



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء
الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة

**"The Mediating Role of Organizational Values in the Relationship
between Transformational Leadership and Strategic Performance
at Al-Quds Open University."**

إعداد:

عمر أحمد حماد أبو زهرة

قُدِّمَت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2026 م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء
الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة

**"The Mediating Role of Organizational Values in the Relationship
between Transformational Leadership and Strategic Performance
at Al-Quds Open University."**

إعداد:

عمر أحمد حماد أبو زهرة

بإشراف الأستاذ الدكتور

عطية محمد محمود مصلح

قُدِّمَت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2026 م

الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة
القدس المفتوحة

"The Mediating Role of Organizational Values in the Relationship
between Transformational Leadership and Strategic Performance at
Al-Quds Open University."

إعداد:

عمر احمد حماد أبو زهرة

بإشراف:

الأستاذ الدكتور عطية محمد محمود مصلح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2026/2/16 م

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة القدس المفتوحة/مشرفا ورئيسا

الأستاذ الدكتور عطية مصلح

جامعة القدس المفتوحة/عضواً

الدكتور عبد القادر دراويش

جامعة الخليل/عضواً

الدكتور عيسى سميرات

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه عمر احمد حماد أبو زهرة، أفوض/جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصيًا بإعداد رسالتي الموسومة ب: "الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة".

الاسم: عمر احمد حماد أبو زهرة

الرقم الجامعي: 0330012320072

التوقيع: 

التاريخ: 16.02.2025

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، ووفقنا لإتمام هذا الإنجاز العلمي، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي هذا المتواضع، إلى روح والدي الغالي الحاج أحمد حماد أبو زهرة - رحمه الله -، الذي كان مصدر قوتي وإلهامي، وكان يتمنى أن يرى هذا اليوم، فأهديه إليه تقديراً لتضحياته ودعمه الدائم، راجياً من الله أن يتقبل هذا العمل، ويجعله في ميزان حسناته.

إلى أمي الحبيبة، نبع الحنان والعطاء الذي لا ينضب، التي سهرت الليالي ودعت لي في كل خطوة، وكانت سني في كل محنة، أهدى هذا النجاح امتناناً لصبرها وحنانها.

إلى زوجتي الغالية، رفيقة الدرب وشريكة الحياة، التي احتملت غيابي وتعبي، وقدمت التضحيات الكبيرة لأجل هذا الإنجاز، فكانت مصدر إلهامي ودعمي.

إلى أبنائي الأعمام، ثمار حياتي وأمل مستقبلي، الذين منحوني القوة والدافع للاستمرار، أهدى هذا العمل راجياً أن يكون مصدر فخر لكم، وأن ترونه درساً في الصبر والإصرار.

إلى إخوتي وأخواتي، سندي في الحياة، الذين شاركوني الفرح والألم، ودعموني بكل ما أوتوا.

إلى أهلي وأقاربي وزملائي وأصدقائي الأوفياء، الذين وقفوا إلى جانبي بدعاء أو كلمة طيبة أو مساندة.

وأخيراً، إلى وطني الحبيب فلسطين، أرض الشهداء والأسرى والنضال، أهدى هذا العمل المتواضع، تكريماً لتضحيات الشهداء الأبرار، وصمود الأسرى البواسل، راجياً أن يكون لبنة في بناء مستقبل أفضل لشعبنا العظيم.

الباحث

عمر أحمد أبو زهرة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، نحمده حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ونشكره على نعمه التي لا تحصى، وبفضله وتوفيقه أنجز هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل المشرف على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور عطية مصلح، الذي لم يبخل علي بوقته وجهده، وكان ناصحاً أميناً، وموجهاً حكيماً، فقد قدم لي الإرشاد الثمين والنصائح السديدة التي أسهمت كثيراً في تجاوز الصعوبات، وإتمام هذا البحث بأفضل صورة، جزاه الله خير الجزاء، وأدام عليه الصحة والعافية.

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام في جامعة القدس المفتوحة جميعهم، الذين أناروا طريقي بالعلم والمعرفة خلال مسيرتي الأكاديمية، وكان لجهودهم المخلصة وإخلاصهم في نقل العلم الأثر الأكبر في تشكيل شخصيتي العلمية.

ولا أنسى شكر الإداريين والعاملين في الجامعة على تسهيل الإجراءات الإدارية وحسن المتابعة، مما في توفير بيئة مناسبة لإتمام الدراسة.

وأخ بالشكر لجنة المناقشة الموقرة الدكتور عبد القادر الدراويش والدكتور عيسى سميرات على قبولهم مناقشة هذه الرسالة، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي أثرت العمل ورفعت من مستواه.

وفي الختام، أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يجعله خطوة على طريق خدمة العلم والوطن.

الباحث

عمر أحمد أبو زهرة

قائمة المحتويات		
الرقم	الموضوع	الصفحة
	صفحة العنوان	ب
	قرار لجنة المناقشة	ت
	التفويض والإقرار	ث
	الإهداء	ج
	شكر وتقدير	ح
	قائمة المحتويات	ذ
	قائمة الجداول	س
	قائمة الأشكال	ش
	الملخص باللغة العربية	ص
	الملخص باللغة الإنجليزية	ض
	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	11-1
1.1	المقدمة	2
2.1	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	3
3.1	أهداف الدراسة	5
4.1	فرضيات الدراسة	6
5.1	أهمية الدراسة	6
6.1	حدود الدراسة ومحدداتها	8
7.1	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية	8

10	متغيرات وأنموذج الدراسة	8.1
53-12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
13	الإطار النظري	1.2
13	ماهية القيادة التحويلية (مفهوم، أهمية، أبعاد)	1.2
22	ماهية الأداء الاستراتيجي (تعريف، أهمية، أبعاد)	2.2
32	ماهية القيم التنظيمية (تعريف، أهمية، أبعاد)	3.2
40	واقع مجتمع الدراسة (جامعة القدس المفتوحة)	4.2
42	الدراسات السابقة والتعقيب عليها	5.2
70-54	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
55	المقدمة	1.3
55	منهجية الدراسة	2.3
56	مجتمع الدراسة وعينتها	3.3
59	أداة الدراسة وخصائصها	4.3
67	متغيرات الدراسة	5.3
68	إجراءات تنفيذ الدراسة	6.3
69	المعالجات الإحصائية	7.3
106-71	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة	
72	المقدمة	1.4
72	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	2.4
72	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.2.4

76	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.2.4
80	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.2.4
83	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.2.4
87	التحليل باستخدام برنامج Smart pls	3.4
120-107	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها	
108	مناقشة وتفسير نتائج أسئلة الدراسة	1.5
117	الاستنتاجات	2.5
118	التوصيات	.3.5
132-121	المصادر والمراجع	
121	المصادر والمراجع باللغة العربية	
127	المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية	
158-133	الملاحق	
134	الملحق (1): أداة الدراسة قبل التحكيم	
145	الملحق (2): قائمة المحكمين	
146	الملحق (3): أداة الدراسة بعد التحكيم	
157	الملحق (4): كتاب تسهيل المهمة	
158	الملحق (5): كتاب مجتمع البحث	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	توزيع مجتمع الدراسة في جامعة القدس المفتوحة للعام 2026/2025 حسب متغير المسمى الوظيفي	1.3
58	توزيع عينة الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة للعام 2026/2025 حسب متغير المسمى الوظيفي	2.3
58	توزيع عينة الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة للعام 2026/2025 حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية) (ن=261)	3.3
61	قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيادة التحويلية بالبعد الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمحور، وارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور (ن=31)	4.3
62	قيم معامل ثبات محور القيادة التحويلية وأبعاده بطريقة كرونباخ ألفا	5.3
63	قيم معاملات ارتباط فقرات محور الأداء الاستراتيجي بالبعد الذي تنتمي إليه (ن=31)	6.3
64	قيم معامل ثبات لمحور الأداء الاستراتيجي وأبعاده بطريقة كرونباخ ألفا	7.3
65	قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيم التنظيمية بالبعد الذي تنتمي إليه، وارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور (ن=31)	8.3
66	قيم معامل ثبات محور القيم التنظيمية وأبعاده بطريقة كرونباخ ألفا	9.3
67	درجات احتساب مستوى القيادة التحويلية، والأداء الاستراتيجي، والقيم التنظيمية والوزن النسبي المقابل لكل فئة	10.3
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لأبعاد محور القيم التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين، وترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي	1.4

73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعـد "النزاهة"	2.4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعـد العمل الجماعي	3.4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعـد الابتكار	4.4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعـد العدالة	5.4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لأبعاد محور القيادة التحويلية في جامعة القدس المفتوحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين وترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي	6.4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعـد "التأثير المثالي"	7.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعـد الاستثارة الفكرية	8.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعـد الاعتبارات الفردية	9.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعـد التحفيز الإلهامي	10.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لأبعاد محور الأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين، وترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي	11.4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعـد "رضا العاملين"	12.4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعـد الكفاءة الادارية	13.4

82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعْد الإبداع	14.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعْد جودة التعليم والتدريس	15.4
85	نتائج فحص اختبار كولمجروف سيرمنوف للتوزيع الطبيعي	16.4
89	المعايير العلمية المعتمدة لتقييم وقبول عناصر النموذج القياسي	17.4
91	الموثوقية المركبة، وقيم التباين المفسر AVE المحسوبة للمكونات	18.4
93	نتائج اختبار التحميل المتقاطع (Cross Loading)	19.4
95	نتائج معيار Fornell & Larcker	20.4
96	اختبار HTMT	21.4
97	معايير تقييم النموذج الهيكلي	22.4
99	معامل التفسير R^2 للمتغيرات الداخلية	23.4
100	حجم التأثير f^2 للمتغيرات الخارجية	24.4
100	جودة التنبؤ Q^2	25.4
102	نتائج فحص الفرضية الأولى (الأثر المباشر)	26.4
103	نتائج فحص الفرضية الثانية (الأثر المباشر)	27.4
104	نتائج فحص الفرضية الثالثة (الأثر المباشر)	28.4
105	نتائج فحص فرضية الأثر غير المباشر	29.4

قائمة الاشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	أنموذج الدراسة ومتغيراتها، من إعداد الباحث	1.1
90	الشكل الذي يوضح نتائج النموذج القياسي	1.4
106	الشكل الذي يمثل فحص الفرضية الرئيسية	2.4

الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة

إعداد: عمر أحمد حماد أبو زهرة

إشراف: الأستاذ الدكتور عطية محمد محمود مصلح

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة. تنبع مشكلة الدراسة من التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية في تحقيق أداء استراتيجي متميز على الرغم من الظروف الصعبة، مع وجود فجوة بحثية في فهم كيفية تفاعل القيم التنظيمية عاملاً وسيطاً بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في السياق الفلسطيني في جامعة القدس المفتوحة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة أداة رئيسة بعد التحقق من صدقها وثباتها (معامل كرونباخ ألفا = 0.89). وتكون مجتمع الدراسة من 804 من الموظفين الإداريين والأكاديميين (رؤساء أقسام فأعلى)، وعينة عشوائية طبقية بلغت 261 مفردة. حددت المتغيرات كالتالي: المتغير المستقل (القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة)، المتغير الوسيط (القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة)، والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي بأبعاده الأربعة)، وقد استخدمت الدراسة برنامجي Spss إلى جانب Smart PIs 4 للتحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً لكل من القيم التنظيمية (80.7%)، والقيادة التحويلية (81.7%)، والأداء الاستراتيجي (80.2%). كما كشفت عن علاقات إيجابية دالة إحصائياً بين المتغيرات، مع دور وسيط جزئي قوي للقيم التنظيمية ($\beta = 0.565$)، يفسر 65.4% من تأثير القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي عبر القيم.

توصي الدراسة بإصدار ميثاق قيم تنظيمية رسمي، وربط الترقيات والحوافز بتطبيق القيم والقيادة التحويلية، وإنشاء لجنة للنزاهة والعدالة، وتنفيذ برامج تدريبية ومسوحات سنوية للمتغيرات الثلاثة، لتعزيز الاستدامة والتميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، القيم التنظيمية، الأداء الاستراتيجي، جامعة القدس المفتوحة

The Mediating Role of Organizational Values in the Relationship between Transformational Leadership and Strategic Performance at Al-Quds Open University

Prepared by: Omar Ahmed Hammad Abu Zahra

Supervised by: Prof. Dr. Atiya Muhammad Mahmoud Musleh

Abstract

This study aimed to explore the mediating role of organizational values in the relationship between transformational leadership and strategic performance at Al-Quds Open University. The research problem stems from the challenges facing Palestinian universities in achieving outstanding strategic performance despite difficult circumstances, coupled with a research gap in understanding how organizational values act as a mediating factor between transformational leadership and strategic performance in the Palestinian context, specifically at Al-Quds Open University.

The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary tool after verifying its validity and reliability (Cronbach's alpha = 0.89). The study population consisted of 804 administrative and academic employees (department heads and above), with a stratified random sample of 261 respondents. The variables were defined as follows: the independent variable (transformational leadership with its four dimensions), the mediating variable (organizational values with its four dimensions), and the dependent variable (strategic performance with its four dimensions). Data were analyzed using SPSS and SmartPLS 4 software.

The results revealed high levels of organizational values (80.7%), transformational leadership (81.7%), and strategic performance (80.2%). They also showed statistically significant positive relationships among the variables, with a strong partial mediating role for organizational values ($\beta = 0.565$), explaining 65.4% of the effect of transformational leadership on strategic performance through values.

The study recommends issuing an official organizational values charter, linking promotions and incentives to the application of values and transformational leadership, establishing an integrity and justice committee, and implementing annual training programs and surveys on the three variables to enhance institutional sustainability and excellence.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Values, Strategic Performance, Al-Quds Open Uni

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- 3.1 أهداف الدراسة
- 4.1 فرضيات الدراسة
- 5.1 أهمية الدراسة
- 6.1 حدود الدراسة
- 7.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
- 8.1 متغيرات وأنموذج الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، فهي تركز على إحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمؤسسات بتحفيزهم وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية. ويعرف القائد التحويلي أنه الشخص القادر على التأثير في الآخرين، وإشباع حاجاتهم، واستثارة فكرهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة للقيام بمهامهم، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها المستدام (تكروني والشماسي، 2021). وفي مؤسسات التعليم العالي ممثلة بالجامعات فإن أهمية اتباع نمط القيادة التحويلية يتمثل بقدرة القادة الأكاديميين على قيادة الجامعة، ومقدرتهم على مخاطبة العاملين معهم بلغة تنطلق من تقدير ذواتهم لتحريكهم لكي يكونوا فريق عمل متعاون نحو رؤية مستقبلية مشتركة يقودون بها الجامعة نحو التميز، وغرس القناعات التحويلية لتعديل الأنماط السلوكية الخاطئة لإحداث تغييرات جوهرية داخل الجامعة ليسودها مناخ إيجابي (علاونة وجبران، 2024).

أما الأداء الاستراتيجي في الجامعات، فهو يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بالتخطيط الاستراتيجي الفعال، واستغلال الموارد المتاحة، وإشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية. وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات، إذ تسهم الاستراتيجيات الواضحة والرؤية المشتركة في رفع مستوى الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي، كما أن تبني معايير الجودة الشاملة ومبادئها في إعداد الخطط الاستراتيجية يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (الدردي والبدوي وعبد الح، 2024).

تؤدي القيم التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل ثقافة المؤسسة، وتوجيه سلوك العاملين فيها، فترسيخ القيم التنظيمية، مثل العدالة، والنزاهة، والابتكار، والمسؤولية، يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تدعم

الأداء العالي، وتحقق التوافق بين أهداف المنظمة وطموحات الأفراد، وتشير الأبحاث إلى أن القيم التنظيمية ليست مجرد شعارات، بل هي ممارسات فعلية تنعكس في القرارات والسلوكيات اليومية، وتؤثر مباشرة في جودة الخدمات المقدمة واستدامة العلاقات بين العاملين (الشريفي والمحمد، 2021).

في سياق جامعة القدس المفتوحة، تكتسب دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي أهمية خاصة، نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه القيم التنظيمية وسيطا في هذه العلاقة، إذ إن تعزيز القيم التنظيمية يسهم في تفعيل أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي بتحفيز العاملين، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للابتكار والتطوير، وتحقيق التميز الأكاديمي والإداري، ومن هنا تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تفاعل هذه المتغيرات داخل البيئة الجامعية، بما يسهم في تطوير السياسات والممارسات الإدارية لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها المجتمعية .

اعتمادا على ما سبق يشير الباحث إلى أن تناول موضوع الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية ، والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة يعكس وعياً بأهمية التكامل بين القيادة الفعالة، والثقافة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي، فالقيم التنظيمية ليست مجرد إطار نظري، بل هي عنصر حيوي يحدد مدى فاعلية القيادة التحويلية في توجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفي هذه الدراسة، يأمل الباحث في تقديم إضافة علمية تسهم في تطوير الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات الفلسطينية، وتعزيز قدراتها على مواجهة التحديات، وتحقيق رسالتها في خدمة المجتمع .

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه المؤسسات التعليمية، ومنها جامعة القدس المفتوحة، تحديات متزايدة في تحقيق التميز المؤسسي، وضمان جودة الأداء الاستراتيجي في ظل بيئة تنافسية متغيرة وتوقعات متنامية من المجتمع والطلبة. وعلى الرغم من أهمية القيادة التحويلية مدخلا حديثا لتعزيز فاعلية المؤسسات، إلا أن أثرها

في الأداء الاستراتيجي قد يتأثر بعوامل وسيطة، من أبرزها القيم التنظيمية. فالقيم التنظيمية تؤدي دوراً محورياً في توجيه سلوك العاملين، وتشكيل الثقافة المؤسسية، وهذا يعزز أو يضعف فعالية القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتكمن المشكلة الرئيسة في عدم وضوح الكيفية التي تتفاعل بها القيم التنظيمية مع القيادة التحويلية لتؤثر في الأداء الاستراتيجي داخل بيئة الجامعات الفلسطينية، وتحديداً في جامعة القدس المفتوحة، مما يستدعي دراسة معمقة لهذه العلاقة الثلاثية.

تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات، إلا أن هذه العلاقة قد تتأثر بمتغيرات وسيطة مثل القيم التنظيمية، أو التغير التنظيمي، إذ أظهرت بعض الأبحاث أن غياب التغيير في أنماط العمل، أو ضعف ترسيخ القيم التنظيمية قد يحد من فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الاستراتيجي، كما أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق الفلسطيني لا تزال محدودة، الأمر الذي يعزز الحاجة إلى استكشاف هذه العلاقة بأسلوب أعمق في جامعة القدس المفتوحة (الحايك، 2023؛ جامعة القدس المفتوحة، 2021؛ المطري، 2022؛ داوود، 2024).

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، يمكن صياغة التساؤل الرئيس على النحو التالي: ما الدور الوسيط للقيم

التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع القيم التنظيمية بأبعادها (النزاهة-العمل الجماعي-الابتكار-العدالة) في جامعة القدس

المفتوحة؟

2. ما واقع القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي- الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفردية-

التحفيز الإلهامي) في جامعة القدس المفتوحة؟

3. ما مستوى تطبيق عناصر الأداء الاستراتيجي (رضا العاملين - الكفاءة الادارية - الإبداع - جودة

التعليم والتدريس) في جامعة القدس المفتوحة؟

4. هل يوجد دور للقيم التنظيمية التي تعد متغيرا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء

الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة؟

3.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: التعرف على الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء

الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

يتفرع عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. قياس واقع أبعاد القيم التنظيمية (النزاهة-العمل الجماعي-الابتكار - العدالة) في جامعة

القدس المفتوحة.

2. بيان واقع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية -

التحفيز الإلهامي) في جامعة القدس المفتوحة.

3. معرفة واقع تطبيق عناصر الأداء الاستراتيجي (رضا العاملين - الكفاءة الادارية - الإبداع -

جودة التعليم والتدريس) في جامعة القدس المفتوحة.

4. فحص دور للقيم التنظيمية التي تعد متغيرا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء

الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

4.1 فرضيات الدراسة: -

ولإجابة عن السؤال الرابع لا بد من فحص الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية التي تعد متغيراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

وانبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية، والقيم التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية، والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية، والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

5.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية على النحو الآتي:

1.5.1 الأهمية النظرية:

1. تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي باستكشاف

الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بينهما، وهو موضوع لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات

السابقة، خاصة في السياق الفلسطيني، وجامعة القدس المفتوحة على وجه الخصوص.

2. تعزز الدراسة الفهم النظري لكيفية تفاعل القيم التنظيمية مع القيادة التحويلية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي، مما يساعد على تطوير نماذج قيادية وإدارية أكثر تكاملاً وواقعية تتناسب مع بيئة الجامعات.

3. تضيف الدراسة إلى الأدبيات البحثية المتعلقة بالقيادة في المؤسسات التعليمية، إذ تبرز أهمية القيم التنظيمية عنصراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي، وتحسين جودة الأداء.

2.5.1 الأهمية العملية:

1. تقدم الدراسة توصيات عملية تساهم في تطوير السياسات والممارسات الإدارية في جامعة القدس المفتوحة بتعزيز القيم التنظيمية وترسيخها وسيلة لزيادة فاعلية القيادة التحويلية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الاستراتيجي للجامعة.

2. تساعد نتائج الدراسة القادة الإداريين وأعضاء الهيئات الأكاديمية في فهم كيفية استثمار القيم التنظيمية لتحفيز العاملين، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، وهو ما يدعم تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها الاستراتيجية.

3. تساهم الدراسة في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة القدس المفتوحة ضمن البيئة التعليمية الفلسطينية، عبر تحسين الأداء الاستراتيجي الذي يعتمد على قيادة فعالة، وقيم تنظيمية راسخة، وهذا يساعد الجامعة على مواجهة التحديات المتزايدة في قطاع التعليم العالي.

4. تدعم الدراسة تطوير برامج تدريبية وتأهيلية للقادة الإداريين في الجامعة، وتركز على مهارات القيادة التحويلية وأهمية القيم التنظيمية، بما ينعكس على تحسين جودة العملية التعليمية والإدارية.

5. تساهم في تعزيز ثقافة المسؤولية المجتمعية داخل الجامعة، إذ ترتبط القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بدور فعال في دعم هذه الثقافة وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.

ولهذا فإن هذه الدراسة تمثل جسراً بين النظرية والتطبيق، وتوفر إطاراً متكاملًا لفهم وتحسين العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي بالقيم التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة، مما يحقق فائدة علمية وإدارية واجتماعية مهمة.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

لدراسة حدود يمكن توضيحها فيما يلي:

1.6.1 الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية فأعلى والأكاديميين في الفروع، ودوائر الرئاسة في جامعة القدس المفتوحة.

2.6.1 الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة على جامعة القدس المفتوحة بفروعها ومراكزها الرئاسية.

3.6.1 الحدود الزمانية: ستطبق هذه الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي 2025-2026م.

4.6.1 الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة موضوعياً في التعرف على الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: -

1.7.1 القيم التنظيمية

هي مجموعة من المعايير والمعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد وتوجههم داخل المنظمة، وتشكل أساس الثقافة التنظيمية، وتحدد ما هو مرغوب فيه، وما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات (الشريفي والمحمد، 2021).

2.7.1 القيم التنظيمية إجرائياً

هي قياس مدى التزام العاملين في المنظمة بتطبيق القيم الأساسية مثل العدالة، والنزاهة، والتعاون، والمسؤولية باستبانة تقيس السلوكيات المرتبطة بهذه القيم.

3.7.1 القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في المنظمة بتحفيز الأفراد وإلهامهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع لتحقيق أهداف المنظمة (تكروني والشماسي، 2021).

4.7.1 القيادة التحويلية إجرائياً

ويقصد بالتعريف الإجرائي للقيادة التحويلية مدى ممارسة القائد لسلوكيات التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، كما يدركها العاملون في المنظمة.

5.7.1 الأداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى بالتخطيط الاستراتيجي الفعال، واستغلال الموارد المتاحة، وتحقيق التميز المؤسسي (الدردي، البدوي وعبد الح، 2024).

6.7.1 الأداء الاستراتيجي إجرائياً

هو قياس مدى تحقيق المنظمة لمؤشرات الأداء الرئيسة مثل رضا العاملين، والكفاءة الإدارية، والاستجابة للتغيرات البيئية، والاستدامة والابتكار، وجودة الخدمات المقدمة.

7.7.1 جامعة القدس المفتوحة:

جامعة القدس المفتوحة هي جامعة فلسطينية تتبنى نظام التعليم المدمج، الذي يجمع بين التعليم التقليدي (محاضرات وامتحانات وجاهية) والتعليم الإلكتروني والتعلم الذاتي، متجاوزة قيود الزمان والمكان، طُرحت فكرة إنشائها عام 1975 بطلب من منظمة التحرير الفلسطينية وبدعم كبير من الرئيس الراحل ياسر عرفات، وبدأت تقديم خدماتها التعليمية عام 1991 من القدس ، تضم اليوم حوالي 45,000 طالب موزعين على 18 فرعاً ومركزاً دراسياً في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتعد نموذجاً رائداً للتعليم المفتوح في الوطن العربي (جامعة القدس المفتوحة، 2023).

8.1 متغيرات وأنموذج الدراسة

1.8.1 متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: القيادة التحويلية وتشمل على أربعة أبعاد فرعية هي:

1. التأثير المثالي

2. الاستشارة الفكرية

3. الاعتبارات الفردية

4. التحفيز الإلهامي

ثانياً: المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي ويشمل على أربعة أبعاد فرعية هي:

1. رضا العاملين

2. الكفاءة الإدارية

3. الإبداع

4. جودة التعليم والتدريس

ثالثاً: المتغير الوسيط: القيم التنظيمية وتشمل على أربعة أبعاد فرعية هي:

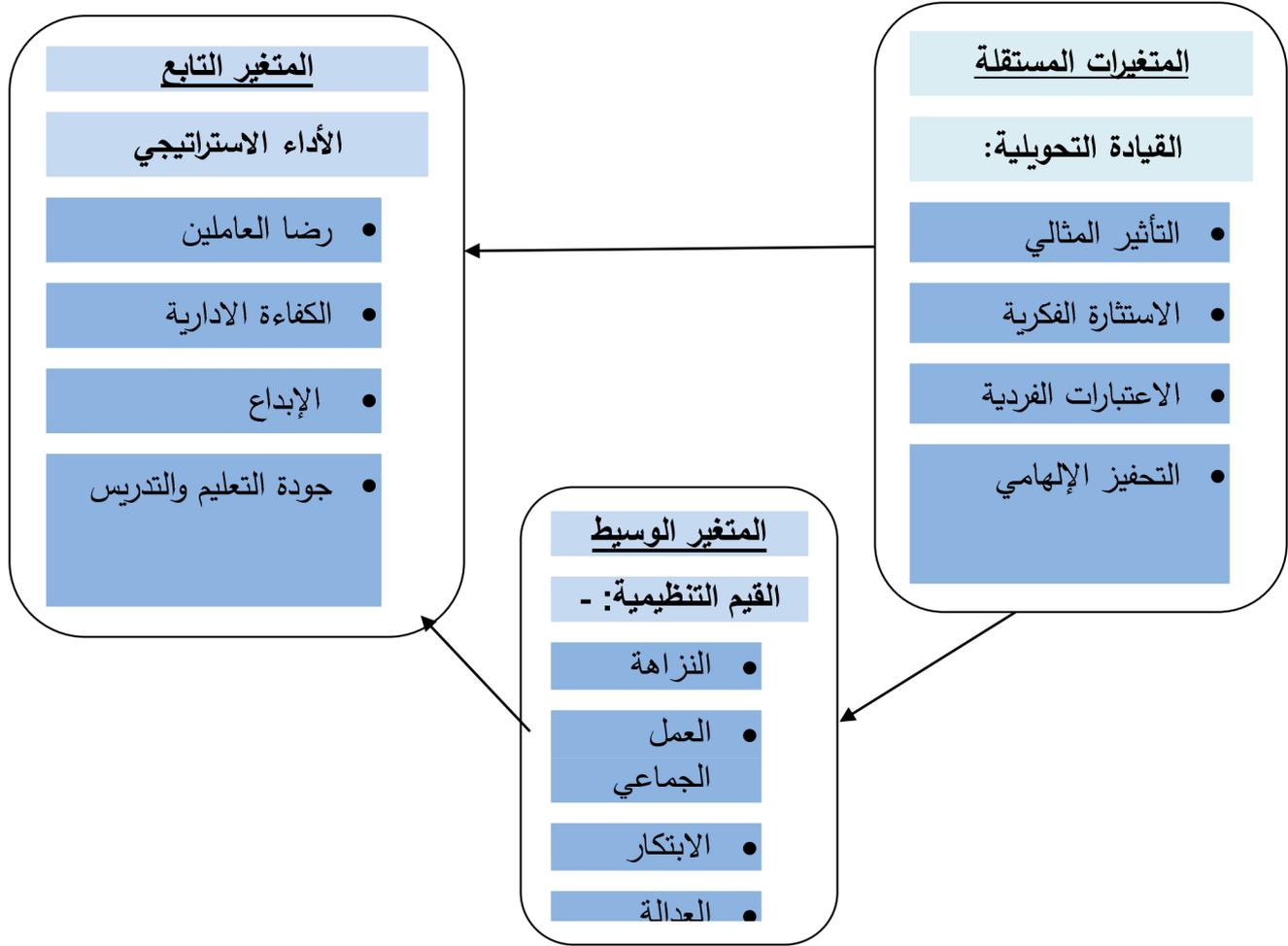
1. النزاهة

2. العمل الجماعي

3. الابتكار

4. العدالة

2.8.1 أنموذج الدراسة:



الشكل (1.1): أنموذج الدراسة ومتغيراتها، من إعداد الباحث

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري	1.2
ماهية القيادة التحويلية (مفهوم، أهمية، أبعاد)	1.2
ماهية الأداء الاستراتيجي (تعريف، أهمية، أبعاد)	2.2
ماهية القيم التنظيمية (تعريف، أهمية، أبعاد)	3.2
واقع مجتمع الدراسة (نموذج جامعة القدس المفتوحة)	4.2
الدراسات السابقة والتعقيب عليها	5.2

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

سيتطرق الفصل الثاني إلى الأدب النظري فيما يتعلق بعناصر الدراسة بتقسيمه إلى ثلاثة أجزاء، في الجزء الأول سنتناول ماهية القيادة التحويلية، من حيث تناول مفهوم القيادة التحويلية، وأهمية القيادة التحويلية، وأبعاد القيادة التحويلية، وسنخصص الجزء الثاني لمفهوم القيم التنظيمية، من حيث استعراض التعريفات المقدمة لهذا المفهوم، وتحديد أهميته للمنظمات، وفي الجزء الثالث سيجري التطرق إلى ماهية الأداء الاستراتيجي، واستعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، ومجالات الإفادة منها، وذلك على النحو الآتي:

1.2 ماهية القيادة التحويلية

يعد النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاحها وفعاليتها، فهو ذو أثر كبير في نشاط المنظمة، وخلق التفاعل الوظيفي المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة، ومع التعقد والتناقض الذي يميز العمل في منظمات الأعمال في وقتنا الحالي، برزت الحاجة إلى وجود قيادة من نوع خاص، قادرة على مواجهة المتطلبات البيئية المعقدة والمتناقضة، وتمتلك مستوى كافيًا من المعرفة والسلوكيات لممارسة أدوار مختلفة ومتنوعة في الوقت نفسه، وهذا أدى إلى ظهور نموذج جديد للقيادة عرف باسم القيادة التحويلية، وهو نمط قيادي يسعى إلى إحداث التغيير الإيجابي لأفراد وأقسام المنظمة كافة، وذلك بوضع الأهداف والرؤى المستقبلية والعمل على تحقيقها، وإشراك المرؤوسين في عملية التغيير وطرح الأفكار، وفي هذا المبحث سنتعرف إلى ماهية القيادة التحويلية وأهميتها في المنظمة، والتطرق إلى أبعاد وعناصر هذا النمط القيادي، وذلك على النحو الآتي:

1.1.2 مفهوم القيادة التحويلية

قبل التطرق لمفهوم القيادة التحويلية، لا بد أولاً من التعرف إلى مفهوم القيادة عامة وأهميتها، فالقيادة تعد من أبرز وظائف الإدارة التي تعمل على إثارة دافعية العاملين، وتنمية مهاراتهم وتوجيه سلوكهم وطاقاتهم في المسار الصحيح داخل العمل. وتشكل القيادة محورياً بارزاً تستند إليه المنظمات على اختلاف أنواعها، ففي ظل تنامي عمل المنظمات، وكبر حجمها وتطور أعمالها وتعقدها، وتأثرها بالبيئة الخارجية، لا بد من وجود قيادة واعية ومدركة للتغيرات والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كافة، للتعامل معها ببراعة، والوصول بالمنظمة إلى مرحلة التميز (Arisman, 2022).

