

UKJAES

*University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science*

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

*University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science*



Majid Zaid Sadiq. Role of Magnetic Leadership in Achieving Organizational Excellence: A Field Study at the College of Administration and Economics, University of Basrah. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (1):74-88.

## The Role of Magnetic Leadership in Achieving Organizational Excellence: A Field Study at the College of Administration and Economics, University of Basrah

Zaid Sadiq Majid <sup>1</sup>

<sup>1</sup> University of Basrah-College of Administration and Economics / Department of Business Administration, Basrah, Iraq

[zaid.majid@uobasrah.edu.iq](mailto:zaid.majid@uobasrah.edu.iq)<sup>1</sup>

**Abstract:** This study aims to analyze the impact of magnetic leadership with its five dimensions (trust, loyalty, team spirit, citizenship behavior, and flexibility) in achieving organizational excellence within the College of Administration and Economics – University of Basrah, by revealing the nature of the relationship between the two variables and determining the extent to which the college relies on the magnetic leadership style and its level of organizational excellence. The importance of the study emerges through its focus on modern variables in the academic work environment. The research problem stemmed from observing a gap in the level of organizational excellence at the college and a weakness in adopting modern leadership approaches, which leads to a central question: Does the college rely on the magnetic leadership style? And what is the impact of this style on achieving organizational excellence? The study population consisted of all employees of the College of Administration and Economics, and a random sample of (140) individuals was selected. The study relied on a questionnaire tool consisting of two main axes: magnetic leadership and organizational excellence. The most important findings revealed a statistically significant correlation and impact between magnetic leadership and organizational excellence, especially in the dimensions of knowledge and human resource excellence. Moreover, the college relies on the magnetic leadership style to a moderate to good degree, with variation among the five dimensions. Key recommendations included enhancing the environment of trust through transparency and participation to increase employee motivation, reviewing incentive policies to strengthen loyalty and organizational belonging, and integrating magnetic leadership into organizational plans as an institutional framework.

**Keywords:** Magnetic leadership, organizational excellence, College of Administration and Economics – University of Basrah.

دور القيادة المغناطيسية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة البصرة

أ.م. زيد صادق ماجد <sup>1</sup>

## جامعة البصرة- كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال، البصرة، العراق

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة المغناطيسية بأبعادها الخمسة (الثقة، الولاء، روح الفريق، سلوك المواطن، والمرؤنة) في تحقيق التميز التنظيمي داخل كلية الادارة والاقتصاد – جامعة البصرة، من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتحديد مستوى اعتماد الكلية على نمط القيادة المغناطيسية ومستوى تميزها التنظيمي. وتبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لمتغيرات حديثة في بيئة العمل الأكاديمية، وقد انطلقت مشكلة الدراسة من ملاحظة وجود فجوة في مستوى القيادة التنظيمي بالكلية، وضعف في تبني الأساليب القيادية الحديثة، مما يدفع إلى تساؤل محوري: هل تعتمد الكلية على نمط القيادة المغناطيسية؟ وما أثر هذا النمط في تحقيق التميز التنظيمي؟، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي كلية الادارة والاقتصاد ، تم اختيار عينة عشوائية بواقع (١٤٠) فرداً، وقد اعتمد الدراسة على أداة الاستبيان، وتكلمت من محورين أساسين: القيادة المغناطيسية و التميز التنظيمي ، أهم الاستنتاجات: كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة المغناطيسية والتميز التنظيمي، وخاصة في بعدي المعرفة وتميز المورد البشري، فضلاً عن أن الكلية تعتمد على نمط القيادة المغناطيسية بدرجة متوسطة إلى جيدة، مع وجود تفاوت بين الأبعاد الخمسة. أبرز التوصيات: تعزيز بيئة الثقة من خلال الشفافية والمشاركة، بما يرفع من دافعية الموظفين. مراجعة سياسات التحفيز لتفويية الولاء والانتماء الوظيفي. دمج القيادة المغناطيسية ضمن الخطط التنظيمية كإطار مؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المغناطيسية، التميز التنظيمي، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة البصرة.

Corresponding Author: E-mail: [zaid.majid@uobasrah.edu.iq](mailto:zaid.majid@uobasrah.edu.iq)

## المقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الأكademية، أصبح تحقيق التميز التنظيمي واحد من الأهداف الأساسية للمؤسسة التعليمية، كونه يوضح مستوى الكفاءة والقدرة على المنافسة وتحقيق نتائج مستدامة تتجاوز التوقعات. إذ يعد التميز التنظيمي احد نتاجات التنسيق بين قدرات الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، بما يحقق خدمة تعليمية ذات مستويات عالية و إداء جامعي تنافسي.

