



جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الأعمال والدراسات العليا بعنوان

" رقمنة الأعمال والبحث العلمي: رؤى مستقبلية "

تنظمه كلية الأعمال وعمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة عمان العربية / عمان، الأردن

خلال الفترة 27-28/ تموز / 2024

مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات
ال فلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً

The Level of Practice of The Dimensions of Transformational Leadership and its Role in achieving Institutional Excellence in Palestinian Universities: Al-Istiqlal University as a model

إعداد ساري روجي شقور

محاضر أكاديمي وطالب دكتوراه

جامعة الاستقلال - فلسطين

جامعة وهران 2 - الجزائر

كلية العلوم الإدارية والمعلوماتية

قسم الإدارة العامة والعلوم العسكرية

Sari.shaqour@pass.ps

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى معرفة مستوى التميز المؤسسي والمتمثل في الأبعاد التالية (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، وفهم طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومدى تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الاستقلال.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الإستبيان كأداة رئيسية في البحث، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في جامعة الاستقلال والبالغ عددهم (63) موظف وموظفة وهم (نواب الرئيس ومساعديه، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، ومدراء الدوائر)، وقام الباحث بتوزيع استبيان الدراسة على جميع مجتمع الدراسة لصغر حجم المجتمع واسترجع منها (50) استبانة صالحة لأغراض التحليل.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كانت عالية وبمتوسط حسابي (3.80) وبوزن نسبي (76%)، وأن الدرجة الكلية لمستوى التميز المؤسسي كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.34) وبوزن نسبي (68.8%)، وتبين وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الاستقلال، وأن تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكامل في تحقيق أعلى المستويات نحو التميز المؤسسي بمختلف أبعاده (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي).

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التميز المؤسسي، الجامعات الفلسطينية.

Abstract: The study aimed to identify the level of practice of the dimensions of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, mental arousal, individual considerations) at Al-Istiqlal University from the point of view of academic and administrative leaders, in addition to knowing the level of institutional excellence represented in the following dimensions (leadership excellence, service excellence, Cognitive excellence) and understanding the nature of the relationship between practicing the dimensions of transformational leadership and the extent of achieving institutional excellence at Al-Istiqlal University.

To achieve the objectives of the study and answer its questions, the researcher used the descriptive analytical method using the questionnaire as the main tool in the research. The study population consisted of all academic and administrative leaders working at Al-Istiqlal University, numbering (63) male and female employees, who are (vice presidents and his assistants, deans of colleges, heads of departments, and department directors. The researcher distributed the study questionnaire to the entire study population due to the small size of the population and retrieved (50) valid questionnaires for analysis purposes.

The results of the study showed that the level of practice of the dimensions of transformational leadership was high, with an arithmetic average of (3.80) and a relative weight of (76%), and that the overall score for the level of institutional excellence was medium, with an arithmetic average of (3.34) and a relative weight of (68.8%). It was found that there is a relationship between the dimensions of transformational leadership and institutional excellence. The study recommended the necessity of strengthening the practices of the dimensions of transformational leadership among academic and administrative leaders at Al-Istiqlal University, and that the university administration should pay full attention to achieving the highest levels of institutional excellence in its various dimensions (leadership excellence, service excellence, and cognitive excellence).

Keywords: Transformational Leadership, Institutional Excellence, Palestinian Universities.

مقدمة:

تعد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من أهم المؤسسات التعليمية الضرورية في المجتمع الفلسطيني حيث تكتسب الجامعات الفلسطينية الثقة العالية من قبل أفراد المجتمع كونها تعمل على نشر ثقافته وتطلعاته المستقبلية، بالإضافة إلى ذلك يعد التعليم العالي المتميز من أهم وسائل تنمية المهارات وبناء القدرات البشرية التي تحتاجها قطاعات العمل والإنتاج والخدمات لبناء مجتمع المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي.

وتعتبر القيادة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي نالت نصيباً واسعاً من البحث والدراسة في العلوم الإدارية، كونها من أحد الوظائف الإدارية الداعمة لوظائف الإدارة الأساسية والتي يمارسها المدير والقائد الإداري في العمل المؤسسي التنظيمي، المؤسسات العامة والخاصة، ومؤسسات التعليم العالي، إذ أن نجاح هذه المؤسسات بمختلف أنشطتها ومجالاتها يعود إلى نجاح قادتها في التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم على تقديم أكبر الطاقات لديهم مما يساهم في ممارسة أعمالهم عن رغبة وقناعة تامة في سبيل تحقيق الأهداف للمؤسسة. (كحلة، 2022)

وقد تطور مفهوم القيادة من كونها علاقة تبادلية يؤثر القائد من خلالها على العاملين ويتأثر بهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات، إلى علاقة بين القائد والعاملين يقوم من خلالها بتحويل العاملين إلى قادة المستقبل وذلك من خلال تزويدهم وإكسابهم بالمعارف والمهارات الضرورية واللازمة لتغيير نمط سلوكهم بما ينسجم مع متطلبات الدور القيادي الذي سيتولونه في المستقبل وهو ما يعرف بالقيادة التحويلية. (السعيداني، 2023)

كما أن امتلاك مؤسسات التعليم العالي لعناصر التميز وتفعيلها هو مفتاح بقاء المؤسسات واستمراريتها نحو التطوير وتحقيق التميز المؤسسي، وهذا يتطلب الحصول على مجموعة من المعايير التي تضمن التميز التنظيمي لها وتوافر مقومات عدة منها: الخطط الإستراتيجية، السياسات التي تحكم وتنظم العمل المؤسسي، الهياكل التنظيمية المرنة، نظام متطور للجودة، الموارد البشرية وأنظمة المعلومات، القيادة الفعالة والتأثير في المرؤوسين، لذا لا بد من القيادات في الجامعات الفلسطينية بأن تعمل على توفير تلك المقومات وتفعيلها حتى تستطيع الوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي. (الأقرع، 2022)

وأظهرت العديد من الدراسات بأن للقيادة التحويلية دور مهم وبارز في تحقيق التميز المؤسسي، حيث كشفت دراسة (Muqedi and Noor, 2024) عن تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين داخل البلديات الفلسطينية وتبين بأن سلوكيات القيادة التحويلية لها التأثير الإيجابي الكبير على أداء الموظفين، وأن القيادة التحويلية تساهم في نجاح العمل الجماعي وتعزز ثقافة الإبداع وحل المشكلات.

