

## دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي

مشروع تخرج مقدم لاستكمال مطالب الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية

إعداد

وسام بنت مشعل الغمس

(٤٣٥٩٢٠١٥٧)

إشراف

د. عبد العزيز بن سالم النوح

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي

١٤٣٧-١٤٣٨ هـ



## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي  
**أهداف الدراسة:** التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض.  
**منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.  
**مجتمع وعينة الدراسة:** بلغت عينة الدراسة (١٤٩) من عضوات هيئة التدريس من حملة الدكتوراه.  
**وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:**

١- اتضح وجود القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بنسبة مرتفعة في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

٢- يوجد علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وابعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) والتميز القيادي، والتميز البشري، التميز الخدماتي.

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز (بُعد التميزي البشري، التميز الخدماتي) باختلاف طبيعة العمل.

**أما أهم التوصيات:** لا بد من وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة، الحرص على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل وجعلها قدوة للعاملين، ضرورة الحرص على إعداد قيادات جديدة، وزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية، يجب ان تخضع عمليات تقديم الخدمة في الكليات إلى ضبط وتطوير مستمرين، زيادة الدورات التي تهتم بتعريف العاملين بمفهوم التميز وتبنيها كاستراتيجية، وزيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز لدى الكليات، والعمل على ابتعاث العاملين المتميزين لدى الكليات في جميع المجالات، وإدراك التحفيز المطلوب من قبل العاملين للوصول إلى التميز.

## Abstract

**Title of study:** Role of transformational leadership in achieving institutional excellence

**Objectives of study:** identify the role of transformational leadership in achieving institutional excellence in human faculties at King Saud University in Riyadh.

**Methodology of Study:** This study adopted the descriptive approach

**population and Sample of Study:** study sample consists of (149) female staff members.

**The study concluded the following results:**

- 1- There is a transformational leadership with all its fields with high degree in human faculties at King Saud University in Riyadh.
- 2- There is a strong positive relationship between transformational leadership and its dimensions (ideal impact, motivation, intellectual stimulation, individual considerations), and leadership and human excellence, service excellence.

## **The most important recommendations:**

Encourage teamwork, leaders should motivate challenge spirit among workers, Leaders should have high leadership skills and competence, it is important to search for and find new ideas to solve problems at work, increase courses that are interested in identifying employees of the concept of excellence and adopt it as a strategy and adopt its strategic objectives with the leadership in colleges which work to respond to the requests of the public who demands the service from those colleges.

## المقدمة:

يعيش المجتمع المعاصر حقبة مثيرة من التقدم الإنساني للتطورات العلمية والتكنولوجية والتحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الهائلة، التي تفاقمت منذ أواخر القرن العشرين، وحتى الآن، حيث أحدثت تلك التطورات والتحولات انعكاسات على المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص وفرضت تحديات عليها، مما جعلها تتعامل مع هذه الظروف المتغيرة ضمن استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التحديات المتغيرة، والمحافظة على موقعها، وتطويره من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديدة وضمان الاستمرار.

ولتستطيع مؤسسات التعليم العالي أن تتنافس بكفاءة فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. إن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع، لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية. (البحيصي، ٢٠١٤ م، ص ٢) كذلك تشير العديد من نماذج التميز إلى أن القيادة هي إحدى معايير التميز، وركن هام من أركانه، حيث تعتبر القيادة الفاعلة من خلال الأدوار والممارسات تميزاً بالنسبة للمنظمة؛ وفي هذا السياق فقد أكد "ملتقى التميز المؤسسي 2015" الذي عقد في الرياض أهمية القائد ودوره في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الورقة التي قدمها د. محمد الدغيشم بعنوان: إعداد قادة المستقبل.

وقد يتفق معظم الباحثين مع بيرنز (Burns 1978) في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التميز، وأن التميز يتطلب قيادة، وأن القدرة على التعامل مع التميز بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، فالقيادة والأنماط القيادية الخاصة بها تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التميز. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم الأنماط القيادية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات التربوية، خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. ولمواجهة هذه التحديات فإن المؤسسات التربوية تحتاج لأنموذج جديد قادر على قيادة التميز. (عامر، ٢٠١٥ م، ص ٣)

وكما أشار الديب (٢٠١٢) "إلى أن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي". (الدیب، ٢٠١٢ م، ص ٤)

في ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيس الذي تلعبه القيادة التحويلية في المنظمات نظراً لما تشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تمكن القائد إذا مارسها من إدارة منظمته بنجاح، وتحويلها إلى وضع جديد ومختلف يلبي الطموحات والمتطلبات المستجدة ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية.

وانطلاقاً من ذلك سعت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية بعامة والكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود خاصة، من أجل البناء على تلك النتائج لإثبات وجود المتغير المستقل في هذه الكليات ثم بناء هذه الدراسة لإثبات مدى الدور الذي تلعبه في تحقيق التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من أهمية المؤسسات التعليمية، ودورها الكبير في رفعة الأمم حرص مسؤولوها على دراسة كل الطرق والوسائل والأساليب التي من شأنها أن تحقق تميز الأداء، الذي أصبح المحطة المتقدمة في منظومة الجودة الشاملة، حيث يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تسعى من خلالها إلى التقييم الدوري لأدائها، وتعرف جوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف وعلاجها. (الدجني، ٢٠١٣ م، ص ٢)

ويعد السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحدائث، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار. (آل مزروع، ٢٠١٠ م، ص ٢)

وترى الباحثة أن السبيل إلى تحقيق ذلك يتطلب قيادات إدارية قادرة على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، وإن النمط الذي يلبي هذه الطموحات هو نمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، لاختلاف هذا النمط عن غيره من أنماط وأنواع القيادة وهذا ما أكده الكثير من العلماء والذين كان من أهمهم عالما الإدارة الأمريكيان Bass و Burns.

نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، والذي يعد من المواضيع الحية والمعاصرة، إذ أصبح يشكل سمة أساسية للمنظمات في عالم اليوم. (الزريقات، ٢٠١٢ م، ص ٦)

ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة والمتمثلة في التساؤل الرئيس التالي:

**ما دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض؟**  
**أهداف الدراسة:**

١. التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة.
٢. التعرف على واقع ثقافة التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة.
٣. تقديم توصيات ومقترحات تساعد على تحقيق التميز المؤسسي من خلال القائد التحويلي الفعال.

**أهمية الدراسة:**

**أ- من الناحية العلمية:**

- تهتم الباحثة بدرجة كبيرة لتطوير خبرتها المهنية والمعرفية في مجال القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية والوصول من خلالها إلى التميز المؤسسي.
- قد تثرى هذه الدراسة الجانب العلمي والبحثي لدى الباحثة، مما ينعكس إيجابياً على الجانب المهني والعلمي لديها على حدٍ سواء.

**ب- من الناحية التطبيقية:**

- لفت أنظار إدارة الكليات الإنسانية إلى أهمية ممارسة التميز المؤسسي لما له من أثر في الارتقاء بمكانة الكليات على المستوى المحلي والإقليمي.
- من خلال نتائج الدراسة قد تستطيع الكليات الإنسانية التعرف على جوانب القصور في تطبيق التميز المؤسسي لديها.

## أسئلة الدراسة:

١. ما واقع تطبيق القيادة التحويلية في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٢. ما واقع ثقافة التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٣. ما علاقة الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في تحقيق التميز (القيادي، والبشري، والخدماتي) في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض؟

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.
  - الحدود المكانية:** (كلية الآداب، كلية التربية، كلية إدارة الأعمال، كلية اللغات والترجمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية).
  - الحدود الزمانية:** الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ.
  - الحدود البشرية:** عضوات هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في الكليات الإنسانية (الخمس).
- مصطلحات الدراسة:**

### • القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

تعرف بأنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (أبو هذاف، ٢٠١١ م، ص ٧)

ويقصد بالقيادة التحويلية في هذه الدراسة: الأسلوب القيادي المشتمل على العناصر الأربعة وهي (التأثير المثالي والتحفيز والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية) الذي يعمل بموجبه القادة للارتقاء بمستوى مرؤوسيهم لتحسين الأداء المؤسسي.

### • التميز المؤسسي:

حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه من نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. (البحيصي، ٢٠١٤ م، ص ٩)

ويقصد بالتميز المؤسسي في هذه الدراسة: السعي لتحقيق النتائج المتميزة الخاصة بالأداء والمتعاملين والموظفين والمجتمع، ويتم انجازها من خلال القيادة الموجهة للسياسات والاستراتيجيات والتي تأتي نتيجة لجهود الموظفين والشركاء والموارد والعمليات الخاصة بالمنظمة لتكون رائدة في مجالها.

### • الكليات الإنسانية:

هي الكليات التي تقدم برامج جامعية على مستوى مرحلة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في جامعة الملك سعود وتضم: (كلية الآداب، كلية التربية وكلية الحقوق، العلوم السياسية، كلية اللغات والترجمة، كلية إدارة الأعمال وكلية السياحة والآثار، كلية المعلمين، كلية التربية البدنية والرياضة، كلية المجتمع، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع). وفي هذه الدراسة تشمل جميع الكليات الإنسانية .

### أدبيات الدراسة:

### المبحث الأول: القيادة التحويلية:

**تطور نظريات القيادة:** للحديث عن القيادة التحويلية لابد من العودة لجذور مفهوم القيادة الذي تطور مع تقدم الفكر الإداري في القرن العشرين، فانتقل من النظريات التقليدية المتمثلة في نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات التي سادت العقدين الثالث والرابع، ثم النظرية السلوكية التي اهتمت بتحليل سلوك القائد وتصرفاته، فالنظرية الموقفية وأعمال فيدلر، التي توضح مدى إمكانات القائد في التأثير على مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة، وأيضاً ما قدمه هاوس في نظرية المسار والهدف.

