

**دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من****وجهة نظر منسوبيها**

أسماء الباحثات:

د/ فاطمة يحي عسيري

(أستاذ مساعد في الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة جدة)

تهاني منيف المقاطي

(طالبة ماجستير في جامعة جدة \_ كلية التربية \_ قسم القيادة والسياسات التربوية)

**المُستخلص**

هدفت الدراسة الحالية للتعرّف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، والكشف عما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة التشاركية والتَّميُّز المؤسسي ، و إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى (المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة، وتمثلت العينة في (156) من القيادات الأكاديمية والإداريين، وتوصّلت إلى عدة نتائج منها : أن دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها جاءت بدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي قدره (3.69)، وأن العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي علاقة ارتباطية قوية ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمُتغيّر المنصب الوظيفي ، ووجود فروق تُعزى لمُتغيّر سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وقدمت الباحثة عدداً من التوصيات ومن أبرزها: تشجيع قائد الجامعة على الاستمرار في استخدام نمط القيادة التشاركية؛ لما له من دور واضح في تحقيق أهداف الجامعة، والاهتمام بمجال العلاقات الإنسانية في ممارسة القيادة التشاركية، وتكثيف الدورات وورش العمل المُتعلّقة بالاتصال والتواصل للمنسوبين، وزيادة معدلات إشراكهم في صنع القرار واتخاذ، وزيادة اهتمام قائد الجامعة بتطبيق معايير التَّميُّز المؤسسي؛ كونها أحد برامج الرؤية السعودية الحديثة التي تُحقّق استدامة الميزة الأكاديمية التنافسية لجامعة جدة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة – القيادة التشاركية – التميز المؤسسي – التعليم الجامعي – جودة التعليم- النموذج الأوربي (EFQM).

## Abstract

The current study aimed to identify the role of participatory leadership in achieving institutional excellence at the University of Jeddah from the perspective of its employees, and to reveal whether there is a relationship between participatory leadership and institutional excellence, and if there are statistically significant differences attributed (job position, years of experience), the researcher used the descriptive survey method and questionnaire approach as a tool, and the study sample was represented in (156) academic leaders and administrators, and reached several results including: the role of participatory leadership in achieving institutional excellence at the University of Jeddah from the perspective of its employees came with high degree, and an arithmetic average of (3.69), and that the relationship between participatory leadership in achieving institutional excellence is a strong direct correlation relationship, and there are no statistically significant differences due to the variable of the job position, and the existence of differences due to the variable of years of experience among the averages of the responses of the study sample members. the researcher made a number of recommendations, most notably: encouraging the university leader to continue using the participatory leadership style because of its clear role in achieving the university's goals, paying attention to the field of human relations in practicing participatory leadership, intensifying courses and workshops related to communication and communication for employees and increasing their participation rates in decision making, and increasing the university leader's interest in applying institutional excellence standards as one of the modern Saudi vision programs that achieve the sustainability of the competitive academic advantage of the University of Jeddah

**Keywords:** Leadership - Participative Leadership - Institutional Excellence – University Education- The Quality of Education- European Model (EFQM).

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من

### وجهة نظر منسوبيها

أسماء الباحثات:

د/ فاطمة يحي عسيري

(أستاذ مساعد في الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة جدة)

تهاني منيف المقاطي

(طالبة ماجستير في جامعة جدة \_ كلية التربية \_ قسم القيادة والسياسات التربوية)

المقدمة

تشهد المؤسسات في العصر الحالي العديد من التغيرات والتحوّلات في شتى مجالات الحياة نتيجة للثورة المعلوماتية؛ مما يؤثر في المؤسسات باختلاف أحجامها ونشاطها، وبالأخصّ المؤسسات التعليمية.

وتعدّ القيادة محركًا رئيسًا لمواجهة هذه التغيّرات، حيث إنها من أبرز الأمور التي تعتمد عليها المؤسسات في نجاحها وتحقيق أهدافها، ويرتبط نجاحها بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المؤسسة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، والصفات القيادية والشخصية، والمهارات التي يمتلكها (شقيّر، 2011)، وأصبحت الحاجة ماسّة إلى قادة متميّزين لديهم الخبرات والمهارات المناسبة، والقدرة على تحمّل المسؤولية للتكيّف مع ما هو متطوّر وجديد، والقيام بالدور القيادي المطلوب مع نمو المؤسسات وتطورها وتعدد أدوارها وتعقّدها (حمادات، 2006).

ومع تطور الفكر القيادي في القرن العشرين، ظهرت اتجاهات حديثة في القيادة، كالقيادة الموقفية، والتحويلية، والإبداعية، والتشاركية؛ لتحلّ محلّ النظريات التقليدية كمنظريّة السمات والرجل العظيم (قراوني، 2017)، والقيادة التشاركية نمط حديث من أنماط القيادة، يُشارك فيه القائد مرؤوسيه في عملية صنع القرار الإداري، ومشاورتهم، واحترام شخصياتهم، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية لتحقيق أهداف المؤسسة (أحمد، 2017)، وتتمثّل مجالاتها في: تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات (Mokoena, 2012).

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

وتعتمد القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية على إشراك القائد العاملين في عملية التخطيط الهادف، واتخاذ القرارات الإدارية، ومنح الموظفين الصلاحيات؛ بما يُشعرهم بأهميتهم وينمي الثقة لديهم، من حيث إقامة علاقات إنسانية معهم، وتحفيزهم على إتقان العمل والتعاون والانسجام؛ مما يؤدي إلى كسب احترام العاملين وودهم للقائد، ويتطلب ذلك أن يكون للقائد قدرات خاصة في سلوكه الإداري المتميز؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها (الصليبي، 2015؛ محسن، 2012).

والمؤسسات التعليمية في كل المجتمعات أحد الركائز الوطنية، التي تُسهم بشكل أساسي في نهضة المجتمعات، وتنعكس نتائجها على النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (عبيد، 2008)، وهي كغيرها من المؤسسات التي تتعرض لتحديات عديدة تمثلت في: الثورة المعرفية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية؛ مما فرض عليها نوعاً من الصراع والتنافس لتحقيق أفضل مستويات الأداء والإنتاج، التي تلبى طموح المستفيدين - سواء كانوا داخليين أو خارجيين- وتحقيق رغباتهم، وخلق فرص تطلبت إدارات قوية قادرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف وتسخيرها؛ لاستثمار الفرص والحد من المخاطر (Jean, 2018).

وتسعى المؤسسات المختلفة في الوقت الراهن إلى تبني مفهوم التَّميُّز المؤسسي، وهو أحد المفاهيم الحديثة القائمة على فكر الجودة الشاملة، التي أثبتت نجاحها في ميادين متعددة؛ حيث إن المؤسسات المتميزة تسعى إلى تحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال التخطيط لنتائج متوازنة تلبى احتياجات كافة الأطراف المعنية على المدى القصير والطويل والعمل على فحوصها، والنظر إلى ما هو أفضل، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال استيعاب حاجاتهم، والاستثمار في القدرات الداخلية من عناصر مادية وبشرية وتكنولوجية وتحسينها بشكل مستمر (أحلام، 2017).

وقد ظهرت تنظيمات إقليمية ومحلية، أخذت على عاتقها مهمة تفعيل مفهوم التَّميُّز المؤسسي بين المؤسسات المختلفة، وذلك بوضع نماذج وجوائز مستندة على مجموعة من المعايير محددة سلفاً، ولكل معيار درجات خاصة به تُمكن المؤسسات من إجراء تقييم ذاتي،

والتَّعَرُّف على أوجه القصور في الأداء (السوسي، 2015)؛ إذ إن هناك (100) نموذج وجائزة مُستخدَمة في (81) دولة، منها: نموذج التَّميُّز (EFQM) للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأوروبا (European Foundation for Quality Management)، وجائزة مالكوم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) بأمريكا (Malcolm Baldrige) وجائزة ديمينج باليابان (Deming Prize)، وجائزة ديمينج باليابان (National Quality Award)، وهناك الكثير من الجوائز العربية من أبرزها: جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، وجائزة الملك عبد الله الثاني لتميُّز الأداء الحكومي، ونموذج جائزة دبي للأداء الحكومي، وغيرها الكثير؛ مما يدلّ على تزايد الاهتمام بالتميُّز المؤسسي (السعيد، 2019). وقد أكّدت العديد من الدراسات أهمية التَّميُّز المؤسسي - وبالأخص في المؤسسات التعليمية- كدراسة شحاتة (2021)، التي طالبت بضرورة التطلُّع إلى المستقبل ونشر ثقافة التَّميُّز المؤسسي في الجامعات، ودراسة العنزي (2019)، التي أكّدت ضرورة استخدام نماذج التَّميُّز المؤسسي؛ مما يخدم العملية التربوية، ودراسة الشوا (2016) التي أكّدت ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي لثقافة التَّميُّز لدى مديري المدارس، ودراسة الحية (2015)، التي أكّدت ضرورة تحقيق التَّميُّز في جميع الأنشطة والأعمال التعليمية. وبعد التَّميُّز المؤسسي أحد برامج رؤية الجامعة السعودية الحديثة لجامعة جدة، الذي تسعى الجامعة من خلاله إلى التوصل لنتائج تنافسية غير مسبوقه على معايير الأداء ومؤشراته، ورفع مستوى السمعة المؤسسية للجامعة، وتحقيق استدامة الميِّزة التنافسية لها (الجامعة السعودية الحديثة، 2021)؛ وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها.

### مشكلة الدراسة

القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة في المؤسسات التعليمية، وقد أوضح Sarafido and Chatziioannidi (2013) سببين رئيسيين يوجبان على المؤسسات التعليمية الأخذ بأسلوب القيادة التشاركية، وهما:

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

- ضرورة مواكبة الاتجاهات الحديثة في الإدارة من خلال تغييرها وتطويرها؛ للتوجه نحو منظومات التعليم، ولن يتحقق هذا إلا في مجتمعات تشاركية.
  - تزايد الضغوط الاجتماعية والرغبة في المساءلة والإصلاحات التعليمية، التي تؤدي إلى زيادة فعالية المنظّمات التعليمية بمشاركة المنسوبين بتحميلهم المسؤولية، وزيادة التزامهم بأداء ما يُوكل إليهم من مهام.
- والقيادة التشاركية من أهم الأساليب القيادية القادرة على إحداث التغيير في الجامعات، في حين تعتمد العديد من الأقسام الأكاديمية على الأنماط التقليدية من الإدارة، التي تمنع من إعطاء المساحة الكافية للأعضاء في المشاركة بصنع القرار، ومراعاة الجوانب الإنسانية لديهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ويضعف إنتاجهم مما يفقدهم الشعور بالمسؤولية؛ على الرغم من أنهم جزء من الجامعة (الرويثي، 2018).
- وقد أوصت العديد من الدراسات بأهمية الأخذ بأسلوب القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية، ومنها دراسات: (الحجيج، 2019؛ الرويثي، 2018؛ الشمري، 2020؛ الشمري والوقان، 2018)، حيث إن ممارسة القيادة التشاركية – بوصفها أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة- يُحقّق العديد من المزايا داخل المؤسسات التعليمية، خاصة مع التغييرات التي تحدث داخل بيئة العمل، وما تفرضه هذه التغييرات من تحديات تستلزم مشاركة المرؤوسين في مواجهة هذه التحديات، ولما يكون له من أثر إيجابي في المرؤوسين وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة (العرايبي، 2010).
- وانطلاقاً من رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وحرصها على تنمية قدرات الجامعات السعودية للتقدّم إلى الأمام، وأن تحتل مكانتها المتميّزة بين الجامعات النخبوية العالمية الحديثة - حيث تصنع الاختلاف والفرق عن منافسيها للتميّز وكسب ثقة المجتمع- الأمر الذي دفع جامعة جدة إلى تبني رؤيتها (الجامعة السعودية الحديثة)، التي تتضمن العديد من البرامج ومن أبرزها: برنامج التَّميُّز المؤسسي، الذي يهدف إلى إحداث تغيير في النظم؛ للوصول إلى إنتاج حالة من التَّميُّز في الأداء المؤسسي وممارساته المصاحبة؛ لتحقيق

استدامة الميزة الأكاديمية التنافسية لجامعة جدة؛ ومن ثم رفع تصنيف الجامعة محلياً وإقليمياً وعالمياً (جامعة جدة، 2021).

وقد حققت جامعة جدة إنجازات عالمية عبر التصنيفات التي حصلت عليها خلال الفترة الماضية، بدخولها في التصنيفات العربية والعالمية في أربع إنجازات تمثلت في: تصنيف (QS) للجامعات العربية، وتصنيف التايمز للجامعات العربية، وتصنيف التايمز للجامعات العالمية، وتصنيف التايمز للاقتصاديات الناشئة (جامعة جدة، 2021).

وتحتاج المؤسسات التربوية – وفي مقدمتها الجامعات- إلى آليات جديدة لتحقيق التفوق والتَّميُّز المؤسسي، حيث إن التطورات التي تفرزها العولمة والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ جعلت المؤسسات تسعى جاهدة إلى إحداث التغييرات اللازمة للتكيف معها كما جاءت في توصيات دراسات: (أبو عودة، 2018؛ الحجيج، 2019؛ حرز الله وأبي ليدة، 2020؛ سليم، 2020؛ شحاتة، 2021؛ عباس، 2018).

