

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

د. فيصل بن علي محمد الغامدي

أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة

### مستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقات السببية بين الجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية والتميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بجامعة الباحة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود مستويات عالية من الجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية، كما تبين وجود مستوى عالٍ من الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي في جامعة الباحة. كما أكد النموذج البنائي وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للجدارات القيادية والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي؛ حيث بلغ معامل المسار المباشر للجدارات القيادية على التميز المؤسسي (٠.١٩)، كما تبين وجود تأثير مباشر للجدارات القيادية على الثقافة التنظيمية (٠.٦٤)، وللثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي (٠.٥٥)، بينما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر للجدارات على التميز المؤسسي من خلال الثقافة التنظيمية (٠.٣٥٢). وأوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية الاستمرار بالممارسات والسياسات الحالية؛ لدعم الجدارات القيادية وتطويرها، واعتماد النموذج السببي المكتشف كأداة لتخطيط السياسات الجامعية وتنفيذها، كإطار مرجعي لتوجيه السياسات والقرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، بما يضمن توافق الجهود القيادية والتنظيمية مع أهداف التميز، ويسهل عمليات التقييم والتحسين المستمر بطريقة علمية ومنهجية.

**الكلمات المفتاحية:** النموذج البنائي؛ العلاقات السببية؛ الجدارات القيادية؛ الثقافة التنظيمية؛ التميز المؤسسي.

## A Causal Relationship Modeling of the Leadership Competencies, Organizational Culture, and Institutional Excellence

Dr. Faisal Ali Mohammad Alghamdi

Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Al-Baha University

### Abstract

The study aimed to reveal the causal relationships between leadership competencies among academic leaders and institutional excellence through the mediating role of organizational culture at Al-Baha University. The study relied on the descriptive correlational approach, and the study sample consisted of (380) faculty members who were selected using a simple random method. A questionnaire was used as a data collection tool. The results showed high levels of leadership competencies among academic leaders, as well as a high level of organizational culture and institutional excellence at Al-Baha University. The structural model also confirmed the presence of direct and indirect effects of leadership competencies and organizational culture on institutional excellence; the direct path coefficient of leadership competencies on institutional excellence reached (0.19), and the direct effect of leadership competencies on organizational culture was (0.64), and organizational culture on institutional excellence was (0.55), while the value of the indirect path coefficient of competencies on institutional excellence through organizational culture was (0.352). The study recommended emphasizing the importance of continuing current practices and policies to support and develop leadership competencies, and adopting the discovered causal model as a tool for planning and implementing university policies. It also recommended using this model as a reference framework for guiding administrative and academic policies and decisions at the university, ensuring that leadership and organizational efforts align with excellence goals and facilitating continuous evaluation and improvement processes in a scientific and systematic manner.

**Keywords:** Structural Model; Causal Relationships; Leadership Competencies; Organizational Culture; Institutional Excellence.

## مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية المعاصرة، وفي مقدمتها الجامعات، تحديات متزايدة ومعقدة بفعل التحولات المتسارعة التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة والخامسة، والتقدم التكنولوجي، والانفتاح المعرفي؛ وهو ما أدى إلى تغيير جوهري في طبيعة التنافس على المستويين المحلي والعالمي. ولم يعد البقاء في ساحة التميز مرهوناً بحجم المؤسسة أو تاريخها، بل بمدى قدرتها على التكيف مع هذه التحولات، وتحقيق معايير التميز المؤسسي بشكل فعال ومستدام.

وفي هذا السياق، لم تعد الجامعات مجرد كيانات تعليمية للتدريس فقد، بل أصبحت تُعد نظاماً مفتوحة تتفاعل مع محيطها، وتتأثر بالقوى الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي تحيط بها، مما يُحتم عليها تبني نماذج قيادية مرنة، وممارسات تنظيمية مبتكرة، تدفع نحو التميز وتعزز الأداء بهدف تحقيق أهداف المجتمع في كافة المجالات (العرياني، ٢٠٢٥). كما أن مكانة الجامعات أصبحت اليوم تُقاس بمدى قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي، وضمان جودة أدائها الأكاديمي والإداري، ومساهمتها في دعم مسيرة التنمية المستدامة للوطن (القرشي، ٢٠٢٤).

لذا يُعد الدور القيادي في الجامعات عاملاً حاسماً في تحقيق هذا التميز، فالقيادة الفعالة لا تُقاس فقط بقدرتها على اتخاذ القرار أو إدارة الأفراد، وإنما بمدى ما تمتلكه من جدارات قيادية تمكّنها من إدارة التغيير، وتحقيق النتائج، وبناء العلاقات المؤسسية الداعمة للأداء المتميز (الزهراني، ٢٠٢٣). ووفقاً لما أشار إليه مصطفى (٢٠٢٠)، فإن الجدارة تمثل عاملاً جوهرياً في استمرارية المنظمات، حيث تُعرّف على أنها القدرة على إنجاز مهام محددة بكفاءة ودقة عالية، ووفقاً لمعايير وأسس مهنية واضحة. كما يشير كل من هاشم والسلامية (٢٠٢٠) إلى أن مفهوم الجدارة يشمل تطوير الجوانب المختلفة للمهارات المرتبطة بالأداء الوظيفي. وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الجدارات القيادية التي تسهم في تحقيق الأداء القيادي الفعال من المعارف والمهارات والسلوكيات، وقد تبنت الدراسة الحالية هذا النموذج الذي يقسم الجدارات القيادية إلى ثلاثة جدارات رئيسة تشمل: تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الإستراتيجية (العريفي وآخرون، ٢٠٢٢).

وتُعد الثقافة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية التي تؤثر في العلاقة بين القيادة والتميز المؤسسي، كونها تمثل الإطار المرجعي الذي يحكم السلوكيات والتفاعلات داخل المؤسسة. وفي هذا الإطار، أشار الناي (٢٠٢٠) إلى أن القيادة الجامعية المعاصرة لم تُعد تقتصر على الدور

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

التوجيهي، بل باتت تُقاس بقدرتها على إحداث تأثير إستراتيجي يتغلغل في أعماق الثقافة التنظيمية، ويُترجم إلى تميز مؤسسي ملموس. وتشمل الثقافة التنظيمية منظومة من القيم والاتجاهات والأعراف التي توجه سلوك العاملين، وتؤثر في بيئة العمل وأداء الأفراد (الحياصي، ٢٠٢٢).

وقد أكدت الدراسات الحديثة على أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تساهم في تعزيز فاعلية القادة، من خلال تحسين المناخ النفسي العام، ودعم السلوك القيادي البناء، في حين أن الثقافة السلبية قد تؤدي إلى الضغوط النفسية وتقويض هذه الفاعلية (Dextras-Gauthier et al., 2023). وقد تُشكّل الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في دعم العلاقة بين الجدارات القيادية والتميز المؤسسي؛ حيث تعمل كبيئة حاضنة وموجهة للقيم والممارسات الإدارية، وقد تُسهم في تعزيز العلاقة السببية أو تعديلها بين القيادة الفعالة وتحقيق التميز (التويجري، ٢٠٢٢).

ومن هذا المنطلق، تُعد هذه الدراسة استجابة علمية لتحقيق التكامل بين المتغيرات الثلاثة لتقديم نموذج سببي بنائي يكشف عن الأثر المباشر وغير المباشر للجدارات القيادية في تحقيق التميز المؤسسي، عبر الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. ومن المؤمل أن تُسهم نتائجها في تطوير الممارسات القيادية داخل الجامعات السعودية، وتعزيز أدوات اتخاذ القرار الإستراتيجي، بما يتواءم مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتطلعاتها نحو الريادة المؤسسية في قطاع التعليم العالي. وتعتمد الدراسة على تحليل أبعاد كل متغير وهي الجدارات القيادية (تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الإستراتيجية) والثقافة التنظيمية: (القيم والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات التنظيمية) والتميز المؤسسي: (القيادة، العمليات، وإدارة الموارد البشرية والمالية).

### مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن تحديات متزايدة نتيجة التغييرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها البلاد في شتى المجالات ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠. وفي هذا السياق، يعول على الجامعات المساهمة بفعالية في تحقيق مستهدفات هذه الرؤية الطموحة من خلال رفع مستوى أدائها المؤسسي، وتحقيق التميز في كافة مجالات العمل الأكاديمي والإداري، وتعزيز قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

وعلى الرغم من جهود الجامعات السعودية الحديثة للارتقاء بمستوى أداءها والتوجه نحو التنافسية العالمية، إلا أن بعضها -وخاصة الجامعات الناشئة- ما زالت تواجه عديد من التحديات

التي تحد من تميزها وتقلل من فعالية أدائها المؤسسي. تشير الأدبيات إلى أن التميز المؤسسي في بعض الجامعات السعودية ومنها جامعة الباحة لا يزال يُمارَس بمستويات متوسطة، خاصة في مجالات القيادة وإدارة العمليات والموارد البشرية، مع تفاوت واضح في درجات تطبيقه (الزهراني، ٢٠٢٠؛ المطيري والفضلي، ٢٠٢٠؛ الزامل، ٢٠١٦؛ الضبعان، ٢٠١٧؛ المخلافي، ٢٠١٨؛ الشمري، ٢٠١٨؛ أمين وحدي، ٢٠١٨؛ الركف، ٢٠١٩؛ عبد الرازق وأبو ثنين، ٢٠١٩).

ومما لا خلاف عليه أن القيادة تُشكّل القوة الدافعة وراء كافة الأنشطة التطويرية، إذ تقع على عاتقها المسؤولية الأولى في تحقيق التميز المؤسسي ودفع عجلة النمو والتطور. ويُعزى نجاح القيادات بشكل كبير إلى امتلاكها لجدارات قيادية تمكّنها من توجيه الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وإدارة فرق العمل بصورة تضمن الانسجام والفاعلية. كما تسهم هذه الجدارات في ترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة على التميز والإبداع، الأمر الذي يدعم قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية (Gutterman, 2023). ورغم التأكيد المستمر في الأدبيات الحديثة على أهمية الجدارات القيادية كمنطلق لتحقيق التميز المؤسسي، إلا أن نتائج عديد من الدراسات كشفت عن وجود فجوات واضحة في هذا المجال داخل الجامعات السعودية؛ حيث أظهرت تلك الدراسات أن الجدارات القيادية على مستوى الجامعات السعودية لا تزال تُمارَس بمستويات متوسطة أو متدنية. فقد توصلت دراسة آل مداوي ومحمد (٢٠٢٠) إلى أن توفّر الجدارات القيادية بجامعة الملك خالد كان بدرجة متوسطة. كما أظهرت نتائج دراسة العريفي وآخرين (٢٠٢٢) أن بُعد الجدارات الإستراتيجية قد جاء كأقل أبعاد الجدارات القيادية توفراً لدى رئيسات الأقسام العلمية في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وأشارت دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) إلى وجود جوانب ضعف في كفايات القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

إن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب أيضاً بناء ثقافة تنظيمية تدعم الأداء العالي وتوفر بيئة تحفّز على الابتكار والإبداع والتطوير المستمر. وقد كشفت دراسة Albaroudi & Iqbal (2024) وجود تأثير مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، كما بيّنت أن أساليب القيادة، سواء التحويلية أو التبادلية، تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي. وبيّنت مجموعة من الدراسات الأخرى أن الثقافة التنظيمية تُعدّ عنصراً محورياً في تمكين القيادات من تحقيق أهدافها، وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي (المريخي، ٢٠٢٢؛ منصور، ٢٠٢٠؛

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

يعقوب، ٢٠١٩؛ نصيف، ٢٠١٨). ومع ذلك، كشفت دراسة الزهراني (٢٠٢٠)، التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الباحة، أن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة لا يزال متوسطاً، مما يشير إلى الحاجة لبذل مزيد من الجهود لتعزيز هذا الجانب الحيوي. لقد اكتسب موضوع التميز المؤسسي، إلى جانب الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية، اهتماماً متزايداً في أدبيات الفكر الإداري المعاصر في علاقات متنوعة مع متغيرات عمل مختلفة. ورغم الأهمية البالغة للمتغيرات التي تتناولها الدراسة الحالية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلا أنه -وفي حدود علم الباحث- لا توجد دراسات تناولت العلاقة السببية بين هذه المتغيرات مجتمعة ضمن سياق الجامعات السعودية. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على ثنائية العلاقة بين متغيرين فقط، دون تقديم نموذج تفسيري متكامل يوضح العلاقات السببية بين الجدارات القيادية، والثقافة التنظيمية، والتميز المؤسسي. علاوة على ذلك، لا توجد دراسات تناولت جامعة الباحة تحديداً كحالة تطبيقية لدراسة هذه المتغيرات على وجه التحديد.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية للمساهمة في سد هذه الفجوة البحثية من خلال استكشاف طبيعة العلاقة بين الجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة والتميز المؤسسي، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، وتقديم نموذج بنائي يسهم في تطوير الأداء القيادي وتوجيه السياسات في الجامعة نحو تحقيق التميز. وتتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما النموذج البنائي للعلاقات السببية الذي يوضح مسارات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين تحقق الجدارات القيادية والتميز المؤسسي بجامعة الباحة بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى الجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة؟

٢. ما مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٣. ما مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٤. هل يوجد تأثير مباشر للجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية في تعزيز الثقافة التنظيمية بجامعة الباحة؟

٥. هل يوجد تأثير مباشر للجداريات القيادية لدى لقيادات الأكاديمية في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة الباحة؟

٦. هل يوجد تأثير مباشر للثقافة التنظيمية في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة الباحة؟

٧. هل يوجد تأثير غير مباشر للجداريات القيادية لدى لقيادات الأكاديمية في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة الباحة من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة- بشكل عام- إلى الكشف عن العلاقات السببية بين الجداريات القيادية والتميز المؤسسي والثقافة التنظيمية، من خلال عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين على النحو الآتي:

أ- الأهمية النظرية: تنبثق أهمية البحث النظري من أهمية العلاقات السببية بين المتغيرات المبحوثة، حيث يتوقع للدراسة الحالية سد الفجوة البحثية التي ظهرت نتيجة قلة الدراسات التي تتناول العوامل المؤثرة على التميز المؤسسي بالجامعات، من خلال مدخل الجداريات القيادية، ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، باستخدام النماذج الهيكلية البنائية، حيث توجهت الدراسات للكشف عن العلاقات البينية دون البحث عن العلاقات السببية مع المتغيرات التي قد تحدد خارطة الطريق لتحسين الممارسات الحالية في ضوء ما قد تكشف عنه النماذج البنائية الهيكلية؛ حيث تُعد النمذجة بالمعادلة البنائية من الأساليب الإحصائية المتقدمة؛ ذلك لأنها تختبر صحة شبكة العلاقات بين المتغيرات جملة واحدة، دون الحاجة إلى تجزئتها، وبذلك فهي أقوى على إمداد الباحث بصورة أدق عن السلوك الحقيقي للمتغيرات محل الدراسة. كما تواكب الدراسة التطور المعرفي في مجال الجداريات، وتتماشى مع تطلعات برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن رؤية ٢٠٣٠، عبر تقديم تأطير نظري للعلاقات بين المتغيرات الثلاثة، وفتح آفاق جديدة أمام الباحثين لإجراء دراسات ميدانية مستقبلية، خاصة في ظل توجه الجامعات السعودية نحو تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تبني مدخل الجداريات القيادية.

ب- الأهمية العملية: يُتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية وكالة التطوير والجودة في جامعة الباحة والجامعات السعودية، من حيث تشخيص الواقع؛ لتوجيه جهود التطوير المؤسسي

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

التنظيمي في تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف لتطوير الجدارات بالمستقبل، ومن المؤمل أن تسهم النتائج في تقدم التغذية الراجعة للمسؤولين عن واقع تحقق الجدارات القيادية، والكشف عن أكثر الأبعاد التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي؛ لبناء نموذج خاضع للتجريب العملي وفق افتراضات سببية، كما يؤمل أن تقدم هذه الدراسة التغذية الراجعة للقيادات الأكاديمية بجامعة الباحة، من خلال نتائج البحث التطبيقي، وتشخيص واقع الحال، والكشف عن نواحي القوة والضعف لمواكبة الفكر الإداري الحديث، كما تلفت نظر المسؤولين في وكالة التطوير إلى أهمية استخدام مناهج ومداخل إحصائية حديثة، كالنماذج الهيكلية البنائية؛ لتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات التنظيمية المستهدفة للتطوير، مما يسهم في تخصيص مشروعات التطوير بالأداء القيادي صوب مستهدفات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠. كما تتناغم الدراسة مع تطلعات الرؤية الوطنية (٢٠٣٠م) التي استهدفت الجامعات ضمن مستهدفاتها الوطنية، ووصول خمس جامعات عام ٢٠٣٠م ضمن أفضل (٢٠٠) من جامعات العالم بالتصنيف العالمي للجامعات، من خلال توفير نموذج قيادي للريادة، وفق الجدارات القيادية السعودية يمكن أن يُستفاد منه لتحقيق ذلك.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على استكشاف تأثير الجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة في التميز المؤسسي، مع التركيز على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية ضمن هذه العلاقة.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على جامعة الباحة بجميع الكليات: (الطبية والهندسية والعلمية والإنسانية والتربوية والأعمال).
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٦ هـ.

### مصطلحات الدراسة:

- **الجدارات القيادية (Leadership Competencies):** تُعرّف بأنها: سلوكيات قيادية، تسهم في تحقيق التفوق في العمل، وتقديم الأداء المتميز، من خلال استخدام منهج قائم على الأداء المتقن، وفقاً للمعايير المحددة (Rohana & Abdullah, 2017). وإجراءياً: مجموعة المهارات التي حددها نموذج الجدارات القيادية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

جدارات تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الإستراتيجية)، وتُقاس

من خلال الممارسات القيادية بالمحور الأول في الاستبانة المُعدة لهذا الغرض.

• **الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):** هي: "مجموعة من القيم المشتركة،

والقواعد غير المكتوبة التي - غالباً - ما تُعدُّ أمراً مفروغاً منه، والتي توجّه الموظفين نحو

السلوك المقبول والمجزي" (Barnhill, Smith & Oja, 2021, p.114). كما تُعرّف بأنها:

"مجموعة القيم والافتراضات واعتقادات ومدرجات يشترك فيها منسوبي الجامعات، وتمثل إطاراً

يوجه سلوك الأفراد في أثناء العمل الأكاديمي الجامعي، وفي علاقاتهم ببعضهم بعضاً

وبالآخرين من خارج الجامعة" (الحياصي، ٢٠٢٢، ص ١٠٠). وتُعرّف إجرائياً بأنها: مجموعة

القيم والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات التي تحكم التفاعلات بين منسوبي جامعة الباحة كافة

مع الأطراف الخارجية، وتوجه سلوكهم الوظيفي وتحددت في: (القيم والمعتقدات، والأعراف

والتوقعات التنظيمية)، كما يقيسها المحور الثاني بالاستبانة المُعدة لهذا الغرض.

• **التميز المؤسسي (Institutional Excellence):** يُعرّف بأنه: "حالة من الإبداع الإداري

والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية

والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه

المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة" (النمر، ٢٠٢٢، ص.

٢٠). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: قدرة كليات جامعة الباحة وأقسامها على تحقيق التفوق، وبلوغ

مستويات عالية من الأداء، من خلال تحقيق التميز المؤسسي، وفق معايير محددة في القيادة

والإدارة والعمليات وإدارة الموارد البشرية والمالية، كما يقيسها المحور الثالث بالاستبانة المُعدة

لهذا الغرض.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

تُعدُّ الجامعات الركيزة الأساسية للتطوير والتنمية، ورافداً للمعرفة والابتكار للمجتمع، كما إن

العائد من مخرجاتها يعود بالنفع على جميع مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة، ويعتمد هذا على

القيادة الجامعية التي أولت الجامعات اهتماماً ملموساً بها؛ إدراكاً منها بأنَّ الأسلوب القيادي التقليدي

لم يعدُّ مناسباً للدور الجديدة للتعليم الجامعي، وأصبح مُلزماً ممارسة أساليب قيادية جديدة، تُسهم

في تحقيق الميزة التنافسية.