**القيادة التحويلية:** القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة شهرة اليوم، ويعتقد أنها من انصب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن اكفئها قدرة على مواجهة تحدياته. وتعد نظرية القيادة التحويلية كما ورد لدى الرقب (٢٠١٠) من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانه رئيسية، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم. (الرقب، ٢٠١٠ م، ص ١٣)

**أولاً: نشأة القيادة التحويلية وتطورها:** في عام 1978م ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Macgregor, Burns) في كتاب له بعنوان "القيادة" The "Leadershi حيث قدم من خلال هذا الكتاب شرحاً لمفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية، وقد تركزت نظرية بيرنز (Burns) في القيادة التحويلية حول نمط القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها كي تصبح أكثر إنتاجية وحسابية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. (الديب، ٢٠١٢ م، ص ٥٥)

**روداد نظرية القيادة التحويلية وإسهامات كلاً منهم:**

• **بيرنز Burns:** تناول القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كلمتهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" وتتركز القيادة عند بيرنز في نمطين رئيسيين، الأول: يطلق عليه القيادة الإجرائية التي تحتوي على القيم ولكنها قيم متصلة بعملية التبادل، فالقيادة الإجرائية تتضمن قائداً يتبادل من أجل المنفعة، أما النمط الثاني أطلق عليه بيرنز القيادة التحويلية فتتم رؤيته من مستويين، المستوى الأصغر وتكون فيه عملية التأثير بين الأفراد والمستوى الأكبر تكون فيه عملية تحريك السلطة لتغيير النظم الاجتماعية وإصلاح المؤسسات وعلى ضوء ذلك فإنه ينبغي على القادة أن يسعوا إلى زيادة الوعي لدى التابعين وذلك بالتركيز على المثل والقيم العليا. (المغامسي، ٢٠١٢ م، ص ٩)

**ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية:**

بالرغم من كثرة وتعدد الكتابة في موضوع القيادة التحويلية، إلا أن الكتاب لم يتفقوا على تعريف محدد لهذا المصطلح. وعلى الرغم من اختلاف تعريفاتهم لسلوكيات القيادة التحويلية، إلا أنهم يتفقون على المفاهيم العامة لها، وهي في مجملها لا تخرج عن كون القائد التحويلي في أي منظمة يعمل على إيجاد رؤية جديدة وواضحة، ويشجع تطور الأفراد، ويعمل على تزويدهم بتغذية راجعة في مجال عملهم بشكل دوري، ويرفع الروح المعنوية للأفراد عبر مفاهيم التعاون والعدالة والثقة المتبادلة في أجواء المنظمة. (مددين، ٢٠١٣ م، ص ٤١)

اما المفهوم الشائع لفكرة القائد التحويلي فهو أن القائد التحويلي هو القائد الذي يمتلك الرؤية والجادبية الشخصية الدينامية لتحقيق التغيير التنظيمي، والقيادة التحويلية هي العملية التي تغير وتحول الأفراد من خلال اهتمامهم بالقيم والمعايير الأخلاقية والأهداف طويلة المدى. وتتضمن القيادة التحويلية تقييم دوافع العاملين ومحاولة إشباع حاجاتهم ومعاملتهم كبشر، كما أنها تعتبر قيادة مؤثرة وحالمة، ونظرة شاملة يمكن توظيفها لوصف تشكيلة واسعة من القيادة. (مريزيق، ٢٠٠٧ م، ص ١٢٠)

#### مسلمات نظرية القيادة التحويلية:

- يتبع الأفراد الشخص الذي يؤثر فيهم.
- الفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم يمكنه تأدية أمور عظيمة.
- نشر المعرفة بين التابعين وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. (الجارودي، ٢٠١١ م، ص ١٠٤)

#### ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية:

يذكر (Tichy & Devanna, 1990) كما ورد في (الديب، ٢٠١٢ م، ص ٦١) ان أهمية القيادة التحويلية تكمن في الفائدة المرجوة منها كونها مرتبطة بثلاثة عناصر في المنظمة وهي:

١. إيجاد رؤية جديدة (Creating new vision)، عن طريق مهمة المنظمة والاستراتيجية، حيث أن أهم مشكلة تواجه القائد هو تحديد المنتج أو الخدمة المناسبة بالنسبة للمنظمة وتحديد الاستراتيجية المناسبة لذلك.
٢. تصميم هيكل المنظمة (Design Organizational Structure)، ذلك أن مهمة القائد هو تصميم الهيكل التنظيمي الذي يلبي حاجات البيئة الخارجية، والذي يسمح للمنظمة بتحقيق مهمتها بفاعلية.

#### رابعاً: عناصر القيادة التحويلية:

يرى (افوليو، ٢٠٠٣ م، ص ٧٣) أن سلوكيات القيادة التحويلية عند باس تشتمل على أربعة عناصر هي:

#### أ- التأثير المثالي (Idealized Influence):

يقصد به تأثير سلوك القائد الذي يقوم بأدوار نموذجية لأتباعه الذين بدورهم يظهرون الرغبة في القيام بمغامرات لتغيير ما هو مألوف، كما يظهرون الثبات بأعمالهم ومبادئهم، مثل هؤلاء التابعين يمكن أن يُعتمد عليهم بأن يعملوا الشيء الصحيح، وأن يُظهروا مستويات عالية من السلوك الأخلاقي. (دواني، ٢٠١٣ م، ص ١٤٠)

#### ب- الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation):

وهو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة. (أبو العلا، ٢٠١٣ م، ص ١٧٣)

ويوصف القائد التحويلي بأنه مثير ومعزز لثقة المجموعة وأدائها، ويعتبر باس (Bass) سلوك القائد الإلهامي بأنه سلوك فرعي متفرع من التأثير المثالي ومرتبطة بالكارزمية، فالقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز التابعين بالأمور التالية:

- يوفر للأتباع المعنى والتحدي، ويثير عندهم روح الفريق.
- يشغل الأتباع في رؤية حالات مستقبلية جاذبة، ويضعهم في مواقف تشعرهم بالحماس والنفاؤل.
- يوفر التحدي لديهم لمستويات أعلى من الإنجاز.

ويلخص (داوني، ٢٠١٣ م، ص ٤٢٤) خصائص النشاط الفكري التأثري للقائد التحويلي بالنقاط التالية:

- قادر على أن يوضح الرؤية بطريقة جاذبة.
- يعمل بثقة وتفاؤل.
- يستخدم الطرق الدراماتيكية للتأكيد على القيم.
- يقود الأتباع بالتأثير المثالي.
- يمكن الأفراد من إنجاز الرؤية.

السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية  
(الرقب، ٢٠١٠ م، ص ١٩)

خامساً: أنماط القيادة التحويلية:

يرى "بيرنز" أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية، تتضمن: (خلف، ٢٠١٠ م، ص ٢٥-٢٦)

أ- القيادة العقلانية Intellectual Leadership

ب- القيادة الإصلاحية Reform Leadership

ت- القيادة الثورية Revolutionary Leadership

ث- القيادة البطولية Heroes Leadership

وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها، يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي:

١. القيادة العقلانية Intellectual Leadership: مصطلح "عقلي Intellectual" في

هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيماً واهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها مُنظراً Theorist أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلماً أخلاقياً Moralist وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.  
(خلف، ٢٠١٠ م، ص ٢٦)

٢. القيادة الإصلاحية Reform Leadership: تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر

أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي:

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع.
- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.
- غياب الإحساس بالهدف العام.

سادساً: خصائص القائد التحويلي:

يصف (الطويل، ٢٠٠٦ م، ص ٢٠٧-٢٠٩) القائد التحويلي بعدة خصائص عبر مجالات

أهمها:

١. القائد التحويلي يؤمن بقيمة الإنسان، وهو بعيد عن الديكتاتورية مع أنه قوي، يقدر ويحترم مشاعر العاملين معه، يعلم تماماً أن عملية التحويل لا تتم بدون مشاركتهم، فهو في النهاية معني بتفويض السلطة للآخرين، وتمكين العاملين معه من تحقيق ذواتهم، وتجسيد تميزاتهم في العمل والأداء.

٢. القائد التحويلي قادر على التعامل الفاعل مع المواقف المعقدة والغامضة، ودائم البحث عن فرص لتجويد الوضع القائم، وتعرف طرق وإبدال تجديدية لخدمة مسيرة مؤسسته ومستقبلها.

### سابعاً: وظائف ومهام القائد التحويلي:

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وإن أهم ما يميزه عن غيره من القادة هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام منها: (عبد العال، ٢٠١٦ م، ص ٢٦-٢٧)

#### ١. إدراك الحاجة للتغيير:

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المؤسسة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.

#### ٢. صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمؤسسة، ويشجع العاملين في المؤسسة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

#### ٣. اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمؤسسته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

#### كيف يفكر القائد التحويلي:

يصف الهواري نمط تفكير القائد التحويلي حيث يقول أنه: صاحب رؤية يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهداف عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح. (خلف، ٢٠١٠ م، ص ٢٩)

#### ثامناً: القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي:

يؤكد "توماس سيرجيوفاني" Tomas Seregiovani على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسة التعليمية، وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي: (خلف، ٢٠١٠ م، ص ٣١)

١. أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
٢. الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية.
٣. الحاجة إلى القيادة الرمزية Symbolic Leadership مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة.

#### تاسعاً: طبيعة القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن دراسة طبيعة القيادة التحويلية في التعليم الجامعي من خلال التعرف على علاقة القيادة التحويلية بمجال التعليم الجامعي المعاصر، وتحديد أبعاد القيادة التحويلية، وممارستها على مستوى التعليم الجامعي، والتعرف على اسس القيادة الجامعية التحويلية، كما يلي:

### القيادة التحويلية والتعليم الجامعي المعاصر:

1. المساعدة في تطوير أعضاء هيئة التدريس، والدفاع عن ثقافة المؤسسة المهنية والتعاونية، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس غالباً يتحدثون ويلتصقون وينتقدون ويخططون معاً، وأن معايير المسؤولية الجامعية والتحسين المستمر تشجعهم على تعليم كل طرف للآخر بصورة أفضل، حيث يعمل القادة على ترسيخ أهداف تعاونية لدى المرؤوسين والتقليل من عزلتهم، واستخدام الآليات البيروقراطية لدعم التغيرات الثقافية.
2. مساعدة أعضاء هيئة التدريس على حل المشكلات بصورة أكثر فعالية، ويتحقق ذلك من خلال حثهم على الاشتراك في أنشطة جديدة والعمل كفريق، كما يساعدهم على العمل بطريقة ذكية، وتقديم حلول أفضل من خلال المشاركة والتعاون والحوار المتبادل.

(Leithwood, 1992, 9-10)

### أبعاد القيادة التحويلية وممارستها على مستوى التعليم الجامعي:

- حيث يرى ليثوود (Leithwood) أن أبعاد القيادة التحويلية تتمثل فيما يلي:
- (1) بناء الرؤية: حيث يهدف سلوك القائد إلى إتاحة فرص جديدة لتطوير المؤسسة، ويوضح لأعضاء هيئة التدريس الرؤية المستقبلية، ويحفزهم للعمل من أجلها.
  - (2) تعزيز الرضا عن أهداف المجموعة: حيث يهدف سلوك القائد إلى تطوير التعاون بين أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم ليعملوا معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.
  - (3) توقعات الأداء العالي: وهي السلوكيات التي توضح توقعات الجودة والتميز، والأداء العالي لدى أعضاء هيئة التدريس.
  - (4) توفير الدعم الفردي: ويشير إلى احترام القائد للعاملين، واهتمامه بمشاعرهم وحاجاتهم الشخصية.
  - (5) الاستشارة الفكرية: يستشير القائد مرؤوسيه لإعادة النظر في الافتراضات عن أعمالهم، وإعادة التفكير في الكيفية التي يمكن بها إنجازها.

