



دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي - جامعة

الأمير سطاتم بن عبد العزيز (نموذجاً)

The Role of Transformational Leadership in Achieving
Institutional Excellence: Prince Sattam Bin Abdulaziz
University as a Model

إعداد

نورة بنت محمد بن حسن الغنام

Noura Mohammed Hassan Al-Ghannam

قسم العلوم التربوية- كلية التربية - جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

أ.د/ عبد العزيز بن محمد بن علي الصقر

Prof. Abdulaziz Mohammed Ali Al-Saqr

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

Doi: 10.21608/jasep.2025.423385

استلام البحث: ٢٢ / ٢ / ٢٠٢٥

قبول النشر: ٢١ / ٣ / ٢٠٢٥

الغنام، نورة بنت محمد بن حسن والصقر، عبد العزيز بن محمد بن علي (٢٠٢٥). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي - جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (نموذجاً). *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٨)، ٦٠٣ - ٦٥٨.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز (نموذجًا)

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، وحصر التحديات التي تواجه قيام القيادة التحويلية بدورها لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعة، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وكانت عينة الدراسة (٥٨) فردًا مكونة من (عميد كلية - رئيس قسم - وكيل - مدير إدارة)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: إن مستوى القيادة التحويلية في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتفع حيث جاء بمتوسط ٣.٨٣، كما تبين أن مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظرهم مرتفع بمتوسط ٣.٧١، ويعكس ذلك التزام جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بتطبيق معايير التميز المؤسسي، وأظهرت الدراسة وجود دور قوي بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، حيث جاء معامل الارتباط ٠.٨٥٢، وأن التغير الحاصل في التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة نتيجة القيادة التحويلية يقدر بنسبة ٧٢.١%، كما توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة التحويلية في الجامعة نتيجة للمتغيرات الديموغرافية، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي، كما أكدت الدراسة على وجود تأثير للقيادة التحويلية على التميز المؤسسي. وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الباحثة جملة من التوصيات والمقترحات؛ لتعزيز دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات، منها: تشجيع العاملين على تقديم أفكار ملهمة وإبداعية، بالإضافة إلى تشجيع القيادات على تطوير مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - التميز المؤسسي.

Abstract:

This study aimed to explore the role of transformational leadership in achieving institutional excellence at Prince Sattam bin Abdulaziz University and to identify the challenges facing transformational leadership in fulfilling its role in achieving institutional excellence at the university. The researcher used the

descriptive method and a questionnaire as a tool to collect the necessary data. The study sample consisted of 58 participants, including deans, department heads, vice deans, and administrative managers. The study revealed several findings, the most notable of which are: The level of transformational leadership at Prince Sattam bin Abdulaziz University, as perceived by academic leaders, was high, with a mean score of 3.83, The level of institutional excellence, as perceived by academic leaders, was also high, with a mean score of 3.71. This reflects the university's commitment to applying institutional excellence standards , There is a strong correlation between transformational leadership and institutional excellence at the university, with a correlation coefficient of 0.852, Transformational leadership accounted for 72.1% of the variation in institutional excellence, according to the perceptions of academic leaders, No statistically significant differences were found in the level of transformational leadership or institutional excellence due to demographic variables. The study confirmed the impact of transformational leadership on institutional excellence. In light of these findings, the researcher presented several recommendations and suggestions to enhance the role of transformational leadership in achieving institutional excellence at universities. These include encouraging employees to propose inspiring and innovative ideas and urging leaders to develop their skills in using modern technologies.

Keywords: Transformational Leadership, Institutional Excellence

مقدمة الدراسة:

يشهد عصرنا الحالي تحديات وتطورات سريعة ومذهلة في مجال الاتجاهات الحديثة للقيادات التربوية في ظل التغيرات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والرقمية، والحاجة إلى إحداث تغييرات في الأنماط القيادية المستخدمة في مؤسسات

التعليم العالي لمواكبة تغيرات هذا العصر، ذلك إن النمط القيادي المتبع له دور فعال في مواجهة التحديات وإحداث التغيرات والنهوض بالمؤسسات التعليمية وإحداث التميز والتطور فيها.

فإن التطورات في ميادين علم الإدارة أدت إلى انبثاق نظريات ودراسات حديثة في مجال القيادة الإدارية، والذي يترتب عليه رفع كفاءة العملية التعليمية، وتعد القيادة التحويلية من الأساليب الرائدة في تحقيق التغيرات الإيجابية في بيئات العمل، حيث تركز على تحفيز العاملين وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم القيادية (العباب وعلي، ٢٠٢٤).

كما ذكرت مطر (٢٠١٤) أن القيادة التحويلية تعد نمط قيادي نمطاً توصل إليه حديثاً، واستحدث من قبل القادة لتغيير الوضع الراهن لأي منظمة، وذلك باتباع ممارسات تعمل على تعريف الأفراد بالمشكلات التي تواجه المنظمة، والرؤية المستقبلية التي تسعى لتحقيقها.

ومن منظور آخر، تسعى الجامعات إلى تحقيق التميز في أداؤها المؤسسي، بهدف الوصول إلى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وذلك تماشياً مع الرؤية المستقبلية للمملكة، مما يسهم بشكل كبير في تطوير التعليم وتعزيز الاقتصاد في المجتمع (الزهراني، ٢٠٢٣).

وعليه، فقد أكدت الكثير من الدراسات على دور القائد التحويلي الفعال في تحقيق التميز المؤسسي، كدراسة الفاعوري (٢٠٢٠) التي أوصت بضرورة التوجه للاهتمام بشكل عام بالقيادة التحويلية، وذلك لتحسين الميزة التنافسية؛ ودراسة الصالح (٢٠١٩) التي هدفت إلى تمكين القادة التحويليين في الجامعات السعودية، كما أوصت بضرورة الاهتمام بإجراء دراسات حول موضوع القيادة التحويلية.

وهنا برزت الحاجة الى الاستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية، فالميدان بحاجة إلى قيادات من نوع خاص تتوافر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة، وذات شخصية إلهامية تحويلية، والغني عن القول، فإن القائد التحويلي هو الحل الأمثل للمنظمات الطموحة (آية محمد، ٢٠٢١).

وفي ضوء ما سبق، وبناء على دراسة الباحثة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، تمكنت الجامعة من الحصول على الاعتماد الأكاديمي في عدد من برامجها الأكاديمية، ويأتي هذا الإنجاز نتيجة للجهود الكبيرة المبذولة والخطط الإستراتيجية والأنشطة والمبادرات الجامعية التي تهدف للتطوير والتحسين المستمر، مما يعكس حرصها على تحقيق معايير الجودة والارتقاء بمستواها الأكاديمي، وصولاً إلى التميز المؤسسي في أداؤها.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من اهتمام المملكة العربية السعودية بتطوير التعليم الجامعي وتحسين أداء الجامعات من خلال تقديم سبل الدعم المتنوعة للقيام بوظائفها وأدوارها في خدمة المجتمع السعودي، مما يلي طموحات وتوجيهات رؤية الملكة ٢٠٢٣ والتي جعلت من تطوير التعليم الجامعي ضمن أهدافها بأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة على مستوى العالم بحلول عام ٢٠٣٠ (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠١٦، ٢٠٣٠).

ويعد التميز المؤسسي في التعليم الجامعي من أحد أبرز الاتجاهات المعاصرة التي تسعى الجامعات لتحقيقه لما له من فوائد تنعكس على البيئة الجامعية. (واصل و فاطمة، ٢٠١٨).

كما أن القيادة تلعب دوراً مهماً في العملية الإدارية، وتعتمد عليها المنظمات في تحقيق النجاح أو الفشل، فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام، وتحفيز الآخرين لرفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف (آل حفيظ، ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من ذلك التوجيه والاهتمام، إلا أن الواقع الفعلي لبرنامج إعداد القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية يعاني من بعض أوجه القصور سواء في عملية الإعداد أو التنفيذ أو المتابعة أو التقييم، نتيجة لما يشهده العالم من تغيير وتطوير سريع ومتلاحق في مجال المعلومات والمعرفة، وما لهذا التغيير من انعكاسات على العملية التربوية، بما يتطلب تغييراً وتطويراً مواكباً في إعداد وبناء قدرات القيادات التربوية (الشريف، ٢٠١٦).

ولأن القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية الحديثة، ومدخل جديد للتغيير والتطوير، ومن أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات العصر، كما يمكن القول إن القائد التحويلي هو الحل الأمثل للمنظمات الطموحة (محمد، ٢٠٢١)؛ حيث أظهرت دراسة الغمس (٢٠١٩) التي تناولت دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض أن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) والتميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي، وأوصت بضرورة وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة.

ودراسة المطيري (٢٠٢٤) التي أوصت بدمج مدخل القيادة التحويلية ومهاراتها المختلفة ضمن برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية؛ ودراسة علون وهاشم (٢٠١٩) التي توصلت إلى دور مؤسسات التعليم في اختيار قيادات جامعية ذات

رؤيا واضحة قادرة على القيام بممارسات قيادية من شأنها أن تحقق الأداء المؤسسي، وإلى أهمية التركيز على تدريب وتطوير القيادات الأكاديمية. واستنادًا إلى ما سبق، ونظرًا لقلة الدراسات التي تناولت دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، تبرز الحاجة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز؛ ويمكن أن تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز؟

أسئلة الدراسة:

في ضوء السؤال الرئيس السابق طرحه، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما واقع القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة؟
 ٢. ما المقترحات التي تساعد على تفعيل دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
 ٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في وجهة نظرهم حول دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات (الجنس - المنصب القيادي - عدد سنوات الخبرة - الكلية)؟
- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز
٢. تقديم مقترحات تساعد على تحقيق التميز المؤسسي من خلال قائد تحولي فعال.
٣. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم حول دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية النظرية:

- ١- قد تكون هذه الدراسة انطلاقة علمية تطبيقية للقيادة التحويلية في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز وتحقيق التميز المؤسسي فيها.
- ٢- مساعدة الباحثين في مجال القيادات التربوية والتميز المؤسسي في تسليط الضوء على النمط القيادي التحولي ودوره الفعال في الارتقاء والتطوير للمؤسسات التربوية وحصولها على التميز المؤسسي.

الأهمية التطبيقية العملية:

- ١- قد تفيد الجامعات السعودية من وجهة نظر الباحثة في التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.
- ٢- قد تفيد الجامعات السعودية وجامعة الأمير سطام خاصة من وجهة نظري في التعرف على جوانب القصور في أداء القادة وتطبيق معايير التميز المؤسسي من خلال نتائج الدراسة.
- ٣- لفت انتبه القادة ومسؤولي جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز إلى تطبيق القيادة التحويلية وإبراز أهمية التميز المؤسسي مما يسهم بشكل إيجابي في رفع مستوى التطور الجامعي.
- ٤- قد تساعد صناعات القرار من وجهة نظر الباحثة في معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية:

التعريف اصطلاحاً: عرفها العمور (٢٠٢٢) بأنها أسلوب يقوم القائد بممارسته ويسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف المدرسة باستخدام الوسائل والطرق التي تهم المعلمين والعاملين، ويعمل على دفع العاملين نحو تحقيق ذواتهم، وسعيهم في الإنتاج الفاعل والإخلاص والتطوير في العمل، من خلال جو التعاون والثقة والتشجيع والتحفيز والتأثير وتحقيق الأهداف المشتركة.

وعرفها الغامدي (٢٠٢١) بأنها القيادة التي يتم من خلالها السعي إلى التغيير، بالاعتماد على خطط بعيدة المدى، والعمل على إثارة وتحفيز المعلمين، والتعامل معهم ضمن القيم الأخلاقية، حتى يصبح أهم هدف من أهدافهم هو السعي إلى تطوير المدرسة، والوصول إلى إنجازات أفضل.

التعريف إجرائياً: هي القيادة المؤثرة والمحفزة القادرة على صنع رؤية جديدة للمؤسسة وإحداث تغييرات وتحولات إيجابية فيها، تعسى دائماً نحو الإبداع والابتكار والزيادة في الإنتاجية من خلال تحفيز العاملين وتلبية احتياجاتهم للنهوض سويًا والارتقاء بالمؤسسة.

التميز المؤسسي:

التعريف اصطلاحاً:

عرف (فلاح، ٢٠١٨) التميز المؤسسي بأنه الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المفاهيم الجوهرية، مثل القيادة، الإستراتيجية، العملاء، القياس، التحليل، المعرفة، الموارد، والعمليات.

وذكر العليوي (٢٠٢٢) أن التميز المؤسسي هو إستراتيجية شاملة للتحديث والتحسين والتطوير، تتضمن خطأ واضحة للأداء، وطريقة وأسلوب العمل، وكفاءة العاملين بالمنظمة.

التعريف إجرائيًا: هو أسلوب حياة ومهارة تمتلكها المؤسسة في أداء أعمالها بكفاءة من خلال الاستفادة العظمى من الموارد المتاحة، والاهتمام الكلي برضى العميل، والتركيز على نتائج الأعمال والتقويم المستمر الذاتي للمؤسسة، والتنبؤ بالأخطار قبل وقوعها، والعمل على إصلاحها للارتقاء بالمؤسسة وتقوية موقفها التنافسي.

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز:

التعريف اصطلاحًا: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز هي إحدى الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، تأسست عام ٢٠٠٩، وتُعد بتقديم برامج تعليمية وبحثية متكاملة لدعم التنمية الوطنية، وتقع في محافظة الخرج، وتضم العديد من الكليات والتخصصات في المجالات العلمية والإنسانية (وزارة التعليم السعودية، ٢٠٢٥).

الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبيًا في الفكر الإداري، فقد ظهر الاهتمام به في أواخر القرن الماضي على يد العالم الأمريكي (Burns) بسبب حاجة المنظمات القيادات الابتكارية مؤثرة تتناسب مع معطيات هذا العصر، حيث يسعى القادة من خلالها إلى إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة والتركيز على الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية (الرقب، ٢٠١٧).

وبذلك، ترى الباحثة أن مؤسسات التعليم العالي تسعى إلى الارتقاء بمستوياتها وجودة تعليمها والخدمات المقدمة لمنسوبيها، وأننا في عصرنا الراهن تواجه الجامعات العديد من التحديات التي تفرض عليها السعي الدؤوب نحو التطور والتميز.

وهنا قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة لمعرفة ما هو دور القائد التحويلي في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات من حيث مفهومه وأبعاده وأساليب تحقيقه، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعين القائد التحويلي في تحقيق هذا التميز.

مفهوم القيادة:

وردت العديد من التعريفات للقيادة من قبل العلماء والباحثين، ويختلف كل تعريف بناء على الإطار النظري المستخدم، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:
عرف الشناوي (٢٠٠٧) القيادة بأنها القدرة على التأثير على الأفراد وتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة من خلال التواصل الفعال واستخدام السلطة والمشاركة.

وتعريف مصطفى (٢٠١٠) للقيادة بأنها القدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف من خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية تؤثر في البيئة المحيطة. وعرفها حلاق (٢٠٢٠) بأنها عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع.

نظرية القيادة التحويلية ونشأتها:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة، والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالبدء الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم على إنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (الرقب، ٢٠١٧).

ثم قدم Bass منهجية في القيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك الفردي، وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ٣ عناصر للقيادة التحويلية، وهي: الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، كما أضاف في عام (١٩٩٠) مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة (السكرانة، ٢٠١٠).

وهنا ترى الباحثة من خلال قراءاتها في موضوع نشأة القيادة التحويلية وتطويرها من العالم بيرنز وإلى العالم باس، يتضح أنه من المهم فهم دور القائد والتركيز على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وإن هذا التحول الفكري القيادي يتيح لنا فهم كيفية تأثير القائد على الأفراد، وكيفية تشكيل بيئات تنظيمية قادرة على التكيف والنمو في ظل التحديات المستمرة مع أهمية القيادة التحويلية في وقتها الحالي كفكر إداري حديث.

مفهوم القيادة التحويلية:

أول من تناول مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership) هو (Dawenton) عام ١٩٧٣ في قيادات التمرد والثورة (revolution rebel Leadership and)، وظهر التعريف الأوضح بواسطة العالم (James Macgregor Burns) عام ١٩٨٥، ومن يومها أصبح هذا المدخل هو الأساس في الدراسات والبحوث التي تعرضت للقيادة المطلوبة في منظمات القرن الحادي العشرين (بابكر وكمال، ٢٠١١).



الأسس النظرية للقيادة التحويلية:

تنطلق القيادة التحويلية من عدة أسس، منها:

١. يتبع الأفراد الشخص الذي يؤثر فيهم.
 ٢. الفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة يمكنه تأدية أمور عظيمة.
 ٣. الطريق لتأدية الأعمال هي التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين الأفراد.
 ٤. نشر المعرفة بين التابعين وتحويل المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة.
- ويتضح من هذه الأسس، أن المنظمة تركز على الجانب الانفعالي للقائد والتابعين من خلال التأثير والتحفيز وإشباع الحاجات وتطويرها والتركيز أيضًا على أهمية القيم الأخلاقية والتعلم الدائم الذي يسهم في إيجاد رؤية واقعية وطموحة في المستقبل (دماج، ٢٠١٦).

القائد التحويلي:

عرفه آدم وآخرون (٢٠٢١): القائد التحويلي بأنه الشخص الذي يتمتع داخل مؤسسة بالقدرة على إلهام المرؤوسين للركي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة، والذي له القدرة على إحداث تأثير خارق على تابعيه.

كما ترى الباحثة بأن القائد التحويلي: هو القائد الذي يتمتع بقدرة استثنائية على بناء رؤية مستقبلية ملهمة للمؤسسة، ويعمل على نقل فريقه من حالة الرتابة إلى مرحلة التحفيز المستمر والتطوير الدائم، ويسعى إلى تحفيز مرؤوسيه لتجاوز الحدود التقليدية من خلال التشجيع على الابتكار والتفكير النقدي والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف مؤسسته.

أهداف القيادة التحويلية:

حدد (Lethwood,1990) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية وحث

القائد التحويلي للالتزام بها، وهي كما يلي:

- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: ويكون عن طريق وضع الأهداف التعاونية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتحديد الآليات المناسبة واستخدامها لتحقيق التغيرات الثقافية للأفضل، والاتصال مع جميع العاملين بفعالية واحترافية، ومشاركة القيادة مع الآخرين من خلال تفويض السلطة، بالإضافة إلى تكوين فريق عمل ذي كفاءة قادر على التحسين والتطوير.
- مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية: فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، مع وضع الحلول البديلة بناء على آراء المجموعة، وتجنب الالتزام بطول محددة

مسبقاً، والاستماع بطريقة فعالة إلى وجهات نظر العاملين، وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

• تعزيز تنمية العامل: فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج ورؤية المنظمة (حسون، ٢٠١٦).

ومن وجهة نظر الباحثة، ترى أن القيادة التحويلية تهدف إلى تمكين الأفراد من إدراك إمكانيتهم الكاملة، من خلال توفير الدعم اللازم وتحديدهم للوصول إلى مستويات أداء أعلى، كما أنها تهدف إلى تحفيز الإبداع والابتكار باعتبارهما أساساً لتحقيق التميز في الأداء مع التغيرات السريعة، كما إنها تعزز الالتزام بقيم التنظيم وتوجيه الجهود نحو تحقيق إستراتيجيات طويلة المدى، والعمل على بناء ثقافة عمل إيجابية تقوم على الثقة، والتقدير المتبادل، وتطوير القيادة الذاتية لدى الأفراد مما يخلق بيئة مستدامة قادرة على تحقيق النجاح المستمر.

صفات القائد التحويلي:

تعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة تأثيراً وإلهاماً، حيث يركز القائد التحويلي على إحداث تغيير إيجابي عميق في المنظمة وأفرادها، ويتميز هذا النوع من القيادة بقدرته على تحفيز الأفراد لتحقيق أهداف تتجاوز توقعاتهم، وذلك من خلال التأثير الشخصي، والرؤية الواضحة، والتواصل الفعال، فمن أهم صفات القائد التحويلي التي ذكرها العجمي (٢٠١٣) ما يلي:

- يمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة.
- وظيفة حضارية، ينقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- أهدافه عالية ومعايير مرتفعة.
- يتمتع باحترام من الآخرين، ويحبون أن يقلدوه.
- ذو جاذبية خاصة في الشخصية.
- يدير بالمعاني والقيم، ويطلق شعارات ومصطلحات.
- يتصف بالديمقراطية.

مكونات القيادة التحويلية:

تقوم القيادة التحويلية على مجموعة من المكونات الأساسية التي تشكل جوهر هذا الأسلوب القيادي وتميزه عن غيره، وهذه المكونات تعكس كيفية تفاعل القائد مع فريقه لتحقيق تغيير إيجابي ومستدام في الأداء والسلوكيات داخل المنظمة، وفيما يلي أهم مكونات القيادة التحويلية:

١- التأثير المثالي:

وهي الدرجة التي يستطيع بها القائد أن يتصرف بطرق محترمة تثير الإعجاب والتقدير من التابعين لكي يتوحدوا مع قائدهم ويتبنوا قيمه وأهدافه وسلوكياته. ويظهر القائد التحويلي نفسه باعتباره رجل المبادئ والإيمان الراسخ ورجل المواقف الثابتة وذا الجاذبية للتابعين على المستوى العاطفي والوجداني. ويتبنى مجموعة من القيم والمبادئ التي تظهر كل تصرفاته ويقدم للأتباع نموذجًا للدور الذي يجب أن يكونوا عليه (مطر، ٢٠١٤).

٢- التحفيز الإلهامي:

وهو قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة. ويوصف القائد التحويلي بأنه مثير ومعزز لثقة المجموعة وأدائها ويعتبر باس (bass) سلوك القائد الإلهامي بأنه سلوك فرعي متفرع من التأثير المثالي ومرتبطة بالكاريزمة، فالقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز التابعين بالأمور التالية:

- يوفر للأتباع المعنى والتحدي، ويثير عندهم روح الفريق.
- يشغل الأتباع في رؤية حالات مستقبلية وجاذبة، ويضعهم في مواقف تشعرهم بالحماس والتفاؤل، ويوفر التحدي لديهم لمستويات أعلى من الإنجاز (الغمس، ٢٠١٦).

٣- الاستثارة الذهنية: وهو أن يبدع القائد بابتكار طرق جديدة تجعل العاملين معه يبحثون عن المشكلات التي تعوق عملهم وتجعلهم يقدمون الحلول المقترحة بطريقة إبداعية وأخلاقية (الرفاعي، ٢٠١٣).

٤- الاعتبارية الفردية: ويعكس هذا البعد سلوكيات القائد التحويلي الموجهة نحو الاهتمام بتطوير التابعين ذاتيًا من خلال توثيق العلاقات والتفاعل معهم، وتدريبهم وإرشادهم ونصحهم، ويتضمن ذلك اهتمامه بحاجاتهم الشخصية، واحترامه وتقديره لوجهات نظرهم والاستماع لها، وتنبيه أفكارهم الإبداعية ودعمها، فالتعاطف وقنوات الاتصال المفتوحة والدعم تمثل أهم مرتكزات هذا البعد، كما أن تحقيق درجات عالية من التوافق بين أهداف القائد التحويلي وتوجهاته وبين تطلعات التابعين تعد ركيزة أساسية لتدعيم قناعات التابعين بالقيادة (الزهراني، ٢٠١٦).

٥- التمكين: وهو العملية الإدارية التي بموجبها يتم الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم وتنمية القدرات الفردية لديهم، وتشجيعهم على المشاركة مع توفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة (محيلان و عثمان، ٢٠٢٤).

وظائف القيادة التحويلية:

يعد التغيير المهمة الأساسية للقائد التحويلي، وهو ما يميزه عن غيره من القاد؛ وفي ضوء ذلك، تأتي عدد من المهام أو الوظائف الأخرى، ومنها:

١- إدراك الحاجة للتغيير: القائد التحويلي لديه إدراك بالحاجة إلى التغيير والقدرة على إقناع المرؤسين بالتغيير.

٢- صياغة الرؤية والرسالة: يربط القائد التحويلي رؤى المرؤوسين ببعضهم ورؤى الإدارات بعضها ببعض بحيث يشكل رؤية واحدة محددة وواضحة للمنظمة، كأساس للتغيير أن تكون هناك رؤية، فهي الصورة المستقبلية للمنظمة؛ أما الرسالة، فهي توجه المنظمة وفلسفتها (تكروني والشماسي، ٢٠٢١).

٣- تكوين الإستراتيجية الجديدة: الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الإستراتيجي من ناحية أخرى.

٤- إدارة الفترة الانتقالية: يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة (إياد، ٢٠١١).

مزايا القيادة التحويلية:

تمتاز القيادة التحويلية بعدة مزايا، منها ما يلي:

١- تمتاز القيادة التحويلية بالنظرة الدقيقة حول الأوضاع المستقبلية للمنظمة، بحيث تشجع الأفراد على التفكير بطرق مختلفة ومن عدة زوايا.

٢- الدقة في الإدراك من القادة والمهارات العالية المرتبطة بالاحترام والاهتمام بالآخرين.

٣- مواكبة التغيرات الحاصلة في المنظمات (أقطي، ٢٠١٨).

٤- تهتم ببناء ثقافة مؤسسية مشتركة تعنى بالقيم التنظيمية.

٥- تركز على توقعات عالية في الأداء من جميع أطراف العملية التربوية.

٦- توفر أساليب حل المشكلات جماعياً، وفق منهجية عامة (السعود، ٢٠١٢).

الانتقادات الموجهة للقيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية لم تسلم من بعض الانتقادات والملاحظات، وهذا الأمر حصل مع جميع النظريات القيادية، من هذه الانتقادات:

١- الافتقار إلى الوضوح المفاهيمي:

وسبب هذا الافتقار عدة أشياء:



- إن القيادة التحويلية تغطي مجموعة واسعة من الأنشطة (خلق رؤية، التحفيز، كونها عامل تغيير وبناء الثقة).
- إن معايير القيادة التحويلية يصعب تحديدها بدقة.
- إن معايير القيادة التحويلية متداخلة فيما بينهما بشكل كبير.
- إن القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية يتم التعامل معهما في كثير من الأحيان كمصطلحات مترادفة.

٢- طريقة قياس القيادة التحويلية:

- فيما يتعلق بقياس القيادة التحويلية، فنحن أمام عدة انتقادات:
- طعنات بعض الدراسات في صلاحية استبانة القيادة المتعددة العوامل.
 - ترتبط بعض العناصر التحويلية للغاية ببعضها مع بعض، وهذا يعني أنها ليست عوامل متميزة وفريدة.
 - ترتبط بعض العناصر التحويلية بأنماط قيادية أخرى كالقيادة المعاملاتية، وهذا يدل على أن العناصر التحويلية ليست خاصة بالقيادة التحويلية فقط (المولى عصام، ٢٠١٥).

٣- النخبوية والتحيز:

إن القيادة التحويلية نخبوية معادية للديموقراطية، فالقادة التحويليون غالبًا ما يلعبون دورًا مباشرًا في إحداث تغييرات جذرية، ويضعون الرؤية والرسالة، كل هذا يعطي انطباعًا قويًا بأن هذا القائد يتصرف بشكل مستقل عن أتباعه أو يضع نفسه فوق احتياجات أتباعه.