وأوصت العديد من المؤتمرات التي تُعقد من أجل التَّميُّز في التعليم بأهمية إثراء ثقافة الجودة والتَّميُّز المؤسسي ونشرها في التعليم، مثل: المؤتمر الوطني السابع للجودة في فبراير (2020).

وعلى الرغم من أن هناك دراسات ومؤتمرات أوصت بأهمية التَّميُّز المؤسسي؛ لكن وجدت الباحثة - على حد علمها- قصوراً في الدراسات التي تستكشف دور أنماط قيادية محدّدة في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي؛ ومن ثمّ تسعى الدراسة الحالية إلى توضيح دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها.

### أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة؟  
ويتفرّع منه الأسئلة الآتية:

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

- ١- ما درجة ممارسة القيادة التشاركية من حيث أبعاد: (تفويض السلطة، والمشاركة واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات)، من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة؟
- ٢- ما درجة تطبيق التَّمَيُّز المؤسسي من حيث أبعاد: (الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مُسْتَدَامَة، وقيادة الأداء والنَّحْوُل، وانطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي)، من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة؟
- ٣- ما علاقة القيادة التشاركية بتحقيق التَّمَيُّز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في استجابات منسوبي جامعة جدة، حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّمَيُّز المؤسسي تُعزَى لِمُنْتَغَبِي: (المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

### أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى التَّعَرُّف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّمَيُّز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية:
- ١- التَّعَرُّف على درجة ممارسة القيادة التشاركية من حيث الأبعاد: (تفويض السلطة، والمشاركة واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات)، من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة.
  - ٢- الكشف عن درجة تطبيق التَّمَيُّز المؤسسي من حيث الأبعاد: (الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مُسْتَدَامَة، وقيادة الأداء والنَّحْوُل، وانطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي)، من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة.
  - ٣- تُسهِم الدراسة في توضيح علاقة القيادة التشاركية بتحقيق التَّمَيُّز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة.



٤- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة، تبعاً لمُتغيري: (المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة

#### الأهمية النظرية

- ١- تلقي هذه الدراسة الضوء على دور نمط من أنماط القيادة في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بالتعليم العالي؛ مما قد يُشجّع الباحثين في المستقبل على دراسة أنماط القيادة الأخرى ودورها في تحقيق التَّميُّز المؤسسي.
- ٢- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، الذي يتناول مُتغيّرات في المجال القيادي، فالقيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة في القيادة، ويسعى التَّميُّز المؤسسي بدوره لإحداث تغيير مدرّوس؛ للوصول إلى حالة من التَّميُّز في الأداء الشامل.

#### الأهمية التطبيقية

- ١- تنفيذ هذه الدراسة في لفت أنظار القيادات إلى دور القيادة التشاركية وتفعيلها بالشكل المطلوب في تحقيق التَّميُّز المؤسسي لجامعة جدة.
- ٢- يؤمل أن تنفيذ هذه الدراسة قيادات الجامعات عمومًا، وجامعة جدة خصوصًا في التَّعرُّف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي.

### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على معرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها: (تفويض السلطة، والمشاركة واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات) في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بأبعاده: (الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مُستدامة، وقيادة الأداء والتَّحوُّل، وانطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي)، التي أُختيرت وفقًا للنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة.

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

**الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على كليات جامعة جدة بمدينة جدة، والسبب في

اقتصار الباحثة على هذه الحدود؛ لتبني الجامعة رؤية الجامعة السعودية الحديثة.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على منسوبي جامعة جدة من: القيادات الأكاديمية (وكيل

ووكيلة كلية، ورئيس ونائبة رئيس قسم، والإداريين من كلا الجنسين).

**الحدود الزمنية:** طُبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1444هـ-

2023م.

## مصطلحات الدراسة

### القيادة التشاركية

- القيادة التشاركية اصطلاحًا: كما عرّفها (1930) Lewin بأنها: "النمط الديمقراطي حيث يشعر أعضاء المجموعة بالمشاركة في عملية صنع القرار عندما يكون لديهم قائد تشاركي، حيث يُقدّم هؤلاء القادة الذين يمارسون أسلوب القيادة التشاركية التوجيه للمجموعة" (p.195).

- القيادة التشاركية إجرائيًا: مشاركة قائد الجامعة داخليًا مع المنسوبين من القيادات الأكاديمية والإداريين، من خلال تفويض السلطات لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وممارستهم للعلاقات الإنسانية، وطرق الاتصال ونقل المعلومات؛ لتحقيق الرؤية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.

### التَّميُّز المؤسسي

- التَّميُّز لغة: يشير مصطلح التَّميُّز في اللغة العربية إلى: "الأصل: ميز، ويقال: تميَّز القوم: أي ساروا في ناحية وانفردوا، وقوة التَّميُّز هي: قوة الحكم الفاصل، والميزة الرفيعة" (مجمع اللغة العربية، 1985، ص. 929)، أما في اللغة الإنجليزية؛ فيشير مصطلح التَّميُّز (Excellence) إلى: "الجودة والتفرد والامتياز"، وصفة التَّميُّز هي: ممتاز (Excellent)، وتعني: الأداء بدرجة جودة عالية جدًا (Macmillan Dictionary, 2007, p.508 English).

- التَّمَيُّز اصطلاحًا: "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزّز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمّن العديد من قوى العمل التي تُشكّل هيكل المنظمة" ( Nohria & Joycek, 2003, p.53)
- وتعرّف الباحثة التَّمَيُّز إجرائيًا بأنه: سعي الجامعة إلى استثمار مواردها وإمكاناتها، عبر وضع رؤية واضحة الأهداف؛ لتحقيق المُخرجات المرغوب فيها، ورفع تصنيفها من بين الجامعات، من خلال تركيزها على أبعاد: (الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مُستدامة، وقيادة الأداء والتحوّل، وانطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي).

### الإطار النظري

#### القيادة التشاركية (Participative Leadership)

- عرّف Hamal (2019) القيادة التشاركية بأنها: "مشاركة المرؤوسين في صنع اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وتوافر نظام فعال، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية" (p.13).
- وعرّفها Kusumo et al. (2018) بأنها: "ما يمنح المرؤوسين فرصة المشاركة الفعّالة في أعمالهم العقلية والروحية والبدنية والمادية".
- ويرى Mc Crimmon (2007) أن القيادة التشاركية: "أسلوب يُشارك فيه القائد أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات، وهو أمر ضروري عند الحاجة إلى التفكير الإبداعي لحلّ المشكلات المعقّدة؛ ومع ذلك يتخذ القائد القرارات النهائية" (p.101).
- وعرّفها عيسى (2022) بأنها: "ذلك النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والمشاركة الملموسة والفعّلية للعاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات وحلّ المشكلات؛ بما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة" (ص.355).
- وتعرّفها الباحثة إجرائيًا بأنها: مشاركة قائد الجامعة داخليًا مع المنسوبيين من أعضاء الهيئة التعليمية وأعضاء الهيئة الإدارية، عبر تفويض السلطات لهم،

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وممارستهم للعلاقات الإنسانية، وطرق الاتصال ونقل المعلومات لتحقيق الرؤية التي تسعى إليها الجامعة.

### أهمية القيادة التشاركية

القيادة التشاركية من أهم المداخل المُستخدمة لتحقيق التوجّه نحو اللامركزية، بوصفها إستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، وهي من أبرز الأساليب، حيث إنها تحرص على الاستفادة من النظريات السابقة، وفي الوقت نفسه تُشرك العاملين في اتخاذ القرارات؛ لذا أصبح هذا الأسلوب يُستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة؛ لما له من تأثير واضح في نتائج العملية الإدارية، التي من أبرزها: اتخاذ القرارات الصحيحة، والقوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة، وخلق جو التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين، والآثار الإيجابية في الروح المعنوية للعاملين (الرفاعي، 2009).

وتكمن أهمية القيادة التشاركية في قدرتها على إعطاء المرؤوسين مساحة من الحرية والمرونة داخل العمل، حيث تُفوض بعض الأعمال إلى العاملين، والأخذ بأرائهم وتنفيذها جنباً إلى جنب مع القائد؛ إلى أن تُحقّق الأهداف في جوٍّ مليء بالاحترام المتبادل (الشمري واللوكان، 2018).

ويرى الرويثي (2018) أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في كون المنظمة تعمل بوصفها فريقاً من حيث المشاركة في صنع القرار، والتخطيط لتحقيق الأهداف المشتركة، والترابط داخل المنظمة، كما تفتح فرصاً للتمكين بدلاً من التسلّط والسيطرة، وتُقوّي العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادة وتُشعرهم بانتمائهم إلى المنظمة ورفع روحهم المعنوية.

وقد اتضح للباحثة مما سبق، الأهمية البالغة للقيادة التشاركية في المنظمات - بما فيها المؤسسات التعليمية- حيث تعمل على تطوير أدائها وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب في بيئة العمل؛ لتساعد على تحقيق التميّز المؤسسي.

ذكر الرويحي (2018)، والشمري واللوقان (2018)، والشمري (2020)، وHiller (2006) أن أبعاد القيادة التشاركية تنقسم إلى أربعة أقسام، وهي:

### ١- تفويض السلطة (Delegation of Authority):

يقصد بها كما يراها الصيرفي (2003): عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الآخر هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء المسؤوليات التي يكلفه بها قائده، ويُمارس صلاحياته لأداء المهام؛ وبذلك يصبح مسؤولاً عما قام به من أعمال.

وتفويض السلطة من الضروريات التي تحتمها عملية التنظيم في المؤسسة التعليمية، حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بجميع الأعمال اللازمة لإدارة المؤسسة، ويتم بواسطتها إنجاز مجموعة كبيرة من الالتزامات ضمن هيكل منظم ومحدد من المسؤوليات (مهنياً، 2006).

وبإمكان تفويض السلطة مساعدة القادة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين؛ مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية ذات العلاقة بالتخطيط وصناعة القرار؛ الأمر الذي يزيد الثقة، ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين القادة والمرؤوسين، ويسهم في تحفيز المرؤوسين على تقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية لديهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم (القيوتي، 2003).

وتكمن أهمية التفويض في كونه يوفر الوقت الكافي للقادة للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات المهمة، والمتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والابتكار، ويتحمل المرؤوسون نتائج قراراتهم؛ مما يساعد القائد على إتمام الأعمال وإنجازها (الشمري واللوقان، 2018).

### ٢- المشاركة في اتخاذ القرار (Participation in decision-making):

يقصد به: إشراك المرؤوسين مع القائد وتعاونهم معاً في صناعة القرار؛ ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الآراء فيما بينهم، ومن فوائده: يكون المشارك في صناعة القرار

### دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

أكثر حماساً لتنفيذه؛ مما يسهّل على القيادة أعمالها، وإتاحة المجال للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم، والإسهام بمقترحاتهم في كل ما يهم أعمالهم أو نشاطاتهم؛ ولهذا الأثر الكبير في فهم العمل وإنجازه وإدراك حاجته للتحسين والتطوير، والإلمام بالدور الذي يقوم به كل منهم، وتحسين العلاقة بين المرؤوسين، ورفع الروح المعنوية، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لاستخدام مواهبهم وانطلاق طاقاتهم الكامنة، والاستفادة من قدراتهم في المجالات التي يُتقنونها (القيسي، 2010).

### ٣- العلاقات الإنسانية (Human Relations):

تخلق القيادة التشاركية المناخ الملائم الذي يساعد على تحفيز المرؤوسين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، كما يمكنها أن تُوفّق بين حاجات المرؤوسين ومصالح المنظمة، فالقائد التشاركي منفتح ومتسامح في تعامله مع العاملين، كما أنه يزوّدهم بالمعلومات المهمة التي تساعد على اتخاذ القرار بطريقة سليمة (محمد، 2014).

### ٤- الاتصال وبناء المعلومات (Communication and Information )

#### :(building

يُعرّف بأنه: "نظام متكامل للعمليات التي يمكن من خلالها جمع المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها ونقلها؛ إذ يتمكّن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار والحقائق التي تؤثر في سلوكهم وتوجيههم في اتجاه معين" (الشمري، 2020، ص 28).

ويُعرّفه البطل (2009) بأنه: "مجموعة من الإجراءات والوسائل والطرق التي تضمن استخدام البيانات اللازمة توافرها وإنتاجها وتوصيلها؛ لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، وصحيحة التوقيت" (ص. 53).

واعتماداً على ما تم ذكره من أبعاد ترى الباحثة أن تصنيفها لأربعة أبعاد مهم جداً حتى تغطي جميع نواحي القيادة التشاركية وفقاً لما تم ذكره في التعريفات بحيث تطرقت بعضها لكونها تفويض، والبعض الآخر ذكر أنها مشاركة، وبعضها ذكر أن القيادة التشاركية تعتمد على العلاقات، والبعض ذكر أنها اتصال وبناء معلومات.