### أسس القيادة الجامعية التحويلية:

1. نمذجة السلوك: إن أحد أهم طرق تأثير القائد على التزام مرؤوسيه ان يكون مثلاً ونموذجاً للسلوكيات المثالية في تعامله مع مرؤوسيه.
2. تمكين الآخرين من تحقيق الرؤية: يعد تمكين القائد لتابعيه لتحقيق الرؤية جانباً أساسياً في القيادة التحويلية، إذ يجب على القائد إعطاء الحرية للمرؤوسين في حل مشاكل العمل بطرقهم الخاصة، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجية وإنجاز المهام بدلاً من إعطائهم التوجيهات بالطريقة التفصيلية للتنفيذ. (Yukl, 2002, 263-266)

### كيف نعد القائد التحويلي:

يبدأ ذلك باستكشاف الوعي الذاتي، والرؤية المستقبلية للمنظمة وفهم ديناميكيات الجماعة، واستيعاب العولمة، وتطوير أساليب الاتصال والتدريب والتحفيز، والموضوعية في بيئة متغيرة، والكفاءة والتقييم ووضع الاستراتيجيات، وبعد التأكد من توفر المتطلبات السابقة ومعالجة القصور فيها يعد برنامج تدريبي للمستهدفين، مع تحديد نقاط قوة وضعف الأفراد من خلال استبانة خاصة كاستبانة القيادة متعددة الأبعاد (MLQ) ومن ثم يصمم البرنامج التدريبي وفقاً لواقع

الاحتياجات الفعلية للمتدربين، وقد اقترحت خمس كفايات يمكن تعلمها لتطوير القيادة التحويلية، وهي التقييم الناقد وكشف المشكلات، ووضع الرؤية، ومهارات تسويق الرؤية، وإدارة الانطباع، وتمكين التابعين. (المعقل، ٢٠١٥ م)

#### عاشراً: الانتقال بالمؤسسات التربوية إلى القيادة التحويلية:

أهم نماذج الانتقال بالمؤسسات التربوية إلى نماذج القيادة التحويلية هو نموذج كوتر (Kotter, 1995) والمكون من ثماني خطوات تتركز في الشعور بالإحاح عملية التحول نحو القيادة التحويلية، وإنشاء تحالف قوي لدعم التحول، ووضع الرؤية والرسالة والهدف، وإيصال الرؤية إلى جميع الأطراف المعنية، وتمكين الآخرين من أجل تنفيذ الرؤية، والتمكين، يضاف إلى ذلك وضع خطة قصيرة الأمد لتنفيذ التغيير، ويضيف أن أي برنامج تغيير يطلب منذ بدايته وحتى نهايته أن يشعر القائمون عليه بالتحفيز، مع إضفاء الطابع المؤسسي على النهج الجديد، ففي هذه المرحلة يجب التأكد من أن السلوكيات الجديدة تضرب بجذورها في ثقافة المنظمة. (المعقل، ٢٠١٥ م)

#### الحادي عشر: مواطن القوة في نظرية القيادة التحويلية:

يشير (الزعبير، ٢٠١٥ م) إلى بعض مواطن القوة، والصفات والمميزات الإيجابية، التي تمتاز بها القيادة التربوية (ومنها المدرسية) التحويلية، على النحو الآتي:

أ- تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة، ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة، فإن القيادة ليست تماماً مسؤولية القائد، ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع، وحاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي.

ب- يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى، فالعديد من نماذج القيادة تركز في الأساس على كيفية تبادل القادة المكافآت مقابل إنجاز الأهداف، أي أن العملية تبادلية، ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشتمل ليس فقط على تبادل المكافآت، وإنما تشمل على اهتمام القادة بحاجات الأتباع وتطورهم.

#### الثاني عشر: النقد الموجة لنظرية القيادة التحويلية:

● **النقد الأول:** هو أن النظرية التحويلية تنظر للقيادة على أنها سمات شخصية وليست سلوك يتم تعليمه للناس.

● **النقد الثاني:** أن القيادة التحويلية تعد قيادة نخبوية وغير ديمقراطية، فالقادة التحويلين غالباً ما يقومون بدور مباشر في بدء التغيير، وتكوين الرؤية، والدفاع عن التوجهات الجديدة. وهذا يعطي انطباعاً قوياً بأن القائد يتصرف بصورة مستقلة عن الأتباع، أو يضع نفسه فوق حاجات الأتباع. وعلى الرغم من ذلك، إلا أن هذا النقد قد دحضه باس وأفوليو اللذان أقر بأن القادة التحويليين يمكن أن يكونوا موجهين ومشاركين وديمقراطيين (عبد العال، ٢٠١٦ م، ص ٢٩)

#### المبحث الثاني: التمييز المؤسسي:

##### أولاً: تعريف التمييز.

قبل البدء لابد من الإشارة إلى مصطلح التمييز من حيث المعنى اللغوي في اللغتين العربية والإنجليزية:

● في اللغة العربية: وردت كلمة التمييز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل (تمييز) الذي يعني إمتاز.

• في اللغة الإنجليزية: وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق، تفوق أو امتياز، وإتقان، وإبداع: شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الأخرى. هناك أكثر من مصطلح للتميز في الفكر الإداري، حيث يوجد:

١. Total Organizational Excellence ويمكن ترجمته بالتميز التنظيمي الشامل. جدير بالذكر أن التميز لا يعني فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو. (السالم، ٢٠٠٥ م، ص ٣٨)

وترى الباحثة بأن التميز هو: أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها، أو أن يتفوق على مثيلاتها في الواقع الميداني، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة. وهناك ثلاثة محاور رئيسية في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

ثانياً: المحاور الرئيسية في تفسير التميز.

١- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة: يعد الهدف الأسمى من تطبيق معايير التميز في المؤسسات الحديثة هو إحداث نقلة تطويرية وقفزة في الأداء المؤسسي وبمساعدة القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الأداء وصولاً إلى المستوى العالمي (غازي، ٢٠١٤ م، ص ٨).

٢- تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها: يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها. (الرشايدة، ٢٠٠٧ م، ص ١١)

٣- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء: ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به (عبد الفتاح، ٢٠٠٤ م، ص ١١٦)

ثالثاً: دوافع الأداء المتميز:

١. التغيير سريع وثابت:

التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه منظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير. فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية. (زايد، ٢٠٠٧ م، ص ١٦)

٢- المنافسة بلا حدود:

غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية. (ياسين، ٢٠٠٨ م، ص ١٩)

تكاليف مباشرة: وهي التكاليف التي تظهر في سجلات المؤسسة، وتنقسم بدورها إلى:

أ- تكاليف الوقاية: تتضمن تكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة.

ب- تكاليف التقييم: تتضمن تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء.

تكاليف غير مباشرة: وهي التكاليف التي ترتبط بالموقف التنافسي للمؤسسة وتنقسم هذه التكاليف إلى:

أ- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات.

ب- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة.

رابعاً: أنواع التميز المؤسسي:

١- التميز القيادي: القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة (Borghini, 2013, p226)

٢- التميز بتقديم الخدمة: إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. (النعمي وآخرون، ٢٠٠٨ م، ص ٤٣)

دور الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: ويقصد بلفظ "موارد البشرية" كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة. وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

خامساً: تقويم الأداء المؤسسي:

١- مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف التي تعمل الجامعة على تطويرها وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة النشاط وأهداف كل وحدة إدارية أو قسم أكاديمي.

٢- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات والبرامج الجامعية، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة وجودة البرامج التي تقدمها الجامعة. (أحمد، ٢٠٠٥ م، ص ٣٣٨)

سادساً: متطلبات تطبيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

١. قيادة فاعلة تتولى توفير مقومات إدارة التميز، حيث تلعب دوراً محورياً في صياغة أهداف المؤسسة ونفيعل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإدارية أهم متطلبات ومقومات وآليات إدارة التميز.

٢. وجود نظام لتقويم الأداء المؤسسي، وسعي المؤسسة للوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل وفقاً لآليات ومعايير محددة. (صقر، ٢٠١٦ م، ص ١٨-١٩)

سابعاً: خصائص وسمات التميز في الجامعات:

١- التفاعل المفتوح والمنتج، تشتمل على أساليب صحية لإدارة الصراع.

٢- تركيز خارجي على البيئة والمتعاملين والنتائج.

٣- جمع المعلومات عن ثقافة الجامعة وبيئتها والعمل عليها. (توفيق وآخرون، ٢٠٠٨ م، ص ١٨١)

ثامناً: معوقات تطبيق التميز المؤسسي:

١. ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز التنظيمي أولوية من أولوياتها، فالموظفين في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل وينعكس سلباً على التميز في الأداء.

٢. تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل حيث تتبنى بعض المؤسسات نظاماً ضعيفاً تسوده الأعمال الروتينية بل يقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره. (ورغن، ٢٠٠٦ م، ص ١٠٧)

## الدراسات السابقة:

### أ- الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية.

١. دراسة الروسان (٢٠١٥) بعنوان: الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي "بالتطبيق على مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد". وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٧) مديراً ومساعداً ورئيس قسم في مديريات التربية والتعليم في منطقة إربد، وقد استخدمت الباحثة (الاستبانة، والمقابلة) كأداتين لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود أثر استراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات التربية في محافظة إربد، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العينة على درجة تطبيق القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى الأكاديمي، والمسمى الوظيفي) في حين أظهرت النتائج وجود فروق في الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري تعزى لمتغير (الخبرة)،

٢. دراسة الثويني (٢٠١٤) بعنوان: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي ٣,٧٢، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً فردية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري (الجنس، والتخصصات)، ولم تظهر الدراسة فروقاً فردية في استجابات المشاركين تعزى لمتغيري (الرتبة العلمية، والجامعة).

٣. دراسة الخالدي (٢٠١٣) بعنوان: تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة على نتائج منها: جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية 3.85 وبدرجة تقدير كبيرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى لأثر متغير الجنس والمسمى الوظيفي في جميع المجالات، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في مجال بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي،

### ب- الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي.

١. دراسة صقر (٢٠١٦) بعنوان: واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويره.

هدفت الدراسة التعرف إلى: واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، ومعرفة دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الآتية (الجامعة، القسم، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (١٦٨) من رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المتوسط الكلي لدرجة توافر إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة جاءت بنسبة ٧٢,٥%، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات

أفراد العينة لدرجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة التميز تعزى لمتغير الجامعة، لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة التميز تعزى للمتغيرات الآتية (القسم، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

٢. دراسة سهود (٢٠١٣) بعنوان: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين "الموارد البشرية"، العمليات "الإجراءات"، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM. يقل عن ٦٠%  
ثالثاً: الدراسات الأجنبية

أ- الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية.

١. دراسة خيرنديش (Kheirandish.M, 2014) بعنوان: العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتحسين الأداء بين المعلمين "دراسة حالة"

هدفت الدراسة التعرف إلى: العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلم في تحسين العملية التعليمية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة الأهواز. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات،

وتوصلت الدراسة على نتائج منها: وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين أداء المعلمين، ومن أجل تحسين وتطوير أداء المعلم من خلال نمط القيادة التحويلية ينبغي أن يكون المديرين قدوة للمعلمين، ولا بد من وضع رؤية واضحة لهم.