٤- إساءة الاستخدام:

إن القيادة التحويلية تنطوي على إمكانية إساءة استخدامها، وذلك لأنها تعنى بتغيير قيم الأتباع ونقلهم إلى رؤية جديدة، لكن من الذي يحدد فيما إذا كانت الاتجاهات الجديدة هي اتجاهات جيدة، ومن الذي يقرر أن الرؤية الجديدة هي الرؤية الأفضل.

٥- التعامل بصفة شخصية:

تتعامل القيادة التحويلية بصفة شخصية أو ميل شخصي بدلاً من السلوكيات التي يمكن للناس أن يتعلموها، وإذا كان كذلك فإن تدريب الناس على إطار هذا النهج يصبح أكثر صعوبة.

أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي:

يرى الرقب (٢٠١٧) بأن أهمية القيادات التحويلية في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في إحداث الفارق والتغلب على كثير من المعوقات التي من شأنها أن تحول



دون تحقيق الأهداف المنشودة في ظل عالم متسارع يوجد به الكثير من المتغيرات، ويتطلب هذا العمل ثلاثة أهداف رئيسية:

١- مساعدة العاملين على التطوير المهني والحفاظ على ثقافة تتصف بالمهنية والتعاون.

٢- زيادة الدافعية للعمل: يتم ذلك عندما يتمكن القائد من إعطاء العاملين دور في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة.

٣- مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية: فالقيادة التحويلية مهمة لدى العاملين لأنها قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وتخلق لديهم رغبة في بذل المزيد من الجهد، والعمل بشكل أكثر ذكاء من خلال العمل بروح الفريق الواحد.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي: مفهوم التميز:

عرفه السيد (٢٠٠٧) بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية معتمدة على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

التميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد ينعكس على أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، فأضاف ذلك إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات عدة، مثل: العمل الجماعي، فرق العمل، جودة الحياة التنظيمية،... إلخ (المصري، ٢٠١٥).

ولخصت الحربي والعباسي، (٢٠٢٢) المراحل التي مر بها التميز المؤسسي وتطويره الذي شارك فيها العلماء والمفكرين، وهي كالتالي:

مفهوم الجودة: ويقصد به الفحص والتفتيش وفرز المنتجات، وذلك في عام ١٩٢٤م.
مفهوم المراقبة: وهي ضبط الجودة في عام ١٩٥٠م، وركزت على جودة المنتج النهائي.

تأكيد ضمان الجودة: وذلك كان في عام ١٩٧٠م، ويركز على جودة العمليات.
التميز المؤسسي: وبدأ في عام ٢٠٠٠م، وركز على المؤسسة ككل.

فلسفة التميز المؤسسي:

تعد الفلسفة نتاج عديد من النظريات السائدة، أو هي وليدة للفلسفة التي يتبناها مجتمع ما، وجزء منها تفرضه سلطة ما؛ فعلى سبيل المثال، يأخذ النظام التعليمي لأي بلد في اعتباره عدة عوامل، منها: طبيعة المجتمع، التقاليد التربوية السائدة، المفاهيم العلمية التربوية؛ وبالتالي، ينعكس النظام على الطموحات والأهداف التي تسعى أمة من الأمم إلى تحقيقها وتحملها كمسؤولية للأجيال الجديدة، التي يتم إعدادها لتحمل أمانه المستقبل (المليجي رضا، ٢٠١٢).

التميز المؤسسي في الجامعات:

من الممكن تحديد معايير الأداء التي تسمح بالاعتراف بالتميز، بحيث يتضمن هذا المفهوم مكونات يمكن ربطها منطقيًا وعلميًا بالأمر الهيكلية والتنظيمية، ولكن ليس من السهل تحديده في سياق الجودة والمعايير الأكاديمية: كونه يرتبط بجودة التدريس وقدرات الطلاب وحجم توفير الموارد ومستوى تحصيل الطلاب وغيرها (بن جمعة، ٢٠٢٣).

وللتأكيد، ترى الباحثة أن التميز المؤسسي في الجامعات هو هدف بالغ الأهمية لتحقيق التعليم بجودة وفعالية، كما أنه يعتبر ركيزة أساسية في بناء جامعة قادرة على التكيف ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة في المجالات التعليمية والتكنولوجية.

معايير قياس أداء التميز:

- ذكرت بن جمعة (٢٠٢٣) أن نموذج التميز EFQM وضع معايير واسعة يمكن لأي مؤسسة استخدامها لتقييم التقدم نحو التميز، ومن هذه المعايير:
- ١- القيادة: فالقيادة المميزون يطورون ويسهلون تحقيق الرسالة والرؤية، كما يطورون القيم والأنظمة المطلوبة للنجاح المستدام.
 - ٢- السياسية والإستراتيجية: إن تنفيذ المؤسسات لسياساتها وإستراتيجيتها من خلال تطوير الإستراتيجيات والتركيز على أصحاب المصلحة، مع الأخذ في الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل به.
 - ٣- إدارة الأفراد: تقوم المؤسسات المتميزة بإدارة وتطوير وإطلاق الإمكانيات الكاملة لموظفيها على المستوى الفردي القائم على الفريق والمستوى التنظيمي، فالعدالة والمساواة والمشاركة والتمكين والتواصل الجيد، بالإضافة إلى التحفيز والمكافآت من أهم منطلقات إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

٤- الشراكات والموارد: تخطط المؤسسات المتميزة وتجبر الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم السياسة والإستراتيجية والتشغيل الفعال للعمليات.

أساسيات التميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي هو أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الريادة في أدائها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسهم في استدامة النجاح، ويتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة مضافة، مع تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات من خلال الابتكار والجودة الشاملة، كما يركز التميز المؤسسي على أساسيات ومعايير واضحة تساهم في تقييم الأداء وتحسينه (العتيبي، ٢٠٢١).

أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات:

١- التميز القيادي: ويعني وجود قيادة لديها رؤية إستراتيجية قادرة على تحفيز وتوجيه العاملين نحو تحقيقها والتفكير بشكل إبداعي وابتكاري بعيد عن البيروقراطية والروتين.

٢- التميز الخدماتي: بتقديم خدمة بناء على المعايير المناسبة مع توطيد العلاقة مع العملاء وجعلهم في أولويات المؤسسة.

٣- التميز البشري: من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلهم وتدريبهم بما يوفر سلوكيات وقدرات فكرية ومعرفية تحقيق تميز على مستوى المنظمة ككل (الدغمي، ٢٠١٩).

٤- التميز الإستراتيجي: هو عبارة عن جهود منظمة ومخططة، تهدف إلى تحقيق الإستراتيجية للمنظمة لتحقيق تميزها الدائم، والوصول إلى النشاط التنموي من خلال الجودة الشاملة، التحسين المستمر، وتوحيد الجهود المبذولة وتنسيقها، وتحديد المسؤولية للأفراد العاملين لتحقيق الأهداف والغايات، وذلك من خلال قدرة المنظمة على تطبيق إستراتيجيتها في الواقع العملي بالشكل الأمثل، لبناء إستراتيجية ذات أفق أنية مستقبلية، ومن ثم الوصول إلى حالة التميز (محمد وسلطان، ٢٠٢٣).

وتؤكد الباحثة على أهمية إضافة عنصر المتابعة والتفويض المستمر للجامعات، مع وجود خطة واضحة، وتحديد أدوات لقياس والمتابعة وفقاً لمؤشرات التميز، مع التركيز على نقاط القوة والضعف، لما له من دور كبير في تحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة فيها، مع مراعاة رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، وذلك بهدف التطوير والتحسين المستمر.

دوافع التميز المؤسسي:

أشار عبدي (٢٠١٧) إلى أهم الدوافع التي تبني عليها إدارة التميز المؤسسي بالمنظمات، وهي كما يلي:

التغيير السريع:

أي الحاجة إلى التغيير في ظل اعتبار المؤسسة نظامًا مفتوحًا تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والموجودة من حوله مما يحتم على المؤسسة ومواجهة التحديات، والتغيير من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح بالاستمرار في المحافظة على موقعها التنافسي.

المنافسة:

فالفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة، والتي يمكن وصفها أنها منافسة بلا حدود، والتي جاءت كأحد تحديات العولمة، والتي أجبرت المنظمات على الدخول في مرحلة المنافسة، وفي ظل الضغوط التي تفرضها شدة المنافسة، لم يعد التميز خيارًا، بل أصبح حتميًا على المؤسسة لتحقيق التفوق المستديم على منافسيها ونيل رضا المستفيدين.

التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية ورؤية ٢٠٣٠:

تولي المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا في نشر ثقافة التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية وخارجها، وتسعى لتعزيز التنافسية، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يتماشى مع رؤية الملكة ٢٠٣٠، ومن أبرز مظاهر هذا الاهتمام ما ذكره بن جمعة (٢٠٢٣) في دراسته حول إنشاء جائزة الملك عبد العزيز للجودة، كما تعتبر هذه الجائزة من أهم جوائز التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية عبر القطاعات، وبالتالي تلبية وتتجاوز توقعات المستفيدين، وتهدف الجائزة إلى تحفيز القطاعات الإنتاجية والخدمية لتطبيق مبادئ وتقنيات الجودة من أجل رفع جودة الأداء، وتفعيل التحسين المستمر لعملياتها الداخلية، وتحقيق رضا المستفيدين، كما تهدف إلى تكريم أفضل المؤسسات أداءً من خلال منحها التقدير المناسب على المستوى الوطني.

كما تسعى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية لتحقيق التميز المؤسسي في منظومة العمل الجامعي بوصفه هدفًا إستراتيجيًا ضمن الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي (أفاق) ١٤٥٠ هـ / ٢٠٢٩ م (وزارة التعليم العالي، ١٤٢٢ هـ).



ومن خلال قراءات الباحثة في الخطط الإستراتيجية لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، فإنها تجد إن الجامعة قدمت جهوداً طيبة للجامعة لتحقيق الجودة والتميز المؤسسي استناداً لكلمة معالي مدير جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز أ. د عبد العزيز بن عبد الله الحامد في تحديث الخطة الإستراتيجية للجامعة وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ لمواكبة التقدم العلمي للجامعات الوطنية، وكلمة سعادة وكيل الجامعة للتطور والجودة د. ناصر بن سعد القحطاني معبراً عن تطلعات وطموحات قيادات الجامعة ومنسوبيها لمواكبة التغيرات العالمية والتطور المأمول في ضوء رؤية ٢٠٣٠ (الخطة الإستراتيجية لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز ٢٠٣٠ الإصدار الثاني، ٢٠١٨/١٤٤٠).

نماذج وجوائز التميز المؤسسي في الجامعات:

إن جوائز التميز المؤسسي تتضمن مسابقات تتنافس فيها المنظمات بشقيها السلعي والخدمي وفقاً للتميز في الخدمات والمنتجات وارتقاء أساليب العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح الفرصة للتحسين والتطوير.

كما أشار النسور (٢٠١٠) إلى أن الجوائز تعتمد على استخدام قوائم رصد، إما من خلال مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منظمة منافسة، أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير.

أولاً: النموذج الأمريكي لتمييز الأداء (نموذج مالكوم بالدرج) (MBNQM)

National Quality Award Malcome Baldrige :

يحتذي به معظم المقيمين الخارجيين في كل الجوائز التي تمنح في مجال الجودة، وذلك لتوافر كل العناصر اللازمة لتقييم أي نظام للجودة، وسهولة تطبيقه في مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها وحجمها ومواردها وطاقتها.

ويستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية (باشيو، والبرواوي، ٢٠٠٩).

ثانياً: النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM):

يقوم هذا النموذج بتطبيق معايير وإجراءات مصممة للتميز المؤسسي بناء على مؤشرات محددة يتم من خلالها تقييم مدى التزام هذه المؤسسات بمعايير التميز المؤسسي لبناء نظام إداري ومتطور وفق نظام عالمي، والتي من خلالها يمكن للمؤسسة تحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز، ويمكن توضيح معايير النموذج الأوربي EFQM على النحو التالي: القيادة، تنمية الموارد البشرية، تخطيط



السياسيات والإستراتيجيات، الشراكة، الموارد، العمليات، النتائج (نتائج المجتمع - نتائج العاملين - نتائج الأداء البشرية) (السيد، ٢٠١٥).

وتم تطوير هذه المنهجية بحيث إن هذه المجالات خمسة منها ترتبط بكيفية التشغيل (الممكنات، المنهجيات)، وتشمل: القيادة، السياسية الإستراتيجية، والموارد البشرية، الشراكة والموارد، والعمليات؛ أما الأربعة الأخرى، فهي ترتبط بالنتائج والتي تركز على مجالات تظهر نتائج أداء المؤسسة، وهي: رضا العميل، رضا العاملين، التأثير في المجتمع، نتائج العمل الرئيسية، وهي مكملات لبعضهم البعض حيث إن الممكنات هي ما تقوم به المؤسسة من أعمال، أما النتائج فتتضمن ما تحققه المؤسسة.

ثالثاً: النموذج الياباني للجودة (DEMING):

ارتبط اسم العالم الأمريكي إدوارد ديمينج بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، واستحدثت جائزة ديمينج (DEMING) عام ١٩٥١ على مستوى اليابان وتحولت إلى المستوى العالمي عام ١٩٨٤ م (باشبوية والبرواوي، ٢٠٠٩).

نماذج عربية لجوائز التميز المؤسسي:
برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:
النشأة:

تم تأسيس البرنامج في عام ١٩٩٧م، كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم، وقد ساهم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز خلال السنوات الماضية بإحداث نقلة نوعية حقيقية في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، ويحرص فريق البرنامج على تطوير نظام البرنامج وكراجعة فئاته ومعاييرها ومنهجياته وأساليب عمله بشكل منتظم لتواكب التغييرات الحديثة في عالم الإدارة والجودة، لتستجيب بكفاءة لظروف ومتطلبات القطاع الحكومي بدبي.