يشير Sanchez-Rodriguez et al(2024) إلى أن القيادة هي فضيلة يمتلكها الفرد، قادرة على التأثير في كتلة جماعية لتحقيق الأهداف المحددة كما تعد أيضاً قدرة أو موهبة داخلية للإنسان، وتصاحبها عمليات مختلفة تمارس قوة التواصل، مما يسهم في بناء علاقات بين الأفراد تشكل بنية المجتمع في المجال الاجتماعي والتنظيمي.

وللقيادة عدد من الأنماط والاتجاهات التي تمثل سلوكاً تنظيمياً يسهم في التأثير في المرؤوسين، ودفعهم إلى تحسين وتطوير العمل والإنتاج في المنظمة، فهي تتمثل بالقدرة على التأثير في العاملين لأداء مهامهم بالأسلوب المطلوب، وهو التعريف الذي قدمه Demirtas and Karaca(2020) ، أن القيادة هي العملية التي يؤثر فيها الفرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. وبحسب Solarte (2023) فإن القيادة هي العملية التي يؤثر فيها القائد داخل المنظمة في أفكار ومواقف وسلوكات الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.

ومن وجهة نظر الباحث، فإن القيادة تعد أمراً بالغ الأهمية لأنها تمثل فعالية وكفاءة المنظمة، وتتجلى أهمية القيادة في إدارة المنظمة وتحقيق التميز في الأداء، لكن للقيادة أهمية أخرى فيما يتعلق

بالجانب الإنساني في بناء علاقات إنسانية، وإشراك أعضاء الفريق لمناقشة قضايا العمل معاً، وحل المشكلات، وإعطاء شعور لدى الموظفين بأهميتهم في المنظمة، ودورهم البارز في العمل والإنجاز على مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

أما القيادة التحويلية فهي من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، فتعود بدايات ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات العالم بيرنز Burns في أواخر سبعينيات القرن الماضي، والذي وصف القادة التحويلين أنهم أصحاب رؤية يتفاعلون مع احتياجات أتباعهم، ويلهمونهم بغرض إحداث تغيير مقصود في أدائهم، وتحقيق نتائج استثنائية لمنظماتهم (Eaton et al., 2024).

والقيادة التحويلية هي نمط قيادي يركز أساساً على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية، ويسعى القائد التحويلي إلى توفير محفزات قوية للعاملين معهم، فترتفع الروح المعنوية لديهم، ويشعر العاملون بالثقة والولاء والاحترام لقائدهم وللمنظمة عامة (البيحاني وبالخير، 2025).

وبحسب الذماري والسنباني (2024) فإن القيادة التحويلية هي أحد أشكال القيادة الاستراتيجية، وهي نمط قيادي محفز فكرياً، ومراعي لمشاعر الأفراد المرؤوسين، ففي هذا النمط يساعد القائد التحويلي الأفراد لتجاوز مصالحتهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة أكثر اتساعاً وفاعلية، كما يلهم الآخرين برويته، ويخلق الاثارة بحماس كبير، ويتجاوز الافتراضات المتقادمة بتصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويحفز كل فرد في المنظمة للقيام بمهامه في سبيل تطوير العمل، واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية.

تتمثل القيادة التحويلية أيضاً بقدرة القادة في المنظمة على تشجيع وتحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء وأفكار إبداعية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتفويض الصلاحيات ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات وإبداء آرائهم (عطي وقني، 2021).

ومن وجهة نظر أخرى فإن القيادة التحويلية هي "نمط من القيادة يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في المنظمة بتحفيز الأفراد وإلهامهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع لتحقيق أهداف المنظمة" (تكروني والشماسي، 2021).

وبحسب عمر (2022) فإن القيادة التحويلية ترتكز أساساً على نقل العمل الإداري من نظامها التقليدي إلى نظام مخطط له ومراد تحقيقه، وتحويل دور المرؤوسين من تنفيذ المهام والواجبات بإشرافهم في بناء ووضع الرؤى المستقبلية، والعمل على تحقيقها وتحويلها إلى واقع ملموس.

والقائد الذي يمتلك هذا النمط من القيادة يسعى دوماً إلى التغيير والتطوير، وحسن التعامل مع المواقف المعقدة، والقدرة على التكيف مع الظروف المختلفة، وترجمة أحلامهم والرؤى المستقبلية إلى خطط واقعية (جبريل والعالم، 2020).

وفي هذا السياق يرى Pennell (2023) أن القادة التحويليين يعتمدون على تقديم المكافآت والعقوبات لتحفيز السلوكيات المرغوبة لدى المرؤوسين، وتعزيز النمو والإبداع والقدرة على التكيف، مما يجعلها خياراً أنسب للقادة التربويين الذين يسعون إلى تحقيق آثار إيجابية ودائمة.

ومن وجهة نظر Tang et al (2024) فإن نمط القيادة التحويلية يفترض أن القائد التحويلي يلهم أتباعه برؤية، ويضفي معنى على عملهم، ويثير حماسهم، ويحفزهم على الابتكار، ومن السمات الرئيسة لهذا النمط القيادي أنه يتضمن عملية يولد في القادة وعياً وقبولاً بأهداف المنظمة ورسالتها، وتشجيع الموظفين على تقديم أداء يتجاوز التوقعات، ويضع القادة التحويليون تعزيز العمل الجماعي والرسالة في صدارة تأثيرهم في المرؤوسين.

مما سبق يرى الباحث أن القيادة التحويلية هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، وإشباع حاجاتهم، واستثارة فكرهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة للقيام بمهامهم، وهذا ينعكس إيجاباً

على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها المستدام، وبالتالي فإن مستوى القيادة التحويلية تتأثر بدور القائد الذي يعتمد على إظهار سلوكياته الإيجابية ومهاراته وقدراته، وبناء الثقة والاحترام بينه وبين المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة بما يتناسب مع رسالتها ورؤيتها المستقبلية.

2.1.2 أهمية القيادة التحويلية

تبرز الحاجة لوجود سلوكيات مختلفة للقادة، ومن أبرزها سلوكيات القيادة التحويلية التي تتميز بالسمات والسلوك المثالي، والدافعية والالهام، والتحفيز الفكري، بهدف تعزيز الابتكار والإبداع بطريقة أكثر فاعلية، وتصب في مصلحة التنظيم (Weintraub and McKee, 2020).

وعليه فإن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تتمثل في دورها الذي يسهم في إحداث التغييرات داخل المنظمة باستمرار لمواكبة التغييرات التي تحدث خارجها، كما تسهم في بناء الثقة بين العاملين والقائد، والاهتمام بالموارد البشرية للمنظمة (الألمعي، 2020).

تبدو أهمية القيادة التحويلية بدورها في تمكين الأفراد، وتطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تعزيز العمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، وإحداث تغييرات في ثقافة المنظمة ومعتقداتها، ووضع معيار للأداء يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغييرات المستمرة (آل عزام وبن ظفرة، 2023).

ومن وجهة نظر البيحاني وبالخير (2025) فإن تطبيق القيادة التحويلية في المنظمة يحقق مجموعة من الآثار الإيجابية، من أبرزها توفير الحماس الذي يزيد الثقة والولاء والطموح لدى المرؤوسين، فيجعلهم مقتنعين في عملهم، ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة عامة.

في المقابل تؤدي القيادة التحويلية دوراً فاعلاً في إحداث تطوير وتغيير في المنظمة، ويوضح

نصيرات (2024) أهمية دور القيادة التحويلية على النحو التالي:

1. تمكين العاملين بتفويض السلطات وإشراكهم في عملية صنع القرار، وتدريبهم وتطوير

مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وبناء فرق العمل التي تعتمد على نفسها.

2. تبني فكرة المسؤولية الأخلاقية التي توجه العاملين نحو تفضيل المصلحة العامة على

المصالح الشخصية، بما يؤدي إلى تحقيق سلوك تعاوني بين العاملين لتحقيق أهداف

المنظمة.

3. القيادة التحويلية نمط يصلح للتطبيق في المنظمات كافة، وفي المستويات المختلفة عندما

تكون حاجة للتغيير.

أما في مؤسسات التعليم العالي ممثلة بالجامعات فإن أهمية اتباع نمط القيادة التحويلية يتمثل بقدرة

القادة الأكاديميين على قيادة الجامعة بمقدرتهم على مخاطبة العاملين بلغة تنطلق من تقدير ذواتهم

لتحريكهم فريق عمل متعاون نحو رؤية مستقبلية مشتركة يقودون بها الجامعة نحو التميز، وغرس

القناعات التحويلية لتعديل الأنماط السلوكية الخاطئة لإحداث تغييرات جوهرية داخل الجامعة ليسودها

مناخ إيجابي (علاونة وجبران، 2024).

ومما سبق يرى الباحث أن أهمية اتباع نمط القيادة التحويلية داخل المنظمات ينبع من دوره

الحاسم في تعزيز نمو وتطوير المنظمات بإلهام وتحفيز الأفراد على تحقيق رؤية وأهداف المنظمة

الاستراتيجية بفاعلية عالية، ودوره في إحداث تغييرات جذرية في ثقافة المنظمة، وتحفيز الموظفين

على الابتكار والتفكير الإبداعي، وهذا يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة

الخارجية، كما تسهم القيادة التحويلية في بناء الثقة والتواصل بين القيادة والمرؤوسين، وهو ما يعزز شعور الموظفين بقيمتهم ودورهم الفعلي في نجاح المنظمة.

3.1.2 أبعاد القيادة التحويلية

هناك إجماع بين العديد من الباحثين على حصر أبعاد أو عناصر القيادة التحويلية التي تتطابق مع ما حدده العالم بيرنز Burns مؤسس نظرية القيادة التحويلية، والذي حصرها بأربعة أبعاد رئيسة لإحداث التغيير الإيجابي في المنظمة، وهذه الأبعاد هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي وسنتطرق لهذه الأبعاد على النحو التالي:

أولاً: التأثير المثالي Idealized influence

يتمثل التأثير المثالي أو ما يعرف بالكاريزما في الدرجة التي يدرك بها المرؤوسون قيمة القادة وثقتهم وإيمانهم وقوتهم وتوجههم الأخلاقي؛ واستعدادهم للتماشي مع هذه الصفات، والتحول من المصلحة الذاتية إلى الأهداف الجماعية (جنة ونافع، 2022).

وهي تعبر عن قدرة القائد على إيصال أفكاره وتوقعاته إلى العاملين معه عن طريق مضاعفة الجهود، وتحقيق الأهداف المرجوة من العاملين بطريقة سلسلة دون تعقيد (البيحاني وبالخير، 2025). في المقابل فإن القادة الذين يظهرون تأثيراً مثالياً ينجحون في خلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وانسجاماً، إذ يميل الموظفون الذين ينظرون إلى قادتهم قدوة، ويشعرون بالتحفيز برؤية وأهداف واضحة، إلى أن يكونوا أكثر شغفاً وتفانياً، وهنا يوفر التأثير المثالي قدوة للموظفين، وهذا يجعلهم يشعرون بمزيد من المشاركة في صنع القرار، وتطوير الحلول (Rizki, 2024).

وبحسب الشرفات والشورة (2025) فإن بعد التأثير المثالي يعد من أبرز وأهم عناصر القيادة التحويلية، فهو العامل الأثر تأثيراً في الرضا عن القائد، لأن القائد يعد الأنموذج الذي يحتذى به للسلوك

الأخلاقي لكسب الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين، بسبب امتلاكه لصفات كاريزمية تدفعهم للاستجابة لتوجيهاته.

ثانياً: الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

تشير الاستثارة الفكرية أو ما يطلق عليه بعضهم مصطلح التحفيز الفكري، إلى قدرة القادة على تحدي الوضع الراهن والافتراضات الأساسية، ويقومون بتشجيع التابعين على القيام بذلك، ويكونون منفتحين على حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل، واستخدام مهارات التفكير المتقدمة والخلاقة (جنت ونافع، 2022).

تتمثل الاستثارة الفكرية بتحفيز العاملين للتفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات، وتقديم الحلول المقترحة بطريقة إبداعية وأخلاقية (البيحاني وبالخير، 2025).

يعمل القادة التحويليون على تشجيع المرؤوسين للقيام بعملية عصف ذهني لحل المشكلات بطريقة إبداعية بالتوجه بأفكارهم حتى يصبح لديهم قناعة كبيرة في إحداث التغيير البناء، وتحفيزهم أيضاً للتفكير خارج الصندوق بطريقة خلاقة وإبداعية (الشرفات والشورة، 2025).

وعلى مستوى مؤسسات التعليم العالي يرى (Saeed et al (2020 أن هذه المؤسسات غالباً تواجه تحديات مثل ضغط العمل، واكتظاظ الفصول الدراسية، وعدم كفاية الإشراف على الطلاب، وعدم كفاءة فرص التدريب وموارد التدريس، وهذه التحديات من شأنها أن تسهم في زيادة التوتر، وضعف الحافز، وانخفاض روح الفريق، وضعف أداء الموظفين، وقد يؤدي هذا إلى مزيد من الإحباط، وسوء السلوك، والسلوك غير اللائق، والتغيب لدى الطلاب إذا لم تعالج هذه التحديات بأسلوب صحيح. وعليه تؤكد الدراسات ذات الصلة الدور الحيوي للتحفيز أو الاستثارة الفكرية في تحسين إبداع الطلاب وجعل التدريس والتعلم أكثر جاذبية وإثارة للاهتمام وإثراء للطلاب، وأشارت تلك الدراسات إلى وجود علاقة

إيجابية بين التحفيز الفكري وتحسين التدريس، والتحفيز، والإبداع، وفعالية الإدارة (Henriksen et al., 2020; Han & Abdrahim, 2023).

وبذات السياق يؤكد Ikedimma and Okorji (2023) أهمية التحفيز الفكري في إدارة التعليم العالي نحو الابتكار الإبداعي، والتفكير النقدي بحل المشكلات المتعلقة برضا الموظفين، وبالتالي تبرز سياسات التعليم العالي ضرورة امتلاك قادة المؤسسات التعليمية للمعرفة في مجالات التعليم والإدارة والتنظيم والإشراف، من ناحية أخرى، يسهم التحفيز الفكري، عاملاً من عوامل إدارة القيادة التحويلية كثيراً في تحسين إبداع الطلاب في التعليم العالي، بما يتماشى مع سياسات التعليم العالي (Agyekum, 2023).

ثالثاً: الاعتبارات الفردية Individualized Considerations

تتمثل الاعتبارات الفردية في تقديم القادة الدعم العاطفي والاهتمام للمرؤوسين، وذلك بالاهتمام بالفروق الفردية لدى المرؤوسين، والتعامل معهم بناء على هذه الفروق، الموجهين أو المدربين كمثال (جنة وناقع، 2022).

وتشير الاعتبارات الفردية إلى مجموعة السلوكيات التي يتمكن القائد التحويلي بها إعطاء الاهتمام الشخصي لكل فرد على حدة، والتعرف على مستوى احتياجاته ورغباته مع مراعاة الفروق بينهم لإشباع وتلبية تلك الرغبات (الشرفات والشورة، 2025).

وطبقاً لهذه السمة فإن القائد التحويلي يدرك الفروق الفردية بين الأفراد داخل المنظمة فيما يتعلق بالاحتياجات والرغبات للعاملين، ويولي اهتماماً خاصاً لكل حاجة فردية (Nuel et al 2021).

ومن وجهة نظر Tang et al (2020) فإن الاعتبارات الفردية تشير إلى اهتمام القائد التحويلي بتدريب أتباعه ورعايتهم لتعزيز مهاراتهم وأدائهم الوظيفي وبالمشاركة في هذه السلوكيات، يثير القائد

التحويلي شعور الأعضاء بالانتماء إلى فريقهم والمنظمة ككل، وبذلك فإن هناك علاقات إيجابية بين الاعتبارات الفردية أحد أبعاد القيادة التحويلية ونتائج الأفراد كالرضا الوظيفي، والالتزام العاطفي، والأداء الوظيفي، وسلوكيات العمل التنظيمية، وتعزيز الأداء والابتكار.

رابعاً: التحفيز الإلهامي **Inspirational Motivation**

يتمثل التحفيز الإلهامي في كيفية تعبير القادة عن رؤى لإلهام وتحفيز المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المرجوة، وذلك بتوليد التحدي والتنافس الإيجابي بين المرؤوسين (جنة ونافع، 2022). وهي أيضاً قدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين. إذ يعمل القائد التحويلي بطرائق تعمل على توجيه العاملين بتزويدهم بشعور من التحدي، والعمل بحماس وتفاؤل لتعزيز روح العمل الجماعي والالتزام (الشرفات والشورة، 2025).

تجمع العديد من الدراسات أن هذه الأبعاد لا بد أن تحسن الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

2.2 ماهية الأداء الاستراتيجي

أصبحت البيئة التي تعمل فيها المنظمات على اختلاف أنواعها غير مستقرة وكثيرة التغيرات، سواء كانت تغيرات اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو سياسية، وأي من هذه التغيرات قد يكون له آثار بعيدة المدى على المنظمة، وهذا يستدعي من إدارات هذه المنظمات إعادة النظر في سياساتها التقليدية القائمة على تحقيق الأداء الفردي التقليدي إلى التوجه نحو تحقيق الأداء الاستراتيجي بعيد المدى، ويرتبط الأداء الاستراتيجي بقدرة المنظمات على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، مع تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية، لتعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار والمحافظة على موقعها التنافسي، وفي هذا الجزء من الدراسة سنتعرف إلى ماهية الأداء الاستراتيجي من حيث تحديد مفهومه وأهميته و أبعاده، وذلك على النحو التالي:

1.2.2 تعريف الأداء الاستراتيجي

تعد إدارة الأداء الاستراتيجي أحد القضايا المعاصرة التي تناولها الباحثون والممارسون في السنوات الأخيرة، فهي تعد أداة استراتيجية لقياس نتائج المنظمة في ظل التفاعل التنظيمي مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها، وبذلك تعد أداة لتحقيق نتائج جيدة للمنظمة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ويدار الأداء بكفاءة عالية ضمن معايير وأهداف وقدرات استراتيجية مخطط لها مسبقاً (AI (Haraisa, 2022).

يعرف الأداء الاستراتيجي أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى بالتخطيط الاستراتيجي الفعال، واستغلال الموارد المتاحة، وتحقيق التميز المؤسسي" (الدريوي، وآخرون، 2024).

والأداء الاستراتيجي هو أيضاً مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل الإدارة بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وتقديم خدمات ومنتجات تحقق أعلى درجات رضا العملاء (سراع، 2023).

يتمثل الأداء الاستراتيجي بمدى تحقيق المنظمة للأهداف والخطط الاستراتيجية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة للتصدي لجوانب الضعف، وتعزيز جوانب القوة في بيئتها الداخلية، وامتلاك القدرات اللازمة لمواجهة التحديات والتهديدات في البيئة الخارجية (حمد وكتلو، 2024).

ومن وجهة نظر توفيق (2024) فإن الأداء الاستراتيجي يمثل أحد المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها، ومدى استعدادها للاستجابة للمتغيرات البيئية، وهو منظور واسع يشمل مؤشرات أداء مالية وتشغيلية وبيئية وتنافسية.

أما هلال والعتيبي (2023) فيريان أن الأداء الاستراتيجي هو النتيجة النهائية المتراكمة للأنشطة المنظمة كافة، ومقياس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، ومساعدة الإدارة على

الاستجابة السريعة وبفاعلية للمتغيرات غير المتوقعة وصولاً إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

ومن وجهة نظر (Yasseen et al (2020) فإن الأداء الاستراتيجي هو النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة على المدى الطويل بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

يعرف الباحث الأداء الاستراتيجي أنه مفهوم يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى بتوجيه مواردها وإمكاناتها بفاعلية وتناسق مع رؤيتها ورسالتها، وللوصول إلى الأداء الاستراتيجي الأمثل فإن الأمر يتطلب إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأولويات الاستراتيجية، ووضع خطط عمل مدروسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يضمن استدامة المنظمة، وتعزيز موقعها التنافسي، وقدرتها على التكيف مع التحديات والفرص في بيئة العمل غير المستقرة.

أما الأداء الاستراتيجي في الجامعات، فهو يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بالتخطيط الاستراتيجي الفعال، واستغلال الموارد المتاحة، وإشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية. وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات، وتسهم الاستراتيجيات الواضحة والرؤية المشتركة في رفع مستوى الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي، كما أن تبني معايير الجودة الشاملة ومبادئها في إعداد الخطط الاستراتيجية يعزز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (الدرديري، وآخرون، 2024).

ومن وجهة نظر سراع (2023) فإن الأداء الاستراتيجي للجامعات يتمثل في قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وتنمية مواردها البشرية واستثمارها لتحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية، والوصول إلى الميزة التنافسية المطلوبة.

يرى الباحث أن الاداء الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة يعد من المسائل الحيوية التي تسهم في تحقيق التميز والفعالية لهذه المؤسسات، وتحسين مخرجاتها التعليمية والبحثية، وتعزيز موقعها التنافسي.

2.2.2 أهمية الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء الاستراتيجي من المرتكزات الأساسية لبقاء المنظمات واستمرارها في الأسواق، فهو المرآة التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى، فالمنظمات دائما تسعى إلى ضمان البقاء والنمو والتطور عن طريق التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأدائها الاستراتيجي (الحربي، 2023).

ومن وجهة نظر حمد وكتلو (2024) فإن أهمية الأداء الاستراتيجي تبدو في دوره الكبير والمؤثر في تحديد مدى نجاح أو فشل المنظمة تجاه تنفيذ خططها الاستراتيجية التي حددت مسبقاً، وما تواجهه المنظمات من تحديات كبيرة يستدعي منها تحديد المؤشرات أو المقاييس التي يمكن استخدامها في قياس وتحديد مستوى أدائها الاستراتيجي.

يرى هلال والعتيبي (2023) أن أهمية الأداء الاستراتيجي تكمن في أنها الأداة الأساسية التي تحتاجها المنظمات لتتمكن من الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات المتبعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة، والتوصل إلى إمكانية وجود تباين أو فجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً.

يرى (2022) Al Haraisa أن قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة يعين على خفض تكلفة رأس مالها، ويمكنها من المنافسة في الأسواق، كما يعدّ قياس الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن أمراً ضرورياً لرفع مستويات التكامل والتخصص في أنشطة وعمليات المنظمة كافة.

ومن وجهة نظر الباحث فإن أهمية الأداء الاستراتيجي يعد أداة رئيسة تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها طويلة المدى بتوجيه الموارد بفعالية، وتحقيق التنسيق بين الخطط والاستراتيجيات المختلفة، ويعزز الأداء الاستراتيجي قدرة المنظمة على المنافسة بتحسين قدرة الموارد البشرية على إنجاز المهام وتمكينهم، وتوجيه امكانيات المنظمة لتحقيق التميز في تقديم المنتجات والخدمات لعملائها، وبذلك يصبح الأداء الاستراتيجي عنصراً حيوياً في ضمان استدامة المنظمات ونجاحها في بيئة متغيرة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

3.2.2 أبعاد الأداء الاستراتيجي

تتنوع الأبعاد أو العناصر التي تشكل في مجملها الأداء الاستراتيجي، باختلاف وجهات نظر الباحثين، وواقع وطبيعة عمل كل منظمة، وترتبط هذه الأبعاد بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهو نهج تقليدي، وقد ارتأى الباحث أن ينتهج نهجاً مغايراً لتحديد هذه الأبعاد التي تشمل ما يلي:

أولاً: رضا العاملين

يعد رضا العاملين من المؤشرات البارزة والرئيسة التي تدل على مدى استقرار المنظمة، إذ إن الموظفين والعاملين الراضين عن عملهم ومنظماتهم يزداد ولاؤهم للمنظمة، فهم يبذلون الجهد لتحسين أدائهم من أجل تحقيق أهدافها وتطورها، وهذا يساعد الإدارات في تحسين الأداء التنظيمي والاستراتيجي للمنظمة، وتعزيز موقعها التنافسي (عامر وحامد، 2021).

والرضا الوظيفي هو مفهوم واسع، قام العديد من الباحثين بتعريفه وقياسه في جوانب عدة على مدى عقود، نظراً لمساهمته وتأثيره في مستوى الأداء العام للمنظمة، فهو مزيج من العوامل النفسية والفسيولوجية والبيئية، والمتغيرات الداخلية والخارجية كالعلاقات مع زملاء ورؤساء العمل، وظروف العمل والإنجازات التي تجعل الشخص يعترف برضاه أو عدم رضاه عن عمله (Nguyen et al, 2021).

يعد رضا العاملين من المتغيرات النفسية لارتباطه بحياة الأفراد عامة، إذ ينعكس رضا العامل عن وظيفته على حياته العامة خارج الوظيفة، والمتمثلة في علاقاته وأسرته وأنشطته المختلفة، فالرضا في الوظيفة مرتبط باستقرار حياة الفرد الشخصية والمهنية ويؤثر فيها (علي، 2022).

يشير مفهوم الرضا الوظيفي ورضا العامل عن وظيفته إلى وجود علاقة تفاعلية بين الفرد ووظيفته والمنظمة التي يعمل فيها، ويساعده في تحقيق أهداف في الجوانب المهنية والاجتماعية، وذلك نتيجة إشباع حاجاته ورغباته في الوظيفة، وزيادة شعوره بالارتياح والرضا (خليل وعيساوي، 2022).

وهو أيضاً شعور الموظف بإنجازاته ونجاحاته، وبذلك يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً مباشراً بالإنتاجية وأداء العمل، والرفاهية الشخصية (Dziuba et al., 2020).

يرى محمد وعويضة (2024) أن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في تحقيق أعلى مستوى من الارتباط الوظيفي، فقد بينت العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد من أهم المؤشرات السلوكية في العمل التي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية لدى الموظف للعمل، مثل ترك العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية، والتغيب عن العمل، والدوران الوظيفي، والتميز في أداء العمل.

ويشير (Dziuba et al (2020) إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر في شعور الموظف بالأمان في المنظمة، فالموظف الراضي يشعر بالسعادة ويؤدي عمله بأسلوب أفضل، ويشعر بالأمان الوظيفي فيما يتعلق بمستقبله وعمله في المنظمة. ولذلك، يعد الرضا الوظيفي عنصراً بالغ الأهمية في تطور المنظمة وتميز أدائها.

تتمثل أهمية رضا العاملين بتأثيرها في رضا العملاء والزبائن، إذ إن العامل الراضي يعكس صورة إيجابية عن المنظمة في جودة خدمته وأدائه وطريقة تعامله مع العميل، وهذا يؤدي إلى ولاءه للمنظمة، ورضاه عن خدماتها ومنتجاتها (الإمام، 2021).

يرى الباحث أن الرضا الوظيفي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر مباشرة في الأداء الاستراتيجي في المنظمات، فعندما يشعر الموظفون بالارتياح والرضا في مكان عملهم، تزداد مستويات الالتزام والانتماء تجاه المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وكفاءتهم، كما يسهم الرضا الوظيفي في تحسين الدافع الذاتي للموظفين، وهذا يمنحهم حافزاً لتقديم أداء متميز، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والرضا الوظيفي من شأنه أن يسهم في تعزيز الابتكار والإبداع بين الموظفين، إذ يمنح الأفراد الشعور بجرية أكبر في التعبير عن آرائهم وتقديم أفكار جديدة، وهذا الإبداع يعد عنصراً حيوياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، خاصة في بيئات عمل سريعة التغير، لذا يمكن القول إن الاستثمار في تعزيز الرضا الوظيفي هو استثمار في الأداء الاستراتيجي.

ثانياً: الكفاءة الادارية

تعرف الكفاءة الادارية أنها مستوى تحقيق المنظمة للأهداف التنظيمية والاستراتيجية المحددة في خطتها الاستراتيجية، ولكي تحقق المنظمة التميز في الأداء يتوجب عليها أن تسعى جاهدة لزيادة مؤشرات الكفاءة لديها (حاتمة ودراوشة، 2020).

ومن وجهة نظر هلال والعتيبي (2023) فإن الكفاءة الادارية تشير إلى قدرة الإدارة على إجراء التحسينات في العمليات الداخلية للمنظمة، لتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، لذلك ينظر إليها أنها مقياس للعلاقة بين المدخلات والمخرجات، وكيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات مثالية بنجاح.

يرى مطر (2024) أنه وفي ظل التحديات والتغيرات المستمرة وعدم اليقين في البيئة الخارجية، بات تحقيق الكفاءة الادارية أمراً بالغ الأهمية للمنظمات التي تتطلع إلى تحقيق النجاح والتميز والتفوق على

منافسيها، فالكفاءة الادارية تسهم في تحقيق مركز تنافسي قوي للمنظمات يحقق لها النمو والبقاء ويطور أدائها الاستراتيجي.