٢. دراسة صدقي وفيهي (Sedghi & Phihi, 2012) بعنوان: القيادة التحويلية والتنبؤ بآثارها على فاعلية القيادة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على: الأسلوب القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الماليزية البحثية وأثره على فاعلية القيادة، تم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MQL) لقياس نمط القيادة التحويلية، وأوضحت الدراسة أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة جيدة، وجاء مجال الدافع الإلهامي في المرتبة الأولى، في حين جاء مجال التحفيز العقلي في المرتبة الأخيرة.

ب- الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي.

١. دراسة سعادة (Saada, 2013) بعنوان: مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز.

هدفت الدراسة التعرف على: مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 75.9%، وأن هناك ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى يليه المعيار الأول وفق ترتيب النموذج والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه، تلاه المعيار الخامس المتعلق

بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة، وحل أخيراً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز.

٢. دراسة كيتونين (Kettunen, 2010) بعنوان: تقييم مراكز التميز في التعليم العالي.

**هدفت الدراسة إلى:** تقديم تقييم لمراكز التميز في التعليم العالي، وهذا النهج هو مثال على تعزيز القيادة الهادفة إلى تحسين التنمية طويلة الأجل للتعليم، وإن تطوير البرامج أمر مهم وضروري لتحقيق جودة عالية في التشغيل والنتائج وأساليب التعلم النشط هي فعالة في إشراك الطلاب في الحياة العملية وتحسين نتائج التعلم. حيث أظهرت نتائج الدراسة: إن تقييم مراكز التميز هو وسيلة قوية لتطوير التعليم العالي وأن هذا التقييم يبرز ارتفاع ممارسات الجودة للتعليم، وإن تقييم مراكز التميز يشجع المؤسسات بالقيام على المدى الطويل لتطوير التعليم حيث أن إجراءات التقييم يمكن أن تستخدم في بلدان أخرى.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

**أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

**من حيث المجتمع والعينة:** يتكون مجتمع الدراسة الحالي من عضوات هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود، مما يجعلها تتشابه مع دراسة الثويني (٢٠١٤)، دراسة الخالدي (٢٠١٣)، دراسة مددين (٢٠١٣)، دراسة الرقب (٢٠١٠)، دراسة صقر (٢٠١٦) والتي كانت عيناتها من هيئة أعضاء التدريس بالجامعات. **منهج البحث والأداة المستخدمة:** اتفقت جميع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم حيث اتبعت جميعها المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت جميعها على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

**من حيث المتغيرات:** تقوم هذه الدراسة بدراسة المتغيرات التالية: (القيادة التحويلية، التميز المؤسسي)، وقد تشابهت مع دراسة (دراسة الروسان (٢٠١٥)، دراسة الثويني (٢٠١٤)، دراسة الخالدي (٢٠١٣)، دراسة مددين (٢٠١٣) في دراستها لمتغير القيادة التحويلية وابعاده. كما تشابهت مع دراسة صقر (٢٠١٦)، دراسة سهومود (٢٠١٣)، دراسة اللوقان (٢٠١١) ودراسة العطوي (٢٠١١)، دراسة كيتونين (Kettunen, 2010) في متغير التميز المؤسسي.

**من حيث البيئة المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود في الرياض، وقد اتفقت مع الثويني (٢٠١٤) التي طبقت على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود في الرياض، وايضا مع دراسة مددين (٢٠١٣) التي طبقت على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، في حين دراسة العطوي (٢٠١١) تم تطبيقها في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك

**ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

**من حيث الأهداف:** هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، في حين هدفت دراسة الروسان (٢٠١٥) التعرف على الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي "بالتطبيق على مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وهدفت دراسة الخالدي (٢٠١٣) الوصول الى تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الاردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي. وهدفت دراسة مددين (٢٠١٣) التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، في حين هدفت دراسة الرقب (٢٠١٠) التعرف على علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، في

حين هدفت دراسة صقر (٢٠١٦) للتعرف على واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تطويره، في حين هدفت دراسة العطوي (٢٠١١) التعرف على أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك".  
من حيث البيئة المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود في الرياض في حين اختلفت مع دراسة الخالدي (٢٠١٣) التي تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الاردنية، في حين أن دراسة الرقب (٢٠١٠) تم تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

#### ثالثاً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة.
- الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
- توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

#### رابعاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تعتبر الدراسة الأولى على حد علم الباحثة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والتميز المؤسسي على مستوى المملكة العربية السعودية.
- أول دراسة تهتم بدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

#### إجراءات الدراسة:

- ١- منهج الدراسة: طبقت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والتي تستهدف التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض.
- ٢- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من عضوات هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود. والبالغ عددهن (٢٣٩) عضو هيئة تدريس من حملة الدكتوراه.

٣- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تبلغ (١٤٩) من عضوات هيئة التدريس

#### ٤- أدوات الدراسة:

- ١- المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة.
  - ٢- البحوث والدراسات السابقة التي تناولت مشكلة الدراسة.
  - ٣- الندوات والمؤتمرات والوسائل الإعلامية التي تناولت موضوع الدراسة.
  - ٤- المشرف العلمي وآراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة في صورتها المبدئية ومقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من آرائهم حول المقياس المستخدم في الدراسة وطريقة صياغة عباراته بما يتناسب مع أهداف الدراسة.
- تصميم أداة الدراسة: قامت الباحثة بصياغة أولية لعبارات الاستبانة انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، ثم عرضهما على المشرف العلمي لإبداء الرأي والمشورة حيال عبارات الاستبانة، ثم قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة حسب توجيهات وملاحظات المشرف العلمي وبعد موافقته الأولية.

### صدق أداة الدراسة وثباتها:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين): وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من الجامعة وخارجها، وذلك لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: تم تفرغ محتويات الاستبانات على برنامج التحليل الإحصائي، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل بُعد والدرجة الكلية لنفس البُعد، كما هو موضح في التالي:  
١- القيادة التحويلية:

#### جدول (١)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الأول: التأثير المثالي بالدرجة الكلية له.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد
١	**٠.٩٠٦	٦	**٠.٩٨١
٢	**٠.٩٨١	٧	**٠.٩٨١
٣	**٠.٩٠٨	٨	**٠.٩٨١
٤	**٠.٩٠٦	٩	**٠.٩٨١
٥	**٠.٨٩٧	١٠	**٠.٩٨١

من الجدول السابق رقم (١) نلاحظ وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وهو ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

#### جدول (٢)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الثاني: التحفيز بالدرجة الكلية له.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد
١	**٠.٩٩٢	٦	**٠.٩١١
٢	**٠.٩٩٢	٧	**٠.٩٩٢
٣	**٠.٩٩٢	٨	**٠.٩٩٢
٤	**٠.٩٩٢	٩	**٠.٩١١
٥	**٠.٩٩٢	١٠	**٠.٩٥٨

من الجدول السابق رقم (٢) نلاحظ وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وهو ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

#### جدول (٣)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية بالدرجة الكلية له.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد
١	**٠.٩٨٠	٦	**٠.٩٨٠
٢	**٠.٩٣٢	٧	**٠.٩٤٥

**٠.٩٨٠	٨	**٠.٩٧٧	٣
**٠.٩٧٧	٩	**٠.٩٧٧	٤
**٠.٩٧٧	١٠	**٠.٩٨٠	٥

من الجدول السابق رقم (٣) نلاحظ وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وهو ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

#### جدول (٤)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الرابع: الاعتبارات الفردية بالدرجة الكلية له.

معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة
**٠.٩٩٩	٦	**٠.٩٩٩	١
**٠.٨٤٠	٧	**٠.٩٩٩	٢
**٠.٩٩٩	٨	**٠.٩٩٩	٣
**٠.٩٩٩	٩	**٠.٩٩٩	٤
**٠.٩٩٩	١٠	**٠.٩٩٩	٥

من الجدول السابق رقم (٤) نلاحظ وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وهو ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

#### جدول (٥)

يوضح معاملات الارتباط بين كل بُعد من ابعاد المحور الاول: القيادة التحويلية بالدرجة الكلية له.

معامل الارتباط بالمحور	البُعد	معامل الارتباط بالمحور	البُعد
**٠.٩٧٩	٣	**٠.٩٨٨	١
**٠.٩٣٩	٤	**٠.٩٧٥	٢

من الجدول السابق رقم (٥) نلاحظ وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وهو ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

٢- التميز المؤسسي:

#### جدول (٦)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الاول: التميز القيادي بالدرجة الكلية له.

معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة
**٠.٩٩٩	٦	**٠.٩٩٩	١
**٠.٩٩٩	٧	**٠.٩٩٩	٢
**٠.٩٩٩	٨	**٠.٩٦٨	٣
**٠.٩٧٢	٩	**٠.٩٩٩	٤
**٠.٩٩٩	١٠	**٠.٩٨٧	٥

من الجدول السابق رقم (٦) نلاحظ وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وهو ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

#### جدول (٧)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الثاني: التميز البشري بالدرجة الكلية له.

معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة
**٠.٩٤٦	٦	**٠.٩٦٠	١
**٠.٩٢٢	٧	**٠.٩٦٢	٢
**٠.٩٥٦	٨	**٠.٩٦٠	٣
**٠.٩٢٦	٩	**٠.٩٥٤	٤
**٠.٩٦٣	١٠	**٠.٩٦٨	٥

من الجدول السابق رقم (٧) نلاحظ وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وهو ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

#### جدول (٨)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الثالث: التميز الخدماتي بالدرجة الكلية له.

معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة
**٠.٩٤٤	٦	**٠.٩٧٨	١
**٠.٩٥٦	٧	**٠.٩٧٨	٢
**٠.٩٦٢	٨	**٠.٩٥٧	٣
**٠.٩٥٦	٩	**٠.٩٦٢	٤
**٠.٩٥٦	١٠	**٠.٩٧٨	٥

من الجدول السابق رقم (٨) نلاحظ وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وهو ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

#### جدول (٩)

يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد المحور الثاني: التميز المؤسسي بالدرجة الكلية له.

معامل الارتباط بالمحور	البُعد	معامل الارتباط بالمحور	البُعد
**٠.٩٩٠	٣	**٠.٩٨١	١
--	--	**٠.٩٩٨	٢

من الجدول السابق رقم (٩) نلاحظ وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وهو ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

ثبات الاستبانة: لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معامل ألفا لكل محور على حدة، ثم تم حساب معامل ألفا لكافة فقرات الاستبانة والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ.

