) وتعتمد درجة الدعم التنظيمي المدرك بالنسبة للموظف اعتماداً على نوايا المؤسسة. أما النظرية الثانية نظرية التبادل الاجتماعي فهي تعني شعور الموظفين بالتزامهم بالعمل وتقديم الجهود المطلوبة للمؤسسة لغرض تحقيق أهدافها وبالمقابل فأنهم يتوقعون استبدال جهودهم والتزامهم بالعمل بمزيد من العوائد وبالتالي ستتشكل لدينا هنا قاعدة ثابتة وهي المعاملة بالمثل بين الموظفين والمؤسسة وبالعكس (LUO, 2020: 810). وبالعودة الى النظرية الاولى (نظرية الدعم التنظيمي) تجد انها تشرح نوع العلاقة بين زملاء العمل بالاعتماد على التبادل الاجتماعي التي تشرح حالة الدعم التنظيمي من خلال وصف شعور الموظفين في تقليل ضغوط العمل ورفع مستويات الاداء (Salistyan et al., 2021: 2).

واضافة الى الدعم والتبادل التنظيميين فان (جلاّب واخرون، 2016: 145) يؤكد على المعاملة بالمثل بالقول، ان المتمعن في مفهوم الدعم التنظيمي المدرك يؤشر وجود ثلاثة مفاهيم فرعية كانت الجذر الاساس في نشوء هذا المفهوم وهو (المعاملة بالمثل و الدعم الاجتماعي و التبادل الاجتماعي)، فالأفراد يتوقعون من مؤسساتهم المعاملة بالمثل فهم يتوقون الى تقدير مساهماتهم، وانهم يولون اهمية كبيرة لاهتمام مؤسساتهم بهم في كل الاحوال والظروف التي يمرون بها في اثناء تواجدهم في المؤسسة، وهذا من خلال منظور علاقات التبادل الاجتماعي والدعم الاجتماعي، وهو ما يعبر عنه الباحثون ب(اهتمام المؤسسة برفاهيتهم).

وقد كشفت احدى الدراسات بأن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر على مشاركة الموظفين، اي بمعنى كلما زاد ادراك الموظفين للدعم التنظيمي كلما زادت احتكالية مشاركتهم في العمل وهذا يدل على انه يتوافق مع نظرية التبادل الاجتماعي التي تسلط الضوء على العقد الاجتماعي بين الموظفين والمؤسسة (Al shaabani et al., 2021: 16).

وعلى غرار ما سبق فقد اشار كل من (Jawahar&Hemmasi, 2006: 645) الى ان علاقات التبادل مع المؤسسة تعد ذات اهمية بالغة بالنسبة للفرد فهي احدى الطرق التي يعزز من خلالها التزاماته تجاه المؤسسة عندما تقدم له الاحترام والتقدير.

وعلى نفس السياق فقد اشارت (العسكري و الدلوي) الى الدعم الذي تقدمه المؤسسة لموظفيها بأن المؤسسة ستحصل على المقابل بطرائق عديدة تحقق من خلاله اهدافها على المدى البعيد (العسكري والدلوي، 2017: 127). ومتى ما أظهرت المؤسسة ذلك الدعم للموظفين فإنه

سينعكس على تصرفاتهم وشعورهم بالانتماء ويدفعهم نحو اتباع نماذج سلوكية تنسجم واهداف المؤسسة (١٢: ٢٠١٢، Krishnan et al). أما إذا كانوا لا يرون أي دعم ، فإنهم يتبنون موقفاً سلبياً تجاه عملهم وقد يشعرون بالإرهاق وتقليل كفاءتهم (٣: ٢٠٢٠، Wag&Wag).

بينما تشير كل من (الهاشمي ومصطفى، ٢٠١٩: ١٠١) الى الدعم التنظيمي على انه سلوك يؤثر بصورة غير مباشرة في مواقف الموظفين وسلوكياتهم ويخلق لديهم الالتزام مع المؤسسة بمبدأ التعامل بالمثل فأن ادرك الموظف موقفاً داعماً من قبل المؤسسة سيني لديه شعوراً ايجابياً ودافعاً نحو تحقيق اهداف المؤسسة بالمقابل.

في حين يرى (Chtzittofis et al, ٢٠٢١: ٢) بأن الدعم التنظيمي هو كل الاشياء التي تتعلق بمدى اتخاذ المؤسسة تدابير الحماية اللازمة لسلامة الموظفين الجسدية والنفسية.

يحتوي هذا الموضوع على عدد كبير من التعريفات لذلك سنذكر عدد منها مثل تعريف (Eisenberger, ١٩٨٦) حيث قال بأنه "كل ما يمتلكه الموظفين من اعتقاد يرتبط بمدى تقدير المؤسسة لمساهماتهم والاهتمام بهم" (١٢٧: ٢٠١٠، Colakoglu).

وعرفة (Robbins&Jude, ٢٠٠٩: ١١٥) على انه " السلوكيات التي تنتهجها المؤسسة تجاه العاملين والتي تنمي لديهم الشعور بأن المؤسسة تقويم أدائهم وتهتم بهم". بينما عرفة (١٦: ٢٠١٢، Krishnan et al) "النتائج الايجابية المتحققة للموظف و المؤسسة كمحصلة لتنفيذ المسؤوليات الرسمية الملقاة عليها".

ولم يبتعد (Ahmed et al, ٢٠١١: ٧٨٤) عن زميله السابق (Eisenberger) حيث اورد قائلاً " انها الدرجة التي يعتقد بها الموظف ان المؤسسة تهتم به او بها وتقيم مدخلات كل منهم مع توافر له او لها الدعم والتعليمات والمساعدات " وعلى غرار (Eisenberger) و (Ahmed et al) فقد عرفه (Peterson, ٢٠١٥: ٢٢) وهو اعتقادات الموظفين العامة حول درجة اهتمام مؤسستهم بحالتهم وتثمينها لإسهاماتهم في موقع العمل".

اخيراً عرفها (الهاشمي ومصطفى، ٢٠١٩: ١٥١) معتمداً على الحالة التبادلية بين الموظف والمؤسسة حيث قال هي " الادوار التبادلية المنجزة من قبل المؤسسة والموظف وبما يلبي احتياجات الموظف المهنية وريغباته الاجتماعية في تحقيق الذات نظير جهوده الاضافية وشعوره بمسؤولياته تجاه المؤسسة واهدافها".

مما تقدم يلاحظ الباحثان عدم وجود اختلاف جوهري في التعاريف التي تطرقا لها سابقاً ، عليه فأنهما يعرفان الدعم التنظيمي المدرك بأنه "الصورة الذهنية المتكونة لدى الموظفين حول نوع

الدعم الذي سيتلقونه من المؤسسة بمختلف الحالات والنتائج لتنمية الشعور الايجابي لديهم اتجاهها ."

اما بالنسبة لأبعاد المتغير فان هناك الكثير من الدراسات العربية والاجنبية التي درست هذا الموضوع ببعد احادي مثل دراسة (جلاب واخرون، ٢٠١٦) و(عبدالرحمن، ٢٠١٧) و (Lartey et al., ٢٠١٩) و (Luo, ٢٠٢٠) و (Wang&Wang, ٢٠٢٠) و (Mascarenhas et al., ٢٠٢٢)، عليه سيتم اعتماد هذا المتغير كبعد احادي.

ثالثا: الصحة التنظيمية (المفهوم و الابعاد)

يتألف مصطلح الصحة التنظيمية من جزأين، الاول هو الصحة وتعني خلو الشيء من أي عيب أو مشكلة، الجزء الثاني تنظيمي وهو مأخوذ من المنظمة أو المؤسسة ويعني مجموعة من العاملين والفرق التي لها علاقة وربط بينهم لاجل تحقيق هدف معين (Al-Douri et al, ٢٠٢٢:١٨٩) .

