



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# مَجَلَّةُ الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ لِلْعُلُومِ التَّرْبَوِيَّةِ وَالْإِجْتِمَاعِيَّةِ

مَجَلَّةٌ عَامِّيَّةٌ دَوْرِيَّةٌ مُحَكَّمَةٌ

تصدر أربع مرات في العام خلال الأشهر:

(مارس، يونيو، سبتمبر، ديسمبر)

العدد 24 - المجلد 45

جمادى الآخرة 1447 هـ - ديسمبر 2025 م

## معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

### النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

### النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

## معلومات وسائل التواصل

### الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

### البريد الإلكتروني للمجلة



[iujournal4@iu.edu.sa](mailto:iujournal4@iu.edu.sa)

### حساب المجلة على منصة X



[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة  
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر  
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة  
للجامعة الإسلامية



## قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



## الهيئة الاستشارية :

**معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي**

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

**معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر**

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

**معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان**

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

**أ. د : سليمان بن محمد البلوشي**

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

**أ. د : خالد بن حامد الحازمي**

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : سعيد بن فالح المغامسي**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي**

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

**أ.د. محمد بن يوسف عفيفي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



## هيئة التحرير:

### رئيس التحرير :

**أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

### مدير التحرير :

**أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

## أعضاء التحرير:

**معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود**

وزير التعليم العالي الأردني سابقا  
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

**أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري**

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي  
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

**أ.د : علي بن حسن الأحمد**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

**أ.د. أحمد بن محمد النشوان**

أستاذ المناهج وتطوير العلوم بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

**أ.د. صبحي بن سعيد الحارثي**

أستاذ علم النفس بجامعة أم القرى

**أ.د. حمدي أحمد بن عبدالعزيز أحمد**

عميد كلية التعليم الإلكتروني  
وأستاذ المناهج وتصميم التعليم بجامعة حمدان الذكية بدبي

**أ.د. أشرف بن محمد عبد الحميد**

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية بجامعة الزقازيق بمصر

**د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي**

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

**د. منصور بن سعد فرغل**

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

### الإخراج والتنفيذ الفني:

**م. محمد بن حسن الشريف**

**التسيق العلمي:**

**أ. محمد بن سعد الشال**

**سكرتارية التحرير:**

**أ. أحمد شفاق بن حامد**

**أ. سعيد يعقوب حسيني**

**أ. دابري عبدالكريم**





جامعة المدينة الإسلامية  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



## فهرس المحتويات :

م	عنوان البحث	الصفحة
1	فاعلية برنامج تعليمي قائم على نظرية العقول الخمسة في تنمية أبعاد الثقافة الجغرافية والتحصيل الدراسي لدى تلميذات الصف الخامس الابتدائي د. صفية بنت أحمد سالم الدقيل	11
2	سلوكيات القيادة البارعة لدى عمداء الكليات بجامعة الجوف ودورها في تعزيز مستوى الصحة التنظيمية د. هبة بنت فرحان سلمان الرويلي	57
3	أدوار مديري مدارس الدمج ومسؤولياتهم: دراسة مقارنة بين النظامين التعليميين: السعودي والأمريكي مع إمكان الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية د. عمر بن صالح سليمان العبد العزيز	99
4	إدراك معلمي اللغة العربية في المرحلة الابتدائية لإستراتيجيات التفكير الناقد الحديثة في معالجة الأخطاء الإملائية لدى التلاميذ الموهوبين ذوي صعوبات التعلم د. علي بن عيسى علي الشمري	149
5	درجة توافر معايير الاعتماد الأكاديمي في البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في اليمن د. حمود بن علي عبده العبدلي/ د. مجيب بن علي ملهي السعيد/ أ.د. عبد الله بن حسن محمد عبد الرب/ د. علي بن محمد عبد الله أخواجه	205
6	تصور مقترح لتطوير مهارات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم لدى طالبات المرحلة الجامعية في ضوء إرشادات الاستخدام لـ SDAIA د. حليلة بنت محمد محمد حكيم / د. أسماء بنت سعد سعيد القحطاني	255
7	فاعلية التدريب على مهارات برنامج المساعدة النفسية الأولية أثناء الأزمات لدى عينة من غير المتخصصين النفسيين د. أحمد بن سعد ناصر الأحمد	309
8	الإسهام النسبي للقيادة الرنانة في التنبؤ بالاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة د. هوازن بنت محمد عبد الوهاب نوح	349
9	تحليل اتجاهات الحركة السياحية الداخلية لمنطقة الرياض خلال الفترة من 2015-2023م د. نهله بنت هليل بريك العمري	397
10	المقالة الرابعة في معرفة مقادير الأبعاد والأجرام في مخطوطة نهاية الإدراك في دراية الأفلاك لقطب الدين الشيرازي (ت710هـ/1310م) دراسة وتحقيق د. صالح بن مده حميدان الجعداني	441

\* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



جامعة المدينة الإسلامية  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

**سلوكيات القيادة البارعة لدى عمداء الكليات  
بجامعة الجوف ودورها في تعزيز مستوى الصحة  
التنظيمية**

**Ambidextrous leadership behavior of college  
deans and its impact on organizational  
health: empirical evidence and analysis from  
Al-Jouf University**

إعداد

**د. هبة بنت فرحان سلمان الرويلي**

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

قسم القيادة والسياسات التربوية - كلية التربية - جامعة الجوف

**Dr. Hiba Farhan Salman Al-Ruwaili**

Associate Professor of Educational Administration and Planning

Department of Educational Leadership and Policies - College of  
Education - Al-Jouf University

**Email: [hfaruwaily@ju.edu.sa](mailto:hfaruwaily@ju.edu.sa)**

**DOI:10.36046/2162-000-024-002**

تاريخ القبول: ٢٠٢٥/٠٣/١٠ م

تاريخ التقديم: ٢٠٢٥/٠١/٢٠ م

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور سلوكيات القيادة البارعة (المنغلقة والمنفتحة) في تعزيز مستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٤٤) عضو هيئة التدريس بجامعة الجوف في المملكة العربية السعودية في العام ١٤٤٦ هـ. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وأن درجة ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها المنغلق جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، وأن درجة ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها المنفتح جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٧٦). وجاء مستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية، وذات دلالة إحصائية بين ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة، وبين مستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة القيادة البارعة، من خلال تنظيم ندوات وورش عمل دورية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس، تركز على أهمية القيادة البارعة وتأثيرها في نجاح الأفراد والبيئة المهنية، وتصميم برامج تدريبية تفاعلية تستهدف تنمية مهارات القيادة البارعة، لما لها من دور في تحقيق الصحة التنظيمية في الجامعة، وتطوير معايير واضحة لقياس أداء القادة الأكاديميين، تتضمن مدى تبنيهم لأنماط القيادة الفعالة بجامعة الجوف.

**الكلمات المفتاحية:** سلوكيات القيادة البارعة، جامعة الجوف، عمداء الكليات، الصحة التنظيمية.

## Abstract

The aim of this study is to identify the role of closed and open ambidextrous leadership practices of college deans in enhancing the level of organizational health at Al-Jouf University, as perceived by faculty members. The study employs a data sample sized 144 faculty members and applies descriptive, correlational survey methods. The results of the study show that whereas the degree of college deans practicing absolute ambidextrous leadership at Jouf University, from the point of view of faculty members, is high, with an arithmetic mean of (3.85), the degree of practicing the closed form is higher with an arithmetic mean of 3.95, and the degree of practicing the open form is lower with an arithmetic mean of 3.76. The results further show that the impact of ambidextrous leadership on organizational health is both positive and well-pronounced at traditional levels of statistical significance with an average perceived organizational health of 3.73. Toward this end, the study concludes with policy recommendations with respect to encouraging a culture of ambidextrous leadership via organizing periodic seminars and workshops for employees and faculty members, reiterating the importance of such leadership style and its impact on the success of individuals and the professional environment, designing interactive training programs to promote ambidextrous leadership, and formulating unambiguous standards to measure the performance of academic leaders.

**Keywords:** Ambidextrous leadership; Organizational health; Al-Jouf University



## المقدمة

تشهد الجامعات السعودية تطورات متسارعة، وحرًا تنظيميًا وتطويريًا، لمواجهة متطلبات التنمية المستدامة، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، فتبرز أهمية القيادة الفعالة عاملاً جوهرياً في تحقيق التقدّم والنهضة في مؤسسات التعليم العالي. ويتطلب هذا الأمر من القيادات الجامعية أن تتبني أساليب قيادية مبتكرة، تتيح لهم التكيف مع المتغيرات، عبر تبني سلوكيات قيادية توازن بين الانفتاح والانغلاق.

ويعتمد نجاح القائد الجامعي على قدرته الذاتية، التي تنبع من خبراته العملية، ومهاراته في الإقناع؛ وهذا ما يمكنه من بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة مع فرق العمل، بدلاً من اللجوء إلى أساليب الضغط والإكراه لتحقيق الأهداف. ويسهم هذا النهج في تعزيز فاعلية القيادة، وجعلها أكثر انسجاماً مع متطلبات التطوير المستمر.

ومن أهم ثمرات تطوير قدرات قيادية قادرة على مواجهة التحديات هو تحسين الصحة التنظيمية في الجامعات؛ إذ تعدّ القيادة البارة من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تمكن القيادات الجامعية من تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص جديدة للتنمية والتطوير.

ظهر تطوّر القيادة البارة ملحوظاً في جهود الباحثين المختلفة، بحسب توجهاتهم الفلسفية، وبناءً على الأنشطة التي تتطلبها المنظمة، لضمان تحقيق الأهداف بفعالية. وتكمن أهمية توظيف أساليب القيادة البارة في التقييم الدوري للرؤية، وفي تشجيع الإبداع، والاستعداد لضبط الاستراتيجيات والمخرجات أو تغييرها حسب الحاجة. فالسلوكيات الإدارية تؤثر في قدرة المنظمة في استكشاف الفرص واستثمارها بفعالية، كما يؤدي القادة دوراً حاسماً في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمليات الإبداع وتحقيق الأهداف (التميمي، ٢٠١٩).

والقيادة البارة تعني قدرة القائد على تعزيز السلوكيات الاستكشافية والاستثمارية لدى مرؤوسيه، عن طريق زيادة التباين في سلوكياتهم أو تقليله، والتبديل المرن بين هذه السلوكيات (Rosing, Frese & Bausch, 2011).

وتُعرف أيضاً بأنها: قدرة القائد على استخدام السلوكيات المغلقة والمنفتحة، وتوظيفها في تعزيز الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية المتعلقة بالمنظمة، والتي ستؤدي إلى رفع مستوى كفاءتها وزيادة فعاليتها، لتحقيق الأهداف المنشودة (الشيباني، ٢٠٢١).

وتنعكس أهمية القيادة البارعة على مواجهة تحديات بيئة العمل، وتحقيق أفضل أساليب إدارة العمليات وربطها بالأهداف. كما تُسهم في مساعدة أفراد المنظمة على تحقيق مستويات عالية من الابتكار والإبداع، وتعتبر مصدرًا مهمًا للحصول على ميزة تنافسية؛ وهذا ما يحقق أداءً متميزًا ومستدامًا. وإضافة إلى ذلك تؤدي القيادة البارعة دورًا مهمًا في توفير المتطلبات الضرورية لتعزيز رضا العاملين في المنظمة وتحقيق أهدافها، ويمكن قياس سلوكيات القيادة البارعة من خلال بُعدين: البعد الأول: سلوكيات القيادة المغلقة، وهي سلوكيات تهدف إلى إنجاز المهام، بتقليل التمايز في سلوكيات العاملين في المنظمة، واتخاذ التدابير التصحيحية، ووضع التوجيهات والقواعد، وتعيين الأهداف، ومتابعة تحقيقها.

