

القيادة الأكاديمية وأثرها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي - دراسة استطلاعية لعينة من آراء اساتذة مؤسسات التعليم السياحي في العراق

مروة لطيف هاشم**

أ.م.د. نوفل عبد الرضا علوان*

المستخلص

الغرض : تهدف الدراسة الى تشخيص (علاقة وأثر) القيادة الاكاديمية بأبعادها (الأبداع ، تمكين الموارد البشرية ، الرؤيا الاستراتيجية ، تحدي العملية ، التشجيع المعنوي) في تحقيق جودة الأداء المؤسسي فضلاً عن إيضاح العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة وذلك في عينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق ، وقد أستعمل في ضوء أهداف البحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد كانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية للعمداء والمعاونين ورؤساء الأقسام والعاملين في الكليات المبحوثة .

المنهجية : انبثقت عن الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية ، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها ، اعتمدت الدراسة وبشكل رئيسي على (الاستبانة) التي تعد الإدارة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، إلى جانب أساليب أخرى كالمقابلات الشخصية للمدراء العاملين ومدراء الأقسام والشعب في الوزارة المبحوثة ، ولغرض تحليل استجابات المبحوثين تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية والمتمثلة (الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري ، معامل التحديد ، التحليل العاملي الاستكشافي)

قيمة الدراسة : توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية أهمها أثبتت بأن القيادة الأكاديمية ومن خلال أبعادها تؤدي دوراً مهماً لدى الأساتذة في رفع مستوى الأداء وتحسينه ، كما أن تفعيل أبعاد القيادة الأكاديمية من قبلهم سيؤدي الى تعزيز الثقة بنتائج ادائهم ويسهم في تطويرهم ، وبما يضمن مستوى عال من جودة الأداء المؤسسي لهذه الكليات.

المصطلحات الرئيسية : القيادة الأكاديمية ، جودة الأداء المؤسسي .

Academic leadership and its impact on the quality of institutional performance

An exploratory study for a sample views of the professors of tourism education institutions in Iraq

Abstract

The purpose of this study is to diagnose (relationship and impact) academic leadership dimensions (creativity, empowerment of human resources, strategic vision, process challenge, moral encouragement) in achieving the quality of institutional performance as well as to clarify the impact relationship between the study variables in a sample of tourism education institutions in The questionnaire was the main tool for data collection as

* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

** باحثة .

مستل من رسالة ماجستير

مقبول للنشر بتاريخ 2017/12/24

well as personal interviews with deans, assistants, department heads and staff of the researched colleges.

المقدمة:

تشكل مؤسسات التعليم العالي وبضمنها مؤسسات التعليم السياحي بمجمل أهدافها منظومة أنعاش الحياة في المجتمع الذي توجد فيه على مستوى الفرد والمجتمع والاقتصاد من خلال تنمية الفرد على المستوى الفكري والفني ليكون قادراً على التعامل مع معطيات الحياة وتطويرها لما فيه النفع والفائدة لنفسه ولمجتمعه وللإنسانية جمعاء وذلك من خلال اتخاذ التعليم منطلقاً له , ولكي تكون الجامعات قادرة على تطويرها والنهوض بها وتحديثها لتستجيب لتطورات وتغيرات المجتمع , ولكي ينجح العمل الجامعي أكاديمياً أو بحثياً فلا بد أن يكون على رأسه قيادة علمية متطورة ومخلصة , وتعد القيادة الأكاديمية المتغير الأساس الذي يسهم بفاعلية في جودة التعليم المؤسسي الذي تقدمه , وبناءً على ما تقدم فقد تضمن البحث أربعة مباحث , اختص المبحث الأول منها في عرض المرتكزات الفكرية للقيادة الأكاديمية , في حين تضمن المبحث الثاني المنطلقات الفكرية لجودة الأداء المؤسسي , أما المبحث الثالث فتناول الجانب العملي للدراسة حيث تضمن فحص واختبار أداة قياس الدراسة , ووصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة في إطار نتائج الدراسة الميدانية, على استخراج علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة في الدراسة , وقياس علاقات التأثير للمتغير المستقل وابعاده الفرعية في المتغير المعتمد , وأخيراً خصص المبحث الرابع عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي خلص إليها البحث.

البنية الاجرائية للبحث:

اولاً: مشكلة البحث : تحتل القيادة الأكاديمية أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي ترغب في تحقيق التميز , إذ تعد بمثابة ثروة معرفية كبيرة بالنسبة لتلك المؤسسات فضلاً عن دورها المؤثر في تنمية الموارد البشرية وتطويرها , الا أنه وبالرغم من أهميتها لوحظ عدم وجود توجه او المام كاف للتعريف بأهمية ودور القيادة الأكاديمية وأثرها الكبير في تحقيق الجودة للأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم السياحي العراقية , ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤل الاتي : كيف يمكن تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأكاديمية وجودة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم السياحي في العراق وانسجاماً مع حيوية الدور الذي تؤديه هذه المتغيرات يمكن وصف مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية :

- 1- ماهو مستوى القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم السياحي ؟
- 2- هل هنالك فهم واضح للقيادات الأكاديمية لدى الموارد البشرية في مؤسسات التعليم السياحي ؟
- 3- ماهي علاقة كل من القيادة الأكاديمية في ضمان تحقيق جودة الأداء المؤسسي ؟

ثانياً: اهداف البحث :