الفئات المستهدفة:

أ- فئات التميز المؤسسي: (الجهة الحكومية المتميزة، الجهة الحكومية المتميزة ماليًا، الجهة الحكومية المتميزة إلكترونياً، أفضل جهة نتائج رضا العاملين، أفضل جهة في نتائج رضا الموظفين، فريق العمل المتميز، المبادرة الإدارية المتميزة، المشروع التقني/ الفني المتميز، المشروع الحكومي المشترك المتميز، الجهة الحكومية الأكثر التزاماً بالهوية الوطنية).



ب- فئات التميز الوظيفي: (الحكومي المتميز، الموظف المتميز في المجال الإداري/ المالي، الموظف المتميز في المجال التقني/ الهندسي، الموظف المتميز في الوظائف المتخصصة، الموظف المتميز في المجال الميداني، الوظيفة المتميزة، الموظفون الجدد، الموظف المتميز في الوظائف القيادية).

ت- التكريم الخاص: الجندي المجهول.

ث- مبادرة محمد بن راشد آل مكتوم للإبداع الحكومي: القيادة السياسية، الإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة، الموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية (الفرا، ٢٠١٥).

معايير تقييم المؤسسة العربية المتميزة والمؤسسية الحكومية العربية المتميزة:

تعدت الجائزة في نموذجها ومعاييرها لفتني المؤسسة الحكومية العربية المتميزة والمؤسسية العربية المتميزة على نموذج عالمي للتميز مستقى من النموذج الأوربي للتميز مع مراعاة خصوصية القطاعين الحكومي والخاص في الوطن العربي؛ وقد تم التركيز في النموذج بصورة متساوية على المنهجيات التي تشير إلى الأساليب والآليات والكيفية التي تطبقها المؤسسة لتحقيق التميز والنتائج التي تحقها المؤسسة نتيجة لالتزامها بالتطبيق الفعال للمنهجيات، كما تتشابه معايير تقييم فئة المؤسسة الحكومية العربية المتميزة بفئة المؤسسة العربية المتميزة في معظم معاييرها الرئيسية والفرعية، إلا أن هنالك اختلاف بين الفئتين على مستوى المعايير الفرعية (أبو الذهب، ٢٠٢٠).

جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي:

تهدف هذه الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير أداء للدوائر الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين، وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين، بالعمل معهم بروح الفريق وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المنظمات الحكومية، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة، وتوليد ثقافة التميز التي تركز على أسس عالمية للممارسات المثلى.

تمنح هذه الجائزة للجهة الحائزة عليها تذكيرًا يمثل جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، وشهادة شكر موقع من الملك عبد الله الثاني، وتنقسم إلى ثلاث جوائز جائزة لأفضل منظمة وجائزة لأفضل دائرة وجائزة لأفضل موظف، كما أن جائزة أفضل موظف تتكون من ثلاث فئات: أفضل موظف إشرافي، وأفضل موظف إداري فني، وأفضل موظف مساند (النسور، ٢٠١٠).



كما أن الباحثة ترى أن جوائز التميز المؤسسي تلعب دورًا مهمًا في تحفيز المؤسسات على تحقيق مستويات عالية في الأداء والابتكار، فهي تساهم في رفع معايير الأداء والجودة والابتكار، مما يساهم في رفع معايير الأداء داخل المؤسسات، كما أن هذه الجوائز تؤدي إلى تعزيز المنافسة الإيجابية بين المؤسسات وتساعد في تطوير بيئة العمل وتحفز على تحسين الأداء، إلا أن هناك حاجة إلى ضمان أن هذه الجوائز تقوم على معايير دقيقة وموضوعية، بحيث لا تقتصر على التقييم الشكلي أو التسويقي، بل تكون فعالًا دافعًا للتغيير والتحسين المستدام.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية:

دراسة الشراري (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي بوجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن، وقد تكونت عينة هذه الدراسة من (٣٢٤) موظفًا من العاملين بمستوى الإدارة الوسطى والعلوية، وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية النسبية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٨٥٩) موظفًا، كما إن الباحث استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمنهجين الإحصائي الوصفي والاستدلالي لتحليل بياناتها. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، من أهمها: أن تصورات العاملين في الجامعات الخاصة والحكومية في إقليم شمال الأردن لمستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، وتصورات العاملين لمستوى جودة الحياة جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، ووجود أثر دال إحصائيًا للقيادة التحويلية في تحسين جودة حياة العمل، مع وجود أثر دال إحصائيًا لجودة العمل في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

ودراسة الفاعوري (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتحفيز الإلهامي) على تحقيق الأوليات التنافسية، وهي (الكلفة، الجودة، المرونة، التميز في الخدمة) في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وقد تكونت عينة دراسته من (٢١٤) عضو هيئة تدريس من أعضاء جامعة البلقاء في العام الدراسي (٢٠١٩ / ٢٠٢٠)، كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي في دراسته، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة في التعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث . وتوصلت الدراسة لعدد من

النتائج، من أبرزها : وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الأولويات التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية.

دراسة اليعاقبة (٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الإلهامية، ، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) في أداء الموارد البشرية بأبعادها (إنتاجية العمل، جودة العمل، الجانب السلوكي) في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الاستدلالي والمنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا من (رئيس الجامعة، نائب الرئيس، عمداء الكليات) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، والبالغ عددهم (٨) جامعات، وهي (جامعة عمان العربية، جامعة الإسراء، جامعة الزيتونة، جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، جامعة البترا)، وقد تم اختيار العينة بطريقة المسح (الحصر الشامل)، والتي تكونت من (٩٨) عضواً في الإدارة العليا، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت هذه الدراسة لنتائج، من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية، مع وجود أثر للقيادة التحويلية على كل من إنتاجية العمل والجانب السلوكي.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي:

دراسة الضبعان (٢٠١٦) هدفت دراسة الباحث إلى بناء إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في دراسته، كما تكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين (وكلاء جامعة، عمداء، رؤساء أقسام) في تسع جامعات ناشئة (الطائف، حائل، تبوك، الحدود الشمالية، شقراء، بيشة، حفر الباطن)، وبلغ عددهم (٨٧٥) قائداً، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، بلغ عددها (٢٧٠) قائداً، وقد اختار الباحث الاستبانة كأداة لدراسته. وكان أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة التالي: توافر درجة معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشركات، إدارة الموارد، نتائج الأداء) متوسطة حيث كانت أعلى متوسط لبعدهم القيادة (٣.٢٨) وأقل متوسط لبعدهم الموارد البشرية (٣.٠٢)، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير سنة التأسيس لصالح الجامعات الأقدم تأسيساً، ووفقاً لمتغير المركز الوظيفي لصالح وكيل الجامعة، ووفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي لصالح الذين خبرتهم ١٢ سنة فأكثر. كما جاءت درجة أهمية معايير التميز المؤسسي في تطوير أداء

الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد عالية جداً مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة لصالح وكيل الجامعة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير تأسيس الجامعة ومتغير الخبرة في العمل القيادي.

دراسة مهيدات (٢٠٢٢) هدفت دراسة الباحث إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العامة في العاصمة عمان - الأردن، وتشمل هذه الأبعاد كل من (التأثير المثالي، التحفيز، الإلهام، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة في عمان، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمثلت عينة الدراسة في (١٦٠) عاملاً. وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة التالي: جاءت درجة ممارسة القيادة التحويلية في مجتمع الدراسة مرتفعة، كما تبين أن درجة التقدير لفقرات الأداء المؤسسي مرتفعة أيضاً، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تميز الأداء المؤسسي للشركات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر العاملين فيها.

ودراسة (Kabeta, R., & Halubanza, B., 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على أهميتها في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كما تم استخدام المنهج النوعي التحليلي في الدراسة، فقد تم استعراض المقالات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية كنهج حديث لتحفيز الأفراد وتحقيق نتائج متميزة. كما ناقش الباحثان التحديات التنظيمية التي تعيق التقدم، مثل ضعف المشاركة، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، ومقاومة التغيير، وغياب الإبداع والابتكار، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تساهم في بناء رؤية مشتركة داخل المؤسسات، وتشجع على المشاركة الفعالة، وتلهم الأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية، كما أن هذا المنهج لا يركز على الأفراد والمؤسسات كمجتمع وعينة لدراسته. وأكدت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية ونتائج الموظفين، بما في ذلك الرضا الوظيفي، وتحسين المناخ التنظيمي، وزيادة الالتزام المؤسسي، وأثبتت الأدلة التجريبية أن هذا النهج القيادي يعزز الابتكار ويحسن الأداء، مما يجعله أداة فعالة لتعزيز النمو المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني إستراتيجيات القيادة التحويلية لتهيئة بيئة عمل محفزة

وداعمة للإبداع، كما أكدت على أهمية توفير برامج تدريبية متخصصة في القيادة لتطوير مهارات المديرين وتعزيز الكفاءة التنظيمية، وشددت على ضرورة خلق ثقافة عمل تشجع الابتكار وتدعم الاستدامة المؤسسية، مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي بشكل أكثر فاعلية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- الاستفادة من المصادر المستخدمة والمتنوعة في الدراسات السابقة لما فيها من توفير الوقت والجهد.
- الاستفادة من المقترحات والتوصيات للدراسات السابقة.
- في بناء الاستبانة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها تدرس دور القيادة التحويلية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، كما تبين معرفة مدى تطور الجامعة وحرصها على الجودة والتميز، وتعتبر هذه الدراسة هي أول دراسة مقدمة حسب علم الباحثة تتناول موضوع القيادة التحويلية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها التي تسعى إليها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة:

جميع القادة الأكاديميين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وكلاء جامعة وعمداء كليات وعمداء عمادات ووكلاء كليات ومدراء إدارات ورؤساء أقسام والبالغ عددهم ٢٤٧ استناداً للنموذج المرفق من مركز الدراسات الإحصائية ودعم اتخاذ القرار بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

عينة الدراسة:

سوف تطبق الباحثة الأداة على عينة من القادة الأكاديميين في جامعة الأمير سطام، وسيتم اختيار عينة عشوائية منهم بنسبة ٢٠% من القادة الأكاديميين في عمادات جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بما فيها عمادة الدراسات العليا وعمادة التطوير والجودة وعمادة القبول والتسجيل وعمادة البحث العلمي وعمادة شؤون الطلاب وعمادة تقنية المعلومات والتعليم عن بعد ومعهد البحوث والخدمات الاستشارية.



أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات نظرًا لمناسبتها لأهداف الدراسة ومنهجها ومجتمعها وللإجابة على تساؤلاتها.
أ/ بناء أداة الدراسة:

بعد مراجعة الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة، يتبين أن الأداة المناسبة لجمع البيانات هي الاستبانة، وتتكون الاستبانة من جزئين: الجزء الأول الخصائص الاجتماعية، والجزء الثاني تضمن محورين: المحور الأول القيادة التحويلية، والمحور الثاني: التميز المؤسسي.

جدول (١) محاور الاستبانة وعباراتها

المجموع	عدد العبارات	المحور	الاستبانة
٣٩	٨	الكاريزمية والتأثير المثالي	واقع القيادة التحويلية بجامعة سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
	٨	التحفيز الإلهامي	
	٨	الاستشارة الفكرية	
	١٥	الاعتبارات الفردية	
٥٢	١١	القيادة الإدارية (التميز القيادي)	التعرف على واقع التميز المؤسسي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز
	٩	القيادة الإستراتيجية (التميز الإستراتيجي)	
	١١	إدارة الموارد البشرية (التميز البشري)	
	١٠	إدارة العمليات (التميز الخدماتي)	
	١١	المتابعة والتقييم	

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد العينة، وفق الدرجات الموافقة التالية: (كبيرة جدًا - كبيرة - متوسطة - صغيرة - صغيرة جدًا)؛ ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة وفقاً للتالي: كبيرة جدًا (٥) درجات، كبيرة (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، صغيرة (٢) درجتان، صغيرة جدًا (١) درجة واحدة.

ب/ صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة بعد التأكد من أنها تقيس ما تهدف لقياسه، كما يقصد به شمول الاستبانة على جميع العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية ووضوح عبارتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، فقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

١/ الصدق الظاهري لأداة الاستبانة (صدق المُحكِّمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهر للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، ثم تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث

وصل عدد المحكمين (١٠) محكمين (ملحق رقم ٢)، وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة من حيث قدرتها لقياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغويًا، وإبداء ما يرونه من تعديل أو حذف، أو إضافة للعبارات، تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة التي اتفق عليها غالبية المحكمين؛ ومن ثم استخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

٢/ صدق الاتساق الداخلي للأداة:

الاتساق الداخلي للمحور الأول: القيادة التحويلية

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.785**	5	٠.٧٤١**	١
0.763**	6	٠.٧٣٩**	٢
0.765**	7	0.709**	٣
0.823**	8	0.799**	٤

**دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول (التأثير المثالي) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الأول بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الأول.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.815**	5	0.838**	١
0.753**	6	0.790**	٢
0.787**	7	0.785**	٣
0.836**	8	0.845**	٤

**دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني (التحفيز الإلهامي) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود

درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الأول بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الثاني.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.621**	5	0.729**	١
0.816**	6	0.771**	٢
0.781**	7	0.774**	٣
0.784**	8	0.847**	٤

**دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الاستثارة الفكرية) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الثالث بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الثالث.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الرابع بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.778**	5	0.826**	١
0.832**	6	0.835**	٢
0.824**	7	0.801**	٣
0.726**	8	0.838**	٤

**دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الرابع (الاعتبارات الفردية) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الرابع بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الرابع.

جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الخامس بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.806**	5	0.735**	١
0.741**	6	0.761**	٢

0.839**	٧	0.825**	٣
		0.802**	٤

**دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الخامس (التمكين) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الخامس بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الخامس.

جدول رقم (٧) معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور

م	البعد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: التأثير المثالي	0.898**
٢	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	0.940**
٣	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	0.922**
٤	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	0.940**
٥	البعد الخامس: التمكين	0.929**

**دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

تُشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الأول (القيادة التحويلية) بالدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميع قيم موجبة، وهذا يشير إلى صدق أبعاد المحور وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

الثبات للمحور الأول: الثقافة التنظيمية

جدول (٨) معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول

الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
البعد الأول: التأثير المثالي	8	0.905
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	8	0.925
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	8	0.893
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	8	0.921
البعد الخامس: التمكين	7	0.897
المحور الأول	39	0.979

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن معاملات الثبات للأبعاد مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (٠.٨٩٣ و ٠.٩٢٥) أما الثبات العام للمحور (٠.٩٧٩)، مما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.



الاتساق الداخلي للمحور الثاني: التميز المؤسسي:
جدول (٩) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.880**	7	0.752**	١
0.842**	8	0.788**	٢
0.805**	9	0.842**	٣
0.754**	10	0.834**	٤
0.815**	11	0.815**	٥
		0.871**	٦

دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول (التميز القيادي) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الأول بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الأول.

جدول (١٠) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.870**	6	0.765**	١
0.859**	7	0.861**	٢
0.862**	8	0.893**	٣
0.853**	9	0.881**	٤
		0.787**	٥

**دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين، أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني (التميز الإستراتيجي) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الأول بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الثاني.



جدول (١١) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.861**	7	0.841**	١
0.799**	8	0.747**	٢
0.879**	9	0.720**	٣
0.822**	10	0.756**	٤
0.776**	11	0.753**	٥
-	-	0.867**	٦

**دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث (التميز البشري) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الثالث بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الثالث.

جدول (١٢) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الرابع بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.881**	6	0.824**	١
0.806**	7	0.804**	٢
0.765**	8	0.820**	٣
0.815**	9	0.802**	٤
0.825**	10	0.844**	٥

دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التميز الخدماتي) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الرابع بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الرابع.



جدول (١٣) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الخامس بالدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.843**	٧	0.811**	١
0.875**	8	0.847**	٢
0.818**	9	0.861**	٣
0.817**	10	0.890**	٤
0.779**	11	0.875**	٥
		0.777**	٦

**دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الخامس (المتابعة والتقييم) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الخامس بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الخامس.

جدول رقم (١٤) معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	البعد	م
0.929**	البعد الأول: التميز القيادي	١
0.919**	البعد الثاني: التميز الإستراتيجي	٢
0.953**	البعد الثالث: التميز البشري	٣
0.924**	البعد الرابع: التميز الخدماتي	٤
0.939**	البعد الخامس: المتابعة والتقييم	٥

**دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

تُشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الثاني (التميز المؤسسي) بالدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميع قيم موجبة، وهذا يشير إلى صدق أبعاد المحور وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها. **الثبات للمحور الأول: الثقافة التنظيمية:**

جدول (١٥) معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد
0.956	11	البعد الأول: التميز القيادي
0.952	٩٩	البعد الثاني: التميز الإستراتيجي
0.924	11	البعد الثالث: التميز البشري

0.946	10	البعد الرابع: التميز الخدماتي
0.957	11	البعد الخامس: المتابعة والتقييم
0.985	52	المحور الأول

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن معاملات الثبات للأبعاد مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.924 و 0.957) أما الثبات العام للمحور (0.985)، مما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

إجابة السؤال الأول: ما واقع القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة؟

إجابة السؤال الثاني: ما المقترحات التي تساعد في تفعيل دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم حول دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات (الجنس - المنصب القيادي - عدد سنوات الخبرة - الكلية)؟

قامت الباحثة بتطبيق استبانة عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات تم تفرغ نتائجها في جداول مناسبة لأهداف البحث وتحليلها آلياً.

البعد الأول التأثير المثالي:

جدول (١٦) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الأول التأثير المثالي

م	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
١	تحظى القيادة الإدارية في الجامعة بالتقدير والاحترام والثقة.	0.71	3.95	مرتفعة	٤
٢	تتعامل بصدق وتعاون.	0.80	4.09	مرتفعة	٢
٣	تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.	0.83	3.95	مرتفعة	٤
٤	تتميز بقوة الشخصية في أداء الأعمال والممارسات.	0.73	4.16	مرتفعة	١
٥	تهتم بتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الشخصية.	0.88	3.78	مرتفعة	٦
٦	تثير الوعي بالقضايا المهمة في العمل.	0.80	3.84	مرتفعة	٥
٧	تتمتع بالقدرة على إقناع العاملين بأهداف العمل.	0.89	4.02	مرتفعة	٣
٨	تشجع على العمل بروح الفريق الواحد.	0.83	3.95	مرتفعة	٤
	إجمالي البعد	0.62	3.97	مرتفعة	

أظهرت النتائج أن مستوى التأثير المثالي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة مرتفع؛ حيث جاء بمتوسط ٣.٩٧، مما يعكس تبني القيادات لأساليب قيادية إيجابية تؤثر بشكل كبير على بيئة

العمل، وفيما يتعلق بفقرات البعد، فجاء ترتيب الفقرات كالاتي المرتبة الأولى (تتميز بقوة الشخصية في أداء الأعمال والممارسات) بمتوسط ٤.١٦ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية (تتعامل بصدق وتعاون) بمتوسط ٤.٠٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة (تتمتع بالقدرة على إقناع العاملين بأهداف العمل) بمتوسط ٤.٠٢ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة كل من (تحظى القيادة الإدارية في الجامعة بالتقدير والاحترام والثقة)، (تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل)، (تشجع على العمل بروح الفريق الواحد) بمتوسط ٣.٩٥ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة (تثير الوعي بالقضايا المهمة في العمل) بمتوسط ٣.٨٤ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة (تهتم بتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الشخصية) بمتوسط ٣.٧٨ ودرجة موافقة مرتفعة، وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة في الجامعة تنسم بالقوة والتعاون، مما يعزز من تأثيرها الإيجابي على بيئة العمل؛ ومع ذلك، ينبغي النظر في تعزيز بعض الجوانب مثل توفير احتياجات العاملين، لضمان بيئة عمل متكاملة ومستدامة.

البعد الثاني التحفيز الإلهامي:

جدول (١٧) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثاني التحفيز الإلهامي

م	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
١	تثير القيادات الإدارية في الجامعة حب التحدي لدى العاملين.	0.89	3.70	مرتفعة	٨
٢	. تستطيع إيصال ما يقصد به للعاملين بإقناع	0.96	3.71	مرتفعة	٧
٣	تصف أسلوب الالتزام بالأهداف.	0.91	3.81	مرتفعة	٦
٤	تستطيع العمل بكفاءة واقتدار.	0.80	4.09	مرتفعة	٢
٥	تطرح أفكارًا وأهدافًا واقعية قابلة للتطبيق في العمل الجامعي.	0.94	3.89	مرتفعة	٤
٦	تتحدث بتفاؤل عن المستقبل.	0.81	4.10	مرتفعة	١
٧	تؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة.	0.92	3.91	مرتفعة	٣
٨	تثق بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف المنشودة.	0.94	3.86	مرتفعة	٥
	إجمالي البعد	٠.٧٢	٣.٨٩	مرتفعة	

أظهرت النتائج أن مستوى التحفيز الإلهامي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة مرتفع حيث جاء بمتوسط ٣.٨٩، وهذا يعكس قدرة القيادات على تقديم رؤية واضحة وملهمة للعاملين في الجامعة، مما يسهم في تعزيز الروح الجماعية وتحقيق الأهداف؛ وفيما يتعلق بفقرات

البعد، فجاء ترتيب الفقرات كالاتي المرتبة الأولى (تحدثت بنقاؤل عن المستقبل) بمتوسط ٤.١٠ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية (تستطيع العمل بكفاءة واقتدار) بمتوسط ٤.٠٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة (تؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة) بمتوسط ٣.٩١ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة (تطرح أفكارًا وأهدافًا واقعية قابلة للتطبيق في العمل الجامعي) بمتوسط ٣.٨٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة (ثثق بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف المنشودة) بمتوسط ٣.٨٦ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة (تصف أسلوب الالتزام بالأهداف) بمتوسط ٣.٨١ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السابعة (تستطيع إيصال ما يقصد به للعاملين بإقناع) بمتوسط ٣.٧١ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثامنة (تثير القيادات الإدارية في الجامعة حب التحدي لدى العاملين) بمتوسط ٣.٧٠ ودرجة موافقة مرتفعة، وتشير هذه النتائج إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعة تمتلك قدرات تحفيزية قوية تسهم في تعزيز النقاؤل والعمل الجماعي، مع وجود مجال لتحسين بعض الجوانب مثل أساليب التواصل وإثارة التحدي لدى العاملين، هذه التحسينات يمكن أن تعزز مستوى التحفيز الإلهامي بشكل أكبر وتساعد في تحقيق المزيد من النجاح على مستوى الجامعة.

البعد الثالث الاستثارة الفكرية:

جدول (١٨) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثالث الاستثارة الفكرية

م	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
١	تبحث القيادات الإدارية بالجامعة عن الأفكار الجديدة لحل المشكلات في العمل الجامعي.	0.97	3.75	مرتفعة	٣
٢	تشجع على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.	0.97	3.93	مرتفعة	١
٣	تحفز العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.	0.85	3.64	مرتفعة	٧
٤	تحرص على إعداد قيادات جديدة تشاركهم في العمل.	1.00	3.74	مرتفعة	٤
٥	تشجع على تفويض العاملين ببعض الأعمال الجامعية.	0.85	3.79	مرتفعة	٢
٦	تشجع العاملين على تقديم الأفكار الملهمة والإبداعية.	0.96	3.93	مرتفعة	١
٧	تهتم بذكر الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف.	0.82	3.69	مرتفعة	٦
٨	تطرح طرقًا جديدة لإنجاز المهام.	0.83	3.72	مرتفعة	٥
	إجمالي البعد	٠.٧٠	٣.٧٧		

أظهرت النتائج أن مستوى الاستثارة الفكرية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة مرتفع حيث جاء بمتوسط ٣.٧٧، وهذا يدل على أن القيادات تعمل على تعزيز التفكير الإبداعي والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتطوير بيئة عمل مبتكرة؛ وفيما يتعلق بفقرات البعد، فجاء ترتيب الفقرات كالاتي المرتبة الأولى كل من (تشجع على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات)، (تشجع العاملين على تقديم الأفكار الملهمة والإبداعية) بمتوسط ٣.٩٣ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية (تشجع على تفويض العاملين ببعض الأعمال الجامعية) بمتوسط ٣.٧٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة (تبحث القيادات الإدارية بالجامعة عن الأفكار الجديدة لحل المشكلات في العمل الجامعي) بمتوسط ٣.٧٥ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة (تحرص على إعداد قيادات جديدة تشاركهم في العمل) بمتوسط ٣.٧٤ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة (تطرح طرقاً جديدة لإنجاز المهام) بمتوسط ٣.٧٢ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة (تهتم بذكر الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف) بمتوسط ٣.٦٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السابعة (تحفز العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه) بمتوسط ٣.٦٤ ودرجة موافقة مرتفعة، وتشير هذه النتائج إلى أن هناك توجهاً واضحاً من القيادات نحو تشجيع الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحسين بيئة العمل الجامعي؛ ومع ذلك، يمكن العمل على تعزيز مستوى التحفيز الفردي للعاملين لتحقيق إنجازات تتجاوز توقعاتهم الحالية.

البعد الرابع الاعتبارات الفردية

جدول (١٩) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الرابع الاعتبارات الفردية

م	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
١	تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح.	0.98	3.76	مرتفعة	٤
٢	تؤكد على الاستماع للعاملين والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم.	0.97	3.72	مرتفعة	٥
٣	تتبنى إستراتيجيات التقدير والثناء والإطراء.	1.02	3.67	مرتفعة	٧
٤	تعتمد الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.	0.97	3.82	مرتفعة	٣
٥	تهتم بتدريب وتطوير قدرات العاملين.	0.88	3.76	مرتفعة	٤
٦	تستجيب لمبادرات العاملين التطويرية.	0.94	3.84	مرتفعة	٢
٧	تحرص على عدم التمييز بين العاملين.	0.94	3.69	مرتفعة	٦
٨	تحرص على إسناد الأعمال الصعبة إلى الشخص	0.78	3.88	مرتفعة	١

			المناسب لها.
مرتفعة	٣.٧٦	٠.٧٦	إجمالي البعد

أظهرت النتائج أن مستوى الاعتبارات الفردية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة مرتفع حيث جاء بمتوسط ٣.٧٦، وهذا يعكس التزام القيادات بتوفير بيئة عمل تدعم الأفراد وتهتم باحتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية والشخصية؛ وفيما يتعلق بفقرات البعد، فجاء ترتيب الفقرات كالآتي المرتبة الأولى (تحرص على إسناد الأعمال الصعبة إلى الشخص المناسب لها) بمتوسط ٣.٩٣ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية (تستجيب لمبادرات العاملين التطويرية) بمتوسط ٣.٨٤ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة (تعتمد الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين) بمتوسط ٣.٨٢ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة كل من (تهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح)، (تهتم بتدريب وتطوير قدرات العاملين) بمتوسط ٣.٧٦ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة (تؤكد على الاستماع للعاملين والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم) بمتوسط ٣.٧٢ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة (تحرص على عدم التمييز بين العاملين) بمتوسط ٣.٦٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السابعة (تتبنى إستراتيجيات التقدير والثناء والاطراء) بمتوسط ٣.٦٧ ودرجة موافقة مرتفعة، وتشير هذه النتائج إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعة تهتم بالاعتبارات الفردية للعاملين، مثل إسناد المهام المناسبة، الاستجابة للمبادرات التطويرية، والتواصل المفتوح؛ ومع ذلك، يمكن تعزيز بعض الجوانب مثل الاستماع المتعمق للعاملين والاهتمام باحتياجاتهم الشخصية والمهنية لضمان بيئة عمل أكثر شمولية وداعمة.