كما وهدفت دراسة (حمادة، 2022) لمعرفة دور القيادة التحويلية في تحسين أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني بالتطبيق على وزارة الإقتصاد الوطني، وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودور مؤثر بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء في القطاع العام الفلسطيني وفق وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني.

وفيما هدفت دراسة (وكاع والعقيد، 2022) إلى التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على إدارة الأزمات التكنولوجية في شركة زين للإتصالات في الأردن، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة مجتمعة ومنفردة على إدارة الأزمات التكنولوجية.

في حين هدفت دراسة (Aljamal, 2018) إلى معرفة ممارسات الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وبينت هذه الدراسة بأن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في هذه المديريات كانت بدرجة متوسطة.

كما وأشارت دراسة (Al hila et al, 2017) والتي هدفت إلى التعرف على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا، إلى أن الإدارة العليا تتفق إلى حد كبير على أهمية محور التميز في القيادة، وقطاعات الخدمة المتميزة، وتوافق الإدارة العليا بدرجة متوسطة على أهمية محور التميز المعرفي، وبدرجة متوسطة على أهمية التميز المؤسسي.

وكشفت دراسة (الغمس، 2017) والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض، إلى أن أبعاد القيادة التحويلية كانت مرتفعة وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

ومن خلال ما تقدم يتمثل دور القيادة التحويلية في المنظمات بالدور الهام والذي يحول هذه المنظمات إلى أوضاع جديدة ومختلفة تلبى الطموحات والمتطلبات المستجدة وتستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية. وعليه تأتي هذه الدراسة لتبحث في مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية بشكل عام، وجامعة الاستقلال بشكل خاص وذلك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمثل الجامعات الفلسطينية ركيزة هامة وأساسية في رفعة المجتمع الفلسطيني وتقدمه، وحرصاً من الإدارة العليا فيها فقد تم التركيز والاهتمام على دراسة كافة الطرق والأساليب والوسائل التي تمكن من شأنها بأن تحقق التميز المؤسسي، والذي أصبح المحطة المتقدمة في منظومة الجودة الشاملة، حيث يحقق للمؤسسات الميزة التنافسية والتي تسعى من خلالها إلى التقييم المستمر للأداء ومعرفة جوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف وعلاجها.

كما ويعد السعي نحو التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من أكثر الموضوعات الهامة والأكثر حداثة حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف والتي تهدف المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها وذلك بهدف التميز والتفرد في الأداء المؤسسي.

ويرى الباحث بأن الأداء والتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني يتطلب وجود قيادات إدارية وأكاديمية قادرة على تحقيق هذا التميز، وأن نمط القيادة التحويلية يلبي هذه الطموحات من خلال تطوير الكادر البشري باعتبار الأفراد الركيزة الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي.

ونظراً لعمل الباحث في إحدى مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، فقد تم إجراء هذه الدراسة والتي تتمثل مشكلتها في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

أسئلة الدراسة:

ومن خلال التساؤل الرئيس، يطرح الباحث الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
3. ما طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
2. التعرف على مستوى التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
3. معرفة طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
4. معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الأهمية العلمية والعملية وهي على النحو الآتي:

1. أهمية موضوع القيادة التحويلية كأحد الأنماط الإدارية الحديثة في تحقيق الأداء والتميز المؤسسي لدى مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

2. تقدم هذه الدراسة معرفة جديدة حول طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية عامة، وجامعة الاستقلال خاصة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
3. تزويد المكتبة الفلسطينية والعربية بدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، وفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات بحثية مستقبلية مماثلة.
4. تساعد نتائج وتوصيات هذه الدراسة إدارة الجامعات الفلسطينية، وجامعة الاستقلال في اعتماد أبعاد القيادة التحويلية لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي الفلسطيني.

فرضيات الدراسة:

تناقش هذه الدراسة اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) وتحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين تجاه ممارسة أبعاد القيادة التحويلية يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين تجاه التميز المؤسسي يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة:

تكمن حدود الدراسة في الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: تبحث هذه الدراسة في مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية عامة، وجامعة الاستقلال خاصة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
2. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في موظفي القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الاستقلال وهم (نواب الرئيس ومساعديهم، العمداء، رؤساء الأقسام، مدراء الدوائر والإدارات في الجامعة).
3. الحدود الزمنية: العام الجامعي 2022 – 2023.

4. الحدود المكانية: جامعة الاستقلال - أريحا - فلسطين.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

يهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الجانب الكمي المتعلق بأداة الدراسة (الإستبيان) حول مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية، نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في جامعة الاستقلال والبالغ عددهم (63) موظف وموظفة وهم (نواب الرئيس ومساعديه، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، ومدراء الدوائر). ولتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج، قام الباحث بتوزيع استبيان الدراسة على جميع مجتمع الدراسة لصغر حجم المجتمع واسترجع منها (50) استبانة صالحة لأغراض التحليل. (Sekaran, 2009) وتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتهم الديموغرافية كما يلي:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	مستوى المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	38	76
	أنثى	12	24
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	19	38
	دكتورة	31	62
	المجموع	50	100%
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	15	30
	من 10-20 سنوات	32	64
	أكثر من 20 سنوات	3	6
	المجموع	50	100%
طبيعة العمل	أكاديمي	19	38
	إداري	6	12
	أكاديمي إداري	25	50
	المجموع	50	100%
الرتبة الأكاديمية	محاضر	19	38
	أستاذ مساعد	28	56

6	3	أستاذ مشارك	
%100	50	المجموع	

أداة الدراسة:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة وفي ضوء أهداف الدراسة تم تصميم وبناء أداة الدراسة (الإستبيان) من أجل قياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين والبالغ عددهم (4)، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول فقراتها من حيث وضوح صياغة الفقرات ومناسبتها للمجالات المنتمية إليها، وتم الأخذ بعين الاعتبار لرأيهم في الموافقة أو تعديل الصياغة أو حذف الفقرات غير المهمة وتم اعتماد الفقرات التي أجمع عليها (70 %) فأعلى من المحكمين، حيث أصبح عدد فقراتها (70) فقرة ومحورين و (7) أبعاد.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من معامل الثبات لأداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للمحاور والأبعاد والدرجة الكلية، كما يلي:

الجدول رقم (2): الثبات لأداة الدراسة (ن = 50)