**مفهوم التَّمَيُّز المؤسسي (Institutional Excellence)**

- يُعرّف بأنه: "حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية في المنظمة؛ مما ينتج عنه من إنجازات تجعل المنظمة تتفوق على ما يحقّقه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة" (النعمي، 2010، ص.11).
- ويرى (Johnson & Scholes, 2002) أن التَّمَيُّز في منظمة الأعمال يتكوّن من خلال قدرتها على التَّمَيُّز عن غيرها من المنظمات الأخرى، والمنافسة في قطاع الأعمال نفسه، سواء كان ذلك بنوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدّمها، أو بطبيعة الموارد التي تمتلكها؛ بما يُمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وقدرتها على تحقيق الاستمرارية من خلال تقديم المنتجات والخدمات بشكل أفضل يصعب تقليده (p. 155).

- وترى نجوى (2020) أن التَّمَيُّز المؤسسي "هو سعي المنظمة وراء اقتناص الفرص المسبقة بتخطيط إستراتيجي، والسعي الدائم لتطوير وإدانة تقديم قيمة جديدة للعملاء ولأصحاب المؤسسة، من خلال توقّع احتياجاتهم وتلبّتها، وتبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي الذي يُحقّق التَّمَيُّز المؤسسي" (ص.221).
- وتُعرّفه الباحثة بأنه: سعي الجامعة إلى استثمار مواردها وإمكاناتها، عبر وضع رؤية واضحة الأهداف؛ لتحقيق المُخرجات المرغوب فيها، ورفع تصنيفها بين الجامعات من خلال تركيزها على الأبعاد الآتية: (الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مُستدامة، وقيادة الأداء والتحوّل، وانطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي).

**أبعاد التَّمَيُّز المؤسسي**

تطوّرت عملية التنمية الإدارية للمنظمات في العالم لازدياد التحديات المختلفة في إدارة التَّمَيُّز المؤسسي، وتوسّعت بشكل دائم إلى تحفيز المنظمات ودفعها إلى عجلة التطوير والتقدّم، من خلال نماذج عالمية قياسية تعدّ دليلاً مهمّاً للمنظمات في تقييم أدائها (سمهود، 2013).

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

وتشمل جوائز التَّميُّز المؤسسي العديد من المسابقات التي تتنافس عليها المُنظَّمات، وفقاً لتميُّزها في تقديم خدماتها ومنتجاتها، ونظام العمل المُطبَّق، والعلاقات بين المرؤوسين والعملاء؛ لتحسين الفرص وتطويرها، وتعتمد جوائز التَّميُّز على مقارنة الخدمات والأعمال في المُنظَّمات (النسور, 2010).

### النموذج الأوروبي لإدارة التَّميُّز (EFQM)

يعدّ النموذج الأوروبي للتمييز من أهم النماذج الصادرة عن ( European Foundation for Quality Management)، والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهو إطار عمل مُعترف به عالمياً، ويدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، ويرتكز على أولوية المتعامل، والتركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل، وفهم علاقة السبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المُنظَّمة بأعمالها، والنتائج التي حُققت انطلاقاً من أسباب تأسيس مؤسسة (EFQM) وأهدافها (EFQM,2020).

وتمنح الجائزة لأربع فئات، وهي (القيسي, 2011):

- 1- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.
- 2- مؤسسات القطاع العام.
- 3- المؤسسات الكبيرة.
- 4- المؤسسات المتوسطة والصغيرة.



شكل (1) أبعاد النموذج الأوروبي (EFQM 2020).

(EFQM,2020, p.6)



## المحور الإستراتيجي الأول: التوجّه

حتى تُحقّق المُنظّمة نتائج مبهرّة ومُسندّامة تُلبّي توقّعات المعنّيين أو تتجاوزها، سواء كان شخصًا أو مجموعة أو منظمة لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع المُنظّمة وأنشطتها - مثل: المساهمين أو الموردين أو العملاء- فعليها أن تقوم بالآتي (شحاتة, 2021):

١- تطوير رؤية طموحة.

٢- تحديد غاية مُلهمة.

٣- تطوير إستراتيجية تتمحور حول بناء قيمة مُسندّامة.

٤- بناء ثقافة التفوق والنجاح.

والذي أُسْتنبط من سؤال جوهرى مفاده: "لماذا أنشئت هذه المؤسسة؟" وما الغاية التي تسعى إلى تحقيقها؟ ولماذا هذه الإستراتيجية بالذات؟ وفي ظل هذا السؤال صيغت الأبعاد الآتية:

**البُعد الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية:** وعلى أساسها تُحدّد غاية المؤسسة، التي توضّح أهمية عمل المؤسسة لتهيئتها لتطوير وتوفير قيمة مُسندّامة لجميع المعنّيين، وتوفير إطار عمل تتولى فيه مسؤولياتها في المساهمة والتأثير الإيجابي في النظام الأيكولوجي (ECOSYSTEM) الذي تنشط فيه، كما تحدّد رؤيتها من خلال وصف أهدافها المستقبلية؛ لكي تكون مسارًا توجيهيًا للعمل الحالي والمستقبلي، وتوضّح الخطط التي ترسمها مع تحديد الأولويات الإستراتيجية (EFQM,2020).

**البُعد الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة:** على أساس أن الثقافة المؤسسية تنبع من القيم السائدة بها والأعراف المُتعامل بها من قِبل العاملين في المؤسسة، التي لها تأثير في العمل والعلاقات الداخلية والخارجية؛ لذلك ارتبطت بعنصر القيادة ولم تأت منفردة - بوصف أن القيادة نشاط إداري- لذا لا بد من أن يُساق السلوك القيادي ضمن رؤية نموذجية يُحتذى بها من قِبل الجماعة المؤسسية، وعلى مستوى داخلي في ضبط العلاقات بين العاملين، وعلى

دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها  
مستوى خارجي ضمن النظام الإيكولوجي، وهذا بالتركيز على الأنشطة الآتية  
(EFQM,2020):

- ١- توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم.
- ٢- تهيئة الظروف لتحقيق التغيير.
- ٣- تمكين الإبداع والابتكار.
- ٤- توحيد الصفوف لتحقيق الغاية والرؤية والإستراتيجية.

#### المحور الثاني: التنفيذ:

مجال التنفيذ هو المجال الثاني من مجالات نموذج (EFQM) إصدار 2020، وينتمي إلى هذا المجال ثلاثة معايير، وهي: إشراك المعنيين، وبناء قيمة مُستندامة، وقيادة الأداء والتحول.

ولكي تحقّق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تُلبي توقّعات المعنيين أو تتجاوزها؛ فعليها القيام بتحديد غاية ملهمة، وتطوير رؤية طموحة، وتطوير إستراتيجية تركز على خلق قيمة مُستندامة وبناء ثقافة التفوّق والزيادة (EFQM,2020).

وبالنسبة لهذا المبدأ، فقد طُرح سؤال: "كيف تنوي المؤسسة الوفاء بغايتها وإستراتيجيتها؟" وبناء عليه أُدرجت هذه الأبعاد:

**البُعد الثالث: إشراك المعنيين:** بمجرد تحديد أهم الفئات المعنية في المؤسسة (المقصود بالمعنيين الرئيسين)، وبعدها تُطبّق العناصر الآتية (EFQM,2020):

- ١- تحديد الأنواع والفئات المحددة داخل كل مجموعة من مجموعات المعنيين الرئيسين.
- ٢- تحقيق مشاركة المعنيين الرئيسين المستمرة من خلال فهم حاجاتهم وتوقّعاتهم.
- ٣- إشراك المعنيين الرئيسين في نشر إستراتيجيتها وبناء قيمة مُستندامة والاعتراف بمساهماتهم.
- ٤- بناء العلاقة مع المعنيين الرئيسين والحفاظ عليها وتطويرها على أساس: الشفافية والمُساءلة والسلوك الأخلاقي والثقة المتبادلة.

٥- العمل مع المعنيين الرئيسيين؛ لتطوير وفهم موحد، والتركيز على كيفية المساهمة معًا؛ لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطموحات الاتفاق العالمي.

٦- المبادرة في قياس انطباعات المعنيين الرئيسيين وتوثيقها.

٧- تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلّق باحتياجات المعنيين الرئيسيين، وتحديد الإجراءات الملائمة لتأمين المستقبل.

**البُعد الرابع: بناء قيمة مُستدامة:** بناءً على الإستراتيجية المحددة المعالم تتحدّد غاية المؤسسة التي يترتب عليها من خلال تطوير قيمة مُستدامة لها، فعلى أساس تحديد الفرق والفئات المصنّفة بشكل ملائم تُبنى هذه القيمة (EFQM,2020).

**البُعد الخامس: قيادة الأداء والتحوّل:** تتمثّل قيادة الأداء في مواصلة المؤسسة لإدارة عملياتها التشغيلية الحالية وبشكل فعّال وناجح، أما قيادة التحوّل فهي إدارة التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة؛ لضمان استمرارية النجاح المحقّق، وهذا ما يؤكد أهمية الإنجازات المحقّقة حاضرًا، والاستعداد لديمومتها مستقبلاً، وتتم هذه الخطوة بالارتكاز على الابتكار والتكنولوجيا والبيانات والمعلومات والمعرفة والاستخدام الأمثل للأصول والموارد الرئيسة. ولضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي؛ فلا بد أن تلبّي لمنظمة مطلبين رئيسيين في وقت واحد، وهما: قيادة الأداء، وقيادة التحوّل (EFQM,2020).

#### المحور الإستراتيجي الثالث: النتائج:

يعدّ مجال النتائج المجال الثالث من مجالات نموذج (EFQM) - إصدار 2020- وينتمي إلى هذا المجال معياران، وهما: انطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي.

ويتضمّن هذا المحور ما حقّقه المُنظمة ضمن محوري التوجّه والتنفيذ- بما في ذلك التنبؤات المستقبلية، ومن الناحية العلمية فإن المُنظمة المتميّزة تقدّم بيانات حول نتائجها المُتعلّقة بما يأتي (شحاتة, 2021):

١- انطباعات آراء المعنيين.

٢- بناء قيمة مُستدامة.

وتنبثق من السؤال الجوهرى: "ما الذي حُقق حتى الآن؟ وماذا تنوي تحقيقه المؤسسة في المستقبل؟"  
وبناءً عليه أدرجت هذه الأبعاد:

**البُعد السادس: انطباعات المعنيين:** وتتمثل في ردود الأفعال من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة، وقد تكون هذه الانطباعات من فئات المعنيين الحاليين أو السابقين، التي تتحصّل عليها المؤسسة بالطرق المختلفة لجمع المعلومات، وفي مقدمتها استبانات الرأي، ومجموعات التركيز، والتقييمات، والصحافة أو مواقع التواصل الاجتماعي، والاجتماعات العامة، وتقارير المستثمرين، بما في ذلك التعليقات التي تُجمع من خلال فرق إدارة علاقات المتعاملين، فضلاً عن الانطباعات وردود الأفعال التي يُكوّنها المعنيون الرئيسيون عبر تجاربهم الشخصية مع المؤسسة (EFQM,2020).

**البُعد السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي:** يتمثل في النتائج المُحقّقة من قِبَل المؤسسة، والمبنية على مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بناءً على القيمة المستدامة، وتستغل هذه النتائج لتوضيح الأداء العام والاستفادة منه؛ بهدف التنبؤ بالأهداف المستقبلية للمؤسسة (EFQM,2020).

وتبرر الباحثة استخدام نموذج التميز الأوربي دون غيره من النماذج بأنه يتميّز عن غيره بأنه شامل لجميع المعايير التي تقوم عليها أي منظمة من الغاية والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، انطباعات المعنيين، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

### خصائص التَّميُّز المؤسسي

تتمتّع المنظّمات التي تحقّق تميّزًا بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي  
(Grote,2002):

١- قبول الأعمال الصعبة: إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعدّ من أبرز مصادر التَّميُّز المؤسسي، حيث تكون هناك فرص للنمو السريع للمنظّمات وتحسين عملياتها.

٢- الخبرات البعيدة عن العمل: يتوافر لدى المُنظَّمات المتميّزة الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تُقدِّم العديد من الفرص لاكتساب الأداء المتميز.

٣- برامج التدريب: النظام المعياري السائد في المُنظَّمات لأنشطة التَّميُّز في الأداء؛ تكون أهميته أقل بالنسبة لما يُتعلَّم بشكل مباشر من فرص التدريب التي تُعزِّز التَّميُّز لدى المُنظَّمات.

٤- تحمُّل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المُنظَّمات؛ إذ إن تحمُّل المُنظَّمات للأزمات ومواجهتها؛ يُسهم في صقل قدرات المُنظَّمة وتميُّزها.

٥- توافر القيادة الكفؤة: فالقيادة تعمل بوصفها قوَّة، ولها دور بارز في تحقيق التَّميُّز والتشجيع عليه.

٦- الدقة: يُقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاصة بها، عبر اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام للتأثير في تميُّز المُنظَّمة (النسور، 2010).

واتضح للباحثة أن هناك تنوعاً في خصائص التَّميُّز المؤسسي ما بين قبول الأعمال الصعبة، مع توافر قيادة حكيمة تساعد العاملين عبر خبرتها وتوجَّهاتها على تحقيق أعمالهم، إضافة إلى البرامج التدريبية، والدقة في العمل بما يعود بالنفع على المُنظَّمة وتطوُّرها وتقدِّمها.