وقد تطرق الباحث (Miles, ١٩٦٥:١٧) الى موضوع الصحة التنظيمية بالقول أن المؤسسة الصحية لا تعيش في بيئتها فقط ، بل انها قادرة على التأقلم على المدى الطويل ، وتطور باستمرار وتوسع قدراتها على البقاء والتكيف (Yousifet al, ٢٠٢٠:٤٥) . إذ إن المؤسسة التي تمتلك صحة تنظيمية تتمتع بمعدلات منخفضة من الغياب والظروف المرضية، هذا يتحقق من خلال اهتمام الرؤساء بتحفيز وتحسين قدرتهم الموظفين على الأداء ، كذلك من خلال البحث عن أساس المشكلة وأسبابها ومعالجتها (١١ : ٢٠٠٣) (Wolff, ٢٠٠٣). وعرف (Hoy & Miskel, ١٩٩١:١٨٢) الصحة التنظيمية على انها "قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والتكيف مع بيئتها وخلق روح التعاون بين أعضائها وتحقيق هدفها" ، إذ يشير هذا المفهوم الى أن الصحة التنظيمية تعد هيكلًا مفيداً لتدرك العلاقات المتبادلة بين الموظفين . وأشار (Sudiro& Rahayu, ٢٠١٧:١٩) بشكل عام بأن الصحة التنظيمية هي وحدة الجسد والعقل و الروح في المؤسسة وليست مجرد غياب المرض ، ويشير الجسد إلى الهيكل والتصميم التنظيمي والتواصل العملي وتوزيع الوظائف ، بينما يشير العقل الى الطريقة التي يتم بها تنفيذ المعتقدات والأهداف والسياسات والإجراءات الأساسية ، وكيف حل الصراع ، وتغيير الإدارة ، وطريقة التعامل مع أعضاء المؤسسة وتعلمها، وتشير الروح الى العاطفة والتعلق الذي يشعر به التنظيم المركز .

واضاف (Xenidis& Theocharous, ٢٠١٤:٥٦٤) ان مفهوم الصحة التنظيمية يرتبط بكفاءة جميع العمليات في المؤسسة على أنها حالة التشغيل الكامل وغير المعوق لجميع المؤسسات الرسمية وغير الرسمية والرئيسية والمساعدة. ونوه (Rajabian, ٢٠١٢:٦٦٨) بأنها "مجموعة القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملون واستخدامها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة". واكد (Heidarie et al, ٢٠١٢:٢٣٠١) ان المؤسسات التي تتمتع بصحة جيدة تعد من الاماكن التي يرغب فيها العامل والبقاء فيها وتعد فاعلة في البيئة . وعرف ايضا (Nairtal, ٢٠١٤:١٤٥) " بأنها فعالية المنظمة في الاستجابة لظروف العمل المتغيرة وهي الكفاءة الجماعية للمؤسسة لمواءمة المنتجات والخدمات وابتكارها وتنفيذها بشكل أسرع وأفضل". كذلك عرفها (Alqarni, ٢٠١٦:٣٣١) "هي قدرة المؤسسة في العمل بفاعلية وكفاءة والتكيف مع البيئة المحيطة والتغيير".

وتبرز الصحة التنظيمية باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقييم العلاقات الداخلية ، التي تعتبر من أبرز عوامل نجاح المؤسسة ، لما لها من دور كبير في تزويد القيادات بالمعلومات اللازمة التي تساهم في تحقيق أهدافها ، ورفع قدرتهم على معالجة القضايا والمعوقات التي تواجههم ، بدلاً من تركها تزداد سوءاً دون حلول (Hill, ٢٠٠٣:٢٨) . فضلاً عن تميزها بالشمولية من حيث إعطاء تصور مناسب للمؤسسة ومناخها التنظيمي و وصف العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، إذ يساعدها في التكيف مع البيئة الخارجية ورفع قدرتها على استغلال الفرص واستثمار الموارد المتاحة (Hasanietal, ٢٠١٥:٢٣٠) . واضاف (NAKOV&IVANOVSKI, ٢٠١٧:١٨٧) ان اهمية الصحة التنظيمية تبرز من خلال الاتي (العمل على إنشاء وتطبيق كامل لمدونة قواعد السلوك الأخلاقي ،وتطوير الممارسات الإدارية التطبيقية اللازمة للحصول على مزيج مثالي من تأثيرات مراحل النموذج القائم على العملية للصحة التنظيمية ، والتقدم المستمر في مهارات الموظفين وقدراتهم وإجراءاتهم الروتينية ومفاهيم الرفاهية ، بهدف زيادة درجة التوازن بين العمل والحياة ، وسن عدد معقول من ساعات العمل ، واحترام الأهمية البيئية أثناء إنشاء مسارات جديدة لزيادة الصحة التنظيمية وغيرها .

اما بالنسبة للابعاد فقد اعتمد الباحثان على الابعاد التالية :

١-الاعتبارية : وهي تشير الى الجانب الايجابي للوظيفة كالتعاون والود والثقة ، واعلى الرئيس ان يكون داعماً لنشر المودة والاعتماد على السياسات التي تقبل

الاقتراح والعمل عليها وفق صحتها (Buluç, 2008: 576). وأشار
(Parlar&Cansoy, 2017: 19) الى الاعتبارية بأنها الخصائص الشخصية
للقائد مثل الإخلاص والصدقة والانفتاح.

٢- الروح المعنوية : وهي الشعور بالثقة والحماس والصدقة بين الاساتذة ، إذ يفكر
الاساتذة جيداً في أصدقائهم ويشعرون بالإحساس و الإنجاز في عملهم
(Buluç, 2008: 576). و اضاف (Parlar&Cansoy, 2017: 19) أن الروح
المعنوية تتعلق بمناخ العمل الإيجابي وحب العاملين لوظائفهم ، وبيئة تقوم على
التعاون. (GOCEN& TERZI, 2019: 103) يجب أن ينتشر الشعور السليم
بالرفاهية أو الرضا في المؤسسة.

٣- التماسك المؤسسي : يتأثر الأساتذة بالمؤسسة ويرغبون البقاء فيها، إذ يقوم
الأعضاء المتأثرون بالمؤسسة أيضاً بتوجيه تأثيرهم بطريقة تعاونية
(Buluç, 2008: 576). وأشار (Parlar&Cansoy, 2017: 19) الى الحفاظ
على المناهج والتفاعل مع الاخرين داخل المؤسسة و حمايتهم . وأكد
(GOCEN&TERZI, 2019: 103) أن التماسك يجب أن يسود شعور واضح
بالهوية في المؤسسة ومع معرفة من هم ، بحيث يجذب الاساتذة إلى العضوية
من خلال التواجد في المؤسسة.