البعد الخامس التمكين:

جدول (٢٠) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الخامس التمكين

م	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
١	تشجع العاملين على تحمل المسؤولية.	0.76	3.91	مرتفعة	١
٢	تتعاون مع العاملين في تنفيذ الأعمال بغض النظر عن الجهد المبذول.	0.81	3.64	مرتفعة	٦
٣	تحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات.	0.79	3.72	مرتفعة	٤
٤	تناقش مع العاملين متطلبات إنجاز الأدوار الوظيفية.	0.79	3.89	مرتفعة	٢
٥	تهتم بتفويض بعض الصلاحيات على أسس علمية.	0.93	3.70	مرتفعة	٥
٦	تهتم بالتدريب للعاملين كأساس لنجاح عملية التمكين.	0.87	3.79	مرتفعة	٣

٧	مرتفعة	3.53	0.82	تراعي مبادئ التمكين عن تحديد الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية للعاملين.
	مرتفعة	٣.٧٤	٠.٦٥	إجمالي البعد

أظهرت النتائج أن مستوى التمكين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة مرتفع حيث جاء بمتوسط ٣.٧٤، وهذا يعكس توجهًا واضحًا من قبل القيادات نحو تعزيز تمكين العاملين من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤولية وتوفير البيئة المناسبة للقيام بمهامهم بكفاءة؛ وفيما يتعلق بفقرات البعد، فجاء ترتيب الفقرات كالاتي المرتبة الأولى (تشجع العاملين على تحمل المسؤولية) بمتوسط ٣.٩١ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية (تناقش مع العاملين متطلبات إنجاز الأدوار الوظيفية) بمتوسط ٣.٨٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة (تهتم بالتدريب للعاملين كأساس لنجاح عملية التمكين) بمتوسط ٣.٧٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة (تحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات) بمتوسط ٣.٧٢ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة (تهتم بتفويض بعض الصلاحيات على أسس علمية) بمتوسط ٣.٧٠ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة (تتعاون مع العاملين في تنفيذ الأعمال بغض النظر عن الجهد المبذول) بمتوسط ٣.٦٤ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السابعة (تراعي مبادئ التمكين عن تحديد الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية للعاملين) بمتوسط ٣.٥٣ ودرجة موافقة مرتفعة، وتشير هذه النتائج إلى أن القيادات الأكاديمية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تتبنى سياسات فعالة في تمكين العاملين من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤولية وتوفير التدريب المناسب؛ ومع ذلك، يمكن تعزيز ممارسات التمكين بشكل أكبر، خصوصًا فيما يتعلق بتطبيق مبادئ التمكين على الوصف الوظيفي والتفويض الفعال للمهام والصلاحيات.

جدول رقم (٢١) القيادة التحويلية

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	١	0.62	3.97	البعد الأول: التأثير المثالي
مرتفع	٢	0.72	3.89	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي
مرتفع	٣	0.70	3.77	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية
مرتفع	٤	0.76	3.76	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية
مرتفع	٥	0.65	3.74	البعد الخامس: التمكين
	مرتفع	0.64	3.83	

أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة مرتفعة حيث جاءت بمتوسط ٣.٨٣، وهذا يعكس تميز القيادات في تبني أساليب قيادية تهدف إلى التحفيز والتغيير الإيجابي داخل المؤسسة؛ وعن أبعادها، فقد جاءت جميعها مرتفعة بالمرتبة الأولى التأثير المثالي بمتوسط ٣.٩٧، يليه التحفيز الإلهامي بمتوسط ٣.٨٩، يليه الاستثارة الفكرية بمتوسط ٣.٧٧، يليه الاعتبارات الفردية بمتوسط ٣.٧٦، يليه التمكين بمتوسط ٣.٧٤، وهذا يتفق مع دراسة الفاعوري (٢٠٢٠) من حيث وجود أثر القيادة التحويلية في الميزة التنافسية، وتتفق أيضاً مع دراية البعاقبة (٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها وجود أثر القيادة التحويلية على كل من إنتاجية العمل والجانب السلوكي، ودراسة الشراري (٢٠٢٠)، ودراسة برهوم (٢٠١٩) التي بينت أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة.

ودراسة (Lasrado, F., & Kassem, R., 2021) التي توصلت لوجود أثر للقيادة التحويلية بشكل إيجابي على التميز التنظيمي، ودراسة (Kabeta, R., & Halubanza, B., 2023) التي توصلت لوجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية ونتائج الموظفين مما يتبين بأن النمط القيادي التحويلي يعزز من الابتكار ويحسن الأداء، ودراسة (Murari, K., & Mukherjee, U., 2021) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في تحقيق التميز الإداري، وبذلك تؤكد الدراسات السابقة على نتيجة الدراسة الحالية قيماً يخص واقع القيادة التحويلية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

إجابة السؤال الثاني: ما المقترحات التي تساعد في تفعيل دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
البعد الأول التميز القيادي:

جدول (٢٢) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الأول التميز القيادي

م	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
١	أن تكون القيادة الإدارية بالجامعة نموذجاً للتميز يحتذى به.	0.85	3.86	مرتفعة	٣
٢	إعداد نظام للحوافز لتشجيع العاملين على إحداث التميز.	0.89	3.62	مرتفعة	٩
٣	المساهمة في نشر ثقافة التميز اللازمة لإنجاز العمليات الإدارية.	0.90	3.71	مرتفعة	٧
٤	نشر ثقافة العمل التعاوني وقيم العمل الإيجابية بين العاملين.	0.76	3.76	مرتفعة	٦
٥	تقبل وجهات النظر المتعددة وآراء الآخرين.	0.91	3.71	مرتفعة	٧
٦	مساعدة العاملين في القيام بأدوارهم ومهامهم القيادية في	0.90	3.88	مرتفعة	٢

الهيكل التنظيمي.			
٧	تسهيل آلية الاتصال والتواصل بين جميع المستويات بشكل منظم.	1.05	3.70
٨	المساهمة في صنع قرارات جامعية رشيدة.	0.99	3.81
٩	تقييم العاملين في الجامعة بموضوعية وعدالة.	0.90	3.78
١٠	التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ويضع حلولاً لها.	1.00	3.52
١١	الحرص على متابعة النظم الإدارية الحديثة.	1.00	3.90
	إجمالي البعد	٠.٧٥	٣.٧٥

أظهرت النتائج أن مستوى التميز القيادي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة مرتفع حيث جاء بمتوسط ٣.٧٥، ويشير هذا إلى أن المقترحات المقدمة للقيادات الأكاديمية فعالة تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزز من أداء العاملين؛ وفيما يتعلق بفقرات البعد، فجاء ترتيب الفقرات كالاتي المرتبة الأولى (الحرص على متابعة النظم الإدارية الحديثة) بمتوسط ٣.٩٠ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية (مساعدة العاملين في القيام بأدوارهم ومهامهم القيادية في الهيكل التنظيمي) بمتوسط ٣.٨٨ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة (أن تكون القيادة الإدارية بالجامعة نموذجاً للتميز يحتذى به) بمتوسط ٣.٨٦ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة (المساهمة في صنع قرارات جامعية رشيدة) بمتوسط ٣.٨١ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة (تقييم العاملين في الجامعة بموضوعية وعدالة) بمتوسط ٣.٧٨ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة (نشر ثقافة العمل التعاوني وقيم العمل الإيجابية بين العاملين) بمتوسط ٣.٧٦ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السابعة كل من (المساهمة في نشر ثقافة التميز اللازمة لإنجاز العمليات الإدارية)، (تقبل وجهات النظر المتعددة وآراء الآخرين) بمتوسط ٣.٧١ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثامنة (تسهيل آلية الاتصال والتواصل بين جميع المستويات بشكل منظم) بمتوسط ٣.٧٠ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة التاسعة (إعداد نظام للحوافز لتشجيع العاملين على إحداث التميز) بمتوسط ٣.٦٢ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة العاشرة (التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ويضع حلولاً لها) بمتوسط ٣.٥٢ ودرجة موافقة مرتفعة، وتشير النتائج إلى أن القيادات الأكاديمية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تتمتع بمستوى عالٍ من التميز القيادي، حيث يقترح التركيز على تحديث المعرفة، ودعم العاملين، وتعزيز العمل التعاوني؛ مع ذلك، يوصى بتحسين إستراتيجيات التواصل وتحفيز الأداء لضمان استمرارية التميز والابتكار داخل المؤسسة.

البعد الثاني التميز الإستراتيجي:

جدول (٢٣) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثاني التميز الإستراتيجي

م	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
١	أن تهتم القيادة الإدارية بالجامعة بصياغة رؤية ورسالة مشتركة وواضحة للجامعة.	0.99	3.93	مرتفعة	1
٢	الاهتمام بالموارد البشرية والمادية في تحليل البيئة الداخلية.	0.94	3.78	مرتفعة	4
٣	تحديد الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية.	0.99	3.81	مرتفعة	3
٤	متابعة المتغيرات البيئية المؤثرة على الجامعة لاستيعابها.	0.94	3.65	مرتفعة	6
٥	حصر المؤسسات والأفراد الداعمين للجامعة والمؤثرين فيها.	0.99	3.53	مرتفعة	8
٦	تحديد مواطن القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للجامعة.	1.04	3.59	مرتفعة	7
٧	الاستناد على المستجدات العالمية المعاصرة عند صياغة الرؤية والرسالة.	0.91	3.81	مرتفعة	3
٨	مراعاة الإمكانيات المتاحة والمتغيرات البيئية عند صياغة أهداف الجامعة.	0.93	3.84	مرتفعة	2
٩	إشراك العاملين في وضع خطط تشغيلية مرنة تحقق الأهداف.	0.88	3.76	مرتفعة	5
	إجمالي البعد	0.81	3.74	مرتفعة	

أظهرت النتائج أن مستوى التميز الإستراتيجي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة مرتفع حيث جاء بمتوسط ٣.٧٤، وهذا يعكس أن المقترحات المقدمة للقيادات تركز على التخطيط الإستراتيجي الفعال الذي يسهم في تحقيق الأهداف العامة للجامعة؛ وفيما يتعلق بفقرات البعد، ف جاء ترتيب الفقرات كالاتي المرتبة الأولى (أن تهتم القيادة الإدارية بالجامعة بصياغة رؤية ورسالة مشتركة وواضحة للجامعة) بمتوسط ٣.٩٣ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية (مراعاة الإمكانيات المتاحة والمتغيرات البيئية عند صياغة أهداف الجامعة) بمتوسط ٣.٨٤ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة كل من (تحديد الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية)، (الاستناد على المستجدات العالمية المعاصرة عند صياغة الرؤية والرسالة) بمتوسط ٣.٨١ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة (الاهتمام بالموارد البشرية والمادية في

تحليل البيئة الداخلية) بمتوسط ٣.٧٨ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة (إشراك العاملين في وضع خطط تشغيلية مرنة تحقق الأهداف) بمتوسط ٣.٧٦ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة (متابعة المتغيرات البيئية المؤثرة على الجامعة لاستيعابها) بمتوسط ٣.٦٥ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السابعة (تحديد مواطن القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للجامعة) بمتوسط ٣.٥٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثامنة (حصر المؤسسات والأفراد الداعمين للجامعة والمؤثرين فيها) بمتوسط ٣.٥٣ ودرجة موافقة مرتفعة، وتشير النتائج إلى أن القيادات الأكاديمية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تسعى لتحقيق مستوى عالٍ من التميز الإستراتيجي، حيث يقترح على القيادات التركيز على وضع رؤية ورسالة واضحة، ومراعاة العوامل البيئية، وإشراك العاملين في التخطيط؛ ومع ذلك، يوصى بتحسين جوانب التحليل الداخلي وتوسيع نطاق الشراكات والدعم الخارجي لتحقيق التميز والاستدامة.