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

وتواجه الجامعات عددًا من التحديات والتغيرات الحديثة، والمنافسات العالمية، الأمر الذي يستدعي مواجهة هذه التحديات، ومسايرة هذه التطورات المتسارعة، من خلال أنظمة قيادية، قادرة على مواجهة مثل هذه الأحداث والتطورات والتحديات، وماهرة في تشخيص المشكلات وتحليلها (المريخي، ٢٠٢٣). ويرى الباحث أن القيادة هي المعيار الأساسي لتطوير أي نظام مؤسسي تعليمي؛ إذ لا يمكن تحقيق التميز والتقدم والتطور والتنافسية في الجامعات من دون هذه الكفاءات، وما تملكه من جدارات ومهارات وقدرات. وعليه، تُعدُّ نُظم الجدارة أحد المداخل التي تؤهل قادة الجامعات بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة؛ لتطوير جامعاتهم، ولتحسين مستوى الأداء فيها، وتعزيز القدرات التنافسية لها، عن طريق تركيز الاهتمام على العنصر البشري بشكل عام، والقيادات الأكاديمية بوجه خاص.

وذلك تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، التي تسعى لكي يكون قطاع التعليم الجامعي نموذجاً عالمياً، يُحتذى به في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال رفع جودة أداء القيادات على الأصعدة كافة. وهناك عديد من المبررات التي تدعو لضرورة الأخذ بالجدارات القيادية داخل الجامعات، ولعل من أبرزها تحقيق التميز المؤسسي، حيث أكدت القرشي (٢٠٢٣) على دور الكفاءات القيادية بالجامعات في تحقيق التميز المؤسسي، وقد ذكرت الربابعة (٢٠٢٠) أن معظم القادة يفتقدون للجدارات القيادية والتعامل مع التحديات الواسعة: الاجتماعية والبيئية والأخلاقية التي يواجهونها في التعليم الجامعي، وتأثيرها على تحقيق الجامعة لميزتها التنافسية، ومن المرجح أن هذا التأثير قد يعتمد على متغيرات تنظيمية كالثقافة التنظيمية، ويتناول هذا الإطار التعريف بمتغيرات البحث وأبعادها على النحو التالي:

### الجدارات القيادية (Leadership competencies):

تعددت معاني مصطلح "الجدارة" في اللغة الإنجليزية، حيث وردت تارة بمعنى الكفاءة (Efficiency)، وتارة أخرى بمعنى المهارة (Skills)، وأحياناً بمعنى الخبرة (Experience)، وبمراجعة الأدبيات والدراسات الحديثة، يتضح أن غالبية الباحثين استخدموا مصطلح (Competency) عند تناول موضوعات بتنمية الموارد البشرية (محمد، ٢٠٢٣).

يعود ظهور مدخل الجدارات إلى عام ١٩٧١م عندما طوّر McClelland نموذجاً لتحديد خصائص الأداء المتفوق، بعيداً عن اختبارات التوظيف التقليدية. وقد عرّفها بأنها: مجموعة من السمات الشخصية، أو العادات التي تؤدي إلى تحقيق أداء متميز (خميس وعاشور، ٢٠٢٠). كما

تُعرَّف بأنها مزيج من المعارف والمهارات والاتجاهات والقدرات، تُمكن الأفراد من الأداء الفعّال في بيئة العمل. ولا تقتصر الجدارة على امتلاك المعرفة والمهارة فحسب، بل تشمل - أيضاً - القدرة على الاستجابة لمتطلبات العمل المعقدة عبر توظيف الموارد النفسية والاجتماعية ( OECD, 2005). كما يُنظر إليها بأنها: مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية، التي تُمكن الفرد من تحقيق أداء استثنائي، يفوق المستويات المعتادة، مما يجعلها مكوناً جوهرياً للنجاح المهني (مجلدلاوي، ٢٠٢٣). وأكد المالكي (٢٠٢٤) أن الجدارة تشمل: معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وسلوكيات وصفات شخصية قابلة للملاحظة والقياس، تسهم بوضوح في تحسين الأداء الوظيفي.

أما الجدارات القيادية، فهي منظومة متكاملة من القيم والمهارات والسلوكيات التي تُمكن القادة من التخطيط، والتوجيه، والتحفيز، وإدارة المواقف الحرجة بكفاءة؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (النواصرة، ٢٠١٩؛ خواجه، ٢٠٢٠؛ العتيبي والثبيتي، ٢٠٢٢؛ الحضرمي، ٢٠٢٢). وتُمثّل هذه الجدارات محركاً أساسياً لتمييز القادة الأكاديميين والإداريين، عبر استثمار قدراتهم الشخصية والمهنية؛ لتعزيز الأداء والريادة في بيئات عمل تنافسية ومعقدة.

وقد تباينت تصنيفات الباحثين لأبعاد الجدارات القيادية تبعاً لاختلاف أهداف الدراسات وتوجهاتها؛ حيث تناولت الأدبيات مجموعة واسعة من الجدارات، التي يرى الباحثون أهميتها في السياقات القيادية، خاصة في المؤسسات التعليمية. فقد صنّف العتيبي والثبيتي (٢٠٢٢) الجدارات إلى: البصيرة النافذة، الإلهام، الانضباط، والأخلاقية. بينما عرض الخراشي وآخرون (٢٠١٨) جدارات مثل: بناء الثقة، اتخاذ القرار، التفكير الشمولي، إدارة التغيير، والمبادرة. وأشار الناجي (٢٠١٩) إلى جدارات: صنّع الاتجاه، بناء الفرق، التحفيز، والتواصل الفعال، في حين أضافت الشهري (٢٠٢١) جدارة الإنتاجية ضمن مجموعة من الجدارات المهمة للقائد في الميدان التربوي.

وقدّم مطير (٢٠١٧) تصنيفاً ثلاثياً للجدارات شمل: الجدارات السلوكية: (كالقيادة والتحفيز)، الإدارية: (كالتخطيط والتنظيم)، والفنية: (كتقييم الأداء والجدارات التكنولوجية). ووفقاً لـ Chouhan & Srivastava (2014)، يمكن تصنيف الجدارات إلى: الجدارات التقنية، وتشمل: المعرفة والمهارات والمواقف المرتبطة بالتكنولوجيا. والجدارات الإدارية، وتشمل: المعرفة والمهارات والمواقف المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والاستفادة من الموارد المختلفة المتاحة. والجدارات الإنسانية، وتشمل: المعرفة والمهارات والمواقف المرتبطة بتحفيز الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها.

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

وقدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام ٢٠١٤ نموذجًا شاملًا للجدارات القيادية، يتضمن أربع عشرة جدارة، موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية: الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، وتشمل: مهارات التحليل، الإنتاجية، التفكير المرن، كفاءة إدارة الموارد، وقيادة الفرق؛ والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات: كخدمة العملاء، الحساسية الدبلوماسية، التأثير، التفاوض، والمعرفة التنظيمية؛ إضافة إلى الجدارات الاستراتيجية، وتتضمن: تنمية المواهب، توجيه المنظمة، بناء الشبكات، والتفكير الإستراتيجي (العريفي وآخرون، ٢٠٢٢؛ خميس وعاشور، ٢٠٢٠). وتعتمد الدراسة الحالية هذا النموذج؛ لتقييم مستوى الجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة؛ نظرًا لتكامله، وحدائته، وارتباطه برؤية السعودية ٢٠٣٠؛ حيث تم اعتماده ضمن وثيقة برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١-٢٠٢٥)، كإطار مرجعي لمفهوم الجدارات القيادية (برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٥، ص ٧).

ونظرًا لأهمية الجدارات القيادية، ودورها الرئيس في الأداء التنظيمي، فقد تنوعت الدراسات التي أُجريت حول الموضوع، وقد ركز بعضها على العلاقات مع المتغيرات الأخرى، بينما اقتصر بعضها على دراسة درجات تحققها بالجامعات. ففي دراسة نيللي وآخرون (Nelly et al., 2024)، التي هدفت إلى الكشف عن الدور الوسيط للجدارات القيادية في تأثير القيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس، ودراسة التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الجدارات وأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعات جاكرتا، إندونيسيا. واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس النماذج الهيكلية وتحليلها، كشفت النتائج عن أن تأثير القيادة التحويلية على أداء المحاضرين لا يُعبر عنه إلا من خلال التأثير غير المباشر (من خلال الجدارات). وبرغم أن للقيادة التحويلية تأثيرًا مباشرًا إيجابيًا على أداء المحاضرين، إلا إنه ليس ذا دلالة إحصائية من دون الجدارات القيادية.

وهدفَت دراسة الرقب (٢٠٢٣) إلى تحليل أثر القدرات القيادية في التوجه الإستراتيجي، من خلال المرونة الإستراتيجية في الجامعات الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي وأنموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٦) قائدًا من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات القيادية بأبعادها المختلفة في التوجه الإستراتيجي، وكشفت الدراسة أن هناك تأثيرًا للقدرات القيادية في المرونة الإستراتيجية، علاوة على وجود أثر للمرونة الإستراتيجية في التوجه الإستراتيجي، مع وجود أثر غير مباشر للمرونة

الإستراتيجية، كمتغير معدل في العلاقة بين القدرات القيادية والتوجه الإستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بتنمية القدرات القيادية لدى القيادات، بما يتوافق والأهداف الإستراتيجية للجامعات الأردنية.

كما هدفت دراسة الرقب (٢٠٢٢) إلى التعرف على تأثير الجدارات القيادية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية. ودراسة كيف يتقلب تأثير الجدارات القيادية، استناداً إلى الذكاء الروحي. تم بناء نموذج مقترح لتأثير الجدارات القيادية على كلٍ من: جودة الحياة الوظيفية والذكاء الروحي في الجامعات السعودية الرسمية بمدينة الرياض. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية الرسمية الواقعة ضمن حدود العاصمة السعودية الرياض، والبالغ عددهم (٢٢٨). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، يمارسون الجدارات القيادية بدرجة مرتفعة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الجدارات القيادية لها تأثير إيجابي مباشر على جودة الحياة الوظيفية، ويوجد تأثير إيجابي مباشر للجدارات القيادية على الذكاء الروحي فيها، ومن ناحية أخرى، فإن الذكاء الروحي يؤدي دوراً وسيطاً إيجابياً بين الجدارات القيادية وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية الرسمية.

وفي دراسة البربري (٢٠٢١) والتي هدفت إلى التعرف على كيفية تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت استبانة لقياس التحول الرقمي وأخرى لقياس الجدارات الوظيفية التقنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين الدرجة الكلية لقيادة التحول الرقمي والجدارات الوظيفية التقنية ككل لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية، ووجود ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين كلٍ من: بُعد إدارة المشروعات، والبُعد المالي، والجدارات الوظيفية التقنية ككل. وأوصت الدراسة ببناء جدارات ومهارات تقنية لدى مديري المراكز والوحدات، يركزون - من خلالها - على الابتكار والتغيير جنباً إلى جنب مع التركيز على التكنولوجيات الجديدة، مثل: الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وبرمجيات مستودعات وبنوك الأسئلة والاختبارات الإلكترونية، والتطوير المستمر لمجموعة الجدارات التقنية؛ لتعظيم فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية المختلفة بهذه المراكز، وتغطية الفجوة بين الجدارات الحالية للمديرين والجدارات المطلوبة للتحول الرقمي، مع التغلب على العوائق المالية

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

التي تعرقل عمليات التحول الرقمي، من حيث نقص الكفاءات، والقدرات المتمكنة داخل المراكز، والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير.

وفي دراسة الرابعة (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى توفر الجدارات لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب بغية تطويرها، والأهمية النسبية لتوفر تلك الجدارات لديهم. كما هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لقياس جدارات أعضاء هيئة التدريس وتطويرها. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة، وُرعت على أعضاء هيئة التدريس في جامعات: (مؤتة، الطفيلة التقنية، الحسين بن طلال) البالغ عددهم (١٢٣٠) عضو هيئة تدريس، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (٢٩١) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المتوسط العام لمستوى توفر الجدارات لدى أعضاء الهيئة التدريسية جاء متوسطاً. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات بجدار التدريس لأعضاء الهيئة التدريسية، من خلال عقد برامج تدريبية لهم؛ لتمكينهم من هذا الجدار، والتركيز على جدار البحث العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وتشجيعهم على القيام بأبحاث علمية، من خلال تقديم الحوافز. كذلك أوصت الدراسة بضرورة إكساب عضو هيئة التدريس جدار خدمة المجتمع، وتحديدًا من خلال توجيه الأبحاث الميدانية لحل مشكلات المجتمعات المحلية.

وفي دراسة العريفي وآخرين (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة توفر الجدارات القيادية وفق نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وهي: جدارات تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الإستراتيجية، لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وتبين أن درجة توفر الجدارات القيادية كانت عالية، وتم ترتيب أبعادها الاجتماعية وبناء العلاقات، يليه بُعد الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، وأخيرًا بُعد الجدارات الإستراتيجية.

وفي دراسة هدية (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى تقديم برنامج تدريبي مقترح لتطوير جدارات القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد للتحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية ومسايرة التغيرات العالمية المعاصرة، وتبين أن عينة البحث - في الغالب - يحتاجون للتدريب على كل الجدارات المضمنة في هذا البحث، وفي دراسة خواجه (٢٠٢٠) التي هدفت إلى تحديد مستوى الجدارات القيادية، وتحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري، وتحديد أكثر الجدارات القيادية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان. وتبين وجود علاقة طردية دالة

إحصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وهدفت دراسة آل مداوي ومحمد (٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتبيّن وجود علاقة ارتباطية بينهما، وجاءت نسبة موافقة عينة الدراسة على توفر عمليات محور الجدارات القيادية متوسطة.

كما هدفت دراسة محمد وعباس (٢٠٢٠) إلى التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وتبيّن وجود بعض التحديات بالجدارات تتعلق بتدويل التعليم الجامعي، والعولمة، والتنافسية. وفي دراسة فام وآخرين (Pham, et al., 2019) والتي هدفت للتعرف على الجدارات الرئيسة اللازمة للمديرين الأكاديميين بالتعليم العالي بالجامعات الفيتنامية، وتبيّن وجود خمسة مجالات مهنية للإدارة الأكاديمية الفعالة، وهي: إدارة الموارد، الذاتية، القيادة، الاستشارة، الإدارة، وأن تحديد الجدارات الأساسية لرؤساء الأقسام بالجامعات الفيتنامية إرشاد مفيد ومهم؛ لتحديد البرامج التدريبية اللازمة لهم وتصميمها، وكذلك تأثر الجدارات الإدارية بالجامعات بالملاحم الاجتماعية والثقافية للبلد هناك ضعّف في تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة، وتحفيز أعضاء الفريق.

### الثقافة التنظيمية (Organizational culture):

تعدّ الثقافة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل تطور علم الإدارة؛ حيث باتت تُشكّل الإطار المرجعي الذي يوجّه سلوك العاملين داخل المؤسسات. وبرغم تعدّد تعريفاتها، إلا أنّ معظم الباحثين يتفقون على كونها منظومة من القيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة، التي تُعبّر عن هوية المؤسسة، وتؤثر في تفاعل الأفراد داخلها. في السياق الجامعي، تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من القواعد غير المكتوبة، والممارسات السائدة التي يتبنّاها العاملون في الجامعة، وتشكّل مرجعية لسلوكهم الأكاديمي والمهني (Caliskan & Zhu, 2019). وقد أشار ديب وآخرين (٢٠٢٢) إلى دورها في تشكيل الانتماء، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين والمستفيدين، في حين يراها سليم (٢٠٢٣) نظاماً قيمياً، يعكس جودة بيئة العمل الجامعية.

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

وتمتد الثقافة التنظيمية لتشمل الأنماط السلوكية الناتجة عن تفاعل الأفراد، بما فيها القيم المشتركة التي يتوقع الالتزام بها (الكهالي وزميل، ٢٠٢٣). كما تُمثل نموذجًا من الافتراضات التي تطورها الجامعات؛ لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، وتحقيق التكامل الداخلي (بوعلام وبركان، ٢٠٢٤). ويرى الحداء وآخرون (٢٠٢٤) أنها تتجسد في قيم الابتكار، وروح الفريق، والتطوير المستمر.

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في كونها قوة محركة للسلوك الجامعي؛ إذ تعزز الانسجام بين تطلعات الأفراد وإستراتيجية الجامعة، وتؤثر في الأداء المؤسسي، والتحفيز، وتحقيق التميز، كما تبرز كعامل حاسم في تكوين هوية الجامعة وصورتها أمام المجتمع (ديب وآخرون، ٢٠٢٢؛ سليم، ٢٠٢٣)، فقد أظهرت الدراسات الحديثة أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا في تعزيز العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية، كما ترتبط - إيجابًا - بأداء الموارد البشرية، من خلال ترسيخ قيم الابتكار والتفاعل الإيجابي (الحياصي، ٢٠٢٢؛ Al Nasser & Jais, 2022).

وتتشكل الثقافة التنظيمية إطارًا مفاهيميًا، يتضمن مجموعة من العناصر المتداخلة، التي تحدد هوية المؤسسة الأكاديمية، وتوجّه سلوك أعضائها. وقد اتفقت دراسات متعددة (أبو جامع، ٢٠٢٤؛ الحداء وآخرون، ٢٠٢٤؛ بوعلام وبركان، ٢٠٢٤؛ عبابنة والرّعي، ٢٠١٨؛ نصيف، ٢٠١٨؛ عرابي وبن حميدة، ٢٠١٨؛ السعدي، ٢٠١٩؛ منصور، ٢٠٢١) على أبرز هذه الأبعاد، والتي يمكن تلخيصها في ثلاثة محاور رئيسية:

١. **القيم والمعتقدات التنظيمية:** هي تمثل المبادئ الأساسية التي تتبنّاها المنظمة، والتي تُعبّر عن تصورها لما هو صواب أو خطأ، وما ينبغي أو لا ينبغي أن يكون. وتشمل - أيضًا - المعتقدات التي يتبنّاها العاملون حول طبيعة العمل، والنجاح، والانضباط، وغيرها.

٢. **الأعراف التنظيمية:** تُعدّ قواعد سلوكية غير مكتوبة، تتوارثها المؤسسة، وتلتزم العاملين بها، وتشكل إطارًا عامًا للسلوك المهني المقبول. ومن أمثلتها الامتناع عن تعيين الأقارب في القسم الأكاديمي نفسه.

٣. **التوقعات التنظيمية:** تشير إلى جملة من التوقعات غير المكتوبة التي تنشأ بين العاملين والمؤسسة، وتعكس ما ينتظره كل طرف من الآخر، مثل: الاحترام المتبادل، والدعم المؤسسي لاحتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرًا محوريًا في بنية المؤسسات الأكاديمية؛ إذ تسعى الجامعات إلى ترسيخها، وتعزيز الالتزام بها؛ نظرًا لدورها الفاعل في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية ضمن بيئة عمل جاذبة ومحفزة. كما تُسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز روح التعاون بين الأفراد، وتقليل مظاهر التنافس السلبي، مما ينعكس - إيجابًا - على الأداء المؤسسي والتميز الوظيفي. وقد ركز البحث الحالي على دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين الجدارات القيادية والتميز المؤسسي، وهو ما تؤكدته دراسة المنيأوي (٢٠١٨)، التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تُعدُّ أحد الركائز الأساسية في تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، من خلال القيادة الفعّالة، والتواصل البنّاء بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية.

وبمراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية، نجد أنها تتوعدت أهدافها. ففي دراسة الكندية وآخرين (٢٠٢٥) أوضحت أن تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي يتطلب وجود بيئة تنظيمية إيجابية، تستند إلى قيم واضحة، وممارسات متجانسة تعزز من فاعلية العمل الإداري والأكاديمي، وهو ما يبرز أهمية تضمين الثقافة التنظيمية كنقطة تقاطع بين القيادة والتميز في النماذج التحليلية.

وفي دراسة ساليو وآخرين (Saluy et al., 2022) والتي هدفت إلى الكشف عن دور الدافع كمتغير وسيط بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة من جهة، وعلى أداء الموظفين من جهة أخرى، في جامعة "ABC". وُجد أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي مباشر على دافعية العمل وأداء الموظفين، وكذلك للقيادة تأثير إيجابي مباشر على دافعية العمل وأداء العاملين، كما أظهرت الدراسة أن الدافعية تعمل كوسيط يعزز من تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة على أداء العمل.