## جدول (١٠)

معاملات ألفا كرونباخ لكل محور على حدة ولكافة فقرات الاستبانة معا لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
<b>المحور الاول: القيادة التحويلية</b>		
البُعد الاول: التأثير المثالي	١٠	٠.٩٨٥
البُعد الثاني: التحفيز	١٠	٠.٩٩٣
البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية	١٠	٠.٩٩٦
البُعد الرابع: الاعتبارات الفردية	١٠	٠.٩٩٨
<b>المحور الثاني: التميز المؤسسي</b>		
البُعد الاول: التميز القيادي	١٠	٠.٩٨٧
البُعد الثاني: التميز البشري	١٠	٠.٩٩٠
البُعد الثالث: التميز الخدماتي	١٠	٠.٩٩٧
الدرجة الكلية للاستبانة	٧٠	٠.٩٩٧

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن معامل الثبات لأبعاد الدراسة عالي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. وبناء على النتائج السابقة تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وأن فقراتها تحقق الغرض الذي وضعت من أجله.

**تفريغ الاستبانة وتفسير النتائج:** تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس الإجابات على فقرات الاستبانة، كما هو موضح بالجدول رقم (١١):

### جدول (١١) تصنيف إجابات الاستبانة

التصنيف	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
قيمة المتوسط الحسابي	من ٤.٢١ الى ٥.٠٠	من ٣.٤١ الى ٤.٢٠	من ٢.٦١ الى ٣.٤٠	من ١.٨١ الى ٢.٦٠	من ١.٠٠ الى ١.٨٠

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والصدق البنائي لها، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك لأن البيانات التي تتعامل معها مجالات الاستبانة هي بيانات ترتيبية، وهذا النوع من البيانات يستخدم لاختباره معامل ارتباط بيرسون للترتيب.

ولإيجاد معامل الثبات تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ.

- حساب التكرارات والنسب المئوية لإيجاد خصائص عينة البحث في حال توفر متغيرين في نفس الوقت.

### عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة نتائجها:

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص الشخصية كما هو موضح في الجداول التالية:

### (١) الدرجة العلمية:

### جدول رقم (١٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
----------------	---------	--------

٨٠.٥	١٢٠	استاذ مساعد
١٩.٥	٢٩	استاذ مشارك
١٠٠.٠	١٤٩	الإجمالي

(٢) طبيعة العمل:

جدول رقم (١٣)  
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
٨٣.٢	١٢٤	أكاديمي
١٦.٨	٢٥	إداري
١٠٠.٠	١٤٩	الإجمالي

(٣) سنوات الخدمة:

جدول رقم (١٤)  
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
٦٨.٥	١٠٢	أقل من خمس سنوات
٢٥.٥	٣٨	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٦.٠	٩	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
١٠٠.٠	١٤٩	الإجمالي

ثالثاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق القيادة التحويلية في الكليات الانسانية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد المتعلقة بالمحور الأول القيادة التحويلية، مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي، وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	الاستشارة الفكرية	٤.١٣	٠.٧٢	٤
٢	التحفيز	٤.١٥	٠.٧٤	٣
٣	التأثير المثالي	٤.٢٠	٠.٧٣	٢
٤	الاعتبارات الفردية	٤.٤٨	٠.٨٣	١
—	المتوسط العام للمحور	٤.٢٤	٠.٧٣	—

يتضح من الجدول السابق رقم (١٥) ما يلي:

أن المتوسط الحسابي للفقرات تراوح بين (٤.١٣ إلى ٤.٤٨)، وأن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (٤.٢٤) أي أن هناك موافقة على هذا المحور.

١- البعد الأول التأثير المثالي:

جدول رقم (١٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد الأول "التأثير المثالي"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المقياس					العبرة	م	
			دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادراً	أبداً			
			٥	٤	٣	٢	١			
١	٠.٨٥	٤.٥٣	١١٤	٠	٣٥	٠	٠	ك	يحظى رئيسي باحترام وتقدير العاملين.	١
			٧٦.٥	٠	٢٣.٥	٠	٠	%		
٥	٠.٧٣	٤.٠٧	٤٥	٦٩	٣٥	٠	٠	ك	يغرس رئيسي المباشرة الثقة في نفس العاملين نتيجة لارتباطه بهم.	٢
			٣٠.٢	٤٦.٣	٢٣.٥	٠	٠	%		
٣	٠.٨٥	٤.٤٣	٩٩	١٥	٣٥	٠	٠	ك	يتسم رئيسي بالصدق والثقة في العمل.	٣
			٦٦.٤	١٠.١	٢٣.٥	٠	٠	%		
٢	٠.٨٥	٤.٥٣	١١٤	٠	٣٥	٠	٠	ك	يتصف رئيسي بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	٤
			٧٦.٥	٠	٢٣.٥	٠	٠	%		
١٠	٠.٨٠	٣.٩٧	٤٥	٥٤	٥٠	٠	٠	ك	يركز رئيسي على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.	٥
			٣٠.٢	٣٦.٢	٣٣.٦	٠	٠	%		
٦	٠.٧٣	٤.٠٧	٤٥	٦٩	٣٥	٠	٠	ك	يشير رئيسي الوعي بالقضايا المهمة في العمل.	٦
			٣٠.٢	٤٦.٣	٢٣.٥	٠	٠	%		
٧	٠.٧٣	٤.٠٧	٤٥	٦٩	٣٥	٠	٠	ك	يهتم رئيسي المباشر بالاعتبارات الاخلاقية للمهنة عند انجاز المهمات.	٧
			٣٠.٢	٤٦.٣	٢٣.٥	٠	٠	%		
٨	٠.٧٣	٤.٠٧	٤٥	٦٩	٣٥	٠	٠	ك	يذهب رئيسي في العمل إلى أبعد من الاهتمامات الذاتية.	٨
			٣٠.٢	٤٦.٣	٢٣.٥	٠	٠	%		
٤	٠.٧٨	٤.١٧	٦٠	٥٤	٣٥	٠	٠	ك	يشجع رئيسي العاملين معه على العمل بروح الفريق الواحد.	٩
			٤٠.٣	٣٦.٢	٢٣.٥	٠	٠	%		

٩	٠.٧٣	٤.٠٧	٤٥	٦٩	٣٥	٠	٠	ك	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على اقناع العاملين بأهداف العمل.	١٠
			٣٠.٢	٤٦.٣	٢٣.٥	٠	٠	%		
—	٠.٧٣	٤.٢٠	المتوسط العام للبعد							

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (١٦) ما يلي:  
تم ترتيب عبارات بعد (التأثير المثالي) تنازلياً وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط .

٢- **البُعد الثاني: التحفيز:** للتعرف على واقع التحفيز من وجهة نظر عينة الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التحفيز وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبُعد الثاني "التحفيز"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المقياس					العبرة	م	
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً			
			٥	٤	٣	٢	١			
١	٠.٧٨	٤.١٧	٦٠	٥٤	٣٥	٠	٠	ك	يتحدث رئيسي بحماس عن الأهداف المطلوب إنجازها.	١
			٤٠.٣	٣٦.٢	٢٣.٥	٠	٠	%		
٢	٠.٧٨	٤.١٧	٦٠	٥٤	٣٥	٠	٠	ك	يعمل رئيسي على استثارة روح التحدي بين العاملين.	٢
			٤٠.٣	٣٦.٢	٢٣.٥	٠	٠	%		
٣	٠.٧٨	٤.١٧	٦٠	٥٤	٣٥	٠	٠	ك	يقود رئيسي الاجتماعات في العمل بكفاءة عالية.	٣
			٤٠.٣	٣٦.٢	٢٣.٥	٠	٠	%		
٤	٠.٧٨	٤.١٧	٦٠	٥٤	٣٥	٠	٠	ك	يمتلك رئيسي القدرة على إيضاح وإيصال توقعاته إلى العاملين.	٤
			٤٠.٣	٣٦.٢	٢٣.٥	٠	٠	%		
٥	٠.٧٨	٤.١٧	٦٠	٥٤	٣٥	٠	٠	ك	يقدم رئيسي أهداف واقعية قابلة للتطبيق في مجال العمل.	٥
			٤٠.٣	٣٦.٢	٢٣.٥	٠	٠	%		

٨	٠.٦٧	٤.١٣	٤٥	٧٩	٢٥	٠	٠	ك	يثق رئيسي بقدرات العاملين على انجاز الأهداف المحددة.	٦
			٣٠.٢	٥٣	١٦.٨	٠	٠	%		
٦	٠.٧٨	٤.١٧	٦٠	٥٤	٣٥	٠	٠	ك	يركز رئيسي على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	٧
			٤٠.٣	٣٦.٢	٢٣.٥	٠	٠	%		
٧	٠.٧٨	٤.١٧	٦٠	٥٤	٣٥	٠	٠	ك	يتحدث رئيسي بتفاؤل عن المستقبل.	٨
			٤٠.٣	٣٦.٢	٢٣.٥	٠	٠	%		
٩	٠.٦٧	٤.١٣	٤٥	٧٩	٢٥	٠	٠	ك	يوضح رئيسي الرؤية المستقبلية للجامعة.	٩
			٣٠.٢	٥٣	١٦.٨	٠	٠	%		
١٠	٠.٧٣	٤.٠٧	٤٥	٦٩	٣٥	٠	٠	ك	يؤكد رئيسي على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة.	١٠
			٣٠.٢	٤٦.٣	٢٣.٥	٠	٠	%		
--	٠.٧٤	٤.١٥	المتوسط العام للبعد							

ينتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (١٧) ما يلي:  
تم ترتيب عبارات بعد (التحفيز) تنازلياً وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط .  
٣- البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية:

#### جدول رقم (١٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبُعد الثالث "الاستثارة الفكرية"

م	العبارة	فئات المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
		١	٢	٣	٤	٥			
١	يبحث رئيسي عن الأفكار الجديدة لحل المشكلات في العمل.	٠	٠	٣٥	٥٤	٦٠	٤.١٧	٠.٧٨	٢
		٠	٠	٢٣.٥	٣٦.٢	٤٠.٣			
٢	يشجع رئيسي العاملين على المشاركة في صنع القرارات.	٠	٠	٢٥	٧٩	٤٥	٤.١٣	٠.٦٧	٦
		٠	٠	١٦.٨	٥٣	٣٠.٢			