البعد الثالث التميز البشري:

جدول (٢٤) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثالث التميز البشري

م	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
١	أن تسعى القيادة الإدارية إلى استقطاب العاملين المتميزين من التخصصات والمجالات المختلفة.	1.05	3.66	مرتفعة	7
٢	أن تطلع العاملين على اللوائح والأنظمة والتعليمات المتعلقة بحقوق العاملين وواجباتهم.	0.86	3.84	مرتفعة	2
٣	الاهتمام بتوفير أنشطة اجتماعية للعاملين (رحلات ترفيهية - أنشطة ثقافية - وغير ذلك).	1.23	3.38	متوسطة	11
٤	توفير بيئة آمنة للحفاظ على سلامة وراحة العاملين.	0.75	3.89	مرتفعة	1
٥	أن تعزز التمكين الإداري وتفويض الصلاحيات للعاملين.	0.87	3.64	مرتفعة	8
٦	أن تعزز لدى العاملين الانتماء والولاء للجامعة.	1.06	3.75	مرتفعة	5
٧	التعامل بموضوعية مع العاملين في الجامعة.	0.90	3.71	مرتفعة	6
٨	معالجة الإخفاقات أو التجاوزات من العاملين بما يتوافق مع الإجراءات الرسمية داخل الجامعة.	0.83	3.81	مرتفعة	3
٩	وضع أدوات وأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة.	0.99	3.62	مرتفعة	9
١٠	تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين.	0.97	3.79	مرتفعة	4
١١	إشراك العاملين في تقييم أدائهم وتحليل النتائج.	0.92	3.60	مرتفعة	10
	إجمالي البعد		0.77	3.69	مرتفعة

أظهرت النتائج أن مستوى التميز البشري بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة مرتفع حيث جاء بمتوسط ٣.٦٩، وبهذا يُقترح على الجامعة الالتزام بتوفير بيئة عمل إيجابية تعزز من قدرات العاملين وولائهم للمؤسسة؛ وفيما يتعلق بفقرات البعد، ف جاء ترتيب الفقرات كالاتي المرتبة الأولى (توفير بيئة آمنة للحفاظ على سلامة وراحة العاملين) بمتوسط ٣.٨٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية (أن تطلع العاملين على اللوائح والأنظمة والتعليمات المتعلقة بحقوق العاملين وواجباتهم) بمتوسط ٣.٨٤ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة (معالجة الإخفاقات أو التجاوزات من العاملين بما يتوافق مع الإجراءات الرسمية داخل الجامعة) بمتوسط ٣.٨١ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة (تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين) بمتوسط ٣.٧٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة (أن تعزز لدى العاملين الانتماء والولاء للجامعة) بمتوسط ٣.٧٥ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة (التعامل بموضوعية مع العاملين في الجامعة) بمتوسط ٣.٧١ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السابعة (السعي إلى استقطاب العاملين المتميزين من التخصصات والمجالات المختلفة) بمتوسط ٣.٦٦ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثامنة (أن تعزز التمكين الإداري وتفويض الصلاحيات للعاملين) بمتوسط ٣.٦٤ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة التاسعة (وضع أدوات وأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة) بمتوسط ٣.٦٢ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة العاشرة (إشراك العاملين في تقييم أدائهم وتحليل النتائج) بمتوسط ٣.٦٠ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الحادية عشر (الاهتمام بتوفير أنشطة اجتماعية للعاملين (رحلات ترفيهية - أنشطة ثقافية - وغير ذلك)) بمتوسط ٣.٦٠ ودرجة موافقة متوسطة، وتشير النتائج إلى أن جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تسعى جاهدة لتحقيق مستوى عالٍ من التميز البشري، كما يُقترح التركيز على توفير بيئة آمنة وتعزيز حقوق العاملين وتطوير مهاراتهم؛ وبوصي بتحسين إستراتيجيات استقطاب العاملين المتميزين وتعزيز التمكين الإداري لضمان استمرارية التميز والنجاح في الجامعة.

البعد الرابع التميز الخدماتي:

جدول (٢٥) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الرابع التميز الخدماتي

م	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
١	أن تضع القيادة الإدارية بالجامعة خطة واضحة للأنشطة الجامعية والممارسات بما يحقق التنسيق بينهما.	0.91	3.86	مرتفعة	1
٢	تدريب العاملين على أداء المهام والأنشطة وفقاً لمعايير التميز.	0.98	3.66	مرتفعة	6
٣	توفير أدلة إرشادية توجيهية للعاملين والمستفيدين من الخدمات الجامعية.	0.98	3.67	مرتفعة	5
٤	تصميم نموذج لتحليل المهام وإبراز المعوقات التي تعترضها.	1.03	3.50	مرتفعة	8
٥	الإشراف والمتابعة باستمرار في تنفيذ المهام والأنشطة الجامعية.	0.98	3.81	مرتفعة	2
٦	تحديد الوقت اللازم لتنفيذ المهام وفقاً للتسلسل المنطقي.	1.02	3.67	مرتفعة	5
٧	تحديد آليات التنفيذ لكل عملية بما ينسجم مع الرؤية والرسالة.	0.94	3.69	مرتفعة	4
٨	الابتعاد عن الإجراءات الروتينية في أداء المهام لتوفير الوقت والجهد.	1.01	3.59	مرتفعة	7
٩	متابعة الإستراتيجيات الحديثة في إدارة العمليات لتطبيقها في جامعتهم.	0.88	3.74	مرتفعة	3
١٠	الربط بين كل عملية وأخرى بحيث تنسجم المدخلات مع المخرجات.	0.94	3.50	مرتفعة	8
	إجمالي البعد		0.79	3.67	مرتفعة

أظهرت النتائج أن مستوى التميز الخدماتي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة مرتفع حيث جاء بمتوسط ٣.٦٧، وهذا يعكس التزام الجامعة بتقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق التنسيق بين الأنشطة الجامعية؛ وفيما يتعلق بفقرات البعد، فجاء ترتيب الفقرات كالاتي المرتبة الأولى (أن تضع القيادة الإدارية بالجامعة خطة واضحة للأنشطة الجامعية والممارسات بما يحقق التنسيق بينهما) بمتوسط ٣.٨٦ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية (الإشراف والمتابعة باستمرار على تنفيذ المهام والأنشطة الجامعية) بمتوسط ٣.٨١ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة (متابعة الإستراتيجيات الحديثة في إدارة العمليات لتطبيقها في جامعتهم) بمتوسط ٣.٧٤

ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة (تحديد آليات التنفيذ لكل عملية بما ينسجم مع الرؤية والرسالة) بمتوسط ٣.٦٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة كل من (توفير أدلة إرشادية توجيهية للعاملين والمستفيدين من الخدمات الجامعية)، (تحديد الوقت اللازم لتنفيذ المهام وفقاً للتسلسل المنطقي) بمتوسط ٣.٦٧ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة (تدريب العاملين على أداء المهام والأنشطة وفقاً لمعايير التميز) بمتوسط ٣.٦٦ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السابعة (الابتعاد عن الإجراءات الروتينية في أداء المهام لتوفير الوقت والجهد) بمتوسط ٣.٥٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثامنة كل من (تصميم نموذج لتحليل المهام وإبراز المعوقات التي تعترضها)، (الربط بين كل عملية وأخرى بحيث تتسجم المدخلات مع المخرجات) بمتوسط ٣.٥٠ ودرجة موافقة مرتفعة، وتشير النتائج إلى أن جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تسعى لتحقيق مستوى عالٍ من التميز الخدماتي، حيث يقترح التركيز على التخطيط والتنظيم والتدريب، كما ينبغي على الجامعة تعزيز الربط بين العمليات وتصميم نماذج فعالة لتحليل المهام، مما يسهم في تحسين الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة.

البعد الخامس المتابعة والتقييم:

جدول (٢٦) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الخامس المتابعة والتقييم

م	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
١	وضع القيادة الإدارية نموذج للمتابعة والتقييم وفقاً لمؤشرات التميز.	0.98	3.69	مرتفعة	5
٢	وضع خطة واضحة للعاملين عن المتابعة والتقييم وفق مؤشرات محددة.	0.99	3.74	مرتفعة	3
٣	تحديد مؤشرات الأداء المتميز بوضوح في عملية المتابعة والتقييم.	0.91	3.79	مرتفعة	2
٤	تحديد أدوات قياس موضوعية ومهنية للحكم على مجالات المتابعة.	1.00	3.68	مرتفعة	6
٥	نشر ثقافة حسنة عن المتابعة والتقييم وجدواها في تطوير العملية التعليمية.	1.10	3.64	مرتفعة	7
٦	التأكيد على التقييم من أجل التطوير والتحسين بعيداً عن الوسائل العقابية.	0.97	3.71	مرتفعة	4
٧	مراعاة رؤية ورسالة وأهداف الجامعة عند إجراء عملية المتابعة والتقييم.	0.90	3.83	مرتفعة	1

٨	أن تشمل جميع مجالات العمل الجامعي في عملية التقييم.	0.84	3.71	مرتفعة	4
٩	إشراك أعضاء المجتمع المحلي في عملية المتابعة والتقييم.	1.02	3.60	مرتفعة	8
١٠	عرض نتائج قياس مؤشرات الأداء على جميع العاملين.	1.00	3.49	مرتفعة	9
١١	التنوع في أساليب وأدوات التقييم كالتقييم الذاتي والتقييم من وجهة نظر الآخرين.	0.93	3.74	مرتفعة	3
	إجمالي البعد	0.81	3.69	مرتفعة	

أظهرت النتائج أن مستوى المتابعة والتقييم بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة مرتفع حيث جاء بمتوسط ٣.٦٩، وهذا يعكس التزام الجامعة بنهج منهجي ومنظم في عملية المتابعة والتقييم؛ وفيما يتعلق بفقرات البعد، ف جاء ترتيب الفقرات كالاتي المرتبة الأولى (مراعاة رؤية ورسالة وأهداف الجامعة عند إجراء عملية المتابعة والتقييم) بمتوسط ٣.٨٣ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية (تحديد مؤشرات الأداء المتميز بوضوح في عملية المتابعة والتقييم) بمتوسط ٣.٧٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة كل من (وضع خطة واضحة للعاملين عن المتابعة والتقييم وفق مؤشرات محددة)، (التنوع في أساليب وأدوات التقييم كالتقييم الذاتي والتقييم من وجهة نظر الآخرين) بمتوسط ٣.٧٤ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة كل من (التأكيد بأن التقييم من أجل التطوير والتحسين بعيداً عن الوسائل العقابية)، (أن تشمل جميع مجالات العمل الجامعي في عملية التقييم) بمتوسط ٣.٧١ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة (وضع القيادة الإدارية نموذج للمتابعة والتقييم وفقاً لمؤشرات التميز) بمتوسط ٣.٦٩ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة (تحديد أدوات قياس موضوعية ومهنية للحكم على مجالات المتابعة) بمتوسط ٣.٦٨ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السابعة (نشر ثقافة حسنة عن المتابعة والتقييم وجدواها في تطوير العملية التعليمية) بمتوسط ٣.٦٤ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثامنة (إشراك أعضاء المجتمع المحلي في عملية المتابعة والتقييم) بمتوسط ٣.٦٠ ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة التاسعة (عرض نتائج قياس مؤشرات الأداء على جميع العاملين) بمتوسط ٣.٤٩ ودرجة موافقة مرتفعة، تشير النتائج إلى أن جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تملك نظاماً متقدماً في المتابعة والتقييم، حيث يقترح التركيز على الأهداف الإستراتيجية واستخدام أدوات متنوعة ومهنية، كما من المهم تعزيز الشفافية في عرض النتائج وتوسيع المشاركة المجتمعية، مما سيسهم في تحسين العملية التعليمية بشكل مستدام.

جدول رقم (٢٧) التميز المؤسسي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	1	0.75	3.75	البعد الأول: التميز القيادي
مرتفع	2	0.81	3.74	البعد الثاني: التميز الإستراتيجي
مرتفع	3	0.77	3.69	البعد الثالث: التميز البشري
مرتفع	4	0.79	3.67	البعد الرابع: التميز الخدماتي
مرتفع	3	0.81	3.69	البعد الخامس: المتابعة والتقييم
مرتفع		0.73	3.71	

أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة مرتفع حيث جاءت بمتوسط ٣.٧١، وهذا يعكس التزام الجامعة بتطبيق معايير التميز المؤسسي في مختلف جوانب عملها؛ وعن أبعاده، فقد جاءت جميعها مرتفعة بالمرتبة الأولى التميز القيادي بمتوسط ٣.٧٥، يليه التميز الإستراتيجي بمتوسط ٣.٧٤، يليه التميز البشري والمتابعة والتقييم بمتوسط ٣.٦٩، يليه التميز الخدماتي بمتوسط ٣.٦٧، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة مهيدات (٢٠٢٢) حيث جاءت درجة ممارسة القيادة التحويلية في مجتمع الدراسة مرتفعة، كما تبين أيضاً أن درجة التقدير لفقرات التميز المؤسسي جاءت مرتفعة، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردي) في تميز الأداء المؤسسي للشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أكدت نتيجة دراسة (Darmaki, Noor, 2021) حيث بينت أن تحقيق الميزة التنافسية في عينة الدراسة جاءت مرتفعة، وأهمية الميزة التنافسية أيضاً عالية، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية ويؤكد أن الميزة التنافسية تؤثر على التميز المؤسسي بشكل مباشر أو غير مباشر ضمن عينة الدراسة، واتفقت مع دراسة (Murari, K., & Mukherjee, U., 2021) من حيث أن وجود أثر للقيادة التحويلية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات إذ يسهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلاله، كما اختلفت نتيجة دراسة الضبعان (٢٠١٦) عن نتيجة الدراسة الحالية حيث درجة توافر معايير تطوير الأداء للتميز المؤسسي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشركات، إدارة الموارد، نتائج الأداء) كان متوسطاً، وهو أدنى من نتائج الدراسة الحالية المتمثلة في عالية جداً، وهو أعلى من مستوى الدراسة الحالية، وهنا يتبين بأن واقع التميز المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز اتفقت مع بعض الدراسات واختلفت مع البعض، وهذا يعني بأنه لا بد

بذل الجهد والاهتمام بتميز الأداء المؤسسي بالجامعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم حول دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات (الجنس - المنصب القيادي - عدد سنوات الخبرة - الكلية)؟

أجريت اختبارات مقارنة المتوسطات (اختبار ت لعينتين مستقلتين واختبار التحليل التباين الأحادي) لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة التحويلية والتميز المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة نتيجة المتغيرات الديمغرافية حيث أجري اختبار (ت لعينتين مستقلتين) للمتغيرات المقسمة لمجموعتين فقط (الجنس، الكلية) واختبار تحليل التباين الأحادي للمتغيرات المقسمة لأكثر من ثلاث مجموعات (المنصب، سنوات الخبرة).