المحور الثالث/ الجانب العملي

اولا : التوزيع الطبيعي :

أن الأسلوب الإحصائي المستخدم لتحليل البيانات يتم اختياره وفق معرفة
توزيع البيانات، فإذا كان توزيع البيانات طبيعياً ، فيتم استخدام اسلوب الاحصاء
المعلمي ، أما اذا كان توزيع البيانات غير طبيعي ، فيتم استخدام اسلوب الإحصاء
اللامعلمي. (Field, 2009: 145). ولغرض الوصول الى طبيعة توزيع البيانات إذا
كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً ام لا فتوجد عدت ادوات لهذا الاسلوب منها اسلوب
الالتواء والتفرطح، وان مستوى الثقة المستخدم هو (0.05) وليتوزع طبيعياً عندما
تكون (Z) المحسوبة للالتواء والتفرطح إذ تقع ضمن حدود (±1.96)، ويمكن
استخراجها وفق تقسيم قيم الالتواء والتفرطح على الخطأ المعياري لها
(Hairatal, 2019: 95-96). والجدول (٢) يوضح النتائج التالية:

جدول (٢) التوزيع الطبيعي

التفرطح			الالتواء			المتغيرات والابعاد
التفرطح Z	الخطأ المعياري	Statistic	الالتواء Z	الخطأ المعياري	Statistic	
٠.٠٨٥	.٧٢٤	.٠٦٢	-٠.١٧٠	.٣٦٩	-٠.٠٦٣	الهام الرؤية المشتركة
٠.٦٨٠	.٧٢٤	.٤٩٣	-١.٨٦٩	.٣٦٩	-٠.٦٩٠	تشجيع العاملين
٠.٤٤١	.٧٢٤	.٣٢٠	-١.٨٦١	.٣٦٩	-٠.٦٨٧	تحدي العملية
-٠.٧٤٨	.٧٢٤	-٠.٥٤٢	٠.٥٥٢	.٣٦٩	-٠.٢٠٤	نمذجة الاسلوب
٠.٤٩٨	.٧٢٤	.٣٦١	-٠.٨٥٠	.٣٦٩	-٠.٣١٤	القيادة الاكاديمية
٠.٠٤٦	.٧٢٤	.٠٣٤	-٠.٩٤٠	.٣٦٩	-٠.٣٤٧	الدعم التنظيمي
-٠.٢٥٦	.٧٢٤	-٠.١٨٦	٠.٧٢٣	.٣٦٩	-٠.٢٦٧	الاعتبارية
-٠.٦٤٣	.٧٢٤	-٠.٤٦٦	-١.٤٥٢	.٣٦٩	-٠.٥٣٦	الروح المعنوية
-١.٣٤٨	.٧٢٤	-٠.٩٧٦	-٠.٧٧٧	.٣٦٩	-٠.٢٨٧	التماسك المؤسسي
-١.٣٣٢	.٧٢٤	-٠.٩٦٥	-١.٢٨٩	.٣٦٩	-٠.٤٧٦	الصحة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.٢٣) بعد اعادة تنظيمها

نلاحظ من الجدول اعلاه أن القيم تقع ضمن حدود (±١.٩٦) عليه فان البيانات تتوزع طبيعياً.

ثانياً : ثبات المقياس

يمكن تحديد ثبات المقياس من خلال معرفة الاتساق الداخلي لفقراته باستعمال ألفا

كرونباخ ، وكما يلي:

جدول (٣) معامل الفا كورنباخ

المتغيرات والابعاد	عدد الفقرات	معامل الفا كورنباخ
الهام الرؤية المشتركة	٤	.٩٤٣
تشجيع العاملين	٤	.٩٤٠
تحدي العملية	٤	.٩٣٩
نمذجة الاسلوب	٤	.٩٤٠
القيادة الاكاديمية		
الدعم التنظيمي	٨	.٩٤٢
الاعتبارية	٥	.٩٤٨
الروح المعنوية	٤	.٩٤٠
التماسك المؤسسي	٤	.٩٤١
الصحة التنظيمية		
		.٩٣٨

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.٢٣) بعد اعادة تنظيمها

وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, ٢٠١٠)، فإن النتائج أعلاه تشير إلى إن معامل ألفا لأبعاد ومتغيرات الدراسة هي أكبر من (٠.٧٠) وهذا ما يشير على توافر الاتساق الداخلي لفقراته وكذلك صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

ثالثاً: الاحصاء الوصفي:

يهتم هذا المبحث بعرض الاحصائي الوصفي لنتائج الدراسة مع تحليلها وتفسيرها. إذ يتضمن هذا المبحث ثلاثة متغيرات ، الاول يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الاكاديمية) ، اما الثاني فيتعلق بمتغير التابع او المعتمد (الدعم التنظيمي) ، واخير المتغير التفاعلي (الصحة التنظيمية) حيث شمل كل الجوانب المتعلقة من عرض المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية، مستوى الاجابات حدد في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأية فئة. ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (٥=١-٤) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٤/٥=٠.٨٠) وبعد ذلك يضاف (٠.٨٠) الى الحد الادنى للمقياس (١) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (٥) (Dewberry, ٢٠٠٤: ١٥) و كالاتي :-

جدول (٤) فئة الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	ت
منخفض جداً	١ - ١.٨٠	١
منخفض	١.٨١ - ٢.٦٠	٢
معتدل	٢.٦١ - ٣.٤٠	٣
مرتفع	٣.٤١ - ٤.٢٠	٤
مرتفع جداً	٤.٢١ - ٥.٠٠	٥

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى الاديبيات السابقة

١- المتغير المستقل (القيادة الاكاديمية):-

يتضمن هذا المتغير اربعة ابعاد (الهام الرؤية المشتركة، تشجيع العاملين، تحدي العملية، نمذجة الاسلوب) وكما يلي:

أ. بعد الهام الرؤية المشتركة: يظهر الجدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد طبقاً لإجابات عينة البحث تجاه بعد الهام الرؤية المشتركة، إذ يلاحظ في ان الفقرة (١) حصلت على اعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (٤.١٢) وبانحراف معياري (٠.٩٠٠)، إذ يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة أن للقيادة لها رؤية شمولية، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). في حين حصلت الفقرة (٤). على ادنى وسط حسابي، إذ بلغ (٢.٦١) وبانحراف معياري بلغ (١.٩٥٩)، وهذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه ان للإدارة عليها العمل على اشراك الاطراف عند صياغة الرؤية المستقبلية، وضمن مستوى اجابة (معتدل). مقابل ذلك حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (٣.٨٩) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٩٥)، ومستوى اجابة (مرتفع) مما يشير الى قناعة العينة بوجود الهام الرؤية المشتركة.

جدول (٥) الوصف الاحصائي لبعدها الرؤية المشتركة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الترتيب
١	تمتلك القيادات الإدارية والعلمية في كليتنا القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة للكلية.	٤.١٢	.٩٠٠	مرتفع	١
٢	تتأكد القيادات الإدارية والعلمية في الكلية من وضع أهداف قابلة للتحقيق.	٣.٩٥	.٧٤٠	مرتفع	٢
٣	تضع إدارة كليتنا أهداف واضحة ومفهومة من قبل الجميع.	٣.٨٥	١.٠١٤	مرتفع	٣
٤	تحرص إدارة كليتنا على اشراك كافة الأطراف عند صياغة الرؤية المستقبلية للكلية.	٢.٦١	١.٩٥٩	معتدل	٤
٣	البعدها ككل	٣.٨٩	.٧٩٥	مرتفع	٣

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS ٧.٢٣) بعد اعادة ترتيبها

ب. بعد تشجيع العاملين: يظهر الجدول (٦) ان الفقرة (١) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (٤.٢٩) وبانحراف معياري (٠.٨١٤)، إذ يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة أن للقيادة لها دور كبير لزيادة الخبرة والمعلومات للأساتذة، وضمن مستوى اجابة (مرتفع جدا). في حين حصلت الفقرة (٢) على ادنى وسط حسابي، إذ بلغ (٢.٦٠) وبانحراف معياري بلغ (٢.١٣٠)، إذ يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه، وهذا يتطلب على الادارة العمل تبني اسلوب روح الابداع والابتكار في العمل، وضمن مستوى اجابة (منخفض). بينما حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (٤.٢٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧١٦). و مستوى اجابة (مرتفع جدا) مما يشير الى قناعة الافراد عينة الدراسة بوجود تشجيع لهم من قبل القادة