٧	٠.٧٣	٤.٠٧	٤٥	٦٩	٣٥	٠	٠	ك	يحفز رئيسي العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.	٣
			٣٠.٢	٤٦.٣	٢٣.٥	٠	٠	%		
٨	٠.٧٣	٤.٠٧	٤٥	٦٩	٣٥	٠	٠	ك	يضع رئيسي استراتيجية واضحة لتطوير العمل.	٤
			٣٠.٢	٤٦.٣	٢٣.٥	٠	٠	%		
٣	٠.٧٨	٤.١٧	٦٠	٥٤	٣٥	٠	٠	ك	يرسخ رئيسي مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة.	٥
			٤٠.٣	٣٦.٢	٢٣.٥	٠	٠	%		
٤	٠.٧٨	٤.١٧	٦٠	٥٤	٣٥	٠	٠	ك	يستثير رئيسي فكر العاملين للارتقاء بالأداء وزيادة الإنتاجية.	٦
			٤٠.٣	٣٦.٢	٢٣.٥	٠	٠	%		
١	٠.٧٢	٤.٢٣	٦٠	٦٤	٢٥	٠	٠	ك	يشجع رئيسي العاملين معه على تقديم الافكار المبدعة لحل المشكلات.	٧
			٤٠.٣	٤٣	١٦.٨	٠	٠	%		
٥	٠.٧٨	٤.١٧	٦٠	٥٤	٣٥	٠	٠	ك	يقترح رئيسي طرقاً جديدة للنظر في كيفية استكمال المهام المطلوبة.	٨
			٤٠.٣	٣٦.٢	٢٣.٥	٠	٠	%		
٩	٠.٧٣	٤.٠٧	٤٥	٦٩	٣٥	٠	٠	ك	يفوض رئيسي العاملين على القيام ببعض الأعمال غير الروتينية.	٩
			٣٠.٢	٤٦.٣	٢٣.٥	٠	٠	%		
١٠	٠.٧٣	٤.٠٧	٤٥	٦٩	٣٥	٠	٠	ك	يحرص رئيسي على إعداد قيادات جديدة.	١٠
			٣٠.٢	٤٦.٣	٢٣.٥	٠	٠	%		
--	٠.٧٢	٤.١٣	المتوسط العام للبعد							

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (١٨) ما يلي:  
تم ترتيب عبارات بعد (الاستشارة الفكرية) تنازلياً وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط .  
٤- البعد الرابع: الاعتبارات الفردية:

جدول رقم (١٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع "الاعتبارات الفردية"

م	العبارة	فئات المقياس	٤	٣	٢	١
---	---------	--------------	---	---	---	---

			دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً		
			٥	٤	٣	٢	١		
١	٠.٨٥	٤.٥٣	١١٤	٠	٣٥	٠	٠	ك	يتبنى رئيسي استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي.
			٧٦.٥	٠	٢٣.٥	٠	٠	%	
٢	٠.٨٥	٤.٥٣	١١٤	٠	٣٥	٠	٠	ك	يحرص رئيسي على عدم التمييز بين العاملين.
			٧٦.٥	٠	٢٣.٥	٠	٠	%	
٣	٠.٨٥	٤.٥٣	١١٤	٠	٣٥	٠	٠	ك	يستجيب رئيسي بفاعلية لمبادرات العاملين التطويرية.
			٧٦.٥	٠	٢٣.٥	٠	٠	%	
٤	٠.٨٥	٤.٥٣	١١٤	٠	٣٥	٠	٠	ك	يهتم رئيسي بمشاعر العاملين بالتشجيع والتوجيه والنصح.
			٧٦.٥	٠	٢٣.٥	٠	٠	%	
٥	٠.٨٥	٤.٥٣	١١٤	٠	٣٥	٠	٠	ك	يركز رئيسي على نواحي القوة في العاملين دون استثناء.
			٧٦.٥	٠	٢٣.٥	٠	٠	%	
٦	٠.٨٥	٤.٥٣	١١٤	٠	٣٥	٠	٠	ك	يعمل رئيسي على تدريب وتطوير قدرات العاملين.
			٧٦.٥	٠	٢٣.٥	٠	٠	%	
١٠	٠.٧٣	٤.٠٧	٤٥	٦٩	٣٥	٠	٠	ك	يستمع رئيسي للعاملين ويهتم باحتياجاتهم.
			٣٠.٢	٤٦.٣	٢٣.٥	٠	٠	%	
٧	٠.٨٥	٤.٥٣	١١٤	٠	٣٥	٠	٠	ك	يشجع رئيسي العاملين على تحقيق التميز في الأداء.
			٧٦.٥	٠	٢٣.٥	٠	٠	%	
٨	٠.٨٥	٤.٥٣	١١٤	٠	٣٥	٠	٠	ك	يعتمد رئيسي أسلوب الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.
			٧٦.٥	٠	٢٣.٥	٠	٠	%	
٩	٠.٨٥	٤.٥٣	١١٤	٠	٣٥	٠	٠	ك	يسند رئيسي الأعمال

			٧٦.٥	٠	٢٣.٥	٠	٠	%	الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها.
--	٠.٨٣	٤.٤٨	المتوسط العام للبعد						

السؤال الثاني: ما واقع ثقافة التميز المؤسسي في الكليات الانسانية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر افراد الدراسة؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التميز المؤسسي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمشور الثاني والخاص بالتميز المؤسسي، مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي، وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	التميز الخدماتي	٣.٧٨	٠.٩١	٣
٢	التميز البشري	٣.٨٥	٠.٨٩	٢
٣	التميز الخدماتي	٤.٠٣	٠.٩٠	١
--	المتوسط العام للمشور	٣.٨٩	٠.٨٩	--

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٠) ما يلي:

١- البعد الأول: التميز القيادي: للتعرف على واقع التميز القيادي من وجهه نظر عينة الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وقيم اختبار t ومستويات المعنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمشور التميز القيادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢١)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد الأول "التميز القيادي"

م	العبارات	فئات المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
		١	٢	٣	٤	٥			
١	تؤكد إدارة الكلية على الالتزام بمعايير التميز القيادي.	٠	٠	٣٥	٠	١١٤	٤.٠٣	٠.٩٢	٢
		%	٠	٠	٢٣.٥	٧٦.٥			
٢	تتبنى إدارة الكلية الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات الطلبة وريغاتهم.	٠	١٠	٣٠	٥٤	٥٥	٤.٠٣	٠.٩٢	٣
		%	٠	٦.٧	٢٠.١	٣٦.٢			

١٠	٠.٨٨	٣.٩٧	٥٥	٥٤	٣٠	١٠	٠	ك	تتولى إدارة الكلية عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.	٣
			٣٦.٩	٣٦.٢	٢٠.١	٦.٧	٠	%		
٤	٠.٩٢	٤.٠٣	٤٥	٦٤	٣٠	١٠	٠	ك	تهتم إدارة الكلية بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم.	٤
			٣٠.٢	٤٣	٢٠.١	٦.٧	٠	%		
٩	٠.٩٧	٤.٠٠	٥٥	٥٤	٣٠	١٠	٠	ك	تسعى إدارة الكلية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.	٥
			٣٦.٩	٣٦.٢	٢٠.١	٦.٧	٠	%		
٥	٠.٩٢	٤.٠٣	٥٥	٥٤	٢٥	١٥	٠	ك	تشجع إدارة الكلية الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة.	٦
			٣٦.٩	٣٦.٢	١٦.٨	١٠.١	٠	%		
٦	٠.٩٢	٤.٠٣	٥٥	٥٤	٣٠	١٠	٠	ك	توفر إدارة الكلية الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز.	٧
			٣٦.٩	٣٦.٢	٢٠.١	٦.٧	٠	%		
٧	٠.٩٢	٤.٠٣	٥٥	٥٤	٣٠	١٠	٠	ك	تخصص إدارة الكلية موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز.	٨
			٣٦.٩	٣٦.٢	٢٠.١	٦.٧	٠	%		
١	٠.٧٩	٤.١٠	٥٥	٥٤	٣٠	١٠	٠	ك	تعمل إدارة الكلية على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة.	٩
			٣٦.٩	٣٦.٢	٢٠.١	٦.٧	٠	%		
٨	٠.٩٢	٤.٠٣	٥٥	٥٤	٤٠	٠	٠	ك	تسعى إدارة الكلية إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة.	١٠
			٣٦.٩	٣٦.٢	٢٦.٨	٠	٠	%		
—	٠.٩٠	٤.٠٣	المتوسط العام للبعد							

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (٢١) ما يلي:  
تم ترتيب عبارات بعد (التميز القيادي) تنازلياً وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط .  
٢- البعد الثاني: التميز البشري:

جدول رقم (٢٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد الثاني "التميز البشري"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المقياس					العبارة	م	
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً			
			٥	٤	٣	٢	١			
٢	٠.٩٢	٤.٠٣	٥٥	٥٤	٣٠	١٠	٠	ك	تقوم الكلية بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز.	١
			٣٦.٩	٣٦.٢	٢٠.١	٦.٧	٠	%		
١	٠.٧٩	٤.١٠	٥٥	٥٤	٤٠	٠	٠	ك	تستقطب الكلية ذوي الكفاءات للعمل فيها.	٢
			٣٦.٩	٣٦.٢	٢٦.٨	٠	٠	%		
٣	٠.٩٢	٤.٠٣	٥٥	٥٤	٣٠	١٠	٠	ك	توفر الكلية لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية.	٣
			٣٦.٩	٣٦.٢	٢٠.١	٦.٧	٠	%		
٦	٠.٨٨	٣.٩٧	٤٥	٦٤	٣٠	١٠	٠	ك	يحصل موظفو الكلية على مكافآت تناسب تقييمهم.	٤
			٣٠.٢	٤٣	٢٠.١	٦.٧	٠	%		
٩	١.٠٣	٣.٥٧	٤٥	١٠	٧٩	١٥	٠	ك	تتيح الكلية فرص ابتعاث الموظفين المتميزين لديها.	٥
			٣٠.٢	٦.٧	٥٣	١٠.١	٠	%		
٤	٠.٨٢	٤.٠٠	٤٥	٦٤	٣٥	٥	٠	ك	تستخدم الكلية برنامجاً فعالاً لدمج الموظفين الجدد في العمل.	٦
			٣٠.٢	٤٣	٢٣.٥	٣.٤	٠	%		
٧	٠.٩٥	٣.٦٤	٤٥	١٠	٨٩	٥	٠	ك	تهتم إدارة الكلية بقياس الرضا الوظيفي لموظفيها دورياً.	٧
			٣٠.٢	٦.٧	٥٩.٧	٣.٤	٠	%		
٨	١.٠٩	٣.٦٤	٥٥	٠	٧٩	١٥	٠	ك	تقوم إدارة الكلية بالتأكد من حسن استثمارها للعاملين في الكلية.	٨
			٣٦.٩	٠	٥٣	١٠.١	٠	%		
١٠	١.٠٣	٣.٥٠	٤٥	٠	٨٩	١٥	٠	ك	تخصص إدارة الكلية موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية (من رحلات ترفيهية	٩
			٣٠.٢	٠	٥٩.٧	١٠.١	٠	%		

وأشطة ثقافية... (الخ).									
٥	٠.٩٧	٤.٠٠	٥٥	٥٤	٢٥	١٥	٠	ك	١٠ تهتم إدارة الكلية بإشراك موظفيها في دورات تدريبية لغرض تطويرهم وتنمية مهاراتهم.
			٣٦.٩	٣٦.٢	١٦.٨	١٠.١	٠	%	
المتوسط العام للبعد			٣.٨٥	٠.٨٩	---				

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (٢٢) ما يلي:  
تم ترتيب عبارات بعد (التميز البشري) تنازلياً وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، ووفقاً لأقل  
قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط .  
٣- البعد الثالث: التميز الخدماتي:

للتعرف على واقع التميز الخدماتي من وجهه نظر عينة الدراسة تم حساب التكرارات والنسب  
المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وقيم اختبار t ومستويات المعنوية  
لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التميز الخدماتي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:  
جدول رقم (٢٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد الثالث "التميز الخدماتي"

م	العبارات	فئات المقياس					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
		١	٢	٣	٤	٥			
١	تقوم الكلية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات روادها المتنوعة.	ك	٠	١٥	٧٩	١٠	٤٥	٣.٥٧	٨
		%	٠	١٠.١	٥٣	٦.٧	٣٠.٢		
٢	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الكلية إلى روادها إلى ضبط وتطوير مستمرين.	ك	٠	١٥	٧٩	١٠	٤٥	٣.٥٧	٩
		%	٠	١٠.١	٥٣	٦.٧	٣٠.٢		
٣	تعتمد الكلية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	ك	٠	٠	٤٠	٦٤	٤٥	٤.٠٣	١
		%	٠	٠	٢٦.٨	٤٣	٣٠.٢		
٤	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة.	ك	٠	١٠	٨٤	١٠	٤٥	٣.٦٠	٦
		%	٠	٦.٧	٥٦.٤	٦.٧	٣٠.٢		

١٠	١.٠٣	٣.٥٧	٤٥	١٠	٧٩	١٥	٠	ك	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالراحة.	٥
			٣٠.٢	٦.٧	٥٣	١٠.١	٠	%		
٢	٠.٨٢	٤.٠٠	٤٥	٦٤	٣٥	٥	٠	ك	تقوم الكلية بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات.	٦
			٣٠.٢	٤٣	٢٣.٥	٣.٤	٠	%		
٤	٠.٩٣	٣.٩٣	٤٥	٦٤	٢٥	١٥	٠	ك	تشجع الكلية التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات.	٧
			٣٠.٢	٤٣	١٦.٨	١٠.١	٠	%		
٧	٠.٩٩	٣.٦٠	٤٥	١٠	٨٤	١٠	٠	ك	تتأكد الكلية من روادها أنها تبذل قصارى جهدها لتقديم خدمات متميزة.	٨
			٣٠.٢	٦.٧	٥٦.٤	٦.٧	٠	%		
٣	٠.٨٨	٣.٩٧	٤٥	٦٤	٣٠	١٠	٠	ك	تقدم الكلية الخدمات بما يتوافق مع احتياجات روادها.	٩
			٣٠.٢	٤٣	٢٠.١	٦.٧	٠	%		
٥	٠.٩٣	٣.٩٣	٤٥	٦٤	٢٥	١٥	٠	ك	تحرص الكلية على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في الكليات الأخرى.	١٠
			٣٠.٢	٤٣	١٦.٨	١٠.١	٠	%		
—	٠.٩١	٣.٧٨	المتوسط العام للبعد							

يتضح في بعد (التميز الخدماتي) أن هناك توافق في درجة إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات التميز الخدماتي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فنجد أن متوسطات إجاباتهم تراوحت ما بين (٣.٥٧ إلى ٤.٠٣) حيث جاءت إجابة أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات بدرجة "غالبا" بمتوسطات حسابية تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى خيار (غالبا) بالنسبة لأداة الدراسة، وتم ترتيب عبارات بعد (التميز الخدماتي) تنازليا وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط.

السؤال الثالث: ما علاقة الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في تحقيق التميز (القيادي، والبشري، والخدماتي) في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض؟

#### ١- طبيعة علاقة القيادة التحويلية في تحقيق التميز القيادي:

لتوضيح طبيعة علاقة القيادة التحويلية في تحقيق التميز القيادي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود في الرياض تم توضيح العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والتميز القيادي من خلال استخدام معامل بيرسون لتوضيح الارتباط بينهما ثم تم استخدام معامل الارتباط لتوضيح علاقة القيادة التحويلية في تحقيق التميز القيادي وطبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والتميز القيادي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود في الرياض كالتالي:

جدول رقم (٢٤)

نتائج معامل الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية وعناصر التميز القيادي

معامل ارتباط بيرسون	ابعاد القيادة التحويلية	التميز القيادي
**٠.٩٠٨	التأثير المثالي	
**٠.٨٨٥	التحفيز	
**٠.٨٩٥	الاستثارة الفكرية	
**٠.٨١٧	الاعتبارات الفردية	
**٠.٩٠٢	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	

٢- طبيعة علاقة القيادة التحويلية في تحقيق التميز البشري:

لتوضيح طبيعة علاقة القيادة التحويلية في تحقيق التميز البشري في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود في الرياض تم توضيح العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والتميز البشري من خلال استخدام معامل بيرسون لتوضيح الارتباط بينهما ثم تم استخدام معامل الارتباط لتوضيح علاقة القيادة التحويلية في تحقيق التميز البشري وطبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والتميز البشري في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود في الرياض كالتالي:

جدول رقم (٢٥)

نتائج معامل الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية وعناصر التميز البشري

معامل ارتباط بيرسون	ابعاد القيادة التحويلية	التميز البشري
**٠.٨٦٦	التأثير المثالي	
**٠.٨٦٣	التحفيز	
**٠.٨٨٢	الاستثارة الفكرية	
**٠.٦٨٥	الاعتبارات الفردية	
**٠.٨٤٥	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	

٣- طبيعة علاقة القيادة التحويلية في تحقيق التميز الخدماتي:

لتوضيح طبيعة علاقة القيادة التحويلية في تحقيق التميز الخدماتي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود في الرياض تم توضيح العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والتميز الخدماتي من خلال استخدام معامل بيرسون لتوضيح الارتباط بينهما ثم تم استخدام معامل الارتباط لتوضيح علاقة القيادة التحويلية في تحقيق التميز الخدماتي وطبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والتميز الخدماتي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود في الرياض كالتالي:

جدول رقم (٢٦)

نتائج معامل الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية وعناصر التميز الخدماتي

معامل ارتباط بيرسون	ابعاد القيادة التحويلية	التميز الخدماتي
**٠.٨٦٢	التأثير المثالي	
**٠.٨٤٨	التحفيز	

**٠.٨٧٣	الاستثارة الفكرية
**٠.٦٥٤	الاعتبارات الفردية
**٠.٨٣٠	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0,05) في إجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة: الدرجة العلمية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة؟  
أولاً: الفروق باختلاف سنوات الخدمة:

أ- الفروق في إجابات القيادة التحويلية وأبعادها باختلاف سنوات الخدمة  
الجدول رقم (٢٧)

نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة "

الدلالة الإحصائية	قيمة ف (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحاور
٠.١٨١	١.٧٣	٠.٩٢٣	٢	١.٨٤٦	بين المجموعات	التأثير المثالي
		٠.٥٣٤	١٤٦	٧٧.٨٩٢	داخل المجموعات	
			١٤٨	٧٩.٧٣٨	المجموع	
٠.١٤٨	١.٩٣٧	١.٠٣٨	٢	٢.٠٧٧	بين المجموعات	التحفيز
		٠.٥٣٦	١٤٦	٧٨.٢٧٥	داخل المجموعات	
			١٤٨	٨٠.٣٥٢	المجموع	
٠.١٥١	١.٩١٣	٠.٩٩١	٢	١.٩٨١	بين المجموعات	الاستثارة الفكرية
		٠.٥١٨	١٤٦	٧٥.٦١٧	داخل المجموعات	
			١٤٨	٧٧.٥٩٨	المجموع	
٠.٢٨٧	١.٢٥٨	٠.٨٥٥	٢	١.٧١١	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
		٠.٦٨	١٤٦	٩٩.٢٩١	داخل المجموعات	
			١٤٨	١٠١.٠٠١	المجموع	
٠.١٧٥	١.٧٦٥	٠.٩٣٦	٢	١.٨٧٢	بين المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
		٠.٥٣	١٤٦	٧٧.٤٣٤	داخل المجموعات	
			١٤٨	٧٩.٣٠٦	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه بالجدول رقم (٣٣) ما يلي:  
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) باختلاف سنوات الخدمة، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة أعلى من مستوى الدلالة (٠.٠٥).

ب- الفروق في اجابات تحقيق التميز المؤسسي (القيادي، والبشري، والخدماتي) وابعادها باختلاف سنوات الخدمة

الجدول رقم (٢٨)

نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز المؤسسي طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة "

الدلالة الإحصائية	قيمة ف (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحاور
-------------------	------------	----------------	--------------	--------------	--------------	---------

التميز القيادي	بين المجموعات	٢.١٠٣	٢	١.٠٥٢
		١١٨.٠١١	١٤٦	٠.٨٠٨
		١٢٠.١١٤	١٤٨	
٠.٢٧٥	١.٣٠١			
التميز البشري	بين المجموعات	٢.١٣٤	٢	١.٠٦٧
		١١٦.٣٧٨	١٤٦	٠.٧٩٧
		١١٨.٥١٢	١٤٨	
٠.٢٦٥	١.٣٣٨			
التميز الخدماتي	بين المجموعات	٢.٢٠٤	٢	١.١٠٢
		١١٩.١٨٨	١٤٦	٠.٨١٦
		١٢١.٣٩١	١٤٨	
٠.٢٦٣	١.٣٥			
الدرجة الكلية للتميز	بين المجموعات	٢.١٠٣	٢	١.٠٥١
		١١٥.٣٦	١٤٦	٠.٧٩
		١١٧.٤٦٣	١٤٨	
٠.٢٦٨	١.٣٣١			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه بالجدول رقم (٢٨) ما يلي:  
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع ابعاد تحقيق التميز المؤسسي (القيادي، والبشري، والخدمي) باختلاف سنوات الخدمة، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة أعلى من مستوى الدلالة (٠.٠٥).

