

دور القيادة التحويلية في جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية للأفراد العاملين في شعب ضمان الجودة في جامعة الموصل

م.م. رakan فاروق قاسم ^{ID}

كلية الهندسة/ قسم الهندسة المدنية

Rakan75rakan75@gmail.com

النشر: ٢٠٢٤/٤/١

القبول: ٢٠٢٣/٣/٣١

الاستلام: ٢٠٢٤/٣/٦

مستخلص البحث

تعد جودة الخدمات التعليمية أحد المحددات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة تعليمية كما تعد القيادة التحويلية احد اهم العوامل الحاسمة في تحقيق هذه الجودة. هدف البحث إلى معرفة دور القيادة التحويلية في جودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل، وتحديد دور القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز والالهام، والرؤية والاتجاه والتفاعل والتواصل) وجودة الخدمات التعليمية، وبين الباحث أهمية البحث بالمساهمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية اذ يمكن لنتائج البحث تقديم إسهام كبير في فهم كيفية تحسين جودة الخدمات التعليمية من خلال القيادة التحويلية في الجامعة، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين تجربة الطلاب ورفع مستوى التعليم. فاستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتضمنت من ٨٠ عينة توصلت الی مجموعة من الاستنتاجات أبرزها: بينت الوراثة ان القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على جودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل. واعتماداً على النتائج حرصت الوراثة على تقديم مجموعة من التوصيات ومنها بتنفيذ وامج تدريب وتطوير مستورة للموظفين في جامعة الموصل. يمكن للقيادة التحويلية تطوير خطط تدريب مخصصة لتنمية المهارات والقوات اللازمة لتحسين جودة الخدمات التعليمية. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ جودة الخدمات التعليمية؛ جامعة الموصل.

The Role of Transformational Leadership in the Quality of Educational Services: An Exploratory Study of Individuals Working in Quality Assurance Divisions at the University of Mosul

Assist. Lect. Rakan F. Qasim 

College of Engineering / University of Mosul

Rakan75rakan75@gmail.com

Received: 6/3/2024

Accepted: 31/3/2024

Published: 1/4/2024

Abstract

The diversity of the quality of educational services is one of the main pieces of evidence for the success of any institution, and it is also considered one of the most important decisive factors in achieving the goal of quality. The research aimed to know the role of transformational transformation in the quality of educational services at the University of Mosul, and the role of transformation in its dimensions (motivation, vision, direction, and interaction), and the quality of educational services. The researcher explained the importance of research by contributing to improving the quality of educational services, and the results of the research can be achieved to contribute a lot to understanding how to improve the quality of educational services through the transformational leadership at the university which can improve the student experience and raise the level of education. The researcher used the descriptive approach and questionnaire as a tool for collecting data, and it included 80 samples. The study reached a set of conclusions, the most prominent of which are: the study showed that transformational leadership has a significant positive impact on the quality of educational services at the University of Mosul. Based on the results, the study was keen to provide a set of recommendations, including implementing continuous training and development programs for employees at the University of Mosul. Transformational leaders can develop customized training plans to develop the skills and capabilities needed to improve the quality of educational services

Keywords: Transformational leadership; quality of educational services; University of Mosul.

مقدمة

القيادة هي عملية توجيه وتحفيز الأفراد نحو نيل أهداف محددة، وتتضمن إدارة الموارد وتحفيز الفريق لنيل النجاح. وتعد القيادة التحويلية أحد أنواع القيادة التي تركز على تحفيز العاملين لنيل أعلى مستوياتهم الشخصية والمهنية، وتعمل على تطوير علاقات وثيقة بين القائد والفريق. اتجاهات وتوقعات رؤوسهم، بالتشجيع وزيادة الولاء أو الإحباط. إذ أن "القائد" (The Leader) هو باعث الحياة في المنظمة، كما أنه المسؤول عن ضمان استقرارها ونيل أهدافها (معاني، ٢٠١٣، ٢٣٤) وإن اجتماع القيادة مع الإدارة لدى المسؤول يطلق عليه مفهوم "القيادة الإدارية" (Administrative Leadership)، والذي يُسهم في رفع كفاءات وقدرات العاملين من خلال السلوك التحفيزي لهم، فالنمط الديمقراطي للقائد الإداري هو أكثر تأثيراً في الجانب التنظيمي للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم المستمر (مسلمي وآخرون، ٢٠١٧، ٢٠٠).

أما جودة الخدمات التعليمية فهي تتعلق بتقديم خدمات تعليمية متميزة وفعالة وملائمة لاحتياجات الطلاب والمجتمع. وتشمل جودة الخدمات التعليمية على كفاءة الهيكل التنظيمي وكافة العوامل التي تؤثر على تنظيم العملية التعليمية ومستوى تحصيل الطلاب. (منذري، ٢٠٠٣)

وبالتالي، يعتبر دور القيادة التحويلية في جودة الخدمات التعليمية ذو أهمية بالغة؛ حيث تسهم هذه النوعية من القيادة في تحسين الأداء التعليمي وتطوير العملية التعليمية. وتأثير القيادة التحويلية يكمن في قدرتها على تحفيز الكوادر الإدارية والتعليمية على تطوير أنفسهم وتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي سيتم إجراؤها للأفراد العاملين في شعب أفراد الجودة في جامعة الموصل، سيتم التركيز على فهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية وتحسين الأداء في البيئة التعليمية. سيتم تحليل ردود الفعل والآراء لفهم مدى تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات التعليمية وتطوير العملية التعليمية في الجامعة.

ثانياً: مشكلة البحث:

تعاني المؤسسات في التعليم العالي في العراق من تحديات كبيرة في عرض خدمات تعليمية كبيرة الجودة، ويعتبر القيادة التحويلية أحد العوامل المؤثرة في تحسين جودة الخدمات التعليمية. بالرغم من أهمية القيادة التحويلية في هذا السياق، إلا أن هناك نقص في الدراسات والأبحاث التي تناقش دور القيادة التحويلية في جودة الخدمات التعليمية في الجامعات العراقية. لذا تعتبر المشكلة الرئيسية هي تحديد دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل وما هي التحديات التي تعاني منها جامعة الموصل في تحقيق جودة الخدمات التعليمية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة: يهدف البحث إلى:

1. تقييم دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل.
2. فهم تأثير القيادة التحويلية على تطوير العملية التعليمية في الجامعة.
3. استكشاف رؤى الأفراد العاملين في قسم أفراد الجودة في جامعة الموصل بشأن دور القيادة التحويلية في تنظيم جودة الخدمات التعليمية.
4. تحديد الصعوبات والعقبات التي قد تواجه القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعة.