#### أهداف التَّميُّز المؤسسي

لا يمكن أن يحدث تحقيق التَّميُّز المؤسسي بالصدفة أو من خلال وجود نظريات علمية مجردة؛ ولكن يجب أن يكون فيه إنجازات ملموسة، فالتَّميُّز يعني تحقيق كافة النتائج التي تهَمُّ وتُسعد جميع المعنيين بأمر المُنظَّمة (داوود، 2020).

من أهداف التَّميُّز المؤسسي التي ذكرها جاد الرب (2013):

- ١- العمل على تنمية العاملين في المُنظَّمة، عبر تحسين مشاركتهم في اتخاذ القرار ومسؤولياتهم، والعمل على إرضائهم.
- ٢- التفوق في بيئة الأعمال المحيطة، والعمل على المنافسة في السوق الدولي.

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

- ٣- ثبات القيادة والهدف، والعمل على تجديد الخطط والإستراتيجيات بشكل دوري.
- ٤- الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات، واستغلال مصادر القوة وتفعيلها لدى المنظمة؛ مما يزيد من الكفاءة ويُحقق الأهداف الرئيسة للمنظمة.
- ٥- العمل على تطبيق معايير التَّميُّز في المؤسسات، وإحداث نقلة نوعية في أداء المنظمة، عبر تحقيق التَّميُّز وإثراء روح المنافسة.
- ٦- تحقيق الناتج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء، وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة.

### دوافع التَّميُّز المؤسسي

- للتَّميُّز المؤسسي العديد من الدوافع التي جعلت المنظمات تهتم بها بشكل كبير وإداري لتحقيق القوى الداعمة، ومن أبرز دوافع التَّميُّز المؤسسي (الجعبري، 2009):
- ١- التغيير والتطوير السريع: حيث تتسم جميع المنظمات بالتغيير، فالبيئة الحديثة للعمل في كامل المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغييرات السريعة؛ لذلك كان حتمًا على منظمات الأعمال التخطيط للمستقبل لضمان الاستمرارية في العمل، والمنافسة من خلال التَّميُّز المؤسسي.
  - ٢- المنافسة العالمية: من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي؛ بسبب التطور والمنافسة بلا حدود، خصوصًا بعد العولمة الاقتصادية، وأصبح بالإمكان البحث عن الأسواق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق؛ لذلك وجب على المنظمات العمل على فعالية الإنتاجية وزيادة المنافسة من خلال إدارة التَّميُّز المؤسسي.
  - ٣- المحافظة على مكانة المنظمة: عبر قيادتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها، وذلك بتطوير أعمالها وأدائها المتميِّز؛ للسيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها.

٤- جودة الأداء: أصبحت جودة الأداء العامل الرئيس لكسب العملاء، وأصبحت الأسلوب الأكثر نجاحًا على مستوى العالم، وتعدّ لغة التَّميُّز بين المُنظَّمات، فهي التي تُكسب المُنظَّمات الاستمرارية والتطوُّر في العمل.

٥- تطور التكنولوجيا: يؤثّر التقدّم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات بشكل فعّال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المُنظَّمات، فتطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم عبر تطوير القدرات التكنولوجية الإلكترونية؛ مما يوفّر استمرارية وتقدّمًا لدى المُنظَّمة.

وترى الباحثة أن الأخذ في الحسبان التطورات السريعة في بيئة العمل، والتطور التكنولوجي، وزيادة المنافسة العالمية بين المُنظَّمات؛ هي التي تضمن للمنظمة التطور وأن تحافظ على مكانتها، وتزيد من تنافسيتها، وتمكّنها من الأداء المتميّز الذي يكسب المُنظَّمة الاستمرارية والتطور في العمل.

#### المُقومات الأساسية لإدارة التَّميُّز المؤسسي

يجب أن يُطبّق التَّميُّز المؤسسي من قِبَل المُنظَّمات في توفير الركائز الأساسية من أجل نجاحه، وجني ثماره بشكل مميّز وفعّال، والوصول إلى التَّميُّز يحتاج إلى الجهد الشاق والمتواصل، ويحتاج إلى العديد من التوجيهات الإدارية والفنية في العمل؛ للمشاركة في بناء ثقافة تنظيمية وتنميتها لزيادة فرص التَّميُّز والإبداع، وتحقيق التَّميُّز الإداري (بحر، 2018). ويرى عاصي (2014) أن هناك ركائز ومقومات أساسية للبدء في طريق التَّميُّز بالأداء، وهي:

- ١- وضوح رؤية المُنظَّمة ورسالتها.
- ٢- بناء دور فعّال للقيادة في الإدارة العليا.
- ٣- فعالية المُنظَّمة في تحقيق أهدافها بناء على رؤية المُنظَّمة ورسالتها وأهدافها.
- ٤- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ٥- كفاءة وفاعلية في إجراءات عمل المُنظَّمة.
- ٦- الاستجابة للتغيرات التي تحدث.

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

ومما سبق؛ ترى الباحثة وجود مقومات أساسية لأداء التَّميُّز المؤسسي في مختلف المُنظَّمات - خصوصًا التعليمية- ومن أبرزها: أن يكون هناك رؤية واضحة تستند عليها المُنظَّمة، وتعمل على تطويرها باستمرار حتى تتلاءم مع المُتغيِّرات والمُستجدَّات المحيطة.

### أهمية التَّميُّز المؤسسي

التَّميُّز المؤسسي مهم في تميِّز المُنظَّمات عن بعضها، وهو ضروري لرفع أداء المُنظَّمة وتحسينها، من خلال تطبيق المعايير اللازمة التي حثَّ عليها التَّميُّز المؤسسي، وقد حدَّد باكال أهمية التَّميُّز المؤسسي من خلال ما يأتي (السعودي، 2008):

- 1- وسيلة لجلب المعلومات؛ حتى تتمكَّن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
- 2- توافر المهارات اللازمة لصنَّاع القرار - سواء كان فردًا أو مجموعة- والتركيز على الدور الذي يقوم به، وأهميته في تحقيق الإبداع والتَّميُّز بالمُنظَّمات.
- 3- تطوير أعضائها بصفة مستمرة - سواء كانوا مديريين أو موظفين- حتى يستطيعوا المساعدة على جعل المُنظَّمة أكثر تميِّزًا في الأداء قياسًا بالمنظمات الأخرى.
- 4- وسائل وطرق للتعرُّف على العقبات التي تواجهها المُنظَّمة في حال ظهورها.
- 5- العمل على تفعيل روح الفريق والابتكار ومبدأ المنافسة.
- 6- العمل على جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في المُنظَّمة، وتطبيق تقنيات جديدة؛ بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات.
- 7- تحسين أداء العمل في المُنظَّمة، وزيادة القدرة التنافسية لتطوير عمل المُنظَّمة.

### الدراسات السابقة

هدفت دراسة الشمري (2020) -بعنوان: [درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها] - إلى التَّعرُّف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين



والمعلمات فيها، ومُقترحات للتحسين، حيث أستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُورت استبانة مكوّنة من (38) فقرة، موزّعة على (4) مجالات، طُبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (364) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية. وتوصّلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمُتغيّري الدراسة: (نوع الجنس، ونوع المدرسة)، باستثناء سنوات الخدمة.

وهدفت دراسة الحجيج (2019) – بعنوان: [القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين]- إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مادبا ودرجة تطبيق التَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت العينة من (338) أُختيروا بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت أداتين لجمع البيانات، الأولى: لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية، والثانية: لقياس مدى تطبيق أبعاد التَّميُّز المؤسسي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، وأن مدى تطبيق أبعاد التَّميُّز المؤسسي كانت متوسطة، ووجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التَّميُّز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتَّميُّز المؤسسي تُعزى إلى مُتغيّرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصّص.

أما دراسة الشمري واللوغان (2018) – بعنوان: [واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين]- فهذهت إلى التَّعرُّف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وفقاً للأبعاد الآتية: التفويض، واتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية)، والتَّعرُّف على السُّبل المُقترحة لتطوير القيادة التشاركية، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المتعلمين، تُعزى لمتغيري (سنوات الخدمة والمؤهل)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة التي قُسمت إلى جزأين الجزء الأول: يخص أبعاد القيادة التشاركية، ويختص الجزء الثاني بسبل التطوير، وتكونت العينة من معلمي المرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون الأبعاد الثلاثة للقيادة التشاركية بدرجة عالية، وأنهم موافقون على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية بدرجة عالية.

بينما هدفت دراسة الرويحي (2018) - وعنوانها: [درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية] - إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغير الدرجة الكلية، والتعرف على مَعَوَّقات ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية. وقد أجري البحث في جامعات: طيبة والملك سعود وتبوك، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (1199) عضواً من أعضاء هيئة التدريس أختيروا بطريقة عشوائية، وأستخدمت الاستبانة التي تكونت من (41) عبارة، وتضمنت مجالات: المشاركة في صنع القرار، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والاتصال وبناء المعلومات، ومَعَوَّقات ممارسة القيادة التشاركية. وقد حُلَّت البيانات باستخدام (SPSS)، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث كانت بدرجة عالية، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث حول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية ومجالاتها، تبعاً لمتغير الكلية.

وهدف دراسة الحارثي (2018) - وعنوانها: [القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض] - إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، والكشف عن

نوع العلاقة ودرجتها بين ممارسة القيادة التشاركية والولاء التنظيمي، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة التي تكوّنت من محورين: (درجة ممارسة القيادة التشاركية، ودرجة الولاء التنظيمي)، وتكوّنت العينة بالطريقة العشوائية، وبلغ عددها (361) معلمة، وأستخدمت الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائجها، التي تمثّلت في: أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات بشكل عام؛ جاءت بدرجة عالية، وأن معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لديهن مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي وجاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء العاطفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة الأداء الإداري والدرجة الكلية للقيادة التشاركية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة.

وهدفت دراسة (Osako (2018) – بعنوان: [القيادة التشاركية والتزام الموظفين في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة سورتو Participatory Leadership and Employee Commitment In Government Secondary Schools in Soroti District]- إلى تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية والتزام الموظفين في المدارس الثانوية الحكومية بمقاطعة سورتو في أوغندا، عن طرق التفويض واتخاذ القرارات والعلاقات من جهة، والتزام الموظفين من جهة أخرى، وأستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتوصّلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية بين التفويض واتخاذ القرار التشاركي والعلاقات والتزام الموظفين، وأوصت الدراسة بتوفير الدعم اللازم للمعلمين في الوقت المناسب؛ لإنجاز المهام المفوضة بنجاح، وزيادة مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرار من خلال عقد اجتماعات الموظفين والإدارات بشكل متكرر.

بينما هدفت دراسة (Gyasi (2015) - وعنوانها: [ ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الإعدادية والإجراءات في تحسين الممارسة Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

[Practice]- إلى التَّعْرُف على واقع تطبيق القيادة التشاركية وسُبل تحسينها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من الآباء والمعلمين والمديرين، وتكوّنت العينة من (30) مدرسة متوسطة في سيكير بشرق منطقة أشانتي في غانا وعددهم (150)، ومن أهم النتائج: أن ممارسة القيادة التشاركية تتم بدرجة مرتفعة، وأن القادة اتخذوا القرارات بالاشتراك مع المعلمين والآباء عن طريق القيادة التشاركية، وعلى الرغم من أهمية مشاركة أولياء الأمور في اتخاذ القرارات التربوية؛ فإن ذلك لا يتم، وأن من سُبل تطوير القيادة التشاركية أن يرى القادة المعلمين بوصفهم شركاء لهم في اتخاذ القرار، وليسول مجرد تابعين أو منافسين.

هدفت دراسة شحاتة (2021) - وعنوانها: [إدارة التَّميُّز المؤسسي في الجامعات المصرية وفقاً للنموذج الأوربي للتميز EFQM : دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية]- إلى التَّعْرُف على الأسس الفكرية، وأبرز النماذج والجوائز العالمية لإدارة التَّميُّز المؤسسي، والوقوف على المعايير الحديثة للنموذج الأوربي (EFQM) وفق إصدار 2020 ودرجة توافرها، والمشكلات التي تحدّ من تطبيقها، وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، كما أُستخدمت المقابلة الشخصية والاستبانة المكوّنة من (66) فقرة موزّعة على سبعة أبعاد، وهي: الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مُستدامة، وقيادة الأداء والتَّحوُّل، وانطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي، وتكوّنت العينة من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (369)، وأظهرت النتائج أن درجة توافر معايير النموذج الأوربي (EFQM) - إصدار 2020- في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة لدرجة توافر معايير إدارة التَّميُّز في قطاع الكليات، بينما توجد فروق في (الدرجة العلمية، والمنصب الإداري)، وأوصت الدراسة بضرورة التطلُّع إلى المستقبل والبحث عن التَّميُّز، والاهتمام بالتصنيفات العالمية للجامعات، ومراقبة المنافسين وإدخال التكنولوجيا الحديثة، ونشر ثقافة التَّميُّز، وتأهيل الكوادر البشرية، وضرورة توفير الدعم الحكومي المالي والقانوني لتطبيق النموذج الجديد 2020.