البعد الثاني: سلوكيات القيادة المنفتحة، وفيها يدفع القائد الرؤوسين إلى المخاطرة، ويشجعهم على استخدام الأساليب البديلة، ويسمح لهم بالأخطاء، لزيادة التنوع في سلوكياتهم، وكذلك تشجيعهم على استخدام الوسائل البديلة لإنجاز مهامهم ودفعهم إلى تحمل المخاطر (Rosing et al, 2011).

يتبنى القادة هذه السلوكيات للسماح لمؤسسيهم بالتفكير خارج الصندوق، من خلال تشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة. وتعد هذه السلوكيات من أسباب الإبداع وتحمل المخاطرة (حسن، ٢٠٢١).

تظهر مهارة القائد في قدرته على التكيف بمرونة بين أساليب القيادة المغلقة والمنفتحة، بما يعزز التوازن بين عمليتي الاستكشاف والاستغلال. ويُعتبر هذا النهج أداة فعالة لتحقيق التكامل بين التطوير المستمر والإبداع المبتكر، الذي يتيح للقائد الجمع بين تعزيز الكفاءة والتحكم وتحقيق التحسينات المستمرة، وفي الوقت ذاته يدعم المرونة، والاستقلالية، والإبداع غير التقليدي. ويمثل هذا التوازن جوهر القيادة البارعة، التي تُعد أساسًا لتحقيق التكيف المستدام، والنمو في بيئات تتسم بالتغير والتنافسية.



وقد أكدت الدراسات السابقة دور القيادة البارعة وأهميتها. ومن هذه الدراسات:

دراسة السيلوي وآخرين (٢٠٢٤)، التي هدفت إلى تحديد دور سلوك القيادة البارعة في بناء بيئة إيجابية لتعزيز الأداء المتميز في تربية النجف الأشرف بالعراق. وتوصلت إلى أن ممارسة القيادة البارعة ذات أثر إيجابي ينعكس على الأداء المتميز.

وسعت دراسة أبو زيد (٢٠٢٤) إلى الكشف عن علاقة سلوكيات القيادة البارعة بالنجاح الاستراتيجي، وأظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً من ممارسة سلوكيات القيادة البارعة في قطاع شركات الرخام والمنتجات البلاستيكية المصرية. وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي.

وهدف دراسة العذاري والصائغ (٢٠٢٤) إلى تسليط الضوء على الدور التفاعلي لمهارات الاتصال في اكتساب مهارات القيادة البارعة لدى مدرسي رياضة المبارزة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، وتوصلت نتائجها إلى امتلاك المدرسين مستوى عالياً من القيادة البارعة ومهارات الاتصال.

وهدف دراسة الشهراني (٢٠٢٤) إلى التعرف إلى درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية ومعوّقات ممارستها، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك خالد، وجامعة تبوك، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. وكشفت نتائجها عن أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية فيها جاء بدرجة منخفضة، وبارتفاع عالٍ جداً لمعوّقات ممارستها.

صاغت دراسة إبراهيم وشرف ومحمد (٢٠٢٤) مقترحاً لتقديم بعض الآليات لتحقيق الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، على ضوء أبعاد القيادة البارعة، وتوصلوا إلى عدّة نتائج، أهمّها: أن هناك ضعفاً واضحاً في انتهاج سلوكيات القيادة البارعة، وكذلك في تهيئة مناخ الإبداع في العمل.

وهدف دراسة دغيم وراشد (٢٠٢٣) إلى التعرف إلى دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني في وزارة التربية بالعراق، وكان من أهم نتائجها أن القيادة البارعة تؤدي دوراً كبيراً في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين، من خلال مرونة القادة في التبديل بين السلوكيات المنغلقة والمنفتحة.



ودرست دراسة علي وإسماعيل ويوسف (٢٠٢٣) دور القيادة البارعة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسةً حلّلت آراء عيّنة من رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق، وكشفت عن وجود علاقة ارتباط وتأثير بمستويات معنوية عالية بين القيادة البارعة والتفوق التنظيمي، وأن زيادة التركيز على سلوكيات القيادة البارعة تؤدي إلى ارتقاء التفوق التنظيمي.

وهدفت دراسة Hou, Peng, & Nie (٢٠٢٢) إلى الكشف عن تأثير التوازن بين نمطي القيادة البارعة (المنغلق، والمنفتح) على رفاية القادة في مكان عملهم، وأسفرت نتائجها عن أن تحقيق التوازن بين سلوكيات القيادة المنغلقة أو المنفتحة يعزّز من رفاية القادة في مكان العمل، من خلال تحسين فعالية القيادة، لاسيّما عند تطبيق كلا السلوكين بمستويات عالية.

وأما دراسة Mahamood (٢٠٢٢) فهدفت إلى التعرف إلى أثر سلوكيات القيادة البارعة على الطاقة التنظيمية في شركة الفارس العامة، وأظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيّرات الدراسة، وأن أهمّ سلوكيات القيادة البارعة كانت النمط المنفتح، الذي جاء بدرجة أعلى من النمط المنغلق.

وهدفت دراسة Gerlach, Rosing, & Zacher (٢٠٢١) إلى اختبار نظرية القيادة المزدوجة، وهل القادة القادرون على التبديل بين النمط المنغلق والنمط المنفتح يسهمون بتحسين أداء فرق العمل وتعزيز الابتكار، وكشفت نتائجها عن أن المرونة في التبديل بين هذين السلوكين تعزّز من الابتكار، وتحسّن أداء المنظّمة.

كما هدفت دراسة الشيباني وحسن (٢٠٢١) إلى تحديد دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوّع المعرفي والأداء الإبداعي في جامعة واسط بالعراق، وأظهرت نتائجها الدور التفاعلي للقيادة البارعة في تعزيز علاقة التنوّع المعرفي بالأداء الإبداعي.

وكشفت دراسة بناي والظالمي (٢٠٢٠) عن علاقة سلوكيات القيادة البارعة والإبداع في العمل في جامعة كربلاء بالعراق، ومن أهمّ ما توصّلت إليه من نتائج هو: ضعف ممارسة سلوكيات القيادة البارعة، وكذلك تحيئة المناخ الإبداعي في العمل.

وكشفت دراسة العيدة وأبو قاعود (٢٠٢٠) عن أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين العلاقة بين القيادة البارعة والتميز التنظيمي في مؤسسة أسبايزون في دولة قطر. وتوصلت نتائجها إلى ارتفاع مستوى سلوكيات القيادة البارعة والتميز التنظيمي، ووجود أثر معنوي لتطبيق القيادة البارعة في تحقيق التميز التنظيمي واليقظة الاستراتيجية.

ومن خلال ما طُرح تتضح الأهمية البالغة للقيادة الفعالة، والحاجة إلى إدارة المنظمات بأسلوب يعزز علاقات إيجابية بين القادة وفرق العمل، وأن القيادة البارعة تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الصحة التنظيمية. فهي تجمع بين الإبداع والتنفيذ بتوازن؛ وهو ما يسهم في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على مواجهة التغيرات المحيطة. كما أن هذا النوع من القيادة يشجع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والعمل بكفاءة عندما يكون هناك مرونة في التبديل بين النمط المنفتح والمنغلق؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي، ويعزز ارتباطهم التنظيمي بالجامعة، ومن ثمّ الصحة التنظيمية.

وتعتبر الصحة التنظيمية من المداخل الإدارية الحديثة لدراسة بيئة العمل، فهي تنعكس على المؤسسة، وتعزز قدرتها على البقاء، والتعامل مع المتغيرات بكفاءة واستمرارية، ومن ثمّ فإن المؤسسة التي لا تتمتع بصحة تنظيمية تفتقد إلى الكفاءة والفاعلية (الزهراني، ٢٠١٩).

استخدم مايلز مفهوم الصحة التنظيمية رسمياً عام ١٩٦٥م، وقد عرّف المنظمة الصحية بأنها: المنظمة التي لا تحافظ على حياتها في دائرتها الخاصة فقط، وإنما تتطور وتتوسع على المدى البعيد، وتحسن قدرتها على التأقلم والبقاء (Xenidis Y., 2014).

ويمكن تعريف الصحة التنظيمية بأنها: تلك الظاهرة التي تتسم بها النظم والمؤسسات التربوية، والتي تعبر عن وجود حالة ديناميكية تتمتع بنمو داخلي وخارجي متوازن (الحجار، ٢٠٠٤).

وتكمن أهمية الصحة التنظيمية في المؤسسات التربوية في أنها توفر للعاملين وعياً وإدراكاً مشتركاً لبيئة العمل الداخلية والخارجية. ويعزز هذا الإدراك الفاعلية والتماسك بين أعضاء المنظمة؛ وهو ما يؤدي إلى تحقيق تطابق أكبر بين الأهداف والعمل على تحقيقها (السالم، ٢٠١٦).



وتتجلى أهمية الصحة التنظيمية أيضاً في قدرتها على تمكين المنظمة من تطوير أدائها المالي، من خلال خلق جوٍّ من التوافق بين الأفراد والموارد. كما أنها تمنح المنظمة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية المحيطة، وتساعد القيادات في بناء مستقبل صحي للمنظمة، وبناء ثقافة تميز الأداء وتوجيه استثمار الموارد بشكل صحيح (Gagnon, 2017).

ومن أهم مجالات الصحة التنظيمية التي حدّتها أغلب الأدبيات والدراسات السابقة، هي: وضوح الأهداف للعاملين في المنظمة، وميولهم لها، واعتبارها أهدافاً مناسبة يمكن تحقيقها، والروح المعنوية وهي شعور الأفراد العاملين بالحماس والثقة وإحساسهم بإنجازهم الوظيفي (البشر)، (٢٠١٩).

ومن هذه المجالات أيضاً الثقة التنظيمية، التي تعني إشاعة الصدق والأمانة بين العاملين والمنظمة، لتحقيق جودة العمل، وشعور العاملين بالاطمئنان بأن سلوكهم يتوافق مع توقعات المنظمة، لإنجاز المهام والتكيف التنظيمي، الذي يمثل قدرة المنظمة على إجراء التغييرات التطويرية بفعالية داخلياً وخارجياً، ويسهم بتنمية العمل الإبداعي، ويمكنها من مسايرة هذه التغييرات؛ ومن علامات الصحة التنظيمية في المنظمة أنها تُشيع التماسك التنظيمي بين العاملين ويزيد ترابطهم بعلاقات صحية خالية من أيّ شوائب اجتماعية وفكرية؛ فيغدو هدفهم الأساسي هو إنجاح المنظمة وتقديمها، وحلّ المشكلات بإيجاد حلولٍ منطقية للمشكلات المختلفة التي تواجهها، وإزالة العقبات التي قد تعترض تحقيق الأهداف، وتقليل الفجوة عند انتقال المنظمة من حالة إلى أخرى (الحوامدة وأبو شنتال، ٢٠١١).

ومن علاماتها في الجامعات، بوصفها منظمات مستقلة، ملائمة الاتصالات، وأن تكون خالية من أيّ تحريف، والتميز بالمرونة والسلاسة داخل الجامعة وخارجها. واستغلال الموارد من خلال الاستخدام الفعّال للإمكانات والموارد البشرية، وإيجاد التوازن بين متطلبات أعضاء هيئة التدريس واحتياجات العمل الأكاديمي في الجامعة (Akbaba, 1999).