وفي دراسة دسوقي وآخرين (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء المهني للعاملين في المدن الجامعية بالإسكندرية، وتبيّن انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية، ووجود علاقة طردية معنوية بين إدارة الذات (كمتغير تابع) ويُعد التوجه لتشجيع الإبداع والابتكار بالثقافة التنظيمية ومستوى الثقافة التنظيمية. وكشفت دراسة الناصر وجيس (Al Nasser, & Jais, 2022) عن دور الثقافة التنظيمية والاتصال والتواصل على أداء تطوير الموارد البشرية في الجامعات السعودية باستخدام المعادلة الهيكلية، وتبيّن أن الثقافة التنظيمية والتواصل لهما تأثير إيجابي ومعنوي على أداء تطوير الموارد البشرية

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الثقافة التنظيمية تُعدّ عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي، وأنها لا تعمل بمعزل عن القيادة أو السياسات، بل تتفاعل معها لتشكل بيئة داعمة للتميز. فقد توصلت دراسة منصور (٢٠٢١) إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات، لا سيما عند تبني منهجيات التميز مثل نموذج EFQM، مما يؤكد على أهمية الثقافة كأداة إستراتيجية لتعزيز المخرجات المؤسسية. وأجرى بارنز وآخرون (Barnes et al., 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية بجامعة جنوب أفريقيا، وتبين وجود تأثير مباشر للثقافة التنظيمية على التقدم الوظيفي الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مع التركيز - بشكل خاص - على القيم، والممارسات، والسلوكيات التي تفضل تقدم المسيرة المهنية للأكاديميين.

وفي السياق ذاته، دعمت عدة دراسات فكرة أن الثقافة التنظيمية تعمل كمتغير وسيط في العلاقات بين مكونات الإدارة المختلفة، حيث أظهرت دراسة يعقوب (٢٠١٩) أن أنماط القيادة لا تؤثر على الإبداع الإداري إلا من خلال ما تغرسه من ثقافة تنظيمية ملهمة، مما يعكس البعد الوسيط للثقافة في التأثير على النتائج النهائية. وأكدت دراسات مثل: الكهالي وزميل (٢٠٢٣) على دور الثقافة التنظيمية في تحفيز الموارد البشرية والقيادات الأكاديمية على الابتكار وتبني الممارسات الحديثة. كما كشفت دراسة سليم (٢٠٢٣) أن تطبيق التحول الرقمي في الجامعات لا يتحقق بكفاءة إلا في ظل ثقافة تنظيمية داعمة ومواكبة للتطور.

### التميز المؤسسي (Institutional Excellence):

أولت رؤية المملكة ٢٠٣٠ أهمية كبيرة لمفاهيم الجودة والتميز؛ لكونهما محركين رئيسيين لتحقيق التحول الوطني وتعزيز الأداء المؤسسي. وقد تجلّى ذلك في تبني منظومة متكاملة ومتابعة تنفيذ المبادرات، وتوظيف مؤشرات أداء وآليات قياس دقيقة؛ لضمان التقدم نحو الأهداف الإستراتيجية (رويس، ٢٠٢٠).

ويُعدّ التميز المؤسسي حجر الزاوية في تطوير أداء المؤسسات، من خلال تطبيق أدوات ومنهجيات قياس الأداء والجودة، انطلاقاً من قاعدة إدارية محورية: "ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته".

وقد نشأ مفهوم التميز المؤسسي ضمن تطوّر حركة الجودة، وبرز في البداية في قطاع الأعمال قبل أن يُطبّق على المؤسسات التعليمية؛ استجابةً للتنافس المتزايد في تحقيق أداء أكاديمي وخدمي متميز. وقد عرّفته الأدبيات الحديثة بأنه: نهج شامل لتحقيق التفوق المستدام، يركز على الإبداع والتطوير والريادة في الأداء المؤسسي، بما ينعكس - إيجاباً - على رضا أصحاب المصلحة (الضبعان، ٢٠١٧).

من أبرز النماذج التي دعمت هذا التوجه "نموذج التميز الأوروبي EFQM"، الذي وُضع كإطار تنظيمي لتقييم الجودة، وسرعان ما أصبح أداة معيارية لتطوير الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، ومنها التعليم العالي. يعتمد هذا النموذج على مبادئ الإدارة الشاملة، وتحقيق القيمة من خلال: الابتكار، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات بفعالية (الكندية وآخرون، ٢٠٢٥؛ Kumar et al., 2022)،

وفي السياق الجامعي، يُعدّ التميز المؤسسي مدخلاً أساسياً لتحقيق التفوق الأكاديمي والبحثي، وتعزيز تنافسية الجامعات. ويتطلب هذا التميز وجود رؤية واضحة، وقيادة إستراتيجية فاعلة، ونُظم متطورة لإدارة الموارد البشرية، إلى جانب ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر والابتكار (المطيري وإسماعيل، ٢٠٢٢). وتشير الدراسات إلى أن نجاح الجامعات في تحقيق التميز يرتبط بقدرتها على استشرف المستقبل، وتبني ممارسات إدارية قائمة على التخطيط الإستراتيجي، وتطوير العمليات، وتحسين كفاءة الموارد البشرية والمالية. كما تبرز القيادة الجامعية كمكوّن حاسم، من خلال تحفيز الطاقات، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف مؤسسية طموحة (المخلفي، ٢٠١٨؛ الجوهري ومصطفى، ٢٠٢٤).

وتتفق الأدبيات الحديثة على أن التميز المؤسسي ليس مجرد هدف، بل هو مسار إستراتيجي يتطلب توفر مجموعة من العناصر: بناء إستراتيجية واضحة، تطبيق مؤشرات أداء قابلة للقياس، وتمكين الموارد البشرية، ضمن ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع، وتنبئ الجودة؛ كأساس للتفوق المستدام.

ويُعرّف التميز المؤسسي على أنه: تحقيق أداء متفوق، من خلال ممارسات إدارية وتنظيمية، تسهم في إحداث قيمة مضافة، تتجاوز توقعات المستفيدين (شحاتة، ٢٠٢١). كما يُعرّف بأنه: بناء منظومة متكاملة من المناهج وأدوات العمل وتطبيقها، تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وفعاليتها، وتحقيق نتائج ريادية تتجاوز توقعات أصحاب العمل. ويمتد هذا المفهوم في السياق

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

الجامعي ليشمل: الممارسات الإدارية والتنظيمية المخططة التي تضمن تميزًا أكاديميًا وبحثيًا مستدامًا، من خلال استثمار رأس المال الفكري؛ لتحقيق نتائج تفوق الجامعات المنافسة (أبو لبد، ٢٠٢١).

ويرى Tasopoulou and Tsiotras (2017) أن التميز يمثل مدخلًا إستراتيجيًا يمكن الجامعات من تحقيق تفوق أكاديمي دائم، عبر التقييم الذاتي المستمر، وتجاوز تطلعات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. بينما تشير رويس (٢٠٢٠) إلى أن جوهر التميز يرتكز على ثلاثة محاور: جودة الممارسات، التفوق على المنافسين، وتقديم أداء يتجاوز التوقعات. ويؤكد باشوية (٢٠١٦) على أن التميز هو تحقيق إنجازات تفوق الآخرين، من حيث الجودة والكفاءة، فيما يضيف المحمدي (٢٠٢٣) أن التميز المؤسسي يتمثل في الأداء غير التقليدي والدقيق، الذي يؤدي إلى رضا واسع من جميع المستفيدين داخل المؤسسة وخارجها.

ويتضح من مجمل التعريفات أن التميز المؤسسي يمثل منظومة متكاملة من الإجراءات والممارسات، تسهم في تعزيز فعالية الجامعات السعودية، ورفع كفاءتها المؤسسية، بما يمكنها من التفرد في أداء وظائفها الأكاديمية.

وتبرز أهمية التميز المؤسسي في اتساع نطاق تأثيره على مختلف الجوانب الإدارية؛ إذ يؤثر - بشكل مباشر - في الإدارة الإستراتيجية وإدارة العمليات، من خلال توظيف الموارد بكفاءة، وتنظيمها ضمن عمليات مترابطة، تحقق الأهداف المنشودة. ويسهم التميز في ضبط جودة الأداء عبر التخطيط والرقابة المستمرة، وربط المدخلات بالمرجات على أسس قابلة للقياس. كما يعزز التميز المؤسسي من قدرة الجامعات على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق للمعطيات الداخلية والخارجية، ويساعدها في تقييم الأداء وفق مؤشرات واضحة، تعكس الإنتاجية والكفاءة. وإلى جانب ذلك، يعدُّ التميز محركًا أساسيًا للتطوير المستمر، وتحقيق الاستدامة، وتطوير الموارد البشرية، مما يدعم القدرة التنافسية، ويحفز على التجديد والابتكار في بيئات التعليم العالي (السويلم، ٢٠٢١؛ رويس، ٢٠٢٠).

وقد تنوعت أبعاد التميز المؤسسي التي تناولتها الدراسات، حيث شملت جوانب متعددة، مثل: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، التركيز على المستفيدين، إدارة المعرفة، العمليات، والنتائج. ويظهر هذا التنوع مدى شمول مفهوم التميز المؤسسي، وتعدُّ العوامل التي تسهم في تحقيقه. إلا إن عددًا من الدراسات الحديثة، مثل: دراسة القرشي (٢٠٢٣)، ودراسة غازي ونافع

(٢٠٢٢) تتفق على أهمية ثلاثة أبعاد محورية تمثل الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، وهي: القيادة، العمليات، وإدارة الموارد البشرية والمالية، والتي سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة.

تُعدُّ القيادة من الركائز الأساسية في عمليات التنظيم المؤسسي، وأحد المحركات الرئيسة التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي؛ فالتفوق المؤسسي لا يتحقق من خلال القدرة على توجيه الأفراد فحسب، بل يشمل -أيضاً- بناء ثقافة تنظيمية تحفز على الابتكار والتحسين المستمر. وقد أظهرت دراسة سعد وحجازي (٢٠٢٠) أن تبني أساليب القيادة التحويلية يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يسهم في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف التميز المؤسسي بفعالية. كما بيّنت دراسة غازي ونافع (٢٠٢٢) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، مما يؤكد على دور القيادة في تحقيق التميز.

كما تُعدُّ إدارة العمليات من مجالات التميز المؤسسي، حيث تم تعريفها على أنها: "نظام إداري يعتمد على المدخلات النظامية، ويضم مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تُسمى بالعمليات. هذه العمليات تتفاعل مع بعضها بعضاً؛ لتحقيق منتج مادي أو معنوي، موجّه إلى المستخدمين" (القرشي، ٢٠٢٤، ص ٥٤٢). كما تم تعريفها على أنها: تقسيم أنشطة المؤسسة إلى عمليات محددة ومراقبتها؛ لضمان توافقها مع الأهداف الإستراتيجية. لذا، فإن إدارة العمليات تُعدُّ وسيلة لفهم الأنشطة المُدارة على كل مستوى إداري داخل المؤسسة، وفق مبدأ العمليات، وقياس فعاليتها وتحسينها، وهو ما يتطلب إيجاد مؤسسة موجهة بالعمليات (شرف الدين، ٢٠١٤). كما أشار السلمي (٢٠١٢) إلى أن استخدام مفهوم إدارة العمليات في إدارة التميز المؤسسي يهدف إلى تحويل الخطة الإستراتيجية إلى واقع ملموس. ولتحقيق ذلك، يستلزم الأمر: تحديد المهام، اختيار القيادات، توزيع المسؤوليات، توفير المستلزمات، متابعة الأداء وتحليله، وتطوير إدارة الموارد البشرية والمالية؛ كأعلى أولويات أية جامعة.

وتُعدُّ إدارة الموارد البشرية والمالية من العناصر الأساسية لتحقيق التميز في الجامعات؛ حيث يسهم استثمار الجهود في إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي. وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة، مثل: تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والأجور والترقيات، وخدمات علاقات العمل، بحيث تعمل مخرجات كل نظام على تغذية النظام التالي، على سبيل المثال، أن تكون مخرجات تحليل الوظائف تُستخدم مدخلاً لعمليات الاستقطاب والتعيين، نليها أنشطة التدريب، مما يتطلب تكاملاً

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

وتفاعلاً بين مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة (هاشم، ٢٠١٨). ومن جهة أخرى، تُعدُّ الموارد المالية من الأبعاد الأساسية التي تسهم في تميُّز الجامعات. فقد أشار السفيناني (٢٠٢٠) إلى أهمية تطوير نظام للتمويل الذاتي للجامعات، من خلال الرسوم الدراسية وصناديق الاستثمار. كما أكد على ضرورة التميُّز في إدارة تسويق البحوث العلمية والابتكارات، وتعزيز الشراكات مع قطاع الأخرى، بالإضافة إلى التميُّز في خدمة المجتمع والتعليم المستمر، وكذلك تسويق الخدمات الجامعية والنشاطات الإنتاجية والتقنية.

وقد اتفقت معظم الأدبيات، مثل: السويلم (٢٠٢١)، ورويس (٢٠٢٠)، والصغير (٢٠٢٣) على أن من المتطلبات الواجب توفرها لتحقيق التميز المؤسسي، بناء إستراتيجية متكاملة وواضحة؛ بحيث تعبّر عن تطلعاتها وتوجهاتها المستقبلية، وتضم بعض العناصر، مثل: (الرسالة، والرؤية، والأهداف الإستراتيجية، وخطة عمل إستراتيجية الجامعة)، وقيادة إستراتيجية فعالة تسهم في البناء الإستراتيجي وتطوير الأداء، ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية موضح فيه آليات تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتكوينها وتنميتها وتوجيه أدائها؛ كما يتضمن القواعد والآليات لضبط الأداء وتقويمه، وفُق معايير قياس كميّة ونوعية، وأسس تعويض العاملين وفُق نتائج الأداء، وإجراءات تنظيم قواعد العمل والأداء المؤسسي، وتبني ثقافة التميُّز والإبداع والابتكار داخل الجامعة وإزالة الحواجز، وتسهيل التجريب، والتي ترتبط بمشاركة العاملين في تكوين رؤية الجامعة المتميزة وقيمتها. كما تناولت معظم الدراسات التي بحثت في التميُّز المؤسسي بالجامعات، مثل: الغامدي وآخرون (٢٠٢٤)، والزهراني (٢٠٢٣)، والمريخي (٢٠٢٣)، والشمري (٢٠١٨) التركيز على عنصر القيادة والإدارة الجامعية، وأبرز مؤشرات التميُّز فيها القدرة على استشراف المستقبل للجامعة، من خلال استنهاض الهمم، والقدرات والإمكانات للعاملين بالجامعة، ومهارات التميُّز بالتخطيط الإستراتيجي: (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، وتصميم الإستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات المناسبة بشأن تنفيذها وفُق برامج ومشروعات وقضايا لتطوير التدريس والبحث العلمي والإنتاج المعرفي وخدمة المجتمع والرقابة والمتابعة الإستراتيجية)، وإدارة العمليات، وتتضمن: اختيار القيادات، وتوزيع المسؤوليات، وتبسيط إجراءات العمل بالجامعة، وتوفير المستلزمات، ومتابعة الاداء وتحليله، وتطوير العمليات باستخدام الابتكار والإبداع؛ لتحقيق المنافع للمستفيدين، وإدارة الموارد المالية والبشرية؛ لتعزيز كفاءة استخدام العنصر البشري والاهتمام بالموارد البشرية، وتبني ثقافة تطوير قدرات العاملين، ومكافأتهم

وتحفيزهم، والتميز في سياسات التعيين والاختيار والاستقطاب والتدريب والاحتفاظ والتمكين والتقييم الوظيفي والتخطيط وإدارة الموارد البشرية وتحسينها.

### العلاقة بين متغيرات الدراسة:

في ضوء ما أكد عليه النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM من أهمية وجود رؤية إستراتيجية واضحة وثقافة مؤسسية داعمة وأداء تنفيذي متميز، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار نموذج سببي يوضح كيف تُمكن الجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة من بناء ثقافة تنظيمية فعالة قد تُعزز من تحقيق التميز المؤسسي. ويتضح من المعيار الأول في النموذج: (الغاية والرؤية والإستراتيجية) أن المؤسسة المتميزة لا تُقاس - فقط - بقدرتها على التخطيط، بل بمدى وضوح غايتها، وفاعلية إستراتيجيتها في التفاعل مع النظام الإيكولوجي المحيط، وهو ما يتطلب قيادة واعية، تمتلك جدارات تؤهلها لفهم السياق، وتوجيه المؤسسة بمرونة نحو أهدافها.

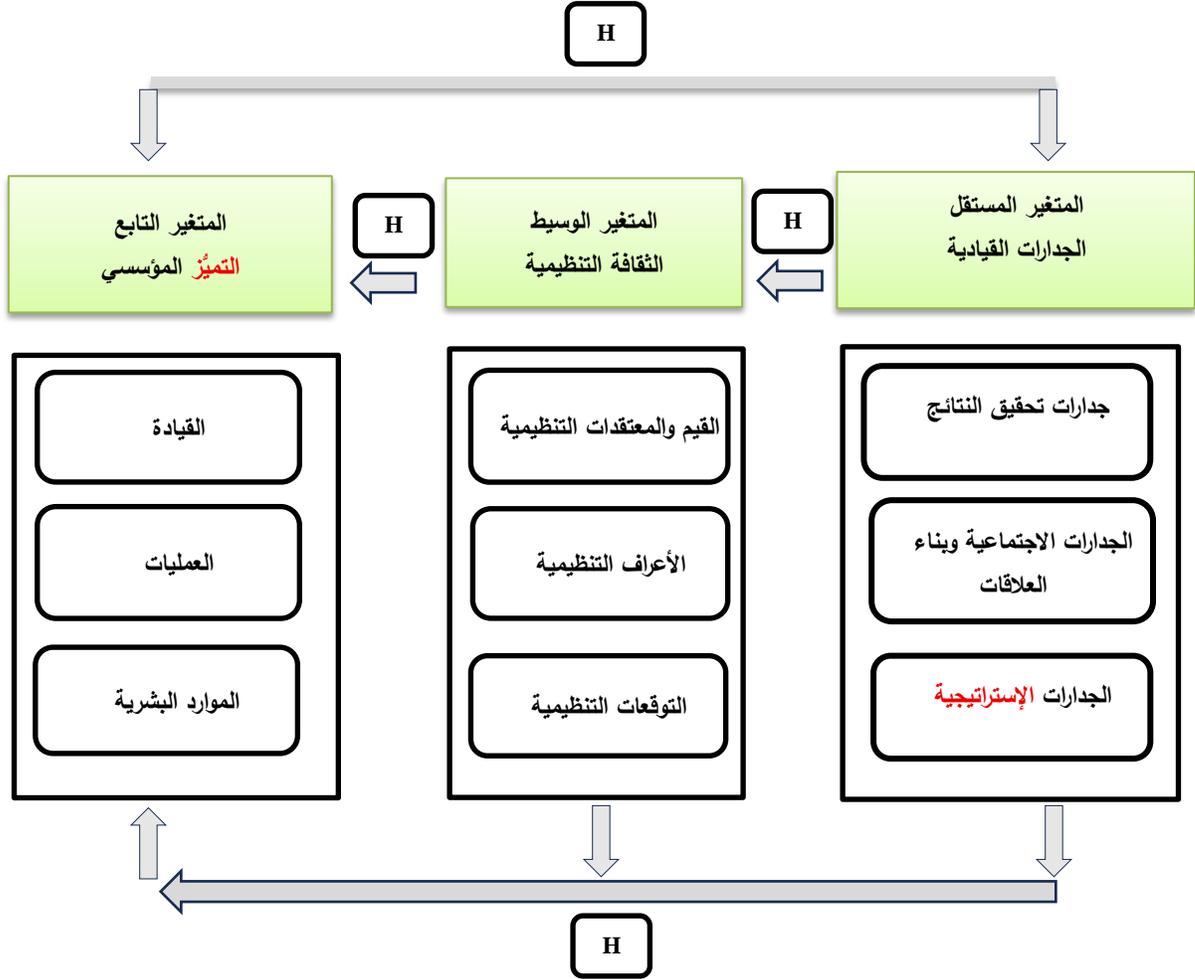
كما يتقاطع هدف الدراسة مع المعيار الثاني: (الثقافة المؤسسية والقيادة)، الذي يُبرز دور القيادة في ترسيخ الثقافة التنظيمية، وتحفيز الابتكار والتغيير، وهي الوظيفة التي تتناولها الدراسة عبر اختبار تأثير الجدارات القيادية على تشكيل الثقافة التنظيمية في الجامعات. ووفقاً لما أكده النموذج، فإن الثقافة التنظيمية ليست مجرد انعكاس للقيم والأعراف، بل هي مكون حيوي يوجه الأداء، ويُعدّ عاملاً فاعلاً في تحقيق الرؤية، وهو ما يعكس أهمية دراستها كـ "متغير وسيط" بين القيادة والتميز.