جدول (٦) الوصف الاحصائي لبعدها تشجيع العاملين

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الترتيب
ب					

٢	مرتفع	.٩٢٨	٣.٩٥	تشجع القيادات الإدارية والعلمية في كليتنا العاملين على تبني ثقافة التعاون فيما بينهم.	١
٤	منخفض	٢.١٣٠	٢.٦٠	تعتمد القيادات الإدارية والعلمية أسلوب استثارة روح الإبداع والابتكار في العمل.	٢
٣	مرتفع	.٧٣٨	٣.٨٣	تلهم القيادات الإدارية والعلمية العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل المشكلات.	٣
١	مرتفع جدا	.٨١٤	٤.٢٩	تشجع القيادات الإدارية العاملين على المشاركة في الندوات وورش العمل والسيمينارات والمؤتمرات لزيادة الخبرة والمعلومات .	٤
١	مرتفع جدا	.٧١٦	٤.٢٤	البعد ككل	

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.٢٣) بعد اعادة تنظيمها

ج. بعد تحدي العملية: يظهر الجدول (٧) ان الفقرة (١) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (٤.٠٢) وبانحراف معياري (٠.٨٢١)، إذ يبين انسجام جيد في الاجابات وهذا يفسر بوجود وعي عالي في مواجهة المواقف ، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). في حين حصلت الفقرة (٢). على ادنى وسط حسابي، إذ بلغ (٢.٧٤) وبانحراف معياري بلغ (٢.٠٠)، إذ يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه ان الادارة تبحث اكثر عن الفرص لاختبار مهاراتها ، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). أذ حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (٣.٩٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٦٦). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) مما يشير الى قناعة الافراد عينة الدراسة عن وجود تحدي للعملية في الكلية .

جدول (٧) الوصف الاحصائي لبعد تحدي العملية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الترتيب
١	تتصرف إدارة كليتنا بشكل واعي وسريع في مواجهة المواقف المختلفة.	٤.٠٢	.٨٢١	مرتفع	١
٢	تبحث إدارة جامعتنا عن الفرص المتاحة التي من شأنها اختبار مهاراتها وقدراتها الخاصة.	٢.٧٤	٢.٠٠	معتدل	٤

٢	مرتفع	.٩٩٣	٣.١٠	تركز القيادات الإدارية والعلمية في كليتنا على الحلول للمشكلات بدلا من محاولة إلقاء اللوم على الآخرين.	٣
٣	مرتفع	.٨٠٥	٣.٩٥	لدى إدارة الكلية مرونة عالية في مناقلة الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة إلى الكلية.	٤
٢	مرتفع	.٦٦٦	٣.٩٨	البعد ككل	

المصدر : مخرجات برنامج (spss v.٢٣) بعد اعادة ترتيبها

د. بعد نمذجة الاسلوب: يظهر الجدول (٨) الفقرة التي تنص على (٣) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي ،إذ بلغ (٤.٠٧) وبانحراف معياري (٠.٦٨٥)، إذ يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه أن للكلية لها دور في زرع الاحساس للأساتذة لتحقيق الاهداف ، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). في حين حصلت الفقرة (٢). على ادنى وسط حسابي ،إذ بلغ (٢.٣٠) وبانحراف معياري بلغ (٢.١١٩)، إذ يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه ان على الادارة العمل في تقبل الافكار والمقترحات التي تزيد من تطوير الكلية ، وضمن مستوى اجابة (منخفض). بينما حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (٣.٨٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٨٧). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) .

جدول (٨) الوصف الاحصائي لبعد نمذجة الاسلوب

ت	الفرقة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الترتيب ب
١	تزيل القيادات الإدارية والعلمية في كليتنا المعوقات التي تعيق الإبداع لدى المرؤوسين.	٣.٨٣	.٨٦٣	مرتفع	٣
٢	تتقبل إدارة كليتنا أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءه وتصب في مصلحة الكلية.	٢.٣٠	٢.١١٩	منخفض	٤
٣	تزرع إدارة كليتنا الإحساس لدى العاملين في تحقيق أهداف الكلية.	٤.٠٧	.٦٨٥	مرتفع	١

٤	تسعى القيادات الإدارية والعلمية في تبني أساليب قيادية معاصرة بقصد المواكبة والتكيف مع المتغيرات الراهنة.	٣.٩٣	٠.٧٨٧	مرتفع	٢
٤	البعد ككل	٣.٨٧	٠.٦٨٧	مرتفع	٤

المصدر : مخرجات برنامج (spss v.٢٣) بعد اعادة ترتيبها

٢- المتغير المعتمد (الدعم التنظيمي): - يظهر الجدول (٩) ان الفقرة (٧) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي ، إذ بلغ (٤.٠٥) وبانحراف معياري (٠.٧٤٠)، إذ يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة أن للكلية اهتمام كبير في وضح للأستاذ لوضع مهامه ومسؤولياته ، وضمن مستوى اجابة (مرتفع) . في حين حصلت الفقرة (٢) . على ادنى وسط حسابي ، إذ بلغ (٢.٢٥) وبانحراف معياري بلغ (٢.٣٤٢) ، إذ يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه ان الادارة عليها العمل على مكافئة الاساتذة على الساعات الاضافية في العمل ، وضمن مستوى اجابة (منخفض) . بينما حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (٣.٩٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٢٨) وبمستوى اجابة (مرتفع) وهذا يدل على ان الكلية تعمل على زيادة دعمها التنظيمي .

جدول (٩) الوصف الاحصائي لمتغير الدعم التنظيمي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الترتيب
١	تحرص الكلية على الشكاوي والتظلمات التي تواجهني في محيط العمل.	٣.٨٩	٠.٨٩٠	مرتفع	٢
٢	تقدر الكلية الساعات الاضافية التي اقوم بها لأداء العمل .	٢.٢٥	٢.٣٤٢	منخفض	٨
٣	اجد تجاوباً من الكلية عندما اقدم مقترحا او ملاحظة في مجال العمل.	٣.٥٤	٠.٧٨٩	مرتفع	٥
٤	تهتم الكلية بالظروف الانسانية الخاصة بالتدريسيين.	٣.٩٨	٠.٧٨٥	مرتفع	٣
٥	تحرص الكلية على توفير جميع	٣.٠٤	١.٨٥٤	معتدل	٧

				الامكانات التي تساعدني على الاداء الجيد.
٦	معتدل	.٩٧٨	٣.٣٥	تهتم الكلية بشعوري بالرضا عن الاداء الذي احققه في العمل .
٧	مرتفع	.٧٤٠	٤.٠٥	تحرص الكلية على وضوح المهام والمسؤوليات المناطة بي .
٨	مرتفع	.٨٦٣	٣.٨٣	كثيراً ما اشعر بأن الكلية تعمل على اشباع اهدافي ورغباتي واهتماماتي .
	مرتفع	.٦٢٨	٣.٩٢	البعد ككل

المصدر : مخرجات برنامج (spss v.٢٣) بعد اعادة ترتيبها

٣- المتغير التفاعلي (الصحة التنظيمية):-

يتضمن هذا المتغير ثلاثة ابعاد (الاعتبارية، تشجيع العاملين، الروح المعنوية ، التماسك المؤسسي) وكما يلي:

أ. بعد الاعتبارية: يظهر الجدول (١٠) ان الفقرة (١) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي ،إذ بلغ (٤.٢٠) وبانحراف معياري (٠.٧٤٩)، إذ يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة أن للمعلومات التي يحصل عليها الاستاذ ذات مصداقية وموثوقية عالية، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). في حين حصلت الفقرة (٤). على ادنى وسط حسابي ،إذ بلغ (٣.١٠) وبانحراف معياري بلغ (١.٥٣٢)، إذ يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه ان الكلية عليها العمل بأخذ زمام المبادرة للأساتذة، وضمن مستوى اجابة (معتدل). إذ حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (٤.١٠) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧١٤). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) .