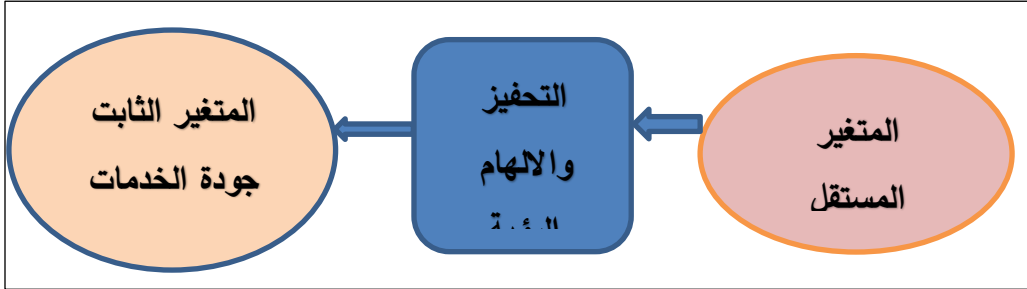
رابعاً: أهمية البحث: يمكن تحديد أهمية هذا البحث من عدة جوانب:

1. المساهمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية إذ يمكن لنتائج البحث تقديم إسهام كبير في فهم كيفية تحسين جودة الخدمات التعليمية من خلال القيادة التحويلية في الجامعات، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين تجربة الطلاب ورفع مستوى التعليم.
2. المساهمة في تطوير القيادة التحويلية حيث يمكن للبحث أن يساهم في تعزيز الفهم حول القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على المؤسسات التعليمية بشكل عام، مما يؤدي إلى تحسين أداء القادة وتطوير أساليبهم القيادية.
3. المساهمة في تحسين المبادئ التعليمية أي يمكن أن تقدم النتائج في وضع سياسات واستراتيجيات تساهم في تعزيز القيادة التحويلية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات والمؤسسات التعليمية.

خامساً: مخطط البحث الافتراضي

ولإحراز أهداف البحث ونيل النتائج قام الباحث باستنباط نموذج البحث، لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية) والمتغيرات الثابتة (جودة الخدمات التعليمية) كما موضح بالشكل الآتي:

الشكل (١) المخطط الافتراضي للبحث



سادساً: فرضية البحث: بناءً على الأبعاد للقيادة التحويلية وجودة الخدمات التعليمية، واستناداً إلى الهدف المحدد للبحث حول تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات التعليمية في الجامعات، جاءت فرضية البحث على النحو التالي:

١. "توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز والالهام، الرؤية والاتجاه، للتواصل والتفاعل) وجودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل عند مستوى معنوية اقل ٠.٠٥

٢. "يوجد تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز والالهام، الرؤية والاتجاه، للتواصل والتفاعل) على جودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل، عند مستوى معنوية اقل ٠.٠٥

سابعاً: حدود البحث: اختار الباحث حدود البحث التي شملتها هذه الدراسة، وهناك أربع مجالات بحثية أساسية:

- ١- الحدود المكانية: وتمثل للأفراد العاملين في شعب أفراد الجودة في جامعة الموصل
- ٢- الحدود البشرية: حُدثت عينة عشوائية طبقية بواقع (٨٠) موظفاً موزعة على المستويات الإدارية المختلفة بجامعة الموصل.
- ٣- الحدود الزمنية: ٢٠٢٤

المبحث الأول: الجانب النظري

١- مفهوم القيادة التحولية:

هي طريقة او استراتيجية تسعى الى تشكيل رغبة لدى الموفين في نشاطهم اتجاه نيل هدف معين، وذلك بطريقة رفع الروح المعنوية والقيم المختلفة لديهم بكافة اشكالها، والوصول الى مرتبة القيادة (الحسن، ٢٠١٤).

١-١: نشأة القيادة التحولية

خلال العقود الماضية، تعددت النظريات التي جاء بها العلماء بمجال الإدارة وعلم النفس حول تحديد أفضل المجالات في القيادة المؤثرة على الأفراد والمنظمات ومنها "نظرية الرجل العظيم" (Great Man Theory) والتي أشارت إلى أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن القيادة تتكون من خصائص موروثية وسمات شخصية، ورغم توصلهم إلى وجود علاقة بين القيادة والسمات الشخصية إلا أنه لم يكن هناك اتفاق بين تلك الدراسات على أكثر السمات أهمية في تمييز القادة من غيرهم (علفي، ٢٠١٤). ونتيجة لهذا الاختلاف ظهرت في ستينيات القرن الماضي نظرية أطلق عليها "النظرية السلوكية" (Behavior Theory) والتي ركزت على سلوك القائد حيث حولت مهمة القيادة إلى خصائص متعلقة في سلوكيات القائد يمكن تعلمها، إلا أن الكثير من الباحثين توصلوا إلى أن النظرية السلوكية غير كافية لتحديد فاعلية القيادة؛ لكون استمرار تأثير قيادته مرهون باستمرارية تمتعه بالصفات الشخصية.

لذلك، ظهرت نظرية أخرى وهي "النظرية الموقفية" (Contingency Theory) والتي ترى ضرورة تحديد الظروف والمتغيرات الموقفية، وتقوم على مبدأ الموائمة بين سلوك القائد والموقف، والعلاقة بين القائد والمرؤوسين وهيكله المهام، بمعنى ضرورة نضوج الهدف ووضوح مهمة المهنة وقوة المنصب، وأعقبت هذه النظرية "النظرية التفاعلية" (Interaction Theory) والتي شملت بين نظرية السمات والنظرية الموقفية ومحاولة التوفيق بينهما وينظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالصورة الكبيرة، وتعتبر هذه النظرية

تقليدية التي اثبتت ضعف كفايتها في تحديد خصائص القيادة المطلوبة لمواجهة متطلبات الإدارة المعاصرة (غامدي، ٢٠١٠).