### منهج الدراسة ومتغيراتها:

نظراً لطبيعة الدراسة وأسئلتها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ لبناء نموذج سببي يوضح علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي في جامعة الباحة، حيث يُعرّف المنهج الوصفي المسحي بأنه: "أحد الطرق العلمية لجمع البيانات، يقوم على استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة منه؛ لوصف مشكلة البحث، من حيث: طبيعتها ودرجة وجودها" (العساف، ٢٠١٨). كما يُستخدم المنهج الوصفي المسحي في تصميم الدراسات الارتباطية التنبؤية ونمذجة المعادلة البنائية، والذي يُعدّ منهجاً استدلالياً سببياً، يساعد على وصف الظاهرة، والتعبير عنها بشكل نموذج، والتحقق من العلاقات المحددة مسبقاً؛ بهدف تفسير الواقع، وتسهم في التنبؤ بالمستقبل وتحسينه (أبو علام، ٢٠١٨). ويوضح الشكل (١) مسارات

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

التأثير المباشرة وغير المباشرة بين الجدارات القيادية والتميز المؤسسي بوجود الثقافة التنظيمية متغير وسيط، باستخدام أسلوب نموذج المعادلة البنائية.



شكل ١

نموذج البحث المقترح الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يُقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة (عبيدات وآخرون، ٢٠١٥)، وفي الدراسة الحالية تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس على رتبة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد في جامعة الباحة، والبالغ عددهم (١٤٨٢) عضواً، بحسب إحصاءات إدارة الموارد البشرية بالجامعة، من الذكور والإناث، خلال الفصل

الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٦هـ، وتم تحديد عينة الدّراسة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وكانت المشاركة في الدّراسة طوعية، باستخدام استبانة إلكترونية، تم توزيعها على العينة المستهدفة عبر البريد الإلكتروني الرسمي من خلال الجامعة. وبلغ عدد المشاركين في الدّراسة (٣٨٠) فرداً؛ وهو عدد مناسب يفوق العدد النظري لحجم العينة (٣٠٥)، والذي تم تحديده بحسب معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012, p59) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

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

حيث إن: N: حجم المجتمع Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦) d: نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥) P: نسبة توفّر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠.٥٠) وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) ونسبة خطأ (٥%)، ويوضح جدول (١) خصائص أفراد عيّنة الدّراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية.

### جدول ١

#### خصائص أفراد عيّنة الدّراسة بحسب المتغيرات النوعية

المتغيرات النوعية	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	١٠٩	%٢٨.٧
	ذكر	٢٧١	%٧١.٣
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	٦٢	%١٦.٣
	أستاذ مساعد	٢١٠	%٥٥.٣
	أستاذ مشارك	١٠٨	%٢٨.٤
نوع الكلية	إنسانية/تربوية/إدارية	١٤٦	%٣٨.٤
	صحية/طبية	٧٨	%٢٠.٥
	علمية/هندسية	١٥٦	%٤١.١
عدد سنوات الخبرة بالعمل الجامعي	١٠ سنوات فأكثر	١٧١	%٤٥.٠
	أقل من ٥ سنوات	٧٧	%٢٠.٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٣٢	%٣٤.٧
المجموع		٣٨٠	%١٠٠

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

يتبين من جدول (١) أنّ أعلى نسبة استجابات من الذكور شكّلت (٧١.٣%) من العينة الكلية، مقابل (٢٨.٧%) من استجابات الإناث. ووفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، فقد كانت النسبة الأكبر (٥٥.٣%) لرتبة أستاذ مساعد، يليها رتبة أستاذ مشارك، بنسبة بلغت (٢٨.٤%)، فيما كانت نسبة المشاركة (١٦.٣%) لرتبة أستاذ، ووفقاً لمتغير نوع الكلية، فقد كانت نسبة المشاركات الأكبر (٤١.١%) من الكليات العلمية والهندسية، يليها الكليات: "الإنسانية والتربوية والإدارية"، بنسبة بلغت (٣٨.٤%)، ثم الكليات الصحية "الطبية"، بنسبة مشاركة بلغت (٢٠.٥%). ووفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بالعمل الجامعي، فقد شارك في هذه الدراسة ما نسبته (٤٥%) ممن كانت عدد سنوات خبرتهم من (١٠) سنوات فأكثر، فيما كانت مشاركة الذين عدد سنوات خبرتهم من (٥) لأقل من (١٠) سنوات (٣٤.٧%)، أما مشاركة الذين عدد سنوات خبرتهم تقل عن خمس سنوات فكانت (٢٠.٣%).

### أدوات الدراسة:

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة محاور، تم بناؤها من خلال الرجوع للأدبيات والدراسات السابقة، وهي كما يلي:

- المحور الأول: يقيس الجدارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالأبعاد التالية:
- البعد الأول: الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، وهي تعكس قدرة القيادة الأكاديمية على تحقيق الأهداف، وتحسين الأداء المؤسسي، وتقيسها (٥) عبارات من (١-٥) بالاستبانة.
  - البعد الثاني: الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، وهي تعكس قدرة القيادة الأكاديمية على التواصل الفعال، والتحفيز والعمل الجماعي، وتقيسها (٥) عبارات من (٦-١٠) بالاستبانة.
  - البعد الثالث: الجدارات الإستراتيجية، وهي تعكس قدرة القيادة الأكاديمية على بناء الرؤية المستقبلية والتخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير، وتقيسها (٥) عبارات من (١١-١٥) بالاستبانة.

المحور الثاني: يقيس واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويتكون من الأبعاد التالية:

- البُعد الأول: القيم والمعتقدات التنظيمية: يُنظر إليها كُبعد موحد، يجمع بين المبادئ الجوهرية والتصورات العقلية المشتركة التي تُوجّه السلوك التنظيمي، وتقيسها (٥) عبارات من (١-٥) بالاستبانة.
  - البُعد الثاني: الأعراف التنظيمية: وتمثّل السلوكيات والتصرفات المتوقعة وغير المكتوبة داخل الجامعة، وتقيسها (٥) عبارات من (٦-١٠) بالاستبانة.
  - البُعد الثالث: التوقعات التنظيمية: ويعكس ما تتوقعه الجامعة من أعضائها والعكس، وتقيسها (٥) عبارات من (١١-١٥) بالاستبانة.
  - المحور الثالث: يقيس مستوى التميز المؤسسي بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفق الأبعاد التالية:
  - البُعد الأول: تميّز القيادات الأكاديمية: تقيس القدرة على التأثير والإبداع والإدارة الأكاديمية الفعالة، وتقيسها (٥) عبارات من (١-٥) بالاستبانة.
  - البُعد الثاني: تميّز العمليات الإدارية والأكاديمية: تقيس ما تتسم به العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وتقيسها (٥) عبارات من (٦-١٠) بالاستبانة.
  - البُعد الثالث: تميّز الموارد البشرية والمادية والمالية: تقيس الممارسات القيادية لتنمية رأس المال البشري وإدارة موارد الجامعة، وتقيسها (٥) عبارات من (١١-١٥) بالاستبانة.
- وللحكم على عبارات وأبعاد ومجالات أداة الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفقاً للجدول (٢).

## جدول ٢

## مقياس الحكم على فقرات ومجالات ومحاور الاستبانة

عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
من ٤.٢٠ إلى	من ٣.٤٠ إلى أقل	من ٢.٦٠ إلى أقل من	من ١.٨٠ إلى أقل من	من ١.٠٠ إلى أقل من
٥,٠٠	من	٣.٤٠	٢,٦٠	١,٨٠

## الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق المحتوى والصدق العاملي، إضافة إلى حساب الثبات على النحو التالي:

أولاً: صدق المحتوى لأداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، المتخصصين في مجال القيادة والإدارة التربوية والقياس؛ للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارة، وكذلك مدى تمثيل العبارة للبُعد الذي تقيسه في المحاور الثلاثة، واقتراح ما يروونه مناسباً، وتم إجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين بنسبة إتفاق (٨٠%) فأعلى، سواءً بتعديل الصياغة، أو حذف بعض العبارات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة.

ثانياً: الصدق العاملي الاستكشافي:

تم إجراء الصدق العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis)، حيث يعتمد هذا النوع من الصدق على استخدام أسلوب التحليل العاملي؛ للتحقق من البنية العاملية لكل متغير من متغيرات الدراسة المتضمن في الاستبانة، حيث تم إجراء الصدق العاملي الاستكشافي لعبارات كل محور من المحاور الثلاثة في الاستبانة، وفيما يلي نتائج الصدق العاملي للكشف عن البنية العاملية لكل محور كما يلي:

(١) الصدق العاملي لمحور الجدارات القيادية:

تم إجراء الصدق العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis)، بعد التحقق من افتراضات إجراء الصدق العاملي الاستكشافي؛ للكشف عن البنية العاملية لأبعاد الجدارات القيادية، وتم التأكد من ملاءمة البيانات للتحليل العاملي، حيث تم حساب قيمة كايزر- ماير- أولكن (K.M.O) (Kaiser Meyer- Oikin) Bartlett's Test لعبارات محور الجدارات القيادية، حيث تتراوح قيمة هذا الاختبار بين الصفر والواحد الصحيح، وقد بلغت (٠,٧٩٩)، وهي أكبر من قيمة الحد الأدنى الذي اشترطه Kaiser وهو (٠,٥٠)، وبالتالي فإنه يمكن الحكم بكفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي، كما بلغت الدلالة الإحصائية لاختبار بارلتت Bartlett's Test of Sphericity (٠,٠٠٠)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي تحققت شروط اعتماد نتائج التحليل العاملي للكشف عن البناء العاملي لأبعاد متغير الجدارات القيادية.

وقد تم إجراء التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية (Principle components) باستخدام برنامج (SPSS)، وأخذ الباحث بمحك جيلفورد لمعرفة حد الدلالة الإحصائية للتشبعات،

وهو اعتبار التشعبات التي تصل إلى (٠,٣٠) أو أكثر تشعبات دالة (Yang & Xia, 2015)، وإعطاء معنى سيكولوجي للمكونات المستخرجة، تم تدويرها تدويراً متعامداً باستخدام طريقة الفارماكس لكايزر Kaiser Varimax، واعتمدت القاعدة أن العامل الذي لديه علاقات أكبر من (٠,٣٠) يمكن اعتباره مكوناً جيداً للأخذ به، وفي حالات تشعب العبارات على أكثر من عامل يُعدُّ تشعب العبارة ذات القيمة الأعلى تشعباً تنتمي للعامل (Laher, 2010; Yang & Xia, 2015)، وبالتالي أمكن استخلاص (٣) عوامل، قيمة الجذر الكامن لكلٍ منها أكبر من الواحد الصحيح، حيث اتبع الباحث "معيار جتمان"؛ لتحديد عدد العوامل، على أساس أن العامل الدال إحصائياً هو الذي يساوي أو يزيد جذره الكامن عن الواحد الصحيح، ومن ثم كانت القيمة المقابلة للعامل (٤) (٠,٩٣٣)، الأمر الذي رُفض عنده هذا العامل والعوامل التي تليه من إعطاء الجذر الكامن، وبالتالي استقر عدد العوامل على (٣) عوامل، تُفسر ما نسبته (٥٦,٠١٢%) من التباين الذي تفسره أبعاد المتغير، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث وتشير إلى توفر بنية عاملية لأبعاد متغير الجدارت القيادية، كما تتبين النتائج بالجدول (٣).

### جدول ٣

#### تشعبات عبارات محور الجدارت القيادية على العوامل بعد التدوير المتعامد

م	العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
١	ترجمة رؤية الجامعة إلى أهداف قابلة للتحقيق.	٠,٦٦٣		
٢	المتابعة الدورية؛ لتنفيذ الخطط، وتقييم مستوى الإنجاز.	٠,٦٥١	٠,٤١١	
٣	اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على التحليل العميق للبيانات ودراسة	٠,٦٧٣	٠,٣٩٢	
٤	استخدام التفكير المنهجي في تحليل المشكلات وابتكار الحلول	٠,٧٠١	٠,٣١٢	
٥	إدارة الموارد البشرية والمالية المتاحة بكفاءة.	٠,٦٨٢		
٦	بناء علاقات متميزة قائمة على الاحترام المتبادل مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين.		٠,٧٣٤	
٧	مناقشة ملاحظات أعضاء هيئة التدريس والموظفين ومقترحاتهم لتطوير آليات العمل بالجامعة.		٠,٧٥٥	
٨	تعزيز بيئة عمل تعاونية تدعم العمل الجماعي.		٠,٧٠٩	
٩	الاتصال الفعال مع جميع منسوبي الجامعة.	٠,٥٠١	٠,٦٣٩	

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

١٠	مراعاة الجوانب الإنسانية في تعامله مع جميع منسوبي	٠.٤٦٨	٠,٦٠٩
١١	بناء رؤية إستراتيجية واضحة؛ لتطوير الجامعة.		٠,٥٨١
١٢	استشراف التحديات المستقبلية، ووضع خطط للتعامل معها.		٠,٦٢٥
١٣	تعزيز الابتكار والمبادرات التطويرية؛ لدعم النمو المستدام.	٠.٣٦٠	٠,٦٣٩
١٤	إدارة التغيير بما يتوافق مع التوجهات المستقبلية للجامعة.	٠.٤٤٠	٠,٥٩٩
١٥	بناء الشراكات مع الجهات الحكومية والخاصة؛ لتحقيق أهداف	٠.٤٨٧	٠,٦٣٤
الجذر الكامن			
		٧,٩٥٣	٥,٤١١
التباين المفسر %			
		٢٨.٣٢	١٣.٤٦٥

- ويتضح من جدول (٣) أن جميع العبارات تشبعت على ثلاثة عوامل، تفسر - معاً - ما مقداره (٥٦,٠١٢) من التباين الكلي، وجميع قيم التشبعات موجبة حيث تبين ما يلي:
- فسّر العامل الأول: (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج) ٢٨,٣٢٢% من التباين الكلي، وبجذر كامن (٧,٩٥٣).
  - فسّر العامل الثاني: (الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات) ١٤,٢٢٥% من التباين الكلي، وبجذر كامن (٦,٤٠٨).
  - فسّر العامل الثالث: (الجدارات الإستراتيجية) (١٣,٤٦٥%)، من التباين الكلي، وبجذر كامن (٥,٤١١).

ومن أجل تفسير هذه العوامل، فقد تطابقت تشبعت العبارات على العوامل مع الافتراض النظري لما تقيسه الأبعاد، حيث إنه بالرغم من ظهور بعض العبارات بتشبعات على أكثر من عامل واحد، إلا إنها تقلّ بفارق (٠,١٠)، وبالتالي تُعدُّ العبارة منتمية للعامل الذي يزيد تشبُعها بمقدار (٠.١٠)، حيث تشبعت العبارات: (٢، ٣، ٤) على العاملين: الأول والثاني، وحسب الفرق بينهما، فإنها تُعدُّ منتمية للعامل الأول، وأيضاً العبارتان: (٩-١٠) تشبعتا على العامل الأول والعامل الثاني، فتُعدُّ منتمية للعامل الثاني، كما تشبعت العبارات من: (١٣-١٥) على عاملين: (الثاني والثالث)، ولكنها منتمية للعامل الثالث، وعند النظر في هذه التشبعتات، فقد شكّلت عبارات العامل الأول بُعد الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، والعامل الثاني للبعد الثاني الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، وفي العامل الثالث بالبعد الثالث الجدارات الإستراتيجية وهذا يدل على تحقق الصدق

العاملية الاستكشافية لعبارات المحور الأول، ويُشير إلى قوة البنية العاملية للمتغير الأول بالنموذج الهيكلي الذي يُعدُّ متغيراً مستقلاً، تسعى الدراسة للكشف عن تأثيره المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي.

## (٢) الصدق العاملية لمحور الثقافة التنظيمية:

تمَّ إجراء الصدق العاملية الاستكشافية (Exploratory Factor Analysis)، لعبارات محور الثقافة التنظيمية، بعد التحقق من افتراضات إجراء الصدق العاملية الاستكشافية، تمَّ حساب قيمة كايزر - ماير - أولكن (Kaiser Meyer- Oikin) (K.M.O) Bartlett's Test لعبارات محور الثقافة التنظيمية، بلغت (٠,٨٥٠) وهي أكبر من قيمة الحد الأدنى الذي اشترطه Kaiser وهو (٠,٥٠)، وبالتالي فإنه يمكن الحكم بكفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملية، كما بلغت الدلالة الإحصائية لاختبار بارتلنت Bartlett's Test of Sphericity (٠,٠٠٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي تحققت شروط اعتماد نتائج التحليل العاملية للكشف عن البناء العاملية لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية، وكشفت نتائج التحليل العاملية بطريقة المكونات الأساسية (Principle components) والتدوير المتعامد (Varimax)، وأخذ الباحث بمحك جيلفورد؛ لمعرفة حد الدلالة الإحصائية للتشبعات، وهو اعتبار التشبعات التي تصل إلى (٠,٣٠) (Yang & Xia, 2015)، واعتمدت القاعدة أن العامل الذي لديه علاقات أكبر من (٠,٣٠) يمكن اعتباره مكوناً جيداً للأخذ به، وفي حالات تشبع العبارات على أكثر من عامل، يُعدُّ تشبع العبارة ذات القيمة الأعلى تشبعاً تنتمي للعامل (Laher, 2010; Yang & Xia, 2015)، وبالتالي أمكن استخلاص (٣) عوامل، قيمة الجذر الكامن لكلٍ منها أكبر من الواحد الصحيح، ومن ثم كانت القيمة المقابلة للعامل (٤) (٠,٨١٠)، الأمر الذي رُفض عنده هذا العامل والعوامل التي تليه من إعطاء الجذر الكامن، وبالتالي استقر عدد العوامل على (٣) عوامل، تُفسَّر ما نسبته (٨١,٧١٤%) من التباين الذي تفسره أبعاد المتغير، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث، وتُشير إلى توفر بنية عاملية لأبعاد متغير الجداريات القيادية، كما تتبيَّن النتائج بالجدول (٤) .

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

### جدول ٤

#### تشبُّعات عبارات محور الثقافة التنظيمية بعد التدوير المتعامد

م	العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
١	قيم تحت على الالتزام بالأمانة والنزاهة في أداء المهام الوظيفية.	٠.٧٩٣		
٢	معتقدات تؤكد على أهمية احترام الأنظمة والتعليمات.	٠.٩٠٩	٠.٣٤٨	
٣	قيم تشجع على التعاون والعمل الجماعي بين منسوبي الجامعة.	٠.٩١١	٠.٣٣٠	
٤	معتقدات مشتركة حول أهمية العدالة والمساواة في التعامل.	٠.٩٣٢		
٥	قيم تركز على جودة الأداء والتميز في العمل الأكاديمي والإداري.	٠.٩٠٩		
٦	الالتزام بالأنظمة واللوائح والتقاليد الجامعية.		٠.٩٢٢	
٧	اتباع نمط موحد للتعامل الإداري بين مختلف الكليات.		٠.٩٠٩	
٨	الاحترافية في أداء المهام والواجبات والوظيفية.		٠.٨٢٢	
٩	التعاون وتبادل المعلومات والخبرات لإنجاز المهام.	٠.٣٤٥	٠.٦٥٩	
١	احترام التسلسل الإداري في تعاملات منسوبي الجامعة وعلاقتهم.	٠.٣٢٣	٠.٦٩٣	
١	الالتزام الكامل بتطبيق الأنظمة والتشريعات.		٠.٧٨١	
١	الإبداع والتميز في الأداء الأكاديمي والبحثي لأعضاء هيئة		٠.٦٨٢	
١	المساهمة الفاعلة في خدمة المجتمع المحلي.		٠.٦٨٠	
١	توفير الدعم المؤسسي؛ لتطوير الأداء المهني لمنسوبي الجامعة.		٠.٦٥٣	
١	تلبية الاحتياجات الإنسانية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.		٠.٦٦٨	
الجذر الكامن		١٣.٢٠٦	٢.٣٣٢	١.٥٢٩
التباين المفسر %		٤٦.٠٣١	٢١.٦٦٠	١٤.٠٢

تشير نتائج جدول (٤) إلى البنية العاملية لأبعاد محور الثقافة التنظيمية والتي كانت: (القيم والمعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، حيث اتفق البناء النظري للأبعاد الثلاثة لهذا المحور مع البنية العاملية؛ حيث تشبعت جميع العبارات على ثلاثة عوامل فسرت - معاً - ما مقداره (٨١,٧١٤%) من التباين الكلي، حيث تبين ما يلي:

- فسّر العامل الأول: (القيم والمعتقدات التنظيمية) ٤٦,٠٣١% من التباين الكلي، ويجذر كامن (١٣,٢٠٦).