جدول (١٠) الوصف الاحصائي لبعد الاعتبارية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الترتيب
١	ثقتي برؤسائي وزملائي في ادارة الكلية كبيرة.	٤.٢٠	.٨٤٣	مرتفع	١
٢	المعلومات التي احصل عليها من الإدارة صادقة وذات موثوقية عالية.	٤.٠٥	.٧٤٩	مرتفع	٢

٣	تشق ادارة الكلية بقدراتي في تحقيق اهدافها.	٣.٩٦	٩١٢.	مرتفع	٤
٤	كليتي تقدر الاساتذة لأخذ زمام المبادرة.	٣.١٠	١.٥٣٢	معتدل	٥
٥	رئيسي المباشر يتمتع بكفاءة ومعرفة عالية في مجال عمله.	٣.٩٨	٩٨١.	مرتفع	٣
	البعد ككل	٤.١٠	٧١٤.	مرتفع	١

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.٢٣) بعد اعادة ترتيبها

ب. بعد الروح المعنوية: يظهر الجدول (١١) ان الفقرة (٣) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (٤.١٢) وبانحراف معياري (٠.٧٨١)، إذ يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة أن للأستاذ دور كبير في المحافظة على اوقات العمل ، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). في حين حصلت الفقرة (٢) على ادنى وسط حسابي، إذ بلغ (٢.٨٥) وبانحراف معياري بلغ (١.٩٨٧)، إذ يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه ان الكلية عليها ان تحرص على مكافئة الاساتذة للإنجازات والاعمال ، وضمن مستوى اجابة (معتدل). بينما حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (٤.٠٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٨٩). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع).

جدول (١١) الوصف الاحصائي لبعد الروح المعنوية

ت	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الترتيب
١	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما استطيع من مجهود الصالح الكلية.	٤.٠٥	٨٣٥.	مرتفع	٢
٢	تكافئني ادارة الكلية باستعمال حوافز متنوعة نتيجة لأعمالي وانجازاتي.	٢.٨٥	١.٩٨٧	معتدل	٤
٣	ان المحافظة على أوقات العمل والانجاز تعتبر من صميم اولوياتي تجاه الكلية.	٤.١٢	٧٨١.	مرتفع	١
٤	تشعرنني ادارة الكلية بالفخر والاعتزاز	٣.٩٨	٩٨٥.	مرتفع	٣

				كوني احد افراد هذه الكلية.
٢	مرتفع	.٧٨٩	٤.٠٤	البعد ككل

المصدر : مخرجات برنامج (spss v.٢٣) بعد اعادة ترتيبها

ج. بعد التماسك المؤسسي: يظهر الجدول (١٢) ان الفقرة (٤) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي ، إذ بلغ (٤.١٧) وبانحراف معياري (٠.٧٧١)، إذ يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة أن للإدارة مبدا التعاون وبناء روح الفريق ، وضمن مستوى اجابة (مرتفع) . في حين حصلت الفقرة (١) . على ادنى وسط حسابي ، إذ بلغ (٣.٣٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٨٧)، إذ يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه ان على الاساتذة العمل في مساعدة بعضهم البعض ، وضمن مستوى اجابة (معتدل) . أذ حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (٣.٩٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٤٩) . وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) مما يشير الى وجود تماسك مؤسسي بينهم .

جدول (١٢) الوصف الاحصائي لبعد التماسك المؤسسي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الترتيب
١	يتخلى التدريسيون في الكلية عن مصالحهم الخاصة ليساعد بعضهم البعض.	٣.٣٢	.٩٨٧	معتدل	٤
٢	تتربط النشاطات في الكلية فيما بينها كوحدة متكاملة و متماسكة.	٣.٩٣	.٦٨٥	مرتفع	٣
٣	تواجه إدارة الكلية الأمور التي تهدد عملها ووجودها بتماسك ووحدة.	٤.٠٥	.٨٠٥	مرتفع	٢
٤	تمارس الادارة مبدا روح الفريق الواحد في تنظيم شؤونها الادارية.	٤.١٧	.٧٧١	مرتفع	١
	البعد ككل	٣.٩٧	.٧٤٩	مرتفع	٣

المصدر : مخرجات برنامج (spss v.٢٣) بعد اعادة ترتيبها

رابعاً : اختبار الفرضيات

١-فرضيات الارتباط

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاكاديمية) والمتغير المعتمد او التابع (الدعم التنظيمي). اذ يظهر الجدول مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد هذه المتغيرات. ويستلزم الامر توضيح لبعض المفردات الواردة في الجداول ادناه، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, ١٩٨٣)، وكالاتي :

جدول (١٣) قوة علاقة الارتباط

ت	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
١	اقل من ٠.١٠	علاقة ارتباط منخفضة
٢	بين ٠.١٠-٠.٣٠	علاقة ارتباط معتدلة
٣	اعلى من ٠.٣٠	علاقة ارتباط قوية

المصدر : اعداد الباحث باعتماد الاديبيات

أ - اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع:

يظهر الجدول (١٤) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاكاديمية) والمتغير المعتمد (الدعم التنظيمي) اذ بلغ مقدار الارتباط (٦٧.٥%) وتؤشر هذه النسبة قوة العلاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية (١%) ($P < ٠.٠٠١$), ($R = ٠.٦٧٥$) وتوضح هذه العلاقة وجود ارتباط ضمن مستوى علاقة قوية بين متغيري الدراسة ، مما يؤكد رفض الفرضية الاولى

ب - اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والتفاعلي :

يظهر الجدول (١٤) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاكاديمية) والمتغير التفاعلي (الصحة التنظيمية) اذ بلغ مقدار الارتباط (٦٨%) وتؤشر هذه النسبة قوة العلاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية (١%) ($P < ٠.٠٠١$), ($R = ٠.٦٨٠$) وتوضح هذه العلاقة وجود ارتباط ضمن مستوى علاقة قوية بين متغيري الدراسة . مما يؤكد رفض الفرضية الثانية

ج - اختبار علاقة الارتباط بين المتغير التفاعلي والتابع:

يظهر الجدول (١٤) علاقة الارتباط بين (الصحة التنظيمية) و(الدعم التنظيمي) اذ بلغ مقدار الارتباط (٥٩.٥%) وتؤشر هذه النسبة قوة العلاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية (١%) ($P < ٠.٠١$), ($R = ٠.٥٩٥$), وتوضح هذه العلاقة وجود ارتباط ضمن مستوى علاقة قوية بين متغيري الدراسة . مما يؤكد رفض الفرضية الثالثة.