تبرز القيادة المغناطيسية كنمط قيادي حديث يحقق اثر ايجابي، حيث انها تعتمد على تحفيز الموظفين من خلال الثقة، والرؤية الواضحة، والتواصل الفعال، والسلوك الايجابي، بما يعزز الولاء والانتماء ويساهم في تطوير الأداء المؤسسي. وفي البيئة الجامعية، إذ ان وجود قائد تبني النمط المغناطيسي سيرفع من جودة الأداء بصورة شمولية، يعزز من القدرات التعليمية، ويسهم في إنشاء بيئة إبداعية.

تنبع مشكلة الدراسة من ملاحظة وجود فجوة في مستوى التميز التنظيمي، وضعف في اعتماد الانماط القيادية الحديثة، ما ادى الى طرح التساؤل الرئيسي التالي، مدى اعتماد الكلية على نمط القيادة المغناطيسية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي. كما تجلی أهميتها هذه الدراسة من اعتمادها على متغيرات حديثة ومؤثرة في البيئة الأكاديمية، وتتألف الدراسة من أربعة مباحث الأول المنهجية والدراسات السابقة، والمبحث الثاني الإطار النظري، والمبحث الثالث الجانب العملي، والمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول: الدراسات السابقة والمنهجية

### اولاً: بعض الدراسات السابقة

يتناول هذا المحور مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة: القيادة المغناطيسية والتميز التنظيمي، وقد اعتمد الباحث في استعراضها الترتيب الزمني بحسب سنة النشر، وليس وفقاً للمتغير، وذلك على النحو الآتي:

دراسة كاظم وآخرون (٢٠٢٢): "دور القيادة الرشيقية في التميز التنظيمي - دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي للقيادة الرشيقية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة العدل العراقية، من خلال اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتاثير بين متغيري الدراسة. تمثل مجتمع الدراسة بالمديرين ومعاونيهم العاملين في ثمانى دوائر تابعة للوزارة، وبلغ عددهم نحو (٨٥) فرداً، فيما اختيرت عينة طبقية قصدية مكونة من (٤٥) مدبراً.

اعتمدت الدراسة أداة الاستبيان لقياس متغيريها، حيث مثلت القيادة الرشيقية المتغير المستقل بأبعادها الأربع: الثقة بالنفس، الرؤية، التأثير المثالي، في حين مثّل التميز التنظيمي المتغير التابع، وتكون من أربعة أبعاد: التميز في الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، والثقافة.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقية والتميز التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة الرشيقية تؤدي دوراً فاعلاً في تعزيز التميز التنظيمي.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز سمات القيادة الرشيقية في العمل لزيادة مستوى الأداء وتحقيق التميز التنظيمي، فضلاً عن زيادة التعاون بين مختلف الدوائر في الوزارة لتعزيز التميز التنظيمي. إضافة إلى ذلك، شددت الدراسة على ضرورة بناء بيئة عمل إيجابية ترفع من مستوى الأداء الفردي لتحقيق التميز التنظيمي.

## Daharat et al. (2022): "The Impact of Integrated Management System on the Organizational Excellence and Organizational Innovation"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين نظام الإدارة المتكامل (IMS) والتميز التنظيمي والابتكار في المنظمات، إضافةً إلى تقييم تأثير تطبيق نظام IMS على كل من التميز التنظيمي والابتكار، وذلك في ظل التحديات المستمرة التي تواجه شركات القطاع العام.

شمل مجتمع الدراسة المؤسسات والمنظمات العامة التي تطبق أو تفكّر في تطبيق نظام الإدارة المتكامل، وقد تم جمع البيانات من عينة مكونة من (٣٣) موظفًا باستخدام استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظام الإدارة المتكامل له تأثير إيجابي قوي على التميز التنظيمي والابتكار، كما تبين أن كلاً من التميز التنظيمي والابتكار يعتمدان بدرجة كبيرة على مدى كفاءة تطبيق هذا النظام داخل المنظمة. وأشارت النتائج إلى أن أي تحسين في تطبيق IMS يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق نتائج أفضل على صعيد الابتكار.

أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنظام الإدارة المتكامل لتعزيز الكفاءة وتقليل التكرار، ودعم التميز التنظيمي. كما أكدت على أهمية دمج الابتكار في العمليات الداخلية للمنظمة لتعزيز قدرتها التنافسية، إلى جانب توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين في مجال تطبيق IMS ، بما يسهم في تحسين الأداء وتحفيز الابتكار.

محمود (٢٠٢٣) : "القيادة المغناطيسية وتأثيرها على الرسوخ التنظيمي: بحث ميداني تحليلي لأراء الموظفين في مقر المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنيولوجيا المعلومات / وزارة التخطيط في بغداد"

هدف هذا البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة والاثر بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي من خلال استطلاع آراء عينة من الموظفين حول متغيري الدراسة. تم إجراء التحليل الميداني باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار ٢٥.

اختير المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنيولوجيا المعلومات التابع لوزارة التخطيط في بغداد كميدان للدراسة، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٥٣) موظفًا.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة المغناطيسية تسعى إلى تحقيق توازن بين حاجات القائد وتوجهات الموظفين، كما أظهرت النتائج أن القادة يمارسون هذا النمط القيادي بدرجة متوسطة. وأكّلت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي.

أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج متخصصة لتأهيل القادة، لا سيما أولئك الذين يمتلكون صفات قيادية جاذبة، بما يعزز استمرارية المركز في أداء مهامه. كما أكدت على أهمية تعزيز سلوك المواطن التنظيمية، وبناء الثقة بين القادة والموظفين، مع ضرورة إشراكهم في المستويات الإدارية المختلفة.

دراسة أبو زيادة والنجار (٢٠٢٥) "تأثير القيادة المغناطيسية في تحقيق الجاهزية التنظيمية من خلال الدور الوسيط للاستبصار الاستراتيجي بالتطبيق على وزارة الداخلية الفلسطينية"

هدفت إلى تحليل تأثير القيادة المغناطيسية بأبعادها المختلفة (الثقة، الولاء، روح الفريق، سلوك المواطن، المرونة) على الجاهزية التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية، مع دراسة الدور الوسيط الذي يلعبه الاستبصار الاستراتيجي بأبعاده (المسح البيئي، الروية الإستراتيجية، الاختيار الاستراتيجي) في هذه العلاقة. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية ضمن الفئات العليا في وزارة الداخلية الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية، وتم اختيار عينة قصدية بلغت (٢٠٨) مبحوثين من مديرى العموم، والمديرين، ورؤساء الأقسام. استخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامجي Smart SPSS و PLS V.4.0، وبمنهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS) وقد توصلت النتائج إلى أن القيادة المغناطيسية تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة معنوية في الجاهزية التنظيمية، كما أن الاستبصار الإستراتيجي يسهم بدور فاعل في تعزيز هذه الجاهزية، ويؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المغناطيسية والجاهزية التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسة القيادة المغناطيسية داخل الوزارة، لا سيما في أبعاد الثقة، الولاء، والمرونة، مع التركيز على تطوير قدرات الاستبصار الاستراتيجي كأدلة فعالة لتحقيق الجاهزية التنظيمية، وتعزيز تطبيقه في مختلف المستويات الإدارية.

### ثانياً: المنهجية

#### ١- مشكلة الدراسة

يُعد التميز التنظيمي من الموضوعات الحيوية التي تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيقه، سواء كانت خدمية أو إنتاجية، لما له من دور في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى التنافسية. وفي البيئة الأكademية على وجه الخصوص، يُرکز التميز التنظيمي على مشاركة جميع أفراد المجتمع الجامعي في عمليات القيادة وصنع القرار، بما يضمن توظيف التوجهات الإدارية الحديثة لتقييم خدمة تعليمية متميزة، وتحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء الجامعي على المستويين التنظيمي والتافيسي (شعبان، ٢٠٢٠، ٢٧٥٥).

كما يُنظر إلى التميز التنظيمي على أنه سلوك استراتيجي يهتم ببناء القدرات التنظيمية، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق نتائج مستدامة تتجاوز توقعات أصحاب العلاقة، وذلك من خلال ممارسات قيادية فعالة، واستراتيجيات واضحة، وبيئة تنظيمية محفزة (الرافعي، ٢٠٢١، ٣٧٥).