أما دراسة (Elebiary et al. (2021) - وعنوانها: [القيادة والتَّميُّز المؤسسي في جامعات المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 The Leadership and the Institutional Excellence at the Saudi Arabia Light of the Vision 2030] - فهذفت إلى تحديد المُتغيِّرات الديموغرافية الفعَّالة في قيادة أعضاء هيئة التدريس بشكل عام، وتحديد أهم العقبات التي تحول دون تمكين الأكاديميين بمختلف القطاعات في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بالجامعات السعودية، وقد أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت العينة في جميع الأكاديميين بالمجتمع السعودي، ووزعت الاستبانة عبر رابط بريد إلكتروني، وبلغت البيانات الصالحة للتحليل (166) استبانة، وكان من أبرز النتائج: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالقيادة الأكاديمية في رؤية 2030 بسبب مُتغيِّرات في: الجنس، والعمر، والدرجة العلمية، ومكان الإقامة، وطبيعة العمل، والخبرة، وأن العقبة أمام التَّميُّز والتمكين للقيادات تمثلت في بعض المعدادات والقدرات التي قد تتوافر في الجزء الأكاديمي ببعض الجامعات.

وهدفت دراسة أبي حديد (2020) - بعنوان: [دراسة ممارسات إدارة التَّميُّز في بلدية الخليل وفق نموذج التَّميُّز الأوربي EFQM] إلى التَّعرُّف على درجة ممارسة بلدية الخليل لإدارة التَّميُّز وفق نموذج التَّميُّز الأوربي (EFQM) - من خلال دراسة واقع تطبيق معايير النموذج بشقيه - الممكنات والنتائج- والتَّعرُّف على الصعوبات والمُعوقات - إذا وُجدت- التي تحول دون وصول بلدية الخليل إلى درجة التَّميُّز، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكوَّنت العينة من جميع العاملين في بلدية الخليل الذين يشغلون منصب مدير إدارة، ومديرًا، ورئيس قسم، ورئيس شعبة وعددهم (95)، وأختيرت عينة عشوائية بسيطة حجمها (76)، وكذلك جميع المتعاملين من الجمهور ومتلقي الخدمة، كما أختيرت عينة عشوائية حجمها (126). وتوصَّلت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لمدى تطبيق نموذج التَّميُّز الأوربي (EFQM) في بلدية الخليل كانت متوسطة، وأن العلاقة بين درجة تطبيق ممكنات التَّميُّز في بلدية الخليل ومستوى النتائج المحقَّقة كانت طردية.

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة غزة من وجهة نظر منسوبيها

وهدفت دراسة الحية (2015) - وعنوانها: [درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التَّميُّز الإداري من وجهة نظرهم] - إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية، وتحديد درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري، وكشف العلاقة بينهما تبعاً لـ(الجنس، والتخصّص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ لملائمته لموضوع الدراسة، وأُستخدمت الاستبانة أداة، وتكوّن مجتمع الدراسة وعينته من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (145) مديرًا ومديرة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التَّميُّز جاءت بدرجة كبيرة جدًا، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية وللتميز الإداري، تُعزى لـ(الجنس، والتخصّص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وأنه توجد علاقة طردية موجبة بدرجة كبيرة بين الإدارة الإستراتيجية والتَّميُّز الإداري، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التَّميُّز لدى جميع أفراد المدارس، وتحقيق التَّميُّز في جميع الأنشطة المدرسية من خلال الورش والدورات التدريبية، وبناء علاقة طيبة بين المدارس والمجتمع المحلي.

وهدفت دراسة العنزي (2019) - وعنوانها: [درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي للتميز] - إلى التَّعرُّف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر المعلمين، والتَّعرُّف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة تطبيق إدارة التَّميُّز تُعزى للمتغيّرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العملي، وسنوات الخبرة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي عبر تطوير استبانة مكوّنة من(31) فقرة، موزّعة على خمسة مجالات، وهي: القيادة، والسياسات، والموارد البشرية، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وخدمة المجتمع، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الجھراء في الكويت الذين بلغ عددهم (1782) معلمًا ومعلمة، وحُدِّدت

عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغ عددهم (345) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي للتميز ككل كانت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة باختلاف الجنس في جميع المجالات، ماعدا مجال خدمة المجتمع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة باختلاف المؤهل العملي في جميع المجالات ماعدا مجال القيادة، وأوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس على تطبيق إدارة التَّميُّز من خلال الندوات وورش العمل، وبتّ الوعي بأهمية تطبيق إدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي، مع توفير الإمكانات المادية والبشرية والمساعدة على تطبيقها.

وهدفت دراسة السهلي (2018) – بعنوان: [دور المُنظِّمة المتعلمة في تحقيق التَّميُّز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض] - إلى التَّعرُّف على دور المُنظِّمة المتعلمة في تحقيق التَّميُّز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف للبنات بالرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة، وتكوّنت العينة من (70) مشرفة تربوية، وتوصّلت النتائج إلى أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المُنظِّمة المتعلمة والتَّميُّز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف في الرياض، وأن العلاقة بينهما طردية.

وهدفت دراسة الجمال (2018) – بعنوان: [ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل]- إلى التَّعرُّف على ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وفقاً لعدة مُتغيِّرات منها: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (103) موظفين وموظفات، وكانت الاستبانة أداة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة، وأن درجة التَّميُّز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كانت متوسطة، وأن أعلى المجالات كان التَّميُّز القيادي، ثم التَّميُّز في تقديم الخدمة، وأخيراً التَّميُّز البشري، كما تبين أن إدارة

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

المؤسسة تسعى باستمرار إلى التَّميُّز في تقديم الخدمة للجمهور، وأن الموظفين لا يحصلون على مكافآت تناسب تقييمهم، ولا تتيح المؤسسة فرص ابتعاث الموظفين المتميِّزين لديها.

أما دراسة الشوا (2016) - وعنوانها: [درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM وسبل تطويرها]- فهدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية لدرجة ممارسة مديرهم لإدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي تُعزى لـ(الجنس، والتخصُّص الأكاديمي، والمؤهل العملي، والمديرية، وسنوات الخدمة)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة التي تكوَّنت من (58) فقرة، موزعة على (6) مجالات، وهي: القيادة، والسياسات والإستراتيجيات، والموارد البشرية، والعلاقات والموارد المالية، والعمليات الإدارية، والخدمات المقدَّمة للمجتمع، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (2307) معلمين ومعلمات في المدارس الثانوية بمديريات غرب غزة وشرقها وشمالها، وبلغ حجم العينة (476) معلمًا ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي للتميز؛ كانت كبيرة من وجهة نظر المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمُتغيِّر الجنس في مجالي القيادة والعمليات الإدارية؛ لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي، تُعزى إلى: التخصص الأكاديمي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

### التعليق على الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في الآتي:

#### ١- من حيث الموضوع

في جانب القيادة التشاركية، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحجيج (2019) من حيث المتغيِّر المستقل: وهو القيادة التشاركية، والمتغيِّر التابع: وهو التَّميُّز المؤسسي، ولكن



اختلفت مع الدراسة الحالية بكونها درست العلاقة في التعليم العام وليس العالي. كما اتفقت الدراسة مع دراسات: (الشمري,2020؛ الرويثي, 2018؛ الحارثي, 2018؛ الشمري واللوكان,2018؛ Gyasi & Kwame,2015) في المُتغيّر المُستقل - وهي القيادة التشاركية- واختلفت في المُتغيّر التابع. كما اتفقت مع دراسة (Osako (2018، التي تناولت أبعاد القيادة التشاركية التي سنتناولها الدراسة. أما في جانب التَّميُز المؤسسي، فقد اتفقت مع دراسات: (أبي حديد,2020؛ شحاتة, 2021؛ الشوا, 2016؛ العنزي, 2019؛ Elebiary,2021) من حيث أبعاد التَّميُز المؤسسي، وأنها موجهة للتعليم العالي التي تناولت مُتغيّر التَّميُز المؤسسي بوصفه متغيرًا تابعًا؛ لكن اختلفت مع دراستي (الجمال,2018؛ السهلي, 2018)، اللتين تناولتا التَّميُز المؤسسي بوصفه مُتغيرًا تابعًا، وتناولت الأبعاد المُتعلّقة بالتميز المؤسسي.

## ٢- من حيث الأهداف

في جانب القيادة التشاركية، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحجيح (2019) في تناول العلاقة بين القيادة التشاركية والتَّميُز المؤسسي، كما اتفقت مع دراسات: (الحارثي, 2018؛ الرويثي,2018؛ Osako,2018) في تناول العلاقة بين القيادة التشاركية ومتغيّر آخر، واختلفت في المُتغيّر التابع، حيث درست العلاقة بالمناخ التنظيمي، بينما تتناول الدراسة الحالية العلاقة بين القيادة التشاركية والتَّميُز المؤسسي، وتختلف معها في أن الدراسة السابقة اقتصت بجامعة جدة دون غيرها من الجامعات، وأنها موجهة إلى قادة الجامعة، بينما الدراسة الحالية موجهة إلى المنسوبيين من القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئة الإدارية. واختلفت كذلك مع دراسة الشمري (2020)، التي تناولت دور وليس درجة ممارسة القيادة التشاركية، كما اختلفت مع دراسة (Gyasi (2015. أما في جانب التَّميُز المؤسسي، فقد اتفقت مع دراسة السهلي (2018) في دراسة العلاقة بين المُتغيّر التابع - وهو التَّميُز المؤسسي- مع مُتغيّر آخر، واختلفت مع دراسة جمال (2018) في معرفة درجة تحقيق التَّميُز المؤسسي في الجامعة باختلاف المُتغيّرات، واختلفت مع دراسة شحاتة (2021) في استخدام أبعاد النموذج الأوربي بالجامعات، واختلفت أيضًا مع دراسة أبي

### دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

حديد (2020)، التي هدفت إلى التَّعَرُّف على درجة ممارسة إدارة التَّمَيُّز وفق لنموذج التَّمَيُّز الأوروبي (EFQM)، وهذا النموذج أُستخدَم من قِبَل الباحثة في الدراسة الحالية لقياس درجة تطبيق التَّمَيُّز المؤسسي.

#### ٣- من حيث عينة الدراسة

في جانب القيادة التشاركية، اختلفت الدراسة الحالية مع عينة دراسة الحجيج (2019)، التي تكوَّنت من مساعدي المديرين والمعلمين، واختلفت مع عينة دراسة الرويثي (2018)، التي تكوَّنت من أعضاء هيئة التدريس فقط.

أما عينة الدراسة الحالية فتتمثَّل في منسوبي جامعة جدة من القيادات الأكاديمية، وأعضاء الهيئة الإدارية، وتمثَّلت عينة دراسة الحارثي (2018) في المعلمات بالمدارس الثانوية، وأما دراسة الشمري (2020) فتكوَّنت عينتها من المعلمين والمعلمات، واتفقت مع الدراسة الحالية في أن العينة تناولت الذكور والإناث، واختلفت مع دراسة الشمري والوقان (2018)، التي تمثَّلت عينتها في معلمي المرحلة الثانوية، وتكوَّنت عينة دراسة Gyasi (2015) من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور. أما في جانب التَّمَيُّز المؤسسي، فاتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبي حديد (2020) في أنها تناولت العاملين ممن يشغلون المناصب الإدارية ورؤساء الأقسام، وتكوَّنت عينة دراسة السهلي (2018) من المشرفات التربويات؛ واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Elebiary 2021)، التي تكوَّنت عينتها من الأكاديميين، واتفقت مع عينة دراسة الجمال (2018)، التي تكوَّنت من موظفين وموظفات مديريات التعليم، واتفقت كذلك مع دراستي (الحية، 2015؛ العنزي، 2019)، اللتين تكوَّنت عينتهما من مديري المدارس، واتفقت مع دراسة أبي حديد (2020)، التي تكوَّنت عينتها من رؤساء الأقسام ومديري الإدارة.

#### ٤- من حيث أدوات الدراسة

في جانب القيادة التشاركية، اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الحجيج (2019) في تصميم الاستبانة لتناول أبعاد التَّمَيُّز المؤسسي، واستفادت منها الدراسة الحالية في تصميم الاستبانة في الجزء المُتعلِّق بالتميز المؤسسي، واتفقت مع دراسة الرويثي (2018) في أن

الاستبانة كانت الأداة المُستخدَمة، وأنها تضمّنت أبعاد القيادة التشاركية من: المشاركة في صنع القرار، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، وبناء المعلومات، واستخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات. واتفقت مع دراسات: (الحارثي, 2018؛ الشمري, 2020؛ الشمري واللوكان, 2018) في تصميم الاستبانة في الجزء الخاص بالقيادة التشاركية بـ (3) أبعاد فقط، واختلفت مع الدراسة الحالية في أنها الحالية تناولت (4) أبعاد للقيادة التشاركية. واتفقت كذلك مع دراستي (Osako, 2018؛ Gyasi, 2015). أما في جانب التَّميُّز المؤسسي، فاتفقت مع دراسة شحاتة (2021) من حيث الأداة، التي استفادت منها الباحثة في تصميم الاستبانة من حيث الأبعاد التي استخدمتها الباحثة. واتفقت مع دراسات: (أبي حديد, 2020؛ الجمال, 2018؛ الحية, 2015؛ السهلي, 2018؛ الشوار, 2016؛ العنزي, 2019؛ Elebiary, 2021).