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	التأثير المثالي	10	0.884
2	الدافعية الإلهامية (التحفيز)	10	0.888
3	الاستثارة العقلية	10	0.909
4	الاعتبارات الفردية	10	0.882
الثبات لمحور القيادة التحويلية			
1	التميز القيادي	10	0.860
2	التميز الخدماتي	10	0.848
3	التميز المعرفي	10	0.857
الثبات لمحور التميز المؤسسي			
			0.943
الثبات للأداة ككل			
			0.972

تشير نتائج الجدول رقم (2) أن معامل الثبات لمحور القيادة التحويلية ككل بلغ (0.964)، وتراوح قيم معامل الثبات لأبعاده بين (0.882 - 0.909)، ومعامل الثبات لمحور التميز المؤسسي ككل بلغ (0.943) وتراوح قيم معامل الثبات لأبعاده بين (0.848 - 0.860)، وبلغ معدل الثبات على الأداة ككل (0.972) وبالتالي تتمتع الأداة بدرجة مناسبة من الثبات وتفي بالغرض من استخدامها.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الديمغرافية الآتية:

- متغير الجنس وله مستويان هما (ذكر، أنثى).
- متغير المؤهل العلمي وله مستويان هما (ماجستير، دكتوراة).
- متغير سنوات الخدمة وله ثلاثة مستويات وهي: (أقل من 10 سنوات، من 10-20 سنوات، أكثر من 20 سنة).
- متغير طبيعة العمل وله ثلاثة مستويات هي: (أكاديمي، إداري، أكاديمي إداري).
- متغير الرتبة الأكاديمية وله ثلاثة مستويات هي: (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك).
- وتمثلت المتغيرات التابعة في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور وأبعاد أداة الدراسة المستخدمة لقياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية.

إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بمواضيع الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه للجامعات الفلسطينية من أجل جمع البيانات.
- التأكد من صدق الأداة تم عرضها على محكمين وإجراء التعديلات وفق إجماع المحكمين.
- تصميم أداة الدراسة إلكترونياً وإرسالها إلى أفراد عينة الدراسة.
- جمع البيانات وترميزها ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- عرض النتائج ومناقشتها ووضع التوصيات.

المعالجات الإحصائية:

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، من خلال تطبيق ما يلي:

1. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة.
2. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) لتحديد الفروق لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.
3. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لتحديد الفروق لمتغيرات سنوات الخدمة، وطبيعة العمل، والرتبة الأكاديمية، إضافة إلى اختبار شفیه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.
4. اختبار الارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

ولتفسير النتائج المتعلقة بالتساؤلات حول مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية، تم استخدام المتوسطات الحسابية كما أعدت بطريقة السلم الخماسي، وذلك من خلال إيجاد المدى بين أعلى استجابة وأقل استجابة على الفقرات (5-1=4)، ومن ثم تقسيم المدى على عدد المستويات لتحديد طول الفئة (0.80 = 5/4) ويضاف إليها (1) كأقل استجابة، فيصبح توزيع الدرجات كالاتي:

- (1- 1.80) والتي يقابلها الوزن النسبي (20%- 36%) درجة قليلة جداً.
- (1.81- 2.60) والتي يقابلها الوزن النسبي (36.20%- 52%) درجة قليلة.
- (2.61- 3.40) والتي يقابلها الوزن النسبي (52.20%- 68%) درجة متوسطة.
- (3.41- 4.20) والتي يقابلها الوزن النسبي (68.20%- 84%) درجة عالية.
- (4.21- 5) والتي يقابلها الوزن النسبي (84.2%- 100%) درجة عالية جداً.

نتائج الدراسة:

عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة المرتبطة بأداة الدراسة، وفيما يلي توضيح لذلك:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة العقلية، الاعتبارات الفردية) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية لكل فقرة ولكل بعد تنتمي إليه وللدرجة الكلية لواقع القيادة التحويلية، ونتائج الجداول رقم (3) تبين ذلك.

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة لمستوى ممارسة أبعاد القيادة

التحويلية لدى الجامعات الفلسطينية (ن=50).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	النسبة%	درجة الواقع
1	يحظى رئيسي باحترام وتقدير العاملين.	4.32	.71	86.4	عالية جدا
2	يغرس رئيسي المباشر الثقة في نفس العاملين نتيجة لارتباطه بهم.	4.12	.71	82.4	عالية
3	يتسم رئيسي بالصدق والثقة في العمل.	4.00	.69	80	عالية
4	يتصف رئيسي بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	3.88	.71	76.6	عالية
5	يركز رئيسي على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.	3.66	.59	73.2	عالية
6	يثير رئيسي الوعي بالقضايا المهمة في العمل.	3.68	.58	73.6	عالية
7	يهتم رئيسي المباشر بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند إنجاز المهمات.	3.84	.61	76.8	عالية
8	يذهب رئيسي في العمل إلى أبعد من الاهتمامات الذاتية.	3.44	.78	68.8	عالية
9	يشجع رئيسي العاملين معه على العمل بروح الفريق الواحد.	4.18	.62	83.6	عالية
10	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على اقناع العاملين بأهداف العمل.	3.94	.73	78.8	عالية
	الدرجة الكلية لبعد التأثير المثالي	3.90	.47	78	عالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة الواقع
1	يتحدث رئيسي بحماس عن الأهداف المطلوب إنجازها.	3.86	.67	77.2	عالية
2	يعمل رئيسي على استثارة روح التحدي بين العاملين.	3.70	.73	74	عالية
3	يقود رئيسي الاجتماعات في العمل بكفاءة عالية.	3.96	.78	79.2	عالية
4	يمتلك رئيسي القدرة على إيضاح وإيصال توقعاته إلى العاملين.	3.84	.79	76.8	عالية
5	يقدم رئيسي أهداف واقعية قابلة للتطبيق في مجال العمل.	3.78	.61	75.6	عالية
6	يثق رئيسي بقدرات العاملين على إنجاز الأهداف المحددة.	3.78	.61	75.6	عالية
7	يركز رئيسي على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	3.76	.65	75.2	عالية
8	يتحدث رئيسي بتفاؤل عن المستقبل.	3.80	.75	76	عالية
9	يوضح رئيسي الرؤية المستقبلية للجامعة.	3.88	.68	75.6	عالية
10	يؤكد رئيسي على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة.	4.24	.79	84.8	عالية جدا
الدرجة الكلية لبعد الدافعية الإلهامية (التحفيز)					
1	يبحث رئيسي عن الأفكار الجديدة لحل المشكلات في العمل.	3.86	.63	77.2	عالية
2	يشجع رئيسي العاملين على المشاركة في صنع القرارات.	3.66	.65	73.2	عالية
3	يحفز رئيسي العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.	3.50	.83	70	عالية
4	يضع رئيسي استراتيجيات واضحة لتطوير العمل.	3.68	.62	73.6	عالية
5	يرسخ رئيسي مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة.	3.66	.59	73.2	عالية
6	يستثير رئيسي فكر العاملين للارتقاء بالأداء وزيادة الإنتاجية.	3.60	.63	72	عالية
7	يشجع رئيسي العاملين معه على تقديم الأفكار المبدعة لحل المشكلات.	3.82	.71	76.4	عالية
8	يقترح رئيسي طرقاً جديدة للنظر في كيفية استكمال المهام المطلوبة.	3.76	.68	75.2	عالية
9	يفوض رئيسي العاملين على القيام ببعض الأعمال غير الروتينية.	3.78	.81	75.6	عالية
10	يحرص رئيسي على إعداد قيادات جديدة.	3.54	.88	70.8	عالية
الدرجة الكلية لبعد الاستثارة العقلية					
1	يتبنى رئيسي إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي.	3.76	.62	75.2	عالية
2	يحرص رئيسي على عدم التمييز بين العاملين.	3.96	.57	78.2	عالية
3	يستجيب رئيسي بفاعلية لمبادرات العاملين التطويرية.	3.88	.71	77.6	عالية
4	يهتم رئيسي بمشاعر العاملين بالتشجيع والتوجيه والنصح.	3.66	.74	72.2	عالية
5	يركز رئيسي على نواحي القوة في العاملين دون استثناء.	3.68	.65	73.6	عالية
6	يعمل رئيسي على تدريب وتطوير قدرات العاملين.	3.42	.83	68.4	عالية
7	يستمتع رئيسي للعاملين ويهتم باحتياجاتهم.	3.58	.67	71.6	عالية
8	يشجع رئيسي العاملين على تحقيق التميز في الأداء.	3.84	.54	76.8	عالية
9	يعتمد رئيسي أسلوب الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.	4.02	.58	80.4	عالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	النسبة%	درجة الواقع
10	يسند رئيسي الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها.	3.40	.67	68	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعء الاعتبارات الفردية	3.72	.46	74.4	عالية
	الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية	3.80	0.44	76	عالية