يرى الباحث أن الكفاءة الإدارية تعد من العوامل الأساسية التي يمكن أن تعزز الأداء الاستراتيجي للمؤسسات في المنظمات المختلفة ، فعندما تتمتع الإدارة بكفاءة عالية، تتمكن من وضع رؤى واستراتيجيات واضحة تتماشى مع أهداف المنظمة وموقعها التنافسي، بحيث وتتيح هذه الكفاءة للإداريين اتخاذ قرارات مستنيرة، وتوزيع الموارد بفعالية، وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإدارة الوقت والموارد البشرية بفاعلية، وخلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية، وتحفز الموظفين على بذل أقصى إمكاناتهم، والكفاءة الإدارية من شأنها أن تسهم في تحسين آليات التواصل داخل المنظمة، بما يعزز من تفاعل فرق العمل، وتسهم في خلق ثقافة تنظيمية مبنية على التعاون والمشاركة، وكل ذلك يعزز من الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

ثالثاً: الإبداع

يعكس الإبداع اتجاه المنظمة الابتكار والتجربة والقيادة التكنولوجية والبحث والتطوير للمنتجات والخدمات الجديدة والمبتكرة (Oni et al, 2020).

ولذلك يعرف الإبداع أنه العملية التي يجري بها تطوير وإدخال طرق ووسائل جديدة لتنفيذ المهام داخل المنظمة، وتقديم منتجات وخدمات تتصف بالجدة والأصالة، ويمكن أن يحدث الإبداع على مستوى الفرد أو فريق العمل أو المنظمة ككل (طبيشات، 2020).

يعرف الإبداع أنه الميل والقدرة على التجربة، والتفكير بطريقة غير مألوفة، والقدرة على التكيف لحل المشكلات (الرفاعي، 2025).

والإبداع هو القدرة على توليد الأفكار الجديدة غير المسبوقة القابلة للتطبيق، وينظر إليها أنها عملية جماعية لاقتراح الأفكار وتقييمها واعتمادها ليصار إلى تنفيذها (علي، 2025).

أما تطبيق الإبداع فيتمثل بمجموعة محددة من الأنشطة والبرامج المصممة لوضع الفكرة الإبداعية موضع التنفيذ، كما يتضمن قدرة المنظمة على تنفيذ الأفكار الإبداعية ذات القيمة العالية، والقدرة على التكيف الاستباقي للأنظمة، والعمليات مع التغييرات في البيئة التنافسية (Valtone et al., 2023).

وتبرز أهمية الإبداع من الدور الكبير الذي يؤديه في جوانب ومجالات الحياة كافة لما له من أثر إيجابي على مستوى نشاط المنظمة، فالحاجة للإبداع ماسة ومؤكدة.

وفي هذا السياق يؤكد الطائي (2021)، أن الإبداع أصبح مطلباً ملحاً في ضوء المنافسة القوية التي تشهدها الأسواق، ومع انفتاح الأسواق العالمية في ظل العولمة، وقد تبنت المنظمات هذا المفهوم عند القيام بمهامها وأنشطتها لمواجهة هذه التحديات.

أيد (2023) Carvajal-Castrillon et al وجهة النظر التي ترى أهمية الإبداع للأفراد والمؤسسات، لأنه يمثل ميزة واضحة للتغيير التنظيمي الذي يوفر مفتاحاً لتحقيق التغيير في جوانب التنظيم كافة، بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية، والقدرة على البقاء والنمو.

يرى الباحث أن أهمية الإبداع تبرز من الدور الكبير الذي يؤديه في جوانب ومجالات عمل المنظمة كافة لما له من أثر إيجابي على مستوى أداء المنظمة، مما يجعل الحاجة إليه ماسة ومؤكدة، إذ إن الإبداع أصبح مطلباً ملحاً في ضوء المنافسة القوية والتغيرات وحالات عدم اليقين التي تشهدها الأسواق، ومع انفتاح الأسواق العالمية في ظل العولمة، فلا بد من قيام المنظمات بتبني هذا المفهوم عند القيام بمهامها وأنشطتها لمواجهة هذه التحديات، والارتقاء بأدائها الاستراتيجي، وتعزيز موقعها التنافسي.

رابعاً: جودة التعليم والتدريس

تعد مؤسسات التعليم العالي (الجامعي) من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة والمتعددة إلى حد كبير باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقدم وازدهار أي مجتمع في العالم، كما يلاحظ أن مخرجات العملية التعليمية تتسع أطرها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية السريعة التغير مما جعلها أكثر تنوعاً وشمولية.

تتمثل المخرجات التعليمية في أهداف المادة الدراسية بعد تحققها، وما خطت المؤسسة التعليمية والمدارس إكسابه للمتعلمين من معارف ومهارات وقيم، باستخدام مصادر المعرفة المختلفة، كما تعد مخرجات التعلم النتائج النهائية للمؤسسة التعليمية المرغوب تحقيقها للطلاب التي تظهر في صورة متعلمين يملكون قدرًا من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم عند انتهاء مرحلة التعليم (الكلوب، 2023).

تتمثل مخرجات التعليم على المدى البعيد في الطلبة الخريجين الذين يعدون نتاج العمليات التي تجري على الطلبة في العملية التعليمية؛ والبحث العلمي وهو نتاج علاقة كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب مع المصادر المتاحة في ظل إجراء عملية البحث العلمي الأكاديمي، وخدمة المجتمع الذي يعد أحد أهم مخرجات العملية التعليمية.

يرى الباحث أن جودة التعليم والتدريس تعد من العوامل الحاسمة لتحقيق الأداء الاستراتيجي للجامعات، فهي تسهم مباشرة في إعداد خريجين يتمتعون بالمعرفة والمهارات المطلوبة في سوق العمل، وعندما تولي الجامعات اهتماماً كبيراً لجودة التعليم، يتمكن الطلاب من الحصول على تجربة تعليمية غنية تعزز قدرتهم على التفكير النقدي وحل المشكلات، وهذا يسهم في تلبية احتياجات المجتمع والاقتصاد، والتعليم الجيد يستطيع جذب الطلاب المتميزين، مما يعزز سمعة الجامعة، ويساعد في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية على المدى الطويل، وترتبط جودة التدريس بتحسين نتائج البحث والتطوير داخل الجامعات

وتحفز التجارب التعليمية الفعالة أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والتطوير المهني المستمر، وهذا من شأنه أن يسهم في تحقيق الأداء الاستراتيجي للجامعات.

يرى العديد من الباحثين أن القيم التنظيمية تؤثر في الأداء الاستراتيجي وهو ما تقدمه هذه الدراسة متغيرا وسيطا.

3.2 ماهية القيم التنظيمية

يعد موضوع القيم التنظيمية من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع منذ زمن طويل، نظرا لأهميته وتأثيره في كفاءة الأداء التنظيمي، ودوره في تحديد السلوك التنظيمي للعاملين في أي منظمة. وفي هذا الجزء من الدراسة سنقف على ماهية القيم التنظيمية بتعريف هذا المفهوم، وتحديد أهميته للمنظمة وأبعاده، وذلك على النحو التالي:

1.3.2 تعريف القيم التنظيمية:

تعرف القيم التنظيمية أنها "مجموعة من المعايير والمعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد، وتوجههم داخل المنظمة، وتشكل هذه القيم أساس الثقافة التنظيمية التي تحدد ما هو مرغوب فيه، وما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات" (الشريفي والمحمد، 2021).

وهي أيضا مجموعة من المعتقدات والاتجاهات والسلوكيات الوظيفية، تسعى لها الإدارة، وتدافع من أجل غرسها بين أفراد التنظيم كافة رؤساء ومرؤوسين، وهي تحدد كل ما هو مرغوب في المنظمة لتطبيقه، وكل ما هو غير مرغوب فيه لتجنبه، كما أنها تعكس المهام والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظم، وتحفز الجميع للعمل على تحقيقها (أحمد، 2024).

وفي تعريف آخر هي مجموعة المبادئ والمعتقدات التي تحدد سلوك أفراد المنظمة، أثناء سعيهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (عبد السلام، 2024).

ومن وجهة نظر (Abd Al_amiyey and Alubadi (2023) فإن القيم التنظيمية تمثل مجموعة المبادئ والمعايير والمؤشرات التي تضعها المنظمة، وتتحقق بالتحكم في الأفكار والمعتقدات والاتجاهات، بالإضافة إلى الأفراد أنفسهم وميولهم وطموحاتهم وسلوكهم ومواقفهم.

ومن وجهة نظر الباحث فإن القيم التنظيمية تتمثل بمجموعة المبادئ والقواعد الأساسية التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتحدد كيفية تفاعلهم مع بعضهم بعضاً ومع الأطراف الخارجية، وتمثل هذه القيم جوهر الثقافة التنظيمية، إذ تعكس أخلاقيات الوظيفة التي تتبنى في بيئة العمل، مثل النزاهة، والاحترام، والإبداع، والتميز، وتبدو أهمية تطبيق القيم التنظيمية في دورها في تشكيل هوية المنظمة، وتعزيز التزام الأفراد برويتها وأهدافها، مما يعزز من الروح الجماعية ويعزز الأداء الاستراتيجي.

2.3.2 أهمية القيم التنظيمية

تؤدي القيم التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل ثقافة المؤسسة، وتوجيه سلوك العاملين فيها، فترسيخ القيم التنظيمية، مثل العدالة، والنزاهة، والابتكار، والمسؤولية، يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء العالي، وتحقق التوافق بين أهداف المنظمة وطموحات الأفراد، وتشير الأبحاث إلى أن القيم التنظيمية ليست مجرد شعارات، بل هي ممارسات فعلية تنعكس في القرارات والسلوكيات اليومية، وتؤثر مباشرة في جودة الخدمات المقدمة، واستدامة العلاقات بين العاملين (الشريفي والمحمد، 2021).

تعد القيم التنظيمية معياراً رئيساً في إرساء سياسات العدالة والتعاون والموضوعية في إنجاز المهام من قبل أفراد المنظمة كافة، بالإضافة إلى وجود روح العمل الجماعي والتعاون لإنجاز المهام، فهي تمثل القيم التنظيمية الأساس الذي يعزز أداء الأفراد في بذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة (Al-Zahrani, 2020).

علاوة على ذلك، تعدّ القيم التنظيمية من العوامل الأساسية التي لا يمكن تجاهلها أثناء تحليل السلوك الإنساني، وفهم السلوك التنظيمي، لذلك تولي المنظمات اهتماما كبيرا بالقيم عموما، والقيم التنظيمية خصوصا، باعتبارها الأساس المعنوي لأي منظمة، وما تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، باعتبارها المحرك الرئيس للأداء المتميز، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. كما تعدّ القيم التنظيمية معيارا أساسيا في إرساء سياسات العدالة والتعاون والموضوعية في إنجاز المهام، وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون لإنجاز المهام، وتمثّل القيم التنظيمية الأساس الذي يعزز أداء الأفراد، وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة (Abd Al_ amirey and Alubadi, 2023).

ومن وجهة نظر أخرى فإن القيم التنظيمية تشكل المعتقدات والمبادئ الأساسية التي تحدد ثقافة المنظمة وسلوكيات أفرادها، وعمليات صنع القرار فيها، كما تشكل هذه القيم مبادئ توجيهية تؤثر في كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم بعضا داخل المنظمة، واتخاذهم القرارات، وارتباطها إيجابيا بأداء الموظفين، وقدرتها على تعزيز ثقافة الابتكار (Ridwan et al., 2020).

يرى Pratama et al (2022) أن عدم التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية قد يعيق الأداء، إذ تعدّ القيم التنظيمية بمنزلة بوصلة أخلاقية توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتكامل هذه القيم يحسن الأداء، ووضوحها يحسن عملية اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، كما تؤثر القيم التنظيمية إيجابا في خدمة العملاء والأداء الوظيفي.

ومن وجهة نظر الباحث فإن أهمية القيم التنظيمية تبدو في دورها الأساسي في تشكيل الثقافة المؤسسية، وتوجيه سلوك الأفراد، ومساهمتها في تعزيز الانتماء والالتزام بين الموظفين الذين يشعرون أنهم جزء من رسالة وأهداف أكبر، وتخلق هذه القيم بيئة عمل إيجابية تحفز الإبداع، وتعزز العمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية.

3.3.2 أبعاد القيم التنظيمية

ترتكز القيم التنظيمية على مجموعة أساسية من العناصر التي تشكل أبعاد هذا المفهوم، وبتطبيق تلك الأبعاد مجتمعة تتعزز القيم التنظيمية الإيجابية التي تؤثر في سلوك العاملين، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي، ويمكن تحديد هذه الأبعاد على النحو التالي:

أولاً: النزاهة

النزاهة لغة "البعد عن السوء وترك الشبهات" (المعجم الوسيط). وتعرف اصطلاحاً أنها "منظومة القيم الأخلاقية المتعلقة بالصدق والأمانة والاحلاص والمهنية في العمل، والحرص على حماية المال العام" (الرزين، 2020).

وفي تعريف آخر فإن النزاهة هي "القضاء على الفساد الناجم عن سوء استخدام الإدارة والوظيفة بتحديد أسس وقواعد تعمل على ترسيخ مبادئ السلوكيات الإيجابية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة جراء تطبيق قواعد ومبادئ النزاهة القائمة على ما تأصل لدى الفرد العامل من صدق وأمانة وعدم الإساءة بالآخرين" (جونى، 2024).

ومن وجهة نظر مشرف وجعفر (2023) فإن النزاهة تمثل مجموعة سلوكيات وأفعال أخلاقية تستند إلى القيم التنظيمية والقيم المقبولة من المجتمع، فالمنظمات التي تعطي الأولوية للنزاهة تخلق بيئة عمل إيجابية، وتخلق منظمة أكثر تنافسية تقدم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

ويرتبط مفهوم النزاهة ارتباطاً وثيقاً بالقيم التنظيمية، فيرى جونى (2024) أن العلاقة بين القيم التنظيمية والنزاهة تتضح بالارتباط الوثيق بين القيم والسلوك، إذ إن النزاهة سلوك أخلاقي قيمى، ولأن النزاهة هي المسؤولة عن بروز سلوكيات الإنسان السوية فقد شغلت مقاماً عالياً في منظومة القيم الأخلاقية، التي لا تستقيم تصرفات المرء بدونها.

ومن وجهة نظر الباحث فإن النزاهة تعدّ واحدة من أبرز أبعاد القيم التنظيمية، وتعكس التزام أفراد المنظمة بالمبادئ الأخلاقية والأمانة في جوانب العمل جميعها، كما تمثل النزاهة أساس الثقة بين الموظفين وإدارة المنظمة، وتسهم في تعزيز بيئة عمل تتسم بالشفافية والتعاون والبعد عن الفساد بأشكاله كافة، وخاصة فيما يتعلق باستغلال الوظيفة، وعندما تعزز النزاهة قيمة تنظيمية، يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار، وتسهم النزاهة في تعزيز سمعة المنظمة في المجتمع، وينظر إليها منظمة موثوقة تلتزم بالممارسات الأخلاقية، بتحقيق مستويات عالية من النزاهة، وهذا الالتزام يعدّ عاملاً محورياً لبناء العلاقات القوية مع العملاء والشركاء والمستثمرين وأصحاب المصلحة عامة.

ثانياً: العمل الجماعي

الأداء التنظيمي المتميز لا يأتي منفرداً، وإنما يتطلب تحقيقه عملاً جماعياً ببناء فرق العمل، فالعمل في فرق يتيح الفرصة للعاملين لتبادل المعرفة والتعلم من الآخرين، كما يحقق التعاون وتحسين المهارات الفردية، وتقديم ملاحظات عملية دون حدوث أي تعارض بين أي من الأعضاء، وهو ما يقود إلى زيادة قدراتهم الإنتاجية، وتحقيق الأداء الأمثل، وتعزيز الفعالية التنظيمية.

يعرف العمل الجماعي أنه التعاون المثمر مع الآخر لإحداث تكامل وتوافق بين أعضاء الجماعة مهما تباينت آراؤهم، ومحاولة الوصول إلى حل ما، أو مناقشة قضية ما، أو الخروج بشيء جديد غير مسبوق (أحمد وآخرون، 2023).

والعمل الجماعي هو طريقة للعمل بأسلوب تعاوني مع مجموعة من الأفراد داخل المنظمة وهو يعد وسيلة لتحقيق هدف، أو أهداف تنظيمية مشتركة، وتحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي (Flores-

(Szwagrzak and Treibich, 2020).

ويتحقق العمل الجماعي بالدرجة الاولى ببناء فرق العمل، وهي مجموعة مؤلفة من شخصين أو أكثر داخل التنظيم، يتفاعلون ويتعاونون مع بعضهم بعضا حيويًا للوصول إلى هدف مشترك تسعى المنظمة لتحقيقه (Assbeihat, 2016).

يرى مطر (2024) أن العمل الجماعي الناجح يقوم على التعاون والتآزر بين أفراد المنظمة كافة، ويسهم كل منهم في إثراء العمل وتطوير الأداء وحل المشكلات بما يقدمه من أفكار واقتراحات تناقش على مستوى الجماعة، أو فريق العمل.

وبحسب (Askari et al (2020) فإن أهمية العمل الجماعي أمر بالغ الأهمية لتحقيق إنتاجية جيدة، وتواصل جيد بين الموظفين في المنظمة، ويمكن وصف الفريق أنه مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون معا لتحقيق الوظائف والأهداف نفسها لتقديم خدمات متميزة، فاعتماد العمل الجماعي، وتطبيق المهارات التعاونية يقود إلى تحسين إنتاجية العمال، وتحسين أداء المنظمة عامة، وعندما يتعاون الأشخاص معا لأداء وظيفة ما ويفكرون ويتجادلون حولها تنشأ خطة أولية غنية وشاملة للوظيفة، وعندما تكون قاعدة الوظيفة شاملة ودقيقة، تكون إنتاجيتها وتحسينها أكثر وضوحًا، لذلك يمكن القول إنه مع تجمع الأفراد وتعاونهم تولد أفكار قوية وآراء قوية.

يرى الباحث أن الاهتمام بفرق العمل يعد من المهام التنظيمية الأساسية التي تسعى إدارة المنظمة لتحقيقها، وعليه فإن أهمية فرق العمل في المنظمات تنبثق من أن العديد من الأهداف والمهام التنظيمية لا تتحقق إلا بفرق العمل المؤهلة التي يملك أعضاؤها المهارات والكفاءات التنظيمية المطلوبة، كما أن الأسلوب الجماعي في العمل هو الأسلوب الأنجح؛ بغية تعزيز المبادرات الإبداعية والابتكارية اللازمة لتطوير العمل، وتبسيط الإجراءات، وحل المشكلات.

ثالثاً: الابتكار

يعرف الابتكار أنه العملية التي يقوم بها الفرد لتؤدي إلى اختراع وإيجاد شيء جديد، نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه الفريد وبيئته (النجار، 2020).

أما الابتكار على المستوى التنظيمي أو ما يعرف بالابتكار التنظيمي فهو "فكرة أو استراتيجية جديدة تتبناها المنظمة لإدخال شيء جديد، لتحسين الكفاءة والعلاقات الخارجية، لذلك يعرف الابتكار أنه تطبيق الأفكار الإبداعية غير المسبوقة بربحية عالية في الأسواق باستغلال الفرص السوقية المتاحة (الرفاعي، 2025).

ومن وجهة نظر الشمايلة والعزب (2024) فإن أهمية الابتكار التنظيمي تكمن في دوره البارز والحاسم في إنجاح واستمرارية وتميز أي منظمة، لما له من أهمية استراتيجية وعملية للمنظمة، تكمن في تطوير الإجراءات والسياسات الإدارية، والعمليات الإنتاجية والخدماتية، وتقديم سلع وخدمات مبتكرة ذات قيمة عالية للمنظمة.

وفي السياق ذاته فإن قدرات الابتكار تشمل القدرة على توليد وتنفيذ أفكار، أو عمليات، أو منتجات أو خدمات جديدة تدفع نجاح المنظمة في السوق، وتتألف قدرات الابتكار من أربعة عناصر رئيسة هي: الرغبة في تبني الابتكار، والتنفيذ الفعال للأفكار المبتكرة، واستراتيجيات التسويق المبتكرة، والتسامح مع المخاطر، وتشمل مؤشرات قدرات الابتكار الآتي (Hidayat et al., 2024):

1. ابتكار المنتج: يشمل الابتكار نطاق إنشاء وتسويق المنتجات الجديدة.
2. ابتكار العمليات: يتعلق بالابتكارات في عمليات التصنيع والتوزيع، وأي منتج جديد يفيد من التحسينات المبتكرة.

3. إدارة الابتكار: تتضمن تنسيق عملية الابتكار والإشراف عليها، ومواءمتها مع معايير

الصناعة.

4. ابتكار السوق: يتضمن اغتنام الفرص والمغامرة في قطاعات سوقية جديدة.

يرى الباحث أن الابتكار يعد أحد القيم التنظيمية الأساسية التي تؤدي دوراً حيوياً في دفع المنظمات نحو التطور والنمو المستدام، ويعكس الابتكار القدرة على التفكير الإبداعي، وتطوير حلول جديدة تتناسب مع التحديات والفرص المتاحة في بيئة العمل، وعندما تعزز الثقافة التنظيمية مفاهيم الابتكار، فإنها تشجع الموظفين على استكشاف أفكار جديدة، وتحفزهم على التجريب والمخاطرة المدروسة، وهذا من شأنه أن يساهم في تحسين العمليات، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بأسلوب أفضل، فتزداد القدرة التنافسية للمنظمة في السوق.

رابعاً: العدالة

تعرف العدالة التنظيمية أنها "شعور يدركه الأفراد داخل المنظمة نتيجة عدالة وموضوعية توزيع المخرجات سواء كانت مالية (الأجور والحوافز) أو معنوية، مما يؤدي إلى زيادة ارتباط الأفراد بالمنظمة والسعي بجد لتحقيق الأهداف التنظيمية (محمد، 2024).

ونتيجة لذلك يمكن أن تؤثر تصورات الموظفين حول العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، ويجعل شعور الموظفين بالعدالة حافزاً لبذل المزيد من الجهد للحصول على نتائج أكثر إيجابية (عساف، 2022)

ومن وجهة نظر الباحث فإن العدالة التنظيمية تعد عاملاً لزيادة الثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة والعاملين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وعلى النقيض من ذلك فإن عدم وجود العدالة

التنظيمية سيؤدي إلى شعور العاملين بالظلم الذي سيؤدي إلى تدني مستوى رضاهم الوظيفي، وهذا كله يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم.

4.2 واقع مجتمع الدراسة (جامعة القدس المفتوحة)

جامعة القدس المفتوحة تعتمد نظام التعليم المدمج الذي يجمع بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني، متجاوزاً قيود الزمان والمكان، ويوفر فرص تعلم ذات جودة عالية وبكلفة مناسبة. يقوم هذا النظام على المقرر الدراسي المطبوع، والمحاضرات الصفية، واللقاءات والامتحانات الوجيهة، بالإضافة إلى مرتكزات التعلم الذاتي، مع توظيف التكنولوجيا الحديثة وأدوات التعلم الإلكتروني بأسلوب تكاملي لخدمة استقلالية المتعلم، مع الحفاظ على اللقاءات الوجيهة ضمن معايير التعليم التقليدي والحديث، وقد طرحت فكرة إنشاء الجامعة عام 1975 لتلبية احتياجات الفلسطينيين بناء على طلب منظمة التحرير الفلسطينية، وكان للرئيس الراحل ياسر عرفات دور أساسي في تأسيسها. بدأت الجامعة تقديم خدماتها التعليمية عام 1991 من مقرها الرئيسي في مدينة القدس، وأنشأت فروعاً ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية المختلفة، فارتفع عدد الطلبة من مئات إلى حوالي 45,000 طالب موزعين على 18 فرعاً في الضفة الغربية وقطاع غزة. سميت الجامعة بـ "القدس المفتوحة" لأنها تمثل مرجعاً للتعليم العالي المفتوح على مستوى الوطن العربي والعالم. ويعزز التعليم المدمج في الجامعة مهارات التعلم الذاتي، ويوفر بيئة تعليمية تفاعلية تجمع بين التعليم الوجيه والتعليم الإلكتروني، وهذا يسهم في تحسين جودة مخرجات التعليم وكفاءة الخريجين. كما يتعامل بفاعلية مع التحديات التي يفرضها الواقع الفلسطيني، مثل القيود الإسرائيلية، ويتيح تعميم التعليم العالي في فلسطين بطرق حديثة ومتطورة (جامعة القدس المفتوحة، 2023).

بناء على ما سبق يشير الباحث إلى إن تناول موضوع الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة ، يعكس وعياً بأهمية التكامل بين القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي، فالقيم التنظيمية ليست مجرد إطار نظري، بل هي عنصر حيوي يحدد مدى فاعلية القيادة التحويلية في توجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفي هذه الدراسة، يأمل الباحث في تقديم إضافة علمية تسهم في تطوير الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات الفلسطينية، وتعزيز قدراتها على مواجهة التحديات وتحقيق رسالتها في خدمة المجتمع .

ففي سياق جامعة القدس المفتوحة، تكتسب دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي أهمية خاصة، نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه القيم التنظيمية وسيطا في هذه العلاقة، إذ إن تعزيز القيم التنظيمية يسهم في تفعيل أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي، بتحفيز العاملين، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للابتكار والتطوير، وتحقيق التميز الأكاديمي والإداري، ومن هنا تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تفاعل هذه المتغيرات داخل البيئة الجامعية، بما يسهم في تطوير السياسات والممارسات الإدارية لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها المجتمعية

5.2 الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

سوف يجري عرض الدراسات من الأحدث إلى الأقدم بتقسيم الدراسات إلى قسمين: الدراسات

العربية والدراسات الأجنبية:

الدراسات العربية:

- دراسة الشهري (2025) بعنوان "القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (370) موظفا. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام، وقد أوصت الدراسة بنشر الوعي بأهمية القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع البيئي بعقد ورش العمل، والندوات، والبرامج التدريبية المتخصصة.

- دراسة شقور وهواري (2025) بعنوان "مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة العقلية، والاعتبارات الفردية لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى معرفة مستوى التميز المؤسسي المتمثل 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، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (63) موظفاً وموظفة مثلوا القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في جامعة الاستقلال. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كانت عالية، وبمتوسط حسابي (3.80)، وأن الدرجة الكلية لمستوى التميز المؤسسي كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.34). وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الاستقلال، وأن تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكامل لتحقيق أعلى المستويات نحو التميز المؤسسي بأبعاده؛ التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي.

- دراسة داود (2024) أثر القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين (الإداريين والأكاديميين) في جامعة القدس المفتوحة بالضفة الغربية، البالغ عددهم (324). استخدم المسح الشامل لاختيار عينة الدراسة، فأسهل في تقديم نتائج شاملة وموثوقة. النتائج كشفت أن المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة كان متوسطاً (3.627). والأداء المؤسسي للجامعة جرى تقييمه على أنه عالٍ (3.7409)، وقيمت ممارسة القيادة التحويلية أنها عند مستوى متوسط (3.5127). وقد أشارت الدراسة إلى أنه يوجد أثر مباشر للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، لكن الرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي لم تظهر أثراً مباشراً بالقدر نفسه، بينما كان للرسالة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية أثر واضح. وكشفت أيضاً أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية يؤثران بوضوح في القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، مع وجود دور وسيط مهم للقيادة

التحويلية. وتُظهر الدراسة وجود فروق ديموغرافية في التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وممارسات القيادة التحويلية استناداً إلى متغيرات مثل مكان الفرع، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. استناداً إلى هذه النتائج قدمت توصيات عملية لتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحسين الأداء المؤسسي، وتطوير ممارسات القيادة التحويلية داخل جامعة القدس المفتوحة. هذه التوصيات تهدف إلى معالجة الفجوات المحددة، وتعزيز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر، مع مراعاة التنوع والاحتياجات الخاصة لمجتمع الجامعة

- دراسة البيحاني وبالخير(2023) بعنوان "القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تبني مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) لنمط القيادة التحويلية في مكة المكرمة، وتقييم تأثير هذا النمط القيادي في أداء هذه المؤسسات، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل البيانات التي جمعت باستبيان موجه لعينة مستهدفة من مجتمع الدراسة، والذي يتكون من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة (مديرين عموم، رؤساء أقسام، موظفين). وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (216) استبانة. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق القيادة التحويلية في زيادة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما وجدت الدراسة علاقة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات، وزيادة نسبة الأرباح والمبيعات. أوصت الدراسة بتعزيز أسلوب القيادة التحويلية لدى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع الاهتمام بتطوير مهاراتهم ومنحهم مهارات جديدة تمكنهم من القيادة الفعالة، بالإضافة إلى أهمية تعزيز دور العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، بما يزيد من فاعلية أداء المؤسسات.

- دراسة الرشيدى (2023) بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. وتكمن أهمية البحث في تقديم إطار نظري لربط أبعاد الذكاء الاستراتيجي ، وبيان مدى تأثيرها في تحسين الأداء، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي وجود تأثير للمتغير المستجيب (الذكاء الاستراتيجي) بمجموع أبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، وختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الذكاء الاستراتيجي في المنظمات أداة لجمع وتحليل المعلومات التي تساعد في بناء قدرات وقابليات الموظفين، وتمكنهم من تطوير خططهم وأفكارهم المستقبلية عند تقديم الخدمة في المنظمات.

- دراسة الزبيدي واخرون (2022) بعنوان "أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم (الليث) لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف عن درجة توافر سلوك تطوير الأداء المهني لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية على تطوير الأداء المهني للمعلمين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي، والارتباطي)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عدد أفرادها (342) معلماً ومعلمة تمثل (12.44%) من مجتمع الدراسة الكلي، وكان من أبرز النتائج: أن مديري المدارس يمارسون بدرجة كبيرة أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وجاءت أبعاد القيادة التحويلية وبدرجة ممارسة (كبيرة)، وأن سلوك تطوير الأداء المهني يتوافر بدرجة كبيرة لدى المعلمين عند مستوى الدلالة

(0.01)، كما يتضح أن ممارسة القيادة التحويلية تؤثر بنسبة (73.3%) في سلوك تطوير الأداء المهني للمعلمين. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم عدد من التوصيات أهمها: تصميم برامج وحقائب تدريبية نوعية لتنمية الممارسات والأساليب للقيادة التحويلية وتطبيقاتها المختلفة، وتضمين برامج لنمو مديري المدارس المهني في مجال القيادة التحويلية، ومتابعة التحسينات، والممارسات الفاعلة، والتميزة، ونمذجتها، وتطوير معايير وضوابط ترشيح واختيار مديري المدارس.

- دراسة الجبوري والحاكم (2020) بعنوان "الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيم التنظيمية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي من وجهة نظر المسؤولين عن عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي والشاغليين للمناصب، رئيس جامعة مساعد رئيس جامعة، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، كذلك اعتمد الباحثان الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (280) شخصاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هناك تأثيراً للقيم التنظيمية في الأداء المؤسسي، ووجود علاقة تأثير لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي بوساطة القيم التنظيمية التي تعد متغيراً وسيطاً في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - العراق.