جدول رقم (٢٨) الفروق في مستوى القيادة التحويلية نتيجة المتغيرات الديمغرافية

المتغير	المجموعات	المتوسط	الاختبار	قيمة الاختبار	قيمة الدلالة
الجنس	ذكر	3.74	اختبار ت لعينتين مستقلتين	10338-	0.215
	أنثى	3.95			
المنصب القيادي	مدير إدارة	3.77	اختبار تحليل التباين الأحادي	1.120	0.349
	وكيل	4.11			
	رئيس قسم	3.80			
	عميد كلية	3.63			
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	3.77	اختبار تحليل التباين الأحادي	1.948	0.152
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	3.68			
	أكثر من ١٠ سنوات	4.05			
الكلية	علوم إنسانية	3.79	اختبار ت لعينتين مستقلتين	0.602-	0.550
	علوم تطبيقية	3.89			

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة التحويلية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة نتيجة المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المنصب القيادي، سنوات الخبرة، والكلية) حيث جاءت قيم الدلالة أكبر من ٠.٠٥، وهذا قد يعكس أن جميع القيادات الأكاديمية، بغض النظر عن اختلافاتهم في الجنس أو المناصب أو الخبرات،

يتشاركون في فهم مشترك لمستوى القيادة التحويلية في الجامعة، مما قد يعزز من الوحدة في الرؤية والإستراتيجيات المتبعة.

جدول رقم (٢٩) الفروق في مستوى التميز المؤسسي نتيجة المتغيرات الديمغرافية

المتغير	المجموعات	المتوسط	الاختبار	قيمة الاختبار	قيمة الدلالة
الجنس	ذكر	3.57	اختبار ت لعينتين مستقلتين	1.809-	0.076
	أنثى	3.89			
المنصب القيادي	مدير إدارة	3.66	اختبار تحليل التباين الأحادي	2.691	0.055
	وكيل	4.04			
	رئيس قسم	3.79			
	عميد كلية	3.18			
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	3.47	اختبار تحليل التباين الأحادي	2.553	0.087
	من ٥ الى ١٠ سنوات	3.61			
	أكثر من ١٠ سنوات	3.99			
الكلية	علوم إنسانية	3.67	اختبار ت لعينتين مستقلتين	0.489	0.632
	علوم تطبيقية	3.77			

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة نتيجة المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المنصب القيادي، سنوات الخبرة، والكلية) حيث جاءت قيم الدلالة أكبر من ٠.٠٥، والنتائج تشير إلى أن المتغيرات الديمغرافية مثل الجنس، المنصب القيادي، سنوات الخبرة، والكلية لم تؤثر على تقييم مستوى التميز المؤسسي في الجامعة.

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة

أجري انحدار بسيط لتقييم أثر القيادة التحويلية على التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة، وأيضاً انحدار متعدد لتقييم أثر ابعاد القيادة التحويلية على التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة.

جدول رقم (٣٠) الانحدار البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	الدلالة	معامل الانحدار	ت	الدلالة
٠.٨٥٢	٠.٧٢١	١٤٨.٥٢	أقل من ٠.٠٠١	٠.٨٥٢	١٢.١٩	أقل من ٠.٠٠١

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة حيث جاء معامل الارتباط 0.852 ، وأن التغير الحاصل في التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة نتيجة القيادة التحويلية يقدر بنسبة 72.1% حيث جاء معامل التحديد 0.721 ، ويعتبر هذا النموذج ذات دلالة إحصائية حيث جاءت قيمة $F = 148.52$ ، وقيمة الدلالة أقل من 0.001 ، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة حيث جاءت قيمة $t = 12.19$ ، وقيمة الدلالة أقل من 0.01 ، وجاءت قيمة معامل الانحدار 0.852 ، مما يعني أنه كلما زاد مستوى القيادة التحويلية بمقدار واحد ارتفع التميز المؤسسي بمقدار 0.852 . تعكس هذه النتائج أهمية القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعة؛ إذ يظهر أن تحسين أساليب القيادة يمكن أن يكون له أثر إيجابي كبير على أداء المؤسسة بشكل عام، ويمكن أن تستفيد الجامعة من هذه النتائج لتطوير إستراتيجيات القيادة وتوفير التدريب المناسب للقيادات الأكاديمية بهدف تحسين الأداء المؤسسي وزيادة التميز في خدماتها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتفعة، وبالنسبة لأبعادها جاءت جميعها بمستوى مرتفع حيث أن التأثير المثالي في المرتبة الأولى، يليه التحفيز الإلهامي، ثم الاعتبارات الفردية وأخيرًا التمكين. كما تبين بأن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة نتيجة للمتغيرات الديمغرافية.

كما تبين أن المقترحات التي تساعد في تفعيل دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت مرتفعة، وعن أبعاده فقد جاءت جميعها مرتفعة بالمرتبة الأولى التميز القيادي، يليه التميز الإستراتيجي، ثم بعد ذلك التميز البشري، والمتابعة والتقييم، وأخيرًا التميز الخدماتي. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة نتيجة للمتغيرات الديمغرافية.

كما أظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة.

الاستنتاجات:

- بينت النتائج أن واقع القيادة التحويلية متوافر بمستويات مرتفعة.
- تبين أن التميز المؤسسي في القيادة التحويلية توافر بمستويات مرتفعة بأبعادها.
- وجد اتفاق بين الذكور والإناث حول توافر بنود القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

التوصيات:

- عقد دورات تدريبية وورش عمل لتطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعة وفقاً للجودة.
- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الملهمة والإبداعية وتنفيذ الأعمال الجامعية.
- الاهتمام بالشراكة المجتمعية ومتطلبات سوق العمل بالتنسيق مع مؤسسات العمل.
- تطوير الكادر وربطها باحتياجات سوق العمل وذلك لمواجهة المشكلات والتحديات العصرية.
- تحسين سياسات التواصل ومنح الثقة والتعامل الديمقراطي وحل المشكلات.
- توفير موارد مالية مستدامة وأدوات وأجهزة لمسايرة مستجدات العصر في سوق العمل.
- تشجيع القيادات على تطوير مهاراتهم على استخدامه التقنيات الحديثة في الأبحاث ونشرها والبرمجية، والمشاركة في ندوات ومؤتمرات علمية.
- رفع مستوى الشفافية والمشاركة المجتمعية في القيادة التحويلية.
- الاهتمام بالموارد البشرية والمادية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لصياغة رؤية ورسالة مشتركة وواضحة للجامعة.
- تضع القيادة الإدارية نموذجاً واضح للعاملين للمتابعة والتقييم وفقاً لمؤشرات التميز.

المقترحات:

- إجراء دراسات بوضع برنامج لتطوير قيادات وكوادر الجامعة وفق معايير القيادة التحويلية.
- تنفيذ دراسات لمعالجة التحديات التي تعيق التميز المؤسسي في ضوء متطلبات سوق العمل.
- تنفيذ أبحاث علمية لتقويم برامج الكلية ومخرجاتها ووضع تصورات لتطويرها.
- دور الجامعات في تفعيل الشراكة مع مؤسسات سوق العمل في ضوء خبرات بعض الدول.

المصادر والمراجع

- أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١٥). "تطوير الأداء المؤسسي جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز". الجمعية المصرية للتربية المقارنة الإدارة التعليمية. جامعة جنوب الوادي.
- أبو الذهب، سامح عبد المقصود. (٢٠٢٠). "التميز المؤسسي الأيدلوجية، النماذج، المنظمة". ط١. دار خميثرا للنشر. القاهرة: مصر.
- بابكر، كمال الدين حسن علي. (٢٠١١). "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان". مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٢، ٢٢٩ - ٢٥١. مسترجع من 189446/Record/com.mandumah.search://http.
- باس، ياسر ميمون. (٢٠١٨م). "تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية". المجلة الدولية لضمان الجودة: مج ١، ع ٢٤، ١٠٩ - ١١٧.
- باشيوة، لحسن عبد الله؛ والبرواري، نزار. (٢٠٠٩). "نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية" دراسة مقارنة". جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، البحرين. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: مج ٢، ع ٣٤.
- برهوم، الخنساء؛ بشير، برير؛ أبو حجل؛ محمد، مصطفى محمد. (٢٠١٩). "أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري بالتطبيق على جامعة الأحفاد في الفترة من ٢٠١٧ - ٢٠١٢ م". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية: أم درمان.
- تكروني، دينا؛ الشماسي، أريج. (٢٠٢١). "أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة". (دراسة منشورة). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. جامعة الملك عبد العزيز.
- جمعة، نوف عبد الله. (٢٠٢٣). "تبني إدارة نظم البيانات الضخمة وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية السعودية. المملكة العربية السعودية". جامعة الملك سعود بن عبد العزيز.
- حسون، محمد ياسين. (٢٠١٦). "أثر السلوك القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا)". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد: جامعة دمشق.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٨). "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية". دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

حلاق، بطرس. (٢٠٢٠). "القيادة الإدارية". منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية.

دماج، أميرة أمين. (٢٠١٦). "إمكانية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إب من وجهة نظر المدرء أنفسهم". (رسالة ماجستير). جامعة إب: اليمن.

الرقب، أحمد صادق. (٢٠١٠). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر: غزة.

الرقب، توفيق زايد. (٢٠١٧). "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الأمير سعود بن عبد العزيز". المجلة الدولية التربوية المتخصصة. مج ٤، ع ١٠٤.

الزهراي، عبد الله عطية عبد الله. (٢٠١٦). "القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي". المجلة العربية للعلوم الإدارية. مج ٢٣، ع ٣٤، ٤٠٣ - ٣٧٣، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/7>.

سالم، طه عبد الباسط. (٢٠٢١). "متطلبات اعتماد المؤسسات التعليمية في مصر على ضوء النماذج العالمية للجودة (دراسة تحليلية)". جامعة بنها. مجلة كلية التربية بنها. مج ١، ع ١٢٧٤.

السيد، مبروك محمد. (٢٠١٥). "إطار مقترح لإدارة التغيير وتطوير الإدارة الضريبية نحو تحقيق الجودة والتميز المؤسسي: بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية، المؤتمر الضريبي الثاني والعشرين، تطوير النظام الضريبي المصري في ضوء متطلبات الاستثمار والتنمية". الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب: مج ٤.

السيد، رضا. (٢٠٠٧). "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا". الشركة العربية للتسويق والتوريدات. القاهرة، مصر.

سعد، حسين محمد؛ وحجازي، باسم أحمد. (٢٠٢٠). "القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان". المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية: ٢٩٤.

الشرابي، معتصم عبد الله؛ الزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٢٠). "أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: جودة حياة العمل متغير وسيط: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة والحكومية في إقليم شمال الأردن". (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة. مؤتة.

صادق، هبه فؤاد. (٢٠١٠). "تطوير إدارة مؤسسات التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة طنطا.

الضبعان، شلاش بن مقبل شلاس؛ والحياني، عبيد الله بن صلاح بن حاسن. (٢٠١٦) "إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي". (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

عباس، ياسر ميمون. (٢٠١٨). "تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية". المجلة الدولية لضمان الجودة، مج ١، ع ٢٤، ١٠٩ - ١١٧.

عبدي، حسين. (٢٠١٧). "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسات الأسمنت ومشتقاته بالشلف". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير. الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣). "الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق". ط ٣. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

الغمس، وسام. (١٤٣٨هـ). "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي". مشروع مقدم لاستكمال مطالب الحصول على درجة الماجستير الآداب في الإدارة التربوية. جامعة الملك سعود.

الغامدي، سعيد بن محمد بن صالح؛ والزهراني، سعد عبد الله بردي. (٢٠٠٠). "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية" دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

الغامدي، محمد فوزي. (٢٠٢١). "القيادة التحويلية". الدمام: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.

الغامدي، سعيد بن عبد الله عياش. (٢٠٠٦). "أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الغامدي، سعيد محمد. (٢٠٠٠). "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية". (دراسة دكتوراه). جامعة أم القرى.

الفاعوري، سامر عبد الرحمن الهيشان؛ والساعد، رشاد محمد. (٢٠٢١). "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأولويات التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية: عمان.

المصري، إبراهيم عمر حمدان؛ الفراء، ماجد عبد السلام. (٢٠١٥). "الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني". (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية: غزة.

المولى، عصام عبد اللطيف. (٢٠١٥). "نظرية القيادة النبوية التحويلية دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية بحث نوعي للوصول إلى نظرية مجذرة". (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط.

محمد، آية جمال محمد؛ شريف، السيد عبد القادر؛ إبراهيم، أسماء سيد جمعة. (٢٠٢١). "تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بني سويف.

مصطفى، محمد أحمد. (٢٠١٤). "القيادة التربوية في الفكر الإسلامي علم سلوك موقف". ط١. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع: عمان.

المصري، إبراهيم عمر حمدان؛ والفراء، ماجد محمد عبد السلام. (٢٠١٥). "الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني". (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية: غزة.

مطر، إيمان صالح. (٢٠١٤). "تحديات القائد التحويلي في الإدارة المعاصرة". ط١. الرياض: فهرسة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

مهديات، محمد محمود محسن؛ والسرحان، عطا الله فهد. (٢٠٢٢). "أثر القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في العاصمة عمان - الأردن". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل بيت. المفرق.

النسور، أسماء سالم. (٢٠١٠). "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية". (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط.

اليعاقبة، محمد رمزي؛ وأبو حسين، الحارث محمد موسى. (٢٠٢١). "أثر القيادة التحويلية في أداء الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية: عمان.

المراجع الأجنبية:

Darmaki, S & Noor, Kh.(2021): Organizational excellence and its role IN achieving the competitive advantage of Abu Dhabi university: applied study to the faculties of Abu Dhabi university. International Journal of Academic Research: Social Sciences & Humanities. 12(1).24-45