وتؤدّي القيادة الفعّالة دوراً أساسياً في تعزيز الصحة التنظيمية بتطبيق مجموعة من الممارسات التي تسهم في توفير بيئة عمل إيجابية ومتوازنة. مثل:

- احترام قيم الأفراد، وتعزيز تقديرهم لذواتهم، وزيادة شعورهم بالانتماء، مقدّمة لتعزيز دافعيتهم وأدائهم.
  - تلبية احتياجاتهم والاستماع إلى آرائهم.
  - توفير بيئة تعليمية محفّزة على تنمية الأفراد، وتشجيعهم على التعلّم المستمرّ.
  - معالجة الأخطاء وتحليلها والاستفادة منها في مجال النموّ.
  - بناء الثقة بالنفس من خلال تعزيز التجارب والابتكار.
  - تعزيز ثقافة العمل الجماعيّ، وتشجيع التعاون بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
  - إيجاد بيئة قائمة على التفاهم والتنسيق المثمر.
  - تعزيز الثقة المتبادلة بإيجاد قنوات اتصال منفتحة بين جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة.
  - تقديم الدعم لمختلف المستويات الإدارية.
  - تمكين القادة الناشئين وتعزيز إحساسهم بالمسؤولية.
  - توزيع السلطة وتمكين الموظفين من المشاركة في عمليات التخطيط وصنع القرار.
  - تفعيل الأدوار المختلفة داخل المنظمة.
- إن القيادة الواعية، من خلال هذه الممارسات، تصبح قوة محرّكة تؤثّر مباشر أو بغير مباشرة في الصحة التنظيمية للمنظمة؛ وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائها واستدامتها (laup, 2004).
- تنوّعت الدراسات السابقة في البحث عن الدور الأساسي للصحة التنظيمية، وعلاقتها بأنماط القيادة والرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء، وتحقيق التميّز المؤسسي في المؤسسات الأكاديمية.
- فقد هدفت دراسة الساعاتي والعنقري (٢٠٢٤) إلى التعرف إلى نمط القيادة النسائية السائد بجامعة الملك سعود، وواقع صحتها التنظيمية. وكشفت نتائجها عن أن النمط القيادي الديمقراطي يُعدُّ الأكثر تأثيراً في تعزيز الصحة التنظيمية، فقد جاء مستواها مرتفعاً لدى الموظفين الإداريات



في الجامعة، مع وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والصحة التنظيمية، ولم تُظهر الأنماط الأوتوقراطية أو الحرة علاقة ذات دلالة بالصحة التنظيمية.

كما هدفت دراسة السيارى (٢٠٢٤) إلى التعرف إلى علاقة الصحة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة. وأظهرت نتائجها ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في الجامعة، وأن هناك علاقةً طرديةً قويةً بين مستوى الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وأما دراسة كاظم (٢٠٢٣) فقد هدفت إلى التعرف إلى الدور الإيجابي للقيادة المتوازنة في تعزيز الصحة التنظيمية في جامعتي "وارث الأنبياء" و"الصفوة". وكشفت نتائجها عن أن هناك دوراً إيجابياً للقيادة المتوازنة في الصحة التنظيمية، وتشير إلى أهمية تحقيق التوازن في أساليب القيادة لخلق مناخ تنظيمي صحي في الجامعات.

واستهدفت دراسة Keliddar et al (٢٠٢٣) التحقق من العلاقة بين أساليب قيادة المديرين والصحة التنظيمية في مستشفيات التعليم في مدينة أهواز. فجاء مستوى الصحة التنظيمية جيداً نسبياً، وارتبط أسلوب القيادة التوجيهية إيجابياً بالصحة التنظيمية على المستويين المؤسسي والإداري، بينما أظهر أسلوب التفويض علاقة سلبية ضعيفة مع الصحة التنظيمية.

وأما دراسة قدحة والعامري (٢٠٢٣) فقد هدفت إلى التعرف إلى دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية. وأظهرت أن مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية جاء بدرجة متوسطة، وأما مستوى تحقق التميز المؤسسي فقد كان متوسطاً؛ مع وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، وأكدت الدراسة أن للصحة التنظيمية تأثيراً في التميز المؤسسي.

ولاستكشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس كشفت دراسة كروسي (Crosby, 2022) عن أن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما.

وأجرت دراسة الحبسية والصوافية (٢٠٢٢) بحثاً حول درجة توافر الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وأظهرت النتائج أن درجة

الصحة التنظيمية كانت كبيرة، وأن هناك علاقة طردية قوية بين الصحة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة.

وأوضحت دراسة العجري (٢٠٢٢) العلاقة بين واقع الصحة التنظيمية في كليات جامعة شقراء بالدوادمي، والرضا الوظيفي. وتوصلت نتائجها إلى أن مستوى الصحة التنظيمية في جامعة شقراء كان متوسطاً، مع وجود علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والرضا الوظيفي، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بمتغيرات: نوع الكلية، أو الدرجة العلمية، أو سنوات الخبرة.

وهدف دراسة Altıntaş & Özata (٢٠٢٢) إلى التعرف إلى تأثير مرونة المدارس المرتبطة بوزارة التعليم الوطني في يوزغات على الصحة التنظيمية للمدارس، وتحديد مؤشرات مرونة المؤسسات التعليمية، وتأثير ذلك على تصوّر الصحة التنظيمية، خلال فترة جائحة "كوفيد-١٩" في تركيا. وبيّنت النتائج أن للمرونة التنظيمية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الصحة التنظيمية. وأن المرونة والصحة التنظيميتين في المؤسسات التعليمية كانتا في مستوى متوسط.

واستهدفت دراسة خلف وطويقات (٢٠٢٠) التعرف إلى أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية. وبيّنت نتائجها أن مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في كليات الجامعات الأهلية في بغداد جاء بدرجة متوسطة.

وللكشف عن تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس على الصحة التنظيمية، في مدارس حكومية في مختلف مناطق الجانب الأناضوليّ من مدينة إسطنبول توصّلت دراسة Ozgenel & Aksu (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية؛ فقد أظهرت النتائج تأثيراً مباشراً للقيادة الأخلاقية على تعزيز الصحة التنظيمية.

وسلّطت دراسة العيسى (٢٠١٩) الضوء على واقع الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود. فقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للصحة التنظيمية، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين متغيرات الدراسة والمستوى العام للصحة التنظيمية.

وهدف دراسة الزهراني (٢٠١٩) إلى التعرف على علاقة أنماط القيادة (التحويلية، والتبادلية) بمستوى الصحة التنظيمية بجامعة القصيم. وأظهرت نتائجها ارتفاع ممارسة أنماط القيادة،



وأما مستوى الصحة التنظيمية فقد كان متوسطاً، مع وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ومستوى الصحة التنظيمية.

وتأسيساً على ما سبق تقديمه من دراسات سابقة تتضح أهمية ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة، بنمطيهما: المنغلق والمفتوح، لمساهمتها إسهاماً كبيراً في تحسين بيئة العمل، وزيادة رضا أعضاء هيئة التدريس؛ وهو ما يعزز الأداء العام والصحة التنظيمية في الجامعة. فالقيادة البارعة تعدّ محوراً أساسياً لتعزيز الصحة التنظيمية، فكلما كانت القيادة أكثر كفاءةً في توجيه أعضاء هيئة التدريس ودعمهم إيجابياً ارتفع مستوى الصحة التنظيمية، وانعكس على تحقيق أداء أفضل واستقرار أكبر في الجامعة.

ووفق هذا السياق تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف دور ممارسة سلوكيات القيادة البارعة، المنغلقة والمفتوحة، في تعزيز مستوى الصحة التنظيمية بجامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### مشكلة الدراسة:

تعدّ القيادة الفعالة عنصراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل، فتسهم في توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتزداد أهمية القيادة الفعالة في المؤسسات الأكاديمية لدورها في تحقيق التوازن بين الإبداع الإداري والتطبيق الفعال للأنظمة. ومع ذلك لا تزال هناك تحديات تفرض على الجامعات في تبني ممارسات قيادية حديثة، تساعد على التكيف الإيجابي مع المتغيرات الخارجية والداخلية.

وعلى الرغم من أهمية دور القيادات الأكاديمية في تبني أنماط فعّالة للقيادة، مثل: سلوكيات القيادة البارعة، التي لها تأثير في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس، وفي تعزيز الصحة التنظيمية، إلا أن بعض الجامعات في المملكة العربية السعودية تواجه عدداً من التحديات في تطبيق ممارسة القيادة البارعة؛ وهو ما أكّده دراسة الشهراني (٢٠٢٤) من أن تطبيق ممارسات البراعة التنظيمية قد جاء بدرجة منخفضة جداً، وأن معوقات ممارستها في الجامعات السعودية جاء بدرجة مرتفعة جداً؛ وهذا ما يظهر الحاجة إلى استكشاف تأثير هذه الممارسات في الصحة التنظيمية. وكذلك ما أكّده دراسة القرني (٢٠٢٠)، التي جاءت فيها درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة شقراء،



للقيادة المتعددة بدرجة متوسطة. ودراسة النغمش (٢٠٢٢)، التي كشفت عن ارتفاع معوقات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وأوصت بضرورة توفير برامج تدريبية لتعزيز مهاراتهم القيادية. وكذلك ما أظهرته دراسة بناي والظالمي (٢٠٢٠) من ضعف في تطبيق هذا النوع من القيادة، وأوصت بتطوير مهارات القادة الأكاديميين.

تواجه جامعة الجوف، بوصفها من الجامعات الناشئة، تحديات في تطوير ممارسات قيادية تدعم بيئة العمل الأكاديمية، إذ يحتاج أعضاء هيئة التدريس فيها إلى قيادة تتجاوز النمط التقليدي القائم على إصدار الأوامر وتلقيها، وتنفيذ اللوائح، تجاه ممارسات أكثر انفتاحاً ومرونة تعزز من أدائهم الأكاديمي، وإلى أن يكونوا قادة يتمتعون بمهارة ومرونة في التبديل بين نمطي القيادة البارة، المغلق والمنفتح؛ لما لذلك من أثر فعال في تحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم. وهذا ما أكدته دراستا الشيباني وحسن (٢٠٢١)، والسيلاوي وآخرون (٢٠٢٤) من أهمية دور القيادة البارة في تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز بيئة العمل. وكذلك دراسة علي وإسماعيل ويوسف (٢٠٢٣)، التي كشفت نتائجها عن العلاقة الإيجابية بين القيادة البارة والتفوق التنظيمي؛ وهو ما يعزز الروح المعنوية للعاملين، وينعكس إيجاباً على الصحة التنظيمية للجامعات. وأيضاً ما كشفته دراسة العيدة وأبو قاعد (٢٠٢٠)، من دور تطبيق القيادة البارة في تحقيق التميز التنظيمي والليقطة الاستراتيجية.

وتعدّ الصحة التنظيمية مؤشراً رئيساً لجودة بيئة العمل وكفاءتها في تحقيق الأهداف المؤسسية. وهو ما أكدته دراسة العيسى (٢٠٢٢) من ضرورة تعزيز الصحة التنظيمية بجميع أبعادها ومستوياتها، وزيادة وعي القيادات بأهميتها، وإجراء دراسات تسعى إلى الكشف عن مستويات الصحة التنظيمية، وتطوير استراتيجيات لتحسينها. وقد أشارت دراسة Crosby (2022) إلى أهمية الصحة التنظيمية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وانعكاسها في تحسين الأداء المؤسسي.