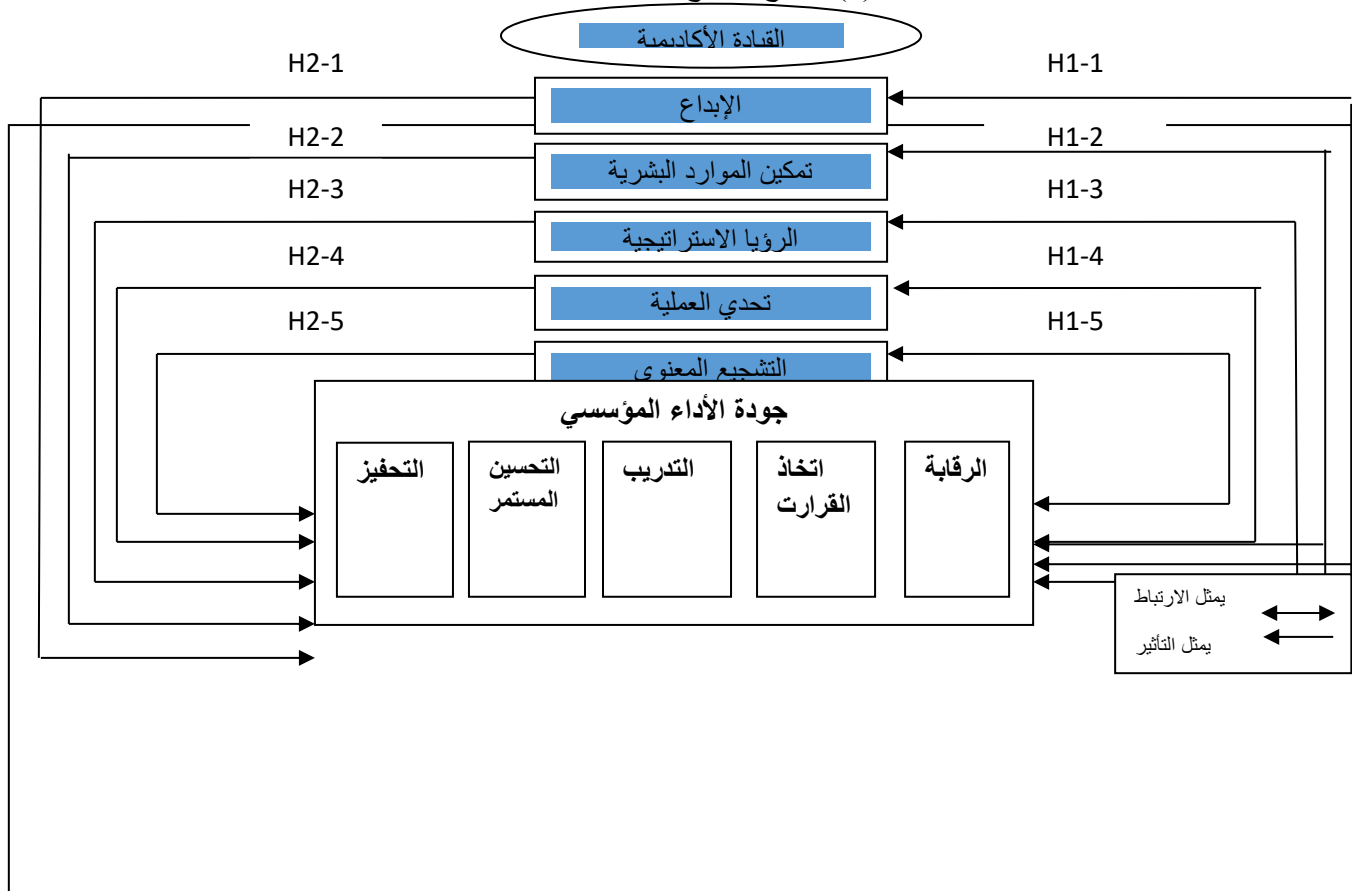
1. تطوير أنموذج يربط بين متغيرات الدراسة والتحقق من مدى مصداقيته عبر الفرضيات الاساسية لتلك الدراسة .
2. اغناء معرفي للمكتبة العراقية في مجال موضوعات القيادة الأكاديمية وجودة الأداء المؤسسي .
3. تشخيص مستوى ممارسات القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم السياحي عينة البحث .
4. صياغة بعض التوصيات وتقديم عدد من المقترحات التي من الممكن الاستفادة منها اعتماداً على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج .

ثالثاً: اهمية البحث:

- 1- تتمثل بالربط بين متغيرات الدراسة (القيادة الأكاديمية وجودة الأداء المؤسسي) بصورة مباشرة , اذ لم يتناول هكذا موضوع على المستويين العربي والعراقي بشكل كبير , على حد علم الباحثة .
- 2- جاء البحث أيضاً استجابة للتغيرات البيئية المتسارعة , وزيادة شدة المنافسة , ورفع الحواجز بين الدول وانفتاح العالم , مما يتطلب من مؤسسات التعليم السياحي إيلاء ذلك الاهتمام الكافي من خلال الاستجابة للتغيرات الخارجية , والاستعداد لها , والتكيف لمواجهتها , ويكون ذلك من خلال توفير قيادات أكاديمية مناسبة والبحث في ممارساتها المطلوبة بهذا الاتجاه.

3- ومن جانب آخر تبرز اهمية الدراسة في كونها دراسة (استطلاعية) ، وان الكليات المبحوثة قد تكون بأمرس الحاجة الى البيانات في هذه المرحلة والتي ستوفر لها بيانات ومعلومات مباشرة يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي للوصول الى فاعلية عالية وعلى مستوى كافة المخرجات لهذه الكليات .

رابعاً: نموذج البحث الفرضي: يمثل مخطط البحث مجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية , وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به ، ونقدم من خلال أنموذج الدراسة المقترح صورة توضح من خلالها طبيعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة واتجاهاتها من خلال الاعتماد على العلاقات المحددة في فرضيات الدراسة، التي حددت بموجبها متغير الدراسة المستقل (القيادة الأكاديمية) ، ومتغير الدراسة المعتمد وهو (جودة الأداء المؤسسي) ، وقد تضمن كل متغير من هذه المتغيرات الرئيسة عدة متغيرات فرعية يوضحها ، الذي يعطي صورة مخطط أنموذج الدراسة الفرضي، اذ تضمن متغير القيادة الأكاديمية خمسة أبعاد رئيسية ، في حين تضمن متغير جودة الأداء المؤسسي خمسة عوامل رئيسة ، ويوضح اتجاه الاسهم التي تربط بين متغيرات الدراسة طبيعة العلاقة والتأثير فيما بينها. والشكل (1) يوضح أنموذج الدراسة



- 1-1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الإبداع وجودة الاداء المؤسسي .
- 2-1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تمكين الموارد البشرية وجودة الأداء المؤسسي .
- 3-1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤيا الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي .
- 4-1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تحدي العملية وجودة الأداء المؤسسي .
- 5-1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التشجيع المعنوي وجودة الأداء المؤسسي .
- 2-الفرضية الرئيسة الثانية :- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأكاديمية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ، وتتفرع عنه الفرضيات الفرعية الآتية :-
- 2-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الإبداع في تحقيق جودة الأداء المؤسسي .
- 2-2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تمكين الموارد البشرية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي .
- 3-2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الرؤيا الاستراتيجية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي .
- 4-2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تحدي العملية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي .
- 5-2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التشجيع المعنوي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي .

سادساً: مجتمع البحث: تم اختيار عينة مؤسسات التعليم السياحي في العراق لتطبيق الجانب العملي من الدراسة ، إذ تالف مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الذين يحملون مناصب قيادية أكاديمية في الكليات المبحوثة عينة الدراسة .

الجدول (1) القيادات الأكاديمية في عينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق

ت	مؤسسات التعليم السياحي	القيادات الأكاديمية
1.	كلية العلوم السياحية/ الجامعة المستنصرية	16
2.	كلية العلوم السياحية/ جامعة كربلاء	9
4.	معهد السياحة (بغداد / الرصافة) / الدراسات الصباحية	10
5.	معهد السياحة (بغداد / الرصافة) / الدراسات المسائية	10
6.	معهد السياحة (الكرخ)	7
7.	المعهد التقني (كربلاء) قسم تقنيات السياحة	10
8.	المعهد التقني (نجف) قسم تقنيات السياحة	10

سابعاً: منهج البحث: اعتمدت البحث الحالي المنهج الوصفي لكونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء أكان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) أم شفويًا ، كما أنه منهج ملائم للدراسات التي تطمح للوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة ، فضلاً عن أن الدراسة اعتمدت كذلك المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تراعي السبب والتأثير ، ولاسيما وجود فرضيات سيتم التحقق من صحتها ميدانياً وهذا هو منهج تجريبي بحد ذات

المبحث الأول : الاطار الفكري للقيادة الأكاديمية

أولاً:- مفهوم القيادة الأكاديمية:

ان القيادة الناجحة هي أساس ضروري لا بد منه لأي تنظيم بدءاً من الأسرة وانتهاءً بالدولة إذ إن القائد يعمل على التأثير في نشاط الجماعة وطبيعة العلاقة الموجودة ما بين أفرادها (خلف،2010:26) ، أما فيما يتعلق بمفهوم القيادة الأكاديمية فأنها قد أهملت ولم يتم تناولها بشكل واف ، فعلى الرغم من تكرار مفهوم القيادة الأكاديمية إلا أنها لم تعرف بشكل صريح (484 : Marshall et al , 2000) ، وتعرف القيادة الأكاديمية على أنها مجموعة القدرات التي تعني التعامل مع مختلف الأوضاع التي يمكن ان تواجهها المنظمة حالياً وفي المستقبل (Mintzberg et al,1998:11) ، كذلك تعرف على أنها القدرة على إدارة وتنظيم وقيادة مجموعة الباحثين وبالشكل الذي يؤدي الى مجموعة متنوعة من المهام تتصف بخصائص أكاديمية وإدارية (Teelken et al,2012:175)

ثانياً :- أهمية القيادة الأكاديمية: تتجلى أهمية القيادة الأكاديمية الناجحة في أسباب عديدة أذ أن بدون القيادة المتمكنة لا يستطيع المدير أن يحول الأهداف المطلوب منه تحقيقها الى نتائج فضلاً عن أن المنظمة لا تستطيع بدون القيادة الأكاديمية الناجحة ان تصور المستقبل البعيد الخاص بها ، كما يكون من الصعب على المنظمة أن تتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها أذا لم تكن تمتلك قيادة أكاديمية حكيمة وفاعلة (علاقي،1998:291) ، ويرى كلا من (Moor & Dimond) بأن القيادة الأكاديمية تعمل وبشكل فاعل في إيجاد وتحديد الرؤيا للوحدة الأكاديمية من خلال إشراك هيئة التدريس والكادر الإداري ومن خلال تلك المشاركات سوف تتكون الشراكات الضرورية من أجل صياغة وتوجيه الاستراتيجية بهدف تحويل الرؤيا الى واقع . (3 : Moor & Dimond , 2000) ، فالمؤسسة الأكاديمية تعد من المؤسسات الفاعلة في المجتمع ومن اجل ان تكون قرارات المجالس فاعلة فيها يتوجب أن يكون هنالك مبادرة لدى القيادات لأشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات إذ ان كسب ثقة أعضاء الهيئة التدريسية يعد أمر فائق الأهمية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار وبما يعود بفوائد كبيرة على الجامعة (Hellowell & Hancock,2001) .

ثالثاً :- خصائص القيادة الأكاديمية :

تمارس عملية القيادة الأكاديمية من قبل جماعة ويعتمد مدى نجاحها على اداء العاملين بغية تحقيق الأهداف ، وهناك مجتمعات كثيرة سمحت لشخصيات معينة تولي منصب القيادة نظراً لاملاكهم خصائص لا تتوفر لدى الآخرين فضلاً عن تفوقهم في العمل بناءً على ذلك فأن هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها القيادة الأكاديمية يمكن ذكرها على النحو الآتي :

1- الصبر وضبط النفس :- إذ أن على القائد الأكاديمي أن يتصف بقدرة تحمله للظروف الطارئة وقابليته على معالجة المشاكل المفاجئة وعدم التسرع في اتخاذ قرارات التي قد تؤدي الى الإضرار بالمنظمة ، (الأيوبي ، 25: 1986)

2- القدرة على التخطيط :- أن القدرة على التخطيط تعد صفة من الصفات التي تميز القائد الأكاديمي الناجح والذي يجب أن يكون ذو بصيرة وعقلية مستنيرة تساعده على التخطيط السليم لمستقبل المنظمة وبما يؤدي الى تحقيق الأهداف المرسومة وبشكل فاعل . (المعلمي، 16:1992)

3- الثقة بالنفس: وهذه تعد خاصية متميزة إذ أن القادة الأكاديميين ومن خلال امتلاكهم الثقة بالنفس وشعورهم بالتفاؤل يستطيعون أن يجعلوا أعمالهم اعمالاً متميزة وناجحة وان هذه الخاصية التي يبحث عنها جميع الناس عادة لا تقلص من قدرة القائد الأكاديمي على الحركة وحريته في السيطرة على الأمور ويعود سبب ذلك الى عدم خوفه من ارتكاب الأخطاء . (Anderson & Dunkelberg, 1993, 6)

رابعاً :- أبعاد القيادة الأكاديمية : يبين الجدول الاتي أبعاد القيادة الأكاديمية على وفق أراء عدد من الباحثين منذ (1994 ولغاية 2014) ، ويتضح لنا من الجدول (2) مدى تأشير كل كاتب أو باحث واتفاقه مع الأبعاد الواردة في الجدول ، ونتيجة لذلك يمكن الوصول الى الأبعاد الأساسية للقيادة الأكاديمية وهي (الأبداع ، تمكين الموارد البشرية ، الرؤيا الاستراتيجية ، تحدي العملية ، التشجيع المعنوي) والتي حصلت على نسبة تتراوح ما بين (58-74%) وهي الأبعاد التي ستعتمد في البحث كأبعاد أساسية للقيادة الأكاديمية .

ت	اسم الباحث والصفحة	السنة		الرواية الخارجية	استنتاجات	الاعتراضات الفردية	إجماع الأطراف	ملخص النتائج	المصادر القائمة	نقد الأدلة	الفرص المستغلة	* النتيجة	التوصيات	تكميل الموارد المستغلة	بناء أبحاث القرار	حل المشكلات	ملاحظات
1	Nixon: 16	1994						*				*					
2	Brown&Po sner:276	2001			*			*		*					*		
3	Patterson:2 3	2002		*		*	*						*	*		*	
4	Leech,et al:3	2002		*			*	*				*			*	*	
5	الصيرفي:14	2003								*		*		*		*	
6	Bass and Ray:208	2003		*	*	*	*	*				*	*	*	*		
7	العمرى:33	2004					*							*		*	
8	Sims:13	2005		*				*	*	*	*	*	*				
9	Hautala:78 2	2006		*		*	*					*		*	*		
10	Graham:47	2007		*	*			*		*	*	*	*	*	*		
11	الجعيري:10	2008						*				*		*	*		

				*	*	*			*		*			*		2008	Plessis:25	1 2
	*		*	*	*	*	*	*		*	*		*	*		2008	Abu-Tineh,et al:651	1 3
	*			*	*							*		*		2009	Posner:489	1 4
	*		*	*			*		*	*	*			*		2010	Storr&Trenchard:482	1 5
	*			*		*	*				*			*		2011	Good win, et al:411	1 6
*	*	*		*		*	*		*	*	*		*	*		2012	الغزالي:31	1 7
*	*	*				*			*	*	*			*		2013	Alsharafi&Rajiani:47	1 8
*	*	*		*		*	*		*	*				*		2014	Kouzes&Posner:14	1 9
6	8	8	5	13	6	11	8	6	5	12	14	4	5	14			المجموع	
32	42	42	26	68	32	58	42	32	26	63	74	21	26	74			النسبة %	