- فسّر العامل الثاني: (الأعراف التنظيمية) ٢١,٦٦٠% من التباين الكلي، وبجذر كامن (٢,٣٣٢).

- فسّر العامل الثالث: (التوقعات التنظيمية) (١٤,٠٢٣%)، من التباين الكلي، وبجذر كامن (١,٥٢٩).

وبالرغم من ظهور بعض العبارات بتشبعات على أكثر من عامل واحد، إلا إنها تَقَلُّ بفارق (٠,١٠)، وبالتالي تُعدُّ العبارة منتمية للعامل الذي يزيد تشبعها بمقدار (٠,١٠)، كما في العبارات (٢, ٣, ٩, ١٠)، ولكنها منتمية للعامل الذي يزيد تشبعها بمقدار (٠,١٠)، وتؤكد هذه النتائج تحقق الصدق العاملي الاستكشافي.

### (٣) الصدق العاملي لمحور التمييز المؤسسي:

تم إجراء الصدق العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) لمحور التمييز المؤسسي، بلغت عدد عباراته (١٥) عبارة، وتمَّ حساب قيمة كايزر- ماير- أولكن Bartlett's Test (Kaiser Meyer- Oikin) (K.M.O) لعبارات التمييز المؤسسي، حيث تتراوح قيمة هذا الاختبار بين الصفر والواحد الصحيح، وقد بلغت (٠,٩١٢)، وهي أكبر من قيمة الحد الأدنى الذي اشترطه Kaiser وهو (٠,٥٠)، وبالتالي فإنه يمكن الحكم بكفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي، كما بلغت الدلالة الإحصائية لاختبار بارنلت (٠,٠٠٠)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي تحققت شروط اعتماد نتائج التحليل العاملي؛ للكشف عن البناء العاملي لمحور التمييز المؤسسي، وأتبعت طريقة المكونات الأساسية (Principle components) والأخذ بمحك جيلفورد؛ لمعرفة حد الدلالة الإحصائية للتشبعات (٠,٣٠) أو أكثر، كما تم تدويرها تدويراً متعامداً باستخدام طريقة الفاريماكس لكاييز Kaiser Varimax، واعتمدت القاعدة أن العامل الذي لديه علاقات أكبر من (٠,٣٠) يمكن اعتباره مكوناً جيداً للأخذ به، وفي حالات تشبع العبارات على أكثر من عامل، يُعدُّ تشبع العبارة ذات القيمة الأعلى تشبعاً تنتمي للعامل. وبالتالي أمكن استخلاص (٣) عوامل كما تتبين النتائج بالجدول (٥).

## نموذج العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

### جدول ٥

#### تشبُّعات العبارات لمحور التميُّز المؤسسي على العوامل بعد التدوير المتعامد

م	العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
١	تبني رؤية واضحة وملهمة للتميز المؤسسي.	٠,٥٨٣		
٢	متابعة تنفيذ الأهداف الإستراتيجية وفق مؤشرات محددة.	٠,٥٧١		
٣	الالتزام بالقيم المؤسسية في مختلف المهام.	٠,٥٥٣		
٤	قيادة التغيير والتحول المؤسسي وفق إستراتيجيات محددة.	٠,٥٥١		
٥	اتخاذ قرارات مبنية على تحليل البيانات.	٠,٥٩٢		
٦	الوضوح والانسيابية وفق الخطط الموضوعية.		٠,٧٠٨	
٧	المرونة والاستجابة للتغيرات والتحديات المعاصرة.		٠,٧٢١	
٨	الابتكار في تصميم البرامج المختلفة وفق احتياجات		٠,٧٥٦	
٩	توظيف التقنيات الحديثة في تنفيذ المهام والعمليات بكفاءة		٠,٦٩٤	
١	تبني منهجيات التحسين المستمر.		٠,٦٨٧	
١	استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة وفق معايير واضحة.		٠,٣١٨	٠,٦٨١
١	وضع خطط للتطوير المهني المستدام لأعضاء هيئة التدريس.			٠,٦٧٥
١	إيجاد موارد مالية مبتكرة للجامعة.			٠,٦٧٩
١	تقييم الأداء بأساليب وطرق متنوعة.			٠,٥٨٣
١	تحفيز أعضاء هيئة التدريس مالياً؛ لتحقيق التميز.			٠,٦٥٨
	الجذر الكامن	٨.٤٠٩	٤.٠٥٣	٣.٤٤٨
	التباين المفسر %	٢٦.٣١٦	١٢.٤٦٠	١٠.٤٥٩

ويتضح من جدول (٥) أن جميع العبارات تشبَّعت على العوامل الثلاثة تفسر - معاً - ما مقداره (٤٩,٢٣٥) من التباين الكلي، حيث تبين ما يلي:

- فسّر العامل الأول: (تميّز القيادات الأكاديمية) ٢٦,٣١٦% من التباين الكلي، وبجذر كامن (٨,٤٠٩).

- فسّر العامل الثاني: (تميّز العمليات الإدارية والأكاديمية) ١٢,٤٦٠% من التباين الكلي، وبجذر كامن (٤,٠٥٣)

- فسّر العامل الثالث: (تميّز الموارد البشرية والمالية) ١٠,٤٥٩%، من التباين الكلي، وبجذر كامن (٣,٤٤٨).

ومن أجل تفسير هذه العوامل، فقد تطابقت تشبّعات العبارات على العوامل مع الافتراض النظري لأبعاد التميّز المؤسسي، حيث تشبعت جميع العبارات على العوامل (عوامل نقية)، وهذا يدل على تحقق الصدق العاملي الاستكشافي لمحور التميّز المؤسسي.

### ثالثاً: الثبات:

تمّ التأكد من ثبات المحاور في الاستبانة باستخدام طريقة ثبات الاتساق الداخلي بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alfa)، ويوضح جدول (٦) نتائج الثبات لمحاور الاستبانة وأبعادها.

### جدول ٦

#### نتائج معاملات ثبات محاور الاستبانة وأبعادها

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا $\alpha$
المحور الأول الجدارات القيادية	الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج	٥	٠.٧٧
	الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات	٥	٠.٨٥
	الجدارات الإستراتيجية	٥	٠.٨٤
الكلي			
المحور الثاني الثقافة التنظيمية	القيم والمعتقدات التنظيمية	٥	٠.٨١
	الأعراف التنظيمية	٥	٠.٨٨
	التوقعات التنظيمية	٥	٠.٧٩
الكلي			
المحور الثالث التمييز المؤسسي	تمييز القيادات الأكاديمية.	٥	٠.٨٢
	تمييز العمليات الإدارية والأكاديمية	٥	٠.٧٦
	تمييز الموارد البشرية والمالية	٥	٠.٨٣
الكلي			

تبيّن من نتائج جدول (٦) أن جميع معاملات ثبات كرونباخ ألفا (ثبات الاتساق الداخلي) لمحاور الاستبانة تراوحت من (٠,٩١-٠,٩٤)، ولأبعاد المحور الأول (الجدارات القيادية) تراوحت من (٠,٧٧-٠,٨٥)، ولأبعاد المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) تراوحت من (٠,٧٩-٠,٨٨)، ولأبعاد

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

المحور الثالث (التميز المؤسسي) تراوحت من (٠,٧٦-٠,٨٣)، وجميعها تزيد عن الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (٠,٧٠)، مما يدل على توفر مؤشرات الثبات للاستبانة.

### أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

تمّ استخدم الأساليب الإحصائية الآتية؛ للتعرف على خصائص مجتمع البحث، وحساب صدق الأداة وثباتها، والإجابة عن أسئلة البحث، وهي: التكرارات والنسبة المئوية؛ للتعرف على خصائص عينة البحث. والمتوسط الحسابي (Mean)؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد الدراسة أو انخفاضه عن الأبعاد الرئيسة والمحاور، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب الأبعاد حسب أعلى متوسط حسابي، وأستخدم الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ للتعرف إلى مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل بُعد من الأبعاد الرئيسة عن متوسطها الحسابي العام، وأستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)؛ لاستخراج ثبات أداة البحث.

كما تمّ استخدام تحليل العاظمي الاستكشافي (EFA) وحساب قيمة (K.M.O) Kaiser-Meyer-Okin؛ لقياس مدى سلامة العينة Measure of Sampling Adequacy واختبار بارتلت، واستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principle components)؛ للكشف عن البناء العاظمي للمتغيرات، وقد تم حساب قيمة الجذر الكامن Eigen Value ونسبة التباين المفسر التراكمي لكل عامل من العوامل، بعد التدوير المتعامد (V arimax).

بالإضافة إلى استخدام نمذجة المعادلة البنائية باستخدام البرنامج الإحصائي أموس (AMOS-SPSS, V24)، والتأكد من مطابقة البيانات، من خلال تطبيق التحليل العاظمي التوكيدي (The Confirmatory Factor Analysis (CFA)) للعوامل، وقد اعتمدت الدراسة على عدد من مؤشرات جودة المطابقة، وهي كما يلي (Jiang, 2022):

- مؤشر نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية (CMIN/DF): أقل من أو يساوي (٢) مؤشر جيد، وأقل من أو يساوي (٥) مؤشر مقبول بالنموذج.
- مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التربيعي (RMSEA): أقل من أو يساوي (٠,٠٨) إلى (٠,٠٥).
- مؤشر حسن المطابقة (GFI): أكبر من أو يساوي (٠,٩٠).
- مؤشر المطابقة المعياري (NFI): أكبر من أو يساوي (٠,٩٠).

- مؤشر المطابقة المقارنة (CFI) أكبر من أو يساوي (٠.٨٥).
- مؤشر توكر - لويس (٠.٩٠) فأكثر.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

إن الغرض الأساسي من هذه النمذجة السببية هو تطبيق منظور التنبؤ؛ لفهم كيفية تأثير الجداريات القيادية في التميز المؤسسي للجامعة، من خلال قياس التأثير المباشر بينهما والتأثير غير المباشر، بافتراض أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الجداريات القيادية والتميز المؤسسي، وتمّ بعد ذلك تحديد مستويات تحقق متغيرات الدراسة، وفحص علاقات التأثير المفترضة وفق نموذج الدراسة المقترح، وتعرضُ الجزئية التالية لأهم نتائج الدراسة مع مناقشتها وتفسيرها، وفق الأسس النظرية والمنطقية ونتائج الدراسات السابقة.

**أولاً: نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى تحقق متغيراتها، والتي تنص على:**

- ما مستوى الجداريات القيادية لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة؟
  - ما مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  - ما مستوى التميز المؤسسي في جامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- تمت الإجابة عن هذه الأسئلة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل بُعد من أبعاد متغيراتها: (الجداريات القيادية، الثقافة التنظيمية، التميز المؤسسي)، ولكل متغير بشكل عام، كما هو موضح في الجدول (٧).

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

### جدول ٧

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي (ن = ٣٨٠)

المتغير	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
الجدارات القيادية	الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات	٤.١٥	٠.٧٢	١	عالية
	الجدارات الإستراتيجية	٤.٠٩	٠.٨٠	٢	عالية
	الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج	٤.٠٤	٠.٦٢	٣	عالية
	الكلية	٤.٠٤	٠.٦٢	-	عالية
الثقافة التنظيمية	القيم والمعتقدات التنظيمية	٣.٩٧	٠.٩٥	١	عالية
	الأعراف التنظيمية	٣.٨١	٠.٩٢	٢	عالية
	التوقعات التنظيمية	٣.٧٧	١.٠٤	٣	عالية
	الكلية	٣.٨٥	٠.٧٦	-	عالية
التميز المؤسسي	تميز القيادات الأكاديمية.	٤.٠٨	٠.٩٨	١	عالية
	تميز العمليات الإدارية والأكاديمية	٤.٠٦	٠.٩٠	٢	عالية
	تميز الموارد البشرية والمالية	٤.٠١	١.٠٣	٣	عالية
	الكلية	٤.٠٥	٠.٩٧	-	عالية

يُشير الجدول (٧) إلى ملخص نتائج إجابات عينة الدراسة عن واقع تحقق مستويات متغيراتها، وفيما يلي عرض لقراءة نتائج كل متغير، وفقاً لمستويات تحقيق أبعاده، على النحو التالي:

(١) مستوى الجدارات القيادية:

جاء المتوسط العام للجدارات القيادية بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٢)، وبمستوى التحقق عالٍ، وفقاً للمحك المستخدم في الدراسة، وتشير هذه النتيجة إلى وجود إدراك إيجابي قوي من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تجاه تقديرهم لممارسات القيادة الجامعية، ويدل هذا على أن القيادة في الجامعة تمتلك مستوى جيداً من المهارات والمعارف والاتجاهات التي تمكّنها من التأثير الفعّال في بيئة العمل الأكاديمي، ويعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري المنخفض (٠,٦٢)، الذي يشير إلى اتساق الآراء بين أفراد العينة وتجانسها، مما يدل على أن هذا التقدير الإيجابي للقيادة ليس محصوراً في فئة معينة، بل هو اتجاه عام ومشترك، ما يُكسب

النتيجة موثوقة، وأيضاً تراوحت قيم انحرافات المعيارية للأبعاد من (٠,٦٢-٠,٨٠)، وتدل على اتفاق تقديرها .

كما يُمكن أن تعكس النتيجة العامة التي ظهرت فيها الجدارات القيادية بالمستوى العالي وجود تحسُّن ملحوظ في جودة القيادة الأكاديمية داخل الجامعة، لا سيما في ظل سعي مؤسسات التعليم العالي في المملكة، ومنها جامعة الباحة، إلى موازنة قياداتها مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تؤكد على التحول المؤسسي وبناء القدرات القيادية، كما تعكس إدراكاً إيجابياً لفعالية القيادة الجامعية في بناء بيئة عمل قائمة على التواصل الفعال والرؤية المستقبلية.

وقد يُعزى هذا المستوى العالي - أيضاً - إلى حرص الجامعة بالاستثمار في تطوير القيادات الأكاديمية، ووجود رؤية إدارية واضحة، تدعم التمكين والمساءلة والشفافية، وتبني ممارسات قيادية معاصرة، تركّز على التواصل والتحفيز وبناء العلاقات داخل الكليات، كما إن هذا المؤشر يدعم النتائج اللاحقة التي كشفت عن التأثير الإيجابي لهذه الجدارات على الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي، مما يجعلها حجر الأساس في عمليات التطوير المؤسسي بجامعة الباحة.

وتشير النتائج إلى أن الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٥) بمستوى عالٍ، ما يعكس قوة المهارات التفاعلية والإنسانية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة. ويُعد ذلك منطقياً في البيئة الأكاديمية، حيث تؤدي العلاقات الإيجابية دوراً محورياً في دعم العمل الجماعي والتواصل المؤسسي، تليها الجدارات الإستراتيجية (٤.٠٩)، مما يدل على وعي قيادي جيد بالتخطيط والرؤية. في حين حلت جدارات تحقيق النتائج في المرتبة الأخيرة (٤.٠٤)، مما قد يشير إلى تحديات في ترجمة الجهود القيادية إلى مخرجات عملية بشكل فعال. يُظهر ذلك الحاجة لمزيد من التركيز على تعزيز الأداء الموجه بالنتائج ضمن خطط التطوير القيادي. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العريفي وآخرين (٢٠٢٢)، التي كشفت عن ارتفاع مستويات الجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية، خاصة في بُعد بناء العلاقات، حيث كشفت أن الجدارات القيادية متوفرة بدرجة عالية لدى رئيسات الأقسام، وجاء ترتيب الأبعاد كالتالي: الجدارات الاجتماعية أولاً، تليها جدارات تحقيق النتائج، ثم الإستراتيجية، ويتفق مع ترتيب الدراسة الحالية، كما أيدت دراسات محمد وعباس (٢٠٢٠)، والرقب (٢٠٢٣)، والطويرقي والشمري (٢٠٢٣)، أهمية هذه الجدارات في دعم التنافسية، وتحقيق أهداف المؤسسات الجامعية، في ظل التغيرات العالمية المتسارعة، وظهرت بدرجات عالية.

بينما اختلفت نتائج الدراسة في محور الجدارات القيادية مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩)، حيث أشارت إلى وجود جوانب ضعُف في كفايات القيادة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة آل مداوي ومحمد (٢٠٢٠)، التي تبين فيها مستوى متوسط للجدارات القيادية، واختلفت - أيضاً - مع نتيجة دراسة الصقري (٢٠٢٢)، التي تبين فيها انخفاض بالمهارات القيادية بالقدرات الإبداعية، وأيضاً اختلفت مع نتائج دراسة المليجي (٢٠٢٤)، ودراسة الغامدي (٢٠٢٤)، ودراسة المدني (٢٠٢٣)، التي كشفت عن بعض جوانب القصور في أداء القيادات الأكاديمية، كما اختلفت مع نتيجة دراسة الرابعة (٢٠٢٠) التي تبين فيها أن معظم القادة يفتقدون للجدارات القيادية، والتعامل مع التحديات الواسعة الاجتماعية والبيئية والأخلاقية التي يواجهونها في التعليم الجامعي، واختلفت - أيضاً - مع نتائج دراسة هدية (٢٠٢٢) التي بينت أن عينة الدراسة تحتاج إلى تطوير شامل في الجدارات القيادية.

### (٢) مستوى الثقافة التنظيمية:

يتضح من الجدول (٧) حصول جميع أبعادها على مستويات عالية من حيث تحقُّقها، وهو ما انعكس على النتيجة الكلية للمحور (الثقافة التنظيمية)؛ إذ جاءت بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٦)، وبمستوى تحقق عالٍ، ما يدل على وجود منظومة قيم وأعراف وتوقعات مشتركة، تسهم في توجيه سلوكيات العاملين، ودعم الأداء الجامعي، كما يشير إلى وجود بيئة عمل قائمة على قيم مشتركة، وأعراف تنظيمية واضحة، وتوقعات مؤسسية إيجابية. ويُعدُّ هذا مؤشراً على أن الجامعة استطاعت إلى حد كبير -ترسيخ ثقافة مؤسسية فاعلة، تسهم في توجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز الانتماء الوظيفي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه المريخي (٢٠٢٢) والتويجري (٢٠٢٢)، حيث أكد أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُعدُّ حلقة وصل فاعلة بين القيادة ومخرجات الأداء المؤسسي، كما أظهرت دراسة (Dextras-Gauthier et al,2023) أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُعزز من فاعلية الجدارات القيادية، وتدعم الصحة النفسية للقادة، مما ينعكس - مباشرة - على الأداء، كما دعمت دراسة يعقوب (2019) هذا الاتجاه، حيث أوضحت أن الثقافة التنظيمية تُسهم في تعزيز الإبداع الإداري، من خلال تأطير العلاقة بين القيادة والممارسات الابتكارية، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة دسوقي (٢٠٢٢) التي تبين فيها انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية.

كما تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة الباحة جاء بدرجة عالية، ما يعكس وجود بيئة مؤسسية، تتمتع بمنظومة قيم وممارسات تنظيمية واضحة، تؤثر - إيجاباً - في سلوكيات العاملين، حيث جاء بُعد "القيم والمعتقدات التنظيمية" في المرتبة الأولى (٣.٩٧)، مما يدل على وجود انسجام في المبادئ المشتركة بين منسوبي الجامعة، مثل: الالتزام بالعمل، والاحترام، والانضباط، وهو ما يشكل أساساً متيناً للثقافة الجامعية، تلاه بُعد "الأعراف التنظيمية" بمتوسط (٣.٨١)، ما يشير إلى أن الجامعة تتمتع بقواعد سلوكية غير مكتوبة، تُحترم السلوك اليومي وتوجهه داخل الحرم الأكاديمي، مثل: أنماط التعامل، والتوقعات المهنية، وضبط العلاقات الوظيفية، أما "التوقعات التنظيمية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة (٣.٧٧)، برغم كونها - أيضاً - بمستوى عالٍ، ما قد يُفسر بوجود بعض التباين أو الغموض لدى أعضاء هيئة التدريس حول ما يُتوقع منهم أو ما يتوقعونه من الجامعة، خاصة فيما يتعلق بالدعم الإداري، والتحفيز، والاعتراف بالجهود، وتعكس هذه النتائج بيئة تنظيمية صحية إلى حد كبير، إلا إنها تُبرز الحاجة إلى تعزيز وضوح التوقعات المتبادلة بين الجامعة ومنسوبيها، لدعم الانسجام التنظيمي، وتحقيق التميز المؤسسي بشكل أكثر تكاملاً.