جدول (١٤) قيم الارتباط بين المتغيرات

ت	المتغيرات والابعاد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	الهام الرؤية المشتركة	١									
٢	تشجيع العاملين	.٦٧٣**	١								
٣	تحدي العملية	.٦٧١**	.٧٣٩*	١							
٤	نمذجة الاسلوب	.٦٣٩**	.٥٨٢*	.٦٢٥**	١						
٥	القيادة الاكاديمية	.٨٧٥**	.٦٨٢*	.٧٢٢**	.٧٦٧**	١					
٦	الدعم التنظيمي	.٥٨٥**	.٧٤٨*	.٦٧٠**	.٧٠٣**	.٦٧٥**	١				
٧	الاعتبارية	.٤١٩**	.٥٤٨*	.٦٩١**	.٤١٢**	.٤٩٦**	.٥٣٠**	١			
٨	الروح المعنوية	.٦٢٣**	.٧١٣*	.٦٤٤**	.٦٩٩**	.٦٣٧**	.٦٤٣**	.٤٩٨**	١		

٩	التماسك المؤسسي	.٥٧٣**	.٥٩٣*	.٦٥٠**	.٧٤٦**	.٧٣٢**	.٥٨٠**	.٤٤١**	.٧٠٠**	١
١٠	الصحة التنظيمية	.٥٨٠**	.٥٩٩*	.٧٤٥**	.٦٧٥**	.٦٨٠**	.٥٩٥**	.٨٣٠**	.٧٥٠**	١

** . Correlation is significant at the .٠٠١ level (٢-tailed).

المصدر : مخرجات برنامج (spss v.٢٣) بعد اعادة ترتيبها

٢ - اختبار فرضية البحث التأثير:

اعتمد الباحثان في اختبار فرضيات التأثير على استخدام الانحدار الخطي البسيط لبرنامج (Spss ٧.٢٦) والهدف الاساسي من تحليل الانحدار للعلاقات بين متغيرات الدراسة هو لتحديد إمكانية قبولها او رفضها
أ-اختبار علاقة التأثير بين المستقل والتابع

جدول (١٥) التباين (Anova) لفحص التأثير بين القيادة الاكاديمية والدعم التنظيمي

الفرضية الرئيسية الثانية	R	R Square	R Adjusted Square	T	β	F	Sig
	.٦٧٥	.٤٥٦	.٤٤٢	٥.٧١٦	.٥٧٢	٣٢.٦٧٢	.٠٠٠

المصدر : مخرجات برنامج (spss.v.٢٣)

ومن خلال الجدول (٨) المذكور أنفاً نلاحظ ان قيمة (t) تبلغ (٥.٧١٦) وهي قيمة معنوية بالاستناد الى قيمة (sig) المعنوية وهذا يفسر على وجود علاقة تأثير بين القيادة الاكاديمية والدعم التنظيمي. وإن نتائج تحليل الانحدار البسيط تؤكد ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين المتغير المستقل (القيادة الاكاديمية) والمتغير التابع (الدعم التنظيمي)، مما يعني رفض الفرضية الرابعة.

ب-اختبار التأثير للدور التفاعلي للعلاقة بين المستقل والتابع

جدول (١٥) التباين (Anova) لفحص الدور التفاعلي للصحة التنظيمية بين القيادة الاكاديمية والدعم التنظيمي

Sig	F	β	t	R Adjusted Square	R Square	R	الفرضية الرئيسية الرابعة
.000	32.186	.562	5.673	.438	.452	.672	

المصدر : مخرجات برنامج (spss.v.23)

ومن خلال الجدول (٨) المذكور أنفاً نلاحظ ان قيمة (t) تبلغ (٥.٦٧٣) وهي قيمة معنوية بالاستناد الى قيمة (sig) المعنوية وهذا يفسر على وجود تأثير للدور التفاعلي في العلاقة بين القيادة الاكاديمية والدعم التنظيمي. وإن نتائج تحليل الانحدار البسيط تؤكد ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين المتغير المستقل (القيادة الاكاديمية) والمتغير التابع (الدعم التنظيمي) بوجود الدور التفاعلي (الصحة التنظيمية) . وهذا يؤدي الى رفض الفرضية الخامسة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- ١- اتضح ان الكلية المبحوثة تمتلك رؤية شمولية واضحة لمختلف الوظائف ، وتعمل على تطوير صياغتها باستمرار لكنها لا تشرك جميع الاطراف في ذلك .
- ٢- تعمل الكلية على رفع مستوى روح الابداع من خلال تشجيع الاساتذة على الاشتراك في المؤتمرات والندوات وكل ما يؤدي الى زيادة الخبرة والمعرفة في مجال التخصص ، مع ازالة اي معوق يمكن ان يعترض ذلك.
- ٣- تتمسك الكلية بروح الفريق الواحد وتدعم الاساتذة من خلال وضوح المهام الموكلة اليهم مع مراعاة الظروف والحالات الانسانية.
- ٤- تعمل الكلية على بعد تشجيع العاملين وبعد تحدي العملية كمصدرين اساسيين في تمثيل القيادة ، كون ان الاول يتوجه باتجاه تحقيق الاهداف اما الثاني فإنه يساعد على خلق الافكار الجديدة ودعمها.
- ٥- عدم اهتمام الكلية بالساعات الاضافية التي يقدمها المرؤوس ، اضافة الى عدم استثارة الروح الفكرية لديهم لغرض تفجير طاقاتهم الكامنة والاستفادة منها بصورة صحيحة.
- ٦- تعتمد الكلية على بعدي الاعتمادية و الروح المعنوية لتمثيل مستوى الصحة التنظيمية للمؤسسة التعليمية ، إذ ان الاول يشير الى التعاون والود والاحترام بين زملاء العمل، في حين يشير الثاني الى الحماس والثقة والصدافة.

٧- ضعف التعامل مع مستجدات البيئة الخارجية لاغتنام الفرص المتاحة امامها بجدية واستثمارها لصالحها بصورة تامة.

٨- وجود علاقة ارتباط واثر بين متغيرات الدراسة الثلاثة فضلاً عن الدور التفاعلي الايجابي الذي يؤديه متغير الصحة التنظيمية بين المتغير المستقل والمعتمد ، وبالتالي هذا ما يمكن ان يزيد من الدعم التنظيمي المدرك الذي ممكن ان يتلقاه الاستاذ من الكلية حسب تصوره.

ثانياً: التوصيات

١- على الكلية المبحوثة تبني الافكار التي تطرحها جميع الاطراف حتى الخارجية منها في حال كانت تصب في مصلحة المؤسسة ككل.

٢- دراسة مختلف عناصر البيئة الخارجية لتحديد عناصرها ومتغيراتها بصورة دقيقة لغرض استثمار الفرص بما متاح من امكانات توازي لك الفرص واكثر.

٣- زيادة الاهتمام بموضوع صياغة الرؤية والتأكيد على اشراك جميع الاطراف في تكوينها للوصول الى رؤية شمولية ومستقبلية واسعة من شأنها ان تحافظ على المكانة العلمية والاجتماعية للكلية.

٤- التركيز على زيادة مستويات الثقة بين المرؤوسين والقادة لتعزيز السلوكيات الايجابية الدافعة باتجاه انجاز العمل بالتعاون والمحبة.

٥- تلبية جميع احتياجات المرؤوسين المهنية والاجتماعية لتحقيق الذات وتنمية الشعور لديهم لأنه كلما زاد الدعم كلما انعكس ذلك ايجاباً على الصورة المدركة للدعم بالتالي يؤثر في مستويات الانتاج العلمي لتحقيق اهداف الكلية.

٦- دعم الهوية التنظيمية للمرؤوسين لتشكيل شعور بالفخر امام الاخرين وحافز كبير للالتزام اكثر الكلية.

٧- امكانية دراسة موضوعات اخرى مع متغير القيادة الاكاديمية في الجامعات العراقية كونها تتكون من شقين اساسيين هما بحثي واداري خلاف الانماط القيادية الاخرى.

المصادر العربية:

- ١- الهاشمي، شيماء محمد صالح حسن حميد ومصطفى ، مها مصطفى جانكير (٢٠١٩) "مدى مساهمة محددات الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية: دراسة لاراء عينة من العاملين في عدد من مصارف مدينة كركوك" جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ٢٥، عدد ١١٥.