وانطلاقاً مما سبق، يتضح أن القيادة تلعب دوراً محورياً في تحقيق التميز التنظيمي، إذ تؤثر عليه بشكل مباشر، مما يعكس طبيعة العلاقة التبعية بين التميز التنظيمي والقيادة بوجه عام (Al-Dhaafri & Alosani, 2022, 389). وتبين في هذا السياق القيادة المغناطيسية كأحد الأساليب القيادية الحديثة ذات الأثر الإيجابي، حيث تُعرف بأنها أسلوب قيادي يجذب الموظفين والعملاء من خلال الثقة، والرؤية الواضحة، والتواصل الفعال، والسلوك المتنسق، بما يعزز الانتفاء والولاء، ويقود إلى أداء مؤسسي مستدام (Carter, 2025, 2).

وفي البيئة الجامعية، فإن وجود قائد مغناطيسي على رأس المؤسسة يُسهم بشكل كبير في تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتفعيل القدرات البحثية والعلمية، بما يعزز فرص تحقيق التميز المؤسسي في مجالات التعليم، والبحث، وخدمة المجتمع (Bayari, 2025, 6).

وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئه العمل الجامعي، والتحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات التعليمية في تحسين الأداء وتعزيز الجودة، أصبح من الضروري تبني نماذج قيادية فعالة قادرة على تجاوز تلك التحديات. وتشهد الجامعات - وخصوصاً كليات الإدارة والاقتصاد - تحولات ملحوظة في متطلباتها الأكademية والإدارية، مما يستدعي تطوير استراتيجيات قيادية مبتكرة لتحفيز الأداء وتعزيز الإبداع المؤسسي.

من هنا، تبرز القيادة المغناطيسية بوصفها بُعداً حديثاً يُتوقع أن يُسهم بفاعلية في تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية. إذ تُجسّد هذه القيادة قدرة القائد على جذب وتحفيز الأفراد، وهي بذلك تُعد مفتاحاً لتحسين بيئه العمل الأكademية، ورفع مستوى الإنتاجية والابتكار. وعليه، تتبع مشكلة البحث من الحاجة إلى فهم الكيفية التي تؤثر بها القيادة المغناطيسية كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع، داخل كلية الإدارة والاقتصاد. ويُستند ذلك إلى ملاحظة الباحث - بصفته أحد التدريسيين في الكلية - إلى وجود فجوة في مستوى التميز، وال الحاجة إلى تبني أساليب قيادية جديدة تُسهم في رفع مكانة الكلية مقارنة بالكليات الأخرى. فهذا التميز لا يتحقق فقط من خلال تحسين الأداء الأكademي والإداري، بل يتطلب أيضاً تبني أنماط قيادية حديثة، مثل القيادة المغناطيسية، التي تُسهم في خلق بيئه عمل محفزة على الإبداع، وتدفع الموظفين نحو بذل الجهد وتحقيق الأهداف المشتركة.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة سؤال البحث على النحو الآتي:  
"هل تعتمد الكلية المبحوثة على نمط القيادة المغناطيسية؟ وعلى أي بُعد من أبعاد القيادة المغناطيسية تعتمد بشكل أكبر؟ وما هو مستوى التميز التنظيمي الذي تتمتع به الكلية؟ وهل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة المغناطيسية والتميز التنظيمي؟"

## ٢- أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة في ثلاثة نقاط وكما يلي :

أ - تعامل الدراسة متغيرات يمكن وصفها بالحديثة ومؤثرة في بيئه العمل الأكademية، إذ تُعد القيادة المغناطيسية أحد الانماط القيادية المعاصرة التي تحسن من الانتفاء وتحفيز الموظفين، مقابل التميز التنظيمي الذي يعد مقياساً جوهرياً لأداء المؤسسات التعليمية وتحقيق استمراريتها جودتها واستدامتها.

ب - سد الفجوة في الدراسات العربية والعرقية التي تناولت العلاقة بين القيادة المغناطيسية والتميز التنظيمي، خاصةً في البيئة الأكademية، مما يُسهم في إثراء الأدبيات العلمية.

ج - تتبع أهمية الدراسة من موقع تطبيقها ببيئه تنظيمية حيوية تواجه تحديات متزايدة في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية، مما يجعلها كلية الإدارة والاقتصاد ميدان ثري لدراسة القيادة المغناطيسية والتميز التنظيمي.

## ٣- اهداف الدراسة

أ- التعرف على مدى اعتماد الكلية المبحوثة على نمط القيادة المغناطيسية، من خلال تحليل أبعاد هذا النمط القيادي وتحديد أكثرها اشتراكاً في التأثير على البيئة الأكademية.