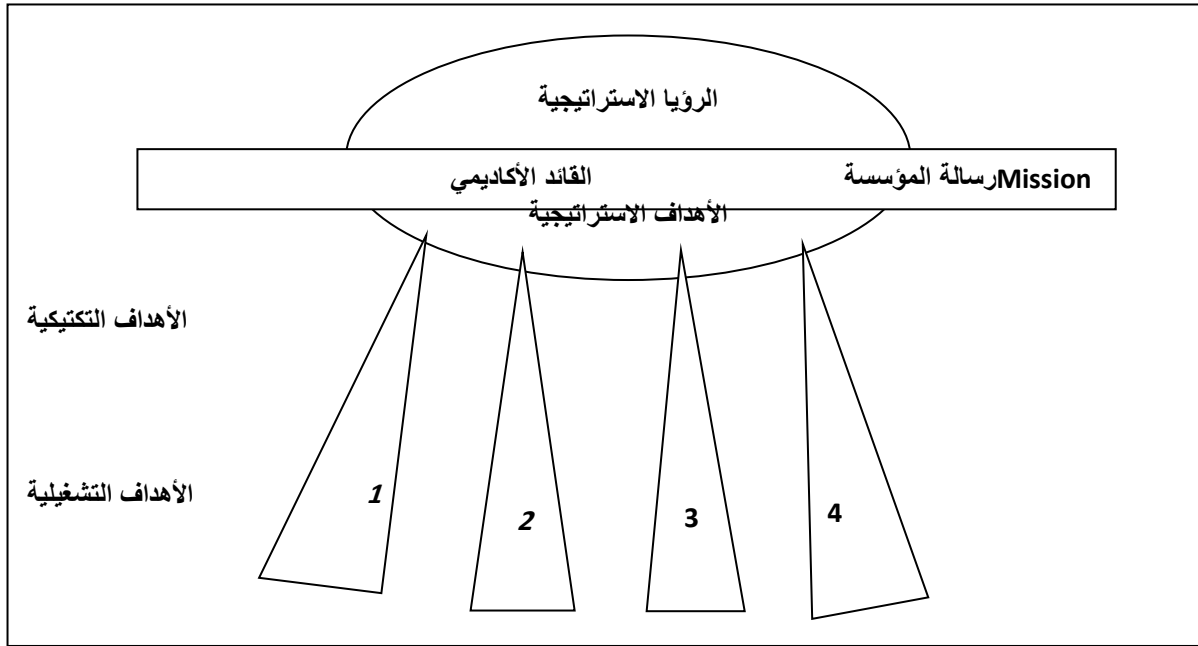
جدول (2) أبعاد القيادة الأكاديمية

المصدر : من إعداد الباحثة

أولاً:- الإبداع : أن النظام الإبداعي في أي منظمة ما هو الا نظام يعتمد على مدخلات وعمليات تمر في عملية تحويلية وتشغيلية ثم المخرجات ، وأن لهذا النظام ميزاته الخاصة به من حيث تواصله وعلاقته بالمناخ الخارجي المحيط الذي يُعدّ عاملاً مؤثراً في النظام الإبداعي ، فضلاً عن بعض المؤشرات الأخرى كالخبرة السابقة والمعرفة الشخصية والإدراك والتفاعل والتعلم وطبيعة البيئة والانفتاح الفكري والنمط السلوكي والحاجات والامكانيات والقدرات الذاتية (النجار، 2004: 436)

ثانياً :- تمكين الموارد البشرية :- يشير تمكين الموارد البشرية الى استراتيجية ادارية لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم الى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها (Nixon , 1994 : 16)

ثالثاً :- الرؤية الاستراتيجية :- يجب أن تكون لدى القائد الأكاديمي القدرة على تكوين رؤية ورسالة استراتيجية للمنظمة ، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تجعل المرؤوسين يرغبون في اعتناقها ، فالقادة الأكاديميين يمتلكون مهارات وقدرات تمكنهم من إيجاد حالات مستقبلية ترتبط بشكل متكامل مع كل هدف من أهداف المنظمة ويتم ذلك من خلال إقامة علاقات ناجحة مع المرؤوسين وادخال الكثير من العمل الذي يتصف بالحماسية وذلك للوصول الى مثل تلك الرؤية (العمرى، 2004: 33) ، والشكل (2) يبين طبيعة علاقة التكامل والتفاعل بين الرؤيا الاستراتيجية والرسالة والأهداف للقادة الأكاديميين .



الشكل (2) طبيعة علاقة التكامل والتفاعل بين الرؤيا الاستراتيجية والرسالة والأهداف للقادة الأكاديميين
المصدر :- من إعداد الباحثة اعتماداً على (بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط4، 2004، 1، ص91)

رابعاً :- تحدي العملية :- يميل القادة الفاعلون بطبيعتهم الى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دوماً الى الابداع والتجديد فهم رواد التغيير ويميلون للخروج عن نطاق المألوف الى استكشاف الغامض وهم يبحثون عن فرص للابداع والنمو والابتكار والتطور وهم يدركون جيداً أن كل الافكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم لذلك فهم يعرفون بان الاشخاص القريبين من المشكلات يكونون اكثر قدره على التوصل الى حلول ملائمة وغالباً ما تكون مساهمة القادة في ادراك الافكار الجيدة وفي مساندة تلك الافكار والاستعداد لتحدي النظام وكما يعرف القادة الفاعلون أن الابداع والتغيير يشتملان على التجربة والخطأ والفشل مع ذلك يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من اخطائهم (Brown & Posner, 2001: 276) .

خامساً :- التثجيع المعنوي :- يتصرف القادة وفق هذا البعد بطرق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم من خلال اعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة واطهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة في نفس الوقت ، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومروية فضلاً اتاحة الفرص لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة (العامري، 2001):

المبحث الثاني : المرتكزات الفكرية لجودة الأداء المؤسسي

أولاً:- مفهوم جودة الأداء المؤسسي : يعد مفهوم جودة الأداء المؤسسي بمثابة عملية منهجية لتطوير الأداء المؤسسي وذلك عن طريق التحسين والارتقاء بأداء الأفراد والجماعات من أجل الحصول على نتائج أفضل في المنظمة ، ويوضع في الاعتبار المعايير ومتطلبات الكفاءة والفاعلية المطلوبة لتحقيق الأهداف بجدارة ، إذ إن جودة الأداء المؤسسي يمثل عبارات سلوكية تصف أداء الفرد عقب مروره بخبرات منهج معين بعد أن يستوفي مستوى تمكن محدد مسبقاً ، كما يمكن القول بأن مفهوم جودة الأداء المؤسسي يعد بمثابة عملية منهجية لتطوير الأداء المؤسسي عن طريق التحسين والارتقاء بأداء الأفراد والجماعات من أجل الحصول على نتائج أفضل في المنظمة ، وبالرغم من ندرة المصادر التي تناولت مفهوم جودة الأداء المؤسسي ال أنه يمكننا عرض أهم وآخر ما توصلت إليه هذه المصادر حول هذا الموضوع حيث تم تعريفه على أنه " انعكاس لكيفية استعمال المؤسسة للموارد المادية والبشرية ، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " (الحسيني، 2000: 231) ، كما عرف على أنه " فلسفة شاملة ومجموعة مبادئ موجهة لأجراء التحسينات المستمرة في المؤسسة باستعمال الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين العمليات داخل المؤسسة والتي تتجاوز حاجات الزبون الآن وفي المستقبل " (198 : 2003 , et al , Bester field) .