وفيما يتعلق بتفوق بُعد "القيم والمعتقدات التنظيمية" فجاء متسقاً مع ما أشار إليه ديب وآخرون (2022) وسليم (2023)، بأن القيم التنظيمية تُعدُّ العنصر الأهم في تشكيل الهوية المؤسسية والانتماء الوظيفي، وأنها تُعدُّ نقطة الانطلاق في بناء ثقافة عمل إيجابية. في حين أن ترتيب بُعد التوقعات التنظيمية في المركز الأخير (برغم مستواه العالي)، قد يعكس ما أشار إليه الحياصي (٢٠٢٢) حول تفاوت وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما يتطلب تعزيز الشفافية في التوقعات بين الإدارة والعاملين.

وتعزز هذه النتائج أهمية الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية والتميز المؤسسي، كما تناولت ذلك دراسات مثل: (Saluy et al. (2022 و Dextras-Gauthier et al. (2023)، واللذان بينتا أن الثقافة الإيجابية تسهم في تقوية أثر القيادة على الأداء المؤسسي، بينما قد تحدّ الثقافة السلبية من فاعلية القيادة.

### (٣) مستوى التميز المؤسسي:

يتبين من الجدول (٧) تحقيق متغير التميز المؤسسي لمستوى كلي عالٍ، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٩٧)، وقد جاءت جميع أبعاده ضمن فئة "عالٍ"، ما يعكس

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

إدراكاً إيجابياً من قبل أعضاء هيئة التدريس، حول قدرة الجامعة على تحقيق نتائج تنظيمية متميزة في القيادة، والعمليات، وإدارة الموارد.

وقد جاءت أبعاد التميز الثلاثة جميعها ضمن فئة "عالية"، حيث تصدر تميز القيادات الأكاديمية المرتبة الأولى (٤.٠٨)، تلاه تميز العمليات الأكاديمية والإدارية (٤.٠٦)، ثم تميز الموارد البشرية والمالية (٤.٠١)، مما يدل على وجود اتزان نسبي في أداء الجامعة عبر الأبعاد الثلاثة.

وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (٢٠٢٣) ودراسة الغامدي وآخرين (٢٠٢٤)، اللتين أكدتا أن القيادة المؤسسية تمثل حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي، سواء من حيث التخطيط الإستراتيجي، أو في تحفيز الموارد البشرية؛ لتحقيق أهداف الجامعة. وتتسق - أيضاً - مع ما أكدته المريخي (٢٠٢٣) التي أبرزت دور القيادة كركيزة مركزية للتميز المؤسسي في الجامعات السعودية. كما يدعم هذا التوجه ما ورد في النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM، الذي أشار إلى أن التميز المؤسسي يُبنى على أسس القيادة الواعية والثقافة التنظيمية المحفزة، وهي العوامل التي تناولتها الدراسة الحالية بنموذج سببي دقيق، كما أكدت القرشي (٢٠٢٣) على دور الكفاءات القيادية بالجامعات في تحقيق التميز المؤسسي، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الشمري (٢٠١٨)، التي تبين فيها أهمية التميز المؤسسي للقيادات الأكاديمية مقارنة بالعناصر الأخرى.

وقد عكست النتائج أن تميز العمليات قد نال ترتيباً متقدماً، مما يشير إلى فاعلية الجامعة في إدارة الإجراءات الأكاديمية والإدارية، وهي نتيجة تتفق مع دراسة المطيري وإسماعيل (٢٠٢٢)، التي شددت على أهمية العمليات المؤسسية في تحسين الكفاءة وجودة الأداء الجامعي. أما تميز الموارد البشرية والمالية، برغم حلوله ثالثاً، إلا إنه ظل ضمن الفئة "العالية"، مما يشير إلى مستوى جيد من إدارة رأس المال البشري والمالي، وهو ما أشار إليه القرشي (٢٠٢٣) والسفياني (٢٠٢٠)، في ضرورة تطوير نظم التمكين والتحفيز والاستثمار في الموارد؛ لتحقيق أداء مستدام.

وبصورة عامة اتفقت - جزئياً - مع نتيجة دراسة الزامل (٢٠١٦)، التي تبين فيها أن التميز القيادي بدرجة مرتفعة، بينما تميز إدارة الموارد البشرية جاء متوسطاً، واختلفت مع نتائج عديد من الدراسات التي كشفت عن وجود مستويات متوسطة للتميز المؤسسي، كدراسة الحسن (٢٠١٦)، ودراسة المليجي (٢٠١٦)، ودرادكة (٢٠١٧)، المخلافي (٢٠١٨)، أمين وحمد (٢٠١٨)، الشمري (٢٠١٨)، الركف (٢٠١٩)، عبد الرازق وأبو ثنين (٢٠١٩)، كمال الدين ومحمد

(٢٠١٩)، والمطيري والفضلي (٢٠٢٠). وأيضاً اختلفت مع دراسة العمري (٢٠٢٢)، والقحطاني (٢٠٢٢)، تبيّن فيهما أن التميّز المؤسسي من مستويات متوسطة إلى منخفضة، خاصة في مجالات القيادة والإدارة، إدارة العمليات وتبسيط الإجراءات، وكذلك إدارة الموارد المالية والبشرية. ويعزي الباحث سبب الاختلاف مع هذه الدراسات إلى عدة عوامل محتملة، أهمها: التطورات الإدارية والتنظيمية الحديثة في جامعة الباحة، والتي قد تكون نفذت مبادرات نوعية في السنوات الأخيرة، ضمن إطار التحول المؤسسي لرؤية المملكة ٢٠٣٠، انعكست - إيجاباً - على ممارسات القيادة، إدارة العمليات، والموارد، والمنهج السببي المستخدم في هذه الدراسة (نمذجة المعادلات الهيكلية)، الذي أتاح فهماً عميقاً للعلاقات الديناميكية بين الجدارات القيادية، الثقافة التنظيمية، والتمييز المؤسسي، وهو ما قد لا يكون متوفراً في بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت مناهج تقليدية، واختلاف البيئات المؤسسية والعينات، حيث أُجريت بعض الدراسات في جامعات لا تزال في مراحل التطوير التنظيمي الأولى، بينما يُمكن أن تكون جامعة الباحة قد قطعت شوطاً في بناء هيكل إداري وقيادي أكثر كفاءة. وبالتالي، فإن النتائج الإيجابية في هذه الدراسة تعكس خصوصية سياق الجامعة، ومدى جاهزيتها المؤسسية لتحقيق التميّز، كما تدعم التوجّه الوطني نحو تطوير الجامعات السعودية؛ لتصبح أكثر تنافسية وجودة.

وبناءً على ما سبق، تُظهر هذه النتائج تماسك البنية المؤسسية لجامعة الباحة، وتؤكد أن التميّز المؤسسي فيها لا يعتمد - فقط - على الأداء الفردي أو الإداري، بل هو نتيجة لتكامل الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية الفعالة، بما يعزز من مكانة الجامعة التنافسية، ويواكب متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأن هذه النتائج تؤكد أهمية بناء نموذج قيادي متكامل، يُفعل الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة والتميّز، ويترجم الجدارات القيادية إلى ممارسات فعلية، تُسهم في تعزيز مكانة الجامعة، بما يحقق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو تعليم جامعي تنافسي وفعال.

**ثانياً: نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة باختبار علاقات التأثير المباشر بين**

**متغيراتها والتي تنص على:**

- هل يوجد تأثير مباشر للجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية في تعزيز الثقافة التنظيمية بجامعة الباحة؟

- هل يوجد تأثير مباشر للجدارات القيادية لدى قيادات الأكاديمية في تعزيز التميّز المؤسسي

بجامعة الباحة؟

- هل يوجد تأثير مباشر للثقافة التنظيمية في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة الباحة؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر للجدارات القيادية لدى لقيادات الأكاديمية في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة الباحة من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة، تم اختبار فرضيات الدراسة الأربعة الأولى، والتي تم تضمينها بالشكل (1) السابق (نموذج البحث المقترح الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة)، وفيما يلي عرض لنتائج جودة مطابقة البيانات لنموذج البحث المقترح، ثم عرض تسلسلي لنتائج اختبار الفرضيات الأربعة، من خلال تحليل نتائج معاملات المسار الذي يكشف عنه نتائج التحليل على النحو الآتي:

#### (1) نتائج مؤشرات مطابقة نموذج البحث (ملاءمة البيانات للنموذج المقترح):

تم استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية (استخدام التحليل العاملي التوكيدي) (The AMOS-SPSS, ) من خلال برنامج أموس (Confirmatory Factor Analysis (CFA)، والتأكد من مطابقة البيانات والتأثير المباشر وغير المباشر؛ للكشف عن الأثر الإحصائي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستويات تحقق الجدارات القيادية، بأبعاده على التميز المؤسسي بأبعاده، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بأبعاده.

ويستخدم التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الفرضية التي تقترح وجود علاقة محددة بين المتغيرات والعوامل الكامنة. بعد ذلك، يقوم الباحث بإجراء اختبار إحصائي لهذا النظام الفرضي للعلاقات. إضافةً إلى ذلك، يُستخدم التحليل في تقييم مدى قدرة النموذج على تمثيل مجموعة البيانات الفعلية، وإجراء المقارنات بين عدة نماذج محتملة، ويتطلب هذا النوع من التحليل تحديد النموذج النظري بناءً على تصور نظري لموضوع البحث (Jiang, 2022)، ويتم التأكد من معايير التحليل العاملي التوكيدي من خلال بعض المؤشرات الرئيسية، حيث اعتمد البحث على عدد من مؤشرات جودة المطابقة Model Fit التي أوردها (Kline, 2011)، كما تبيّن بجدول (8) الذي يوضح مؤشرات جودة (حُسن) المطابقة للنموذج المفترض (توسط الثقافة التنظيمية للعلاقة بين الجدارات القيادية والتميز المؤسسي)، والهدف من مطابقة البيانات؛ للتأكد من مطابقة النموذج النظري للعلاقات بين المتغيرات موضع البحث، حيث يعتمد هذا البناء على أساس نظري قوي، ثم يقوم باختبار مدى المطابقة بين هذه البيانات التي جمعها، والنموذج الذي قام ببنائه.

## جدول ٨

## مؤشرات جودة مطابقة نموذج البحث وفقاً لقرار القبول أو الرفض

م	مؤشرات حُسن المطابقة	قيمة المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	القرار
١	اختبار كاي تربيع (مستوى الدلالة)	٢٣.٧٨٤ (٠.٤٧٤)	غير دالة وقيمتها صغيرة	مقبول
٢	مؤشر نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية (CMIN/DF)	٠.٩٩١	٢ ≥ جيد، ٥ ≥ مقبول	مقبول جداً
٣	مؤشر حُسن المطابقة (GFI)	٠.٩٨٧	٠.٩٠ ≤	مقبول جداً
٤	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	٠.٩٩٣	٠.٩٠ ≤	مقبول جداً
٥	مؤشر المطابقة النسبي (RFI)	٠.٩٨٩	٠.٩٠ ≤	مقبول جداً
٦	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	١.٠٠	٠.٩٠ ≤	مقبول جداً
٧	مؤشر توكر - لويس (TLI)	١.٠٠	٠.٩٠ ≤	مقبول جداً
٨	مؤشر المطابقة المقارنة (CFI)	٠.٩٧٤	٠.٨٥ ≤	مقبول جداً
٩	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA)	٠.٠٥٥	٠.٠٨ ≥ جيد، ٠.٠٥ ≥ أفضل	مقبول جداً

المصدر: إعداد الباحث استناداً على مخرجات نتائج برنامج (AMOS V 24)

تشير نتائج التحليل بالجدول (٨) إلى أن النموذج المفترض في هذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من المطابقة الإحصائية مع البيانات الفعلية التي تم جمعها، مما يعزز من قوة النموذج السببي وصحته، والمتمثل في العلاقة بين الجدارات القيادية، الثقافة التنظيمية، والتميز المؤسسي في جامعة الباحثة. فقد أظهرت نتائج اختبار كاي تربيع (Chi-Square) قيمة غير دالة (٢٣,٧٨٤)،  $p = 0.474$ ، مما يدل على أن الفروق بين النموذج المفترض والبيانات الحقيقية غير معنوية، وهو مؤشر إيجابي لقبول النموذج. كما إن نسبة CMIN/DF كانت (٠,٩٩١) وهي أقل من ٢، مما يُعدُّ مؤشراً قوياً على ملاءمة النموذج.

كذلك جاءت بقية المؤشرات في الحدود المثالية، حيث تجاوزت قيم (0.987) GFI، NFI (0.993)، RFI (0.989)، IFI و TLI و CFI جميعاً (١,٠٠٠)، وهي جميعها تُفوق الحد الأدنى المقبول (٠,٩٠)، مما يدل على قوة النموذج في تفسير العلاقات بين المتغيرات. والأهم من ذلك،

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

أن مؤشر RMSEA بلغ (0,000)، وهو أقل من (0,05)، ما يُعدُّ من أقوى المؤشرات على جودة المطابقة للنموذج. وبناءً عليه، تُؤكِّد هذه النتائج أن النموذج المفترض في الدراسة يحقق مطابقة مثالية مع البيانات، ويُعدُّ صالحاً لتفسير العلاقات السببية بين المتغيرات، مما يمنح الباحث ثقة في نتائج التحليل البنيوي، ويوفِّر أرضية صلبة لاشتقاق التوصيات النظرية والتطبيقية، ويعكس قدرة تفسيرية قوية للعلاقات بين المتغيرات المدروسة، مما يدعم قبوله لاستكمال التحليل الإحصائي المتقدم. ويمكن تحديد قوة التأثير المباشر وغير المباشر لُبُعدي الجدارات القيادية بوجود أبعاد الثقافة التنظيمية على التميُّز المؤسسي.

### (٢) نتائج اختبار الفرضيات للنموذج:

تم صياغة الفرضيات التالية:

١. يوجد تأثير مباشر للجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية في تعزيز الثقافة التنظيمية بجامعة الباحة.

٢. يوجد تأثير مباشر للجدارات القيادية لدى لقيادات الأكاديمية في تعزيز التميُّز المؤسسي بجامعة الباحة.

٣. يوجد تأثير مباشر للثقافة التنظيمية في تعزيز التميُّز المؤسسي بجامعة الباحة.

٤. يوجد تأثير غير مباشر للجدارات القيادية لدى لقيادات الأكاديمية في تعزيز التميُّز المؤسسي بجامعة الباحة من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

تدعم النتائج السابقة صلاحية النموذج المفترض، وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية كعامل وسيط مهم يعزز العلاقة بين الجدارات القيادية والتميُّز المؤسسي، حيث يوضح جدول (٩) نتائج تحليل النموذج الهيكلي العام للدراسة بتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين الجدارات القيادية والتميُّز المؤسسي.

## جدول ٩

نتائج تحليل النموذج الهيكلي العام للدراسة بتوسط الثقافة التنظيمية بالعلاقة بين الجدارات القيادية والتميز المؤسسي

نوع التأثير	المتغيرات	معاملات المسار المعيارية Estimation	الخطأ المعياري S. E	قيمة C.R	مستوى الدلالة
مباشر	الجدارات القيادية - - - ← التميز المؤسسي	٠.١٩٠	٠.٠٥٢	٣.٣٨١	***
مباشر	الجدارات القيادية - - - ← الثقافة التنظيمية	٠.٦٤٢	٠.٠٥٣	١٣.٠٣٦	***
مباشر	الثقافة التنظيمية - - - ← التميز المؤسسي	٠.٥٤٦	٠.٠٥٠	٩.٣١٧	***
غير مباشر	الجدارات القيادية ← الثقافة التنظيمية ← التميز المؤسسي	٠.٣٥٢	-----	-----	***

\*\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١)

يتبين من الجدول (٩) نتائج تحليل المسار أن جميع العلاقات بين المتغيرات جاءت ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى (p < 0.001)، مما يدعم صحة النموذج المفترض، حيث ظهر ما يلي:

(١) قبول الفرض الأول؛ حيث تبين وجود تأثير مباشر موجب ودال إحصائياً للجدارات القيادية على التميز المؤسسي بقيمة (٠,١٩٠)، بقيمة خطأ معياري بلغت ٠,٠٥٢، في حين بلغت قيمة C.R = 3.381، وهي قيمة تتجاوز الحد الحرج (١,٩٦)، مما يدل على دلالة إحصائية عالية عند مستوى p < 0.001. مما يعكس أن توفر الجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية يسهم - بشكل مباشر - في تحقيق التميز المؤسسي.

(٢) قبول الفرض الثاني؛ حيث تبين وجود تأثير مباشر قوي للجدارات القيادية على الثقافة التنظيمية بقيمة (٠,٦٤٢) مع قيمة C.R بلغت ١٣,٠٣٦، وهو ما يعكس دور الجدارات القيادية في تشكيل الثقافة وتوجيهها داخل الجامعة، ودور الجدارات القيادية في بناء بيئة تنظيمية قائمة على القيم والأعراف التنظيمية الإيجابية.

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

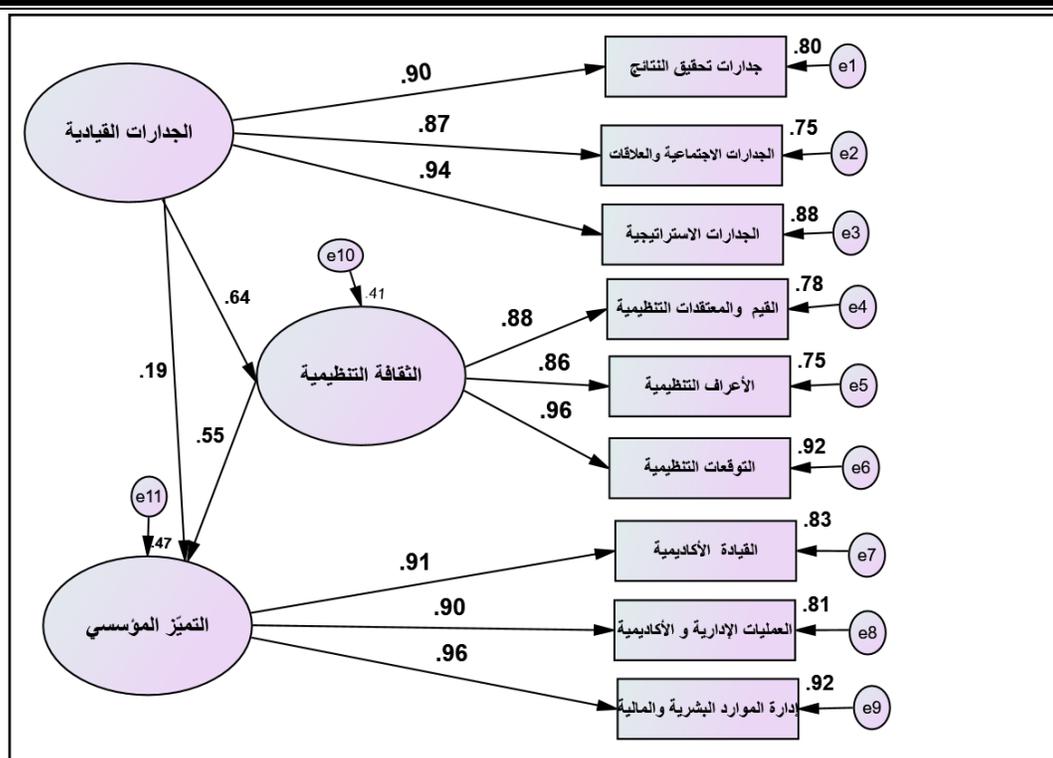
٣) قبول الفرض الثالث؛ حيث أظهرت النتائج - أيضاً - تأثيراً مباشراً للثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي بقيمة (٠,٥٤٦) مع قيمة  $C.R = 9.317$ ، ما يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في تعزيز مفاهيم التميز داخل الجامعة، وهو ما يؤكد أهمية الثقافة كركيزة إستراتيجية تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وجودة المخرجات الجامعية.