- ٢- العسكري، برشك صالح محمد و الدلوي، سولاف عزالدين سعيد (٢٠١٧) "دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في جامعة السليمانية" جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ٢٣، عدد ١٥١.
- ٣- عبدالرحمن، وردة عبدالخالق (٢٠١٧) "الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين مصادر الاجهاد الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في مركز وزارة الشباب والرياضة العراقية" مجلة الادارة والاقتصاد، السنة ٤٠، عدد ١١٣.
- ٤- جلاب، احسان دهش وسعيد، شروق عبدالرضا و الشريف، زينب هادي معيوف (٢٠١٦) "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الاهلية بمحافظة الفرات الاوسط" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ١٣، عدد ٣٩.
- ٥- احمد، حكيم توفيق و سلطان، حكمت رشيد (٢٠٢١) " دور القيادة الاكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي " : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية والعلمية في جامعة نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك " مجلة العلوم الانسانية - جامعة زاخو، مجلد، ٩ العدد ٣
- ٦- الشهرى ، فوزية ظافر علي (٢٠١٧) "دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه: أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد" رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية.
- ٧- الزهراني ، سعدة سعيد واحمد، ايمان ابراهيم الدسوقي (٢٠٢٠) "دور القيادات الاكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل" مجلة الفنون والاداب وعلوم الانسانيات والاجتماع ، عدد ٦١.
- ٨- هادي ، اكرم كاظم (٢٠٢٢) "علاقة القيادة الاكاديمية بالثقة التنظيمية لمعلمات رياض الاطفال" مجلة الدراسات الاقتصادية ، عدد ٢٨.
- ٩- حميد سالم غياد الكعبي. (٢٠١٧). دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافيدين الجامعة. مجلة الإدارة والاقتصاد ، (١١١) ، ١٦٢-١٧٥.

- ١- Saleem, Z., Batool, S., & Khattak, S. R. (٢٠١٧). Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment: Moderating Role of Emotional Intelligence and Organizational Support. *Journal of Managerial Sciences*, ١١(١).
- ٢- Parlar, H., & Cansoy, R. (٢٠١٧). Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health. *Journal of Education and Training Studies*, ٩(٤), ١٨-٢٨.
- ٣- Kharafa, R. M. (٢٠١٩). Some regulatory and behavioral factors promoting organizational health survey on A sample of private schools in the city of Mosul. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, ١١(٢٥).
- ٤- Purwana, D. (٢٠١٥). The Effect of transformational leadership, academic culture and organizational health on managerial effectiveness: A study of an Indonesian public higher education institution. *Business & Economics Research*, ٤(٤), ٣٦٧-٣٨٠.
- ٥- Wolff, Shelly (٢٠٠٣). *Organizational Health: Beyond Integrated Disability Management. Compensation & Benefits Review*, ٣٥(٤), ٧-١٢. doi:١٠.١١٧٧/٠٨٨٦٣٦٨٧.٣٢٥٥٤٢٥ .
- ٦- Al-Douri, Z. M., Muttlak, A. L. R. Z., & Al Riyalat, J. A. (٢٠٢٢). The Impact of Strategic Success on Organizational Health, An Applied Study, Al-Hikma Pharmaceutical Company. *Bilad Alrafidain Journal of Humanities and Social Science*, ٣(١).
- ٧- Sudiro, A., & Rahayu, M. (٢٠١٧). Examining the link between spiritual values at work, learning orientation, human resources practices and organizational health: An Indonesia case study. *International Review of Management and Marketing*, ١(٣), ١٧-٢٤.
- ٨- Hill, G. D., (٢٠٠٣). Organizational Health. *School Administrator*, ٦٠, ٥.
- ٩- Xenidis, Y., & Theocharous, K. (٢٠١٤). Organizational health: Definition and assessment. *Procedia Engineering*, ٨٥, ٥٦٢-٥٧٠.
- ١٠- Alamri, M. H., Alqahtani, R. A., Alqahtani, N. A., Shobeili, W. A., & Togoo, R. A. (٢٠١٨). Oral health status and treatment needs of children with sickle cell disease in Abha and Khamis Mushait cities of southern Saudi Arabia. *International Journal of Research in Medical Sciences*, ٦(٢), ٤٣١-٤٣٧.

- ١١-Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (٢٠١٥). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of organizational change management*, ٢٨(٢), ٢٣٤-٢٦٢.
- ١٢-Hasani, K., Sheikhesmaeili, S., & Aeini, T. (٢٠١٥). The survey of cybernetic management and its relation to organizational health. *Systemic Practice and Action Research*, ٢٨(٣), ٢٢٩-٢٥٤.
- ١٣-Rajabian, E. (٢٠١٢). Relationship among communication skills of managers and organizational health (case study: Middle and secondary schools of the city Chenaran). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, ٤(٢).
- ١٤-Heidarie, A., Askary, P., Saedi, S., & Gorjian, B. (٢٠١٢). Relationship between quality of work life, organizational health and commitment with job satisfaction. *Life Science Journal*, ٩(٣), ٢٣٠٠-٢٣٠٦.
- ١٥-Nair, H. A., Kumar, D., & Ramalu, S. S. (٢٠١٤). Organizational health: Delineation, constructs and development of a measurement model. *Asian Social Science*, ١٠(١٤), ١٤٥.
- ١٦-Alqarni, S. A. Y. (٢٠١٦). Linking Organizational Health in Jeddah Secondary Schools to Students' Academic Achievement. *Educational Research and Reviews*, ١١(٧), ٣٢٨-٣٣٨.
- ١٧-NAKOV, L., & IVANOVSKI, I. (٢٠١٧). The Potential of the Developing Model of Organizational Health for the Growth of the Insurance Industry. *Essays in Economics and Business Studies*.
- ١٨-Hoy, W. K.; Hannum, J. W. (١٩٩٧). *Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement*. *Educational Administration Quarterly*, ٣٣(٣), ٢٩٠-٣١١. doi:١٠.١١٧٧/٠٠١٣١٦١X٩٧٠٣٣٠٠٣٠٣ .
- ١٩-Karagüzel, E. S. (٢٠١٢). *Örgüt sağlığının örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi (bir devlet üniversitesi örneği)* (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).
- ٢٠-Buluç, B. (٢٠٠٨). ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL SAĞLIK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, ٦(٤), ٥٧١-٦٠٢.
- ٢١-Parlar, H., & Cansoy, R. (٢٠١٧). Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health. *Journal of Education and Training Studies*, ٥(٤), ١٨-٢٨.