وقد كشفت بعض الدراسات السابقة عن أن مستوى الصحة التنظيمية في بعض الجامعات السعودية ليس بالمستوى المأمول. فقد أكدت دراسة العجري (٢٠٢٢) أن مستوى الصحة التنظيمية في جامعة شقراء كان متوسطاً، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة الزهراني (٢٠١٩) في جامعة القصيم.

وعلى الرغم من أهمية ما قدّمته الدراسات السابقة وأسبقيتها في طرح الموضوع، إلا أنها لم تتناول مباشرة العلاقة بين أنماط القيادة البارعة، المغلقة والمنفتحة، ومستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف. كما أن تأثير هذه الأنماط القيادية على تحقيق بيئة عمل صحية ومتوازنة داخل الجامعة لم يستكشف.

وبحسب علم الباحثة ما من دراسة سابقة تناولت مباشرة تأثير القيادة البارعة بنمطها على الصحة التنظيمية في جامعة الجوف؛ وهذا ما يجعل هذه الدراسة ذات أهمية في سدّ هذه الفجوة البحثية، وتقديم توصيات تدعم تطوير القيادة البارعة، وتعزّز مستوى الصحة التنظيمية داخل الجامعة.

وبناءً على ذلك تحدّدت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور سلوكيات القيادة البارعة، المغلقة والمنفتحة في تعزيز مستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
ومن خلال الإجابة عن السؤال الرئيس أعلاه تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها (المنفتح والمغلق) في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما مستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة ومستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها (المنغلق والمنفتح) في جامعة الجوف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تحديد مستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.



- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة ومستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف.

### أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:

١. تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خلال تناولها دور القيادة البارعة مُجسّدًا حديثًا لدعم بيئة عمل إيجابية داخل جامعة الجوف، ودورها في تعزيز مستوى الصحة التنظيمية.

٢. محدودية الدراسات، بحسب اطلاع الباحثة، التي درست العلاقة بين القيادة البارعة بنمطيتها والصحة التنظيمية؛ لذلك تقدّم هذه الدراسة إسهامًا نظريًا لإثراء المكتبة العربية، وسدّ الفجوة في دراسة العلاقة بين القيادة البارعة والصحة التنظيمية في الجامعات السعودية.

ب- الأهمية التطبيقية:

١. قد تسهم الدراسة الحالية في استفادة صناع القرار في الجامعات السعودية عامةً، وجامعة الجوف خاصّةً، من خلال نتائجها، ومن خلال تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسة العمداء سلوكيات القيادة البارعة ومستوى الصحة التنظيمية، وتزويدهم بالتغذية الراجعة، وتقديم توصيات فعّالة تعزّز القيادة البارعة، وتحقّق بيئة تنظيمية أكثر كفاءة واستدامةً في جامعة الجوف.

٢. يؤمّل أن تمهّد هذه الدراسة الطريقَ للمهتمّين والباحثين في مجال القيادة في الجامعات وغيرها من المؤسسات.

### حدود الدراسة:

أجريت الدراسة ضمن الحدود التالية:

(أ) الحدّ الموضوعي: سلوكيات القيادة البارعة لدى عمداء الكليات ودورها في تعزيز مستوى الصحة التنظيمية بجامعة الجوف.

(ب) الحدّ البشريّ: طُبِّقت الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف، بالمملكة العربية السعودية.

(ج) الحدّ المكانيّ: طُبِّقت الدراسة بجامعة الجوف بجميع فروعها.

(د) الحدّ الزمني: طُبِّقَت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م).

#### مصطلحات الدراسة:

- سلوكيات القيادة البارعة:

تشير إلى مجموعة من الممارسات والأساليب التي تمكّن القائد من استخدام السلوكيات المغلقة والمنفتحة، لتوظيف أنشطة المنظّمة الاستثمارية والاستكشافية بغرض تحسين مستوى أداء المنظّمة من خلال رفع كفاءتها وزيادة فاعليتها؛ لتحقيق أهدافها المنشودة وبلوغها (Zheng and Schroeder, 2017).

وتعرّف سلوكيات القيادة البارعة إجرائيًا في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة من السلوكيات التي يتّبعها عمداء كليات جامعة الجوف. وتشمل هذه السلوكيات اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ووضع الخطوط الإرشادية، ومراقبة الأقسام والوحدات والأفراد، لتحقيق الأهداف. كما تتضمن التشجيع على القيام بالأعمال بشكل مختلف، وإفساح المجال للتفكير المستقل، ودعم محاولات تحدي الأساليب الراسخة لدى أعضاء هيئة التدريس. وتقاس هذه السلوكيات بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس سلوكيات القيادة البارعة المستخدم في الدراسة الحالية.

- الصحة التنظيمية:

وتعرّف بأنها: الحالة التي تتمتع فيها المنظمة ببيئة عمل إيجابية ومستقرة، تُمكن الموظفين من العمل بكفاءة وفعالية، مع تحقيقها رفاهيتهم النفسية والجسدية، وتعزيز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي، وتعكس الصحة التنظيمية قدرة المنظّمة على التكيف مع التحديات الخارجية والداخلية، والاستمرار في التطوّر والنموّ المستدام (Northouse, 2021).

وتعرّف الصحة التنظيمية إجرائيًا بالدراسة الحالية بأنها: الحالة العامة التي تعبّر عن مدى رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف عن بيئة العمل، ومدى توافر عوامل الدعم النفسي والاجتماعي، إلى جانب تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. وتشمل الكفاءة في التواصل الداخلي، والقدرة على التكيف مع التغيّرات. وتُقاس هذه الحالة من خلال الدرجة التي يحقّقها المستجيب على مقياس الصحة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.



## الإجراءات المنهجية للدراسة:

### منهج الدراسة:

اتّبعَت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحّي الارتباطيّ، الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتنظيمها، والتعبير عنها كمياً وكيفياً بهدف الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. والتعبير الكيفي يصف الظاهرة، ويوضح خصائصها، بينما يصف التعبير الكميّ وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة، أو حجمها، ومدى ارتباطها بظواهر أخرى (عبيدات وعبد الحق وعُدس، ٢٠١٦م).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجوف في المملكة العربية السعودية للعام ١٤٤٦هـ، البالغ عددهم (١٤٦١) عضو هيئة تدريس، وبعد الانتهاء من عملية جمع الاستبانات بلغت عينة الدراسة الصالحة للتحليل (١٤٤) استبانة، اختيروا بطريقة الطبقة العشوائية من مجتمع الدراسة، مع المحافظة على نسب خصائص المجتمع. ويوضح جدول (١) خصائص العينة وفقاً لمتغيّري: الجنس، والكلية.

جدول ١ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والكلية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	أنثى	٨٩	٪٦١,٨
	ذكر	٥٥	٪٣٨,٢
المجموع		١٤٤	٪١٠٠
الكلية	إدارية وإنسانية	٥٣	٪٣٦,٨
	علمية	٤٤	٪٣٠,٦
	صحية	٤٧	٪٣٢,٦
المجموع		١٤٤	٪١٠٠

اتضح من جدول (١) أن عدد أفراد عينة الدراسة من الإناث هو (٨٩) فرداً نسبتهم (٪٦١,٨)، وبلغ عدد عينة الدراسة من الذكور (٥٥)، نسبتهم (٪٣٨,٢)، وتوزّعت عينة الدراسة

بحسب متغير الكلية: من فئة الكليات الإدارية والإنسانية (٥٣) فردًا، نسبتهم (٣٦,٨٪)، ومن فئة الكليات الصحية (٤٧) فردًا، نسبتهم (٣٢,٦٪)، ومن فئة الكليات العلمية (٤٤) فردًا، نسبتهم (٣٠,٦٪).

أداة الدراسة:

بنت الباحثة أداة الدراسة الحالية، بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وتكوّنت من ثلاثة أقسام:

الأول: تضمّن للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عيّنة الدراسة، وهي: (الجنس، الكلية).

الثاني: من (١٦) فقرة موزّعة على بُعدين تقيس في مجملها سلوكيات القيادة البارعة كالآتي:

البُعد الأول: سلوكيات القيادة المغلقة، واشتمل على (٨) فقرات.

البُعد الثاني: سلوكيات القيادة المنفتحة، واشتمل على (٨) فقرات.

الثالث: تكوّن من (٣٨) فقرة تقيس في مجملها مستوى الصحة التنظيمية. ويقابل كل فقرة مقياس ليكرت الخماسي: (كبيرة جدًا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدًا).

وللتحقّق من موثوقية تطبيق أداة الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

أولاً: صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: تحقّق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الفقرات، موزّعة حسب البُعد الذي تنتمي إليه كل فقرة، على مجموعة من المحكّمين المختصّين في مجال القيادة والإدارة، من ذوي الخبرة والكفاءة، البالغ عددهم (٥) محكمين، للحكم على مدى صحة الفقرات وشموليتها وسلامتها اللغوية، وانتمائها للبُعد الذي صُنّفت فيه، وفي ضوء التغذية الراجعة، ونسبة اتّفاق أكثر من (٨٠٪)، اعتمدت أداة الدراسة بعد إجراء التعديلات، لتصبح في صورتها النهائية.

صدق البناء: للتحقّق من صدق بناء أداة الدراسة، اعتبرت أول (٣٠) استجابة عيّنة استطلاعيةً، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة البُعد والدرجة الكلية للاستبانة، وحساب



معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وبين البعد الذي تنتمي إليه الفقرة في مقياس سلوكيات القيادة البارعة. وجدول (٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين درجة البعد والدرجة الكلية.

جدول ٢ معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة البارعة والدرجة الكلية في العينة الاستطلاعية (ن=٣٠)

الرقم	البعد	معامل الارتباط
سلوكيات القيادة البارعة:		
١	البعد الأول: سلوكيات القيادة المغلقة	٠,٥٣٠**
٢	البعد الثاني: سلوكيات القيادة المفتوحة	٠,٥١١**

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

اتضح من جدول (٢) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد سلوكيات القيادة البارعة والدرجة الكلية تراوحت بين (٠,٥١١) و (٠,٥٣٠)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )؛ وهو ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة مقبولة من صدق أداة الدراسة. ولحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وجدول (٣) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه الفقرة في سلوكيات القيادة البارعة.

جدول ٣ معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه الفقرة في سلوكيات القيادة البارعة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٦٣٤**	٩	٠,٦٩١**
٢	٠,٥٤١**	١٠	٠,٧٢١**
٣	٠,٦٥٥**	١١	٠,٦٥٤**
٤	٠,٦١٤**	١٢	٠,٦١٥**
٥	٠,٦٨٨**	١٣	٠,٦٤٦**
٦	٠,٦٦٧**	١٤	٠,٦٢٦**



رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
٧	**٠,٦٦٣	١٥	**٠,٦٢٤
٨	**٠,٦٦٦	١٦	**٠,٦٧٦

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

اتضح من جدول (٣) أن معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه في سلوكيات القيادة البارعة، تراوح بين (٠,٥٤١ - ٠,٧٢١) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وعليه أصبحت سلوكيات القيادة البارعة في صورتها النهائية مكونة من (١٦) فقرة موزعة على بعدين.

أما مستوى الصحة التنظيمية فجدول (٤) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية.