ثانياً-الفروق حسب الدرجة العلمية:

أ- الفروق في اجابات القيادة التحويلية وابعادها باختلاف الدرجة العلمية:  
للتعرف على الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف الدرجة العلمية تم استخدام اختبار "Independent Samples Test" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢٩)

نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول القيادة التحويلية طبقاً إلى الدرجة العلمية

المحاور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	استاذ مساعد	١٢٠	٤.٢٨	٠.٧٠	٢.٨٢	١٤٧	٠.٠١
	استاذ مشارك	٢٩	٣.٨٦	٠.٧٧			
التحفيز	استاذ مساعد	١٢٠	٤.٢٥	٠.٧٢	٣.٣٦	١٤٧	٠.٠٠
	استاذ مشارك	٢٩	٣.٧٥	٠.٦٨			
الاستئارة الفكرية	استاذ مساعد	١٢٠	٤.٢٢	٠.٧١	٣.٢٤	١٤٧	٠.٠٠
	استاذ مشارك	٢٩	٣.٧٥	٠.٦٨			
الاعتبارات الفردية	استاذ مساعد	١٢٠	٤.٥٧	٠.٧٧	٢.٦٤	١٤٧	٠.٠١
	استاذ مشارك	٢٩	٤.١٣	٠.٩٦			
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	استاذ مساعد	١٢٠	٤.٣٣	٠.٧٠	٣.١٠	١٤٧	٠.٠٠
	استاذ مشارك	٢٩	٣.٨٧	٠.٧٥			

ب- الفروق في اجابات تحقيق التميز المؤسسي (القيادي، والبشري، والخدماتي) وابعادها باختلاف الدرجة العلمية

للتعرف على الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف الدرجة العلمية تم استخدام اختبار: "Independent Samples Test" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣٠)

نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق التميز المؤسسي طبقاً إلى الدرجة العلمية

المحاور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التميز القيادي	استاذ مساعد	١٢٠	٤.١٣	٠.٨٨	٢.٩٣٩	١٤٧	٠.٠٠٤
	استاذ مشارك	٢٩	٣.٦٠	٠.٨٨			
التميزي البشري	استاذ مساعد	١٢٠	٣.٩٥	٠.٩٠	٢.٧٤١	١٤٧	٠.٠٠٧
	استاذ مشارك	٢٩	٣.٤٥	٠.٧٧			
التميز الخدماتي	استاذ مساعد	١٢٠	٣.٨٧	٠.٩١	٢.٦٢٧	١٤٧	٠.٠٠١
	استاذ مشارك	٢٩	٣.٣٩	٠.٧٩			
الدرجة الكلية للتميز	استاذ مساعد	١٢٠	٣.٩٨	٠.٨٩	٢.٨	١٤٧	٠.٠٠٦
	استاذ مشارك	٢٩	٣.٤٨	٠.٨١			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (٣٠) ما يلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ابعاد تحقيق التميز المؤسسي(القيادي، والبشري، والخدماتي) باختلاف الدرجة العلمية ، حيث ان جميع مستويات الدلالة اقل من (٠.٠٥) ، لذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين من درجتهم العلمية استاذ مساعد و من درجتهم العلمية استاذ مشارك في اجابتهم بخصوص درجة تحقيق التميز المؤسسي(القيادي، والبشري، والخدماتي) ، وكانت الفروق لصالح افراد عينة الدراسة الذين درجتهم العلمية استاذ مساعد وهذا يدل على ان من درجتهم العلمية استاذ مساعد درجة موافقتهم اعلى من درجة موافقة من درجتهم العلمية استاذ مشارك فيما يخص تحقيق التميز المؤسسي(القيادي، والبشري، والخدماتي) في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض.

ثالثاً- الفروق حسب طبيعة العمل

أ- الفروق في اجابات القيادة التحولية وابعادها باختلاف طبيعة العمل

للتعرف على الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف طبيعة العمل تم استخدام اختبار: "Independent Samples Test" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣١)

نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول القيادة التحولية طبقاً إلى طبيعة العمل

المحاور	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	أكاديمي	١٢٤	٤.١٥	٠.٧٩	١.٦٢-	١٤٧	٠.١١
	اداري	٢٥	٤.٤١	٠.٣٠			
التحفيز	أكاديمي	١٢٤	٤.١٠	٠.٧٨	١.٨٤-	١٤٧	٠.٠٧
	اداري	٢٥	٤.٤٠	٠.٤٣			
الاستثارة الفكرية	أكاديمي	١٢٤	٤.٠٩	٠.٧٧	١.٥٩-	١٤٧	٠.١١
	اداري	٢٥	٤.٣٤	٠.٤٠			
الاعتبارات الفردية	أكاديمي	١٢٤	٤.٤٠	٠.٨٨	٢.٩٧-	١٤٧	٠.٠٠
	اداري	٢٥	٤.٩٢	٠.٠٤			
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	أكاديمي	١٢٤	٤.١٨	٠.٧٨	٢.٠٩-	١٤٧	٠.٠٤
	اداري	٢٥	٤.٥٢	٠.٢٧			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (٣١) ما يلي:  
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التأثير المثالي وبُعد التحفيز وبُعد الاستثارة الفكرية باختلاف طبيعة العمل، حيث ان مستويات الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين الأكاديميين والاداريين في اجابتهم بخصوص بُعد التأثير المثالي وبُعد التحفيز وبُعد الاستثارة الفكرية ضمن ابعاد القيادة التحويلية.

ب- الفروق في اجابات تحقيق التميز المؤسسي (القيادي، والبشري، والخدماتي) وابعادها باختلاف طبيعة العمل

للتعرف على الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف طبيعة العمل تم استخدام اختبار: "Independent Samples Test" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣٢)

نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق التميز المؤسسي طبقاً إلى طبيعة العمل

المحاور	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التميز القيادي	أكاديمي	١٢٤	٣.٩٥	٠.٩٤	٢.٦٢-	١٤٧	٠.٠١
	اداري	٢٥	٤.٤٥	٠.٤٨			
التميزي البشري	أكاديمي	١٢٤	٣.٨٠	٠.٩٤	١.٥٧-	١٤٧	٠.١٢
	اداري	٢٥	٤.١٠	٠.٥٧			
التميز الخدماتي	أكاديمي	١٢٤	٣.٧٥	٠.٩٦	٠.٩٨-	١٤٧	٠.٣٣
	اداري	٢٥	٣.٩٤	٠.٥٨			
الدرجة الكلية للتميز	أكاديمي	١٢٤	٣.٨٣	٠.٩٤	١.٧٣-	١٤٧	٠.٠٩
	اداري	٢٥	٤.١٧	٠.٥٣			

## ملخص لأهم نتائج الدراسة والتوصيات

### ١- أهم نتائج اسئلة الدراسة

١- ان المتوسط الحسابي للفقرات تراوح بين (٤.١٣ الى ٤.٤٨)، وأن المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة التحويلية (٤.٢٤).

٢- احتل بُعد (التميز القيادي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٣) واحتل بُعد (التميز البشري) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٥) بينما احتل بُعد (التميز الخدماتي) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٧٨)

٣- هناك موافقة من قبل افراد عينة الدراسة على تعمل إدارة الكلية على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة، تؤكد إدارة الكلية على الالتزام بمعايير التميز القيادي.

٤- هناك موافقة من قبل افراد عينة الدراسة بان الكلية تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها وان الكلية تقوم بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات، تقدم الكلية الخدمات بما يتوافق مع احتياجات روادها.

٥- يوجد علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وابعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية) والتميز الخدماتي.

### ٢- توصيات الدراسة:

- الحرص على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل وجعلها قدوة للعاملين.
- لابد من وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة.
- لابد من مراعاة الاعتبارات الاخلاقية للمهنة عند انجاز المهمات.
- يجب ان يتوفر في الرؤساء مهارات القيادة والكفاءة العالية.
- التشجيع على العمل بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي.
- ضرورة إعداد قيادات جديدة.

### ٣- مقترحات لإجراء دراسات مستقبلية:

- إجراء المزيد من الدراسات حول دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات تعليمية أخرى.
- إجراء دراسة حول إمكانية بناء نموذج للتميز في الجامعات السعودية وجعل هذا النموذج أساس للوصول للمؤسسة المتميزة.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي. (٢٠١١). دليل استرشادي لكتابة الرسائل العلمية وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- آل مزروع، بدر بن سليمان. (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الأغا، بلال فوزي جبارة. (٢٠١١). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- افوليو، بروس. (٢٠٠٣). تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية (ترجمة عبد الحكيم الخزامي). دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة.
- أبو العلا، ليلي. (٢٠١٣). مفاهيم في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- أبو فار، يوسف احمد. (٢٠٠٤). دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس. ورقة علمية لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- أبو هذاف، سامي عايد. (٢٠١١). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- أحمد، شاكرا. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة. المؤتمر التربوي الخامس "جودة التعليم الجامعي"، كلية التربية، جامعة البحرين، مج (١)، ٣٤٢-٣١٩.
- البحيصي، عبد المعطي محمود. (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر، غزة.
- بلهادي، سعيدة. (٢٠٠٧). تنمية الابداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر.
- الترتوري، حسين مطاوع. (٢٠١٠). البحث العلمي "خطته وأصالته ونتائجه". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع (٢٠)، ١١٥-٨٢.
- الترتوري، محمد عوض. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. دار المسيرة: عمان، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن وآخرون. (٢٠٠٨). التميز الإداري والفاعلية القيادية. مركز الخبرات المهنية بميك: القاهرة.
- التيجاني، هادي. (٢٠٠٧). النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز. أبو ظبي، الامارات.

الثويني، طارق بن محمد. (٢٠١٤). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة التربية وعلم النفس- الرياض، ع (٤٤)، ١٦٤-١٤٧.

الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (٢٠٠٧). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية "برنامج تدريبي". رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (٢٠١١). قيادة التحويل في المنظمات. (ط١). قرطبة للنشر والتوزيع: الرياض، المملكة العربية السعودية.

جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية. مطابع الدار الهندسية: مصر.

الحريري، رافده. (٢٠١٠). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. (ط١). دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

الخالدي، منتهى محمد. (٢٠١٣). تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الاردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الاردن.

خلف، محمد كريم حسني. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.

الدجني، علي يحيى. (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.

الدويري، غسان غريب. (٢٠٠٩). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

الديب، سامر كمال حامد. (٢٠١٢). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

داوني، كمال. (2013). القيادة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، الأردن.

الروسان، إخلص محمد. (٢٠١٥). الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي "بالتطبيق على مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد". رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الرشايدة، نايل سالم. (٢٠٠٧). مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي. أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.

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

المراجع الاجنبية:

- Ajaif, Mona. (2008). **Culture of Excellence in Som Semi Government Organization in Dubai**, paper for Quality Congress Middle East2 Responsibilities: Dubai: e-TQM College, p227.
- Bass, B. (1994). **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. London: Sage Publications.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. United states: library of congress.
- Borghini,E,C. (2013). Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. **The journal of creative Behavior**, vol, 31, No, 1: 226-289.
- Hughes, Arthur Middleton, (2003). **The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn,t) in Customer Loyalty Programs**, McGraw-Hill, U.S.A, p22.
- Kettunen, J. (2010). **Evaluation of the centers of excellence in higher education**, paper presented in track 3at the Eair 3nd, Annual forum in Valencia, spain. 1 to4 September.
- Kheirandish, Mehdi. (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style and Performance Improvement among Teachers: A Case Study. **Research Journal of Recent Sciences**. Vol.3 No 1, 103-107.
- Leithwood, K. & jantzi, D. (1996). Toward an explanation of variation in teachers' perceptions of transformational school leadership. **Educational Administration Quarterly**, 32 (4), P785-840.
- Saada, I. (2013). **Using Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution- Ucas as a case study**. Paper Thesis Master In Business Administration Islamic University, Gaza.
- Sadeghi. Amir& Lope Pihie. Z (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3 No. 7, April 2012.
- Turnbull, Sharon; Gareth Edwards, (2005): Leadership Development for Organizational Change in a New U.K. University, **Advanes n Developing Human Resources**, vol.7, p399.
- Wheel and Huger, (1998). **Strategic management and business policy**, Entering the 20, century global socity, p28.