#### ٥- من حيث منهج الدراسة

اختلفت الدراسة الحالية مع دراستي (الحجيج, 2019؛ الحارثي, 2018)، حيث استخدمنا المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفت مع دراسات: (أبي حديد, 2020؛ الرويثي, 2018؛ شحاتة, 2021)، التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما اختلفت مع دراسات (الحية, 2015؛ الجمال, 2018؛ الشوار, 2016؛ Elebiary, 2021؛ Osako, 2018). واتفقت مع دراسات: (السهلي, 2018؛ الشمري, 2020؛ الشمري واللوكان, 2018؛ Gyasi, 2015؛ العنزي, 2019) في المنهج المُستخدَم، وهو المنهج الوصفي المسحي.

#### أوجه الإفادة من الدراسات السابقة

- الاستفادة من المراجع المختلفة التي تخدم الدراسة.
- تحديد أبعاد مشكلة الدراسة ومجالاتها.
- بناء أداة الدراسة المناسبة - وهي الاستبانة- وتحديد أبعادها و فقراتها.
- تحديد الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة المُتبعة في مثل هذه الدراسة.

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

- الإفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

### ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول موضوع دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميِّز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، التي لم يتطرق إليها الباحثون من قبل \_على حدِّ علم الباحثة\_ سوى دراسة الحجيج (2019)، التي تناولت المتغيرات نفسها، ولكن تختلف مع الدراسة الحالية في أنها هدفت إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين، وإنها موجهة إلى التعليم العام.

### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي\_ المسحي؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة، ويُعرّف بأنه: "البحث الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي بوصف الظاهرة، وتوضيح خصائصها كمياً، بحيث يعطي وصفاً رقمياً يوضّح مقدار وحجم الظاهرة، وتُجمع معلومات وبيانات بهدف التَّعرُّف عليها، وتحديد وضعها الحالي، والتَّعرُّف على جوانب القوة والضعف فيها" (عباس وآخرون, 2006, ص.74).

وقد وُظِّف في الدراسة الحالية للتَّعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميِّز المؤسسي بجامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، من خلال مسح استجابات أفراد عينة الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها، واستخلاص النتائج للتعبير عنها بشكل كمي وكيفي.

### مجتمع الدراسة وعينتها

**مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من منسوبي جامعة جدة من القيادات الأكاديمية (وكيل ووكيلة كلية، ورئيس ونائبة رئيس قسم)، وأعضاء الهيئة الإدارية (مديري ومديرات الإدارة)، والبالغ عددهم (252).

**عينة الدراسة:** استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، وطبقت أداة الدراسة إلكترونياً على مجتمع الدراسة، وقد بلغت عدد الاستجابات المسترّدة والصالحة للإدخال والتحليل (156) استبانة.

### أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة؛ لملائمتها لأهداف البحث، حيث تعدّ من أكثر الأدوات شيوعاً في مجال الدراسات والبحوث المسحية، وتُعرف بأنها: "أداة لجمع البيانات تحتوي على العديد من الأسئلة المُصاغة أو المُعدّة مسبقاً، وتُشكّل موضوعاً واحداً أو عدة مواضيع، وتتم الإجابة عن فقراتها من قِبَل المستجيب بطريقة ذاتية، وبناء على تعليمات مُعدّة مسبقاً" (عباس وآخرين، 2006، ص. 238). وسعيًا لتحقيق هدف البحث، فقد بنت الباحثة استبانة لقياس "دور القيادة التشاركية في تحقيق التميّز المؤسسي بجامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها"، حيث قُسمت إلى محورين: القيادة التشاركية بأبعادها، والتميّز المؤسسي بأبعاده، واعتمدت الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة، ودليل رؤية الجامعة السعودية الحديثة لجامعة جدة في بناء أداة الدراسة.

### إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثة في تطبيق هذه الدراسة الخطوات الآتية:

- ١- الاطلاع على الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة في صورتها الأولية.
- ٢- تحديد الأبعاد الرئيسة التي ستشملها الاستبانة، ومن ثمّ تحديد الفقرات تحت كل بُعد وصياغتها.
- ٣- تصميم الاستبانة، وعرضها على سعادة الدكتورة المشرفة في صورتها الأولية.
- ٤- تحكيم الاستبانة بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية، وإجراء التعديلات اللازمة وفق ما أُقترح منهم.
- ٥- أخذ الموافقات الإدارية اللازمة من الجهات ذات العلاقة؛ لتسهيل مهمة الباحثة وتطبيق الاستبانة.

- ٦- تطبيق أداة الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة.
  - ٧- التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.
  - ٨- الاستعانة ببرنامج (SPSS) الإحصائي لإجراء الإحصاءات الوصفية والاختبارات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
  - ٩- عرض النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد ناقشت الباحثة النتائج وفسرتها، وخرجت بمجموعة من التوصيات والمقترحات.
- أ- صدق أداة الدراسة

يُقصد بصدق الأداة: "التحقق من شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2015، ص.179).

كما تستهدف هذه الخطوة التأكد من صلاحية الأداة (الاستبانة) للتطبيق، وتحقيق أهدافها في جمع البيانات المطلوبة، وهو ما يُسمى بصدق الاستبانة (Validity)، وللتحقق من أداة الدراسة (الاستبانة) أجرت الباحثة الاختبارات الآتية:

**صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** ويُقصد به: "قدرة الأداة على قياس ما ينبغي قياسه من خلالها، ويتم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في الموضوع، ويقررون من وجهة نظرهم ما إذا كانت تقيس ما أعدت لقياسه أم لا" (القحطاني وآخرون، 2004، ص.210).

لذا عُرضت الاستبانة على المشرفة أولاً، ثم عدد من المحكمين من الخبراء في مجال الإدارة التربوية، بلغ عددهم (8)، طُلب منهم التفضل بإبداء آرائهم حول أبعاد الاستبانة وفقراتها، ومدى إحاطتها بعناصر الموضوع، ومدى كفايتها أو حاجتها إلى الإضافة والحذف، والتأكد من وضوح صياغتها اللغوية وسلامتها، وبعد إبداء المحكمين لآرائهم أجرت الباحثة التعديلات اللازمة؛ لتصل الاستبانة إلى صورتها شبه النهائية وتدخل في مرحلة التأكد من صدق اتساقها الداخلي وثباتها.

**صدق الاتساق الداخلي:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، حُسب مُعامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الأداة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في مقياس دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، كما يوضح نتائجها الجداول الآتية:

جدول رقم (1): مُعامل ارتباط بيرسون لعبارات المقياس بالبعد الخاص بالعبارة في محور القيادة التشاركية.

م	تفويض السلطة	م	المشاركة في اتخاذ القرار	م	العلاقات الإنسانية	م	الاتصال وبناء المعلومات
	مُعامل الارتباط		مُعامل الارتباط		مُعامل الارتباط		مُعامل الارتباط
1	.727**	6	.812**	11	.757**	16	.832**
2	.733**	7	.801**	12	.805**	17	.885**
3	.678**	8	.724**	13	.732**	18	.869**
4	.790**	9	.692**	14	.839**	19	.725**
5	.770**	10	.539**	15	.768**	20	.778**

\*\* مُعامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يتبين من نتائج الجدول (1)؛ أن جميع مُعاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة؛ كانت دالة إحصائياً. جدول رقم (2): مُعامل ارتباط بيرسون لعبارات المقياس بالبعد الخاص بالعبارة في محور التَّميُّز المؤسسي.

م	الغاية والرؤية والإستراتيجية	م	الثقافة المؤسسية والقيادة	م	إشراك المعنيين	م	بناء قيمة مُستدامة
	مُعامل الارتباط		مُعامل الارتباط		مُعامل الارتباط		مُعامل الارتباط
21	.888**	26	.771**	31	.833**	36	.773**
22	.899**	27	.804**	32	.837**	37	.767**
23	.884**	28	.845**	33	.770**	38	.795**
24	.894**	29	.852**	34	.799**	39	.777**
25	.786**	30	.861**	35	.742**	40	.866**
م	قيادة الأداء والتَّحوُّل	م	انطباعات المعنيين	م	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي		
	مُعامل الارتباط		مُعامل الارتباط		مُعامل الارتباط		

دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

	.721**	51	.888**	46	.847**	41
	.916**	52	.884**	47	.882**	42
	.867**	53	.849**	48	.823**	43
	.878**	54	.727**	49	.808**	44
	.710**	55	.847**	50	.814**	45

\*\* مُعَامِل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يتضح من نتائج الجدول (2)؛ أن جميع مُعَامِلات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة؛ كانت دالة إحصائياً.

صدق الاتساق لأبعاد الأداة

للتحقّق من صدق الاتساق لأبعاد أداة الدراسة؛ حُسب مُعَامِل ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد من أبعاد مقياس دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُز المؤسسي بجامعة جدة، من وجهة نظر منسوبيها والدرجة الكلية لمحاوَر الأداة كما يوضح نتائجها الجدول الآتي:

جدول رقم (3): مُعَامِل ارتباط بيرسون لأبعاد الأداة بالدرجة الكلية لمحاوَر الأداة.

المحور	البُعد	مُعَامِل الارتباط
القيادة التشاركية	تفويض السلطة.	.769**
	المشاركة في اتخاذ القرار.	.767**
	العلاقات الإنسانية.	.860**
	الاتصال وبناء المعلومات.	.821**
التَّميُز المؤسسي	الغاية والرؤية والإستراتيجية.	.649**
	الثقافة المؤسسية والقيادة.	.731**
	إشراك المعنيين.	.840**
	بناء قيمة مُستندامة.	.789**
	قيادة الأداء والتَّحوُّل.	.814**
	انطباعات المعنيين.	.791**
	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي.	.800**

\*\* مُعَامِل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).



يتبين من نتائج الجدول (3)؛ أن مُعاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمحاوَر الأداة؛ كانت دالة إحصائيًا.

#### ب- ثبات أداة الدراسة

أختبر ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضّح الجدول الآتي مُعاملات ثبات أداة الدراسة. جدول رقم (4) مُعامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.

البُعد	عدد العبارات	مُعامل ألفا كرونباخ
تفويض السلطة	5	.793
المشاركة في اتخاذ القرار	5	.766
العلاقات الإنسانية	5	.838
الاتصال وبناء المعلومات	5	.872
محور القيادة التشاركية	20	.913
الغاية والرؤية والإستراتيجية	5	.918
الثقافة المؤسسية والقيادة	5	.884
إشراك المعنيين	5	.852
بناء قيمة مُستدامة	5	.849
قيادة الأداء والتحوّل	5	.891
انطباعات المعنيين	5	.896
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	5	.876
محور التَّميُز المؤسسي	35	.957
الأداة ككل	55	.964

يتبين من نتائج الجدول (4)؛ أن قيم مُعامل الثبات لأبعاد الأداة ومحاوَرها؛ كانت بين (0.766) و(0.957)، وأن مُعامل ثبات الأداة ككل بلغ (0.964)؛ ويدلّ هذا على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع.

نتائج إجابة السؤال الرئيس، الذي ينصّ على: "ما دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة؟"

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة، وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
ممارسة القيادة التشاركية من حيث أبعاد: (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات).	3.78	0.51	مرتفع	1
تطبيق التَّميُّز المؤسسي من حيث أبعاد: (الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مُستندامة، وقيادة الأداء والتَّحوُّل، وانطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي).	3.61	0.54	مرتفع	2
دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة.	3.67	0.49	مرتفع	

يبين الجدول (5) حصول جميع محاور دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة على درجات مرتفعة؛ إذ حصل محور ممارسة القيادة التشاركية من حيث أبعاد: (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات) على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.78)، وتلاه تطبيق التَّميُّز المؤسسي من حيث أبعاد: (الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مُستندامة، وقيادة الأداء والتَّحوُّل، وانطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي)، بمتوسط حسابي قدره (3.61). كما يتبين حصول إجمالي المحاور على متوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.49)، ودرجة ممارسة مرتفعة؛ وبدل هذا على أن دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة؛ كانت بدرجة مرتفعة.

وربما يُعزى ارتفاع دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة إلى تبني قائد الجامعة لأسلوب القيادة التشاركية؛ إذ من أهم ملامح الجامعة السعودية الحديثة: أن يكون هناك تشاركية في الإدارة، حيث تعدّ القيادة التشاركية أحد أهم الأساليب لزيادة فعالية

المُنظَمة وجودة مُخرجاتها، فالقيادة التشاركية من أهم الأساليب الإدارية القائمة على إدارة المُنظَمة الحديثة؛ إذ إنها تلبي احتياجات الجامعة، وتُحفِّز قيادتها للقيام بمسؤوليات أكثر، وتزيد من سرعة تطوُّرها وتحقيقها للميزة التنافسية، فتحدد المزايا التنافسية للجامعة السعودية الحديثة مرتبطة بالقيادة المحترفة والرؤية الريادية القادرة على بناء نموذج للميزة التنافسية بها، الذي يتكَيَّف مع قيم مؤسسات التعليم العالي؛ وهذا ما يسعى القائد إلى تحقيقه وفقاً لرؤية هذه الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحجيج (2019)، التي تناولت المُتغيَّرات ذاتها، وهي: القيادة التشاركية والتَّميُّز المؤسسي، حيث اتفقت في أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائد الجامعة كانت مرتفعة، واختلفت في تطبيق التَّميُّز المؤسسي إذ جاءت بدرجة متوسطة، أما في الدراسة الحالية فتحقق تطبيق قائد جامعة جدة للتَّميُّز المؤسسي بأبعاده بدرجة مرتفعة؛ ويدلُّ هذا على دور مرتفع للقيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها.