- ٢٢-GOCEN, A., & TERZI, R. (٢٠١٩). The Causal Effect of Spiritual Leadership on Organizational Health in Educational Organizations. International Online Journal of Educational Sciences, ١١(٢).
- ٢٣-Klinge, W. E., & Lyden, J. A. (٢٠٠١). Organizational health and teacher education. The Teacher Educator, ٣٧(٢), ١٠٠-١١٦.
- ٢٤-Ahmed, H. ve Sultan, H. (٢٠٢١). Stratejik yenilenmenin sağlanmasında akademik liderliğin rolü. Zakho Üniversitesi Beşeri Bilimler Dergisi, ٩(٣), ٥٦٠-٥٧٨.
- ٢٥-Lartey.J,K&Tawiah.K,A&Osafo.J(٢٠١٩)"The moderating effect of perceived organizational support in the relationship between emotional labour and job attitudes: A study among health professionals" wileyonlinelibrary. com/journal/nop٢
- ٢٦-Tambari.J,C(٢٠٢٠)"Organizational Justice and Organizational Trust in the Banking Industry in Port Harcourt, Nigeria",Global Scientific Journals,Volume ٨, Issue ١, ISSN ٢٣٢٠-٩١٨٦
- ٢٧-www. Globalscientificjournal .com
- ٢٨-Sugumaran.B&Abdullah.M,S&Manaf.A,H(٢٠١٦)"The Influence of Dimensions of Job Burnout on Employees' Commitment: A Perspective of Malaysia"Saudi Journal of Business and Management Studies,Vol-١, Iss-٤,ISSN ٢٤١٥-٦٧١,http://scholarsmepub.com/sjbms
- ٢٩-Luo.H(٢٠٢٠)"Review of Research Progress on Perceived Organizational Support and Organizational Identity" Open Journal of Business and Management, ISSN Online: ٢٣٢٩-٣٢٩٢, https://www.scirp.org/journal/ojbm
- ٣٠--Wang.Q&Wang.C(٢٠٢٠)"Reducing turnover intention: perceived organizational support for frontline" employees" http://creativecommons.org/licenses/by/٤.٠
- ٣١-Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A., (٢٠٠٩)"Organizational Behavior", ١٥/ ed, prentice Hall, Boston. Routledge, London, UK.
- ٣٢-Krishnan, Jayasree & mary, V. sheela, (٢٠١٢), "perceived organizational support- An overview on its antecedents and consequences, international Journal of Multidisciplinary Research, Vol. ٢, No. ٤.
- ٣٣-Peterson, Alexandra, (٢٠١٥) , Organizational Support and Job Satisfaction of Frontline Clinical Managers: The Mediating Role of Work Engagement, Master thesis, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.

- ٣٤- Ahmed Ishfaq, Ismail Wan K. B. W., Amin Samliah Bt Mohamad, and Ramzan Muhammad (٢٠١١) "Conceptualizing Perceived Organizational Support: A Theoretical Perspective", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. ٥ Issue ١٢ pp. ٧٨٤-٧٨٩
- ٣٥- Jawahar, I.M, & Hemmasi, Pegah, (٢٠٠٦), "Perceived Organizational Support for Womens Advancement and Turnover Intentions- The mediating role of job and employer satisfaction", Women in Management Review, Vol. ٢١, No. ٨
- ٣٦- Colakoglu, U & Culha, O & Atay, H (٢٠١٠) "The Effects Of Perceived Organisational Support On Employees' Affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry" Tourism and Hospitality Management, Vol. ١٦, No. ٢, pp. ١٢٥-١٥٠, ٢٠١٠, <https://www.researchgate.net/publication/٢٥٦٠٢٠١٣٥>
- ٣٧- Canboy, B & Tillou, C & Barzantny, C & Güçlü, B & Florence Benichoux, F (٢٠٢١) "The impact of perceived organizational support on work meaningfulness, engagement, and perceived stress in France" European Management Journal journal homepage: www.elsevier.com/locate/emj
<https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.emj.٢٠٢١.١٢.٠٠٤>.
- ٣٨- Mascarenhas, C & Galvão, A.R & Marques, C.S (٢٠٢٢) 'How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective' Adm. Sci. ١٢, ٦٦. <https://doi.org/١٠.٣٣٩٠/admsci١٢٠٢٠٠٦٦>
<https://www.mdpi.com/journal/admsci>.
- ٣٩- Chatzittofis, A & Constantinidou, A & Artemiadis, A & Michailidou, K & Karanikola, M (٢٠٢١) "The Role of Perceived Organizational Support in Mental Health of Healthcare Workers During the COVID-١٩ Pandemic: A Cross-Sectional Study" Frontiers in Psychiatry | www.frontiersin.org | Vol, ١٢ | Article ٧٠٧٢٩٣
- ٤٠- Alshaabani, A & Naz, F & Magda, R & Rudnák, I (٢٠٢١) "Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-١٩ Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators" Sustainability, <https://doi.org/١٠.٣٣٩٠/su١٣١٤٧٨٠٠>
<https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- ٤١- Sulistyana, R & Paramita, R & Setyobakti, M & Rizal, N & Lukiana, N (٢٠٢١) "Perceived Organizational Support on Employee

- Performance: The Mediating Effect of Job Stress"ICONS DOI
١٠.٤١٠٨/eai.٣٠-١١-٢٠٢٠.٢٣٠٣٧١٠
- ٤٢- Tao.Z (٢٠١٨)"The Relationship of Perceived Organizational Support to Affective Commitment, Emotional Exhaustion and Turnover Intention - A Study of General Practitioners in Shanghai Community Health Centers in China",Thesis of Doctor, Instituto Universitário de Lisboa
- ٤٣- Mehmood , Ijaz & Khan, Shahinshah Babar & Raziq , Khan & Tahirkheli, Shaheen Ashraf (٢٠١٢) Role of academic leadership in change management for quality in higher education in Pakistan , Journal of education and practice , Vo.١٣,No.١٦
- ٤٤-Asan Vernyuy Wirbaa & Abdulwahab Shmailan, (٢٠١٥),Leadership Style of managers in Universities in SaudiArabia, Merit Research Journal of Education and Review , Vol. ٣(٤), www.meritresearchjournals.org
- ٤٥-Crossan Mary M & David K . Hurst ., (٢٠٠٦), Strategic Renewal As Improvisation : Reconciling The Tension Between Exploration And Exploitation, Vol. ٢٣,P : ٢٧٣ - ٢٩٨ , ٢٠٠٦ .
- ٤٦-Rehbock,S(٢٠٢٠)"Academic leadership: challenges and opportunities for leaders and leadership development in higher education" <https://www.researchgate.net/publication/٣٤٠٢٧٠٠٦٣>
- ٤٧-Saroyan,A& Getahun,D&Gebre,E(٢٠١١)"Understanding Leadership: Perception of Department chairs and Faculty" Paper presented at the Annual meeting of the American Educational Research Association New Orleans, Louisiana April ٨ - ١١, <https://www.researchgate.net/publication/٢٦٩٩٤٧٠١١>
- ٤٨-White,Susan C.and Glickman, Theodore S (٢٠٠٧) . Innovation in Higher Education:Implications for the Future ,Wiley inter science ,No .١٣٧
- ٤٩-Teelken, C & Ferlie, E and Dent, M. (٢٠١٢), Leadership in the public sector. Promises and pitfalls,٢ Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX١٤ ٤RN ,Simultaneously published in the USA and Canada
- ٥٠- Gmelch, W., H.,and Wolverton, M., (٢٠٠٢),"an investigation of dean leadership", Paper presented at the American Educational Research Association, New Orleans
- ٥١- AbuTineh,A.M& Khasawneh,S& Omary,A(٢٠٠٩)"Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools"Journal of Leadership Education Volume ٧, Issue ٣

- ٥٢-White,Susan C.and Glickman, Theodore S (٢٠٠٧) . Innovation in Higher Education:Implications for the Future ,Wiley inter science ,No .١٣٧
- ٥٣-Leech, Donald W and Fulton, Ray (٢٠٠٢) Leadership Practices of Middle and High School Principals, Paper presented at the ٥٦th Annual Summer Conference of the National Council of Professors of Educational Administration, Burlington VT, ERSE
- ٥٤-Gmelch, W., H.,and Wolverson, M., (٢٠٠٢),"an investigation of dean leadership", Paper presented at the American Educational Research Association, New Orleans.
- ٥٥-Marshall, Stephen & Adams, Moya & Cameron Alison (٢٠٠٠) In Search of academic leadership, Research and Development in Higher Education: Flexible Learning for a Flexible Society Vol. ٢٣ , <https://www.herdsa.org.au>.
- ٥٦-Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (٢٠٠٨). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, ٢٣(٢), ٢٢٧-٢٤٢.
- ٥٧-Cohen, J., & Cohen, P. (١٩٨٣). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (٢nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- ٥٨-Hoy, W. K., & Miskel, C. G,١٩٩١, Educational administration: Theory,