ويلخص الجارودي (٢٠١٠) مسلمات النظرية التحويلية بالقيادة الإدارية إلى ثلاثة نقاط أساسية جوهرية: أن الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين، وأن الإيمان بالذات حاجة أساسية للقيادة، وبالغالب يتبع الناس الأشخاص الذين يعجبون بهم. من ناحية أخرى، فقد توصل محبوبة (٢٠١٠: ٧١) إلى أن القيادة التحويلية تفترض ثلاث فروض أساسية:

١. أن الناس يتبعون القائد الذي يلهمهم؛
 ٢. القائد الذي يمتلك رؤية قوية وعاطفة جياشة يستطيع أن يحقق إنجازات عظيمة؛
 ٣. الطريق إلى نيل إنجازات القائد يتمثل في حقن الحماس والطاقة إلى أتباعه.
- ٢-١: أهمية القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي نمط قيادة فعال يهدف إلى تحويل المنظمات ونيل تغيير إيجابي. وتعتبر القيادة التحويلية ذات فوائد كبيرة لعدة أسباب: (عواودة، ٢٠١٧)

١. تعزيز الابتكار والتغيير إذ تشجع القيادة التحويلية الموظفين على التفكير الإبداعي وتحفيزهم للمساهمة في تنفيذ اتخاذ القرارات الهامة. (معاني، ٢٠١٣، ٢٤١) وتساعد على تعزيز الابتكار وتحفيز التغيير داخل المنظمة.

٢. بناء ثقافة منظمة قوية حيث تعزز القيادة التحويلية بناء ثقافة مؤسسة قوية وصحية. فهي تساعد في تعزيز الروح التعاونية وتشجيع التواصل الفعال بين أعضاء المنظمة. كما تعمل على تعزيز الثقة والاحترام بين الفريق. (صبري، ٢٠٠٩، ١٣٠)

٣. تحسين الأداء ونيل الأهداف أي تساعد القيادة التحويلية في تحسين أداء المنظمة ونيل الأهداف المحددة. فهي تركز على تعزيز القدرات وتطوير المهارات اللازمة لنيل النجاح. وتوفر الدعم والتوجيه اللازم للفريق لنيل التحسين المطلوب. (زهراء واخرون، ٢٠٢١، ٥٢٠)

٤. تعزيز روح القيادة الفردية إذ تشجع القيادة التحويلية روح القيادة الفردية بين أعضاء المنظمة. فهي تعتمد على تفويض السلطة وتشجيع المبادرة الذاتية وتطوير مهارات

القيادة لدى الفرد. وبذلك، تساهم في تنمية القادة المستقبليين وتعزيز القدرات القيادية داخل المنظمة. (زهراء واخرون، ٢٠٢١، ٥٢١)

القيادة التحويلية تلعب دورًا أساسيًا في نيل التغيير وتطوير المنظمات. فهي تعزز الابتكار، وتبني ثقافة قوية، وتحسن الأداء، وتعزز روح القيادة الفردية. ٣-١: اهداف القيادة التحويلية: تهدف القيادة التحويلية إلى نيل عدة أهداف، ومن أبرزها:

١. تهدف القيادة التحويلية إلى نيل التغيير المستدام في المنظمة. وذلك من خلال تطوير رؤية واضحة للمستقبل وتوجيه الجهود نحو نيلها. وتساعد في تحويل الثقافة والعمليات والسلوكيات القائمة لتناسب الرؤية المستقبلية. (علفي، ٢٠٢١)

٢. تهدف القيادة التحويلية إلى تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة. فهي تدعم الموظفين على التفكير الجديد والتحليل النقدي وتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة. وبذلك، تساعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات. (الحسن، ٢٠١٤)

٣. تهدف القيادة التحويلية إلى تطوير التعلم والتطوير الشخصي لأعضاء المنظمة. فهي تشجع على اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة وتوفير الفرص للتدريب والتطوير. وبذلك، تساهم في بناء فريق قادر على التأقلم مع التغييرات ونيل الأهداف المحددة. (غامدي، ٢٠١١)

٤. تهدف القيادة التحويلية إلى تعزيز التفاعل والتواصل الفعال بين أعضاء المنظمة. فهي تشجع على مشاركة الأفكار والآراء وتعزيز التعاون والعمل الجماعي. وبذلك، تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية. (مخلافي، ٢٠٠٩)

٥. تهدف القيادة التحويلية إلى نيل النجاح المستدام للمنظمة. فهي تركز على نيل النتائج الملموسة وتحسين الأداء ونيل الأهداف المحددة. وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين للفريق لنيل التحسين المستمر والتطور. (منذري، ٢٠٠٣)

٦. تعزيز رؤية واضحة للمنظمة. فهي تساعد في تحديد الهدف النهائي وتوجيه الجهود نحو نيله. وبذلك، تعمل على تحفيز وتوجيه الفريق وتعزيز الاهتمام والتفاني في نيل الرؤية. (علفي، ٢٠١٤)
٧. بناء ثقة والتزام بين أعضاء المنظمة. فهي تركز على بناء علاقات قوية وثقة متبادلة بين القادة والموظفين. (الحسن، ٢٠١٤) وتساعد في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.
٨. تهدف القيادة التحويلية إلى تعزيز التسوية والمرونة داخل المنظمة. فهي تشجع على التسوية مع التغيير البيئي والاقتصادي والتكنولوجي. وتعمل على تطوير قدرات الاستجابة السريعة وتحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات. (عوادة، ٢٠١٧)
٩. تحفيز وتطوير الموظفين. فهي تعتبر الأفراد أصولاً قيمة وتعمل على تعزيز رغبتهم في التعلم والتطور. وتوفر الدعم والتوجيه والفرص اللازمة لنيل النمو المهني والشخصي. (مخلافي، ٢٠٠٩)
١٠. تهدف القيادة التحويلية إلى تشجيع القوة التنافسية للمنظمة. فهي تساعد في تحسين الأداء ونيل التفوق والابتكار في سوق العمل. (زهراء واخرون، ٢٠٢١) وتعمل على تطوير استراتيجيات تسويقية وعمليات فعالة للمنظمة.
١١. تعزيز القيم والأخلاق داخل المنظمة. فهي تركز على القيم الأخلاقية مثل النزاهة والعدالة والاحترام والمسؤولية الاجتماعية. وتعمل على تحفيز القادة والموظفين لاتباع تلك القيم في جميع جوانب العمل. (صبري، ٢٠٠٩، ١٣٠)