جدول ٤ معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية في مقياس مستوى الصحة التنظيمية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٨٧	١١	**٠,٦٢٩	٢١	**٠,٦٤٤	٣١	**٠,٦٤٧
٢	**٠,٦٤٤	١٢	**٠,٦٣٢	٢٢	**٠,٦٤٧	٣٢	**٠,٦٢٩
٣	**٠,٦٥٦	١٣	**٠,٦١٨	٢٣	**٠,٦٤٢	٣٣	**٠,٦١٤
٤	**٠,٦٢٩	١٤	**٠,٦٠٠	٢٤	**٠,٦٠١	٣٤	**٠,٦٢٨
٥	**٠,٦٢٠	١٥	**٠,٦٤٩	٢٥	**٠,٦٦٢	٣٥	**٠,٦٧٧
٦	**٠,٦٣٣	١٦	**٠,٦٣٦	٢٦	**٠,٦٦٦	٣٦	**٠,٦٤٩
٧	**٠,٦٨٠	١٧	**٠,٦٥٠	٢٧	**٠,٦٩١	٣٧	**٠,٦٣٣
٨	**٠,٦٠٦	١٨	**٠,٦٧٧	٢٨	**٠,٦٧٠	٣٨	**٠,٦٢٧
٩	**٠,٦٠٢	١٩	**٠,٦٢٩	٢٩	**٠,٦٤٤		

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١٠	**٠,٦٩٨	٢٠	**٠,٦٣٢	٣٠	**٠,٧١٢	

\*\* وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

أُتضح من جدول (٤) أن معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع الدرجة الكلية لمستوى الصحة التنظيمية، تراوحت بين (٠,٦٠٠ - ٠,٧١٢)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وعليه أصبح مستوى الصحة التنظيمية في صورته النهائية مكوّنًا من (٣٨) فقرةً.

ثانيًا: ثبات أداة الدراسة:

قُدِّر معامل ثبات أداة الدراسة الداخلي بتطبيق معادلة "ألفا" كرونباخ (Cronbachs Alpha)، لجميع أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لدى العيّنة الاستطلاعية، التي بلغت (٣٠) عضو هيئة تدريس، ويوضّح ذلك جدول (٥).

جدول ٥ معاملات ثبات كرونباخ ألفا " $\alpha$ " لأبعاد الدراسة، والدرجة الكلية لدى العيّنة الاستطلاعية

الرقم	البعد	معاملات ثبات كرونباخ ألفا " $\alpha$ "
سلوكيات القيادة البارعة:		
١	البعد الأول: سلوكيات القيادة المغلقة	٠,٨٨٢
٢	البعد الثاني: سلوكيات القيادة المفتوحة	٠,٨٦٤
٣	الدرجة الكلية	٠,٩٠٥
مستوى الصحة التنظيمية:		
٤	الدرجة الكلية	٠,٨٧٣

أظهر جدول (٥) أن معاملات الثبات، المقدّرة بمعادلة كرونباخ ألفا " $\alpha$ " لأبعاد سلوكيات القيادة البارعة، قد تراوحت بين (٠,٨٦٤ - ٠,٨٨٢)، وقد بلغت درجة الثبات الكلية



(٠,٩٠٥)، كما جاء معامل الثبات المقدّر بمعادلة كرونباخ ألفا " $\alpha$ " مستوى الصحة التنظيمية (٠,٨٧٣)؛ وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة:

أمام كل فقرة من فقرات الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعكس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، كالتالي:

"بدرجة كبيرة جداً": أعطيت ٥ درجات.

"بدرجة كبيرة": أعطيت ٤ درجات.

"بدرجة متوسطة": أعطيت ٣ درجات.

"بدرجة قليلة": أعطيت درجتين.

"بدرجة قليلة جداً": أعطيت درجة واحدة.

ولتحديد مستوى الموافقة وتحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي، حسبت القيم (الأوزان)، فتصبح فئات الحكم على المتوسطات للفقرات والأبعاد كما يلي:

(١ - ١,٧٩): بدرجة قليلة جداً.

(١,٨٠ - ٢,٥٩): بدرجة قليلة.

(٢,٦٠ - ٣,٣٩): بدرجة متوسطة.

(٣,٤٠ - ٤,١٩): بدرجة كبيرة.

(٤,٢٠ - ٥): بدرجة كبيرة جداً (أبو صالح، ٢٠٠٤م).

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha)، لتقدير معاملات الثبات.

الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها (المنغلق والمفتوح) في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل بُعد من أبعاد سلوكيات القيادة البارعة. وجدول (٦) يوضح ذلك.  
جدول ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة البارعة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	البعد الأول: سلوكيات القيادة المنغلقة	٣,٩٥	٠,٨٤	كبيرة
٢	البعد الثاني: سلوكيات القيادة المفتوحة	٣,٧٦	٠,٩٠	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٨٥		كبيرة

اتضح من جدول (٦) أن درجة ممارسة عمداء الكليات لسلوكيات القيادة البارعة في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وأن درجة ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها (المنغلق والمفتوح) جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسطين حسابيين (٣,٩٥، ٣,٧٦) على التوالي.

وقد يعزى سبب ارتفاع درجة ممارسة كلا النمطين إلى قدرة العمداء على التنقل بمرونة بينهما، وفقاً لمتطلبات الموقف؛ وهو ما يعكس مهارات قيادية متقدمة. ففي أوقات الأزمات قد يفضلون النمط المنغلق لضمان السيطرة والتنظيم، للتمسك بالهيكلية والقواعد والإجراءات التنظيمية، إذ إن الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة قد تدفعهم إلى ممارسة القيادة المنغلقة. بينما يتحولون في المواقف التي تتطلب إبداعاً وحلولاً جديدة إلى النمط المفتوح. ويعدّ هذا التوازن بين النمطين ميزة قيادية تمنح العمداء القدرة على إدارة الكليات بفعالية، وعلى تحقيق أهداف جامعة الجوف.



وتتفق هذه النتيجة مع دراسات: أبو زيد (٢٠٢٤)، والعداري والصائغ (٢٠٢٤)، والعيادة وأبو قاعد (٢٠٢٠)؛ التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً من ممارسة سلوكيات القيادة البارعة. وتختلف هذه النتيجة مع دراستي: إبراهيم وشرف ومحمد (٢٠٢٤)، وبناي والظالمي (٢٠٢٠) اللتين أشارتا إلى ضعف ممارسة سلوكيات القيادة البارعة.

وللكشف عن درجة ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها المنغلق في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، يبين الجدول التالي رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها المنغلق مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول ٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها المنغلق مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	سلوكيات القيادة المنغلقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	يتابع عميد الكلية مدى التزام أعضاء هيئة التدريس بالقواعد والإجراءات التنظيمية.	٤,١٩	٠,٩١	كبيرة
٢	٧	يتابع عميد الكلية إنجاز الأهداف وفقاً للإطار الزمني لخطط العمل.	٤,١٥	٠,٨٦	كبيرة
٣	٣	يشدد عميد الكلية على إنجاز المهام بالوقت المحدد.	٣,٩٧	١,٠١	كبيرة
٤	١	يحرص عميد الكلية على أسلوب التخطيط في الأعمال المقترح تنفيذها.	٣,٩٣	١,٠٧	كبيرة
٥	٨	يعتمد عميد الكلية على الكفاءات المدربة جيداً.	٣,٩٣	٠,٩٥	كبيرة
٦	٥	يتخذ عميد الكلية الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث خطأ.	٣,٩٢	٠,٩٩	كبيرة
٧	٦	يلتزم عميد الكلية بتنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً.	٣,٨٤	١,١٤	كبيرة
٨	٤	يطبق عميد الكلية المساءلة عن الأخطاء المقصودة في العمل.	٣,٦٧	١,٢٠	كبيرة

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	سلوكيات القيادة المغلقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		الدرجة الكلية	٣,٩٥		كبيرة

اتضح من جدول (٧) أن درجة ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها المغلق في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، وجاءت جميع فقرات هذا البعد بدرجة ممارسة كبيرة، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣,٦٧ - ٤,١٩).

جاءت فقرة: "يتابع عميد الكلية مدى التزام أعضاء هيئة التدريس بالقواعد والإجراءات التنظيمية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,١٩)، بدرجة ممارسة كبيرة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن العمداء يميلون إلى استخدام النمط المغلق، للتمسك بالهيكلية والقواعد والإجراءات التنظيمية؛ وهو ما يعكس رغبتهم في السيطرة والتنظيم، وتركيزهم على الكفاءة من خلال الالتزام بتطبيق الأنظمة.

جاءت فقرة: "يطبق عميد الكلية المساءلة عن الأخطاء المقصودة في العمل" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، بدرجة ممارسة كبيرة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المتابعة المستمرة للأعضاء وسير عملهم في الكلية يقلل من نسبة حدوث الأخطاء مما يقلل من تعرضهم للمساءلة.

وللكشف عن درجة ممارسة عمداء الكليات لسلوكيات القيادة البارعة بنمطها المنفتح في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فإن جدول (٨) يوضح ذلك.

جدول ٨ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها المنفتح مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	سلوكيات القيادة المنفتحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٤	يُحَفِّز عميد الكلية على الاعتماد على الذات في إنجاز المهام	٣,٩٣	١,٠٢	كبيرة



كبرى	١,١٩	٣,٩٣	يسمح لي عميد الكلية أن أقدم أفكارى بحرية	١٢	٢
كبرى	١,٠٣	٣,٨٥	يتعامل عميد الكلية بمرونة مع الأخطاء غير المقصودة، ويعتبرها فرصة للتعلّم	١٠	٣
كبرى	١,١٦	٣,٧٧	يزوّد عميد الكلية اللجان العلمية بالتغذية الراجعة بانتظام	١٥	٤
كبرى	١,١١	٣,٧٥	يحثّ عميد الكلية على تحمل مسؤولية المخاطرة	١٣	٥
كبرى	١,١٩	٣,٦٦	يُمنح عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس حرية التفكير والتصرف باستقلالية	١٦	٦
كبرى	١,٠٧	٣,٦٥	يشجع عميد الكلية على تجريب الأفكار الجديدة	٩	٧
كبرى	١,٠٦	٣,٥٢	يساعد عميد الكلية على إنجاز المهام بطرق مختلفة	١١	٨
كبرى		٣,٧٦	الدرجة الكلية		

أتضح من جدول (٨) أن درجة ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها المنفتح في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وجاءت جميع فقرات هذا البُعد بدرجة ممارسة كبيرة، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣,٥٢ - ٣,٩٣).

فقد جاءت فقرة: "يُحفّز عميد الكلية على الاعتماد على الذات في إنجاز المهام" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، بدرجة ممارسة كبيرة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أنه غالبًا ما يُنظر، في بيئات العمل الأكاديمية، إلى استقلالية أعضاء هيئة التدريس على أنها من أهم عناصر القيادة الفعّالة، لذلك يعتمد عميد الكلية على تحفيز الأعضاء من خلال اعتمادهم على أنفسهم في إنجاز المهام.