ب- تحديد مستوى التميز التنظيمي في الكلية المبحوثة ، وتحديد نقاط القوة والضعف .

ج- تحليل العلاقة بين القيادة المغناطيسية والتميز التنظيمي، وبيان مدى تأثير أبعاد القيادة المغناطيسية في تحقيق التميز.

## ٤- مقياس الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على متغيرين أساسيين، يتمثل الأول في القيادة المغناطيسية بوصفه متغيراً مستقلاً، ويتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي: (الثقة، الولاء، روح الفريق، سلوك المواطن، والمرونة)، وقد تم تبني هذه الأبعاد بالاستناد إلى دراسة (أبو زيد والنجار، ٢٠٢٥). حيث ان لكل بعد اربعة فقرات.

أما المتغير الثاني، فهو التميز التنظيمي ويعُد متغيراً معتمدًا، ويكون من أربعة أبعاد: (تميز المورد البشري، تتميز الهيكل التنظيمي، تتميز الاستراتيجية، وتميز المعرفة)، تم تبنيها بالاعتماد على دراسة (كاظم ومحمد، ٢٠٢٢). حيث ان لكل بعد اربعة فقرات.

والأعراض التحقق من صدق ومصداقية أدوات القياس، فقد تم قياس الاتساق الداخلي للفرقات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات الكلي لأداء القيادة المغناطيسية بلغ (٠,٧٩)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي لأداء التميز التنظيمي (٠,٧٨)، وهي قيمة تُعد مقبولة إحصائياً وتشير إلى تمعن الأداتين بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي والموثوقية.

## ٥ – فرضيات الدراسة

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية والتميز التنظيمي.

يتفرع منها خمسة فرضيات فرعية بدلالة ابعاد المتغير المستقل

H1.1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية بعد(الثقة) والتميز التنظيمي.

H1.2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية بعد(الولاء) والتميز التنظيمي.

H1.3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية بعد(روح الفريق) والتميز التنظيمي.

H1.4: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية بعد(سلوك المواطن) والتميز التنظيمي.

H1.5: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية بعد(المرونة) والتميز التنظيمي.

**H2:** توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية والتميز التنظيمي.

يتفرع منها خمسة فرضيات فرعية بدلالة ابعاد المتغير المستقل

H2.1 : توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية بعد(الثقة) والتميز التنظيمي.

H2.2: توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية بعد(الولاء) والتميز التنظيمي.

H2.3: توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية بعد(روح الفريق) والتميز التنظيمي.

H2.4: توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية بعد(سلوك المواطن) والتميز التنظيمي.

H2.5: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية بعد(المرونة) والتميز التنظيمي.

## ٦- المجتمع والعينة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة، والبالغ عددهم (٢٢٤) فردًا. تم اختيار عينة الدراسة عشوائياً بواقع (١٤٠) فردًا، وذلك بالاعتماد على جدول تحديد حجم العينة لـ (Krejcie & Morgan, 1970). ولتحقيق العدد المطلوب وتحسيناً لعدم استرجاع بعض الاستمرارات أو عدم صلاحيتها للتحليل، تم توزيع (١٥٠) استماره استبيان. وقد تم استرجاع (١٤٥) استماراً، تبين أن (١٣٨) منها صالحة للتحليل الإحصائي.

## ٧- حدود الدراسة

تمتد حدود هذه الدراسة لتشمل أربعة أبعاد رئيسية: الزمانية، والمكانية، والبشرية، والتقنية.

فمن حيث الحدود الزمانية، فقد أجريت الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥. أما الحدود المكانية، فقد اقتصرت على جمهورية العراق – جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، حيث تم اختيار عينة من موظفي الكلية لتمثيل الحدود البشرية للدراسة.