١-٤: صفات القائد التحويلي

القائد التحويلي يتميز بعدة صفات تساعده على نيل التغيير والتحويل في الشركة. هنا بعض الصفات المميزة للقائد التحويلي:

١. يتميز القائد التحويلي بقدرته على تحديد رؤية واضحة وملهمة للمنظمة. يستطيع رسم صورة مستقبلية مشرقة ويعمل على توجيه الفريق نحو نيل تلك الرؤية. (معاني، ٢٠١٣، ٢٥٠)



٢. يتميز القائد التحويلي بشغفه الكبير لنيل النجاح والتغيير. يعكس شغفه في عمله وتفاعله مع الفريق ويشجع الآخرين على مشاركة نفس الشغف والتفاني. (الحسن، ٢٠١٤)

٣. يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التأثير الشخصي على الآخرين. يظهر سمات قيادية قوية ويتمتع بشخصية جذابة تلهم الفريق وتحفزهم لنيل الأهداف المشتركة. (مخلافي، ٢٠٠٩)

٤. يتمتع القائد التحويلي بمهارات تواصل فعالة. يستطيع التواصل بوضوح وصدق، ويعرف كيفية التواصل مع مختلف الأشخاص والجمهوريات. يستخدم القائد التحويلي قدرته على التواصل لتوجيه الفريق وتحفيزهم. (غامدي، ٢٠١١)

٥. يعمل القائد التحويلي على بناء الثقة القوية بينه وبين أعضاء الفريق. يتمتع بالشفافية والنزاهة والاحترام ويعمل على تطوير علاقات قوية وموثوقة مع الفريق. (عواودة، ٢٠١٧)

٦. يتميز القائد التحويلي بالقدرة على التدبير الاستراتيجي ورؤية الصورة الكبيرة. يستطيع تحليل المشكلات وتحديد الفرص واتخاذ القرارات المستنيرة لنيل الأهداف المحددة. (علفي، ٢٠١٤)

٧. يشجع القائد التحويلي الابتكار والإبداع في المنظمة. يدعم الأفكار الجديدة والتجارب المبتكرة ويعمل على توفير بيئة تشجع على الابتكار وتطوير الأفكار. (زهراء واخرون، ٢٠٢١)

١-٥: ابعاد القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية أحد النماذج الرئيسية للقيادة، وتشمل عدة أبعاد رئيسية تعمل معاً على نيل التغيير والتحويل في الشركة. هذه الأبعاد تشمل:

١- التحفيز والإلهام:

يعتبر التحفيز والإلهام جزءاً أساسياً من القيادة التحويلية. يعمل القائد على تحفيز وتشجيع

أعضاء الفريق وإلهامهم لنيل الأهداف والتفوق. (مسلمي واخرون، ٢٠١٧، ٢٠٠٠)

٢- الرؤية والاتجاه:

يشمل هذا البعد تحديد رؤية واضحة للمنظمة وتحديد الاتجاه المستقبلي. يعمل القائد التحويلي على تحفيز الفريق وتوجيهه نحو نيل الرؤية المحددة. (غامدي، ٢٠١١) ٣- التفاعل والتواصل:

يستند القائد التحويلي على التفاعل والتواصل الفعال مع أعضاء الفريق. يشجع القائد على مشاركة الأفكار والآراء، ويواصل التواصل لتوجيه الفريق وتوفير التوجيه اللازم. (قوال، ٢٠٢١، ٢٦٦)

٦-١: مفهوم جودة الخدمات التعليمية

وقد عرف جودة الخدمات التعليمية بأنها مجموعة من المتطلبات والمعايير التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى أداء كل شخص يعمل في مؤسسة تعليمية وفي جميع جوانب العمل التربوي والتربوي، بينما يرى (إسماعيل، ٢٠١٥، ٤٥٥) هي قدرة مجموعة من خصائص المنتج التعليمي على إشباع احتياجات الطالب وسوق العمل والمجتمع وجميع المستفيدين الداخليين والخارجيين، في حين عرف (التميمي، ٢٠١٠، ١١٩) جودة الخدمات التعليمية هي القدرة على التغيير المستمر والإيجابي لمعارف وسلوك الطالب وإضافة قيم جديدة إلى معارفه وتطويره الشخصي. لذا فإن الجودة تشير إلى عملية التحول التي ترفع الطالب إلى مستوى أعلى من خلال تنمية قدراته الفكرية. المستوى الذي يمكنه من مساءلة نفسه وتجاربه بشكل نقدي، بينما يرى (أبو فاره، ٢٠٠٥: ٢٠) بأنها توفير وتقديم الخدمات التعليمية بصورة تكفل اعداد وتكوين خريج فاعل قادر على دخول سوق العمل بنجاح، ولملم بأساسيات اختصاصه مقارنة بالجامعات العالمية المتميزة.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف جودة الخدمات التعليمية تعريفاً اجرائياً بأنها مجموعة من الانشطة او المنافع او الفوائد او التسهيلات او الجهود الأكاديمية والتنظيمية والبيئية والادارية والترفيهية والتوجيهية والنفسية التي تقدمها الجامعة للطلبة مراعية لميولهم واتجاهاتهم واستعدادهم وقدراتهم واحتياجاتهم ورغباتهم وابتكاراتهم ومبادراتهم وتعاونهم والمساهمة في بناء الوطن والمواطن الذي ينتمي لوطنه. (أبو فاره، ٢٢، ٢٠٠٥)