ثانياً :- أهمية جودة الأداء المؤسسي : يحتل موضوع جودة الأداء المؤسسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة لأنه النتاج النهائي لمحصلة جميع النشاطات بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، فالمنظمة تكون أطول بقاء وأكثر استقراراً عندما يكون أداء العاملين متميزاً ، وأن أهمية جودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر المنظمة ترجع الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (مرحلة الظهور ، ومرحلة الاستمرارية والبقاء ، ومرحلة الاستقرار ، ومرحلة السمعة والفخر ، ومرحلة التميز ، ثم مرحلة الريادة) ، وفي ضوء ما تقدم يمكن إيجاز أهمية موضوع جودة الأداء المؤسسي في الفكر التنظيمي من خلال النقاط الآتية :- (10 : 2000 , David)

- 1- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة .
- 2- يساعد الأداء المتميز المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها .
- 3- المساهمة في تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها .
- 4- المساهمة في أجراء التحسينات وبشكل مستمر .
- 5- يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفوة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بأدائها .

ثالثاً :- أهداف جودة الأداء المؤسسي : تمارس المنظمات من خلال أهدافها دور بارز في تحقيق ضمان الجودة والارتقاء بمستوى أداء الأفراد العاملين فيها ، إذ أن أحد أهداف جودة الأداء المؤسسي هو ضمان عدم اهمال العامل ، حيث يتم الاعتراف بكل فرد على أنه عضو في مجموعة العمل ، فضلاً عن الاعتراف بإسهاماته وانجازاته التي يحققها في مجال عمله ، ويحدد في ذلك (Evans) أهم أهداف جودة الأداء المؤسسي من خلال ما يأتي :- (Evans,1993:45)

- 1- الحصول على رضا الزبون من خلال تقديم أفضل الخدمات .
- 2- تقليص المخزون إذ ينبغي أن يكون مستوى المخزون ضمن احتياجات المنظمة حتى لا تتحمل المنظمة كلف إضافية بسبب التلف .
- 3- العناية بالعاملين والتقليل من المهام الموكلة إليهم بمعنى أن لا يتحمل العامل مسؤوليات أكثر من طاقته .
- 4- احترام الوقت عند تقديم الخدمة بحيث لا يشعر الزبون بالملل نتيجة التأخير .
- 5- المرونة العالية في مواجهة متطلبات السوق .

رابعاً :- العوامل المؤثرة في جودة الأداء المؤسسي :

يبين الجدول (3) العوامل المؤثرة في جودة الأداء المؤسسي على وفق آراء عدد من الباحثين منذ (1959) ولغاية (2013) ، ويتضح لنا من الجدول المذكور مدى تأشير كل كاتب أو باحث واتفاقه مع العوامل المدرجة في الجدول ، ونتيجة لذلك يمكن الوصول الى العوامل الأساسية التي تؤثر في تحقيق جودة الأداء المؤسسي وهي (الرقابة ، اتخاذ القرارات ، التدريب ، التحسين المستمر ، التحفيز)

ت	اسم الباحث والصفحة	السنة	الرقابة	إدارة الوقت	اتخاذ القرارات	القدرة على التوقع	التدريب	الاستشرار البيئي	التحسين المستمر	انسجام القيم	قوة الشخوصية	التحيز	توفر نظام معلوماتي فاعل
1	Geoges:25	1959			*								*
2	Kaplan&Atkinson:229	1998	*			*	*	*				*	
3	Russell-jones:15	2000	*		*		*		*		*	*	
4	Simon:3	2000			*		*	*	*	*		*	
5	حسين والسائد:25	2001	*	*			*		*	*	*	*	
6	القطامين : 164	2003	*			*	*				*	*	
7	Fernandez:91	2003	*	*	*			*		*		*	*
8	Lucboyer&Nolelequibey:347	2003	*		*		*		*				
9	غنية :258	2003			*		*	*	*	*	*	*	
10	الكفاري :17	2004	*		*		*	*	*	*	*	*	
11	الشريف والكردى:437	2004	*	*			*		*	*	*	*	
12	Bernard:91	2005	*	*	*		*	*	*	*	*	*	
13	Weetman:482	2006	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
14	الخطيب وأحمد : 288	2006			*	*	*	*	*	*	*	*	
15	Mclancy&Atrill:144	2007	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
16	ربيع : 201	2008					*	*	*	*	*	*	
17	Shaft,etal:95	2009	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
18	Mohamed & Al-Ghonamy : 129-130	2010	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
19	أبو النصر : 178	2010	*		*	*	*	*	*	*	*	*	
20	نوري وكورتل : 232	2011	*		*	*	*	*	*	*	*	*	
المجموع		15	8	13	8	14	7	13	5	6	16	3	
النسبة %		75	40	65	40	70	35	65	25	30	80	15	

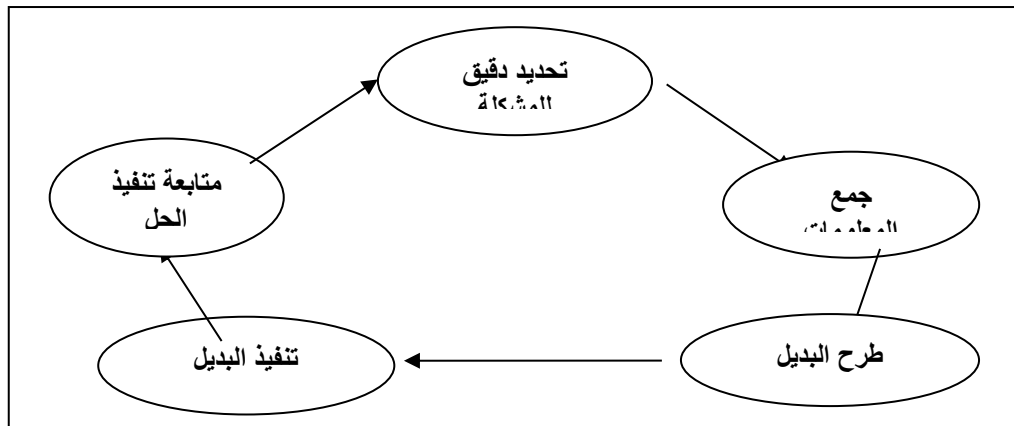
جدول (3) العوامل المؤثرة في جودة الأداء المؤسسي

المصدر :- من إعداد الباحثة اعتماداً على ما ورد من مصادر

أولاً :- الرقابة : تعد الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة وتساهم بشكل كبير في ضمان تحقيق جودة الأداء المؤسسي وهي على عكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط بل هي أيضاً تحاول كشف الانحرافات والأخطاء ، كما أنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط لعملية ما وحتى آخر مرحلة من التنفيذ .