وجاءت فقرة: "يساعد عميد الكلية على إنجاز المهام بطرق مختلفة" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٥٢)، بدرجة ممارسة كبيرة، ولكن أقل من الفقرات الأخرى. ويمكن عزو ذلك إلى أن أغلب الإجراءات روتينية ومقيّدة بآليات تنفيذ محدّدة وواضحة؛ مما يقلّل من عملية التنوّع في أساليب إنجاز المهام وطرقها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمداء يمارسون سلوكيات القيادة البارعة بنمطها بوضوح ملحوظ، إذ يميلون إلى استخدام النمط المغلق، للتمسك بالهيكلية والإجراءات التنظيمية وتطبيق



اللوائح والأنظمة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث خطأ، وتطبيق المساءلة، ومتابعة تنفيذ الخطط وفق التوقيت المحدد لتنفيذها، ومتابعة أعمال أعضاء هيئة التدريس في الكلية. في المقابل فإنهم يعتمدون النمط المفتوح من خلال التواصل المفتوح، وتقديم التغذية الراجعة لهم في الوقت المناسب، وتشجيع الإبداع، ودعم الأفكار الجديدة؛ وهو ما يعزز التعاون والمشاركة بين أعضاء هيئة التدريس ويحفّزهم على إنجاز المهام بأنفسهم بطرق وأساليب متنوعة، ويمنحهم حرية التفكير والاستقلالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراستي: أبوزيد (٢٠٢٤) وبناي والظالمي (٢٠٢٠)، اللتين جاءت فيها درجة ممارسة النمط المفتوح للقيادة أقل من النمط المغلق. وتختلف مع دراسة Mohamood (2020)، التي جاءت فيها ممارسة النمط المفتوح أعلى من النمط المغلق.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول ٩ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	مستوى الصحة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٩	أشعر بثقة عالية عند إنجازي عملاً جديداً	٤,٤٥	٠,٩٧	كبيرة جداً
٢	٦	ينظر لي عميد الكلية نظرة ثقة واحترام عندما أقدم فكرة جديدة	٤,١٥	١,٠٢	كبيرة
٣	١	تضع الكلية أهدافها بوضوح وتكون قابلة للتحقيق	٤,٠٦	١,٠٢	كبيرة
٤	٥	تتعاون الكلية مع أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهدافها	٤,٠٢	٠,٩٤	كبيرة
٥	٢	يساعدني وضوح أهداف الكلية على بذل المزيد من الجهد لتحقيقها	٤,٠٢	١,٠٧	كبيرة
٦	٣٥	يعالج عميد الكلية مشكلات العمل داخلياً	٣,٩٧	٠,٩٧	كبيرة
٧	٨	يثق عميد الكلية بقدرتي على إنجاز المهام دون مراقبة	٣,٩٧	١,٠٥	كبيرة

كبيرة	١,١٤	٣,٩٠	تُحدَّث المعلومات لأعضاء هيئة التدريس باستمرار	٢٨	٨
كبيرة	١,١١	٣,٨٤	يعامل عميد الكلية الزملاء بقدر متساوٍ في الحقوق والواجبات	٣١	٩
كبيرة	١,١٥	٣,٨٤	يحفز عميد الكلية على العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية	٢٥	١٠
كبيرة	١,٠٤	٣,٨٢	يسعى عميد الكلية على أن تبقى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفعة	١٤	١١
كبيرة	١,١١	٣,٨١	يوفر لي عميد الكلية المعلومات التي تتناسب مع ما كلفني به من أعمال	٢٩	١٢
كبيرة	١,٢١	٣,٨١	يحرص عميد الكلية على ترسيخ ثقافة تنظيمية تساعد على تماسك أعضاء هيئة التدريس	٣٤	١٣
كبيرة	١,٢٤	٣,٧٩	يحرص عميد الكلية على تقوية العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية	٣٢	١٤
كبيرة	١,٠٩	٣,٧٦	يسعى عميد الكلية لتوفير بيئة تنظيمية مرنة	٢٤	١٥
كبيرة	١,٠٤	٣,٧٦	يحرص عميد الكلية على مواكبة المستجدات في البيئة الخارجية	٢٣	١٦
كبيرة	٠,٩٧	٣,٧٣	يعتمد عميد الكلية الأسلوب العلمي في الوقاية من المشكلات التي يمكن أن تواجه أعضاء هيئة التدريس	٣٧	١٧
كبيرة	١,١٢	٣,٧٢	أحصل على المعلومة التي احتاجها بالوقت المناسب دون تأخير	٣٠	١٨
كبيرة	١,٢٠	٣,٧١	تضع الكلية خططاً مرنة تواكب التطورات في المجال التقني والخدمات التعليمية	٤	١٩
كبيرة	١,٠١	٣,٦٩	أشعر بأن هناك عدالة في توزيع المهام بيني وبين أعضاء هيئة التدريس في الكلية	٣٣	٢٠
كبيرة	١,٢٧	٣,٦٨	أستطيع أن أعبر عن أفكاري بحرية، حتى لو تعارضت مع أفكار عميد الكلية	٧	٢١



كبيرة	١,٢٠	٣,٦٧	توفر الكلية جميع الوسائل التعليمية للأعضاء	١٠	٢٢
كبيرة	١,٠٧	٣,٦٥	يحرص عميد الكلية على التحفيز المعنوي الدائم لعضو هيئة التدريس	١٦	٢٣
كبيرة	١,٠٥	٣,٦٥	توزع المهام في الكلية على أعضاء هيئة التدريس وفق تخصصاتهم وإمكاناتهم	١٥	٢٤
كبيرة	١,٢٤	٣,٦٥	يحرص عميد الكلية على حماية أعضاء هيئة التدريس من الضغوطات الخارجية	٣٦	٢٥
كبيرة	١,١٨	٣,٦٥	تُبادل المعلومات والمعرفة بين أقسام الكلية بفعالية	٢٧	٢٦
كبيرة	١,٢١	٣,٦٤	يحرص عميد الكلية على توفير بيئة مناسبة لإظهار الإبداع	١٨	٢٧
كبيرة	١,٠٧	٣,٦٢	يُشجع عميد الكلية على التفكير الإبداعي حتى إذا كان خارج نطاق التخصص	١٩	٢٨
كبيرة	١,٢١	٣,٦١	يُسهّم عميد الكلية في عملية تكيف أعضاء هيئة التدريس بفعالية مع المستجدات في العمل	٢٦	٢٩
كبيرة	٠,٩٩	٣,٥٩	تتوافر لدى الأعضاء جميع المصادر التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بجودة عالية	١٣	٣٠
كبيرة	١,٣٥	٣,٥٤	يساعد عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس على التكيف مع ضغوط العمل	٢٢	٣١
كبيرة	١,٠٣٧	٣,٥٤	تحرص الكلية على توفير الموارد البشرية لتحقيق أهدافها	٣	٣٢
كبيرة	١,٠٧	٣,٥٤	يشارك عميد الكلية باتخاذ القرارات التي تؤثر في عملي	١٧	٣٣
كبيرة	١,١٢	٣,٥٢	يسهم عميد الكلية بتنمية قدرة أعضاء هيئة التدريس على حلّ المشكلات	٣٨	٣٤
كبيرة	١,١٩	٣,٤٧	أستطيع الحصول على الموارد المناسبة في الوقت المناسب	١١	٣٥
كبيرة	١,٣٥	٣,٤٢	يتوافر في الكلية عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس لإنجاز المهام	١٢	٣٦
متوسطة	٠,٩٨	٣,٣٥	يهتم عميد الكلية بمتابعة تنفيذ الأفكار الإبداعية الحديثة	٢١	٣٧



٣٨	٢٠	يعقد عميد الكلية لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة أفكارهم واقتراحاتهم.	٣,٠٨	١,٠٢	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣,٧٣		كبيرة

أتضح من جدول (٩) أن مستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٠٨ - ٤,٤٥). فقد جاءت فقرة: "أشعر بثقة عالية عند إنجازي عملاً جديداً" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٤٥)، بدرجة ممارسة كبيرة جداً.

ويعزى سبب هذه النتيجة إلى البيئة التنظيمية الإيجابية والقوية التي تتمتع بها الجامعة، والتي تُسهم في تعزيز كفاءة الأداء والرضا الوظيفي؛ وهو ما يمنح عضو هيئة التدريس ثقةً عاليةً بتقديم أعماله الجديدة دون خوف أو تردد.

وتعكس الصحة التنظيمية قدرة الجامعة على العمل بفعالية، وعلى التكيف مع التغييرات الخارجية، مثل التطورات التقنية، أو المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. كما توفر الجامعة الأدوات والإمكانات التي تُمكن أعضاء هيئة التدريس من أداء مهامهم بكفاءة، مع إيجاد بيئة عمل صحية تُحفّز على الإبداع والإنتاجية وتحقيق الأهداف.

وتشير النتائج إلى وجود علاقات مهنية جيّدة بين أعضاء هيئة التدريس وعمادة الكلية، التي تعمل على توفير مناخ يعزّز الشفافية، والثقة، والاحترام المتبادل، فهي تتّسم بالدعم والمرونة في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس، وتطبّق سياسات عمل واضحةً وعادلةً تشمل: تقييم الأداء، وتوزيع المهام، وتوفير فرص للتطوير المهني، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز تحقيق ذواتهم، وتنمية قدراتهم.

أما فقرة: "يعقد عميد الكلية لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة أفكارهم واقتراحاتهم" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٠٨). وجاءت درجة الممارسة فيها متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه على الرغم من اهتمام العمداء بالتواصل المفتوح مع أعضاء هيئة التدريس إلا أنهم قد يواجهون بعض التحديات في تخصيص وقت منتظم لعقد لقاءات، بسبب انشغالهم ببعض الأعمال التي يرونها أكثر أهمية وذات أولوية، وكذلك يمكن أن

تكون توقّعات أعضاء هيئة التدريس باهتمام العميد أكثر بهذا الجانب، ومن ثمّ كان تقييمهم لهذه الفقرة بمستوى أقلّ نسبياً.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الساعاتي والعنقري (٢٠٢٤)، التي أظهرت ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية لدى الموظفين في جامعة الملك سعود. ومع دراسة الحبسية والصوافية (٢٠٢٣)، التي بيّنت أن درجة الصحة التنظيمية كانت كبيرة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ومع دراسة العيسى (٢٠١٩)، التي كشفت عن مستوى مرتفع للصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العجرفي (٢٠٢٢)، التي أظهرت أن مستوى الصحة التنظيمية في جامعة شقراء جاء بدرجة متوسطة. ومع دراسة الزهراني (٢٠١٩)، التي كشفت عن مستوى متوسط للصحة التنظيمية في جامعة القصيم. ومع دراسة قدحة والعامري (٢٠٢٢)، التي أظهرت أن مستوى الصحة التنظيمية بالجامعات اليمنية جاء بدرجة متوسطة. ومع دراسة خلف (٢٠٢٠)، التي كشفت عن أن مستوى الصحة التنظيمية لكليات الجامعات الأهلية في بغداد جاء بدرجة متوسطة. ومع دراسة Altıntaş & Özata (2022)، والتي جاءت فيها الصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بمستوى متوسط.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة ومستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالدراسة لممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة ومستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف. والجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول ١٠ معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالدراسة لممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة ومستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف

سلوكيات القيادة البارعة	العدد	مستوى الصحة التنظيمية	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة



مستوى الصحة التنظيمية		العدد	سلوكيات القيادة البارعة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط		
**٠,٠٠	٠,٨٢٧	١٤٤	البعد الأول: سلوكيات القيادة المغلقة
**٠,٠٠	٠,٩١٩	١٤٤	البعد الثاني: سلوكيات القيادة المفتوحة
**٠,٠٠	٠,٩٢١	١٤٤	الدرجة الكلية لسلوكيات القيادة البارعة

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

اتضح من جدول (١٠)، وبعد استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالدراسة لممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة (المغلق، المنفتح، والدرجة الكلية)، وبين مستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف. فقد جاءت قيم معاملات الارتباط: (٠,٨٢٧، ٠,٩١٩، ٠,٩٢١) على التوالي، وجميعها بمستوى دلالة (0.00).