٧-١: أهمية جودة الخدمات التعليمية

- جودة الخدمات التعليمية لها أهمية كبيرة في نيل التعليم الفعال وتطوير المجتمعات. هنا بعض الأسباب التي تجعل جودة الخدمات التعليمية مهمة:
١. تساعد جودة الخدمات التعليمية في نيل التعلم الفعال للطلاب. عندما يتم تقديم الدروس والمواد التعليمية بشكل جيد ومتنوع، يتمكن الطلاب من فهم المفاهيم وتطبيقها بنجاح. (التميمي، ٢٠١٠، ١٢٢)
 ٢. تساعد جودة الخدمات التعليمية في تطوير مهارات وقدرات الطلاب. عندما تصبح الخدمات ذات جودة كبيرة، يتم تجهيز بيئة تعليمية محفزة تساعد الطلاب على اكتشاف مهاراتهم الفردية وتطويرها بشكل كامل. (إسماعيل، ٢٠١٥، ٤٥٣)
 ٣. تعزز جودة الخدمات التعليمية العدالة التعليمية. عندما يتم توفير خدمات تعليمية ذات جودة لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية، يتم نيل المساواة في فرص التعليم وتعزيز التنمية المستدامة. (إسماعيل، ٢٠١٥، ٤٥٦)
 ٤. تساعد جودة الخدمات التعليمية في تعزيز التفكير النقدي والإبداع لدى الطلاب. عندما يتم توفير بيئة تعليمية تشجع على التحليل والتفكير النقدي وتطوير الأفكار الإبداعية، يتم تنمية قدرات الطلاب على التفكير الانتقادي وحل المشكلات. (أبو فارة، ٢٠٠٥، ٢٣)
 ٥. تساعد جودة الخدمات التعليمية في تعزيز رضا الطلاب والمشاركة في العملية التعلم. عندما يشعرون بأن التعليم يلبي احتياجاتهم ويوفر فرصًا للمشاركة الفعالة، يكون لديهم رغبة أكبر في المشاركة والاستفادة من التجربة التعليمية. (أبو فارة، ٢٠٠٥، ٢٥)

المبحث الثاني: الجانب العملي

كان الغرض من هذه الدراسة هو مراجعة نتائج التحليل الإحصائي التي تم الحصول عليها من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS، ٢٧٧). وتم

استخدام مقياس لكرت الخماسي شمل نقاط لقياس استجابات المستجيبين لفقرات الاستبانة. ويعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً، حيث يُطلب من المستجيب تحديد مدى موافقته أو عدم موافقته على خيار معين. يتكون هذا المقياس من خمس خيارات متدرجة، أشار المستجيب إلى اختيار أحدها، ويتم شرح هذه الخيارات الخمسة أدناه:

الجدول (١) مقياس لكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام
مجال الموافقة	من ٤.٢١ الى ٥	من ٣.٤١ الى ٤.٢٠	من ٢.٦١ الى ٣.٤٠	من ١.٨١ الى ٢.٦٠	من ١ الى ١.٨٠
الدرجة	مرتفع جداً	مرتفع	معتدل	ضعيف	ضعيف جداً

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

• صدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة يتجلى في التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما انها تقيس جودة وموثوقية الدراسة، اذ تم التأكد من الصدق من نطاق ما يلي:
أولاً: الصدق الظاهري:

ولإثبات من صحة محتوى الاستبانة، تم عرض صيغته الأولية على لجنة محكمين مكونة من (٥) محكمين محترفين من ذوي الخبرة، والذين طلب منهم إبداء رأيهم في مدى سلامة فقرات أداة البحث، العرض اللغوي للفقرات ووضوحها وملاءمتها لنيل أهداف البحث، وأي تعليقات أو تعديلات يرونها مناسبة. وبناء على التعديلات والآراء المقدمة من المحكم، يتم طرح التعديلات التي يقترحها المحكم.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

وتم التحقق من صحة أداة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ، ويبين الجدول (٣) تقدير الثبات الكلي ومعامل الثبات لكل محور وعدد العناصر التابعة لكل محور. وبالنظر إلى قيم معامل ألفا كرو نباخ تجدر الإشارة إلى أن جميع القيم اكبر من (٠.٧) استدل بأن أداة البحث تتمتع بخصائص الثبات وأن أداة البحث قد تم بناؤها وإعدادها وتحكيمها بطريقة مقبولة، وتحقق غرض البحث.

الجدول (٢) معامل الفا كرو نباخ



معامل الفا كرو نباخ	القياس
0.815	التحفيز والالهام
0.828	الرؤية والاتجاه
0.876	التفاعل والتواصل
0.892	القيادة التحويلية
0.833	جودة الخدمات التعليمية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

٢-١: مجتمع الدراسة

جامعة الموصل هي إحدى الجامعات الحكومية الرائدة في العراق. تأسست في عام ١٩٦٧ وتقع في مدينة الموصل، التي تعد ثاني أكبر مدينة في العراق. تتمتع جامعة الموصل بسمعة قوية وتاريخ طويل في تقديم التعلم. تضم الجامعة العديد من الكليات والمعاهد التي تغطي مجالات متنوعة مثل العلوم الطبية والصحية، الهندسة، العلوم الانسانية والأجتماعية، العلوم الطبيعية، الزراعة، الفنون والتربية. تقوم جامعة الموصل بتوفير برامج دراسية متنوعة بكافة المستويات في مختلف التخصصات. تتميز الجامعة بكوادر تدريسية مؤهلة ومتخصصة في مجالاتها، وتسعى جاهدة لتنمية البرامج الاكاديمية وتحسين جودة التعلم.

فضلا عن الدراسة، تعمل جامعة الموصل على تعزيز البحث العلمي والابتكار إذ تقوم بتنظيم ورش عمل ومؤتمرات وندوات علمية لتبادل المعرفة وتعزيز التعاون البحثي مع الجامعات والمؤسسات الأخرى. رغم الصعوبات التي تواجهها بسبب الظروف الأمنية والسياسية في المنطقة، تستمر جامعة الموصل في السعي لنيل رؤيتها في تقديم تعليم عالي الجودة والمساهمة في تنمية المجتمع وتطوير العراق.