- دراسة عموري (2020) بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، والتعرف إلى تأثير بعض متغيرات الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي

الارتباطي، واستخدمت أداتين للدراسة وهما الاستبانة التي وزعت على عينة مقدارها (104) من العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وإجراء مقابلة استهدفت عدداً من الأعضاء البالغ عددهم (6) اختيروا عشوائياً من الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية بواقع (2) من العمداء ورؤساء الأقسام من كل جامعة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، كذلك أظهرت نتائج المقابلة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت متدنية بسبب وجود قيود وخطوات وإجراءات يجب الالتزام بها من ناحية وزارة التربية والتعليم العالي، والقيود قد تعد معيقاً في تطبيق هذه القيادة، وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وفعالية الأداء، لأن القيادة التحويلية تعمق انتماء الموظف لعمله، وتحفيزه على العطاء بدون مقابل، مما يضيف قيمة فعلية للجامعات. أوصت الدراسة باعتماد نظام للحوافز والمكافآت، وتفعيل تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين العمداء ورؤساء الأقسام، وبين العاملين معهم، والعمل على تنمية روح الفريق التعاوني في الجامعات.

- دراسة الالمني (2020) بعنوان "الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم في السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها 741 شخصاً من المديرين في تلك الفنادق، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تمكين العاملين يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم في السعودية.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة Aldossari and Alanizan (2025) بعنوان:

The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، والتحقق من مدى تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في هذه العلاقة. وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (259) موظفا من المستويات الوظيفية والقطاعات المختلفة. وكشفت النتائج أن للقيادة التحويلية تأثيرا إيجابيا قويا في أداء الموظفين، ووجد أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتوسطان هذه العلاقة كثيرا، وتسלט النتائج الضوء على أهمية تبني سلوكيات القيادة التحويلية لتحسين رضا الموظفين والتزامهم وأدائهم. لذلك فقد أوصت الدراسة أن تعتمد الأبحاث المستقبلية على أساليب جمع بيانات طولية أو متعددة المصادر، وأن تستكشف عوامل وسيطة إضافية، مثل مشاركة الموظفين، أو التمكين النفسي.

- دراسة Iddrisu & Mohammed (2025) بعنوان:

Exploring the impact of leadership styles on organizational effectiveness: The mediating role of employee motivation and engagement

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أنماط القيادة في الفعالية التنظيمية، مع التركيز على الدور الوسيط لتحفيز الموظفين ومشاركتهم. اعتمد الباحثان على نظرية القيادة التحويلية، واستخدما أسلوب تحليل المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات المستخلصة من استبيانات موجهة للعاملين. أظهرت النتائج أن تحفيز الموظفين ومشاركتهم يشكلان متغيرا وسيطا مهما في العلاقة بين أنماط القيادة والفعالية التنظيمية، إذ تعزز القيادة التحويلية كثيرا دافعية الموظفين ومشاركتهم مما ينعكس

إيجاباً على فعالية المؤسسة. أوصت الدراسة بضرورة إعطاء أولوية لتطوير القيادة في مؤسسات القطاع العام، لتعزيز الالتزام الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات. وتتسم نتائج هذه الدراسة مع توجهات البحث الحالي في تأكيد أهمية القيادة التحويلية مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الأداء المؤسسي.

- دراسة (Kamau et al (2025) بعنوان:

The mediating role of organizational transformation on the relationship between strategic leadership and performance of agribusiness companies listed at Nairobi Securities Exchange, Kenya

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للتحويل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء شركات الأعمال الزراعية المدرجة في سوق نيروبي للأوراق المالية في كينيا. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والكيفي، وعلى نظرية القيادة التحويلية، وشملت عينة مكونة من 120 موظفاً إدارياً. أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً في الأداء، في حين أن التحويل التنظيمي يؤدي دوراً وسيطاً متوسط القوة في هذه العلاقة. وتدعم هذه النتائج توجه البحث الحالي نحو تأكيد أهمية القيادة التحويلية، والتحويل التنظيمي في تعزيز الأداء المؤسسي.

- دراسة (Elisabeth et al. (2025) بعنوان:

The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة التحويلية في أداء الموظفين، مع الأخذ في الاعتبار دور الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، اعتمد البحث على منهج كمي، وتحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وقد جمعت البيانات باستبيان وزع على (150) مستجيباً من الموظفين يعملون في ظل قيادة تحويلية، أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة

التحويلية يؤثر كثيرا في أداء الموظفين، كما أن للرضا الوظيفي تأثيرا مباشرا في أداء الموظفين، ويتوسط العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وأدائهم.

- دراسة (Suryadi et al (2024) بعنوان:

The impact of transformational leadership on organizational Performance and employee motivation

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير القيادة التحويلية في أداء المنظمة وتحفيز الموظفين. ولغايات تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة أساليب وصفية نوعية بالمقابلات المتعمقة مع عدد من الموظفين من المستويات الإدارية المختلفة، واتباع أسلوب الملاحظة وتحليل الوثائق. وقد توصلت الدراسة إلى أن القادة التحويليين يتميزون برؤية واضحة، ويستطيعون إيصال هذه الرؤية بفعالية إلى الموظفين، مما يلهمهم ويحفزهم على العمل بأسلوب أفضل، ويقدم القادة التحويليون دعما معنويا وفكريا للموظفين، وهذا يساعدهم على التطور الشخصي والمهني، ويهيئ بيئة عمل إيجابية وتعاونية، فيتحسن الأداء التنظيمي العام.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: الأهداف: الدراسات السابقة تناولت أهدافاً متنوعة تركز على القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء المؤسسي أو الوظيفي، مع النظر إلى متغيرات وسيطة مختلفة. على سبيل المثال، ركزت دراسة داود (2024) على أثر القيادة التحويلية وسيطا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة، بينما تناولت دراسات أخرى مثل الشهري (2025) وشقور وهواري (2025) تأثير القيادة التحويلية في كفاءة الأداء، أو التميز المؤسسي دون التركيز على القيم التنظيمية كوسيط.

ثانياً: اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في جوانب عدة منها:

1. السياق الجغرافي والمؤسسي: تركز الدراسة الحالية على جامعة القدس المفتوحة في فلسطين، وهي مؤسسة تعليمية تعتمد نظام التعليم المدمج، بينما تناولت الدراسات السابقة سياقات مختلفة مثل الجامعات الحكومية في العراق (الجبوري والحاكم، 2020)، والفنادق في السعودية (اللامعي، 2020)، والمدارس (الزيدي وآخرون، 2022). أما دراسة داود (2024)، التي تتناول الجامعة نفسها، فتركز على التخطيط الاستراتيجي متغيراً رئيسياً، ولا تركز على القيم التنظيمية.

2. المتغير الوسيط: الدراسة الحالية تركز على القيم التنظيمية (النزاهة، العمل الجماعي، الابتكار، العدالة) متغيراً وسيطاً، وهو ما يميزها عن الدراسات الأخرى التي ركزت على متغيرات وسيطة مختلفة مثل تمكين العاملين (اللامعي، 2020)، والتحول التنظيمي (Kamau et al., 2025)، والرضا الوظيفي والالتزام (Aldossari and Alanizan, 2025).

3. الأبعاد المحددة: الدراسة الحالية تحدد أبعاداً محددة للقيم التنظيمية (النزاهة، العمل الجماعي، الابتكار، العدالة)، وللقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي)، مما يمنحها دقة أكبر في قياس هذه المتغيرات مقارنة ببعض الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية عامة، مثل (Suryadi et al. (2024).

ثالثاً: من حيث المجتمع والعينة:

الدراسة الحالية تستهدف رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية فأعلى، والأكاديميين في الفروع، ودوائر الرئاسة في جامعة القدس المفتوحة، وهذا يسمح بتعميم النتائج على نطاق أوسع داخل الجامعة، مقارنة بدراسة داود (2024) التي اعتمدت مساحاً شاملاً للعاملين (إداريين وأكاديميين) في الضفة الغربية، أو دراسات أخرى مثل شقور وهواري (2025) التي ركزت على قيادات جامعة الاستقلال فقط.

رابعاً: تميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية تتميز بجوانب عدة من أبرزها ما يلي:

1. التركيز على القيم التنظيمية وسيطاً: على عكس العديد من الدراسات السابقة التي ركزت على متغيرات وسيطة أخرى (مثل تمكين العاملين أو التحول التنظيمي)، تركز هذه الدراسة على القيم التنظيمية (النزاهة، العمل الجماعي، الابتكار، العدالة) عاملاً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي، وهذا الجانب لم يُركز عليه بأسلوب كافٍ في الدراسات السابقة بالقدر نفسه من التحديد والعمق، خاصة في سياق الجامعات الفلسطينية.

2. السياق الفلسطيني: الدراسة تتناول جامعة القدس المفتوحة، وهي مؤسسة تعليمية ذات طبيعة فريدة (تعليم مدمج) تواجه تحديات خاصة بالسياق الفلسطيني، مثل القيود الإسرائيلية، مما يجعلها

مختلفة عن الدراسات التي تناولت سياقات أخرى (مثل العراق، السعودية، أو كينيا). كذلك دراسة داود (2024)، التي تشارك السياق نفسه، تركز على التخطيط الاستراتيجي متغيرا رئيسا، لا على القيم التنظيمية.

3. التكامل بين الأبعاد: الدراسة تحدد أبعادا واضحة لكل من القيادة التحويلية، والقيم التنظيمية، والأداء الاستراتيجي، مما يوفر إطارا تحليليا دقيقا.

4. الأهمية العملية المتوقعة: اعتمادا على النتائج المتوقعة، تسعى الدراسة لتقديم توصيات عملية ومحددة لجامعة القدس المفتوحة لتطوير ممارساتها القيادية والإدارية، مما يعكس أهمية تطبيقية مباشرة.

5. الفجوة البحثية: تشير الدراسة بوضوح إلى محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق الفلسطيني، مما يعزز أهميتها في سد هذه الفجوة المعرفية، ووجود دراسة داود (2024) يعزز الحاجة إلى استكشاف متغيرات وسيطة جديدة مثل القيم التنظيمية.

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

المقدمة	1.3
منهجية الدراسة	2.3
مجتمع الدراسة وعينتها	3.3
أداة الدراسة وخصائها	4.3
متغيرات الدراسة	5.3
إجراءات تنفيذ الدراسة	6.3
المعالجات الإحصائية	7.3

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة:

يوضح في هذا الفصل الإطار المنهجي والإجرائي الذي اعتمد عليه الباحث لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها. يتضمن الفصل وصفاً مفصلاً لمنهج الدراسة، مجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة ومتغيراتها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وخطوات تنفيذ الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار علمي شفاف يتيح للقارئ فهم كيفية إجراء الدراسة، وتكرارها إذا لزم الأمر، مع الالتزام بمعايير البحث العلمي في مجال الإدارة والقيادة، وصممت الإجراءات لتكون مناسبة لطبيعة الدراسة التي تركز على الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأنسب لدراسات من هذا النوع، لأنه يركز على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها دون تدخل من الباحث. يشمل هذا المنهج جمع البيانات من مصادرها الأولية (مثل الاستبانات) والثانوية (مثل الدراسات السابقة والوثائق الرسمية للجامعة)، ثم تحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج والتوصيات. يتميز هذا المنهج بقدرته على تقديم صورة شاملة عن الواقع الحالي للقيادة التحويلية، والقيم التنظيمية، والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة، مع التركيز على العلاقات التفسيرية

والوسيلة بينها، واختير هذا المنهج لأنه يتناسب مع أهداف الدراسة التي تتطلب قياس آراء العاملين وتحليلها، ويسمح باستخدام أدوات كمية مثل الاستبانة للحصول على بيانات دقيقة قابلة للقياس، كما أنه يدعم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المذكورة في الفصل الأول.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

أ) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية فأعلى، والأكاديميين في الفروع، ودوائر الرئاسة في جامعة القدس المفتوحة، بلغ حجم المجتمع حوالي (804) موظفاً بناءً على البيانات التي حصل عليها الباحث من دائرة الموارد البشرية في الجامعة بتاريخ 10.11.2025 (جامعة القدس المفتوحة، دائرة الموارد البشرية، 2025).

ويشمل هذا المجتمع فئات متنوعة، مثل الإدارات العليا؛ نواب رئيس الجامعة، ومديرو الفروع، والعمداء ومساعديهم، ورؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، والمساعدين الأكاديميين في الفروع، لأنهم يشاركون في عمليات القيادة والأداء الاستراتيجي، واختير هذا المجتمع لأنه يمثل الجهات المعنية مباشرة بالمتغيرات المدروسة، ويتعاملون يومياً مع القيادة التحويلية، والقيم التنظيمية، والأداء الاستراتيجي. ويعد هذا المجتمع مناسباً للدراسة؛ لأنه يعكس السياق التعليمي المدمج في الجامعة، مما يجعل آراءهم ذات قيمة عالية لاستكشاف الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

الجدول (1.3) يمثل توزيع مجتمع الدراسة في جامعة القدس المفتوحة موزعة حسب متغير

المسمى الوظيفي:

الجدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة في جامعة القدس المفتوحة للعام 2026/2025 حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد
الإدارة العليا	49
رئيس قسم أكاديمي	26
عضو هيئة تدريس	592
رئيس قسم إداري	128
مساعد أكاديمي بالفرع	9
المجموع	804

ب) عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة كالتالي:

أولاً- العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (31) من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة المستهدفة، بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): اختار الباحث عينة ممثلة وفقاً لمتغير: المسمى الوظيفي بالطريقة العشوائية الطبقية التي تمثل فئات مجتمع الدراسة جميعها بنسبة متوازنة، وقسم المجتمع إلى خمسة مستويات حسب المسمى الوظيفي، وقد حدد حجم العينة من الموظفين الإداريين

والأكاديميين بناء على معادلة

$$n = \frac{N * p(1 - p)}{[(N - 1) (d^2/z^2) + p(1 - p)]}$$

مصدر المعادلة: (Steven, 2012, p59) التي حصل عليها من الموقع الإلكتروني

<https://www.calculator.net/sample-size>

حيث:

n: تمثل حجم العينة

N: تمثل حجم المجتمع

P: تمثل القيمة الاحتمالية وهي تساوي 0.50

d: تمثل نسبة الخطأ المقبول في العينة، وهي تساوي 0.05

z: تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 0.05، ومستوى الدلالة 0.95 وهي تساوي 1.96

وعليه بلغ حجم العينة اللازمة للتحليل (261) مفردة، بنسبة (32.4%) من حجم مجتمع الدراسة ،

ووزعت العينة نسبيا حسب المسمى الوظيفي كما يوضحه الجدول (2.3)

الجدول (2.3): توزيع عينة الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس

المفتوحة للعام 2026/2025 حسب متغير المسمى الوظيفي

العدد	المسمى الوظيفي
16	الإدارة العليا
8	رئيس قسم أكاديمي
192	عضو هيئة تدريس
42	رئيس قسم إداري
3	مساعد أكاديمي بالفرع
261	المجموع

جدول (3.3) يوضح عينة الدراسة التي وزعت عليهم الاستبانة حسب متغيراتها المستقلة

(الديمغرافية):

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة للعام

2026/2025 حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية) (ن=261)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	192	74%
	أنثى	69	26%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	45	17%
	دراسات عليا	216	83%
سنوات الخدمة في جامعة القدس المفتوحة	أقل من 5 سنوات	10	4%
	من 5 إلى 10 سنوات	35	13%
	من 11 إلى 15 سنة	71	27%

56%	145	أكثر من 15 سنة	
6%	16	الإدارة العليا في الجامعة (نائب رئيس الجامعة / عميد كلية/مساعد عميد/مدير دائرة /مدير فرع)	المسمى الوظيفي
3%	8	رئيس قسم أكاديمي	
16%	42	رئيس قسم إداري	
74%	192	عضو هيئة تدريس	
1%	3	مساعد أكاديمي بالفرع	

في ضوء بيانات جدول (3.3) يتضح أن عينة الدراسة المكونة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة للعام (2026/2025) جاءت موزعة بأسلوب يظهر أن غالبية العينة من الذكور؛ إذ بلغت نسبتهم (74%) مقابل (26%) للإناث. كما تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل الدراسات العليا بنسبة (83%) مقارنة بحملة البكالوريوس (17%)، وهذا يعزز الطبيعة الأكاديمية للجامعة، وتوجهها نحو الكفاءات المتقدمة. أما بخصوص سنوات الخدمة، فتظهر البيانات أن أكثر من نصف المشاركين لديهم خبرة تتجاوز (15 سنة) بنسبة (56%)، مما يعكس استقراراً وظيفياً وخبرات تراكمية مرتفعة داخل الجامعة، بينما بلغت فئة ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات (4%) فقط. وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، تبين أن أعلى فئة تمثيلاً هي أعضاء هيئة التدريس بنسبة (74%)، يليهم رؤساء الأقسام الإداريون بنسبة (16%)، فجاءت الفئات الأخرى بنسب أقل تراوحت بين (1%) و (6%)، وهذا يشير إلى أن الطابع الأكاديمي هو الغالب على هيكل العينة.

4.3 أداة الدراسة وخصائصها (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وصممت بناء على الدراسات السابقة (مثل داود، 2024؛ الشريفي والمحمد، 2021) وتكيفها مع سياق الجامعة والسياق الفلسطيني.

تتكون الاستبانة من (49) فقرة، مقسمة إلى أربعة أقسام رئيسة، وهي كالاتي:

- القسم الأول- المتغيرات الديموغرافية: يشمل 4 أسئلة حول المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: المتغير المستقل (القيادة التحويلية) 17 فقرة، تتوزع على الأبعاد (التأثير المثالي: 5 فقرات، الاستثارة الفكرية: 4 فقرات، الاعتبارات الفردية: 4 فقرات، التحفيز الإلهامي: 4 فقرات).
- القسم الثالث: المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) 16 فقرة، تتوزع على الأبعاد (رضا العاملين: 4 فقرات، الكفاءة الإدارية: 4 فقرات، الإبداع: 4 فقرات، جودة التعليم والتدريس: 4 فقرات).
- القسم الرابع: المتغير الوسيط (القيم التنظيمية) 16 فقرة، تتوزع على الأبعاد (النزاهة: 4، العمل الجماعي: 4، الابتكار: 4، العدالة: 4).

1.4.3 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الاستبيان

استخدم الباحث نوعين من الصدق كما يلي:

(أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين للاستبيان، عرض بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (8) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكل الاستبيان في صورته الأولية من (49) فقرة؛ إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) حداً أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات وبقي عدد فقرات الاستبيان (49) فقرة.

ب) صدق البناء (Construct Validity)

أولاً: محور القيادة التحويلية

أ) صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق لمحور القيادة التحويلية استخدم صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (31) من رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية فأعلى، والأكاديميين في الفروع، ودوائر الرئاسة في جامعة القدس المفتوحة من مجتمع الدراسة، وخارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور (القيادة التحويلية)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية، كما هو مبين في الجدول (4.3):

جدول (4.3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيادة التحويلية بالبعد الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمحور، وارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور (ن=31)

الفقرة	البعد	الفقرة	البعد	الفقرة	البعد	الفقرة	البعد
التأثير المثالي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	التحفيز الإلهامي				
1	0.94**	6	0.91**	10	0.89**	14	0.92**
2	0.94**	7	0.84**	11	0.89**	15	0.90**
3	0.98**	8	0.91**	12	0.96**	16	0.90**
4	0.96**	9	0.90**	13	0.88**	17	0.91**
5	0.91**						
الدرجة الكلية=0.95**	الدرجة الكلية=0.97**	الدرجة الكلية=0.96**	الدرجة الكلية=0.95**				

* القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=29) ومستوى الدلالة 0.05 = 0.361

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=29) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.463

وتعد قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وترتبط بالبعد الذي تنتمي إليه، إذ جاءت قيم

معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيم معاملات الارتباط الجدولية عند درجة الحرية (29)،

ومستوى الدلالة (0.01)، كما ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعد ضعيفة وتحذف. والقيم التي تقع ضمن المدى (-0.30 - أقل أو يساوي 0.70) تعد متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعد قوية، ويلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (1.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت بين (0.84-.98)، وجاءت معاملات الارتباط لفقرات محور القيادة التحويلية ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ وبقي عدد فقرات متغير القيادة التحويلية (17) فقرة.

ب) ثبات محور القيادة التحويلية

للتأكد من ثبات متغير القيادة التحويلية استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق لفقرات المحور وعددها (17) فقرة، والجدول (5.3) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية وأبعاده، كما في الجدول الآتي:

جدول (5.3): قيم معامل ثبات محور القيادة التحويلية وأبعاده بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التأثير المثالي	5	.97
الاستشارة الفكرية	4	.91
الاعتبارات الفردية	4	.93
التحفيز الإلهامي	4	.93
الدرجة الكلية	17	.98

يتضح من نتائج الجدول (5.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد محور القيادة التحويلية تراوحت بين (0.91-0.97)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.98). وتعد هذه القيم مقبولة كما جاء في فرانكل ووالن (Fraenkel & Wallen, 2003) الذي حدد

معامل الثبات ب (0.70)، ويمكن الحصول على النتائج نفسها في حالة إعادة تطبيق محور الدراسة بعد فترة زمنية على العينة، ونتيجة لذلك فإن هذه القيم تجعل محور القيادة التحويلية قابلاً للتطبيق على العينة الأصلية.

ثانياً - محور الأداء الاستراتيجي

أ) صدق البناء (Construct Validity)

استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط البعد مع الدرجة الكلية لمحور (الأداء الاستراتيجي)، كما هو مبين في الجدول (6.3):

جدول (6.3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور الأداء الاستراتيجي بالبعد الذي تنتمي إليه (ن=31)

الفقرة	البعد	الفقرة	البعد	الفقرة	البعد	الفقرة	البعد
	رضا العاملين		الكفاءة الإدارية		الإبداع		جودة التعليم والتدريس
1	0.89**	5	0.86**	9	0.85**	13	0.91**
2	0.89**	6	0.81**	10	0.83**	14	0.80**
3	0.91**	7	0.87**	11	0.90**	15	0.93**
4	0.88**	8	0.93**	12	0.92**	16	0.91**
	الدرجة الكلية=0.92**		الدرجة الكلية=0.88**		الدرجة الكلية=0.92**		الدرجة الكلية=0.93**

* القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=29) ومستوى الدلالة =0.05 =0.361

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=29) ومستوى الدلالة =0.01 =0.463

ويلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت بين

(.81-.93)، وجاءت معاملات الارتباط لفقرات محور الأداء الاستراتيجي درجات مقبولة ودالة

إحصائياً؛ وبقي عدد فقرات محور الأداء الاستراتيجي (16) فقرة.

ب) ثبات محور الأداء الاستراتيجي

للتأكد من ثبات محور الأداء الاستراتيجي استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق لفقرات المحور وعددها (16) فقرة، والجدول (7.3) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور الأداء الاستراتيجي وأبعاده، كما في الجدول الآتي:

جدول (7.3): قيم معامل ثبات لمحور الأداء الاستراتيجي وأبعاده بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
رضا العاملين	4	.92
الكفاءة الإدارية	4	.89
الإبداع	4	.90
جودة التعليم والتدريس	4	.90
الدرجة الكلية	16	.96

يتضح من نتائج الجدول (7.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد محور الأداء الاستراتيجي تراوحت بين (0.89-0.92)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.96). وتعد هذه القيم مقبولة كما جاء في فرانكل ووالن (Fraenkel & Wallen, 2003) الذي حدد معامل الثبات ب (0.70)، ويمكن الحصول على النتائج نفسها في حالة إعادة تطبيق محور الأداء الاستراتيجي بعد فترة زمنية على العينة، ونتيجة لذلك فإن هذه القيم تجعل محور الأداء الاستراتيجي قابلاً للتطبيق على العينة الأصلية.

ثالثاً - محور القيم التنظيمية

أ) صدق البناء (Construct Validity)

استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك قيم معاملات ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية، كما هو مبين في الجدول (8.3):

جدول (8.3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيم التنظيمية بالبعد الذي تنتمي إليه، وارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور (ن=31)

الفقرة	البعد	الفقرة	البعد	الفقرة	البعد	الفقرة	البعد
	العدالة		الابتكار		العمل الجماعي		النزاهة
0.89**	13	0.96**	9	0.95**	5	0.91**	1
0.94**	14	0.96**	10	0.93**	6	0.85**	2
0.80**	15	0.89**	11	0.90**	7	0.87**	3
0.91**	16	0.91**	12	0.95**	8	0.82**	4
الدرجة الكلية=0.92		الدرجة الكلية=0.88		الدرجة الكلية=0.77		الدرجة الكلية=0.87	

* القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=29) ومستوى الدلالة 0.05 = 0.361

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=29) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.463

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (8.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت بين (0.81-0.93)، وجاءت معاملات الارتباط لفقرات محور القيم التنظيمية درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ وبقي عدد فقرات محور القيم التنظيمية (16) فقرة.

ب) ثبات محور القيم التنظيمية

للتأكد من ثبات محور القيم التنظيمية استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق لفقرات المحور وعددها (16) فقرة، والجدول (9.3) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور القيم التنظيمية وأبعاده، كما في الجدول الآتي:

جدول (9.3): قيم معامل ثبات محور القيم التنظيمية وأبعاده بطريقة كرونباخ ألفا

البعـد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
النزاهة	4	.89
العمل الجماعي	4	.96
الابتكار	4	.95
العدالة	4	.90
الدرجة الكلية	16	.95

يتضح من نتائج الجدول (9.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد محور القيم التنظيمية تراوحت بين (0.89-0.96)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.95). وتعد هذه القيم مقبولة كما جاء في فرانكل ووالن (Fraenkel & Wallen, 2003)، ويمكن الحصول على النتائج نفسها في حالة إعادة تطبيق محور القيم التنظيمية بعد فترة زمنية على العينة، ونتيجة لذلك فإن هذه القيم تجعل محور القيم التنظيمية قابلاً للتطبيق على العينة الأصلية.

2.4.3 تصحيح أداة الدراسة

تكونت الاستبانة من (49) فقرة، توزعت على ثلاثة محاور هي: محور القيادة التحويلية (17) فقرة توزعت على أربعة أبعاد. ومحور الأداء الاستراتيجي (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد. كما تكون محور القيم التنظيمية في صورته النهائية من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، ومثلت الفقرات جميعها الاتجاه الإيجابي. وقد طُلب من المستجيب تقدير استجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من القيادة التحويلية، والأداء الاستراتيجي، والقيم التنظيمية لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-

5) درجات، وصنف المستوى إلى خمسة مستويات: مرتفع جداً، مرتفع، ومتوسط، ومنخفض جداً، ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = 0.80 = \frac{5}{1-5}$$

وبناء على ذلك، فإن مستويات الإجابة عن المقياس والوزن النسبي المقابل لكل فترة الذي يوضحه الجدول (10.3) على النحو الآتي:

جدول (10.3): درجات احتساب مستوى القيادة التحويلية، والأداء الاستراتيجي، والقيم التنظيمية والوزن النسبي المقابل لكل فئة

المستوى	الوزن النسبي	طول الفترة
منخفض جداً	من 20%- أقل من 36%	من 1- أقل من 1.80
منخفض	من 36%- أقل من 52%	من 1.80- أقل من 2.60
متوسط	من 52%- إلى أقل من 68%	من 2.60- أقل من 3.40
مرتفع	من 68%- إلى 84%	من 3.40- أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 84%- إلى 100%	من 4.20- 5.0

5.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات: (الديمغرافية)، المستقلة والتابعة والوسيلة الآتية:

أ- المتغيرات الديمغرافية:

1. الجنس: وله مستويان: (1- ذكر، 2- أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (1-دبلوم فأقل، 2- بكالوريوس، 2- دراسات عليا).
3. سنوات الخدمة في جامعة القدس المفتوحة: وله أربعة مستويات هي: (1- أقل من 5 سنوات، 2- من 5-10 سنوات، 3- من 10-15 سنة، - أكثر من 15 سنة).

4. المسمى الوظيفي: وله خمسة مستويات هي: (1- الإدارة العليا في الجامعة (نائب رئيس

الجامعة / عميد كلية/مساعد عميد/مدير دائرة /مدير فرع)، 2- رئيس قسم أكاديمي، 3-

رئيس قسم إداري، 4- عضو هيئة تدريس، 5- مساعد أكاديمي بالفرع).

ب. المتغير المستقل:

الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية التي تقيس القيادة التحويلية لعينة الدراسة.

ج. المتغير التابع:

الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية التي تقيس الأداء الاستراتيجي لعينة الدراسة.

د. المتغير الوسيط:

الدرجة الكلية والأبعاد التي تقيس القيم التنظيمية لعينة الدراسة.

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

1.5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية،

وغيرها، من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.

2. الحصول على إحصائية بعدد الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة

من دائرة الموارد البشرية في الجامعة.

3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.

4. تطوير الاستبانة بمراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.

5. تحكيم أداة الدراسة.

6. تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الاساسية، شملت (31) من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.

7. تطبيق أداة الاستبانة على العينة الأصلية عن طريق توزيعها باستخدام الرابط الالكتروني، والطلب من العينة الإجابة عن فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم أن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

8. معالجة البيانات المدخلة بعد استرداد (271) استبانة من 300 استبانة وزعت، واعتمدت (261 استبانة) عينة الدراسة بنسبة (33.2%) من حجم مجتمع الدراسة، واستخدم برنامجي الرزمة الاحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الاحصائي المناسب للإجابة عن الأسئلة، وفحص الفرضيات، و (SMARTPLS4) لفحص الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الادب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

7.3 المعالجات الاحصائية

من أجل معالجة البيانات الكمية وبعد جمعها استخدم برنامج الرزم الاحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS, 28)، وبرنامج (SMARTPLS4) لاستخراج المعالجات الاحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة لفحص صدق أداة الدراسة.

4. اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس.

5. اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاثة المستويات فأكثر، مثال ذلك سنوات الخدمة في جامعة القدس المفتوحة.

6. المقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD).

7. تحليل معامل المسار (Path coefficient)، والبوتستراب (Bootstrapping) لفحص الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة الذي يسمح باختبار الدلالة الإحصائية لنتائج المربعات الجزئية الصغرى في معادلة النمذجة البنائية المتنوعة، مثل معاملات المسار، كرونباخ ألفا، والصدق التمييزي، وقيم مربعات الارتباطات.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

المقدمة	1.4
النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	2.4
النتائج المتعلقة بالسؤال الاول	1.2.4
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.2.4
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.2.4
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.2.4
التحليل باستخدام برامج Spss و Smart pls 4	3.4

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، فعرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها بعناوين مناسبة، يعقبها تعليقات على أبرز النتائج المستخلصة؛ إذ عرضت النتائج المرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حدة.