وترى الباحثة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين سلوكيات القيادة البارعة ومستوى الصحة التنظيمية في الجامعة، يشير إلى أن ممارسات القيادة البارعة التي ينتهجها العمداء تسهم مباشرة وبإيجابية في تعزيز الصحة التنظيمية؛ فكلما زادت كفاءة هذه السلوكيات القيادية وفعاليتها ارتفع مستوى الصحة التنظيمية في بيئة العمل الجامعية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن سلوكيات القيادة البارعة تؤثر تأثيراً مباشراً في المناخ التنظيمي، من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس. وأن القادة البارعون يتميزون بقدرتهم على خلق بيئة عمل تعزز التعاون، والالتزام، والابتكار، سواء كانوا يميلون إلى النمط المغلق أو المنفتح؛ وهو ما ينعكس إيجابياً على الصحة التنظيمية.

وفيما يتعلق بالنمط المغلق يركز القائد على الالتزام بالقواعد والضوابط التنظيمية؛ وهذا ما يسهم في استقرار العمل، ووضوح التوقعات. ويعزز هذا النهج من التنظيم الداخلي، ويقلل من النزاعات وسوء الفهم بين أعضاء هيئة التدريس؛ مما يحسن من مستوى الصحة التنظيمية.



وأما النمط المنفتح، فهو يعتمد على تعزيز الحوار، والإبداع، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات؛ وهذا ما يعزز الرضا الوظيفي، والانتماء، والصحة النفسية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس، إلى جانب تعزيز شعورهم بالتقدير والدعم.

وأما الدمج بين النمطين المغلق والمنفتح فيحقق توازنًا بين الصرامة في تطبيق الأنظمة (النمط المغلق) والمرونة في التعامل مع الأفراد (النمط المنفتح)؛ فيسهم هذا التوازن في إيجاد بيئة عمل مستقرة ومحفزة، تركز على تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية، ويدعم الصحة التنظيمية دعمًا شاملاً ومستدامًا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (٢٠١٩)، التي أظهرت وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية ومستوى الصحة التنظيمية، كما تتفق مع دراسة الشيباني وحسن (٢٠٢١)، التي أظهرت أهمية الدور التفاعلي لممارسة سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز الأداء الإبداعي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي وإسماعيل ويوسف (٢٠٢٣)، التي أظهرت وجود علاقة معنوية بين القيادة البارعة والتفوق التنظيمي؛ وهو الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على رفع معنوياتهم، ومن ثم الصحة التنظيمية للجامعة. وتتفق أيضًا مع دراسة الساعاتي والعنقري (٢٠٢٤)، التي أظهرت وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والصحة التنظيمية. وكذلك دراسة كاظم (٢٠٢٣)، التي أظهرت أن هناك دورًا إيجابيًا للقيادة المتوازنة على الصحة التنظيمية، ومع دراسة (Ozgenel & Aksu, 2020)، التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية.

### ملخص النتائج:

جاءت درجة ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٨٥). وجاءت درجة ممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة بنمطها، المغلق والمنفتح، بدرجة كبيرة، بمتوسطين حسابيين (٣,٧٦، ٣,٩٥) على التوالي.

جاء مستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٠٨ - ٤,٤٥).

أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالدراسة لممارسة عمداء الكليات سلوكيات القيادة البارعة (المنغلق، والمنفتح، والدرجة الكلية) ومستوى الصحة التنظيمية في جامعة الجوف.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها:

في ضوء نتائج الدراسة تقدّم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات:

نشر ثقافة القيادة البارعة، من خلال تنظيم ندوات وورش عمل دورية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس، تركز على أهمية القيادة البارعة وتأثيرها في نجاح الأفراد، وتحسين البيئة المهنية.

تصميم برامج تدريبية تفاعلية تستهدف تنمية مهارات القيادة البارعة، وتشمل محاكاة مواقف حقيقية تواجه القادة في الجامعات، وتنفيذ دورات تدريبية مكثفة للقادة الجدد تشمل استراتيجيات القيادة البارعة وآليات تطبيقها في بيئات العمل الجامعية.

تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على الجمع بين الأنماط القيادية المختلفة، من خلال إعداد خطط تدريب متقدمة حول كيفية استخدام النمطين القياديين المنغلق، والمنفتح، بناءً على احتياجات المواقف التنظيمية.

تطوير معايير واضحة لقياس أداء القادة الأكاديميين، تتضمن مدى تبنيهم لأنماط القيادة الفعالة.

قياس الأداء التنظيمي ومتابعته، من خلال تصميم استبانات وأدوات تقييم متخصصة لقياس مستوى الصحة التنظيمية في الجامعة دورياً، وربط نتائج التقييم بخطة تحسينية واضحة، تتضمن تطوير السياسات التنظيمية، وتعديل أساليب القيادة.

تحفيز الكليات على تحسين الصحة التنظيمية، بتقديم الدعم لها من خلال مبادرات وبرامج مبتكرة لتحسين بيئة العمل، مع الحفاظ على الاتساق المؤسسي.



### المقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة تقدم الباحثة عددًا من المقترحات:
- دراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة الفردية (مثل: التواصل، ودعم الابتكار)، ومكونات الصحة التنظيمية لفهم أفضل للمجالات التي تحتاج إلى تحسين.
  - دراسة أثر أنماط القيادة، المغلقة والمنفتحة، على الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات السعودية.
  - دراسة دور القيادة البارة في تعزيز الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية.
  - دراسة مدى تأثير القيادة المغلقة في تحقيق الانضباط المؤسسي في الجامعات السعودية.
  - دراسة دور الدعم النفسي والاجتماعي في تعزيز الصحة التنظيمية في بيئات العمل الأكاديمية.





## المراجع

### المراجع العربية:

- أبوزيد، إ. م. م. (٢٠٢٤). أثر سلوكيات القيادة البارعة على النجاح الإستراتيجي: دراسة ميدانية على شركات قطاع بدائل الرخام والأخشاب والمنتجات البلاستيكية. مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية، ٢(٢).  
<https://sjsaf.journals.ekb.eg>
- إبراهيم، أ. ق. ع.، شرف، ر. س. ع.، ومحمد، ع. أ. (٢٠٢٤). دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٨(٦)، ٣١٩-٣٥٧. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1506328>
- أبو صالح، م. (٢٠٠٤). مقدمة في الإحصاء: مبادئ وتحليل باستخدام SPSS. عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- البشر، ف. ع. م. (٢٠١٩). الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الواقع وسبل التعزيز. مجلة جازان للعلوم الإنسانية، ٨(٢)، ١٢٩-١٤٥.  
<https://journals.jazanu.edu.sa/ojs/index.php/JUJHS/article/view/307/194>
- بناي، ض. ف.، و الظلمي، م. ج. هـ. (٢٠٢٠). دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الإبداع في مكان العمل: دراسة استطلاعية لعينة من المدرسين في جامعة كربلاء. مجلة الريادة للمال والأعمال، ١(١)، ٢٢.  
<https://doi.org/10.56967/ejfb2020120>
- التميمي، ن. ج. م. (٢٠١٩). دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي: بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة بغداد.  
<https://iqdr.iq/search?view=a14760ae6488d7>
- الحبسية، ر.، و الصوافية، ج. (٢٠٢٣). درجة توافر الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٥(١)، ١٢٦-١٤١. مسترجع من  
[https://drive.uqu.edu.sa/\\_/jep/files/Vol-15\(1\)/9.pdf](https://drive.uqu.edu.sa/_/jep/files/Vol-15(1)/9.pdf)
- الحجار، ر. ح. (٢٠٠٤). أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية. في المؤتمر التربوي الأول: التربية في فلسطين وتغيرات العصر، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٣-٢٤ نوفمبر.
- حسن، ز. خ. (٢٠٢١). دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي ورؤساء الأقسام في كليات جامعة واسط [رسالة ماجستير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.  
<https://drive.google.com/file/d/1wSLVjBCPIqfw0bavuNbVb1OI8mAHmEPx/view>
- الحوامدة، ن.، و أبو شتال، م. (٢٠١١). مدى توفر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل: دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن. مجلة أبحاث اليرموك، ١(١). الأردن.
- خلف، ح. ع.، وطويقات، أ. ف. ن. (٢٠٢٠). أثر الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/105676>

- دغيم، ب.، وراشد، أ. ج. (٢٠٢٣). دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتعليم المهني في وزارة التربية العراقية. مجلة الريادة للمال والأعمال، ٤(٤)، ٢٦-٣٠.  
[file:///C:/Users/hebah/Downloads/dwr\\_alqyadt\\_albart\\_fy\\_thqyq\\_alabda\\_aladary\\_ldy\\_ala.pdf](file:///C:/Users/hebah/Downloads/dwr_alqyadt_albart_fy_thqyq_alabda_aladary_ldy_ala.pdf)
- الزهراني، إ. ب. ح. س. (٢٠١٩). أنماط القيادة الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية بجامعة القصيم. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ٥(١)، ٢٧٧-٣١١. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1286953>
- الساعاتي، ف. ز. أ.، والعنقري، غ. ع. أ. (٢٠٢٤). العلاقة بين أنماط القيادة النسائية والصحة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨(٥)، ٩٤-١١٠. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1478539>
- السالم، م. ك. (٢٠١٦). نموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والتحديات الإدارية المعاصرة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- السياري، ن. ب. خ. ح. (٢٠٢٤). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤(٢)، ٨٧٨-٩٠٨. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1501830>
- السيلاوي، ع. ف. ج.، النعمة، ع. م. ن.، الحسنوي، ج. ش. د.، والجوسي، ه. و. ج. (٢٠٢٤). سلوك القيادة البارعة وأثرها في تعزيز الأداء المتميز: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي تربية النجف الأشرف. آداب الكوفة، ١٦(٦١)، ٣٤٢-٣٧١. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1529543>
- الشهراني، م. أ. م. (٢٠٢٤). واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ٣٨(٣٨)، ٢٣٣-٢٥٢.  
<https://jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/538/526>
- الشيباني، إ. ن.، وحسن، ز. خ. (٢٠٢١). دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة: دراسة تحليلية لآراء عينة من جامعة واسط. مجلة الدراسات المستدامة، ٣(٤)، ٦٩-١٠٣.  
<https://search.mandumah.com/Record/1180378>
- عبيدات، د. ع. ر.، وعبد الحق، ك. (٢٠١٦). البحث العلمي: مفهومه، أدواته وأساليبه (ط. ١٤). عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العجري، ف. خ. (٢٠٢٢). الصحة التنظيمية في كليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية، ٣٠(٤)، ٤٣٧ - ٤٧٦. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1404193>
- الغذاري، د. ف. م.، والصانغ، ع. م. ج. أ. (٢٠٢٤). القيادة البارعة وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى مدرسي رياضة المبارزة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالعراق. مجلة علوم التربية الرياضية، ١٧(٣)، ١٠٦٩-١٠٨٠. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record1>
- علي، ن. م.، إسماعيل، ه. خ.، ويوسف، م. ش. (٢٠٢٣). القيادة البارعة ودورها في تحقيق التفوق المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق. مجلة العلوم الإنسانية للجامعة زاخو، ١١، ١٨٥-٢٠٥.