يتمثل مجتمع الدراسة في الافراد العاملين في شعب أفراد الجودة في جامعة الموصل حيث بلغ حجم العينة الاستطلاعية (١٠٠) وبعد استرجاع الاستبانات الموزعة بلغت عدد الاستبانات المستلمة والصالحة للتحليل (٨٠) استبانة.

٢-٢: عينة البحث

تشمل عينة الدراسة الافراد العاملين في شعب أفراد الجودة في جامعة الموصل والجدول (٤) يوضح مميزات عينة الدراسة:

جدول (٣): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الرقم	المتغيرات	الفئة	عدد أفراد	النسب المئوية %
1	الجنس	ذكر	56	70%
		انثى	24	30%
			80	100%
2	العمر	أقل من ٣٠ سنة	15	19%
		٣٠-٤٠ سنة	23	29%
		٤١-٥٠ سنة	22	27%
		أكبر من ٥٠ سنة	20	25%
			80	100%
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	25	31%
		دبلوم عالي	10	13%
		ماجستير	15	19%
		دكتوراه	30	37%
			80	100%
4	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	8	10%
		من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	12	15%
		من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	25	31%
		أكثر من ١٥ سنة	35	44%
			80	100%

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة.

٣-٢: نتائج الدراسة ومناقشتها

القسم الثاني: القيادة التحويلية.

الجدول (٤) التوزيع التكراري والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والتشتت لمحور القيادة التحويلية



متغيرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الثبتت	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف
التحفيز والالهام					
X1	دعم المدير وإظهار التقدير لدى العاملين يحسن من ا	3.55	0.966	71%	27%
X2	توجيهات المدير تصب في تحفيز وتشجيع العاملين على نيل الأهداف المنشودة.	3.63	0.861	73%	24%
X3	البيئة العامة في العمل تحث العاملين على التفاني والإبداع في أداء مهامهم.	3.46	0.859	69%	24%
X4	المدير يعمل على إظهار الثقة في قدرات العاملين ويشجعهم على نيل النجاح.	3.78	0.907	76%	24%
X5	الإلهام من استراتيجيات المدير ونجاحات الزملاء في	3.61	0.919	72%	25%
المعدل					
3.606					
الرؤية والاتجاه					
X6	يكون الاتجاه واضح يوجه العاملين نحو نيل اهدافهم	3.73	0.934	75%	25%
X7	الشعور بالثقة في رؤية واتجاه العاملين في المؤسسة	3.93	0.925	79%	25%
X8	صعوبة تحديد رؤية واضحة لحياة العاملين	3.68	0.862	74%	23%
X9	الشعور بالضياع وعدم اتجاه واضح في الحياة	3.57	0.895	71%	25%
X10	رؤية العاملين واضحة في نيل أهدافهم المهنية والشخصية	3.971	0.753	79%	19%
المعدل					
3.776					
التفاعل والتواصل					
X11	التواصل والتفاعل الفعالين مع الفريق يعتبران جوانب أساسية من القيادة التحويلية	3.77	1.024	75%	27%
X12	أن التفاعل والتواصل الجيدين بين قادة الفريق وأعضائه يؤدي إلى زيادة الثقة والإنتاجية داخل المنظمة	3.81	0.837	76%	22%
X13	أن انعدام التفاعل والتواصل بين قادة الفريق وأعضائه أداء المنظمة ومستوى رضا وانخراط الأفراد	3.25	0.895	65%	24%
X14	أن التواصل الفعال والتفاعل المستمر بين قادة الفريق وأعضائه يعتبران عاملين أساسيين في تقييم أداء القادة التحويليين	3.78	0.871	75%	23%
X15	أن التواصل الجيد والتفاعل الفعال هما عوامل مؤثرة بشكل كبير على فعالية القيادة التحويلية في نيل الأهداف المشتركة	3.704	0.912	74%	24%

المعدل	3.663	0.908	73%	25%
--------	-------	-------	-----	-----

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج في الجدول (٤)، يتبين ان عينة الدراسة، ان البعد (الرؤية والاتجاه) في القيادة التحويلية جاء بأعلى معدل متوسط حسابي بلغ (٣.٧٧٦) التشتت (٠.٨٧٤) وكانت النسبة أهمية (٧٥٪) وبمعامل اختلاف ٢٣٪، يمكن أدراك أهمية البعد كأحد اهم عوامل القيادة التحويلية والذي يجب التركيز عليه بشكل خاص. وجاء البعد (التفاعل والتواصل) بمعدل اقل بمتوسط حسابي بلغ قيمته (٣.٦٦٣) التشتت (٠.٩٠٨)، وكانت نسبة الأهمية للبعد ٧٣٪ ومعامل اختلاف ٢٥٪. بينما كان البعد (التحفيز والالهام) بمعدل متوسط حسابي قيمته (٣.٦٠٦) التشتت (٠.٩٠٢)، وكانت نسبة الأهمية للبعد ٧٢٪ ومعامل اختلاف ٢٥٪. بينما الابعاد (التفاعل والتواصل) و(التحفيز والالهام) تحتاج الى اهتمام أكبر من قبل الإدارة لتعزيزه ونيل التوازن اللازم في عملية القيادة التحويلية.

القسم الثالث: جودة الخدمات التعليمية.