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) ما يلي:

- بعد التأثير المثالي: إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرة 1 كانت عالية جداً بمتوسط (4.32) ووزن نسبي (86.2)، أما بقية فقرات هذا البعد كانت عالية وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.66 - 4.32) ووزن نسبي تراوح ما بين (73.2% - 86.4%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا البعد كانت عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.90) ووزن نسبي (78%).

- بعد الدافعية الإلهامية (التحفيز): إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا البعد كانت عالية وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.70 - 4.24) ووزن نسبي تراوح ما بين (74% - 84.8%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا البعد كانت عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.86) ووزن نسبي (77.2%).

- بعد الاستثارة العقلية: إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا البعد كانت عالية وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.50 - 3.78) ووزن نسبي تراوح ما بين (70% - 75.6%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا البعد كانت عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.72) ووزن نسبي (74.4%).

- بعد الاعتبارات الفردية: إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا البعد كانت عالية ما عدا فقرة 10 كانت متوسطة وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.40 - 4.02) ووزن نسبي تراوح ما بين (68% - 80.4%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا البعد كانت عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.72) ووزن نسبي (74.4%).

وبلغت الدرجة الكلية للاستجابة على المحور الأول (القيادة التحويلية) كانت عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.80) ووزن نسبي (76%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

ما مستوى التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه وللدرجة الكلية لواقع التميز المؤسسي، ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك.

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة لمستوى ممارسة أبعاد التميز

المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية (ن=50).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة الواقع
1	تؤكد إدارة الجامعة على الالتزام بمحتويات المنظمة المتعلمة، ومعايير التميز القيادي.	3.84	.61	76.8	عالية
2	تحدد إدارة الجامعة الأهداف بناءً على احتياجات ورغبات المستفيدين.	3.72	.72	74.4	عالية
3	يوجد التزام من إدارة الجامعة نحو تحقيق مكانة تنافسية جيدة.	3.86	.63	76.2	عالية
4	تحرص إدارة الجامعة على حل المشاكل التي تواجه الجامعة.	3.68	.71	73.6	عالية
5	تستفيد إدارة الجامعة من تجارب الآخرين.	3.36	.96	67.2	متوسطة
6	تحرص إدارة الجامعة على تشجيع الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة وجيدة نحو الأهداف المشتركة.	3.42	.73	68.4	عالية
7	توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة لتحقيق الإبداع والتفوق.	3.24	.79	44.8	قليلة
8	8. تؤكد إدارة الجامعة على وجود علاقة عمل فعالة بين الإدارة والعاملين فيها.	3.36	.66	67.2	متوسطة
9	إدارة الجامعة مهتمة بالتفاعل مع مؤسسات المجتمع المدني.	3.86	.88	77.2	عالية
10	توفر إدارة الجامعة بيئة عمل مناسبة لنجاح العملية التعليمية.	4.00	.53	80	عالية
الدرجة الكلية لبعء التميز القيادي					
1	إدارة الجامعة تجري استطلاعات الرأي المستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع المتنوعة.	2.70	1.07	54	متوسطة
2	تخضع عمليات تقديم الخدمات المتنوعة التي تقدمها الجامعة للتحسين المستمر.	3.42	.81	68.4	عالية
3	تتبنى إدارة الجامعة تقنيات التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.	3.60	.60	72	عالية
4	تتسم إجراءات تقديم الخدمات من إدارة الجامعة بالسرعة.	3.30	.67	66	متوسطة
5	تقدم إدارة الجامعة خدمات تتفق مع احتياجات المستفيدين.	3.58	.60	71.6	عالية
6	تستفيد إدارة الجامعة من نتائج تقييم رضا منظمات المجتمع المحلي.	3.18	.84	62.6	متوسطة
7	تأخذ إدارة الجامعة الأبعاد الأخلاقية في خدمة المجتمع.	3.88	.89	77.6	عالية
8	تقدم إدارة الجامعة خدماتها لجميع المؤسسات بإنصاف وبدون تمييز.	3.50	.67	70	عالية
9	إدارة الجامعة تستجيب للاقتراحات والشكاوى المقدمة من المستفيدين.	3.54	.76	70.8	عالية
10	تشجع إدارة الجامعة التغذية الراجعة من الموظفين للإرتقاء بمستوى الخدمات.	3.48	.64	69.6	عالية
الدرجة الكلية لبعء التميز الخدماتي					
1	تعتمد إدارة الجامعة حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمار الطاقات الفكرية في مجالات المعرفة.	3.00	1.01	60	متوسطة
2	إدارة الجامعة لديها المعرفة في متطلبات سوق العمل من حيث التخصصات.	3.74	.75	74.8	عالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة الواقع
3	يستخدم التعليم الإلكتروني في دعم البرامج التعليمية في الجامعة.	3.80	.60	76	عالية
4	تقدم إدارة الجامعة المنح الدراسية للأفراد الموظفين الموهوبين.	2.98	.99	59.6	متوسطة
5	تصدر إدارة الجامعة النشرات الشهرية لتطبيقات المعرفة.	2.86	1.10	47.2	قليلة
6	إدارة الجامعة تدعم مشاركة طلابها في المسابقات المحلية والعالمية.	3.36	.77	67.2	متوسطة
7	إدارة الجامعة تعمل على تقييم برامج التدريب لمواكبة الإدراك والتطورات.	3.14	.85	62.8	متوسطة
8	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها.	3.06	.93	61.2	متوسطة
9	توظف إدارة الجامعة البحث العلمي في خدمة المجتمع.	3.44	.64	68.8	عالية
10	كفاءة خريجي الجامعة تساهم في مصلحة المؤسسات العاملين فيها.	3.76	.62	75.2	عالية
	الدرجة الكلية لبعء التميز المعرفي	2.97	.51	59.4	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي	3.34	0.42	66.8	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) ما يلي:

- **بعء التميز القيادي:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة كانت عالية على الفقرات (1، 2، 3، 4، 6، 9، 10) وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.68 - 4.00) وبوزن نسبي تراوح ما بين (73.6% - 80%). وكانت الاستجابة متوسطة على الفقرات (5، 8) وتراوحت متوسطات الاستجابة عليهما (3.36) وبوزن نسبي (67.2%). وكانت الاستجابة قليلة على الفقرة (7) وبلغ متوسط الاستجابة عليها (3.24) وبوزن نسبي (44.8%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا البعد كانت عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.63) وبوزن نسبي (72.6%).

- **بعء التميز الخدماتي:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة كانت عالية على الفقرات (2، 3، 5، 7، 8، 9، 10) وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.42 - 3.88) وبوزن نسبي تراوح ما بين (68.4% - 77.6%). وكانت الاستجابة متوسطة على الفقرات (1، 4، 6) وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها بين (2.70 - 3.30) وبوزن نسبي (54% - 66%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا البعد كانت عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.41) وبوزن نسبي (68.2%).

- **بعء التميز المعرفي:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة كانت عالية على الفقرات (2، 3، 9، 10) وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.44 - 3.80) وبوزن نسبي تراوح ما بين (68.8% - 76%). وكانت الاستجابة متوسطة على الفقرات (1، 4، 6، 7، 8) وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها بين (2.98 - 3.36) وبوزن نسبي بين (59.6% - 67.2%). وكانت الاستجابة قليلة على الفقرة (5) وبلغ متوسط الاستجابة عليها (2.86) وبوزن نسبي (47.2%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا البعد كانت متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.97) وبوزن نسبي (59.4%). وبلغت الدرجة الكلية للاستجابة على المحور الثاني (التميز المؤسسي) كانت متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.34) وبوزن نسبي (68.8%).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

ما طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

والذي انبثق عنه الفرضية الأولى والتي نصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) وتحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

للإجابة عن السؤال الثالث وفحص الفرضية الأولى تم تحديد العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) لدى جامعة الاستقلال، باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ونتائج الجدول رقم (5) تبين ذلك.

الجدول رقم (5): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية (ن = 50).

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون
القيادة التحويلية	3.80	0.44	*0.718
التميز المؤسسي	3.34	0.46	

*دال احصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي لدى جامعة الاستقلال، حيث كانت قيم معامل الارتباط بيرسون (0.718) وهي دالة احصائياً وتعبّر عن علاقة عالية بين المحورين، بمعنى أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وجامعة الاستقلال.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

والذي انبثق عنه الفرضية الثانية والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين تجاه ممارسة أبعاد القيادة التحويلية يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، الرتبة الأكاديمية).

للإجابة عن التساؤل الرابع وفحص الفرضية الثانية وفي ضوء تسلسل المتغيرات الديموغرافية (المستقلة) كانت النتائج كما يلي:
1. متغير الجنس:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس (ن = 50)

الأبعاد	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
التأثير المثالي	نكر	38	3.93	.46	0.809	0.422
	أنثى	12	3.80	.51		
الدافعية الإلهامية	نكر	38	3.86	.47	0.208	0.836
	أنثى	12	3.83	.61		
الاستثارة العقلية	نكر	38	3.77	.47	1.54	0.129
	أنثى	12	3.54	.38		
الاعتبارات الفردية	نكر	38	3.77	.47	0.172	0.098
	أنثى	12	3.54	.38		
الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية	نكر	38	3.83	.44	1.07	0.287
	أنثى	12	3.68	.43		
التميز القيادي	نكر	38	3.62	.51	0.128	0.898
	أنثى	12	3.65	.44		
التميز الخدماتي	نكر	38	3.41	.54	0.055	0.957
	أنثى	12	3.42	.33		
التميز المعرفي	نكر	38	3.00	.54	0.795	0.431
	أنثى	12	2.86	.40		
الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي	نكر	38	3.34	.50	0.226	0.822
	أنثى	12	3.31	.32		
الدرجة الكلية للاستبانة	نكر	38	3.62	.43	0.754	0.454
	أنثى	12	3.52	.36		

*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (6) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الدرجة الكلية لدلالة الفروق لاستجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.

2. متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (7): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 50)

الأبعاد	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
التأثير المثالي	ماجستير	19	3.80	.46	1.17	0.247
	دكتوراة	31	3.96	.48		
الدافعية الإلهامية	ماجستير	19	3.85	.57	0.080	0.936
	دكتوراة	31	3.86	.46		
الاستثارة العقلية	ماجستير	19	3.65	.39	0.736	0.465
	دكتوراة	31	3.75	.50		
الاعتبارات الفردية	ماجستير	19	3.65	.39	0.780	0.440
	دكتوراة	31	3.75	.50		
الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية	ماجستير	19	3.74	.42	0.720	0.475
	دكتوراة	31	3.83	.45		
التميز القيادي	ماجستير	19	3.37	.39	3.12	*0.003
	دكتوراة	31	3.79	.48		
التميز الخدماتي	ماجستير	19	3.27	.41	1.55	0.127
	دكتوراة	31	3.50	.53		
التميز المعرفي	ماجستير	19	2.83	.38	1.44	0.154
	دكتوراة	31	3.05	.56		
الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي	ماجستير	19	3.16	.37	0.216	*0.035
	دكتوراة	31	3.44	.48		
الدرجة الكلية للاستبانة	ماجستير	19	3.49	.37	1.44	0.155
	دكتوراة	31	3.67	.43		

*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (7) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الدرجة الكلية لدلالة الفروق لاستجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التميز المؤسسي ما عدا بعد التميز القيادي وعلى الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراة بمعنى أن أفراد العينة من حملة الدكتوراة قد أشاروا لوجود تميز مؤسسي بسبب التميز القيادي أكثر من حملة الماجستير.

3. متغير سنوات الخدمة:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (ن = 50)

الأبعاد	متغير سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	أقل من 10 سنوات	15	3.98	.57
	10-20 سنة	32	3.86	.42
	أكثر من 20 سنة	3	3.93	.63
الدافعية الإلهامية	أقل من 10 سنوات	15	3.97	.55
	10-20 سنة	32	3.75	.41
	أكثر من 20 سنة	3	4.40	.86
الاستشارة العقلية	أقل من 10 سنوات	15	3.80	.60
	10-20 سنة	32	3.69	.40
	أكثر من 20 سنة	3	3.56	.23
الاعتبارات الفردية	أقل من 10 سنوات	15	3.80	.60
	10-20 سنة	32	3.69	.40
	أكثر من 20 سنة	3	3.56	.23
الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية	أقل من 10 سنوات	15	3.89	.56
	10-20 سنة	32	3.75	.38
	أكثر من 20 سنة	3	3.86	.49
التميز القيادي	أقل من 10 سنوات	15	3.78	.49
	10-20 سنة	32	3.56	.50
	أكثر من 20 سنة	3	3.60	.17
التميز الخدماتي	أقل من 10 سنوات	15	3.59	.58
	10-20 سنة	32	3.33	.47
	أكثر من 20 سنة	3	3.43	.11
التميز المعرفي	أقل من 10 سنوات	15	3.12	.69
	10-20 سنة	32	2.94	.40
	أكثر من 20 سنة	3	2.46	.05
الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي	أقل من 10 سنوات	15	3.50	.57
	10-20 سنة	32	3.28	.41
	أكثر من 20 سنة	3	3.16	.11
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من 10 سنوات	15	3.72	.55
	10-20 سنة	32	3.55	.34
	أكثر من 20 سنة	3	3.56	.32

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لاستجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (ن = 50)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
التأثير المثالي	بين المجموعات	.152	2	.076	.324	.725
	داخل المجموعات	11.036	47	.235		
	المجموع	11.188	49			
الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	1.412	2	.706	3.00	.069
	داخل المجموعات	11.028	47	.235		
	المجموع	12.440	49			
الاستثارة العقلية	بين المجموعات	.205	2	.103	.465	.631
	داخل المجموعات	10.375	47	.221		
	المجموع	10.580	49			
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	.205	2	.103	.465	.631
	داخل المجموعات	10.375	47	.221		
	المجموع	10.580	49			
الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية	بين المجموعات	.217	2	.108	.538	.587
	داخل المجموعات	9.451	47	.201		
	المجموع	9.668	49			
التميز القيادي	بين المجموعات	.459	2	.230	.953	.393
	داخل المجموعات	11.333	47	.241		
	المجموع	11.792	49			
التميز الخدماتي	بين المجموعات	.686	2	.343	1.374	.263
	داخل المجموعات	11.728	47	.250		
	المجموع	12.414	49			
التميز المعرفي	بين المجموعات	1.150	2	.575	2.284	.113
	داخل المجموعات	11.835	47	.252		
	المجموع	12.985	49			
الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي	بين المجموعات	.581	2	.290	1.360	.267
	داخل المجموعات	10.036	47	.214		
	المجموع	10.616	49			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	.313	2	.157	.881	.421
	داخل المجموعات	8.358	47	.178		

			49	8.671	المجموع	
--	--	--	----	-------	---------	--

*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (9) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لاستجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4. متغير طبيعة العمل:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية

والتميز المؤسسي تعزى لمتغير طبيعة العمل (ن = 50)

الأبعاد	متغير طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	أكاديمي	19	3.86	.34
	إداري	6	3.90	.70
	أكاديمي وإداري	25	3.93	.52
الدافعية الإلهامية	أكاديمي	19	3.76	.47
	إداري	6	4.05	.39
	أكاديمي وإداري	25	3.88	.89
الاستشارة العقلية	أكاديمي	19	3.62	.47
	إداري	6	3.53	.50
	أكاديمي وإداري	25	3.83	.42
الاعتبارات الفردية	أكاديمي	19	3.62	.44
	إداري	6	3.53	.48
	أكاديمي وإداري	25	3.83	.46
الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية	أكاديمي	19	3.72	.42
	إداري	6	3.75	.44
	أكاديمي وإداري	25	3.87	.48
التميز القيادي	أكاديمي	19	3.55	.46
	إداري	6	3.45	.34
	أكاديمي وإداري	25	3.74	.59
التميز الخدماتي	أكاديمي	19	3.26	.47
	إداري	6	3.21	.44
	أكاديمي وإداري	25	3.58	.54
التميز المعرفي	أكاديمي	19	2.83	.35
	إداري	6	2.55	.46
	أكاديمي وإداري	25	3.17	.49
الدرجة الكلية لمحور	أكاديمي	19	3.21	.43

.23	3.07	6	إداري	التميز المؤسسي
.55	3.49	25	أكاديمي وإداري	
.50	3.50	19	أكاديمي	الدرجة الكلية للاستبانة
.36	3.46	6	إداري	
.15	3.71	25	أكاديمي وإداري	

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لاستجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية

والتميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (ن = 50)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
التأثير المثالي	بين المجموعات	.050	2	.025	.105	.901
	داخل المجموعات	11.139	47	.237		
	المجموع	11.188	49			
الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	.414	2	.207	.810	.451
	داخل المجموعات	12.026	47	.256		
	المجموع	12.440	49			
الاستثارة العقلية	بين المجموعات	.712	2	.356	1.696	.194
	داخل المجموعات	9.868	47	.210		
	المجموع	10.580	49			
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	.712	2	.356	1.696	.194
	داخل المجموعات	9.868	47	.210		
	المجموع	10.580	49			
الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية	بين المجموعات	.268	2	.134	.670	.517
	داخل المجموعات	9.400	47	.200		
	المجموع	9.668	49			
التميز القيادي	بين المجموعات	.610	2	.305	1.282	.287
	داخل المجموعات	11.182	47	.238		
	المجموع	11.792	49			
التميز الخدماتي	بين المجموعات	1.324	2	.662	2.807	.071
	داخل المجموعات	11.089	47	.236		
	المجموع	12.414	49			
التميز المعرفي	بين المجموعات	2.415	2	1.208	5.370	*.008
	داخل المجموعات	10.570	47	.225		
	المجموع	12.985	49			
الدرجة الكلية لمحور	بين المجموعات	1.326	2	.663	3.354	*.043

		.198	47	9.290	داخل المجموعات	التميز المؤسسي
			49	10.616	المجموع	
.186	1.742	.299	2	.598	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		.172	47	8.073	داخل المجموعات	
			49	8.671	المجموع	

*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (11) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لاستجابات المبحوثين حول أبعاد محور القيادة التحولية، وعلى بعدي التميز القيادي والتميز الخدماتي ضمن محور التميز المؤسسي تعزى لمتغير طبيعة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وكانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لاستجابات المبحوثين حول بعد التميز المعرفي والدرجة الكلية ضمن محور التميز المؤسسي. ولتحديد مصادر هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (12) تبين ذلك.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لبعدي التميز المعرفي والدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي على متغير طبيعة العمل (ن = 50)

أكاديمي وإداري	إداري	أكاديمي	المتوسط الحسابي	طبيعة العمل	التميز المؤسسي الأبعاد
0.33-	0.28		2.83	أكاديمي	التميز المعرفي
*0.62-			2.55	إداري	
			3.17	أكاديمي وإداري	
0.27-	0.14		3.21	أكاديمي	الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي
*0.42-			3.07	إداري	
			3.49	أكاديمي وإداري	

*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (12) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الدرجة الكلية للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لبعدي التميز المعرفي على متغير طبيعة العمل بين فئة العمل (إداري) و(أكاديمي إداري) ولصالح (أكاديمي إداري)، بمعنى أن موظفي الجامعات من فئة (أكاديمي إداري) قد أشاروا لوجود تميز معرفي أكثر من زملائهم الإداريين، وعلى الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي على متغير طبيعة العمل بين فئة العمل (إداري) و(أكاديمي إداري) ولصالح (أكاديمي إداري)، بمعنى أن موظفي الجامعات من فئة (أكاديمي إداري) قد أشاروا لوجود تميز مؤسسي أكثر من زملائهم الإداريين. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

5. متغير الرتبة:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لاستجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي تعزى لمتغير الرتبة (ن = 50)

الأبعاد	متغير الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	أستاذ مساعد	18	3.76	.44
	أستاذ مشارك	28	3.97	.50
	أستاذ دكتور	4	4.05	.38
الدافعية الإلهامية	أستاذ مساعد	18	3.81	.57
	أستاذ مشارك	28	3.87	.48
	أستاذ دكتور	4	3.92	.38
الاستثارة العقلية	أستاذ مساعد	18	3.61	.35
	أستاذ مشارك	28	3.78	.50
	أستاذ دكتور	4	3.72	.61
الاعتبارات الفردية	أستاذ مساعد	18	3.61	.35
	أستاذ مشارك	28	3.78	.50
	أستاذ دكتور	4	3.72	.61
الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية	أستاذ مساعد	18	3.70	.39
	أستاذ مشارك	28	3.85	.47
	أستاذ دكتور	4	3.85	.45
التميز القيادي	أستاذ مساعد	18	3.34	.37
	أستاذ مشارك	28	3.76	.46
	أستاذ دكتور	4	4.05	.54
التميز الخدماتي	أستاذ مساعد	18	3.23	.38
	أستاذ مشارك	28	3.51	.55
	أستاذ دكتور	4	3.55	.46
التميز المعرفي	أستاذ مساعد	18	2.79	.35
	أستاذ مشارك	28	3.09	.57
	أستاذ دكتور	4	2.87	.55
الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي	أستاذ مساعد	18	3.12	.33
	أستاذ مشارك	28	3.45	.50
	أستاذ دكتور	4	3.49	.42
الدرجة الكلية للاستبانة	أستاذ مساعد	18	3.45	.33
	أستاذ مشارك	28	3.68	.45
	أستاذ دكتور	4	3.70	.39

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لاستجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي تعزى لمتغير الرتبة (ن = 50)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
التأثير المثالي	بين المجموعات	.566	2	.283	1.251	.295
	داخل المجموعات	10.622	47	.226		
	المجموع	11.188	49			
الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	.060	2	.030	.115	.892
	داخل المجموعات	12.380	47	.263		
	المجموع	12.440	49			
الاستثارة العقلية	بين المجموعات	.348	2	.174	.799	.456
	داخل المجموعات	10.232	47	.218		
	المجموع	10.580	49			
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	.348	2	.174	.799	.456
	داخل المجموعات	10.232	47	.218		
	المجموع	10.580	49			
الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية	بين المجموعات	.282	2	.141	.706	.499
	داخل المجموعات	9.386	47	.200		
	المجموع	9.668	49			
التميز القيادي	بين المجموعات	2.651	2	1.325	6.815	*.003
	داخل المجموعات	9.141	47	.194		
	المجموع	11.792	49			
التميز الخدماتي	بين المجموعات	.907	2	.453	1.852	.168
	داخل المجموعات	11.507	47	.245		
	المجموع	12.414	49			
التميز المعرفي	بين المجموعات	1.038	2	.519	2.043	.141
	داخل المجموعات	11.947	47	.254		
	المجموع	12.985	49			
الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي	بين المجموعات	1.301	2	.651	3.282	*.046
	داخل المجموعات	9.315	47	.198		
	المجموع	10.616	49			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	.627	2	.314	1.832	.171
	داخل المجموعات	8.044	47	.171		