2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

السؤال الأول: ما واقع القيم التنظيمية بأبعادها (النزاهة-العمل الجماعي-الابتكار-العدالة) في جامعة القدس المفتوحة؟

للإجابة عن السؤال الأول، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لأبعاد محور القيم التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد محور القيم التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين وترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي

الترتيب	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
---------	-----------	-------	-----------------	-------------------	----------------	--------

مرتفع	83.5	0.74	4.17	العمل الجماعي	2	1
مرتفع	81.4	0.80	4.07	الابتكار	3	2
مرتفع	80.5	0.82	4.02	النزاهة	1	3
مرتفع	77.4	0.99	3.87	العدالة	4	4
مرتفع	80.7	0.76	4.03	الدرجة الكلية		

يتضح من جدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية بلغ (4.03) بتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد محور القيم التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين فقد تراوحت بين (3.87-4.17)، وجاء بعد "العمل الجماعي" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وبنسبة (83.5%) بتقدير مرتفع، بينما جاء بعد "العدالة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.87)، وبنسبة (77.4%) بتقدير مرتفع. وقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد من أبعاد محور القيم التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين كل على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) بعد النزاهة

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعد "النزاهة"

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الواقع
1	3	تعزز النزاهة ثقة العاملين في القيادة	4.13	0.95	82.6	مرتفع
2	2	يشجع العاملون على الشفافية في أداء مهامهم اليومية	4.04	0.89	80.8	مرتفع
3	1	تطبق الجامعة مبادئ النزاهة في قراراتها جميعها	4.01	0.99	80.2	مرتفع
4	4	تعالج الجامعة المخالفات الإدارية بسرعة وعدالة	3.92	0.92	78.4	مرتفع

يتضح من جدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد النزاهة تراوحت بين (3.92-4.13)، وجاءت فقرة "تعزز النزاهة ثقة العاملين في القيادة" بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي قدره (4.13)، وبنسبة (82.6%) بتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تعالج الجامعة المخالفات الإدارية بسرعة وعدالة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وبنسبة (78.4%) بتقدير مرتفع.

(2) بعد العمل الجماعي

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية لبعء العمل الجماعي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الواقع
1	1	يسهم العمل الجماعي في التعاون بين الأقسام لتحقيق أهداف الجامعة المشتركة	4.28	0.86	85.6	مرتفع جداً
2	4	يعزز العمل الجماعي الانسجام بين العاملين	4.16	0.82	83.2	مرتفع
3	2	يسهم العمل الجماعي في حل مشكلات العمل بفعالية أكبر	4.15	0.86	83.0	مرتفع
4	3	تبنى الفرق الجماعية في الجامعة على الثقة والدعم المتبادل بين الأعضاء	4.12	0.88	82.4	مرتفع

يتضح من جدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد

العمل الجماعي تراوحت بين (4.12-4.28)، وجاءت فقرة "يسهم العمل الجماعي على التعاون بين الأقسام

لتحقيق أهداف الجامعة المشتركة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.28) وبنسبة (85.6%) بتقدير

مرتفع جداً، بينما جاءت فقرة "تبنى الفرق الجماعية في الجامعة على الثقة والدعم المتبادل بين الأعضاء"

في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.12)، وبنسبة (82.4%) بتقدير مرتفع.

(3) بعد الابتكار

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية لبعء الابتكار

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الواقع
1	1	تشجع الجامعة الابتكار في التعليم الإلكتروني والمدمج لمواكبة التغييرات	4.11	0.93	82.2	مرتفع
2	3	يسهم الابتكار في مواجهة القيود الخارجية بفعالية	4.09	0.86	81.8	مرتفع
3	2	يكافأ الابتكار قيمة أساسية لتطوير البرامج الأكاديمية	4.04	0.90	80.8	مرتفع
4	4	تدعم الجامعة الأفكار الجديدة من العاملين لتحسين الأداء	4.03	0.93	80.6	مرتفع

يتضح من جدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الابتكار تراوحت بين (4.03-4.11)، وجاءت فقرة "تشجع الجامعة الابتكار في التعليم الإلكتروني والمدمج لمواكبة التغييرات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.11) وبنسبة (82.2%) بتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تدعم الجامعة الأفكار الجديدة من العاملين لتحسين الأداء" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.03)، وبنسبة (80.6%) بتقدير مرتفع.

4) بعد العدالة

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعء العدالة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الواقع
1	3	تعزز العدالة الرضا الوظيفي في بيئة العمل.	4.07	1.02	81.4	مرتفع
2	1	تعتمد الجامعة المساواة في توزيع المهام والمسؤوليات.	3.93	1.08	78.6	مرتفع
3	4	تطبق الجامعة مبادئ العدالة في توزيع الحوافز.	3.75	1.16	75.0	مرتفع
4	2	يشعر العاملون بالعدالة في الترقيات الوظيفية	3.73	1.19	74.6	مرتفع

يتضح من جدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد العدالة تراوحت بين (3.73-4.07)، وجاءت فقرة "تعزز العدالة الرضا الوظيفي في بيئة العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وبنسبة (81.4%) بتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يشعر العاملون

بالعدالة في الترقيات الوظيفية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.73)، وبنسبة (74.6%) بتقدير مرتفع.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما واقع القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي-الاستشارة الفكرية-الاعتبارات الفردية- التحفيز الإلهامي) في جامعة القدس المفتوحة؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لأبعاد محور القيادة التحويلية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين، والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد محور القيادة التحويلية في جامعة القدس المفتوحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين وترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي

الترتيب	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	1	التأثير المثالي	4.17	0.78	83.3	مرتفع
2	2	الاستشارة الفكرية	4.13	0.74	82.7	مرتفع
3	4	التحفيز الإلهامي	4.02	0.82	80.5	مرتفع
4	3	الاعتبارات الفردية	4.00	0.85	79.9	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.09	0.74	81.7	مرتفع

يتضح من جدول (6.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية بلغ (4.09)، وبنسبة (81.7%) بتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد محور القيادة التحويلية في جامعة القدس المفتوحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين فقد تراوحت بين (4.00-4.17)، وجاء بعد "التأثير المثالي" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وبنسبة (83.5%)

بتقدير مرتفع، بينما جاء بعد "الاعتبارات الفردية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.00)،
وبنسبة (81.7%) بتقدير مرتفع.

وقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات كل بعد
من أبعاد محور القيادة التحويلية في جامعة القدس المفتوحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين
والأكاديميين كل على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) بعد التأثير المثالي

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات

الحسابية لبعد "التأثير المثالي"

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الواقع
1	1	يظهر القائد التزاماً أخلاقياً يلهم العاملين في الجامعة	4.30	0.84	86.0	مرتفع جداً
2	5	يجسد القائد القيم الأكاديمية في تفاعلاته مع فريق العمل في الجامعة	4.16	0.91	83.2	مرتفع
3	3	يعكس القائد قيم الشفافية في اتخاذ القرارات	4.14	0.95	82.8	مرتفع
4	2	يشكل القائد نموذجاً يحتذى به في التعامل مع التحديات المختلفة في الجامعة.	4.12	0.86	82.4	مرتفع
5	4	يعزز القائد الثقة لدى المرؤوسين في الجامعة بسلوكه الملهم	4.11	0.90	82.2	مرتفع

يتضح من جدول (7.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد التأثير

المثالي تراوحت بين (4.30-4.11)، وجاءت فقرة "يظهر القائد التزاماً أخلاقياً يلهم العاملين في الجامعة"

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.30) وبنسبة (86.0%) بتقدير مرتفع جداً، بينما جاءت فقرة "يعزز

القائد الثقة لدى المرؤوسين في الجامعة بسلوكه الملهم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.11)،

وبنسبة (82.2%) بتقدير مرتفع.

2) بعد الاستشارة الفكرية

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعـد الاستشارة الفكرية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الواقع
1	1	يشجع القائد التفكير الإبداعي للمرؤوسين لحل مشكلات التعليم	4.18	0.85	83.6	مرتفع
2	3	يحفز القائد الأفكار الجديدة لتطوير البرامج الأكاديمية	4.17	0.90	83.4	مرتفع
3	2	يتحدى القائد الأساليب التقليدية لتحسين الأداء الأكاديمي في الجامعة	4.10	0.90	82.0	مرتفع
4	4	يشجع القائد الحوار المفتوح لتوليد أفكار مبتكرة	4.08	0.94	81.6	مرتفع

يتضح من جدول (8.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الاستشارة الفكرية تراوحت بين (4.10-4.18)، وجاءت فقرة "يشجع القائد التفكير الإبداعي للمرؤوسين لحل مشكلات التعليم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.18) ونسبة (83.6%) بتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يشجع القائد الحوار المفتوح لتوليد أفكار مبتكرة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.10)، ونسبة (82.0%) بتقدير مرتفع.

3) بعد الاعتبارات الفردية

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعـد الاعتبارات الفردية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الواقع
1	4	يوجه القائد الأفراد المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية للجامعة.	4.07	0.95	81.4	مرتفع
2	3	يكيف القائد أسلوبه مع الفروق الفردية بين العاملين.	4.06	0.96	81.2	مرتفع
3	1	يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين لتطوير مهاراته المهنية في الجامعة	3.97	1.00	79.4	مرتفع

مرتفع	77.6	0.99	3.88	يقدم القائد دعماً شخصياً للعاملين في مواجهة الضغوط اليومية	2	4
-------	------	------	------	--	---	---

يتضح من جدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الاعتبارات الفردية تراوحت بين (3.88-4.07)، وجاءت فقرة "يوجه القائد الأفراد المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية للجامعة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07) وبنسبة (81.4%) بتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يقدم القائد دعماً شخصياً للعاملين في مواجهة الضغوط اليومية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.88)، وبنسبة (77.6%) بتقدير مرتفع.

4) بعد التحفيز الإلهامي

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعث التحفيز الإلهامي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الواقع
1	1	يلهم القائد الفريق برؤية واضحة لمستقبل الجامعة	4.11	0.95	82.2	مرتفع
2	3	يربط القائد المهام اليومية بأهداف الجامعة ورسالتها.	4.06	0.90	81.2	مرتفع
3	2	يحفز القائد العاملين بالحماس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	3.97	0.96	79.4	مرتفع
4	4	يشجع القائد التنافس الإيجابي بين العاملين	3.96	1.02	79.2	مرتفع

يتضح من جدول (10.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات

بعد التحفيز الإلهامي تراوحت بين (3.96-4.11)، وجاءت فقرة "يلهم القائد الفريق برؤية واضحة لمستقبل الجامعة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.11) وبنسبة (82.2%) بتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يشجع القائد التنافس الإيجابي بين العاملين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.96)، وبنسبة (79.2%) بتقدير مرتفع.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مستوى تطبيق عناصر الأداء الاستراتيجي (رضا العاملين - الكفاءة الادارية - الإبداع - جودة التعليم والتدريس) في جامعة القدس المفتوحة؟

للإجابة عن السؤال الثالث، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لأبعاد محور الأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد محور الأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين وترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي

الترتيب	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	4	جودة التعليم والتدريس	4.08	0.78	81.7	مرتفع
2	2	الكفاءة الإدارية	4.05	0.78	81.0	مرتفع
3	3	الإبداع	3.98	0.82	79.5	مرتفع
4	1	رضا العاملين	3.93	0.92	78.7	مرتفع
الدرجة الكلية						
			4.01	0.76	80.2	مرتفع

يتضح من جدول (11.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمحور الأداء الاستراتيجي بلغ (4.01) وبنسبة (80.2%) بتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين فقد تراوحت بين (3.93-4.08)، وجاء بعد "جودة التعليم والتدريس" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.08)، وبنسبة (81.7%) بتقدير مرتفع، بينما جاء بعد "رضا العاملين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.93)، وبنسبة (78.7%) بتقدير مرتفع.

وقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات كل بعد من أبعاد محور الأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين كل على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) بعد رضا العاملين

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات

الحسابية لبعد "رضا العاملين"

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المستوى
1	3	يشعر العاملون بالتقدير في التواصل المفتوح مع الإدارة	4.03	1.01	80.6	مرتفع
2	4	تسهم بيئة العمل الإيجابية في تعزيز الانتماء للجامعة	4.02	1.00	80.4	مرتفع
3	1	يشعر العاملون برضا عال عن بيئة العمل في الجامعة	3.97	1.07	79.4	مرتفع
4	2	توفر الجامعة حوافز تعزز رضا العاملين في الجامعة	3.71	1.11	74.2	مرتفع

يتضح من جدول (12.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد رضا

العاملين تراوحت بين (3.71-4.03)، وجاءت فقرة "يشعر العاملون بالتقدير بالتواصل المفتوح مع الإدارة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.03) وبنسبة (80.6%) بتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "توفر الجامعة حوافز تعزز رضا العاملين في الجامعة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وبنسبة (74.2%) بتقدير مرتفع.

2) بعد الكفاءة الادارية

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية لبعد الكفاءة الادارية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المستوى
1	3	تحسن الجامعة استخدام التكنولوجيا لرفع الكفاءة الإدارية	4.13	0.91	82.6	مرتفع
2	1	تدار العمليات الإدارية بكفاءة عالية مما يوفر	4.07	0.94	81.4	مرتفع

				الوقت والموارد المتاحة في الجامعة		
مرتفع	81.0	0.89	4.05	ينسق بين الأقسام بسلاسة لتحسين الأداء في الجامعة	4	3
مرتفع	78.8	0.95	3.94	تنفذ الخطط الاستراتيجية بفعالية ووضوح	2	4

يتضح من جدول (13.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الكفاءة الادارية تراوحت بين (3.94-4.13)، وجاءت فقرة "تحسن الجامعة استخدام التكنولوجيا لرفع الكفاءة الإدارية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.13) وبنسبة (82.6%) بتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تنفذ الخطط الاستراتيجية بفعالية ووضوح" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.13)، وبنسبة (82.6%) بتقدير مرتفع.

(3) بعد الإبداع

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية لبعء الإبداع

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المستوى
1	1	تشجع الجامعة على الإبداع في تصميم البرامج التعليمية المدمجة	4.11	0.87	82.2	مرتفع
2	2	يسهم العاملون بأفكار إبداعية لمواجهة التحديات اليومية	3.97	0.89	79.4	مرتفع
3	3	تكافئ الجامعة المبادرات الإبداعية لتحسين الأداء	3.95	1.03	79.0	مرتفع
4	4	توفر الجامعة بيئة داعمة لتطبيق الأفكار الجديدة	3.87	0.97	77.4	مرتفع

يتضح من جدول (14.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الإبداع تراوحت بين (3.87-4.11)، وجاءت فقرة "تشجع الجامعة على الإبداع في تصميم البرامج التعليمية المدمجة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.11) وبنسبة (82.2%) بتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة

"توفر الجامعة بيئة داعمة لتطبيق الأفكار الجديدة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.87)، وبنسبة (77.4%) بتقدير مرتفع.

4) بعد جودة التعليم والتدريس

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لبعد جودة التعليم والتدريس

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المستوى
1	1	تقدم الجامعة تعليماً عالي الجودة يلبي احتياجات الطلاب	4.19	0.87	83.8	مرتفع
2	3	تحقق الجامعة أهدافها الاستراتيجية في جودة المخرجات التعليمية	4.11	0.89	82.2	مرتفع
3	4	تقدم الجامعة تعليماً عالي الجودة يلبي احتياجات المجتمع	4.05	0.86	81.0	مرتفع
4	2	يطور أعضاء هيئة التدريس مهاراتهم باستمرار لتحسين جودة التدريس	3.99	0.99	79.8	مرتفع

يتضح من جدول (15.4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد جودة التعليم والتدريس تراوحت بين (3.99-4.19)، وجاءت فقرة "تقدم الجامعة تعليماً عالي الجودة يلبي احتياجات الطلاب" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.19) وبنسبة (83.8%) بتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يطور أعضاء هيئة التدريس مهاراتهم باستمرار لتحسين جودة التدريس" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وبنسبة (79.8%) بتقدير مرتفع.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل يوجد دور للقيم التنظيمية التي تعد متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة؟

وللإجابة عن السؤال الرابع يقتضى فحص الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية التابعة

لها:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية التي تعد متغيرا وسيطا في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

وقبل البدء في فحص الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية لا بد من اختبار ما يلي:

1- اختبار القيم الشاذة (Outliers)

يعد اختبار القيم الشاذة أحد الأساليب التحليلية المهمة التي تستخدم للكشف عن البيانات الخارجة عن النمط الطبيعي ضمن متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS، بهدف تعديلها أو استبعادها لضمان جودة البيانات ودقة النتائج (Wang et al., 2019). وتعرّف القيم الشاذة أنها تلك القيم التي تتحرف كثيرا عن المتوسط الحسابي للمتغير قيد الدراسة، سواء كانت أعلى أو أدنى من المعدل الطبيعي (Hair Jr et al., 2019).

وبعد تنفيذ هذا الاختبار على متغيرات الدراسة، أظهرت النتائج أن توزيع البيانات كان طبيعيا في غالبية المتغيرات، مما سمح باعتماد الاستبانة جميعها ضمن محاور: القيم التنظيمية، والقيادة التحويلية، والأداء الاستراتيجي. وبناء على نتائج هذا الفحص، بقي عدد الاستبانة دون تغيير (261 استبانة)، فانسقت مع المتوسطات الحسابية للمتغيرات، وذلك قبل الشروع في أي تحليل إحصائي لضمان إدخال بيانات ذات جودة عالية. وقد أسهمت هذه الإجراءات في تعزيز موثوقية النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

2- اختبار التوزيع الطبيعي

لضمان دقة التحليلات الإحصائية وإجراء مقارنات موثوقة بين نتائج الدراسة، يعد التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات خطوة أساسية في التحليل الإحصائي. ويتحقق ذلك بتطبيق اختبار التوزيع الطبيعي الذي يعتمد على تحليل مؤشري الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis). يهدف هذا الاختبار إلى تحديد مدى انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي ومدى اقترابها منه، وهو يساهم في اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات، وهذا يعزز مصداقية النتائج. وبالاستناد إلى المعايير الإحصائية المعتمدة، فإن القيمة المقبولة لمعامل الالتواء تقع بين -1 و+1، بينما يجب ألا تتجاوز القيمة المطلقة لمعامل التفرطح 2، لضمان تماثل توزيع البيانات واتساقه مع التوزيع الطبيعي (De Vaus & De Vaus, 2013). إن تحقيق هذه المعايير يعكس تجانس البيانات ويعد مؤشراً على سلامة الإجراءات التحليلية المتبعة.

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الواردة في الجدول (16.4) أن المتغيرات المستهدفة في الدراسة جميعها تفي بهذه الشروط، مما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وتدعم الاعتماد على التحليلات الإحصائية اللاحقة بثقة.

الجدول (16.4) يوضح نتائج فحص اختبار كولمجروف سيرمنوف للتوزيع الطبيعي

البيان	القيمة
العدد	261
المتوسط الحسابي	4.26
الانحراف المعياري	0.42
قيمة الفحص	.432
مستوى الدلالة	.601
التفلطح	-1.51
الالتواء	0.88

ولفحص الفرضية يقتضى استخدام طريقة SEM (Structural Equation Modeling) التي تعد من أفضل الطرق الحديثة التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، لأنها تعطي للباحث إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي جمعت في مجموعة مؤشرات، يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة. وبناء على ذلك استخدم نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من أجل اختبار مدى ملائمة النموذج المقترح، وذلك في برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4، الذي يستخدم للتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة، وأنها تقيس فعلياً ما وضعت من أجل قياسه (Hair Jr et al., 2016).

يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم SMART-PLS4 إلى ثلاثة أجزاء

رئيسية وهي:

1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو ذلك الجزء من

نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها، فيحدد العلاقات بين

المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو الاسئلة)، والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه يصف

صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model الذي يوضح العلاقات السببية

الموجودة بين متغيرات الدراسة، إذ يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك

يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع، وبوساطة نتائج

النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة، وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة أو

سالبة).

3. بناء على المراحل الأساسية للتحليل الإحصائي بوساطة برنامج SMART-PLS4 فإن تحليل

البيانات سيجري على مرحلتين:

أولاً: للتأكد من أن البيانات التي جمعت قد اجتازت معايير النموذج القياسي Measurement

،Model

ثانياً: لتقييم النموذج الهيكلي Structural Model للوصول إلى نتائج الفرضيات، وتحقيق أهداف

هذه الدراسة.

يستعرض هذا الفصل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة بالتركيز على تحليل النموذج البحثي

باستخدام برنامج Smart PLS4. يشمل هذا التحليل تقييم النموذج القياسي (الخارجي) لقياس مدى صدق

وثبات أدوات الدراسة، إلى جانب تطبيق منهجية المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات السببية بين

المتغيرات واختبار الفرضيات. كما يتناول هذا المحور دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات،

وهذا يتيح فهماً أعمق لقوة واتجاه العلاقات المفترضة في نموذج الدراسة.

3.4 التحليل باستخدام برنامج Smart PLS

1.2.4 النموذج القياسي (الخارجي) Measurement Model

استخدم هذا النموذج التحليلي لتقييم مدى دقة وثبات متغيرات الدراسة في مرحلتين أساسيتين:

1. الصدق التقاربي: (Convergent Validity) يقيس هذا المؤشر درجة الترابط بين المؤشرات التابعة

لكل متغير، وهذا يعكس مدى انسجامها الداخلي وقدرتها على تمثيل المفهوم نفسه بدقة.

2. الصدق التمييزي: (Discriminant Validity) يهدف إلى التحقق من مدى استقلالية كل متغير عن

غيره، إذ يتمتع كل متغير بخصائص فريدة، دون حدوث تداخل كبير مع المتغيرات الأخرى.

ويعد هذا التقييم ضروريا لضمان موثوقية أدوات القياس ودقتها في تمثيل المفاهيم البحثية، وهذا يسهم في تحسين جودة التحليل وموثوقية النتائج.

1.1.2.4 الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يستخدم الصدق التقاربي (Convergent Validity) لتقييم مدى اتساق المؤشرات في قياس المتغير الواحد، ومدى ترابطها مع بعضها بعضا، ويتحقق منه بثلاثة اختبارات رئيسية:

1. قياس التشبعات العاملية: (Factor Loadings) يهدف هذا الاختبار إلى تقييم مدى ارتباط كل مؤشر بالمتغير الذي ينتمي إليه، مما يحدد مدى دقة المؤشرات في تمثيل المفهوم المستهدف في الدراسة.

2. الموثوقية المركبة (Composite Reliability): تُستخدم هذه القيمة لتحديد مستوى الاتساق الداخلي للمؤشرات، فتعكس مدى استقرارها ودقتها في قياس المتغيرات البحثية على نحو موثوق.

3. متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE): يقيس هذا المؤشر نسبة التباين التي فسرت من قبل المتغير الكامن مقارنةً بالتباين العشوائي، ليساعد في التأكد من جودة أدوات القياس وصلاحياتها للاستخدام البحثي.

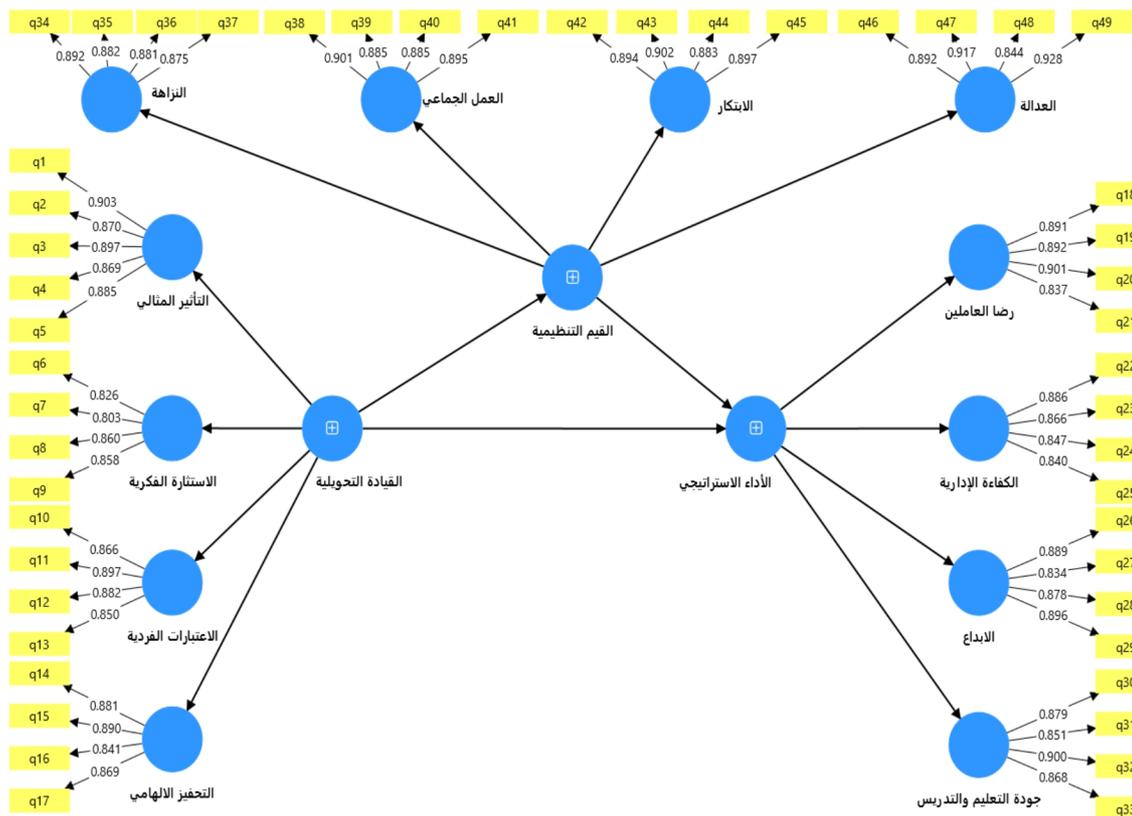
يعد تطبيق هذه الاختبارات أمرا ضروريا لضمان موثوقية أدوات الدراسة ودقة النتائج التي توصل إليها بالنموذج التحليلي والجدول (17.4) اللذين يبين المعايير العلمية المعتمدة لتقييم قبول عناصر النموذج القياسي.

جدول (17.4) المعايير العلمية المعتمدة لتقييم وقبول عناصر النموذج القياسي

التقييم	المعايير	القيم المعتمدة
الصدق التقاربي	لاتساق الداخلي Factor Loadings	لقبول نتيجة هذا الاختبار لا بد من أن تكون قيمة التشعبات للأسئلة جميعها أكبر من 0.5 وذلك وفقاً ل (Hulland, 1999)
	الموثوقية المركبة CR	لا بد أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.7 لتحقيق الاتساق الداخلي بين مؤشرات المتغير (Hair Jr et al., 2019)
	متوسط التباين المفسر AVE	لقبول نتيجة هذا الاختبار، يجب أن تكون قيم التباين المفسر أكبر من 0.5، مما يدل على أن أسئلة العامل جميعها قد نجحت في قياسه بدقة وفعالية (Fornell & Larcker, 1981)
الصدق التمايزي	Loading The Cross matrix	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تكون قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء أكبر من ارتباطه بالتركيبات الأخرى (Fornell & Larcker, 1981)
	Fronell & Larcker	يجب أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن أعلى من معاملات الارتباط بين ذلك المتغير، وأي من المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج (Fornell & Larcker, 1981)
	HTMT	يجب أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات (Henseler et al., 2015)

أولاً: اختبار الاتساق الداخلي - التشبعات (Factor Loadings)

يقيم الاتساق الداخلي للنموذج باستخدام برنامج Smart PLS بتحليل تشبعات الأسئلة للأبعاد جميعها، بالاعتماد على (49) مؤشراً عاكساً. وتظهر نتائج النموذج القياسي أن قيم التشبعات جميعها كانت أعلى من الحد المقبول (0.50)، وهذا يدل على قوة ارتباط المؤشرات بالمتغيرات التي تقيسها، ويعكس مستوى عالياً من الاتساق الداخلي، ويعزز موثوقية النموذج، ويؤكد صلاحيته للاستخدام البحثي (Hulland, 1999)، الجدول رقم (18.4) يوضح نتائج الاختبار، كما يوضحها الشكل (1.4) التالي الذي يوضح نتائج النموذج القياسي.



الشكل (1.4) التالي يوضح نتائج النموذج القياسي

ثانياً: الموثوقية المركبة (Composite Reliability)

تعكس الموثوقية المركبة (Composite Reliability - CR) مدى الاتساق الداخلي لمجموعة المؤشرات التي تقيس متغيراً كامناً، مما يساعد في تقييم مدى ترابط هذه المؤشرات في قياس المفهوم البحثي نفسه. وعلى الرغم من تشابهها مع معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، إلا أن الموثوقية المركبة تعد أكثر دقة؛ لأنها تأخذ في الاعتبار الأوزان النسبية للعناصر بدلاً من افتراض تساوي أوزانها (Hair Jr et al., 2019).

أظهرت نتائج الاختبار أن قيم الموثوقية المركبة (CR) جميعها تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين المؤشرات المستخدمة. وهذا يعكس دقة وفعالية المؤشرات في تمثيل المتغيرات الكامنة في الدراسة. يوضح الجدول رقم (18.4) تفاصيل نتائج الاختبار.

ثالثاً: متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted - AVE)

يعد متوسط التباين المفسر (AVE) مقياساً إحصائياً يستخدم لتقييم الصدق التقاربي للمتغيرات الكامنة، ويعبر عن النسبة المئوية للتباين الذي تفسره المؤشرات المرتبطة بالمتغير الكامن، مقارنةً بالتباين الناتج عن الأخطاء العشوائية. ووفقاً لمعيار (Fornell & Larcker, 1981)، تعد قيمة AVE مقبولة إذا بلغت (0.50) أو أكثر، مما يشير إلى أن المتغير الكامن يفسر ما لا يقل عن نصف التباين في مؤشراتته. يوضح الجدول رقم (18.4) الموثوقية المركبة، وقيم AVE المحسوبة للمكونات التي تؤكد تحقق الشروط.