الجدول (٥) التوزيع التكراري والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والتشتت جودة الخدمات التعليمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية	معامل الاختلاف
1	تقييم توازن بين النظرية والتطبيق العملي في برنامج التدريب على القيادة التحويلية	4.26	0.87	85%	20
2	ان تجربة التعلم في مجال القيادة التحويلية قد ساهمت في تطوير المهارات والقدرات القيادية بشكل فعال	3.95	0.74	79%	18
3	الحصول على تقييم وملاحظات فورية لتحسين أدائي في مجال القيادة التحويلية.	3.97	0.70	79%	18
4	دعم ومتابعة فعالة من قبل الإدارة لنيل النجاح في التحويلية	3.84	0.87	77%	23



22	77%	0.83	3.86	قديم فرص التطبيق العملي والتدريب على مهارات الق	5
				بشكل مناسب	
25	76%	0.96	3.79	استخدام فعال للوسائل التعليمية والتكنولوجيا في القيادة	6
20	75%	0.76	3.77	الاستاذ / المدرب ذو خبرة وكفاءة في توصيل المعا	7
				اللازمة للقيادة التحويلية	
26	76%	0.97	3.78	المحتوى التعليمي والمواد التدريبية في القيادة التحويا	8
				عالية	
29	71%	1.04	3.56	يتم تلبية احتياجاتي وتطلعاتي في الخدمات التعليمية	9
				القيادة التحويلية.	
28	68%	0.13	0.341	الرضى التام عن جودة الخدمات التعليمية المقدم	10
				التحويلية.	
22	70%	0.787	3.512	المعدل	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول (٥) معدل المتوسط الحسابي للمحور (جودة الخدمات التعليمية) بلغ قيمته (٣.٥١٢) بينما بلغ التشتت (٠.٧٨٧) ونسبة الأهمية (٧٠٪) وبلغ معامل الاختلاف للمحور (٢٢٪). حصلت الفقرة (تقيّم توازن بين النظرية والتطبيق العملي في برنامج التدريب على القيادة التحويلية) على اعلى متوسط حسابي اذ جاءت قيمته (٤.٢٦) والتشتت (٠.٨٧) وبنسبة أهمية (٨٥٪) ومعامل اختلاف ٢٠٪. بينما كانت الفقرة (الرضى التام عن جودة الخدمات التعليمية المقدمة في القيادة التحويلية) لها اقل تقدير للمتوسط الحسابي اذ بلغ (٠.٣٤١) التشتت (٠.١٣) وبنسبة أهمية ٦٨٪ ومعامل اختلاف ٢٨٪. ومن هذا يمكن التوصل الى ان هنالك تحسينات مطلوبة في جودة الخدمات التعليمية المقدمة في القيادة التحويلية وهذا يعكس في الرضا التام الاقل للمشاركين على جودة الخدمات وبالمقابل يمكن الاستمرار في التركيز على تقديم تجربة تعلم فعالة من خلال نيل توازن بين النظرية والتطبيق العملي في برامج الاختبار على القيادة التحويلية.

٢-٤: اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضية الأولى التي تنص "توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز والالهام، الرؤية والاتجاه، التواصل والتفاعل) وجودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل عند مستوى معنوية ٠.٠٥". نجد معامل الارتباط كما موضح في الجدول (٦)

الجدول (٦) مصفوفة الارتباط بين القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز والالهام، الرؤية والاتجاه، التواصل والتفاعل) وجودة الخدمات التعليمية.

المتغير التابع	التحفيز والالهام	الرؤية والاتجاه	التواصل والتفاعل
جودة الخدمات التعليمية	0.583	0.590	0.577
الدالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

يبين في الجدول (٦) ما يلي:

١- قيمة معامل الارتباط لبعد (التحفيز والالهام) ٠.٥٨٣ عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) يبين من ذلك انه توجد علاقة ارتباط طردية بين التحفيز والالهام في القيادة التحويلية وجودة الخدمات التعليمية عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٥.

٢- قيمة معامل الارتباط للبعد (الرؤية والاتجاه) تبلغ (٠.٥٩٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) يبين ان توجد علاقة ارتباط طردية بين الرؤية والاتجاه في القيادة التحويلية وجودة الخدمات التعليمية عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٥.

٣- قيمة معامل الارتباط للبعد (التواصل والتفاعل) تبلغ (٠.٥٧٧) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) يبين ان توجد علاقة ارتباط طردية بين التواصل والتفاعل في القيادة التحويلية وبين جودة الخدمات التعليمية عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٥. يمكن للإدارة الاستفادة من هذه النتائج بتحسين أداء المؤسسة التعليمية والتطوير الشامل للعملية التعليمية

استدل الباحث "توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات التعليمية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠٥".

الجدول (٧) يبين تأثير القيادة التحويلية بأبعادها على جودة الخدمات التعليمية



جودة الخدمات التعليمية							المتغيرات المستقلة
F	P	T	A R ²	R ²	β	α	القيادة التحويلية
155.149	0.001	2.520	0.535	0.539	0.095	1.003	التحفيز والالهام
	0.000	5.447			0.351		الرؤية والاتجاه
	0.000	5.307			0.253		التواصل والتفاعل

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

١. من خلال نتائج الجدول (٧) اتضح للباحث ان قيمة اختبار (F) المحسوبة للأنموذج (١٥٥.١٤٩) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) لتشير الى معنوية الانموذج وقبوله احصائياً وقبول الفرضية اجمالاً.

٢. اذ لاحظ الباحث قيمة معامل التفسير (٠.٥٣٩)، وبمعامل تفسير مصحح (٠.٥٣٥)، اذ استطاعت ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التحفيز والالهام، الرؤية والاتجاه، التواصل والتفاعل) من تفسير ما نسبته (٥٣.٥%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات التعليمية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (٤٦.٥%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المختبر، ومن وجهة نظر الباحث يعد الانموذج قوي ويمكن الاعتماد عليه في تفسير ظاهرة جودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل.

٣. وجد تأثير إيجابي لبعدها الرؤية والاتجاه مقداره (٠.٣٥١) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وبقيمة (T) المحسوبة (٥.٤٤٧)، وتأثير لبعدها التواصل والتفاعل مقداره (٠.٢٥٣) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وبقيمة (T) المحسوبة (٥.٣٠٧)، وتأثير لبعدها التحفيز والالهام مقداره (٠.٠٩٥) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وبقيمة (T) المحسوبة (٢.٥٢٠).

٤. اذ تبين لجوء الجامعة الى توظيف الانموذج بشكل إيجابي يسهم في تطوير مستوى جودة الخدمات التعليمية، ووجد الباحث ان قيمة الثابت (١.٠٠٣)، مما يشير الى

وجود خدمات تعليمية بشكل فعلي وان الجامعة تحسنه من خلال القيادة التحويلية، ومن جميع ما عُرض من نتائج، تقبل الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز والالهام، الرؤية والاتجاه، للتواصل والتفاعل) على جودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل، عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٥).