وفيما يخص الحدود التقنية، فقد تم الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وهي : الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة وموضوعية تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

## المبحث الثاني: الاطار النظري

### اولاً: القيادة المغناطيسية

#### ١. مفهوم القيادة المغناطيسية

ظهرت القيادة المغناطيسية كنتيجة طبيعية للتطورات الحاصلة في مجال القيادة، حيث تركز هذه الرؤية الجديدة على الموارد البشرية وتطوير العلاقات فيما بينها. يتناقض هذا النمط القيادي تماماً مع الأنماط التقليدية التي كانت تعتمد على السلطة والأوامر والمساءلة والتوجيه المباشر. في المقابل، تركز القيادة المغناطيسية على الترابط العاطفي، المصداقية، والثقة لبناء علاقات قوية مع جميع الموظفين والعملاء (Matuson, 2011, p. 5). وتعتمد القيادة المغناطيسية على تقدير قيمة الموارد البشرية وإعطاء بعد الإنساني حق، حيث تستند إلى مجموعة من القوى الاجتماعية الطبيعية التي تجمع الموظفين، مثل حاجة الإنسان إلى الازتماء، الشعور بالأمان، الرغبة في المشاركة، والتقدم والنمو. هذه القوى تمثل المرتكز الأساسي الذي يجعل القيادة المغناطيسية فعالة داخل المنظمات، حيث تحفز الموظفين من خلال الفهم العميق لاحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيق الأهداف بشكل مشترك (Align, 2013, 5).

استناداً إلى القوى التي تم ذكرها سالفاً، لا تُعتبر القيادة المغناطيسية مفهوماً جديداً بشكل كلي، بل هي ناتجة عن تطور الدراسات العاطفية والاجتماعية التي برزت في العقود الأخيرة. وقد بدأت تنتشر في الأدبيات الإدارية ، خاصةً من خلال الكتابات التي تركز على القيادة الذاتية والوعي الداخلي. ومن أبرز الباحثين الذين قاموا بصياغة مفهوم القيادة المغناطيسية هي الباحثة Shoshana Rosenfeld, 2012, 5 التي عرضت نموذجاً يدعم القوة الشخصية والتأثير القيادي من خلال العزم، التواضع، والمسؤولية الشخصية.

وفي هذا السياق فقد اشار (Durkin, 2010, 232) إلى أن القيادة المغناطيسية قد ظهرت كمفهوم جديد ضمن أنماط القيادة المعاصرة. واعتبرها نمطاً يعتمد على الجاذبية الشخصية والتأثير في الآخرين، مما يجعله متميزاً عن أنماط القيادة التقليدية. تتمثل

الخصائص الرئيسية لهذا النمط القيادي في قدرته على التأثير والإلهام من خلال الجاذبية الشخصية، والتي تميز القائد المغناطيسي عن باقي الأنماط القيادية الأخرى. ويركز هذا النمط على التأثير الإيجابي للقائد في موظفيه من خلال تلبية الحاجات النفسية الأساسية للإنسان، مثل: الاستقلالية، الكفاءة، والانتماء، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام وتحسين الأداء (Schaufeli, 2021, 3). ولحل بعض التداخلات بين القيادة المغناطيسية والتحفيزية فقد أشار (van Tuin & Van den Broeck, 2021, 486) أن القيادة المحفزة تعتبر جزءاً من القيادة المغناطيسية، حيث تسعى إلى إشباع الحاجات النفسية الأساسية للموظف من خلال تمكينهم، تعزيز قدراتهم، وبناء الروابط الاجتماعية، مما يدفعهم إلى الانخراط الإيجابي في العمل. وأشارت (Katsirompa et al., 2024, 1408) إلى أن هذا النوع من القيادة يعمل على إيجاد بيئة تدعم رفاهية الموظفين وتقلل من الإرهاق وترك العمل، ولها أثر إيجابي على الأداء الفردي والجماعي. ويؤكد (Kouzes & Posner, 2012, 147) أن القائد المغناطيسي يتميز بجاذبية شخصية فريدة، وأن القادة الأفضل هم من يعرفون كيف يؤثرون في الآخرين ويقودونهم بطريقة فعالة نابعة من أسلوبهم القيادي. ويضيف (Messer, 2024, 1) أن القيادة المغناطيسية، لا تعني تقليد مسار شخص آخر أو تبني اتجاهات جديدة لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل، بل إنها تتعلق بتحديد القيم الأساسية والعيش وفقاً لها، واستخدامها كبوصلة لتوجيه القرارات والتطور سواء على المستوى الشخصي أو المهني.