**نتائج إجابة السؤال الأول، الذي ينصّ على:** "ما درجة ممارسة القيادة التشاركية، من حيث أبعاد: (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات)، من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة؟  
وللإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور القيادة التشاركية، وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التشاركية من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة.

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تفويض السلطة.	3.72	.57	3	مرتفع
2	المشاركة في اتخاذ القرار.	3.72	.61	4	مرتفع
3	العلاقات الإنسانية.	3.89	.65	1	مرتفع
4	الاتصال وبناء المعلومات.	3.77	.72	2	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.78	.51	مرتفع	

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية ككل؛ جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات الأداة (3.78)، بانحراف معياري (0.51)؛ ويدلّ هذا على ممارسة قائد الجامعة للقيادة التشاركية، كما يتضح أن بُعد تفويض السلطة جاء بمستوى مرتفع؛ إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.72)، بانحراف معياري قدره (0.57)، كما جاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرار بمستوى مرتفع، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.72)، بانحراف معياري (0.61)، وجاء بُعد إشراك المعنيين بمستوى مرتفع، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.89)، بانحراف معياري (0.65)، وتحقّق بُعد الاتصال وبناء المعلومات بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.77)، بانحراف معياري (0.72).

وتعزو الباحثة حصول إجمالي العبارات في هذا المحور على درجة مرتفعة إلى تبني قائد الجامعة لمفهوم القيادة التشاركية، وجعله أساسًا في تحقيق رؤية الجامعة السعودية الحديثة، فالقيادة التشاركية من أهم المداخل المُستخدمة لتحقيق التوجّه نحو اللامركزية، بوصفها إستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال، وبمشاركة جميع الأطراف. وذكر الرفاعي (2009) أن القيادة التشاركية أصبحت تُستخدم في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة؛ لما لها من تأثير واضح في نتائج العملية الإدارية، التي من أبرزها: اتخاذ القرارات الصحيحة، والقوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة، وخلق جو التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين، والآثار الإيجابية في الروح المعنوية للعاملين.

كما اتفقت مع دراسة الحجيج (2019)، التي توصّلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، واتفقت مع دراسة الشمري واللوكان (2018)، التي توصّلت نتائجها إلى أن معلمي المدارس الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون القيادة التشاركية بدرجة عالية، واتفقت أيضًا مع دراسة الرويثي (2018)، التي توصّلت إلى أن ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ كانت بدرجة عالية، واتفقت

مع دراسة الحارثي (2018) في أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات بشكل عام؛ جاءت بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة الشمري (2020)، التي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية ككل تحقق بدرجة متوسطة.

**نتائج إجابة السؤال الثاني،** الذي ينص على: "ما درجة تطبيق التَّميُّز المؤسسي، من حيث أبعاد: (الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مُستدامة، وقيادة الأداء والتَّحوُّل، وانطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي)، من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور التَّميُّز المؤسسي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة.

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	الغاية والرؤية والإستراتيجية.	3.93	.73	1	مرتفع
2	الثقافة المؤسسية والقيادة.	3.82	.70	2	مرتفع
3	إشراك المعنيين.	3.72	.67	3	مرتفع
4	بناء قيمة مُستدامة.	3.69	.70	4	مرتفع
5	قيادة الأداء والتَّحوُّل.	3.45	.73	5	مرتفع
6	انطباعات المعنيين.	3.33	.69	7	مرتفع
7	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي.	3.33	.64	6	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.61	.54		مرتفع

يتبين من الجدول (7)؛ أن مستوى محور التَّميُّز المؤسسي ككل جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات الأداة (3.61)، بانحراف معياري قدره (0.54)، كما يتضح أن بُعد الغاية والرؤية والإستراتيجية جاء بمستوى مرتفع، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.93)، بانحراف معياري (0.73)، كما جاء بُعد الثقافة المؤسسية والقيادة بمستوى مرتفع، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

لعبارات البُعد (3.82)، بانحراف معياري (0.70). وجاء بُعد إشراك المعنيين بمستوى مرتفع، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.72)، بانحراف معياري (0.67)، كما أتى بُعد بناء قيمة مُستندامة بمستوى مرتفع، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.69)، بانحراف معياري (0.70)، وجاء بُعد قيادة الأداء والتَّحوُّل بمستوى مرتفع، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.45)، بانحراف معياري (0.73)، وجاء بُعد الأداء الإستراتيجي والتشغيلي بمستوى مرتفع، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.33)، بانحراف معياري (0.64). وجاء بُعد انطباعات المعنيين بمستوى مرتفع، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.33)، بانحراف معياري قدره (0.69).

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الشوا (2016)، التي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي؛ كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، واتفقت مع دراسة الحية (2015) في أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التَّميُّز؛ كانت بدرجة مرتفعة. واختلفت مع دراسة السهلي (2018)، التي توصلت نتائجها إلى أن درجة تطبيق التَّميُّز المؤسسي في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض؛ جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة أبي حديد (2020)، التي كان من نتائجها أن درجة تطبيق نموذج التَّميُّز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل؛ كانت بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة شحاتة (2021)، التي أظهرت نتائجها أن درجة توافر معايير النموذج الأوربي (EFQM) - إصدار 2020- في جامعة الإسكندرية؛ جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة العنزي (2019)، التي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميُّز من وجهة نظر المعلمين؛ كانت بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة الحجيج (2019) في أن مدى تطبيق أبعاد التَّميُّز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا - من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين- كانت بدرجة متوسطة،

واختلفت مع دراسة الجمال (2018) في أن درجة التَّمَيُّز المؤسسي بمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؛ كانت متوسطة.

نتائج إجابة السؤال الثالث، الذي ينصّ على: "ما العلاقة بين القيادة التشاركية والتَّمَيُّز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ حسبت الباحثة مُعَامِل الارتباط بيرسون بين القيادة التشاركية والتَّمَيُّز المؤسسي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (8): مُعَامِل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة التشاركية والتَّمَيُّز المؤسسي.

قيمة الدلالة	مُعَامِل الارتباط	القيادة التشاركية X التَّمَيُّز المؤسسي
0.001	.685**	

أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة لاختبار مُعَامِل الارتباط (بيرسون) بلغت (0.001)؛ ويعني هذا وجود دلالة إحصائية: أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتَّمَيُّز المؤسسي، كما أن قيمة مُعَامِل الارتباط بلغت (0.69)؛ ويدلّ هذا على أن الارتباط طردي قوي.

وقد اتفقت النتيجة مع دراسة الحجيج (2019)، التي تناولت المتغيرات نفسها، وأكّدت نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة تطبيق أبعاد التَّمَيُّز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا، ووجود علاقة إيجابية قوية بين معظم أبعاد القيادة التشاركية والتَّمَيُّز المؤسسي، كما اتفقت مع دراسة الحارثي (2018)، التي أكّدت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي.

واتفقت مع دراسة السهلي (2018)، التي أكّدت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المُتعلّمة والتَّمَيُّز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف في الرياض وأن العلاقة بينها طردية، واتفقت مع دراسة الحية (2015)، التي أشارت نتائجها إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بدرجة كبيرة بين الإدارة الإستراتيجية والتَّمَيُّز الإداري، وتتفق أيضاً مع دراسة (Oska 2018)، التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والتزام الموظفين.

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن نمط القيادة التشاركية الذي يتبعه قائد الجامعة مع المنسوبيين؛ يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرار وإعطاء أفكار متميزة، حيث يُشجّع على الإبداع وتنمية قدراتهم؛ مما يؤدي إلى التَّميُّز المؤسسي للجامعة، ويرى ( Rhee and Sigler (2015 أن القيادة التشاركية تزيد من سرعة تطور المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية على مستوى المنظمات العالمية، حيث تعدّ أحد أهم الأساليب لزيادة فعالية المنظمة وجودة مخرجاتها؛ لأن عملية اتخاذ القرار ومهام العمل داخل المنظمة تسير بشكل تشاركي بين العاملين؛ مما يؤدي إلى تدني نسبة الخطأ، فالالتزام بمبادئ القيادة التشاركية في المنظمات؛ يؤدي إلى تطوير المنظمة بشكل متوالٍ فيما يخص إستراتيجيتها.

**نتائج إجابة السؤال الرابع، الذي ينصّ على:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في استجابات منسوبي جامعة جدة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة، تُعزى لمُتغيّري: (المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة بما يأتي:

### أولاً- المنصب الوظيفي

أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المُستقلة؛ لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة، وفقاً لمُتغيّر المنصب الوظيفي، وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة، وفقاً لمُتغيّر المنصب الوظيفي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	بين المجموعات	.323	2	.162	.611	.544
	داخل المجموعات الكلي	40.499	153	.265		
	الكلي	40.822	155			
التَّميُّز المؤسسي	بين المجموعات	.539	2	.270	.938	.394
	داخل المجموعات الكلي	43.997	153	.288		
	الكلي	44.536	155			
الأداة ككل	بين المجموعات	.389	2	.195	.814	.445
	داخل المجموعات الكلي	36.568	153	.239		
	الكلي	36.957	155			



يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تُعزى إلى مُتغير المنصب الوظيفي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة، وذلك في الأداة ككل ومحوريتها (القيادة التشاركية والتَّميُّز المؤسسي)، حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) تساوي على التوالي: (0.554, 0.394, 0.445)، وهي قيم غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وقد اختلفت النتيجة مع دراسة شحاتة (2021)، التي أكدت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة حول توافر هذه المعايير ترجع إلى (الدرجة العلمية، والمنصب الإداري)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة ربما يكونون مرّوا بالظروف والتعاملات نفسها باختلاف مناصبهم الوظيفي؛ مما أدى إلى عدم تأثر القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي تُعزى إلى مُتغير (المنصب الوظيفي).

#### ثانيًا- سنوات الخبرة:

أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المُستقلة؛ لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة، وفقًا لمُتغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة، وفقًا لمُتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	بين المجموعات	1.615	2	.807	3.150	.046
	داخل المجموعات	39.208	153	.256		
	الكلي	40.822	155			
التَّميُّز المؤسسي	بين المجموعات	2.778	2	1.389	5.089	.007
	داخل المجموعات	41.758	153	.273		
	الكلي	44.536	155			
الأداة ككل	بين المجموعات	2.108	2	1.054	4.628	.011
	داخل المجموعات	34.849	153	.228		
	الكلي	36.957	155			

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

يتضح من الجدول (10)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة، وذلك في الأداة ككل ومحوريتها (القيادة التشاركية والتَّميُّز المؤسسي)، حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) تساوي على التوالي: (0.011, 0.046, 0.007)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ونظرًا لوجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية؛ فقد أُجري اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه تلك الفروق، ولصالح أي فئة.

جدول (11): نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة.

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات (* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ))	
			من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
القيادة التشاركية	أقل من 5 سنوات	3.59	.17905	.28143*
	من 5 إلى 10 سنوات	3.77	-	.10238
	أكثر من 10 سنوات	3.87	-	-
التَّميُّز المؤسسي	أقل من 5 سنوات	3.49	.00776	.27714
	من 5 إلى 10 سنوات	3.50	-	.26939*
	أكثر من 10 سنوات	3.77	-	-
الأداة ككل	أقل من 5 سنوات	3.53	.07004	.27870*
	من 5 إلى 10 سنوات	3.60	-	.20866
	أكثر من 10 سنوات	3.81	-	-

يتبيّن من الجدول (11)، أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، التي تُعزى لمُتغير سنوات الخبرة؛ جاءت كما يأتي:

- في المحور الأول: كانت بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة أكثر من 10 سنوات؛ وكانت الفروق لصالح فئة أكثر من 10 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى.
- في المحور الثاني: كانت بين فئة من 5 إلى 10 سنوات، وفئة أكثر من 10 سنوات؛ وكانت الفروق لصالح فئة أكثر من 10 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

– في الأداة ككل: كانت بين فئة أقل من 5 سنوات، وفئة أكثر من 10 سنوات؛ وكانت الفروق لصالح فئة أكثر من 10 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

اتفقت مع دراسة الشمري (2020) في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت مع دراسة الحجيج (2019)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتَّميُّز المؤسسي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما اختلفت مع دراسة (Elebiary 2021) ، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الأكاديمية في رؤية 2030؛ بسبب مُتغيّرات: (الجنس، والعمر، والدرجة العلمية، ومكان الإقامة، وطبيعة العمل، والخبرة)، واختلفت كذلك مع دراسة الحية (2015)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الإستراتيجية، تُعزى لمتغيّرات: (الجنس، والتخصّص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، واختلفت أيضًا مع دراسة الشوا (2016)، التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي للتميُّز، تُعزى لمتغيّرات: (التخصّص الأكاديمي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى الخبرة الكبيرة التي يتمتّع بها أفراد الدراسة، حيث إن الغالبية العظمى منهم خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)؛ ومن ثمّ فغالبيتهم عاصروا العديد من الأنظمة الإدارية التقليدية، وقد عزّزت هذه المعايضة وعي القيادات الأكاديمية، وأعضاء الهيئة الإدارية حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي؛ لتحقيق الأهداف الإدارية والتعليمية، ويتفق هذا مع ما ذكره (Rhee and Sigler 2015) في أن القيادة التشاركية تزيد من سرعة تطور المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية على مستوى المنظمات العالمية.