الجدول (18.4) الموثوقية المركبة، وقيم التباين المفسر AVE المحسوبة للمكونات

الفقرة/المجال	التشعبات	كرونباخ ألفا	الموثوقية المركبة (rho_a)	التباين المفسر (AVE)
التأثير المثالي -> q1	0.903	0.931	0.931	0.783
التأثير المثالي -> q2	0.87			
التأثير المثالي -> q3	0.897			
التأثير المثالي -> q4	0.869			

			0.885	التأثير المثالي - < q5
0.7	0.859	0.857	0.826	الاستشارة الفكرية - < q6
			0.803	الاستشارة الفكرية - < q7
			0.86	الاستشارة الفكرية - < q8
			0.858	الاستشارة الفكرية - < q9
0.764	0.898	0.897	0.866	الاعتبارات الفردية - < q10
			0.897	الاعتبارات الفردية - < q11
			0.882	الاعتبارات الفردية - < q12
			0.85	الاعتبارات الفردية - < q13
0.758	0.895	0.893	0.881	التحفيز الالهامي - < q14
			0.89	التحفيز الالهامي - < q15
			0.841	التحفيز الالهامي - < q16
			0.869	التحفيز الالهامي - < q17
0.652	0.967	0.966		القيادة التحويلية
0.776	0.905	0.903	0.891	رضا العاملين - < q18
			0.892	رضا العاملين - < q19
			0.901	رضا العاملين - < q20
			0.837	رضا العاملين - < q21
0.739	0.883	0.882	0.886	الكفاءة الإدارية - < q22
			0.866	الكفاءة الإدارية - < q23
			0.847	الكفاءة الإدارية - < q24
			0.84	الكفاءة الإدارية - < q25
0.765	0.899	0.897	0.889	الإبداع - < q26
			0.834	الإبداع - < q27
			0.878	الإبداع - < q28
			0.896	الإبداع - < q29
0.765	0.899	0.898	0.879	جودة التعليم والتدريس - < q30
			0.851	جودة التعليم والتدريس - < q31
			0.9	جودة التعليم والتدريس - < q32
			0.868	جودة التعليم والتدريس - < q33
0.653	0.965	0.964		الأداء الاستراتيجي
0.779	0.906	0.905	0.892	النزاهة - < q34
			0.882	النزاهة - < q35

			0.881	النزاهة -> q36
			0.875	النزاهة -> q37
0.795	0.915	0.914	0.901	العمل الجماعي -> q38
			0.885	العمل الجماعي -> q39
			0.885	العمل الجماعي -> q40
			0.895	العمل الجماعي -> q41
0.799	0.916	0.916	0.894	الابتكار -> q42
			0.902	الابتكار -> q43
			0.883	الابتكار -> q44
			0.897	الابتكار -> q45
0.802	0.919	0.917	0.892	العدالة -> q46
			0.917	العدالة -> q47
			0.844	العدالة -> q48
			0.928	العدالة -> q49
0.658	0.966	0.965		القيم التنظيمية

2.1.2.4 اختبارات الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

أولاً: فحص التحميل المتقاطع (Cross Loading)

يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من أن كل مؤشر يتمتع بارتباط أقوى مع المتغير الكامن الذي يقيسه مقارنة بمستوى ارتباطه مع المتغيرات الكامنة الأخرى. (Henseler et al., 2015) وتوضح النتائج أن التحميل الأساسي لكل مؤشر أعلى على المتغير الكامن المستهدف، مقارنةً بقيم التحميلات المتقاطعة مع المتغيرات الأخرى. الجدول (19.4) يوضح ذلك

الجدول رقم (19.4) نتائج اختبار التحميل المتقاطع (Cross Loading)

الفقرة	التأثير المثالي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	التحفيز الالهامي	رضا العاملين	الكفاءة الإدارية	الإبداع	جودة التعليم والتدريب	النزاهة	العمل الجماعي	الابتكار	العدالة
q1	0.903	0.758	0.735	0.735	0.625	0.629	0.618	0.629	0.614	0.639	0.568	0.569
q2	0.870	0.707	0.680	0.667	0.566	0.574	0.585	0.612	0.569	0.593	0.558	0.557

0.606	0.591	0.606	0.624	0.634	0.659	0.585	0.654	0.731	0.726	0.750	0.897	q3
0.601	0.599	0.619	0.619	0.634	0.663	0.613	0.618	0.686	0.705	0.717	0.869	q4
0.573	0.531	0.625	0.599	0.633	0.629	0.622	0.643	0.715	0.741	0.779	0.885	q5
0.549	0.508	0.551	0.542	0.563	0.599	0.544	0.577	0.644	0.654	0.826	0.728	q6
0.527	0.556	0.576	0.547	0.612	0.597	0.602	0.606	0.660	0.637	0.803	0.636	q7
0.584	0.589	0.587	0.529	0.615	0.641	0.593	0.588	0.684	0.681	0.860	0.712	q8
0.506	0.537	0.603	0.553	0.598	0.630	0.610	0.624	0.684	0.737	0.858	0.730	q9
0.665	0.629	0.600	0.659	0.634	0.699	0.670	0.726	0.721	0.866	0.705	0.686	q10
0.634	0.613	0.654	0.662	0.659	0.711	0.691	0.734	0.760	0.897	0.721	0.760	q11
0.610	0.604	0.625	0.654	0.675	0.698	0.655	0.711	0.776	0.882	0.703	0.701	q12
0.601	0.637	0.651	0.633	0.697	0.691	0.686	0.663	0.748	0.850	0.705	0.687	q13
0.672	0.622	0.685	0.678	0.673	0.700	0.654	0.705	0.881	0.753	0.730	0.758	q14
0.636	0.639	0.671	0.651	0.671	0.663	0.651	0.652	0.890	0.736	0.700	0.703	q15
0.604	0.619	0.615	0.594	0.659	0.664	0.643	0.613	0.841	0.696	0.636	0.621	q16
0.636	0.673	0.646	0.685	0.701	0.740	0.717	0.724	0.869	0.803	0.710	0.694	q17
0.738	0.638	0.668	0.736	0.680	0.713	0.707	0.891	0.699	0.720	0.620	0.615	q18
0.714	0.634	0.594	0.724	0.626	0.727	0.711	0.892	0.653	0.719	0.634	0.622	q19
0.774	0.685	0.698	0.806	0.717	0.784	0.752	0.901	0.727	0.761	0.657	0.662	q20
0.656	0.646	0.642	0.728	0.644	0.708	0.676	0.837	0.648	0.652	0.607	0.572	q21
0.709	0.655	0.686	0.708	0.719	0.719	0.886	0.730	0.652	0.671	0.599	0.604	q22
0.699	0.639	0.663	0.689	0.713	0.718	0.866	0.752	0.680	0.684	0.600	0.606	q23
0.589	0.649	0.679	0.626	0.687	0.670	0.847	0.644	0.605	0.633	0.584	0.543	q24
0.631	0.673	0.713	0.667	0.708	0.705	0.840	0.651	0.696	0.668	0.630	0.595	q25
0.706	0.717	0.717	0.737	0.758	0.889	0.761	0.737	0.656	0.689	0.652	0.612	q26
0.621	0.656	0.633	0.663	0.685	0.834	0.666	0.655	0.662	0.668	0.628	0.596	q27
0.740	0.732	0.660	0.717	0.724	0.878	0.727	0.772	0.731	0.731	0.654	0.649	q28
0.726	0.747	0.632	0.725	0.732	0.896	0.706	0.745	0.733	0.711	0.645	0.636	q29
0.693	0.715	0.684	0.694	0.879	0.745	0.760	0.697	0.668	0.666	0.595	0.611	q30
0.648	0.694	0.655	0.646	0.851	0.694	0.700	0.629	0.683	0.689	0.622	0.642	q31
0.692	0.718	0.662	0.709	0.900	0.757	0.740	0.689	0.721	0.667	0.656	0.622	q32
0.640	0.709	0.708	0.701	0.868	0.702	0.672	0.633	0.645	0.645	0.623	0.610	q33
0.749	0.715	0.700	0.892	0.729	0.754	0.704	0.777	0.696	0.724	0.587	0.646	q34
0.671	0.671	0.695	0.882	0.659	0.690	0.687	0.729	0.596	0.595	0.514	0.547	q35
0.716	0.640	0.699	0.881	0.679	0.710	0.670	0.761	0.654	0.623	0.584	0.579	q36
0.734	0.717	0.724	0.875	0.707	0.714	0.702	0.736	0.701	0.686	0.600	0.637	q37
0.659	0.658	0.901	0.764	0.664	0.674	0.735	0.717	0.670	0.635	0.582	0.597	q38
0.558	0.623	0.885	0.654	0.667	0.615	0.680	0.611	0.615	0.610	0.600	0.590	q39
0.675	0.694	0.885	0.727	0.730	0.738	0.728	0.692	0.727	0.704	0.658	0.677	q40
0.595	0.661	0.895	0.697	0.697	0.661	0.693	0.611	0.666	0.629	0.628	0.618	q41
0.714	0.894	0.647	0.674	0.723	0.699	0.649	0.651	0.618	0.627	0.573	0.555	q42
0.701	0.902	0.659	0.708	0.729	0.729	0.659	0.661	0.646	0.639	0.597	0.595	q43
0.707	0.883	0.665	0.674	0.712	0.714	0.699	0.628	0.663	0.605	0.545	0.527	q44
0.765	0.897	0.674	0.723	0.734	0.774	0.709	0.702	0.694	0.665	0.622	0.620	q45

0.892	0.745	0.628	0.736	0.707	0.747	0.693	0.730	0.715	0.682	0.612	0.622	q46
0.917	0.725	0.582	0.732	0.700	0.700	0.680	0.734	0.647	0.627	0.538	0.554	q47
0.844	0.662	0.635	0.689	0.646	0.680	0.657	0.697	0.559	0.578	0.559	0.539	q48
0.928	0.758	0.660	0.755	0.684	0.735	0.713	0.772	0.696	0.679	0.605	0.635	q49

يشير الجدول (4.19) إلى أن المؤشرات تمتلك مستوى عالياً من الصلاحية التمييزية، مما يعكس قدرتها على التفريق بوضوح بين المتغيرات الكامنة المختلفة.

ثانياً: معيار Fornell & Larcker

يعد معيار Fornell & Larcker معالجة إحصائية تستخدم لتقييم الصدق التمييزي في النماذج الهيكلية، ويهدف إلى التأكد من أن كل متغير كامن يقيس المفهوم الذي صمم لقياسه، وأنه يتمتع باستقلالية عن المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج.

ووفقاً لهذا المعيار، يتحقق الصدق التمييزي عندما يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن أكبر من معاملات الارتباط بينه وبين أي متغير كامن آخر. ويعكس ذلك مدى قدرة المتغيرات على التميز عن بعضها بعضاً، وهذا يدعم صلاحية النموذج من الناحية التمييزية (Fornell & Larcker, 1981). يوضح الجدول رقم (20.4) هذه العلاقة بالتفصيل ويؤكد الجدول أن المتغيرات تتمتع بصلاحية تمييزية جيدة، وهذا يعني أن المتغير يقيس ما يفترض أن يقيسه، وأنه مميز عن المتغيرات الأخرى في النموذج.

الجدول رقم (20.4) نتائج معيار Fornell & Larcker

المتغيرات	التأثير المثالي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	التحفيز الإلهامي	رضا العاملين	الكفاءة الإدارية	الإبداع	جودة التعليم والتدريس	النزاهة	العمل الجماعي	الابتكار	العدالة
التأثير المثالي	0.885											
الاستشارة الفكرية	0.823	0.837										
الاعتبارات الفردية	0.811	0.81	0.874									

								0.87	0.859	0.799	0.799	التحفيز الإلهامي
							0.881	0.775	0.811	0.715	0.703	رضا العاملين
						0.852	0.819	0.766	0.773	0.701	0.683	الكفاءة الإدارية
				0.875	0.818	0.833	0.795	0.8	0.737	0.712		الإبداع
			0.875	0.829	0.803	0.758	0.777	0.762	0.713	0.71		جودة التعليم والتدريس
			0.882	0.786	0.813	0.821	0.851	0.75	0.746	0.648	0.684	النزاهة
		0.892	0.798	0.774	0.755	0.796	0.74	0.752	0.724	0.692	0.697	العمل الجماعي
	0.894	0.74	0.777	0.811	0.816	0.76	0.739	0.734	0.709	0.654	0.643	الابتكار
0.896	0.808	0.699	0.814	0.764	0.799	0.766	0.819	0.732	0.718	0.647	0.657	العدالة

من إعداد الباحث بناء على تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS4

ثالثاً: HTMT

يستخدم اختبار Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) أداة إحصائية لتقييم الصدق التمييزي بين المتغيرات الكامنة، مما يضمن أنها تقيس مفاهيم نظرية متميزة وغير متداخلة. ويعد هذا الاختبار من أكثر الأساليب شيوعاً في نماذج PLS-SEM ، لدقته في تحديد مدى استقلالية المتغيرات الكامنة. لتحقيق الصدق التمييزي وفقاً لهذا الاختبار، يجب أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90، مما يدل على عدم وجود تداخل كبير بين المتغيرات، وضمان وضوح التمييز بينها (Henseler et al., 2015) ويوضح الجدول رقم (21.4) ذلك. وتشير نتائج الاختبار إلى أن القيم جميعها جاءت أقل من 0.90 مما يدل على تحقق الصلاحية التمييزية بين المتغيرات الكامنة، هذه النتيجة تؤكد تميز المتغيرات الكامنة عن بعضها بعضاً.

جدول رقم (21.4) اختبار HTMT

المتغيرات	التأثير المثالي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	التحفيز الإلهامي	رضا العاملين	الكفاءة الإدارية	الإبداع	التدريس	جودة التعليم	النزاهة	العمل الجماعي	الابتكار	العدالة
التأثير المثالي	0.887												

										0.841	0.885	الاستشارة الفكرية
									0.892	0.892	0.887	الاعتبارات الفردية
								0.874	0.812	0.816	0.874	التحفيز الإلهامي
							0.881	0.861	0.899	0.813	0.765	رضا العاملين
						0.875	0.754	0.862	0.869	0.807	0.753	الكفاءة الإدارية
					0.899	0.775	0.813	0.811	0.783	0.738	0.779	الإبداع
				0.875	0.778	0.813	0.84	0.867	0.85	0.814	0.777	جودة التعليم والتدريس
			0.875	0.872	0.751	0.875	0.852	0.832	0.826	0.736	0.743	النزاهة
		0.892	0.876	0.855	0.832	0.887	0.811	0.83	0.798	0.782	0.754	العمل الجماعي
	0.899	0.808	0.852	0.894	0.816	0.846	0.739	0.888	0.892	0.841	0.696	الابتكار
0.896	0.88	0.762	0.892	0.842	0.88	0.85	0.899	0.807	0.791	0.73	0.71	العدالة

2.2.4 النموذج الهيكلي (الداخلي) Structural Model

يركز هذا القسم من التحليل على دراسة العلاقات السببية بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة، مع تقييم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات على النتائج المتوقعة. كما يتضمن تحليل القدرات التنبؤية للنموذج بتطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة، مما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها. ويوضح الجدول رقم (22.4) المعايير العلمية المعتمدة لقياس جودة النموذج الهيكلي والتحقق من صلاحيته.

جدول رقم (22.4) معايير تقييم النموذج الهيكلي

المعيار	الوصف	القيمة الموصى بها
معامل التفسير R^2	يوضح نسبة التباين في المتغير التابع المفسر بوساطة المتغيرات	حسب ((Thanasegaran, 2009) فإن قيمة معامل التفسير R^2 كما يلي: $R^2 \geq 0.67$: عالية $0.33 \leq R^2 < 0.67$: متوسطة

	المستقلة.	$R^2 < 0.33$ ضعيفة
حجم التأثير f^2	يقيس حجم تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.	وفقاً ل (Cohen, 2013) فإن قيمة f^2 كما يلي: $f^2 < 0.02$ لا يوجد $0.02 \leq f^2 < 0.15$ صغير $0.15 \leq f^2 < 0.35$ متوسط $0.35 \leq f^2 < 1$ كبير
جودة التنبؤ Q^2	مقياس يستخدم لتحديد مدى كفاءة نموذج التنبؤ في تقديم تقديرات دقيقة وموثوقة.	$Q^2 > 0.35$ تعني قدرة تنبؤية عالية $0.15 \leq Q^2 \leq 0.35$ تعني قدرة تنبؤية متوسطة $0 \leq Q^2 < 0.15$ تعني قدرة تنبؤية ضعيفة $Q^2 \leq 0$ تعني أن النموذج لا يمتلك قدرة تنبؤية (Esposito Vinzi et al., 2010)
فحص معامل المسار Boot strapping	لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.	وفقاً ل (Hair Jr et al., 2019) يقدر معامل المسار كما يلي: - عند مستوى دلالة 5% = 1.96 - عند مستوى دلالة 1% = 2.59

أولاً: معامل التفسير R^2

يعرف أيضاً بمعامل التحديد (R^2) وهو مؤشر إحصائي يستخدم على نطاق واسع لقياس كفاءة النموذج الهيكلي. تتراوح قيمته بين 0 و1، ويوضح نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بناء على المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج. كلما اقتربت القيمة من 1، زادت قدرة النموذج على تفسير

التغيرات في المتغير التابع، وهذا يعكس دقته وفعاليته في تمثيل العلاقات بين المتغيرات. (Sarstedt et al., 2021)

كلما اقتربت قيمة معامل التحديد (R^2) من 1، دل ذلك على ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج، مما يعكس دقة أكبر في توضيح التباين في المتغير التابع. وفي المقابل، تعني القيم المنخفضة أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة أقل من التباين، وهذا قد يشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة لم تضمن في النموذج. يوضح الجدول رقم (23.4) قيم R^2 للمتغيرات الكامنة الداخلية في النموذج.

جدول رقم (23.4) معامل التفسير R^2 للمتغيرات الداخلية

القياس	R-square	المتغيرات الداخلية
متوسطة	0.680	القيم التنظيمية
متوسطة	0.896	الأداء الاستراتيجي

إعداد الباحث بناء على تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS4
الجدول رقم (23.4) يبين قيمة R^2 للمتغيرات الداخلية الكامنة وهي (0.680) للقيم التنظيمية، وهذا يوضح أن (68.0%) من التباين في القيم التنظيمية فُسر من قبل المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، و(89.6%) من التباين في الأداء الاستراتيجي فُسر من قبل المتغيرات التالية (القيادة التحويلية) و(القيم التنظيمية). وتعد قيم R^2 عالية.

ثانياً: حجم التأثير f^2 للمتغيرات الخارجية

يوضح الجدول رقم (24.4) نتائج تحليل حجم التأثير (f^2) للمتغير الخارجي الذي يستخدم لقياس مدى إسهام المتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع داخل النموذج الإحصائي. ويحدد هذا التحليل مقدار التأثير الفردي للمتغير المستقل بمقارنة قيمة معامل التحديد (R^2) عند إدراج المتغير المستقل في

النموذج أو استبعاده منه (Cohen, 2013) ووفقاً للنتائج:

- أسهم المتغير الخارجي القيادة التحويلية بنسبة 85.2% في تفسير التباين في القيم التنظيمية، وبتأثير كبير، وبنسبة 27.6% في الأداء الاستراتيجي، وبتأثير متوسط.
- أسهم المتغير الخارجي القيم التنظيمية، وبنسبة 75.2% في الأداء الاستراتيجي وبتأثير واضح.

جدول رقم (24.4) حجم التأثير f^2 للمتغيرات الخارجية

المتغير	القيم التنظيمية	الأداء الاستراتيجي
القيادة التحويلية	0.852	0.276
القيم التنظيمية		0.752

ثالثاً: جودة التنبؤ Q2

يستخدم هذا المقياس لتقييم قدرة النموذج على التنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغيرات التابعة استناداً إلى المتغيرات المستقلة. ووفقاً للنتائج الموضحة في الجدول رقم (25.4)، جاءت قيمة جودة التنبؤ (Q^2) أكبر من الصفر، مما يدل على أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية مقبولة.

تحليل النتائج:

- يفسر النموذج حوالي 67.5% من التباين في القيم التنظيمية، مما يشير إلى قدرة تنبؤية عالية.
 - كما يفسر حوالي 74.3% من التباين في الأداء الاستراتيجي مما يعكس قدرة تنبؤية عالية.
- تؤكد هذه النتائج أن النموذج يمتلك قدرة عالية على التنبؤ بالمتغيرات المدروسة، كما يمكنه تقديم توقعات لمؤشرات كل متغير داخلي كامن (Esposito Vinzi et al., 2010)

جدول رقم (25.4) جودة التنبؤ Q2

المتغيرات التابعة	جودة التنبؤ Q^2	RMSE
القيم التنظيمية	0.675	0.579
الأداء الاستراتيجي	0.743	0.514

رابعاً: اختبار الفرضيات (معامل المسار)

في هذا القسم، اختبرت فرضيات الدراسة بوساطة تحليل معاملات المسار، بهدف قياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة. وقد صنفنا الفرضيات إلى نوعين رئيسيين:

1. الفرضيات الخاصة بالأثر المباشر: تشمل فرضيات تركز على تحليل العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل، والوسيط، والتابع. يهدف هذا التحليل إلى قياس مدى تأثير المتغير مباشرة في المتغيرات الأخرى داخل النموذج.

2. الفرضيات الخاصة بالأثر غير المباشر: تشمل فرضية، وتهدف إلى دراسة التأثير غير المباشر في المتغير الوسيط، وهذا يساعد في فهم طبيعة العلاقات المتداخلة بين المتغيرات، ودور المتغيرات الوسيطة في توضيح تلك العلاقات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية متغيراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

وانبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

H01: الفرضية الفرعية الأولى - لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية، والقيم التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة.

يظهر الجدول رقم (26.4) نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى التي تقيس العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة.

الجدول (26.4) يمثل نتائج فحص الفرضية الأولى (الأثر المباشر)

الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-Value	P value
القيادة التحويلية- < القيم التنظيمية	0.824	0.824	0.032	25.378	0.000**

* دال إحصائياً عندما تكون 0.05 أقل أو يساوي Values P، أو قيمة ت أكبر من 1.96
 ** دال إحصائياً عندما 0.01 أقل أو يساوي Values P، أو قيمة ت أكبر من 2.33

يتضح من النتائج أن معامل المسار بين المتغيرين بلغ (0.824)، وهو معامل قوي واتخذ اتجاهاً موجباً، كما تبين أن قيمة $T = (25.378)$ جاءت أكبر من القيمة الجدولية المطلوبة لقبول الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.01)، كما جاءت قيمة $P = (0.00)$ أقل من (0.01). وتشير هذه القيم مجتمعة إلى أن العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة دالة إحصائياً. وبناء على ذلك، رفضت الفرضية الفرعية الأولى، بمعنى يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة، مما يعني أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً محورياً في ترسيخ القيم التنظيمية؛ إذ تسهم ممارساتها — مثل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية — في تعزيز ثقافة العمل الإيجابية، وزيادة التزام العاملين بقيم الجامعة.

H02: الفرضية الفرعية الثانية- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

يظهر الجدول رقم (27.4) نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية التي تقيس العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

الجدول (27.4) يمثل نتائج فحص الفرضية الثانية (الأثر المباشر)

الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-Value	P value
القيادة التحويلية- < الأداء الاستراتيجي	0.299	0.300	0.055	5.473	0.000**
*دال إحصائياً عندما تكون 0.05 أقل أو يساوي Values P، أو قيمة ت أكبر من 1.96					
**دال إحصائياً عندما 0.01 أقل أو يساوي Values P، أو قيمة ت أكبر من 2.33					

تشير نتائج الجدول رقم (27.4) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود علاقة بين المتغيرين. فقد بلغ معامل المسار (0.299) وهو معامل موجب يشير إلى أن ارتفاع مستوى القيادة التحويلية يسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي. كما أظهرت النتائج أن قيمة (T = 5.473) جاءت أكبر من القيمة الحرجة (2.33) عند مستوى دلالة (0.01)، وأن قيمة (P = 0.000) أقل من (0.01)، وهذا يؤكد دلالة العلاقة إحصائياً. وبناء على ذلك، يمكن تفسير النتيجة أن ممارسات القيادة التحويلية — مثل التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية—تعمل على تحسين جودة التخطيط واتخاذ القرار، وتعزز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل الجامعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الاستراتيجي.

H03: الفرضية الفرعية الثالثة- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

يظهر الجدول رقم (28.4) نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي تقيس العلاقة بين القيم التنظيمية

والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

الجدول (28.4) يمثل نتائج فحص الفرضية الثالثة (الأثر المباشر)

الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-Value	P value
القيم التنظيمية-الأداء الاستراتيجي	0.685	0.684	0.052	13.119	0.000**

*دال إحصائياً عندما تكون 0.05 أقل أو يساوي Values P، أو قيمة ت أكبر من 1.96
 **دال إحصائياً عندما 0.01 أقل أو يساوي Values P، أو قيمة ت أكبر من 2.33

تشير نتائج الجدول رقم (28.4) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود علاقة بين المتغيرين. فقد بلغ معامل المسار (0.685)، وهو معامل قوي وموجب يدل على أن ارتفاع مستوى القيم التنظيمية يسهم بوضوح في تعزيز الأداء الاستراتيجي. كما تبين أن قيمة (T = 13.119) جاءت أكبر بكثير من القيمة الحرجة (2.33) عند مستوى دلالة (0.01)، وأن قيمة (P = 0.000) أقل من (0.01)، مما يؤكد دلالة العلاقة إحصائياً.

وبناء على ذلك، يمكن تفسير النتيجة أن القيم التنظيمية — مثل النزاهة، والعمل الجماعي، والعدالة — تعد من العوامل الجوهرية التي تعزز قدرة الجامعة على تحسين أدائها الاستراتيجي. فكلما كانت القيم التنظيمية راسخة وواضحة ومطبقة بفعالية بين العاملين، انعكس ذلك إيجاباً على جودة التخطيط الاستراتيجي، ودقة تنفيذ البرامج، وتحقيق الأهداف، وهذا يسهم في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي داخل جامعة القدس المفتوحة.

تشير نتائج فحص الأثر المباشر للفرضيات الفرعية الثلاث إلى وجود علاقات دالة إحصائية بين المتغيرات الأساسية للدراسة، الأمر الذي يمهد لاختبار الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط بثقة أعلى. فقد أظهرت النتائج أولاً وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (معامل مسار = 0.824،

كما تبين وجود علاقة دالة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي (معامل مسار = 0.299، T=5.473، P=0.000)، وهذا يؤكد دور القيادة التحويلية في ترسيخ منظومة القيم داخل الجامعة. كما تبين وجود علاقة دالة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي (معامل مسار = 0.299، T=5.473، P=0.000)، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي. أما الفرضية الثالثة فقد كشفت عن علاقة قوية بين القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي (معامل مسار = 0.685، T=13.119، P=0.000)، مؤكدة أن ترسيخ القيم التنظيمية يعزز قدرة الجامعة في تحقيق الأداء الاستراتيجي. وتكامل هذه النتائج يبرهن على أن المسارات المباشرة بين المتغيرات جميعها دالة إحصائياً، مما يتيح الانتقال إلى فحص الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط (القيم التنظيمية) في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي بصورة منهجية دقيقة.

الفرضية الخاصة بالأثر غير المباشر: وتهدف إلى دراسة التأثير غير المباشر في المتغير الوسيط، مما يساعد على فهم طبيعة العلاقات المتداخلة بين المتغيرات، ودور المتغيرات الوسيطة في توضيح تلك العلاقات. الجدول رقم (29.4) يبين نتائج فحص الفرضية

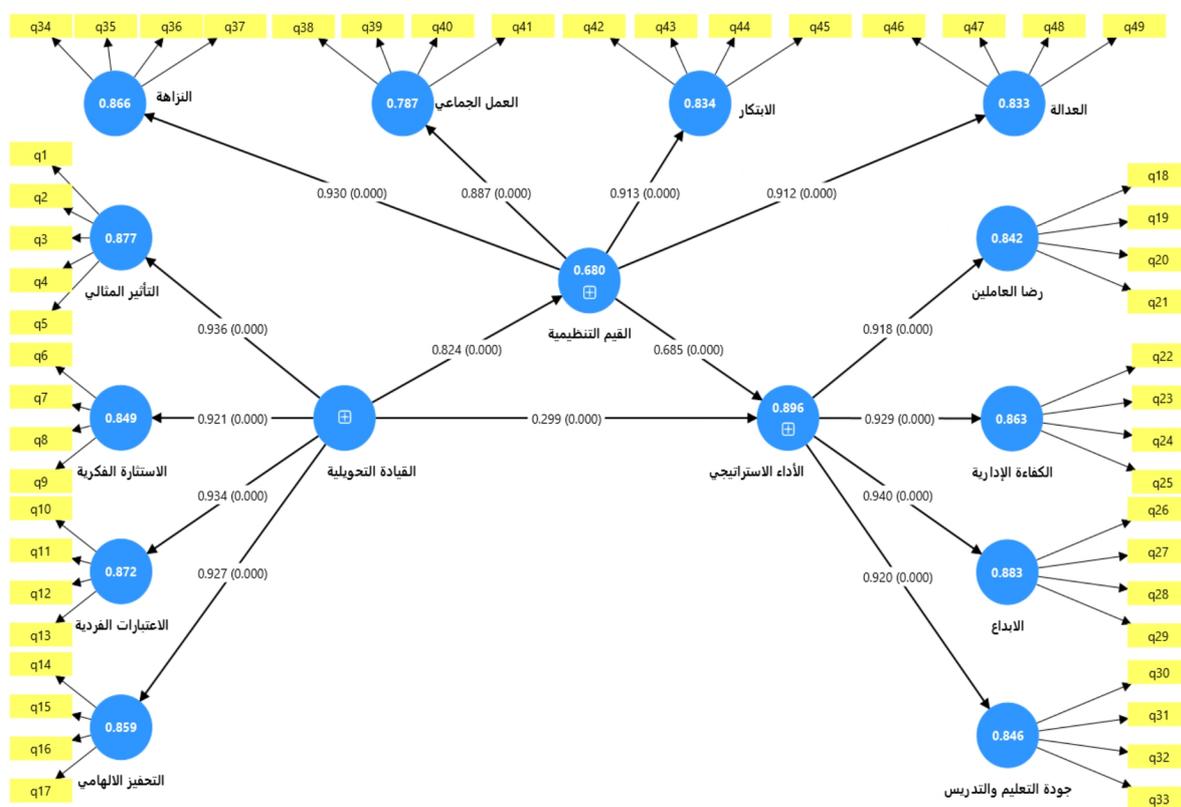
جدول رقم (29.4) نتائج فحص فرضية الأثر غير المباشر

المتغيرات	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-Value	P values
القيادة التحويلية -> القيم التنظيمية -> الأداء الاستراتيجي	0.565	0.563	0.049	11.640	0.000**

من إعداد الباحثة بناء على تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS4 يوضح الجدول رقم (29.4) أن للقيم التنظيمية دوراً وسيطاً معنوياً وقوياً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي، فقد بلغ معامل المسار (0.565) بقيمة (T=11.640)، ومستوى دلالة (P=0.000)، وهو ما يشير إلى تأثير غير مباشر دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتائج على أن القيادة التحويلية لا تؤثر فقط مباشرة في الأداء الاستراتيجي، وإنما يمتد تأثيرها أيضاً عبر ترسيخ القيم التنظيمية التي تعمل قناة

لتعظيم أثر ممارسات القيادة التحويلية. كما يؤكد ارتفاع قيمة معامل المسار والانحراف المعياري المنخفض نسبياً أن هذا التأثير الوسيط ثابت ومستقر إحصائياً. وبذلك يتضح أن القيم التنظيمية تمثل عنصراً محورياً يربط بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي، وهذا يعني أن تعزيز القيم داخل الجامعة يسهم في تحويل أثر القيادة إلى نتائج استراتيجية ملموسة. هذه النتيجة تدحض الفرضية الصفرية، وتثبت وجود أثر غير مباشر

ذي دلالة للقيم التنظيمية متغيراً وسيطاً في النموذج.