ثانياً :- اتخاذ القرارات : تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم الموضوعات التي تعددت وجهات النظر حول تعريفها نظراً لاختلاف اجتهادات الباحثين والكتاب ولوجود اختلاف كذلك في خلفياتهم الفلسفية والعلمية والاجتماعية والعقائدية (Evans,1997:52)، فعليه اتخاذ القرارات تعد جزءاً من حل المشكلة كما أنها آلية لاتخاذ الخيارات

والبدائل في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات (Jean,1998:175) ، ويوضح الشكل (3) مراحل عملية اتخاذ القرار حيث تتكون هذه العملية من خمسة مراحل .



الشكل (3) يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار

المصدر :- من إعداد الباحثة

ثالثاً :- التدريب :- تهتم المنظمات اهتماماً كبيراً بالعملية التدريبية ، إذ يهدف التدريب الى تنمية قدرات العاملين في العمل لتطوير جودة أدائهم ، ويزود الفرد من خلال التدريب بالمهارات والمعلومات الجديدة والمطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة ، وبسبب طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت هذه التغيرات تكنولوجية أو تنظيمية فذلك يتحتم عليها ضرورة أحداث توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بهدف تحقيق ما ترغب المنظمات في الوصول اليه (الخطيب والخطيب، 2006: 288)

رابعاً :- التحسين المستمر :- يعد التحسين المستمر ذو أهمية كبيرة ويمكن أيجازها بالنقاط الآتية :- (الجبوري ، 2008 : 266)

- 1- يعد التحسين المستمر بمثابة سباق بدون خط نهاية ، فهو مرحلة لا تنتهي وذلك لأن هنالك مجالات للتحسين لأرجاء المؤسسة كافة .
 - 2- يجبر التحسين المستمر الادارة والعاملين على جعل التعلم هدفاً أساسياً من الواجب تحقيقه على اعتبار أنه أحد الأساليب دعماً للمؤسسات في مجال المنافسة .
 - 3- أن التحسين المستمر ليس تقنية أو أسلوب أو أداة ، بل هو طريقة حياة تركز على الزبون لذلك فهو يعد من المرتكزات الأساسية في نجاح المؤسسة .
 - 4- يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا وكيف وليس على منهجية من .
 - 5- يقوم التحسين المستمر على فكرة أن الوقاية خير من العلاج ، وذلك من خلال مبدأ أعمله صحيحاً منذ البدء .
- كما يتكون التحسين المستمر من خمسة عناصر أساسية يمكن أدرجها على النحو الاتي :- (الخطيب ، 2008 : 63)
- خامساً :- التحفيز :-** يعد عامل التحفيز من أهم العوامل المؤثرة في جودة الأداء المؤسسي ، إذ يهدف تحفيز الأفراد الى رفع كفاءتهم والتأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك بما يؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة من خلال زيادة ولائهم للمنظمة ، وقد اختلف العلماء من حيث تناولهم لمفهوم التحفيز ، كما أن مدى نجاح المنظمة وفعاليتها يتوقف على مدى دافعية أفرادها وحماسهم للعمل .

المبحث الرابع : الاختبارات وتحليل النتائج

أولاً :- تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الأكاديمية بأبعادها الخمسة وبين جودة الأداء المؤسسي :-

- 1- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى:- التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأكاديمية وجودة الأداء المؤسسي) حيث حازت هذه الفرضية على نسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت

قيمة z المحتسبة (6.6061) وهي معنوية ، وسجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.784) مؤكدة قوة العلاقة الارتباطية بين القيادة الأكاديمية وجودة الأداء المؤسسي ، كما أظهر جدول (4) قبول الفرضيات الثانوية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية

1-1 اختبار الفرضية الثانوية الأولى :- التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وجودة الأداء المؤسسي) إذ حازت هذه الفرضية على نسبة ثقة (95%) ، فقد بلغت z المحتسبة (6.0584) وهي معنوية ، وسجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.719**) مؤكدة بذلك قوة العلاقة الارتباطية بين الإبداع وجودة الاداء المؤسسي

2-1 اختبار الفرضية الثانوية الثانية :- التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية وجودة الأداء المؤسسي) حيث حققت هذه الفرضية نسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة z المحتسبة (5.2242) وهي معنوية ، وسجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.620**) مؤكدة بذلك قوة العلاقة الارتباطية بين تمكين الموارد البشرية وجودة الأداء المؤسسي.

3-2 اختبار الفرضية الثانوية الثالثة :- التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي) حيث حققت هذه الفرضية نسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة المحتسبة (3.1514) وهي معنوية ، وسجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.374**) مؤكدة بذلك قوة العلاقة الارتباطية بين الرؤيا الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي .

4-2 اختبار الفرضية الثانوية الرابعة:- التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحدي العملية وجودة الأداء المؤسسي) حيث حصلت هذه الفرضية على نسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة z المحتسبة (2.9997) وهي معنوية ، وسجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.356**) مؤكدة بذلك قوة العلاقة الارتباطية بين تحدي العملية وجودة الأداء المؤسسي .

5-2 اختبار الفرضية الثانوية الخامسة :- التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التشجيع المعنوي وجودة الأداء المؤسسي) حيث حازت هذه الفرضية على نسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة z المحتسبة (6.6061) وهي معنوية ، وسجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.784**) مؤكدة بذلك قوة العلاقة الارتباطية بين التشجيع المعنوي وجودة الأداء المؤسسي .

جدول (4) علاقات الارتباط بين القيادة الأكاديمية بأبعادها وجودة الأداء المؤسسي

المتغيرات	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط البسيط	Z – test		التعليق
				قيمة Z المحتسبة	القيمة الاحتمالية sig.	
الرئيسية	القيادة الأكاديمية	جودة الأداء المؤسسي	0.553**	4.6512	0.000	قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%
1-1	تمكين الموارد البشرية	جودة الاداء المؤسسي	0.719**	6.0584	0.000	قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%
2-1	الرؤيا الاستراتيجية	جودة الاداء المؤسسي	0.620**	5.2242	0.000	قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%
3-1	تحدي العملية	جودة الاداء المؤسسي	0.374**	3.1514	0.000	قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%
4-1	التشجيع المعنوي	جودة الاداء المؤسسي	0.356**	2.9997	0.000	قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%
5-1	القيادة الأكاديمية	جودة الاداء المؤسسي	0.784**	6.6061	0.000	قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%
قيمة z الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96						

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :- التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الأكاديمية في جودة الأداء المؤسسي) إذ حققت هذه الفرضية نسبة ثقة (95 %) ، فقد بلغت قيمة F المحتسبة (63.921) وهي معنوية ، لا سيما أن (القيمة الاحتمالية Sig.) المناظرة لقيمة F المحتسبة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (47.7 %) لتبين بذلك نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع .

1-2 اختبار الفرضية الثانوية الأولى :- التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الإبداع في تحقيق جودة الأداء المؤسسي) حيث حازت هذه الفرضية على نسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (32.168) وهي معنوية ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (31.5 %) لتبين بذلك نسبة تفسير الإبداع للمتغير التابع .

2-2 اختبار الفرضية الثانوية الثانية :- التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد تمكين الموارد البشرية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي) بنسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (28.330) وهي معنوية ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (28.8 %) لتبين بذلك نسبة تفسير تمكين الموارد البشرية للمتغير التابع .