٤) قبول الفرض الرابع؛ حيث تبين وجود تأثير غير (المباشر)، للجدارات القيادية على التميز المؤسسي عبر الثقافة التنظيمية بلغت قيمته (٠,٣٥٢) ويُعدُّ هذا التأثير غير المباشر أكبر من التأثير المباشر، مما يؤكد الدور الوسيط الحيوي للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الجدارات القيادية وتحقيق التميز المؤسسي، ويعزز فكرة أن الثقافة التنظيمية تُعدُّ متغيراً وسيطاً فعالاً في ترجمة المهارات القيادية إلى نتائج مؤسسية ملموسة.

هذه النتائج تدعم صحة الفروض في الدراسة، وتتسجم مع توجهات الأدبيات الحديثة، التي تؤكد على الدور التكاملي للقيادة والثقافة في تحقيق التميز المؤسسي داخل الجامعات، وتبرز أهمية الاستثمار في تنمية الجدارات القيادية؛ كرافعة إستراتيجية لأداء المؤسسات الأكاديمية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر مهم لتطبيق الجدارات القيادية على التميز المؤسسي من خلال الثقافة التنظيمية بمعامل غير مباشر قدره (٠,٣٥٢)، وهو ما يعكس أهمية الثقافة التنظيمية كوسيط في تعزيز هذه العلاقة. وعليه، تدل هذه النتائج على قوة النموذج المفترض، وقدرته على تفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة بدرجة عالية من الثقة، من خلال قراءة معاملات النسبة الحرجة.

يوضح الشكل (٢) نتائج اختبار الفرضيات للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للجدارات القيادية على التميز المؤسسي من خلال الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً.



الشكل ٢

### التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للجدارات القيادية على التميز المؤسسي من خلال الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً

المصدر: إعداد الباحث باستخدام نتائج تحليل برنامج AMOS, V24

يوضح الشكل (٢) النموذج المفترض للدراسة باستخدام تحليل المسار عبر برنامج (AMOS V24)، والذي يعرض العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، ويتضح من الشكل أن "الجدارات القيادية" تؤثر تأثيراً مباشراً موجباً على "التميز المؤسسي"، كما إن هذا التأثير يتم بشكل غير مباشر من خلال "الثقافة التنظيمية" كمتغير وسيط، وتشير قيمة معامل التأثير المباشر بين "الجدارات القيادية" و"الثقافة التنظيمية" إلى قوة إيجابية (٠,٦٤)، بينما العلاقة بين "الثقافة التنظيمية" و "التميز المؤسسي" تظهر بقيمة (٠,٥٥)، مما يدل على وجود تأثير قوي للثقافة التنظيمية كوسيط. كما إن القيم المرتبطة بالمتغيرات الظاهرة (القياسات) تتراوح بين (٠,٨٦) و(٠,٩٦)، مما يعكس جودة مقبولة إلى عالية في تفسير المتغيرات الكامنة، وقد أوضحت معاملات الانحدار القياسية (Standardized Regression Weights) أن الأبعاد المرتبطة بالجدارات

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

القيادية، الثقافة التنظيمية، والتميز المؤسسي قد حققت قيماً عالية، تدل على أن هذه الأبعاد تقيس المتغير الكامن بكفاءة عالية وتحقق اتساقاً داخلياً جيداً. وقوة ارتباط مرتفعة - نسبياً - بين المتغيرات الظاهرة ومحاورها الكامنة. وتُظهر هذه النتائج درجة عالية من المصادقية والثبات للأداة المستخدمة، كما تدعم الاتساق الداخلي للنموذج البنوي، وتعزز من صلاحية استخدامه في الدراسات المستقبلية.

وربما يُفسر الدور المعدل للثقافة التنظيمية: (القيم والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) في العلاقة بين الجدارات القيادية: (تحقق النتائج، الاجتماعية وبناء العلاقات، الإستراتيجية) على التميز المؤسسي بمكوناته: (القيادات الأكاديمية والعمليات الإدارية والتنظيمية والتميز بالموارد البشرية والمالية)؛ لكون الثقافة التنظيمية تمثل إطاراً شاملاً، يوجّه السلوكيات التنظيمية، ويعزز التفاعل الإيجابي بين منسوبي الجامعة، بما يدعم التوجهات المستقبلية نحو تطبيق الجدارات القيادية بشكل أكثر فاعلية، وقد أشارت نتائج التحليل إلى أن الثقافة التنظيمية بأبعادها أسهمت في تعزيز العلاقة بين تطبيق الجدارات القيادية والتميز المؤسسي بمكوناته المختلفة.

وقد أظهر النموذج الهيكلي قدرة تفسيرية جيدة للمتغيرات الكامنة في كلٍ من التميز المؤسسي والثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للثقافة التنظيمية ( $F2$ ) نحو (٠,٤١٢)، بينما بلغت القيمة للتميز المؤسسي (٠,٤٦٨)، مما يشير إلى أن الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية مجتمعتان تفسران نحو ٤٧% من التباين في التميز المؤسسي، وهو ما يعكس أثراً فعالاً للمتغيرين المستقلين في تفسير الأداء المتميز داخل الجامعة. وتُظهر هذه النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين الجدارات القيادية ومستوى التميز، مما يدعم أهمية التكامل بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية، كأحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز في الجامعة.

وتتفق النتائج مع ما أكده التويزي (٢٠٢٢) بأنه قد تُشكل الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في دعم العلاقة بين الجدارات القيادية والتميز المؤسسي؛ حيث تعمل كبيئة حاضنة وموجهة للقيم والممارسات الإدارية، وقد تُسهم في تعزيز العلاقة السببية أو تعديلها بين القيادة الفعّالة وتحقيق التميز.

وأيضاً تتسق النتيجة مع ما أكده (Dextras-Gauthier et al., 2023) إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُعزز من أثر الجدارات القيادية، بينما قد تحدّ الثقافة السلبية من فاعليتها، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر - بشكل كبير - على سلوكيات القيادة، من خلال تأثيرها على الصحة النفسية للقيادات، عندما تكون الثقافة التنظيمية إيجابية، فإنها تدعم الصحة النفسية للقيادات، مما يُمكنهم من تبني سلوكيات قيادية فعّالة، أما في الثقافات السلبية، فقد تؤدي الضغوط النفسية إلى تقويض هذه السلوكيات، مما يُحد من فاعلية القيادة.

وبحسب ما ذكره المريخي (٢٠٢٢) تأتي أهمية الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً، يعمل كحلقة وصل بين السلوك القيادي والأداء المؤسسي، فهي تعبر عن القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل الجامعة، والتي - بدورها - تشكل المناخ الذي يُمكن الجدارات القيادية من تحقيق أثرها الكامل، كما تتسق النتائج مع ما أشار له الشهري (٢٠٢١) إلى الاهتمام بمدخل الجدارات؛ كونه أحد المداخل التي تؤهل القيادات في مؤسسات التعليم معرفياً، وأدائياً، وسلوكياً بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وأيضاً تتفق النتائج مع دراسة العمري (٢٠٢٤)، التي أشارت إلى دور الثقافة التنظيمية في تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كمدخل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما تتفق مع نتائج دراسة الدوسري (٢٠١٦)، التي توصلت إلى أن تطوير الكفاءات القيادية بالجامعات، وتحقيق مستهدفات الجامعات يتأثر - بشكل كبير - بالثقافة التنظيمية، وتتفق - أيضاً - مع نتائج دراسة منصور (٢٠٢١)، التي كشفت عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي، ودراسة يعقوب (٢٠١٩) التي تبين فيها الدور الوسيط لأنماط القيادة الإدارية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مما يعزز نتيجة الدراسة الحالية، وكذلك دراسة نصيف (٢٠١٨)، التي كشفت عن أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الأدوار الإستراتيجية لموظفي دوائر الموارد البشرية في الجامعات، كما اتفقت مع نتائج دراسة نيللي وآخرين (Nelly et al., 2024)، والتي أثبتت أن الجدارات القيادية تُمثل متغيراً وسيطاً حاسماً في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء أعضاء هيئة التدريس؛ حيث لم يكن للقيادة تأثير مباشر دال إحصائياً إلا عبر الجدارات.، وأيضاً اتفقت مع دراستنا العمري (٢٠٢٢) والقحطاني (٢٠٢٢)، والتي تبين فيهما وجود علاقة ارتباطية قوية بين مستوى التميز المؤسسي وأنماط القيادة المستخدمة.

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

أما بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية، فقد تراوحت قيم  $R^2$  ما بين (0.613) و(0.727)، وهو ما يعكس فاعلية النموذج في تفسير السلوك التنظيمي، من خلال مدخل الجدارات القيادية، ويؤكد على أن الثقافة داخل الجامعة تتأثر - بقوة - بنمط القيادة السائد، ومستوى الكفاءة الإدارية. كذلك، سجلت الأبعاد المرتبطة بتطبيق الجدارات القيادية نسب تبين مفسر تراوحت بين (0.587) و(0.682)، مما يشير إلى أن البنود المستخدمة في قياس هذه الجدارات كانت فعالة في تمثيل المتغير الكامن، وأن القيادة في جامعة الباحة تتسم بدرجة عالية من التكامل بين القيم والسلوكيات القيادية الفاعلة. وبالتالي، يظهر أن الدور الوسيط للثقافة التنظيمية لا يقتصر على التأثير المباشر فقط، بل يمتد ليعزز من التأثير السببي للجدارات القيادية على التميز المؤسسي، مما يعكس تكامل الأدوار المؤسسية في تحقيق التميز الجامعي.

ويتضح من خلال قيم مربع معاملات الارتباط ( $R^2$ ) أن نسبة كبيرة من التباين المفسر في التميز المؤسسي تعود إلى تداخل تأثير كل من تطبيق الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية معاً؛ حيث تعمل الثقافة التنظيمية كداعم ومحفز لتحويل الجدارات القيادية إلى ممارسات إدارية فعالة، ومن هذا المنطلق، يظهر الدور المعدل للثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية تطبيق الجدارات القيادية وانعكاسها الإيجابي على تحسين التميز المؤسسي، إذ تسهم القيم المؤسسية السائدة في توجيه السلوك الإداري نحو تبني ممارسات أكثر التزاماً بالقيادة الفاعلة، مما يؤدي - بدوره - إلى تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

ومن حيث ما تبين في الدراسة الحالية، من وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط للعلاقة بين الجدارات القيادية والتميز المؤسسي، فقد أشارت نتائج دراسات أخرى إلى وجود متغيرات معدلة وسيطة، تتشابه مع دور الثقافة التنظيمية كما في دراسة الرقب (2023)، التي تبين فيها وجود تأثير مباشر للقدرات القيادية - الجدارات - على التوجه الاستراتيجي، من خلال دور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، وهذا يؤكد ضرورة تنمية الجدارات القيادية؛ لدعم الأهداف الاستراتيجية في الجامعات، وأيضاً دراسة الرقب (2022)، التي أظهرت أن الجدارات القيادية لها تأثير إيجابي مباشر على جودة الحياة الوظيفية، وعلى الذكاء الروحي، والذي - بدوره - مثل وسيطاً إيجابياً بين الجدارات وجودة الحياة في الجامعات السعودية، وكذلك دراسة البربري (2021)، التي أكدت على وجود ارتباط دال بين الجدارات التقنية، والقدرة على قيادة التحول الرقمي في الجامعات، كما اتفقت - أيضاً - مع نتائج دراسة خواجة (2020)، التي أكدت وجود علاقة طردية دالة بين الجدارات

القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس، مما يدل على دور القيادة في تحفيز الإبداع والنمو المعرفي، وانفتقت - أيضاً - مع نتيجة دراسة آل مداوي ومحمد (٢٠٢٠)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الجدارات القيادية وتحقيق العدالة التنظيمية. وفيما يلي خلاصة نتائج الدراسات السابقة التي تدعم نتائج صحة الفروض بالدراسة الحالية:

١. ومن خلال ما تبين من نتائج صحة الفرض الأول: (يوجد تأثير مباشر للجدارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية في تعزيز الثقافة التنظيمية بجامعة الباحة)، فقد اتفقت مع نتائج دراسة كلٍ من: العريفي وآخرين (٢٠٢٢)، والتويجري (٢٠٢٢)، والمريخي (٢٠٢٢)، و(Dextras-Gauthier et al,2023).

٢. ومن خلال ما تبين من نتائج صحة الفرض الثاني: (يوجد تأثير مباشر للجدارات القيادية لدى لقيادات الأكاديمية في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة الباحة)، فقد اتفقت مع نتائج دراسة كلٍ من: الزهراني (٢٠٢٣)، والرقب (٢٠٢٣)، ومحمد وعباس (٢٠٢٠)، والعريفي وآخرين (٢٠٢٢)، والكندية وآخرين (٢٠٢٥)، ودراسة ساليو وآخرين (Saluy et al., 2022)، ودراسة منصور (٢٠٢١)، و(Al Nasser, & Jais, 2022)، وبارنز وآخرين (Barnes et al., 2021).

٣. ومن خلال ما تبين من نتائج صحة الفرض الثالث: (يوجد تأثير مباشر للثقافة التنظيمية في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة الباحة)، فقد اتفقت مع نتائج دراسة كلٍ من: منصور (٢٠٢١)، والتويجري (٢٠٢٢)، وسليم (٢٠٢٣)، ويعقوب (٢٠١٩)، ودسوقي (٢٠٢٢)، وبالتميز بالموارد البشرية دراسة نصيف (٢٠١٨)، والكهالي وزيبيل (٢٠٢٣)، دراسة فام وآخرين (Pham et al., 2019)، دراسة المنيأوي (٢٠١٨).

٤. ومن خلال ما تبين من نتائج صحة الفرض الرابع: (يوجد تأثير غير مباشر للجدارات القيادية لدى لقيادات الأكاديمية في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة الباحة من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط). فقد اتفقت مع نتائج دراسة كلٍ من: نيللي وآخرين (Nelly et al., 2024)، والمريخي (٢٠٢٢)، و(Dextras-Gauthier et al,2023)، ويعقوب (٢٠١٩)، وسليم (٢٠٢٣).

توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة، التي أظهرت مستويات عالية في كلٍ من: الجدارات القيادية، والثقافة التنظيمية، والتميز المؤسسي في جامعة الباحة، وتماشياً مع نتائج الدراسة التي أثبتت صحة الفروض المتعلقة بتأثير الجدارات القيادية على الثقافة التنظيمية، وتأثير الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي، بالإضافة إلى التأثير غير المباشر للجدارات القيادية على التميز المؤسسي، من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- التأكيد على أهمية الاستمرار بالممارسات والسياسات الحالية؛ لدعم الجدارات القيادية وتطويرها، لا سيما في بُعد الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، وذلك من خلال تعزيز مهارات التواصل، التعاون، وبناء شبكات فعّالة داخل بيئة العمل الأكاديمي، وتعزيز التخطيط الإستراتيجي القيادي، من خلال تنمية الجدارات الإستراتيجية، مما يسهم في زيادة مرونة الجامعة في التكيف مع المتغيرات، وتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

- بناء إطار مؤسسي متكامل؛ لتطوير الجدارات القيادية بشكل إستراتيجي، من خلال: تطوير منظومة مؤسسية مستدامة، تهدف إلى تنمية الجدارات القيادية المؤثرة على الثقافة التنظيمية، بحيث يتم تصميم برامج تدريبية، تستند إلى تحليل الاحتياجات الفعلية داخل الجامعة، وربطها بمؤشرات أداء واضحة، تعزز أثرها في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التميز المؤسسي.

- تعزيز الثقافة التنظيمية كحلقة وصل حيوية بين القيادة والتميز المؤسسي: بما إن الثقافة التنظيمية تبين أنها متغير وسيط فعال، يُوصى بالاستثمار في تعزيز القيم والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تدعم العمل الجماعي، المساءلة، والابتكار. وهذا يسهم في تحويل الجدارات القيادية إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي، ويحوّل الثقافة إلى رافعة إستراتيجية داخل الجامعة.

- اعتماد النموذج السببي المقترح كأداة لتخطيط السياسات الجامعية وتنفيذها، حيث توصي الدراسة باعتماد النموذج السببي: (الجدارات ← الثقافة ← التميز) كإطار مرجعي لتوجيه السياسات والقرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، بما يضمن توافق الجهود القيادية والتنظيمية مع أهداف التميز، ويسهل عمليات التقييم والتحسين المستمر بطريقة علمية ومنهجية.

## مقترحات الدراسة:

- سعت الدراسة الحالية أن يكون مضمونها امتداداً لجهود بحثية سابقة، وبناءً على ذلك يرى الباحث تقديم الموضوعات التالية؛ كمقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية:
- رؤية مقترحة لتحقيق معايير التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء مدخل الجدارات القيادية بالاستفادة من النماذج والخبرات العالمية.
  - أنموذج مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة في ضوء التكامل بين تطبيق الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية.
  - صيغة مقترحة لتعزيز التكامل بين تطبيق مدخل الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.
  - برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية قائم على التكامل بين الجدارات القيادية والثقافة المؤسسية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية.

## المراجع

### المراجع العربية:

أبو جامع، أحلام. (٢٠٢٤). واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الإداريين العرب فيها. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، (١٣٥)، ١-٤٣. DOI: [10.21608/sec.2024.375481](https://doi.org/10.21608/sec.2024.375481)

أبو علام، رجاء محمود. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم السلوكية والإنسانية*. دار الفكر العربي، القاهرة.

أبو لبد، صابرين عماد عرفات. (٢٠٢١). *رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي* لدى جامعة القدس. دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس.

آل مداوي، عبير محفوظ محمد، ومحمد، منى شعبان. (٢٠٢٠). الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. *مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية*، ٢٤(٣)، ١٦٣-٢١١. <https://doi.org/10.23813/FA/24/3/6>

أمين، عبد الله ظهري. وحمدى جمعة عبد العزيز. (٢٠١٨). أثر تنوع الموارد البشرية على تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة*، ٤٢(٤)، ١٦٦-٢٢٢. <http://search.mandumah.com/Record/979938>

باشوية، لحسن عبد الله. (٢٠١٦). *روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية* لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. *المجلة العربية للجودة والتميز*، ٣(٢)، ٢١-٤٩. <http://search.mandumah.com/Record/900704>

البربري، محمد. (٢٠٢١). *تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية*. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (١٣٤)، ١٠٣-١٨٢. <http://search.mandumah.com/Record/1155339>

برنامج تنمية القدرات البشرية. (٢٠٢١). *الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٥*.

بن جمعة، نوف عبد الله محمد. (٢٠٢٤). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التحول الرقمي في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ١٢٥ (١)، ٢١٩-

٢٦٨. <https://doi.org/10.21608/maed.2024.350403>

بوعلام، موجار، وبركان، أنيسة. (٢٠٢٤). أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية: دراسة حالة الجامعات الجزائرية. *مجلة المنهل الاقتصادي*، ٧ (٢)، ٣١٣ - ٣٢٨.

<http://search.mandumah.com/Record/1535762>

التويجري، وفاء بنت حمد بن عبد الله. (٢٠٢٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة حائل*، (١٥)، ٢٣٩ - ٢٥٧.

<http://search.mandumah.com/Record/1328322>

الجوهري، وفاء سليمان، ومصطفى، أميمة حلمي. (٢٠٢٤). واقع التميز المؤسسي بجامعة طنطا وآليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية للتميز. *مجلة كلية التربية*، ٩٠ (٢)، ١٧١ - ٢٥٢.

DOI: 10.21608/mkmg.2024.258374.1693

الحذاء، سوسن علي أحمد، والمخلافي، عبده محمد عثمان، والسني، عبد الله عبد الله. (٢٠٢٤). دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء العاملين بمكتبات الجامعات اليمنية: دراسة مسحية تحليلية. *مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات*،

١١ (٢٢)، ١٦٩ - ١٩٢. <http://search.mandumah.com/Record/1495037>

الحضرمي، نوف (٢٠٢٢). الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي. *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة*، ٣٠ (٣)، ١١١ -

١٧٥. DOI: 10.21608/ssj.2022.245297

الحياصي، سماح محمد صالح، (٢٠٢٢). الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية للجامعات الحكومية اليمنية. [رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء].

الخراشي، نوره عبد الله، أبو حسان، إلهام رشيد، الحمدان، تغريد عتيق، مبارك، مها. (٢٠١٨). *جدارات مدير المدرسة: دليلك نحو التفوق في الاداء*. مكتبة جرير للنشر والتوزيع.