الشكل (4.2) يمثل فحص الفرضية الرئيسية

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 مناقشة وتفسير نتائج أسئلة الدراسة.

2.5 الاستنتاجات.

3.5 التوصيات.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

المقدمة

يتناول هذا الفصل ملخصاً علمياً شاملاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشتها وتفسيرها وفقاً لما جاءت به أسئلتها الأربعة وفرضياتها الأربع (الرئيسية والفرعيات الثلاثة)، ومقارنتها بالدراسات السابقة، واستخلاص الدلالات النظرية والعملية، ثم تقديم التوصيات والمقترحات البحثية.

1.5 مناقشة وتفسير نتائج أسئلة الدراسة.

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما واقع القيم التنظيمية بأبعادها (النزاهة - العمل الجماعي - الابتكار - العدالة) في جامعة القدس

المفتوحة؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للقيم التنظيمية بلغ (4.03) بنسبة 80.7%، وهو مستوى مرتفع، وهو ما يشير إلى نجاح الجامعة في تبني منظومة قيم واضحة ومعلنة تنعكس في السياسات الإدارية والممارسات الأكاديمية والسلوكية. ويعزى ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على تعزيز مبادئ النزاهة والعدالة في التعاملات الإدارية والأكاديمية، بما يسهم في بناء الثقة المتبادلة بين العاملين والطلبة، ويحد من الممارسات السلبية.

يفسّر هذا المستوى المرتفع بانتشار ثقافة العمل الجماعي داخل الجامعة، وتشجيع التعاون بين أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المؤسسية، وهو ما يعزز الانتماء المؤسسي، ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي. إضافة إلى ذلك، تولي الجامعة اهتماماً متزايداً بقيمة الابتكار، لا سيما في ظل طبيعتها فهي جامعة تعليم مفتوح تعتمد على التقنيات الحديثة وأساليب التعليم المرن، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تبني أفكار إبداعية وتطوير أساليب العمل.

ويرى الباحث أن الترتيب التنازلي لأبعاد القيم التنظيمية يعكس درجة تركيز الجامعة على بعض القيم أكثر من غيرها، تبعاً لأولوياتها الاستراتيجية وطبيعة رسالتها التعليمية، إلا أن بقاء الأبعاد جميعها ضمن المستوى المرتفع يدل على وجود توازن عام في منظومة القيم التنظيمية، ويؤكد أن الجامعة نجحت في خلق بيئة تنظيمية داعمة للأداء المؤسسي والتميز الأكاديمي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الجبوري والحاكم (2020) التي أكدت دور القيم التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية العراقية، إذ وجدت مستوى مرتفعاً للقيم ككل، كما تتفق جزئياً مع دراسة (2023) Abd Al_amiy and Alubadi التي ربطت القيم بالسلوك التنظيمي الإيجابي.

لا تعارض مع الدراسات السابقة، لكن دراستنا تبرز تفوق "العمل الجماعي" و"الابتكار" في سياق تعليم مدمج، بينما ركزت الدراسات السابقة أكثر على "النزاهة" بعداً أساسياً.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما واقع القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي) في جامعة القدس المفتوحة؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للقيادة التحويلية في جامعة القدس المفتوحة بلغ (4.09) بنسبة 81.7%، وهو مستوى مرتفع. وهذا يعكس قدرة الجامعة على التأثير الإيجابي في العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها التعليمية. ويعزى ذلك إلى اعتماد الجامعة نمطاً قيادياً يقوم على التأثير المثالي، إذ يشكل القادة قدوة أخلاقية ومهنية تعزز الثقة والاحترام المتبادل بينهم وبين العاملين.

تظهر النتائج اهتمام القيادات الجامعية بتطبيق الاستشارة الفكرية، بتشجيع التفكير الإبداعي، وتبني الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، الأمر الذي ينسجم مع طبيعة جامعة القدس المفتوحة التي تعتمد على التطوير المستمر في أساليب التعليم المفتوح والتقنيات الحديثة. ، وتعكس الدرجة المرتفعة لبعد الاعتبارات الفردية حرص القيادات على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، ودعم احتياجاتهم المهنية، وتقديم التوجيه والإرشاد بما يسهم في تنمية قدراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي. ويفسر هذا المستوى المرتفع أيضاً بوضوح ممارسات التحفيز الإلهامي، إذ تعمل القيادات الجامعية على بث روح الحماس والانتماء المؤسسي، وصياغة رؤية مستقبلية مشتركة تشجع العاملين على بذل مزيد من الجهد والالتزام بالعمل. ويرى الباحث أن تكامل هذه الأبعاد الأربعة وارتفاعها يعكس بيئة قيادية داعمة للتغيير والتطوير، ويسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى الجودة والتميز في جامعة القدس المفتوحة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة داود (2024) في الجامعة نفسها التي وجدت مستوى متوسطاً للقيادة التحويلية، لكن دراستنا أعلى، ربما بسبب التركيز على عينة قيادية أكثر. كما تتفق مع دراسة شقور وهواري (2025)، ودراسة الشهري (2025) التي أكدت تأثير أبعاد القيادة التحويلية إيجابياً.

لا يوجد تعارض مع الدراسات السابقة، بل اتفاق عام على المستوى المرتفع والمتوسط في السياقات العربية، مع تفوق هذه الدراسة في "التأثير المثالي" الذي يعكس الرمزية الوطنية.

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

ما مستوى تطبيق عناصر الأداء الاستراتيجي (رضا العاملين، الكفاءة الإدارية، الإبداع، جودة التعليم والتدريس) في جامعة القدس المفتوحة؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لتطبيق عناصر الأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة جاء مرتفعاً، وبلغ المتوسط الحسابي (4.01)، وبنسبة مئوية 80.2%. وهذا يعكس فاعلية التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها الجامعة في إدارة مواردها البشرية والأكاديمية، وسعيها المستمر إلى تحقيق التميز المؤسسي. ويعزى هذا المستوى المرتفع إلى اهتمام الجامعة بتعزيز رضا العاملين بتوفير بيئة عمل داعمة، وإتاحة فرص التطوير المهني، وتبني سياسات إدارية تسهم في رفع مستوى الدافعية والانتماء المؤسسي.

تُظهر النتيجة أن الجامعة تولي أهمية واضحة لرفع مستوى الكفاءة الإدارية عبر تنظيم الإجراءات، وتحسين أساليب التخطيط والمتابعة، وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة، بما ينعكس إيجاباً على جودة اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفيما يتعلق ببعد الإبداع، فإن طبيعة جامعة القدس المفتوحة التي تعتمد على التعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني أسهمت في تشجيع تبني الأفكار الابتكارية، وتطوير أساليب العمل والتدريس، الأمر الذي يعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات التعليمية والتكنولوجية المتسارعة.

أما فيما يخص جودة التعليم والتدريس، فيفسّر المستوى المرتفع بجهود الجامعة في تطوير الخطط الدراسية، وتأهيل الكادر الأكاديمي، وتوظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، بما يسهم في تحسين مخرجات التعلم، وتلبية احتياجات الطلبة، وسوق العمل. ويرى الباحث أن تكامل هذه العناصر وارتفاعها يعكس نجاح الجامعة في ترجمة رؤيتها الاستراتيجية إلى ممارسات عملية، ويؤكد قدرتها على تحقيق أداء استراتيجي فعال يدعم استدامة التميز والجودة في التعليم العالي.

تتفق الدراسة مع دراسة داود (2024) التي وجدت أداءً مؤسسياً عالياً في الجامعة نفسها. كما تتفق مع دراسة الشهري (2025) والبيحاني وبالخير (2023) في تأثير القيادة في الأداء. لا يوجد تعارض مع الدراسات السابقة، لكن الدراسة تبرز تفوق "جودة التعليم" بعداً أساسياً في التعليم المدمج، بينما ركزت دراسات أخرى (مثل الرشيدى 2023) على الكفاءة المالية.

4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

هل يوجد دور للقيم التنظيمية التي تعد متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة؟

جاءت الإجابة عن السؤال الرابع بفحص الفرضية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية متغيراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود دور وسيط جزئي قوي ودال إحصائياً $\beta = 0.565$ ، $T = 11.640$ ، $P = 0.000$. الأثر المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي: 0.299 والأثر غير المباشر عبر القيم التنظيمية: 0.565 والأثر الكلي: 0.864 أي أن 65.4% من تأثير القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي يتحقق بالقيم التنظيمية التي تعد قناة انتقالية رئيسية.

هذه النتيجة تعد الأبرز في الدراسة، إذ تكشف أن القيادة التحويلية لا تؤثر مباشرة فقط في الأداء الاستراتيجي، بل إن تأثيرها يتضاعف ويصبح أكثر استدامة عندما يمر عبر ترسيخ القيم التنظيمية. فالقائد التحويلي يلهم ويحفز، لكن هذا الإلهام يتحول إلى سلوكيات يومية مستدامة فقط عندما تكون مدعومة بقيم راسخة، مثل النزاهة، والعدالة، والعمل الجماعي في سياق جامعة القدس المفتوحة،

يعني ذلك أن الرؤية التحويلية للقيادة (مثل توسيع التعليم المدمج) لا تترجم إلى أداء استراتيجي عال (جودة تعليم، كفاءة إدارية) إلا إذا كانت مدعومة بثقافة تنظيمية قوية. هذه الوساطة الجزئية (وليست كاملة) تشير إلى أن هناك تأثيراً مباشراً للقيادة، لكن الجزء الأكبر (65.4%) يعتمد على القيم، مما يجعل الاستثمار في برامج تعزيز القيم أكثر جدوى من التدريب على مهارات القيادة فقط مقارنة بالدراسات السابقة، هذه النسبة أعلى بكثير من وساطة التمكين (0.35 في الألمعي 2020)، أو التحول التنظيمي (0.42 في Kamau 2025) ، وهذا يبرز تفرد السياق الفلسطيني حينما تكون القيم الوطنية والأخلاقية محركاً أقوى.

تتفق الدراسة مع دراسة الجبوري والحاكم (2020) التي وجدت وساطة للقيم في علاقة اتخاذ القرارات بالأداء، ومع الألمعي (2020) (وساطة التمكين).

لا يوجد تعارض مع الدراسات السابقة، بل هذه الدراسة أقوى في نسبة الوساطة مقارنة بـ Kamau et

al. (2025) لأن وساطة التحول التنظيمي متوسطة.

ونوقشت الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الأولى:

1.4.1.5 - H01: الفرضية الفرعية الأولى - لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية جداً ودالة إحصائياً $\beta = 0.824$ ، $T = 25.378$ ، $P = 0.000$).

هذه العلاقة الأقوى في النموذج (0.824) تؤكد نظرية باس وريجيو (Bass & Riggio, 2006) التي ترى أن القائد التحويلي هو المحرك الأساسي لترسيخ القيم الأخلاقية والتنظيمية في الجامعة، يعني ذلك أن سلوكيات القائد (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية) تنتقل مباشرة إلى العاملين، فيرتفع مستوى النزاهة والعمل الجماعي .

التفسير العملي: القادة الذين يجسدون القيم بأنفسهم (مثل الالتزام الوطني على الرغم من الصعاب) ينجحون في غرسها لدى الآخرين، وهذا يخلق ثقافة تنظيمية متماسكة. هذه العلاقة القوية تفسر لماذا حصلت القيم على متوسط مرتفع (4.03) ؟ على الرغم من التحديات المالية والسياسية. مقارنةً بالجبوري والحاكم (2020) اللذين وجدا علاقة 0.71، فإن النتيجة هنا أعلى، ربما بسبب الرمزية الوطنية للجامعة.

تتفق هذه النتيجة تماماً مع دراسة الجبوري والحاكم (2020) التي وجدت تأثيراً إيجابياً لعمليّة اتخاذ القرارات (التي ترتبط بالقيادة) في القيم التنظيمية وسيطا نحو الأداء المؤسسي في الجامعات العراقية، إذ أكدت أن القيم تُبنى بممارسات قيادية عليا. كما تتوافق مع دراسة (Ridwan et al. (2020) التي ربطت القيادة التحويلية إيجابياً بثقافة الابتكار (جزء من القيم).

تتفق جزئياً مع دراسة (Pratama et al. (2022) التي أشارت إلى تأثير القيم في الأداء عبر توافق مع القيادة، لكن الدراسة الحالية تظهر ارتباطاً أقوى، ربما بسبب السياق الفلسطيني الذي يعزز الرمزية الأخلاقية للقيادة.

لا توجد دراسات سابقة في الرسالة تتعارض مباشرة، بل كلها تدعم فكرة الارتباط الإيجابي، مع تميز الدراسة بقوة الارتباط في بيئة تعليمية مدمجة تحت ضغوط خارجية.

2.4.1.5-H02: الفرضية الفرعية الثانية- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً ($\beta = 0.299$) ، $T = 5.473$ ، $P = 0.000$).

على الرغم من أن هذه العلاقة دالة، إلا أنها أقل نسبياً مقارنة بالعلاقات الأخرى، وهذا يؤكد أن التأثير المباشر للقيادة التحويلية محدود، ويعتمد كثيراً على القيم وسيطا. في الجامعة يعني ذلك أن التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي يحسنان الأداء (مثل جودة التعليم والكفاءة الإدارية)، لكن هذا التحسن يقل إذا لم يكن مدعوماً بقيم راسخة .

التفسير العملي: القادة التحويليون يوفرون الرؤية والحماس، لكن بدون قيم مثل العدالة والنزاهة، يفقد هذا الحماس استدامته، مما يفسر لماذا رضا العاملين هو الأضعف في الأداء الاستراتيجي؟ مقارنةً بدراسات أخرى (مثل الشهري 2025)، فإن هذه العلاقة أضعف هنا، ربما بسبب عدم اكتمال الراتب أو نقص الحوافز.

تتفق الدراسة تماماً مع دراسة داود (2024) في الجامعة نفسها التي أكدت تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية في الأداء المؤسسي (متغير وسيط مع التخطيط). كما تتوافق مع دراسة الشهري (2025) التي وجدت أثراً ذا دلالة لأبعاد القيادة التحويلية في كفاءة الأداء، ودراسة شقور وهواري (2025) التي ربطتها بالتميز المؤسسي، ودراسة البيحاني وبالخير (2023) في القطاع الخاص.

الدراسات العربية كلها تؤكد الارتباط الإيجابي، مع تميز الدراسة الحالية بأن التأثير المباشر أقل من الوسيط (القيم).

3.4.1.5-H03: الفرضية الفرعية الثالثة- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً ($\beta = 0.685$) ، $T = 13.119$ ، $P = 0.000$).

هذه العلاقة الثانية الأقوى في النموذج تؤكد أن القيم ليست مجرد شعارات، بل هي المحرك الحقيقي للأداء اليومي والاستراتيجي. في الجامعة تعني أن ترسيخ قيم مثل العمل الجماعي والابتكار يرفع جودة التعليم والكفاءة الإدارية مباشرة، بينما ضعف العدالة يؤثر سلباً في رضا العاملين .

التفسير العملي: القيم تحول السلوكيات الفردية إلى أداء جماعي مستدام، وهذا يساعد الجامعة على مواجهة التحديات (مثل الحواجز) بكفاءة أعلى، هذه العلاقة تفسر لماذا الأداء الاستراتيجي مرتفع على الرغم من الصعاب. مقارنةً بالجبوري والحاكم (2020) اللذين وجدا 0.68، فإن النتيجة هنا مشابهة ولكن أقوى قليلاً، وهذا يبرز أهمية القيم في السياقات ذات التحديات الخارجية الكبيرة.

تتفق هذه النتيجة تماماً مع دراسة الجبوري والحاكم (2020) التي وجدت تأثيراً مباشراً للقيم التنظيمية في الأداء المؤسسي في الجامعات، ومع دراسة (2023) Abd Al_amiyey and Alubadi التي ربطت القيم بالأداء الوظيفي. كما تتوافق مع (2020) Ridwan et al. في ارتباط القيم بالابتكار والأداء. الدراسات كلها تدعم الارتباط الإيجابي، مع تميز الدراسة الحالية بتأكيد القيم محركاً رئيساً للأداء في ظروف صعبة.

5. 2 الاستنتاجات.

بناء على مناقشة وتفسير نتائج الدراسة يمكن استنتاج ما يلي:

1. من أولى الدراسات التي تثبت وساطة جزئية قوية (65.4%) للقيم التنظيمية، أعلى من الدراسات السابقة .

2. إثبات أن القيم وسيط قوي (لا مجرد معتدل) في علاقة القيادة بالأداء .

3. إثراء نظرية Bass & Riggio ببعد ثقافي فلسطيني محلي .

4. توسيع تطبيق القيادة التحويلية في سياق تعليم مدمج تحت تحديات خارجية .

5. إثبات أن تعزيز القيم يرفع الأداء الاستراتيجي بنسبة تصل إلى 65.4% من التأثير الكلي للقيادة التحويلية.

6. تحديد الأبعاد الأضعف (العدالة، رضا العاملين، الاعتبارات الفردية) للتركيز عليها .

7. إثبات قدرة الجامعات الفلسطينية على أداء مرتفع على الرغم من التحديات عبر التركيز على القيم .

8. دليل علمي لإدراج القيم في الخطط الاستراتيجية (مثل 2026-2030) .

9. أساس لإنشاء لجان عليا للنزاهة والعدالة .

10. إمكانية استخدام النموذج والأداة تقييماً سنوياً

3.6 التوصيات:

1. إصدار "ميثاق القيم التنظيمية" الرسمي يوقعه الموظفون جميعهم، ويربط بمعايير تقييم الأداء السنوي بهدف ترسيخ القيم (النزاهة، العمل الجماعي، الابتكار، العدالة) التي تعد أساساً للثقافة المؤسسية، وهذا يعزز الالتزام بها يومياً، ويحولها من شعارات إلى ممارسات ملموسة، ويسهم في تعزيز الوساطة القوية للقيم في رفع الأداء الاستراتيجي .

2. إدراج أبعاد القيم التنظيمية والقيادة التحويلية معاً في معايير الترقية والتقييم السنوي، ويضمن هذا الإدراج أن يصبح تطبيق القيم والسلوكيات التحويلية (مثل التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي) جزءاً أساسياً من تقييم الأداء، وهذا يحفز القيادات على غرس هذه القيم لدى المرؤوسين، ويرفع مستوى التكامل بين المتغيرات الثلاثة .

3. إنشاء لجنة عليا مشتركة لنزاهة والعدالة والقيادة التحويلية" لمتابعة الشكاوى والمخالفات وتكون هذه اللجنة مستقلة نسبياً، وتشمل ممثلين عن الإدارة العليا والأكاديميين، لضمان معالجة سريعة وعادلة لأي مخالفات، وهذا يعالج ضعف بعد "العدالة"، ويعزز الثقة في القيادة، يدعم الوساطة القوية للقيم .
4. تفعيل نظام شكاوى إلكتروني مجهول مع رد خلال 14 يوماً، مرتبط بتحسين رضا العاملين، يوفر هذا النظام قناة آمنة للتعبير عن المخاوف، فيقلل من الشعور بالظلم، ويرفع مستوى رضا العاملين، ويسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء الاستراتيجي المستدام .
5. ربط جزء من الحوافز المالية والمعنوية بمؤشرات القيم، والقيادة، ورضا العاملين، بهدف تحفيز العاملين على تبني السلوكيات التحويلية والقيمية، وهذا يعزز الالتزام والإنتاجية، ويعالج ضعف رضا العاملين بمكافأة الجهود الإضافية في ترسيخ القيم .
6. إطلاق برنامج تدريبي سنوي مشترك "القيادة التحويلية وترسيخ القيم" للقيادات والموظفين جميعاً، ويركز البرنامج على تطوير مهارات القيادة التحويلية مع ربطها بتطبيق القيم عملياً، فيتعزيز التكامل بين المتغيرات، ويرفع من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية .
7. تنفيذ برنامج إرشاد تحويلي يربط القيادات بالموظفين لتعزيز الاعتبارات الفردية والعمل الجماعي، وهذا يساعد في مراعاة الفروق الفردية، وتعزيز الدعم المتبادل، مما يقوي بعدي "الاعتبارات الفردية" و"العمل الجماعي"، ويحول القيادة إلى نموذج ملهم يوميا .
8. إنشاء منصة إلكترونية لنشر قصص نجاح تجسد القيم والقيادة الملهمة، وتعمل المنصة أداة تواصل داخلي لمشاركة تجارب إيجابية، لتعزيز التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، وبيني ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الأداء الاستراتيجي .

9. إجراء مسح سنوي متكامل لقياس القيم والقيادة والأداء الاستراتيجي بأداة الدراسة، مع نشر النتائج وخطة التحسي، ن ويتيح هذا المسح متابعة التطور السنوي، وتحديد التحسينات المطلوبة، وهذا يفيد من موثوقية أداة الدراسة، ويضمن استدامة التحسن في المتغيرات الثلاثة .
10. تحديث الخطة الاستراتيجية 2026-2030 لتشمل محاور متكاملة للقيم والقيادة، وجودة التعليم مع التركيز على رضا العاملين، يجعل هذا التحديث القيم والقيادة جزءاً أساسياً من الرؤية المستقبلية، وهذا يعالج الضعف النسبي في رضا العاملين، ويضمن تكاملاً استراتيجياً يعكس نتائج الدراسة .
11. إنشاء جائزة سنوية باسم "القائد التحويلي المتميز في ترسيخ القيم"، ومبادرات للإبداع مع جوائز، وتحفز هذه الجائزة والمبادرات على التميز في القيادة والابتكار، وهذا يعزز التحفيز الإلهامي، ويرفع مستوى الإبداع كقيمة تنظيمية .
12. التوصية بإجراء دراسات تكرارية لنموذج الدراسة والأداة في جامعات فلسطينية أخرى، وذلك بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بهدف تقييم إمكانية تعميمها أداة وطنية لقياس القيادة التحويلية، والقيم التنظيمية، والأداء الاستراتيجي في المستقبل، مع مراعاة خصوصية كل سياق جامعي.

قائمة المراجع والمصادر العربية والأجنبية:

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، ض. ح. (2024). العلاقة بين القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 18(4).

الإمام، م. (2021). أثر جودة الخدمة الداخلية في تحقيق رضا العاملين والعملاء في المستشفيات الحكومية بمحافظة الدقهلية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(4).

آل عزام، س. ب. ن.، وبن ظفيرة، ف. ع. (2023). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد-19. مجلة دراسات، 24(2).

الألمعي، ع. ب. ع. (2020). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية Journal Economics and Law، 7.

البيحاني، ن. ب. ع.، وبالخير، ب. ب. أ. (2023). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 45(3).

الذماري، م.، والسنباني، ت. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(7).

الرزين، ز. ب. م. (2020). وظيفة الحسبة في حماية النزاهة ومكافحة الفساد. مجلة العلوم الشرعية، 34(34).

- الرشيدي، ع.، وخنيفر، ع. ن. ا. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي .
مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 39(39)، 474.441-
- الرفاعي، ف. أ. (2025). أساسيات الريادة والابتكار. دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- الزبيدي، ح. ب. ذ.، الفايدي، أ. ب. س.، والمهداوي، ع. أ. م. (2022). أثر القيادة التحويلية لمديري
المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات
والاجتماع، (86).
- الشرفات، ص.، والشورة، م. س. (2025). أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي. مجلة المثقال
للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11.1(1)
- الشريفي، ع.، والمحمد، ر. (2021). القيم التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية،
13.2(2)
- الشريفي، ع.، والمحمد، ف. (2021). دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين .
مجلة الريادة للمال والأعمال، 2(1)، 89.70-
- الشمائلة، ه.، والعزب، ح. (2024). أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية. مجلة
جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 10.2(2)
- الشهري، ع. ح. (2025). القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي
العام. المجلة العربية للإدارة، 46.5(5)

الطائي، م. ع. أ. (2021). رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي (رسالة ماجستير).
جامعة كربلاء، العراق.

الكلوب، س. م. (2023). مخرجات التعليم المدرسي وارتباطها باحتياجات كليات الإعلام في الأردن
(رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الدرديري، س.، البدوي، م.، وعبد الحي، س. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير الأداء في
مؤسسات التعليم العالي السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(4).

الدرديري، س.، البدوي، ع.، وعبد الحي، س. (2024). الأداء الاستراتيجي في الجامعات العربية. مجلة
الجودة والتميز، 15(1).

توفيق، م. ع. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي. المجلة العربية
للإدارة، 44(4).

تكروني، د. ع.، والشماسي، أ. ع. (2021). أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في
الجامعات الحكومية بمحافظة جدة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2).

تكروني، ف.، والشماسي، م. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية. مجلة
الإدارة التربوية، 8(1).

جامعة القدس المفتوحة (2021). برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية.

<https://www.qou.edu/ar/faculties/hstudy/StratManagement/index.jsp>

جامعة القدس المفتوحة (2023). دائرة التخطيط والجودة.

<https://www.qou.edu/ar/quDept/index.jsp>

جبريل، م. ا.، والعالم، ر. ا. (2020). القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين. مجلة بحوث التربية النوعية، (58).

جنت، ي.، ونافع، و. (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13. (6).

جونى، ب. و. (2024). أثر الصحافة الإلكترونية في تعزيز قيم النزاهة في المجتمع العراقي. مجلة كلية التربية، جامعة واسط، 55. (1).

حتاملة، ح.، و دراوشة، ن. (2020). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة. دراسات - العلوم التربوية، 46(2)، 538-523.

الحري، ز. ث. (2023). تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام (رسالة ماجستير). جامعة كربلاء، العراق.

حمد، غ. خ.، وكتلو، ح. (2024). قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الجامعة العراقية، 69(6)، ج3.

خليل، س.، و عيساوي، م. (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة حمه لخضر، الجزائر.

داود، م. ك. (2024). أثر القيادة التحويلية متغيرا وسيطا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (رسالة ماجستير). جامعة القدس المفتوحة.

سراع، ش. س. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(16).

شكور، س. ر.، وهواري، ب. ش. (2025). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 13(1).

طبيشات، ف. ن. (2020). دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة. المجلة العربية للإدارة، 40(3).

عامر، ا. خ.، وحامد، ا. خ. (2021). أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 4(2).

عبد السلام، غ. م. (2024). المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. مجلة كلية التربية، 48(1).

عساف، ه. ن. (2022). أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية (رسالة ماجستير). المعهد العالي لإدارة الأعمال.

عطلي، ا. ت.، وقني، ط. (2021). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير (رسالة ماجستير). جامعة حمه لخضر، الجزائر.

علاونة، ا. ع.، وجبران، ع. م. (2024). درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين. المجلة التربوية الأردنية، 39، ملحق 1.

علي، ح. (2022). الرضا الوظيفي كمنبئ بجودة الخدمات الإرشادية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، 32، (114).

علي، ش. ف. (2025). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 69، ج1.

عمر، ح. (2022). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة. مجلة الطفولة والتربية، 49، 2.

عموري، ف. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين (رسالة دكتوراه). جامعة النجاح الوطنية.

قدندال، ه.، وعبد الله، أ. (2016). أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على القيم التنظيمية. مجلة دراسات في القضايا الاقتصادية، 7(3)، 37-23.

لحايك، ع. (2023). معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة MFES.

https://mfes.journals.ekb.eg/article_324991.html

محمد، خ. م.، وعويضه، ح. (2024). الصورة المدركة لاستقواء المدير. مجلة كلية الآداب بقنا، 33، (64).

مشرف، ع. م.، وجعفر، م. ك. (2023). دور النزاهة التنظيمية في الحد من الغش. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(4).

مطر، ع. ا. (2024). دور تطبيق الإدارة الرشيدة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5(58).

المطري، ع. (2022). معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس . مجلة القدس للتربية والعلوم الاجتماعية.

منتهى، م. ا. (2014). دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية. دراسات في التعليم العالي، 7(7)، 224-245.

النجار، خ. (2020). الابتكار لدى الأطفال. مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية.

نصيرات، أ. ع. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، 40(3).

هلال، م. س.، والعتيبي، ت. س. (2023). تقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية. مجلة الإدارة التربوية، 37(37).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abd Al_amiy, H., & Alubadi, S. (2023). The impact of organizational values on strategic success: Field research. *Social Science Journal*, 13(2).

Agyekum, B. (2023). Challenges of learning environments experienced by distance-learning higher education students in Ghana. *International Review of Education*, 69(1), 51-72.

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*.

Al Haraisa, Y. (2022). The impact of strategic alignment and strategic awareness on strategic performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 12(4).

Aldossari, F., & Alanizan, S. (2024). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(6).

Al-Zahrani, J. (2020). The organizational values of leaders of Al-Hajra Governorate schools and their relationship to their levels of job performance with regard to the teachers' point of view. *A college accredited by National Authority for Quality Assurance of Education*, 35(10).

Arisman, A. (2022). The effect of leadership style and motivation on employee performance. *Jurnal Multidisiplin Madani (MUDIMA)*, 2(5).

Askari, G., Asghari, N., & Gordji, M. (2020). The impact of teamwork on an organization's performance: A cooperative game's approach. *Mathematics*, 8(10), 1804. <https://doi.org/10.3390/math8101804>

Balwant, P. (2019). Stay close! The role of leader distance in the relationship between transformational leadership, work engagement, and performance in undergraduate project teams. *Journal of Education for Business*.

Carvajal-Castrillon, D. F., Valencia-Arias, A., Gómez-Bayona, L., Vásquez-Coronado, M. H., & Ore-León, A. J. A. (2023). The role of creative development and perceived need for change in encouraging organizational capacity for change: A case study. *Sustainability*, 15.

Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.

De Vaus, D., & De Vaus, D. (2013). *Surveys in social research*. Routledge.

Demirtas, O., & Karaca, M. (2020). *A handbook of leadership styles*. Lady Stephenson Library, UK.

- Dziuba, S., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *CzOTO*, 2(1).
- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 20(3).
- Elisabeth, D., Wardhani, P., & Rohman, M. (2025). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(1).
- Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*.
- Flores-Szwagrzak, K., & Treibich, R. (2020). Teamwork and individual productivity. *Management Science*, 66(3), 1212–1227.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair Jr, J. F., LDS Gabriel, M., Silva, D. da, & Braga, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490–507.
- Han, W., & Abdrahim, N. A. (2023). The role of teachers' creativity in higher education: A systematic literature review and guidance for future research. *Thinking Skills and Creativity*. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2023.101302>
- Henriksen, D., Richardson, C., & Shack, K. (2020). Mindfulness and creativity: Implications for thinking and learning. *Thinking Skills and Creativity*, 37.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Hidayat, D., Princes, E., Eni, Y., & Danang, N. (2024). Examining the impact of innovation capabilities and transformational leadership on competitive advantage: A case study. *IEEE*, 18.

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.

Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2025). Exploring the impact of leadership styles on organizational effectiveness: The mediating role of employee motivation and engagement. *Public Organization Review*.