3-2 اختبار الفرضية الثانوية الثالثة :- التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤيا الاستراتيجية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي) بنسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (10.523) وهي معنوية ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (13.1 %) لتبين بذلك نسبة تفسير الرؤيا الاستراتيجية للمتغير التابع .

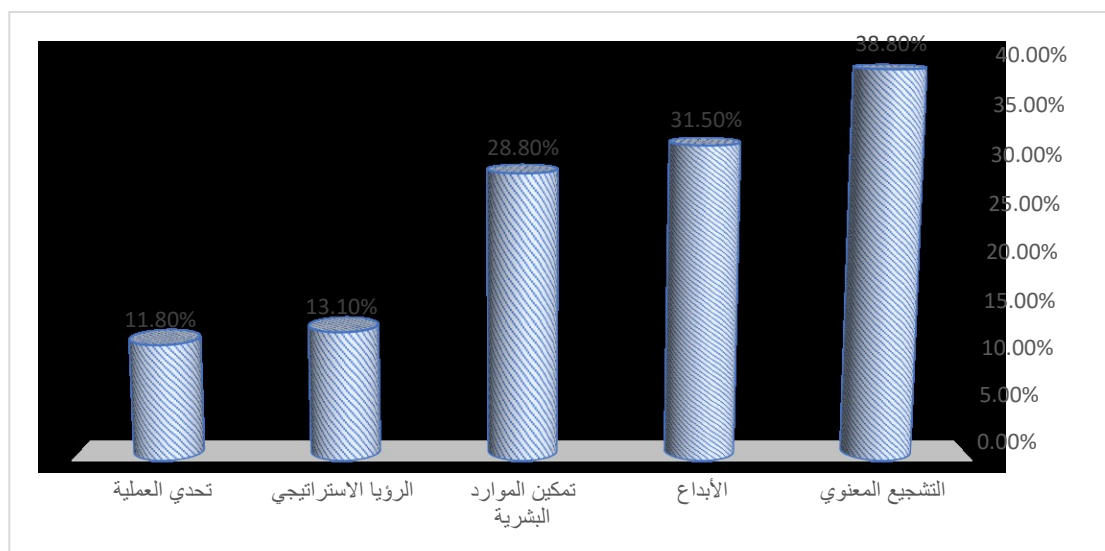
4-2 اختبار الفرضية الثانوية الرابعة :- التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد تحدي العملية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي) حيث حققت هذه الفرضية نسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (9.367) وهي معنوية ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (11.8 %) لتبين بذلك نسبة تفسير تحدي العملية للمتغير التابع .

5-2 اختبار الفرضية الثانوية الخامسة :- التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التشجيع المعنوي في تحقيق جودة الاداء المؤسسي) إذ حازت هذه الفرضية على نسبة ثقة (95 %) ، حيث بلغت قيمة F المحتسبة (44.309) وهي معنوية ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (38.8 %) لتبين بذلك تفسير التشجيع المعنوي للمتغير التابع.

جدول (5) نتائج اختبار تأثير فرضيات المتغير المستقل في جودة الأداء المؤسسي

التعليق	F – test		معامل التحديد R ² %	معامل الانحدار β	الحد الثابت α	المتغيرات			الفرضيات		
	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة F المحتسبة				المتغير التابع	المتغيرات الثانوية ضمن المستقل الأول	القيادة الأكاديمية			
قبول الفرضية بنسبة ثقة %95	0.000	32.168	31.5	0.295	3.523				جودة الأداء المؤسسي	الابداع	1-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة %95	0.000	28.330	28.8	0.347	3.265				جودة الأداء المؤسسي	تمكين الموارد البشرية	2-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة %95	0.000	10.523	13.1	0.242	3.790				جودة الأداء المؤسسي	الرؤيا الاستراتيجية	3-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة %95	0.003	9.367	11.8	0.218	3.910				جودة الأداء المؤسسي	تحدي العملية	4-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة %95	0.000	44.309	38.8	0.364	3.180				جودة الأداء المؤسسي	التشجيع المعنوي	5-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة %95	0.000	63.921	47.7	0.483	2.585	جودة الأداء المؤسسي	الرئيسة الثالثة				

كما أظهر الجدول ان التشجيع المعنوي حقق أعلى نسبة تأثير في جودة الأداء المؤسسي وبواقع (38.8 %) ثم جاء الابداع وبنسبة تأثير بلغت (31.5 %) ثم تمكين الموارد البشرية وبنسبة تأثير في جودة الأداء المؤسسي (28.8 %) عقبه بعد الرؤيا الاستراتيجية بنسبة تأثير بلغت (13.1 %) ، في حين سجل بعد تحدي العملية أقل نسبة تأثير في جودة الأداء المؤسسي وبواقع (11.8 %) وكما في الشكل (4)



شكل (4) توزيع تأثير أبعاد القيادة الأكاديمية في جودة الأداء المؤسسي

أولاً:- الاستنتاجات :

- 1- ظهر من خلال الاستنتاجات الخاصة بالتحليل الوصفي اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل الأول (القيادة الأكاديمية) ومنه نستدل أن مؤسسات التعليم السياحي في العراق تعتمد وبشكل واضح على (الأبداع ، تمكين الموارد البشرية ، الرؤيا الاستراتيجية ، تحدي العملية ، التشجيع المعنوي) ، في القيادة الأكاديمية ولكن بنسب متفاوتة .
- 2- أتضح من خلال تحليل عينة الدراسة قوة العلاقة الارتباطية بين القيادة الأكاديمية وجودة الأداء المؤسسي ، حيث تبين من خلال نتائج تحليل الارتباط على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأكاديمية وجودة الأداء المؤسسي .
- 3- أتضح من خلال نتائج التحليل الاحصائي على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير القيادة الأكاديمية في جودة الأداء المؤسسي ، حيث أظهرت النتائج المتعلقة بالمتغيرات الثانوية للقيادة الأكاديمية على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتلك المتغيرات في تحقيق جودة الأداء المؤسسي .

ثانياً :- التوصيات والمقترحات :

- 1- ضرورة تعزيز دور مؤسسات التعليم السياحي العراقية في اختيار قيادات جامعية ذات رؤيا واضحة قادرة على القيام بممارسات قيادية من شأنها أن تُحقق جودة الأداء المؤسسي في هذه المؤسسات ومخرجاتها .
- 2- أهمية التركيز على تدريب وتطوير القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم السياحي نحو استعمال الأبعاد القيادية التي تزيد من فرص الارتقاء وتطوير جودة الأداء فيها وذلك عن طريق عقد ورش عمل من متخصصين لرفع وعي القيادات الجامعية بأهمية تلك الأبعاد .
- 3- ضرورة قيام مؤسسات التعليم السياحي العراقية بعقد الندوات والحلقات النقاشية والمؤتمرات التي من شأنها أن تُعرف القيادات الجامعية بأهمية الأبعاد في تفعيل جودة الأداء المؤسسي وتطويره ، لما لها أهمية في زيادة جاهزيتهم للمهام التعليمية والتدريبية.
- 4- اعتماد ابعاد اخرى للقيادة الأكاديمية غير التي جرى اعتمادها للوصول الى نتائج جديدة تفيد المؤسسات المبحوثة.
- 5- ترجمة أهداف جودة الأداء المؤسسي في رسالة المؤسسة التعليمية على شكل عبارات وممارسات واضحة ومحددة .