الاستنتاجات:

توصل الباحث الى عدة استنتاجات مبينة كما يلي:

١. بينت الدراسة ان القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على جودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل
٢. يتمتع القادة الذين ينتمون لهذا النمط القيادي بالقدرة على تحويل وتغيير ثقافة المؤسسة وتطوير وتعزيز برامجها التعليمية.
٣. تؤدي القيادة التحويلية الى تعزيز الروح المعنوية للعاملين وزيادة تفاعلهم مع الأهداف المؤسسية.
٤. بينت الدراسة ان القادة يعملون على تطوير الموارد البشرية من خلال تمكين الموظفين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم.
٥. توجد علاقة ارتباط طردية بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات التعليمية من خلال تحقيق الاستدامة في الجامعة وتطوير فرص جديدة لتحسين جودة الخدمات التعليمية

التوصيات:

بناء على الاستنتاجات المذكورة أعلاه قدم الباحث التوصيات الآتية:

١. يوصى بتنفيذ برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين في جامعة الموصل. يمكن للقادة التحويليين تطوير خطط تدريب مخصصة لتنمية المهارات والقدرات اللازمة لتحسين جودة الخدمات التعليمية.



٢. يجب أن يشجع القادة التحويليين الموظفين على التفكير الإبداعي وتطوير فرص جديدة لتحسين جودة الخدمات التعليمية. يمكن تنفيذ آليات مثل اقتراحات الموظفين ومشاركتهم في عملية صنع القرار لتعزيز الابتكار والتغيير.
٣. يجب أن يكون التواصل الفعال والتعاون بين القادة والموظفين عنصرًا أساسيًا في تحسين جودة الخدمات التعليمية. يمكن تنفيذ آليات مثل اجتماعات منتظمة وورش عمل وفرص للتعاون المشترك لتعزيز التواصل والتعاون بين الأعضاء.
٤. يجب على القادة التحويليين التركيز على تحسين بيئة العمل في جامعة الموصل. يمكن تنفيذ آليات مثل توفير مساحات عمل مريحة وملائمة وتعزيز روح الفريق والتعاون بين الأعضاء.
٥. يوصى بتطوير رؤية واستراتيجية واضحة لتحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل. يمكن للقيادة التحويلية تحديد أهداف واضحة وواقعية وتطوير خطط عمل فعالة لتحقيق هذه الأهداف.

المصادر والمراجع

- التميمي. و. ص. (٢٠١٠). أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية *The Impact of Marketing Innovation on the Quality of Banking Services: A Field Study in Jordanian Commercial Banks*. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية.
- المسلمي. ف. ص.، وعبد الرحمن. أ.، وسماح. ر. (٢٠١٧). دور القيادة الإدارية الإبداعية في نيل الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية *The Role of Creative Administrative Leadership in Obtaining Job Satisfaction for Workers in Service Institutions*. مجلة الأعمال العالمية وريادة الأعمال الاجتماعية. (٣). ٢.
- أبو فاره. ي. (٢٠٠٥). تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية *Evaluating the Quality of Educational Services for the Faculties of Economics and Administrative Sciences in Palestinian Universities*. مجلة البصائر. (٩). ١. جامعة البتراء. الأردن.
- أبو وردة. ش. ح. (٢٠٠٨). نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي *A Proposed Model for Measuring the Quality of Educational Services by Applying to Higher Education Institutions*. المنصورة.
- إسماعيل. ن. ح. ع. (٢٠١٥). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية *The Impact of the Application of Total Quality Management on Improving the Quality of Educational Services in Higher Education Institutions in the Arab Republic of Egypt*. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة. جامعة قناة السويس. (٦). ٤.
- زهراء. أ. والشيخ. س. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل *The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Trust: A Case Study of the National Employment Agency*. منصة المجلة العلمية الجزائرية. (١٧). ٣.
- صبري. م. (٢٠٠٩). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية *Transformational Leadership and its Role in Change Management: an Analytical Study of the Opinions of a Sample of Decision Makers in Some Iraqi Banks*. مجلة الإدارة والاقتصاد. (٧٨).
- عامري. أ. ب. (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية *Transformational Leadership Behavior and Organizational Citizenship Behavior in Saudi Government Agencies*. المجلة العربية للعلوم الإدارية. جامعة الكويت. (٩). ١.



علفي. هـ. ح. (٢٠١٤). القيادة التحولية: مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات
Transformational Leadership: An Introduction to Preparing Change Leaders in Universities. الطبعة الأولى، مصر: دار اشتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

عواودة. س. ع. (٢٠١٧). القيادة التحولية وأثرها على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في
مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط *Transformational Leadership and its Impact on Organizational Compliance: A Field Study in the Jordanian Directorates of Education in the Central Region*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة آل البيت. المفرق. الأردن.

غامدي. ع. ع. (٢٠١١). القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط
الميدانيين بقيادة جرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة *Transformational Leadership and its Relationship to the Levels of Organizational Loyalty among Field Officers Led by the Border bell in the Makkah Region*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.

قوال. ف. (٢٠٢١). القيادة التحولية وأثرها في نيل الالتزام التنظيمي *Transformational Leadership and its Impact on Organizational Compliance*. مجلة العلوم القانونية والسياسية. (١٢). ١. جامعة تلمسان. الجزائر.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/152695>

لحسن. ب. (٢٠١٤). القيادة التحولية، المعهد العربي للبحوث والدراسات الاستراتيجية
Transformational Leadership, Arab Institute for Research and Strategic Studies. مقال منشور على مجلة الكترونية.

مخلافي. م. س. (٢٠٠٩). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير *Effective Leadership and Change Management*. ط١. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

معاني. أ. ع. م. (٢٠١٣). أثر القيادة التحولية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة
الأردنية *The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship among Employees at the University of Jordan*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. (٩). ٢. حزيران.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-326314>

منذري. ف. ب. (٢٠٠٣). متطلبات تطبيق القيادة التحولية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة
عمان *Requirements for the Implementation of Transformational Leadership in Primary Schools in the Sultanate of Oman*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.