## ملخص النتائج

- ١- أن دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها؛ جاءت بدرجة مرتفعة.
- ٢- أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية بجامعة جدة ككل؛ جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بُعد العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.89)، ثم تلاه بُعد الاتصال وبناء المعلومات بمتوسط حسابي (3.77)، ثم بُعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3.72)، وأخيراً بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي قدره (3.72).
- ٣- أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق التَّميُّز المؤسسي ككل؛ جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء بُعد الغاية والرؤية والإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.93)، ثم بُعد الثقافة المؤسسية والقيادة بمتوسط حسابي (3.82)، وتلاه بُعد إشراك المعنيين بمتوسط حسابي (3.72)، ثم بُعد بناء قيمة مُستَدَامَة بمتوسط حسابي (3.69)، فبُعد قيادة الأداء والتَّحوُّل بمتوسط حسابي (3.45)، وتلاه بُعد الأداء الإستراتيجي والتشغيلي بمتوسط حسابي (3.33)، وأخيراً بُعد انطباعات المعنيين، بمتوسط حسابي قدره (3.33).
- ٤- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتَّميُّز المؤسسي، وقد بلغت قيمة مُعَامِل الارتباط (0,69)؛ ويدلّ هذا على ارتباط طردي قوي.
- ٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تُعزى لمُتغَيِّر المنصب الوظيفي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة.
- ٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تُعزى لمُتغَيِّر سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بجامعة جدة، وكانت الفروق لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات).

## توصيات الدراسة

بناءً على ما توصلت إليه الباحثة من نتائج؛ فإنها توصي بما يأتي:

- ١- تشجيع قائد الجامعة على الاستمرار في استخدام نمط القيادة التشاركية؛ لما له من دور واضح في تحقيق أهداف الجامعة.
- ٢- زيادة معدلات إشراك المنسوبين بجامعة جدة في صنع القرار واتخاذها، وتشجيعهم على طرح الآراء والأفكار والمقترحات.
- ٣- الاهتمام بمجال العلاقات الإنسانية في ممارسة القيادة التشاركية، من خلال تأكيد قائد الجامعة على التعامل مع المنسوبين بعدالة، وإكسابهم الثقة بأنفسهم.
- ٤- تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل المتعلّقة بالاتصال والتواصل للمنسوبين، ومساعدتهم على الوصول إلى البيانات التي يحتاجونها.
- ٥- زيادة اهتمام قائد الجامعة بتطبيق معايير التميّز المؤسسي في الجوانب التعليمية والإدارية.
- ٦- تطوير رؤى ورسائل وأهداف واقعية للجامعة، بالتشارك مع منسوبي الجامعة؛ مما يُعزّز من قدرتهم على تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية.
- ٧- تطوير مهارات المنسوبين في التخطيط الإستراتيجي؛ مما يُعزّز قدرتهم على وضع خطط مستقبلية لتحسين أدائهم، ووضع الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع العناصر المختلفة للبيئة الخارجية.
- ٨- وضع مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا المنسوبين عن الجامعة، واستخدامها للوقوف على نقاط القوة والضعف في الجوانب التعليمية والإدارية داخل الجامعة؛ مما يُعزّز من قدرة الجامعة على تحسين أدائها تعليمياً وإدارياً.
- ٩- استخدام مقاييس علمية للتعرف على انطباعات المجتمع عن فاعلية البرامج المُقدّمة في الجامعة؛ بما يُسهم في قدرة الجامعة على تطوير البرامج المُستخدمة؛ مما ينعكس إيجابياً على الجوانب التعليمية والإدارية داخل الجامعة.

## المُقترحات

- ١- إجراء دراسة تتناول المتغيّرات ذاتها وتطبيقها في جامعات أخرى.
- ٢- إجراء دراسة تتناول أنماطاً أخرى للقيادة، مثل: القيادة التحويلية، والقيادة الإستراتيجية، وغيرها في تحقيق التميّز المؤسسي بالجامعات.
- ٣- إجراء دراسة تتناول برامج رؤية الجامعة السعودية الحديثة، مثل: برنامج الطلاب الموهوبين والمتفوقين، وبرنامج البحث والابتكار، وغيرها من البرامج وقياس دورها.

### المراجع العربية

١. الحية، وليد. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التَّميُّز الإداري من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
٢. الحجيج، سمية. (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
٣. العرابيد، نبيل. (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الأزهر بغزة.
٤. الدليل الشامل لرؤية الجامعة السعودية الحديثة. (2021). جامعة جدة. مُسترجع من: <https://www.uj.edu.sa/Pages-new-uj.aspx>
٥. الرويثي، حمدي. (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة التربوية لجامعة سوهاج، (55)، 218-253.
٦. السعيد، عبد اللطيف. (2019). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
٧. السوسي، يوسف. (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التَّميُّز وعلاقتها بالميزة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
٨. الشمري، اللوقان. (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم النفسية والتربوية، (3)، 113-57.
٩. المؤتمر الوطني السابع للجودة (2020، فبراير). الجودة في عصر التَّحوُّل والتغيير، جدة. مُسترجع من: <https://www.spa.gov.sa/2039965>

١٠. الشمري، خالد. (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، 4 (44)، 15-58.
١١. القريوني، محمد. (2003). السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة). دار وائل للنشر والتوزيع.
١٢. القيسي، هناء محمود. (2010). مبادئ الإدارة التربوية: نظريات- اتجاهات حديثة. دار المناهج للنشر.
١٣. البطل، منى. (2009). تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية والإدارية ونظم المعلومات. دار النهضة العربية.
١٤. النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل. (2010). تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
١٥. السعودي، موسى أحمد. (2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التَّميُّز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3 (4)، 275-287.
١٦. النسور، أسماء. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التَّميُّز المؤسسي دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
١٧. القيسي، رضا محمود. (2011). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي الأساليب والممارسات. دار المناهج للنشر والتوزيع.
١٨. الجعبري، تغريد عيد. (2009). دور إدارة التَّميُّز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.
١٩. الحارثي، عيدة. (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

٢٠. السهلي، أسيل. (2018). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التَّميُّز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض: إستراتيجية مُقترحة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
٢١. الجمال، سمير. (2018). ممارسة الإدارة التحويلية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل. المجلة الدولية لأخلاقيات الأعمال والحوكمة، 1 (1)، 61-83.
٢٢. القحطاني، سالم. العامري، أحمد. وأل مذهب، معدي. العمر، بدران. (2004). منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS). الرياض: العبيكان.
٢٣. الرفاعي، محمد حسين. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين بالإدارة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك.
٢٤. الشوا، عفت. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي (EFQM) وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
٢٥. الصليبي، عائد. (2015). درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
٢٦. العنزي، خالد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميُّز في ضوء النموذج الأوربي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
٢٧. الصيرفي، محمد. (2003). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي لتحليل مستوى المُنظَّمات. المكتب الجامعي الحديث.
٢٨. أبو حديد، إيناس. (2020). دراسات ممارسات إدارة التَّميُّز في بلدية الخليل وفق نموذج التَّميُّز الأوربي EFQM [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.
٢٩. أبو عودة، محمود. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
٣٠. أحلام، ساري. (2017). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر.



٣١. أحمد، حنان. (2017). مستوى ممارسة قيادات كلية جماعة عدن للقيادة التشاركية

وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عدن.

٣٢. بحر، يوسف عبد عطية. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي

دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع عزة [رسالة ماجستير غير

منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

٣٣. جامعة جدة [UOfjeddah]. (1/نوفمبر/2021). إنجازات عالمية #جامعة جدة تحقق

إنجازات عالمية وعربية خلال العام الجاري # رؤية\_الجامعة\_السعودية\_الحديثة.

<https://twitter.com/uofjeddah/status/1455102470816940037?s=21>

٣٤. جاد الرب، سيد محمود. (2013). إدارة الإبداع والتَّميُّز المؤسسي. مطبعة الدار الهندسية.

٣٥. حمادات، محمد. (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. دار الحامد للنشر والتوزيع.

٣٦. حرز الله، أبو ليدة. (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التَّميُّز المؤسسي في

جامعة القدس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 2(44)، 71-95.

٣٧. داوود، محمد. (2020). إدارة التَّميُّز والإبداع الإدارية. ابن النفيس للنشر والتوزيع.

٣٨. سليم، نجوى. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التَّميُّز

المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر. مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، 2(6)،

205-237.

٣٩. سمهود، إيهاب. (2013). واقع إدارة التَّميُّز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء

النموذج الأوروبي EFQM [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة السياسية

للدراسات العليا.

٤٠. شحاتة، أحمد. (2021). إدارة التَّميُّز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج

الأوروبي للتميز -دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة

الإسكندرية.

٤١. شقير، علاء. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة

التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر

المعلمين والمعلمات فيها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.

## دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها

٤٢. عاصي، نايف علي. (2014). تأثير سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تميز الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية تحليل في جامعة بابل [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة المستنصرية.
٤٣. عباس، ياسر. (2018). تحقيق التَّميُّز المؤسسي بالجامعات المصرية. المجلة الدولية لضمان الجودة، ١(٢)، 110-117.
٤٤. عباس، نوفل، العبسي، أبو عواد. (٢٠٠٦). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر
٤٥. عبيدات، ذوقان. عدس، عبد الرحمن. عبد الحق، كايد. (2015). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. عمان: دار الفكر.
٤٦. عبيد، وليم. (2008). الجودة في التعليم الجامعي معايير عصرية بعقول مصرية. مركز تطوير التعليم بجامعة عين شمس.
٤٧. عيسى، مهيري. (2022). أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العملية للاتصالات بأادرر. مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٥(٣)، ٥.
٤٨. قرواني، خالد. (2017). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في مدارس فلسطين. المجلة العلمية لجامعة أسبوط، 2(33)، 300-356
٤٩. محسن، عبد العزيز. (2012). أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان الأهلية.
٥٠. محمد، حسين. (2014). العلاقات الإنسانية في الإدارات والمؤسسات التربوية. موسوعة التدريب والتعليم. مسترجع من: [http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show\\_article](http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article)
٥١. مهنا، إبراهيم عفيف. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.

## المراجع الأجنبية

1. Elebiary, Y., Ismail, R., Mohamed, R., Almandeel, S., Helmi, S., Ebrahim, M., & Saat, S. (2021). The Leadership and the Institutional Excellence at the Saudi Arabia's Universities in the Light of the Vision 2030: An Applied Study on the Academicians. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(10), 6542-6547
2. EFQM. (2020). *Driving Organizational Change and Performance Improvement*. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model>.
3. Gyasi, K. (2015). *Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District* [Unpublished master's thesis]. University of Jyvaskyla.
4. Grote, & Dick. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book Survival Guide for Managers*. United States of America.
5. Hamal, R., B. (n.d.). Participative Leadership Theory and its Implication in Educational Administration and Management. Participative Leadership Theory and its Implication in Educational Administration and Management. Retrieved from <http://www.researchgate.net/publication/335201948>.
6. Hiller, N., Daived, V., Robert, J., & Vance. (n.d.). Collective Enactment of Leadership Roles and Team Effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 387-397.
7. Jean, D., Maira, M., Diana, B., Holly, A., & Karen, L. (2018). Managed Health Centers Measures of Excellence. *The Journal for Nurse Practitioners*, 14(8), 613-619.
8. Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. United State of American: (6<sup>th</sup> ed.), Pearson Limited.
9. Kusumo, R., Djastuti, I., & Sufian, S. (2018). Analysis of Emotional, Stress, and Style of Participative Leadership Effect to Work Satisfaction in Improving Performance of Employees. *Waskita Beton Precast Tbk Journal Sains Pemasaran Indonesia*, XVII (1), 22-41.
10. Lewin, K. (1944). Dynamics of Group Action. *Educational Leadership*, 1, 195-200.
11. Mokoena, S. (2012). Effective Participative Management: Does it Affect Trust Levels of Stakeholders in School. Research Gate. <https://www.tandfonline.com>.
12. McCrimmons, M. (2007). *What is Participative Leadership*. The Importance of Involving Employees in Marking Designs. Retrieved 2023, from [http:// suite 101.com/article/what-is-participative-leadership-a23335](http://suite101.com/article/what-is-participative-leadership-a23335).

13. Macmillan English Dictionary for Advanced Learners. (2007). *Excellence Definition*. Macmillan.
14. Nohria, J., & Joyce, W., & Roberson, B. (2003). What really works. *Harvard Business Journal*, 53.
15. Osako, F. (2018). *Participatory Leadership and Employee Commitment in Government Secondary Schools in Soroti District* [Unpublished master's thesis]. Uganda Management Institute.
16. Sarafidou, J., & Chatziionnidis, G. (2013). Teacher participation in decision-making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27(2), 170-183. Doi: 10.1108/09513541311297586.
17. Talwar, B. (2011). Business Excellence Models and The Path Ahead. *The TQM Journal*, 23(1), 21-35.