- العيدة، س. ن. س. م.، و أبو قاعد، غ. ر. ع. (٢٠٢٠). أثر سلوكيات القيادة البارعة في التميز التنظيمي الدور الوسيط للبقطة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مؤسسة أسباير زون في دولة قطر [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278228>
- العيسى، غ. س. ع. (٢٠١٩). الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين فيها. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، ٢٨(١)، ٣١-٥٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1022889>
- قدحة، م. ح.، و العامري، ع. ع. (٢٠٢٣). الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية للعام ٢٠٢١-٢٠٢٢. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(٦)، ١-١٠. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D211222>
- القرني، ن. ع. ع. (٢٠٢٠). القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتماثل التنظيمي. مجلة التربية، ١٨٧(١)، ٢٥٥-٢٨٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1085927>
- كاظم، ف. ح. (٢٠٢٣). دور القيادة المتوازنة في تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي بجامعة وارث الأنبياء وجامعة الصفوة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٥(٤)، ٢١٠-٢٣٢.
- النجيمش، ف. أ. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري: تصور مقترح. المجلة التربوية، ١٠٤(١)، ١-٥٩. <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG.2022>

### ترجمة المراجع العربية:

- Abu Saleh, M. (2004). Introduction to statistics: Principles and analysis using SPSS. [Translated reference] Amman, Jordan: Dar Al-Maseera for Printing and Publishing.
- Abu Zaid, I. M. M. (2024). The impact of ambidextrous leadership behaviors on strategic success: A field study on the sector of marble, wood, and plastic product alternatives. [Translated reference] Sadat Journal for Administrative and Financial Research, 2(2). <https://sjsaf.journals.ekb.eg>
- Al-Aida, S. N. S. M., & Abu Qaoud, G. R. A. (2020). The impact of skillful leadership behaviors on organizational excellence and the mediating role of strategic vigilance: An applied study on Aspire Zone Foundation in Qatar [Published doctoral dissertation] [Translated reference]. Mutah University. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1278228>
- Al-Ajrafi, F. K. (2022). Organizational health in the colleges of Shaqra University in Al-Dawadmi governorate and its relationship to job satisfaction among faculty members [Translated reference]. Journal of Educational Sciences, 30(4), 437-476. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1404193>
- Al-Athari, D. F. M., & Al-Sayegh, A. M. J. A. (2024). Ambidextrous leadership and its relationship with communication skills among fencing sports teachers in colleges of physical education and sports sciences in Iraq [Translated reference]. Journal of Sports



- Education Sciences, 17(3), 1069-1080. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record1>
- Al-Bisher, F. A. M. (2019). Organizational health at the College of Education at Imam Muhammad bin Saud Islamic University: Reality and enhancement strategies [Translated reference]. *Jazan Journal of Humanities*, 8(2), 129-145.
- Al-Habsiya, R., & Al-Sawfiya, J. (2023). The degree of availability of organizational health and its relationship to job performance among employees of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman [Translated reference]. *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 15(1), 126-xxx. Retrieved from [https://drive.uqu.edu.sa/\\_/jep/files/Vol-15\(1\)/9.pdf](https://drive.uqu.edu.sa/_/jep/files/Vol-15(1)/9.pdf)
- Al-Hajjar, R. H. (2004). Priorities for reforming the Palestinian school system in light of the concept of organizational health [Translated reference]. In the First Educational Conference: Education in Palestine and Contemporary Changes, Islamic University, Gaza, Palestine, November 23-24.
- Al-Hawamdeh, N., & Abu Shetal, M. (2011). The availability of organizational health dimensions and their impact on reducing sources of work stress: A field study on government sector doctors in Jordan [Translated reference]. *Yarmouk Research Journal*, (1). Jordan
- Ali, N. M., Ismail, H. K., & Youssef, M. S. (2023). The role of ambidextrous leadership in achieving organizational excellence: An analytical study of the opinions of a sample of department heads in public universities in the Kurdistan Region of Iraq [Translated reference]. *Journal of Humanities of Zakho University*, 11, 185-205.
- Al-Issa, G. S. A. (2019). Organizational health at King Saud University from the perspective of faculty members and employees [Translated reference]. *Journal of King Saud University - Administrative Sciences*, 28(1), 31-54. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1022889>
- Al-Nughaimish, F. A. (2022). Developing the performance of academic leaders in Saudi universities in light of administrative empowerment: A proposed vision [Translated title]. *Educational Journal*, 104(1), 1-59. <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG.2022>
- Al-Qarni, N. A. A. (2020). Multifactor leadership among college deans and its relationship with organizational identification [Translated reference]. *Journal of Education*, 187(1), 255-288. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1085927>
- Al-Sa'ati, F. Z. A., & Al-Anqari, G. A. A. (2024). The relationship between women's leadership styles and organizational health [Translated reference]. *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 8(5), 94-110. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1478539>
- Al-Salem, M. K. (2016). A proposed model for organizational health in Jordanian public universities in light of reality and contemporary administrative trends [Unpublished doctoral dissertation] [Translated reference]. Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Al-Shahrani, M. A. M. (2024). The reality of practicing organizational agility in Saudi public universities [Translated reference]. *Journal of Educational and Human Sciences*, (38), 233-252. <https://jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/538/526>

- Al-Shaibani, I. N., & Hassan, Z. K. (2021). The role of ambidextrous leadership in enhancing the relationship between knowledge diversity and group creative performance: An analytical study of the opinions of a sample from Wasit University [Translated reference]. *Journal of Sustainable Studies*, 3(4), 69-103. <https://search.mandumah.com/Record/1180378>
- Al-Silawi, A. F. J., Al-Na'ma, A. M. N., Al-Hasnawi, J. S. D., & Al-Jayousi, H. W. J. (2024). Ambidextrous leadership behavior and its impact on enhancing outstanding performance: An applied study of the opinions of a sample of Najaf Al-Ashraf Education employees [Translated reference]. *Kufa Arts*, 16(61), 342-371. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1529543>
- Al-Siyari, N. B. K. H. (2024). Organizational health and its relationship to organizational commitment among academic leaders at Majmaah University [Translated reference]. *Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(2), 878-908. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1501830>
- Al-Tamimi, N. J. M. (2019). The role of skillful leadership behaviors in strategic renewal: An analytical study in the Ministry of Youth and Sports [Published master's thesis] [Translated reference]. University of Baghdad. <https://iqdr.iq/search?view=a14760ae6488d7>
- Al-Zahrani, I. B. H. S. (2019). Academic leadership styles and their relationship to the level of organizational health at Qassim University [Translated reference]. *Bisha University Journal of Humanities and Educational Sciences*, 5(1), 277-311. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1286953>
- Banay, D. F., & Al-Zalmi, M. J. H. (2020). The role of ambidextrous leadership behaviors in enhancing creativity in the workplace: An exploratory study on a sample of faculty members at the University of Karbala [Translated reference]. *Entrepreneurship Journal of Finance and Business*, 1(1), 22. <https://doi.org/10.56967/ejfb2020120>
- Dughim, B., & Rashid, A. J. (2023). The role of ambidextrous leadership in achieving administrative creativity among employees: A field study in the General Directorate of Vocational Education in the Iraqi Ministry of Education [Translated reference]. *Entrepreneurship Journal of Finance and Business*, 4(4), 3-26. [file:///C:/Users/hebah/Downloads/dwr\\_alqyadt\\_albart\\_fy\\_thqyq\\_alabda\\_aladary\\_ldy\\_al\\_a.pdf](file:///C:/Users/hebah/Downloads/dwr_alqyadt_albart_fy_thqyq_alabda_aladary_ldy_al_a.pdf)
- Hassan, Z. K. (2021). The role of ambidextrous leadership in enhancing the relationship between knowledge diversity and group creative performance: An analytical study of the opinions of faculty members and department heads at the Colleges of Wasit University ([Published master's thesis]) [Translated reference]. College of Administration and Economics, University of Karbala. <https://drive.google.com/file/d/1wSLVyBCPIqfw0bavuNbVb1OI8mAHmEPx/view>
- <https://journals.jazanu.edu.sa/ojs/index.php/JUJHS/article/view/307/194>
- Ibrahim, A. Q. A., Sharaf, R. S. A., & Mohammed, A. A. (2024). The role of ambidextrous leadership in achieving administrative creativity in general secondary education schools in Egypt [Translated reference]. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 18(6), 319-357. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1506328>



- Kazem, F. H. (2023). The role of balanced leadership in enhancing organizational health: An exploratory study of the opinions of a sample of faculty members at Warith Al-Anbiya University and Al-Safwa University [Translated reference]. *Journal of College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies*, 15(4), 210-232.
- Khalf, H. A., & Tawiqat, A. F. N. (2020). The impact of organizational health: A field study in private university colleges in Baghdad and Wasit - Iraq [Published master's thesis] [Translated reference]. Middle East University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/105676>
- Obeidat, D., Adas, A. R., & Abdel Haq, K. (2016). *Scientific research: Concept, tools, and methods* (14th ed.) [Translated reference]. Amman, Jordan: Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.
- Qadha, M. H., & Al-Ameri, A. A. (2023). Organizational health and its role in achieving institutional excellence in Yemeni public universities from the perspective of academic and administrative leaders for the year 2021-2022 [Translated reference]. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(6), 1-. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D211222>

### المراجع الأجنبية:

- Akbaba, S. (1999, February). Organizational health of secondary school teachers in relation to their adjustment. Paper presented at the 2nd Annual Meeting of the American Association of Behavioral and Social Sciences, Las Vegas, NV.
- Altıntaş, M., & Özata, M. (2022). The relationship between organizational resilience and organizational health in educational institutions during the COVID-19 pandemic period. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 23(2), 787-810. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1062251>
- Crosby, M. (2022). Examining the relationship between organizational health and faculty satisfaction in institutions of higher education (Doctoral dissertation, Indiana State University). Indiana State University Digital Repository. Retrieved from <https://scholars.indianastate.edu/etds/1938>
- Gerlach, F., Rosing, K., & Zacher, H. (2021). Flexible adaptation of leader behavior: An experimental analysis of the beneficial effect of flexibility in innovation processes. *Journal of Personnel Psychology*, 20(4), 198-206. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000274>
- Hou, N., Peng, J., & Nie, Q. (2022). The benefits of ambidextrous leadership behavior for the workplace well-being of leaders. *Current Psychology*, 42(32), 28783-28798.
- Keliddar, I., Dastoorpoor, M., Alaei, R., & Vahidnezhad, F. (2023). The relationship between leadership style and organizational health in educational hospitals. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(1), 92-104. <https://doi.org/10.51847/HPAKksLryg>
- Laub, J. A. (2004). Organizational health and organizational levels: Organizational Leadership Assessment Group. Indiana Wesleyan University
- Mahmood, Z. K. (2022). The role of ambidextrous leadership behaviors in enhancing organizational energy: An analytical research in General Al-Faris Company. *Journal of*



- Economics and Administrative Sciences, 28(133), 38–54.  
<https://www.iraqoaj.net/iasj/download/49716743bad34f6a>
- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Özgenel, M., & Aksu, T. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(4), 816–825. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i4.20658>
- Rosing, K., & Zacher, H. (2023). Ambidextrous leadership: A review of theoretical developments and empirical evidence. In R. Reiter-Palmon & S. T. Hunter (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.
- Xenidis, Y., & Theocharous, K. (2014). Organizational health: Definition and assessment. *Procedia Engineering*, 85, 562–570.
- Zheng, D., & Schroeder, R. (2017). The moderating role of contextual factors on quality management practices. *Journal of Operations Management*, 30(1–2), 12–23.





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





# **Islamic University Journal For**

## **Educational and Social Sciences**

**A peer-reviewed scientific journal**

Published four times a year in:  
(March, June, September and December)