- 1- الحسيني ، فلاح ، 2000 ، " الادارة الاستراتيجية " ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن الطبعة الأولى
- 2- الجبوري ، ميسر أبراهيم أحمد ، 2008 ، " نظم إدارة الجودة " ، بغداد – العراق ، الطبعة الأولى
- 3- الخطيب ، رداح ، والخطيب ، أحمد ، 2006 ، " التدريب الفعال " ، عالم المكتب الحديث ، أربد – الأردن
- 4- الخطيب ، سمير كامل ، 2008 ، " إدارة الجودة الشاملة والأيزو (مدخل معاصر) ، دار المرتضى للطباعة ، بغداد – العراق
- 5- الكفراوي ، عوف محمود ، 2004 ، " الرقابة المالية : بين النظرية والتطبيق " ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، الإسكندرية – مصر
- 6- المعلمي ، يحيى بن عبدالله ، 1992 ، " خصائص القيادة الناجحة في سير القادة العظماء " ، دار المعلمي للنشر ، الرياض ، الطبعة الأولى
- 7- الجعيري ، طارق عبد الفتاح ، 2008 ، " دور الإدارة العليا في تحقيق الأبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية " ، رسالة ماجستير ، القدس – فلسطين.
- 8- الغزالي ، حافظ عبد الكريم ، 2012 ، " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار " ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال – جامعة الشرق الأوسط ، عمان – الأردن.
- 9- العمري ، مشهور بن ناصر ، 2004 ، " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية / قسم الإدارة العامة ، جامعة الملك سعود
- 10- النجار ، فريد ، 2004 ، " إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية : مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة " ، مؤسسة شباب الجامعة ، جمهورية مصر العربية.
- 11- العامري ، أحمد بن سالم ، 1422 ، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة ، دراسة استطلاعية لآراء الموظفين ، جامعة الملك ، الرياض
- 12- الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ، 2003 ، " الادارة الرائدة " ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، الأردن .
- 13- الأيوبي ، الهيثم ، 1986 ، لمحات في فن القيادة ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، الطبعة الثالثة
- 14- خلف ، محمد كريم حسن ، 2009 ، " علاقة القيادة التحويلية بالأبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة " ، دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة
- 15- علاقي ، مدني عبد القادر ، " إدارة الموارد البشرية " ، 2007 ، دار خوازم للنشر ، جدة ، المملكة العربية السعودية
- 16- Anderson , Robert .L. , & Dunkelberg , johs .(1993) , Managing small Business , Minneapolis : West publishing Company
- 17- Abu – Tineh, Abdullah M & Khasawneh , Samer A.and Omary ,Aieman A.(2008) Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools, Journal of Leadership Education, Volume 7, Issue 3.
- 18- Al-sharafi, Hamed & Rajiani, Ismi (2013) Promoting Organizational Citizenship Behavior among Employees - The Role of Leadership Practices, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 6.
- 19- Bester Field , D ., " Total Quality management " , 3rd ed , prentice-hall , 2003

- 20- . Brown, Lillas M and Posner,Barry (2001) Exploring the relationship between learning and leadership , Leadership & organization development journal, Vol.22/6 ,pp. 274-280.
- 21- Brown, Lillas M and Posner,Barry (2001) Exploring the relationship between learning and leadership , Leadership & organization development journal, Vol.22/6 ,pp. 274-280.
- 22- Bass , B.M., (2003) , Avolio,B.J.,Jung,D.I.,and Berson Y.,(2003) ,predicting unit performance by assessing transformational and transactional Leadership , Journal of Applied psychology,vol.,88,no.2 ,pp.207-218.
- 23- David , W. gravens ,2000 " Strategic management " Mc Graw-hall companies , Inc , New York , U.S.A .
- 24- Evans,james R.,Applied production operations management ,4th ., U.S.A.,west publishing Co.,1993
- 25- Evans , James R., Applied production operations management , 5th ed ., U.S.A ., west publishing Co .,1997.
- 26- Graham,Wilson Joe (2007) Leadership behaviours and collective efficacy as perceived by teachers of schools in the Katy independent school district, Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of education
- 27- Good win ,Vicki L . & Whittington,J.Lee & Murray , Brian . (2011) , Moderator or Mediator ? Examining the Role of trust in the Transformational Leadership paradigm , Journal of Managerial Issues,vol.xxIII Number 4
- 28- Hellawell,D. & Hancock,N.(2001). A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education : between hierarchical control & collegiality , research papers in education ,16(2) : 183-197
- 29- Hiatal , Tiina M.(2006) The relationship between personality and transformational leadership, Journal of Management Development, Vol. 25 No. 8, pp. 777-794
- 30- . Jean , Francois Dhenin , Brigitte Fournie , 50 themes d initiation a l'economie d entreprises ed : Breal , paris , 1998.
- 31- Kouzes, James & Posner, Barry (2014) The Student Leadership Challenge Five Practices for Becoming an Exemplary Leader,2th Ed, , Jossey - Bass A Wiley Imprint ,USA
- 32- Leech, Donald W and Fulton, Ray (2002) Leadership Practices of Middle and High School Principals, Paper presented at the 56th Annual Summer Conference of the National Council of Professors of Educational Administration, Burlington VT, ERSE
- 33- Mintzberg , Henry , & Brain james & Ghoshal . Sumantry , (1998) " The strategy process " , Revised European Edition , prentice Hall , Inc , London .
- 34- Moore, Michael R.and Diamond, Michael A.(2000) **Academic leadership :Turning vision into reality**, Ernest & Young

- 35- Marshall, Stephen & Adams, Moya & Cameron Alison (2000) In Search of academic leadership, Centre for Professional Development, Macquarie University
- 36- Nixon , B , 1994 , (Developing An Empowering culture in Organization , Empowerment in Organization) , Vol,2,No1, second :30, urinal .
- 37- Patterson, C. 2002. Comparison of the transformational leadership practices of principals of charter schools and principals of traditional public schools in Louisiana. Unpublished doctoral dissertation, Louisiana Tech University, USA
- 38- Plessis Sarah B. (2008) Leadership Practices of Women Superintendents: A Qualitative Study, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Educational Leadership & Policy Studies.
- 39- Posner , Barry Z.(2009) Understanding the learning tactics of college students and their relationship to leadership , Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No.4, pp. 386-395.
- 40- Sims, Chloe E. (2005) The Effects of Principals' Leadership Practices on School Climate and Student Achievement in Title I Elementary Schools, THE LEADERSHIP CHALLENGE in academic science and engineering , the leadership quarterly, Vol.24, pp.332–348.
- 41- Storr, Lorna & Trenchard, Steve (2010) PERSPECTIVE ON PRACTICE From swampy lowlands to giddy heights A case study of leadership development in a mental health setting, Journal of European Industrial Training, Vol. 34 No. 5, pp. 475-48
- 42- Teelken, C & Ferlie, E and Dent, M. (eds.) (2012), Leadership in the public sector. Promises and pitfalls, London Rout ledge.