Ikedimma, I. F., & Okorji, P. N. (2023). Principal's intellectual stimulation and individualized consideration behaviors as correlates of teachers in secondary schools in Anambra state. *UNIZIK Journal of Educational Research and Policy Studies*, 15(4), 17–26.

Kamau, J. W., Kyule, A., & Wandiga, E. N. (2025). The mediating role of organizational transformation on the relationship between strategic leadership and performance of agribusiness companies listed at Nairobi Securities Exchange, Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(4), 360–381.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*.

Nguyen, P. N., Nguyen, L. K., & Thanh Le, D. N. (2021). The impact of extrinsic work factors on job satisfaction and organizational commitment at higher education institutions in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 259–270.

Nuel, O. I. E., Nnabuiife, E. K., Ifechi, A. N., & Emmanuella, U. I. (2021). Transformational leadership and organizational success: Evidence from tertiary institutions. *Journal of Economics and Business*, 4(1).

Oni, O., et al. (2020). Entrepreneurial orientation and performance of small business in Vryburg Region North West Province South Africa. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8(1).

Pennell, L. (2023). Transformational leadership in education: A comprehensive approach to educational success. Athabasca University.

- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6, 74–82.
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11, 839–849.
- Rizki, D. F. (2024). The impact of transformational leadership and organizational culture on employee performance: Case study in a furniture company. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting (DIJEFA)*, 5(4).
- Saeed, M., Ullah, Z., & Ahmad, I. (2020). A qualitative exploratory study of the factors causing academic stress in undergraduate students in Pakistan. *Liberal Arts and Social Sciences International Journal (LASSIJ)*, 4(1), 203–223.
- Sanchez-Rodriguez, S., Gonzalez-Rocha, J., Cruz-Rivera, M., & Rodriguez-Morales, M. (2024). Impact of leadership on organizational culture: Review of literature of Latin American countries. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej. Zarządzanie*, (55).
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Solarte, M. G. (2023). *Liderazgo organizacional*. Universidad del Valle.
- Suryadi, Y., Dewi, N., & Al-Amin, T. (2024). The impact of transformational leadership on organizational performance and employee motivation. *Transforma: Jurnal Manajemen*, 2(2).
- Tang, W., Stordeur, S., Vandenberghe, C., & D'hoore, W. (2024). Leaders' individualized consideration, team commitment and patient loyalty: The role of social and task-related contexts. *Social Sciences and Humanities Research Council, Grant/Award Number: 435-2017-0134*.
- Thanasegaran, G. (2009). Reliability and Validity Issues in Research. *Integration & Dissemination*, 4.

Valtonen, A., Kimpimäki, J., & Malacina, I. (2023). From ideas to innovations: The role of individuals in idea implementation. *Creativity and Innovation Management*, 32, 636–658.

Wang, H., Bah, M. J., & Hammad, M. (2019). Progress in outlier detection techniques: A survey. *Ieee Access*, 7, 107964–108000.

Weintraub, P., & McKee, M. (2020). Leadership for innovation in healthcare: An exploration. *International Journal of Health Policy and Management*, 8(3).

Yasseen, H. H., Saeed, M. M., & Jumaah, M. H. (2020). The role of emotional intelligence in the strategic performance of human resources: An applied study at Diyala University. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17.

الملاحق

1. أداة الدراسة قبل التحكيم

2. قائمة المحكمين

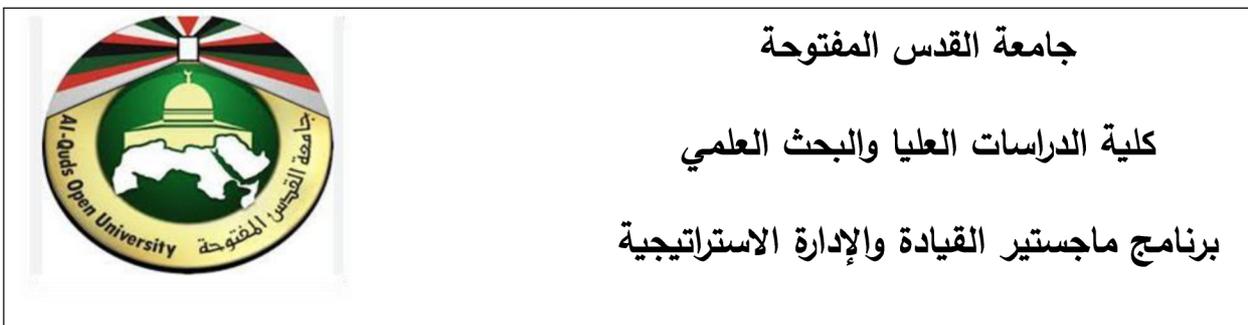
3. أداة الدراسة بعد التحكيم

4. كتاب تسهيل المهمة

5. كتاب مجتمع البحث

الملحق (1)

أداة الدراسة قبل التحكيم



استبانة

حضرة الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة"، وتهدف إلى استكشاف إسهام القيادة التحويلية والقيم التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

ونظرا لخبرتكم العلمية والعملية فإنه يشرفني مساهمتكم في تحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم فيها بناء على خبرتكم الواسعة.

الباحث: عمر أحمد أبو زهرة

إشراف: أ. د. عطية محمد محمود مصلح

اسم الدكتور	الرتبة الاكاديمية	التخصص الدقيق	الجامعة

تتكون الاستبانة من (4) أقسام.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

(لأغراض إحصائية فقط، ولن تربط بإجاباتكم)

1. الجنس: ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

3. سنوات الخدمة في جامعة القدس المفتوحة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

4. المسمى الوظيفي:

نائب رئيس الجامعة مدير دائرة عميد كلية

مساعد عميد رئيس قسم أكاديمي عضو هيئة تدريس

مدير فرع رئيس قسم إداري مساعد أكاديمي بالفرع

غير ذلك

القسم الثاني: القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في المنظمة بتحفيز الأفراد وإلهامهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع لتحقيق أهداف المنظمة (تكروني والشماسي، 2021).
يرجى تقييم مدى ممارسة هذه السلوكيات من قبل القيادات في جامعة القدس المفتوحة من حيث.

1. التأثير المثالي:

هو الدرجة التي يدرك بها المرؤوسون قيمة القادة وتقتهم وإيمانهم وقوتهم وتوجههم الأخلاقي؛ واستعدادهم لمسايرة هذه الصفات، والتحول من المصلحة الذاتية إلى الأهداف الجماعية (جنة ونافع، 2022).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يظهر القائد التزاماً أخلاقياً يلهم العاملين في الجامعة	<input type="checkbox"/>				
2	يشكل القائد نموذجاً يحتذى به في التعامل مع التحديات الفلسطينية	<input type="checkbox"/>				
3	يعكس القائد قيم النزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات	<input type="checkbox"/>				
4	يعزز القائد الثقة بسلوكه المتسق والملمم	<input type="checkbox"/>				
5	يجسد القائد القيم الوطنية والأكاديمية في تفاعلاته مع الفريق	<input type="checkbox"/>				

2. الاستشارة الفكرية:

هي قدرة القادة على تحدي الوضع الراهن والافتراضات الأساسية، ويقومون بتشجيع التابعين على القيام بذلك، ويكونون منفتحين على حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل، ويستخدمون مهارات التفكير المتقدمة والخلاقة (جنة ونافع، 2022).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشجع القائد التفكير الإبداعي لحل مشكلات التعليم المدمج	<input type="checkbox"/>				
2	يتحدى القائد الأساليب التقليدية لتحسين الأداء الأكاديمي	<input type="checkbox"/>				
3	يحفز القائد الأفكار الجديدة لتطوير البرامج والخدمات	<input type="checkbox"/>				
4	يشجع القائد التفكير الإبداعي لحل مشكلات التعليم المدمج	<input type="checkbox"/>				

3. الاعتبارات الفردية:

تتمثل الاعتبارات الفردية في تقديم القادة الدعم العاطفي والاهتمام للمرؤوسين، وذلك بالاهتمام بالفروق الفردية لدى المرؤوسين، والتعامل معهم بناء على هذه الفروق، وفي الموجهين أو المدربين كمثال (جنة ونافع، 2022).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يهتم القائد باحتياجات كل فرد لتطوير مهاراته المهنية	<input type="checkbox"/>				
2	يقدم القائد دعماً شخصياً للعاملين في مواجهة الضغوط	<input type="checkbox"/>				

					اليومية	
<input type="checkbox"/>	يكيف القائد أسلوبه مع الفروق الفردية بين الأكاديميين والإداريين	3				
<input type="checkbox"/>	يوجه القائد الأفراد نحو تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية	4				

4. التحفيز الإلهامي:

يتمثل التحفيز الإلهامي في كيفية تعبير القادة عن رؤى لإلهام وتحفيز المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المرجوة،

وذلك بتوليد التحدي والتنافس الإيجابي بين المرؤوسين (جنة ونايف، 2022).

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
<input type="checkbox"/>	يلهم القائد الفريق برؤية واضحة لمستقبل الجامعة	1				
<input type="checkbox"/>	يحفز القائد العاملين بالحماس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	2				
<input type="checkbox"/>	يربط القائد المهام اليومية بالرسالة المجتمعية والوطنية للجامعة	3				

القسم الثالث: الأداء الاستراتيجي:

الأداء الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى بالتخطيط الاستراتيجي الفعال، واستغلال الموارد

المتاحة، وتحقيق التميز المؤسسي (الدردى، البدوي وعبد الح، 2024).

يرجى تقييم مستوى تحقيق هذه العناصر في جامعة القدس المفتوحة من حيث.

1. رضا العاملين:

يعد رضا العاملين من المؤشرات البارزة والرئيسية التي تدل على مدى استقرار المنظمة، إذ إن الموظفين والعاملين الراضين عن عملهم ومنظماتهم يزداد ولاؤهم للمنظمة، وكذلك يبذلون الجهد لتحسين أدائهم من أجل تحقيق أهدافها وتطويرها، وهذا يساعد الإدارات في تحسين الأداء التنظيمي والاستراتيجي للمنظمة، وتعزيز موقعها التنافسي (عامر وحامد، 2021).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشعر العاملون برضا عال عن بيئة العمل في الجامعة	<input type="checkbox"/>				
2	توفر الجامعة حوافز ودعمًا يعززان رضا العاملين	<input type="checkbox"/>				
3	يعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية ولاء العاملين	<input type="checkbox"/>				
4	يشعر العاملون بالتقدير بالتواصل المفتوح مع الإدارة	<input type="checkbox"/>				
5	تسهم بيئة العمل الإيجابية في تعزيز الانتماء للجامعة	<input type="checkbox"/>				

2. الكفاءة الإدارية:

تعرف الكفاءة الادارية أنها مستوى تحقيق المنظمة للأهداف التنظيمية والاستراتيجية المحددة في خططها الاستراتيجية، ولكي تحقق المنظمة التميز في الأداء يتوجب عليها أن تسعى جاهدة لزيادة مؤشرات الكفاءة لديها (حتاملة ودراوشة، 2020).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تدار العمليات الإدارية بكفاءة عالية مما يوفر الوقت والموارد المتاحة	<input type="checkbox"/>				
2	تتفد الخطط والاستراتيجيات في نطاق عملي بفعالية ووضوح	<input type="checkbox"/>				
3	تحسن الجامعة استخدام التكنولوجيا لرفع الكفاءة الإدارية	<input type="checkbox"/>				
4	ينسق بين الأقسام بسلاسة لتحسين الأداء	<input type="checkbox"/>				

3. الإبداع

الإبداع هو العملية التي يجري بها تطوير وإدخال طرق ووسائل جديدة لتنفيذ المهام داخل المنظمة، وتقديم منتجات وخدمات تتصف بالجدة والأصالة، ويمكن أن يحدث الإبداع على مستوى الفرد، أو فريق العمل، أو المنظمة ككل (طبيشات، 2020).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشجع الجامعة على الإبداع والابتكار في تصميم البرامج التعليمية المدمجة	<input type="checkbox"/>				
2	يسهم العاملون بأفكار إبداعية لمواجهة التحديات اليومية	<input type="checkbox"/>				
3	تكافئ الجامعة المبادرات الإبداعية لتحسين الأداء	<input type="checkbox"/>				
4	توفر الجامعة بيئة داعمة لتطبيق الأفكار الجديدة	<input type="checkbox"/>				

4. جودة التعليم والتدريس:

جودة التعليم والتدريس تعد من العوامل الحاسمة لتحقيق الأداء الاستراتيجي للجامعات، إذ تسهم مباشرة في إعداد خريجين يتمتعون بالمعرفة والمهارات المطلوبة في سوق العمل، وعندما تولي الجامعات اهتماما كبيرا لجودة التعليم، يتمكن الطلاب من الحصول على تجربة تعليمية غنية تعزز قدرتهم على التفكير النقدي وحل المشكلات، وهذا يسهم في تلبية احتياجات المجتمع والاقتصاد.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدم الجامعة تعليما عالي الجودة يلبي احتياجات الطلاب والمجتمع	<input type="checkbox"/>				
2	يطور أعضاء هيئة التدريس مهاراتهم باستمرار لتحسين جودة التدريس	<input type="checkbox"/>				
3	تحقق الجامعة أهدافها الاستراتيجية في جودة المخرجات التعليمية والبحثية	<input type="checkbox"/>				

القسم الرابع: القيم التنظيمية:

هي مجموعة من المعايير والمعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد، وتوجههم داخل المنظمة، وتشكل أساس الثقافة

التنظيمية، وتحدد ما هو مرغوب فيه، وما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات (الشريفي والمحمد، 2021).

يرجى تقييم مدى ترسيخ وتطبيق هذه القيم في جامعة القدس المفتوحة من حيث.

1. النزاهة:

وهي منظومة القيم الأخلاقية المتعلقة بالصدق والأمانة والاحلاص والمهنية في العمل، والحرص على حماية المال العام"

(الرزين، 2020).

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تطبق الجامعة مبادئ النزاهة في القرارات الإدارية والأكاديمية جميعها	<input type="checkbox"/>				
2	يشجع العاملون على الصدق والشفافية في أداء مهامهم اليومية	<input type="checkbox"/>				
3	تعزز النزاهة ثقة العاملين في القيادة والإدارة	<input type="checkbox"/>				
4	تعالج الجامعة المخالفات الإدارية والأكاديمية بسرعة وعدالة	<input type="checkbox"/>				

2. العمل الجماعي:

هو التعاون المثمر مع الآخر لإحداث تكامل وتوافق بين أعضاء الجماعة مهما تباينت آراؤهم، ومحاولة الوصول إلى

حل ما، أو مناقشة قضية ما، أو الخروج بشيء جديد غير مسبوق (أحمد وآخرون، 2023).

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشجع العمل الجماعي على التعاون بين الأقسام لتحقيق أهداف الجامعة المشتركة	<input type="checkbox"/>				

<input type="checkbox"/>	يسهم العمل الجماعي في حل المشكلات الإدارية والأكاديمية بفعالية أكثر	2				
<input type="checkbox"/>	تبنى الفرق الجماعية في الجامعة على الثقة والدعم المتبادل بين الأعضاء	3				
<input type="checkbox"/>	يعزز العمل الجماعي الانسجام بين الأكاديميين والإداريين	4				

3. الابتكار:

يعرف الابتكار أنه العملية التي يقوم بها الفرد التي تؤدي إلى اختراع وإيجاد شيء جديد، نتيجة لما يحدث من تفاعل

بين الفرد بأسلوبه الفريد وبيئته (النجار، 2020).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشجع الجامعة الابتكار في التعليم الإلكتروني والمدمج لمواكبة التغيرات	<input type="checkbox"/>				
2	يكافأ الابتكار الذي يعد قيمة أساسية لتطوير الخدمات والبرامج الأكاديمية	<input type="checkbox"/>				
3	يسهم الابتكار في مواجهة القيود الخارجية بفعالية	<input type="checkbox"/>				
4	تدعم الجامعة الأفكار الجديدة من العاملين لتحسين الأداء	<input type="checkbox"/>				

4- العدالة:

العدالة التنظيمية هي شعور يدركه الأفراد داخل المنظمة نتيجة عدالة وموضوعية توزيع المخرجات، سواء أكانت مالية (الأجور والحوافز) أم معنوية، مما يؤدي إلى زيادة ارتباط الأفراد بالمنظمة، والسعي بجد لتحقيق الأهداف التنظيمية (محمد، 2024).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تطبق الجامعة مبادئ العدالة في توزيع المهام والحوافز والفرص	<input type="checkbox"/>				
2	يشعر العاملون بالعدالة في الترقيات والتقييمات الوظيفية	<input type="checkbox"/>				
3	تعزز العدالة الرضا الوظيفي والثقة في بيئة العمل	<input type="checkbox"/>				

مع شكر الباحث لكم على حسن تعاونكم

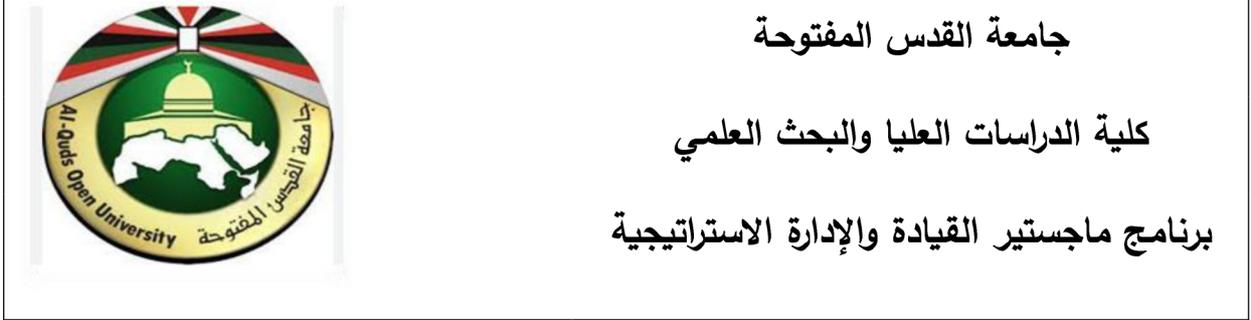
الملحق (2)

قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة	الاسم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	النحو والصرف	أستاذ مساعد	أكرم القواسمة	1
جامعة القدس المفتوحة	محاسبة ومالية	أستاذ مساعد	رائد أحمد أبو عيد	2
جامعة القدس المفتوحة	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	شاهر عبيد	3
جامعة القدس المفتوحة	فلسفة وإدارة عامه	أستاذ مشارك	شبلي السويطي	4
جامعة القدس المفتوحة	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	عبد القادر دراويش	5
جامعة الخليل	الإدارة الاستراتيجية	أستاذ مساعد	عيسى سميرات	6
جامعة القدس المفتوحة	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	نضال المصري	7

ترتيب الأسماء هجائيا

الملحق (3): أداة الدراسة بعد التحكيم



استبانة

حضرات الموظفين الإداريين والأكاديميين المحترمين

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة"، وتهدف إلى استكشاف إسهام القيادة التحويلية والقيم التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

لذا، أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بموضوعية وحسب وجهة نظركم، علماً أن الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل البيانات بسرية تامة.

الباحث: عمر أحمد أبو زهرة

إشراف: أ. د. عطية محمد محمود مصلح

تتكون الاستبانة من (4) أقسام.

القسم الأول: البيانات الديمغرافية.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي:

دبلوم فاضل بكالوريوس دراسات عليا

3. سنوات الخدمة في جامعة القدس المفتوحة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15

سنة

4. المسمى الوظيفي:

الإدارة العليا في الجامعة (نائب رئيس الجامعة / عميد كلية/مساعد عميد/مدير دائرة /مدير فرع)

رئيس قسم أكاديمي عضو هيئة تدريس

رئيس قسم إداري مساعد أكاديمي بالفرع

القسم الثاني: القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في الجامعة بتحفيز الأفراد وإلهامهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع لتحقيق أهداف الجامعة (تكروني والشماسي، 2021).

يرجى تقييم مدى ممارسة القيادات في جامعة القدس المفتوحة لهذه السلوكيات من حيث:

1. التأثير المثالي:

هو الدرجة التي يدرك بها المرؤوسون قيمة القادة وتقتهم وإيمانهم وقوتهم وتوجههم الأخلاقي؛ واستعدادهم لمسايرة هذه الصفات، والتحول من المصلحة الذاتية إلى الأهداف الجماعية (جنة ونافع، 2022).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يظهر القائد التزاماً أخلاقياً يلهم العاملين في الجامعة					
2	يشكل القائد نموذجاً يحتذى به في التعامل مع التحديات المختلفة في الجامعة.					
3	يعكس القائد قيم الشفافية في اتخاذ القرارات					
4	يعزز القائد الثقة لدى المرؤوسين في الجامعة بسلوكه الملهم					
5	يجسد القائد القيم الأكاديمية في تفاعلاته مع فريق العمل في الجامعة					

2. الاستشارة الفكرية:

هي قدرة القادة على تحدي الوضع الراهن والافتراضات الأساسية، ويقومون بتشجيع التابعين على القيام بذلك، ويكونون منفتحين على حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل، ويستخدمون مهارات التفكير المتقدمة والخلاقة (جنة ونافع، 2022).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشجع القائد التفكير الإبداعي للمرؤوسين لحل مشكلات التعليم					

					يتحدى القائد الأساليب التقليدية لتحسين الأداء الأكاديمي في الجامعة	2
					يحفز القائد الأفكار الجديدة لتطوير البرامج الأكاديمية	3
					يشجع القائد الحوار المفتوح لتوليد أفكار مبتكرة	4

3. الاعتبارات الفردية:

تتمثل الاعتبارات الفردية في تقديم القادة الدعم العاطفي والاهتمام للمرؤوسين، وذلك بالاهتمام بالفروق الفردية لديهم،

والتعامل معهم بناء على هذه الفروق، والموجهين أو المدربين كمثال (جنة ونافع، 2022).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين لتطوير مهاراتهم المهنية في الجامعة					
2	يقدم القائد دعماً شخصياً للعاملين في مواجهة الضغوط اليومية					
3	يكيف القائد أسلوبه مع الفروق الفردية بين العاملين.					
4	يوجه القائد الأفراد المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية للجامعة.					

4. التحفيز الإلهامي:

يتمثل التحفيز الإلهامي في كيفية تعبير القادة عن رؤى لإلهام وتحفيز المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المرجوة،

وذلك بتوليد التحدي والتنافس الإيجابي بينهم (جنة ونافع، 2022).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يلهم القائد الفريق برؤية واضحة لمستقبل الجامعة					
2	يحفز القائد العاملين بالحماس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية					
3	يربط القائد المهام اليومية بأهداف الجامعة ورسالتها.					
4	يشجع القائد التنافس الإيجابي بين العاملين					

القسم الثالث: الأداء الاستراتيجي:

الأداء الاستراتيجي هو قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى بالتخطيط الاستراتيجي الفعال، واستغلال الموارد

المتاحة، وتحقيق التميز المؤسسي (الدردى، البدوي وعبد الح، 2024).

يرجى تقييم مستوى تحقيق هذه العناصر في جامعة القدس المفتوحة من حيث.

1. رضا العاملين:

يعد رضا العاملين من المؤشرات البارزة والرئيسة التي تدل على مدى استقرار الجامعة، إذ إن الموظفين والعاملين

الراضين عن عملهم وجامعتهم يزداد ولاؤهم للجامعة، وكذلك يبذلون الجهد لتحسين أدائهم من أجل تحقيق أهدافها وتطويرها،

وهذا يساعد الإدارات في تحسين الأداء التنظيمي والاستراتيجي للجامعة، وتعزيز موقعها التنافسي (عامر وحامد، 2021).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشعر العاملون برضا عال عن بيئة العمل في الجامعة					
2	توفر الجامعة حوافز تعزز رضا العاملين في الجامعة					
3	يشعر العاملون بالتقدير بالتواصل المفتوح مع الإدارة					
4	تسهم بيئة العمل الإيجابية في تعزيز الانتماء للجامعة					

2. الكفاءة الإدارية:

تعرف الكفاءة الادارية أنها مستوى تحقيق الجامعة للأهداف التنظيمية والاستراتيجية المحددة في خطتها الاستراتيجية،

ولكي تحقق الجامعة التميز في الأداء يتوجب عليها أن تسعى جاهدة لزيادة مؤشرات الكفاءة لديها (حاتمة ودراوشة،

2020).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تدار العمليات الإدارية بكفاءة عالية لتوفير الوقت والموارد المتاحة في الجامعة					
2	تتفد الخطط الاستراتيجية بفعالية ووضوح					
3	تحسن الجامعة استخدام التكنولوجيا لرفع الكفاءة الإدارية					
4	ينسق بين الأقسام بسلاسة لتحسين الأداء في الجامعة					

3. الإبداع

الإبداع هو تطوير وسائل جديدة وإدخال طرق لتنفيذ المهام داخل الجامعة، وتقديم منتجات وخدمات تتصف بالجدة

والأصالة، ويمكن أن يحدث الإبداع على مستوى الفرد، أو فريق العمل، أو الجامعة ككل (طبيشات، 2020).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشجع الجامعة على الإبداع في تصميم البرامج التعليمية المدمجة					
2	يسهم العاملون بأفكار إبداعية لمواجهة التحديات اليومية					
3	تكافئ الجامعة المبادرات الإبداعية لتحسين الأداء					
4	توفر الجامعة بيئة داعمة لتطبيق الأفكار الجديدة					

4. جودة التعليم والتدريس:

جودة التعليم والتدريس تعد من العوامل الحاسمة لتحقيق الأداء الاستراتيجي للجامعات، وتسهم مباشرة في إعداد خريجين يتمتعون بالمعرفة والمهارات المطلوبة في سوق العمل، وعندما تولي الجامعات اهتماما كبيرا لجودة التعليم، يتمكن الطلاب من الحصول على تجربة تعليمية غنية تعزز قدرتهم على التفكير النقدي وحل المشكلات، وهذا يسهم في تلبية احتياجات المجتمع والاقتصاد.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدم الجامعة تعليماً عالي الجودة يلبي احتياجات الطلاب					
2	يطور أعضاء هيئة التدريس مهاراتهم باستمرار لتحسين جودة التدريس					
3	تحقق الجامعة أهدافها الاستراتيجية في جودة المخرجات التعليمية					
4	تقدم الجامعة تعليماً عالي الجودة يلبي احتياجات المجتمع					

القسم الرابع: القيم التنظيمية:

هي مجموعة من المعايير والمعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد، وتوجههم داخل الجامعة، وتشكل أساس الثقافة التنظيمية، وتحدد ما هو مرغوب فيه، وما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات (الشريفي والمحمد، 2021).

يرجى تقييم مدى ترسيخ وتطبيق هذه القيم في جامعة القدس المفتوحة من حيث:

1. النزاهة:

وهي منظومة القيم الأخلاقية المتعلقة بالصدق والأمانة وال إخلاص والمهنية في العمل، والحرص على حماية المال العام" (الرزين، 2020).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تطبق الجامعة مبادئ النزاهة في قراراتها جميعها					

					يشجع العاملون على الشفافية في أداء مهامهم اليومية	2
					تعزز النزاهة ثقة العاملين في القيادة	3
					تعالج الجامعة المخالفات الإدارية بسرعة وعدالة	4

2. العمل الجماعي:

هو التعاون المثمر مع الآخر لإحداث تكامل وتوافق بين أعضاء الجماعة مهما تباينت آراؤهم، ومحاولة الوصول إلى

حل ما، أو مناقشة قضية ما، أو الخروج بشيء جديد غير مسبق (أحمد وآخرون، 2023).

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسهم العمل الجماعي في التعاون بين الأقسام لتحقيق أهداف الجامعة المشتركة					
2	يسهم العمل الجماعي في حل مشكلات العمل بفعالية أكبر					
3	تبنى الفرق الجماعية في الجامعة على الثقة والدعم المتبادل بين الأعضاء					
4	يعزز العمل الجماعي الانسجام بين العاملين					

3. الابتكار:

يعرف الابتكار أنه العملية التي يقوم بها الفرد التي تؤدي إلى اختراع وإيجاد شيء جديد، نتيجة لما يحدث من تفاعل بين

الفرد بأسلوبه الفريد وبيئته (النجار، 2020).

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشجع الجامعة الابتكار في التعليم الإلكتروني والمدمج لمواكبة التغييرات					
2	يكافأ الابتكار الذي يعد قيمة أساسية لتطوير البرامج الأكاديمية					
3	يسهم الابتكار في مواجهة القيود الخارجية بفعالية					
4	تدعم الجامعة الأفكار الجديدة من العاملين لتحسين الأداء					

4. العدالة:

العدالة التنظيمية هي "شعور يدركه الأفراد داخل الجامعة نتيجة عدالة توزيع المخرجات وموضوعيتها سواء أكانت مالية

(الأجور والحوافز) أم معنوية، مما يؤدي إلى زيادة ارتباط الأفراد بالجامعة، والسعي بجد لتحقيق الأهداف التنظيمية

(محمد، 2024).

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تعتمد الجامعة المساواة في توزيع المهام والمسؤوليات.	1
					يشعر العاملون بالعدالة في الترقيات الوظيفية	2
					تعزز العدالة الرضا الوظيفي في بيئة العمل.	3
					تطبق الجامعة مبادئ العدالة في توزيع الحوافز.	4

مع شكر الباحث لكم على حسن تعاونكم

الملحق (4): كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963758
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رقم الترخيص: 1804 - البريد الإلكتروني: P6058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
فاكس: 02/2963758
بريد الإلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد الإلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 3617 / 2025

التاريخ: 2025/10/21

حضرة أ. د. إبراهيم الشاعر - حفظة الله
رئيس الجامعة

تحية وبعده،

أ. د. معززة
لا مانع من تعيينه على منصبه
المقصود من رسالة لبيان

د. صلاح صبري
25.10.2025

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه بـ/تقوم الطالب/ة (عمر أحمد حماد أبو زهرة)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والقيادة الاستراتيجية الموسومة بـ: (الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية فأعلى في الفروع ودوائر الرئاسة في جامعة القدس المفتوحة، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،

د. صلاح صبري
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



د. صلاح صبري المحترم
نتمنى تعديل كتابه به جدول
نات الرئسي للشؤون الأكاديمية
ولفعل للهندسة عبد الأول
مع الإصرار
الملك

2025.10.25

5. كتاب مجتمع البحث

الرقم	المسمى الوظيفي	عدد الموظفين
1	نواب رئيس الجامعة	2
2	عمداء الكليات	8
3	مساعدو عمداء الكليات	8
4	مدراء الدوائر	14
5	مدراء الفروع	17
6	رؤساء الأقسام الأكاديمية	26
7	أعضاء هيئة التدريس	592
8	رؤساء الأقسام والشعب الإدارية	128
9	المساعدون الأكاديميون بالفروع	9
	المجموع	804

أ. محمد أبو هرة المحترم

على هيئة دكتور

بناءً على الموافقة على تزويدك بالبيانات أثناء
لجان البحث العلمي، نرجو لك البيانات
الطلبية،

مع الإهتمام، والتقدير،



10.11.2023