خميس، محمد، وعاشور، أحمد. (٢٠٢٠). الكفاءات القيادية الداعمة لنجاح التحولات

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

الإستراتيجية في الشركات العالمية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠(٤)، ٣٧١-٣٩٦.

<http://search.mandumah.com/Record/1112475>

خواجه، زينهم مشحوت سيد أحمد. (٢٠٢٠). الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الفيوم، (١٩)١، ٧٣-١٢٨.

<http://search.mandumah.com/Record/1090187>

درادكة، أمجد محمود محمد. (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية*، (٨)٣١، ١٢٥٧-١٢٩٦.

<http://search.mandumah.com/Record/931858>

دسوقي، نجلاء عبد السلام محمود، وعبد المنعم، يسرية أحمد، والصاوي، أنور الصاوي، وإبراهيم، محمد. (٢٠٢٢). تأثير الثقافة المؤسسية على مستوى الأداء المهني للعاملين في المدن الجامعية بالإسكندرية. *مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي*، (٣)٤٣، ٩٦٥-٩٩٤. DOI:

[10.21608/asejaiqsae.2022.254788](https://doi.org/10.21608/asejaiqsae.2022.254788)

دسوقي، نجلاء عبدالسلام، وعبدالمنعم، يسرية احمد، والصاوي، الصاوي محمد ومحمد، ايمن فاروق (٢٠٢٢). تأثير الثقافة المؤسسية على مستوى الأداء المهني للعاملين في المدن الجامعية بالإسكندرية. *مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي*، (٣)٤٣، ٩٦٦-٩٩٤.

الدوسري، صالح بن محمد. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، (٣)٦٣، ٣٢١-

<http://search.mandumah.com/Record/820618> .٣٧١

ديب، كندة علي، وفياض، لينا حسن، وعجين، عفراء عدنان. (٢٠٢٢). تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية السورية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*،

<http://search.mandumah.com/Record/1331302> .١٤٩-١٢٩، (٥)٤٤

الربابعة، فاطمة علي محد. (٢٠٢٠). إطار مقترح لقياس وتطوير جدارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب. *المجلة*

الأردنية في إدارة الأعمال، ١٦(٤)، ٧١١-٧٣٨.  
<http://search.mandumah.com/Record/1092020>

الرقب، توفيق زايد محمد. (٢٠٢٢). الدور الوسيط للذكاء الروحي في تعزيز أثر الجداريات القيادية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، ٤٦(٣)، ٣٣٧-٣٧٠.  
<http://search.mandumah.com/Record/1292332>

الرقب، توفيق زايد محمد. (٢٠٢٣). الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في تعزيز أثر القدرات القيادية على التوجه الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، ١٠٩(١٠٩)، ٤٧٩-٥٣٦. DOI: [10.21608/edusohag.2023.299995](https://doi.org/10.21608/edusohag.2023.299995)

الركف، هند بنت صالح بن محمد. (٢٠١٩). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٣(٢٠)، ٢٥٣-٣٠٢. DOI: [10.21608/jsre.2019.71279](https://doi.org/10.21608/jsre.2019.71279)

رويس، فاطمة ابراهيم محمد. (٢٠٢٠). واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوربي ودوره في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠. دار الحامد للنشر والتوزيع.

الزامل، مها عثمان. (٢٠١٦). دور تمكين العاملات من الهيئة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *مستقبل التربية العربية*، ٢٣(١٠٣)، ٣٤٥-٤١٦. <http://search.mandumah.com/Record/833519>

الزهراني، خديجة مقبول جمعان. (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة الباحة. *مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية*، ٢٢(٢٢)، ٣٩٦-٤٤٠.  
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1336160>

الزهراني، نورة بنت عطية بن راشد. (٢٠٢٣). متطلبات تمكين القيادات النسائية الأكاديمية لتحقيق تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ٣٢(٣٢)، ٢٣٨-٢٦٠. DOI: <https://doi.org/10.55074/hesj.vi32.762>

سعد، حسين محمد، وحجازي، بسام أحمد. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

المؤسسي: دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، ٢٩، ١-٢٩. السعدي، فاطمة (٢٠١٩)، *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة*. دار أي-كتب للنشر، بريطانيا. السفيناني، ماجد بن سفر. (٢٠٢٠). تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية. [رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى].

السلمي، على محمد. (٢٠١٢). *إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. دار غريب للطباعة، الرياض.

سليم، محمد محسن كمال. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، ٣٧(٤)، ١٠٧٧-

١١٣١. DOI: 10.21608/sjrbs.2023.177134.1409

السويلم، نايف عماش. (٢٠٢١). *التميز الإداري بين النظرية والتطبيق*. مكتبة الرشد.

شحاتة، أحمد محمود أحمد. (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية. [رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الإسكندرية].

شرف الدين، علي يحيى علي محمود. (٢٠١٤). تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز. [رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة].

الشمري، محمد بن فهد اللوقان. (٢٠١٨). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل. *مستقبل التربية العربية*، ٢٥(١١٥)، ٦١-١٢٢.

<http://search.mandumah.com/Record/965762>

الشهري، نورة زايد عبد الرحمن. (٢٠٢١). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*،

٣٧(٦)، ٢٢٨-٢٦٩. <http://search.mandumah.com/Record/1157566>

الصغير، أحمد حسين. (٢٠٢٣). *مراجعة جودة التعليم، مدخل للاعتماد الأكاديمي والتميز*

المؤسسي. دار الآفاق للنشر.

الصقري، فرتاج فاحس الزوين. (٢٠٢٢). مستوى القدرات الإبداعية لدى رؤساء أقسام التربية الخاصة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢(١)، ١٢٣ - ١٥٠.

الضبعان، شلاش مقبل شلاش. (٢٠١٧). إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي. [رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك خالد].

الطويرقي، فاطمة حميد علي، والشمري، فوزية صالح. (٢٠٢٣). مستوى تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للعلوم التربوية والنفسية، ٢(٢)، ١١٤ - ١٣٤.  
<http://search.mandumah.com/Record/1447565>

عبابنة، هائل، والزعبي، ميسون. (٢٠١٨). دمج الثقافة التنظيمية إلى نموذج تقبل التكنولوجيا في استخدام نظام التعلم الإلكتروني من وجهة نظر هيئة التدريس في جامعة آل البيت. مجلة المنارة للبحوث والدراسات القانونية والإدارية، ٢(٢)، ٣٩٥ - ٤٣٢.  
<http://search.mandumah.com/Record/922176>

عبد الرازق، ماجدة مصطفى عبد الله، وأبو ثنين، عهود محمد الأزمع. (٢٠١٩). درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء النموذج الأوروبي للأداء والتميز "EFQM". دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١١٥(٢)، ١٧٧ - ٢٤٥.  
<http://search.mandumah.com/Record/1360268>

عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، ورزق، عبد الرحمن. (٢٠١٥). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

العتيبي، حنان بنت حجاب، والثبيتي، خالد بن عواض. (٢٠٢٢). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٦(٢٨)، ٢٤٣ - ٢٨٤.  
[DOI: 10.21608/jasep.2022.247374](https://doi.org/10.21608/jasep.2022.247374)

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

عرايبي، محفوظ،، وبن حميدة، هشام. (٢٠١٨). أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة المؤسسية بالجامعات الجزائرية: جامعة البويرة نموذجاً. *مجلة أبعاد اقتصادية*، (٨)، ٣٨٦-٤٠٣.

<http://search.mandumah.com/Record/975288>

العرياني، موسى بن مساعد محمد. (٢٠٢٥). علاقة تطبيق الريادة الإستراتيجية بتطوير الأداء التنافسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة تدريسيها

بها. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٥٣(١)، ٩٤-٥٩. DOI: [10.21608/saep.2025.403837](https://doi.org/10.21608/saep.2025.403837)

العريفي، دلال عبد الرحمن،، والبشر، نجلاء محمد ناصر،، والسحيم، هيفاء عبد الله. (٢٠٢٢). تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية*، ١(٣٣)، ١٤٣-١٩٨.

<http://search.mandumah.com/Record/1355555>

العساف، صالح حمد. (٢٠١٨). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء.

العمرى، أحمد بن يحيى (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير تصنيف التايمز (Times) للجامعات العالمية. [رسالة دكتوراة غير منشورة كلية التربية، جامعة أم القرى].

العمرى، وفاء بنت عبد الله فرحان. (٢٠٢٤). متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة

القاهرة، ٣٢(١)، ٩٥-١٢١. DOI: [10.21608/ssj.2024.347987](https://doi.org/10.21608/ssj.2024.347987)

غازي، محمد علي،، ونافع، وجيه عبد الستار. (٢٠٢٢). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٣(٣)، ١٧٥-٢٠٥.

DOI: [10.21608/masf.2022.241946](https://doi.org/10.21608/masf.2022.241946)

الغامدي، البراء بن علي محمد. (٢٠٢٤). القيادة الابتكارية مدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٩(١٨)، ٣٢٩-٣٦٤.

DOI: [10.21608/jfust.2025.330621.2247](https://doi.org/10.21608/jfust.2025.330621.2247)

الغامدي، فوزية بنت علي،، والمطيري، مشاعل سعد،، والمقحم، مي بنت محمد،، والمنصور، ريم بنت إبراهيم بن محمد. (٢٠٢٤). دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى

الجامعات السعودية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، (٢٩)، ٤٦٣ - ٥٠٢.

[DOI: 10.21608/ajahs.2024.338258](https://doi.org/10.21608/ajahs.2024.338258)

القحطاني يحيى بن سعيد (٢٠٢٢). القيادة الريادية مدخل لتطبيق معايير التميز الإداري العالمية في الجامعات السعودية" استراتيجية مقترحة. [رسالة دكتوراة غير منشورة كلية التربية، جامعة أم القرى].

القحطاني، أمل بنت شايح بن علي، والمزني، عبد الله بن سليمان بن عبد العزيز. (٢٠٢٤). واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بتحسين جودة الحياة الوظيفية بكليات الشرق العربي. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (١١٣)، ٢٣٦ -

<https://doi.org/10.33193/JALHSS.113.2024.1255> .٢٩٩

القحطاني، عبير بنت حسن بن عبد الله آل سرحان، والمخلافي، محمد بن سرحان. (٢٠١٩). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٤٠)، ٢١٦ - ٢٣٣.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1082672>

القرشي، شذى عاتق حمدان، والزهراني، نسرین علي عبد الله. (٢٠٢٤). واقع التجديد الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة القراءة والمعرفة*، (٢٦٧)، ١٨٥

- ٢٤٥. [DOI: 10.21608/mrk.2024.336740](https://doi.org/10.21608/mrk.2024.336740)

القرشي، وجدان عبید سعيد. (٢٠٢٤). التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية: تصور مقترح. *مجلة كلية*

*التربية*، ١٥(٣)، ١٩ - ٤٩. [DOI: 10.21608/jfst.2024.380692](https://doi.org/10.21608/jfst.2024.380692)

كمال الدين، هشام مصطفى، وأبو زيد، محمد محمود. (٢٠١٩). واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران. *جروش للبحوث والدراسات*، ٢٠(١)، ١٧٧ - ٢١٣.

<http://search.mandumah.com/Record/967895>

الكندية، لطيفة بنت عبد الله بن علي، وجمعة، محمد حسن أحمد، ورضوان، وأئل وفيق، وصيام، إيمان توفيق محمد. (٢٠٢٥). متطلبات تعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين. *مجلة كلية التربية بدمياط*، (٩٢)، ٢٠٧-٢٣٢.

<http://search.mandumah.com/Record/1547000>

الكهالي، محمد عبد الله سرحان، وزبيل، عبد الله سالم أحمد عمر. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، ٢٩(٤)، ١-٢٩. DOI:

[10.20428/jss.v29i4.2237](https://doi.org/10.20428/jss.v29i4.2237)

المالكي، سلطان بن حسين محسن. (٢٠٢٤). أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (١٥٠)، ٧٩-١٢٨. DOI:

[10.21608/saep.2024.349044](https://doi.org/10.21608/saep.2024.349044)

مجدلاوي، فداء عبد الرؤوف صالح. (٢٠٢٣). الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٩(٧)، ١-٢٠. <http://search.mandumah.com/Record/1421151>

محمد، صابرين السيد رمضان. (٢٠٢٣). الجدارات الوظيفية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق في ضوء نوع الكلية. *دراسات تربوية ونفسية*، (١٣١)، ٣١٥ - ٣٧٠.

محمد، عبد الناصر محمد رشاد، وعباس، هشام سيد. (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. *مجلة الإدارة التربوية*، ٧(٢٥)،

<http://search.mandumah.com/Record/1055660> . ١٠٥ - ٢٠٧

المحمدي، سعد علي. (٢٠٢٣). *إدارتا التميز والجودة*. دار اليازوري، عمان.

المخلافي، سلطان سعيد عبده. (٢٠١٨). تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات*، ٤٢(٣)، ١٥٥-١٩٢. <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol42/iss3/6>

المدني، معن بن محمد. (٢٠٢٣). ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية. *مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز*، ٩(٣)، ٥٩٥ -

<http://search.mandumah.com/Record/1361273> . ٦٢٧

المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد. (٢٠٢٣). درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة حائل، (١٩)، ١٠١ - ١٢٢. <http://search.mandumah.com/Record/1414510>

المريخي، غنام بن هزاع عبيد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٣(٩)، ٤١ - ٨٦. DOI: 10.21608/jsre.2022.169302.1517

مصطفى، صفية. (٢٠٢٠). دور الجدارات الوظيفية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية: دراسة ميدانية لدى موظفي المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر [أطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية].

مطير ميسم فوزي. (٢٠١٧). إدارة التغيير. دار الكتاب الثقافي، عمان: الأردن.

المطيري، علي طلال، وإسماعيل، عمار فتحي. (٢٠٢٢). دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، ١٣(٣)، ١١٤٢-١١١٦. DOI: 10.21608/masf.2022.243386

المطيري، عواطف لافي عايز، والفضلي منى عبد المحسن. (٢٠٢٠). واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. ٤(١٨)، ٥٣٠-٥١١. DOI: 10.21608/jasep.2020.117902

المليجي، رضا إبراهيم السيد سالم. (٢٠١٦). تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز. مستقبل التربية العربية، ٢٣(١٠٠)، ٦٣-٢٠٠. <http://search.mandumah.com/Record/763047>

المليجي، رضا إبراهيم السيد سالم. (٢٠٢٤). القيادة الابتكارية كمدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٢٥(٢)، ١٢٣٨ - ١٣٠٦. <http://search.mandumah.com/Record/1503369>

منصور، منصور عبد القادر محمد. (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM: دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة. مجلة

## نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ٥(١)، ٥٢ - ٧٢.

<http://search.mandumah.com/Record/1160171>

المنياوي، جمال جمعة عبد المنعم ابراهيم. (٢٠١٨). الثقافة المؤسسية في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران. *المجلة الدولية للآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية*، (١٢)، ٧٨-

١٠٦. <http://search.mandumah.com/Record/946154>

المهري، العنود محمد قاسم. (٢٠٢٤). واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*،

٤٨(٤)، ٩٣ - ١٤٢. [DOI:10.21608/jfees.2024.410956](https://doi.org/10.21608/jfees.2024.410956)

الناجي، عبد السلام عمر. (٢٠١٩، ١٨-٢٠ مارس). برنامج إعداد وتأهيل القيادات التعليمية، أحد برامج ومبادرات وزارة التعليم لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. مؤتمر التنمية الإدارية في

ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، بمعهد الإدارة العامة، الرياض. [www.ipa.edu.sa/ADSV2030](http://www.ipa.edu.sa/ADSV2030)

النايف، سعود عيسى. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ١(٥٨)،

٢٤١-٢٨٠.

نصيف، مرتضى عبد الغفور. (٢٠١٨). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الأدوار الإستراتيجية لموظفي دوائر الموارد البشرية في الجامعات الأردنية. [رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة آل البيت].

النمر، أحمد صالح فتوح. (٢٠٢٢). التميز المؤسسي في الجامعة التعليمية والتربوية وفق النموذج الوطني الموحد بجائزة الملك عبد العزيز للجودة. دار تكوين للنشر والتوزيع.

النواصرة، مصطفى سليمان. (٢٠١٩). جدارات القيادة الإستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات النكية. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

هاشم، زكي محمود. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار السلاسل للطباعة والنشر، الكويت.

هاشم، نهلة؛ والسلامية، ليلى. (٢٠٢٠). جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، (١٣)، ٨٥ - ١٤٧.

هدية، سعيد علي. (٢٠٢٢). تطوير جدارات القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد للتحويل نحو النظام الجديد للجامعات السعودية: برنامج تدريبي مقترح. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، (٢)٩، ١٥٣-١٨٦.

<http://search.mandumah.com/Record/1337971>

يعقوب، حب الدين علي. (٢٠١٩). الدور الوسيط لأنماط القيادة الإدارية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة على الجامعات السودانية الحكومية والأهلية بولاية الخرطوم. [رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين].

#### المراجع الأجنبية:

Al Nasser, A., & Jais, J. (2022). HR Development in Saudi Public Universities: The Role of Organizational Culture and Communication. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1318-1324. DOI: [10.37394/23207.2022.19.118](https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.118)

Barnes, N., du Plessis, M., & Frantz, J. (2021). Institutional culture and academic career progression: Perceptions and experiences of academic staff. *SA Journal of Industrial Psychology*. 47(6), 1-13. DOI: [10.4102/sajip.v47i0.1878](https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1878)

Barnhill, C.R., Smith, N.L. & Oja, B.D. (2021). *Creative and Innovative Teams*. (1th ed.). Springer.

Caliskan, A., & Zhu, C. (2019). Organizational Culture Type in Turkish Universities using OCAI: Perceptions of Students. *Journal of Education Culture and Society*, 10(2), 270-292. <https://doi.org/10.15503/jecs20192.270.292>

Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling: A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (1), 14-22. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>

Dextras-Gauthier, J., Gilbert, M. H., Dima, J., & Adou, L. B. (2023). Organizational culture and leadership behaviors: is manager's

- 
- psychological health the missing piece? *Frontiers in psychology*, 14, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1237775>
- Khandwalla, P. (2011). *Organizational Design for Excellence*. (10th ed.). McGraw Hill Education.
- Kumar, P., Singhal, S., & Kansal, J. (2022). Impact of quality management system dimensions on organizational effectiveness of engineering institutions in India. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 81(2), 148-155. DOI: [10.56042/jsir.v81i02.54827](https://doi.org/10.56042/jsir.v81i02.54827)
- Laher, S. (2010). Using exploratory factor analysis in personality research: Best-practice recommendations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-7. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.873>
- Nelly, N., Prabowo, H., Bandur, A. & Elidjen, E. (2024). The mediating role of competency in the effect of transformational leadership on lecturer performance. *International Journal of Educational Management*, 38 (2), 333-354. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2023-0275>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). *The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary*. Paris: OECD Publishing.
- Pham, T. V., Nghiem, T. T., Nguyen, L. M. T., Mai, T. X., & Tran, T. (2019). Exploring Key Competencies of Mid-Level Academic Managers in Higher Education in Vietnam. *Sustainability*, 11(23), 6818. <https://doi.org/10.3390/su11236818>
- Rohana N., & Abdullah, C. (2017). Leadership Competencies and Organizational Performance: Review and Proposed Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 824-831. DOI: [10.6007/IJARBS/v7-i8/3297](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i8/3297)
- Saluy, A.B., Armansyah, S., Djamil, M., Mulyana, B., Pramudena, S., Rinda, R.T., & Endri, E. (2022). Motivation Moderating the Influence of Organizational Culture and Leadership on Employment Performance. *Wseas transactions on environment and development*, 18:662-670. DOI: [10.37394/232015.2022.18.63](https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.63)
- Tasopoulou, K. & Tsiotras, G. (2017). Benchmarking Towards Excellence in Higher Education. *Benchmarking: An International Journal*, 24(3), 612-631. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0036>
-

---

Thompson, S. K. (2012). *Sampling*. 3<sup>th</sup>, Wiley, Hoboken.

Yang, Y., & Xia, Y. (2015). On the number of factors to retain in exploratory factor analysis for ordered categorical data. *Behavior Research Methods*, 47(3), 756–772. <https://doi.org/10.3758/s13428-014-0499-2>