			49	8.671	المجموع	
--	--	--	----	-------	---------	--

*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (14) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لاستجابات المبحوثين حول أبعاد محور القيادة التحويلية، وعلى بعدي التميز الخدماتي والتميز المعرفي ضمن محور التميز المؤسسي تعزى لمتغير الرتبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لاستجابات المبحوثين حول بعد التميز القيادي والدرجة الكلية ضمن محور التميز المؤسسي. ولتحديد مصادر هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (15) تبين ذلك.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لبعدي التميز القيادي والدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي على متغير الرتبة (ن = 50)

التميز المؤسسي الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ دكتور
التميز القيادي	أستاذ مساعد	3.34		*0.41-	*0.70-
	أستاذ مشارك	3.76			0.29-
	أستاذ دكتور	4.05			
الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي	أستاذ مساعد	3.12		0.33-	*0.36-
	أستاذ مشارك	3.45			0.03-
	أستاذ دكتور	3.49			

*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (15) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الدرجة الكلية للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لبعدي التميز القيادي على متغير الرتبة بين فئة الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) من جهة و(أستاذ مشارك وأستاذ دكتور) من جهة أخرى ولصالح (أستاذ مشارك وأستاذ دكتور)، بمعنى أن موظفي الجامعات من فئة الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك وأستاذ دكتور) قد أشاروا لوجود تميز قيادي أكثر من فئة أستاذ مساعد، وعلى الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي على متغير الرتبة بين فئة الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) من جهة و(أستاذ دكتور) من جهة أخرى ولصالح (أستاذ دكتور)، بمعنى أن موظفي الجامعات من فئة الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور) قد أشاروا لوجود تميز مؤسسي أكثر من فئة أستاذ مساعد، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

استنتاجات الدراسة:

من خلال تحليل الإجابات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة بأن الدرجة الكلية لمستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كانت عالية وبمتوسط حسابي كلي قدره (3.80) وبوزن نسبي (76%)، إذ كانت النتائج الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية على النحو التالي:

- كانت استجابات عينة الدراسة على بعد (التأثير المثالي) بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.90) وبوزن نسبي (78%).
- كانت استجابات عينة الدراسة على بعد (الدافعية الإلهامية) بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.86) وبوزن نسبي (77.2%).
- كانت استجابات عينة الدراسة على بعد (الإستتارة العقلية) وبعد (الإعتبارات الفردية) بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.72) وبوزن نسبي (74.4%).

2. بينت نتائج الدراسة بأن الدرجة الكلية لمستوى التميز المؤسسي كانت متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.34) وبوزن نسبي (68.8%)، إذ كانت النتائج الخاصة بأبعاد التميز المؤسسي على النحو التالي:
 - كانت استجابات عينة الدراسة على بعد (التميز القيادي) بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.63) وبوزن نسبي (72.6%).
 - كانت استجابات عينة الدراسة على بعد (التميز الخدماتي) بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.41) وبوزن نسبي (68.2%).
 - كانت استجابات عينة الدراسة على بعد (التميز المعرفي) بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (2.97) وبوزن نسبي (59.4%).

3. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.718) وهي تعبر عن علاقة عالية بين المحورين وهذا يعني بأن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

4. كشفت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، الرتبة الأكاديمية)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول بعد التميز المعرفي والتميز القيادي تعزى إلى المتغيرات (طبيعة العمل، الرتبة الأكاديمية).

توصيات الدراسة:

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

1. ضرورة تعزيز ممارسات أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستتارة العقلية، الإعتبارات الفردية) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الاستقلال.
2. ضرورة بأن تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكامل في تحقيق أعلى المستويات نحو التميز المؤسسي بمختلف أبعاده (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) وذلك من خلال:
 - ضرورة توفير الموارد اللازمة لتحقيق الإبداع والتفوق، والإستفادة من تجارب الآخرين.
 - تحسين علاقات العمل الجيدة فيما بين إدارة الجامعة والعاملين فيها.

- أن تقوم الجامعة بعمل استطلاعات الرأي المستمرة لمعرفة احتياجات المجتمع.
- العمل على متابعة إجراءات تقديم الخدمات من قبل إدارة الجامعة لإنجازها بسرعة.
- تفعيل حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمار الطاقات الفكرية في مجالات المعرفة.
- العمل على إصدار النشرات الشهرية لتطبيقات المعرفة في الجامعة.
- تنفيذ الدورات التدريبية والتي تساهم في مواكبة الإدراك والتطورات في التميز المعرفي.
- تقديم الدعم والاهتمام بالكادر البشري (الموظفين والطلاب الموهوبين) نحو المشاركة في المسابقات المحلية والعالمية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. الأقرع، منور (2022)، دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
2. السعيداني، إسماعيل (2023)، درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مادبا في الأردن. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (43)، العدد (2)، 181 - 198.
3. كحلة، ليلي (2022)، الأنماط القيادية ودورها في التطوير التنظيمي في المؤسسات الأمنية الفلسطينية "جهاز قوات الأمن الوطني الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين.
4. حمادة، حسام إبراهيم رمضان (2022)، القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني بالتطبيق على وزارة الاقتصاد الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإستقلال، أريحا - فلسطين.
5. وكاع، رافع طلب أحمد والعقيد، بدر عايد (2022)، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات التكنولوجية في شركة زين للاتصالات في الأردن. **International Journal of Management And Technologies**، 17 (1): ص ص 42 - 54.
6. الغمس، وسام بنت مشعل (2017). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ahmed Muqedi, O., & Mohd Noor, K. (2024). Transformational Leadership Influence on Employee Performance: A Proposed Study Among Palestinian Central Municipalities Employees. **Asian Journal Of Research In Business And Management**, (6) 1: 10 - 21.

2. Al hila, Amal A., Al Shobaki, Mazen J., Abu Amuna, Youssef M., & Abu Naser, Samy S. (2017), Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, (6) 4: 20 – 30.
3. Aljamal, Sameer (2018). The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education in Hebron. **Journal of Accounting and Applied Business Research**, (1) 1: 73 – 100.
4. Sekaran, U (2009). **Research Methods for Business: A skill Building Approach**. 5th Edition, New York: John Wiley & Sons.