ولغرض استعراض مفهوم القيادة المغناطيسية بصورة متكاملة، سعى الباحث إلى عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم من زوايا متعددة، وذلك على النحو الآتي:

عرفت القيادة المغناطيسية "بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال امتلاك مهارات وخبرات، وتميز بالتأثير الذي يجعل الأفراد يتبعون القائد طواعاً عبر تحفيزهم وإشراكهم في الأهداف المشتركة". (Durkin, 2013, 2). أيضاً "بأنها القدرة على جذب الآخرين بطريقة إيجابية من خلال الخصائص الشخصية للقائد مثل الصدق، التواصل الفعال، والشفافية. القائد المغناطيسي لا يحتاج إلى استخدام السلطة أو القوة؛ بل هو شخص يحفز الناس لتحقيق الأهداف من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل". (Rosenfeld, Shoshana, 2012, 7) اضافة الى انها" القراءة على جذب الآخرين إلى رؤية القائد وتحفيزهم للالتزام بها من خلال بناء علاقات حميمة مع الموظفين. يتضمن ذلك التفاعل اليومي مع الموظفين بطريقة تحفز الالتزام والأداء العالي دون اللجوء إلى أساليب فسارية. يعتمد هذا النوع من القيادة على الذكاء الاجتماعي وفهم احتياجات الموظفين، مما يؤدي إلى تحفيزهم لتحقيق النجاح المستدام." (Align4Profit, 2013, 7). كذلك "هي نمط من القيادة التي تعتمد على جذب الآخرين بشكل إيجابي وإلهامهم من خلال تفعيل القوة الداخلية للقائد بدلاً من الاعتماد على أساليب تقليدية مثل السلطة أو التحكم. يتطلب هذا النوع من القيادة وجود قائد يتمتع بجاذبية شخصية حقيقة ويمارس التأثير على فريقه بطريقة متسجمة مع القيم والنية" (Rosenfeld, Shoshana, 2012, 3). اضافة الى انها " تعد أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تتناسب مع فئة التابعين الذين يتجهون نحو الإبداع والتميز وتحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة". (Al-Zubaidi, 2015, 39). كذلك في قيادة" تحفز الأفراد نحو الإبداع، وتسمح لهم بطرح أفكارهم ومقترناتهم لحل المشكلات بحرية، بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة". (Toode, 2020, 21) فضلاً عن هذا فإنها "لا تعني تقليد مسار شخص آخر أو تبني اتجاهات جديدة لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل، بل إنها تتعلق بتحديد القيم الأساسية والعيش وفقاً لها، واستخدامها كبوصلة لتوجيه القرارات والتطور سواء على المستوى الشخصي أو المهني" (Messer, 2024, 2). (كما وتعرف" بأنها أحد الأنماط القيادية الحديثة البراقة والمتميزة بقدرات ومهارات فائقة تجذب التابعين نحوها بشكل طوعي من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة معاً (محمود، ٢٠٢٣، ١٤٧) إنها تتعلق بأن تكون قوة ملهمة تترك علامات لا تمحى على قلوب وعقول أولئك الذين يختارون أن يتبعوك" (Golfa, 2023, 1)، قراءة على جذب الآخرين والتأثير فيهم من خلال غرس الثقة في نفوسهم، وتنمية ولائهم، وبث فيهم روح العمل الجماعي، وتشجيعهم على ممارسة سلوك المواطنة بشكل طوعي (أبو زيادة والنجار، ٢٠٢٥، ٢).

ما تقدم يعرّف الباحث القيادة المغناطيسية بأنها "نمطاً قيادياً يركز على جذب الموارد البشرية الماهرة للعمل معًا بروح الفريق. ويمكن تشبيه هذا النمط القيادي بقطعة المغناطيس التي تجذب المعادن نحوها، لتشكيل منظومة متماسكة تسهم في تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية على حد سواء".

## ٢. الأبعاد القيادة المغناطيسية

تعتمد الدراسة الحالية على خمسة أبعاد رئيسية للقيادة المغناطيسية، وهي: الثقة، الولاء، روح الفريق، سلوك المواطن، والمرونة، وذلك بالاستناد إلى ما قدمته دراسات سابقة (أبو زيادة والنجار، ٢٠٢٥؛ محمود، ٢٠٢٣). وقد تم اختيار هذه الأبعاد نظراً لكونها مؤلمة ومقاسة ضمن بيئة العمل العراقية، كما أنها تتمتع بدرجة عالية من المصداقية والموثوقية.

أ- الثقة : يشير هذا البعد إلى طبيعة العلاقات بين الموظفين وادارة المنظمة والتي يجب ان تتميز بالاستقرار والثقة بين الطرفين، اذ ما ارادات المنظمة فعلاً الوصول الى اهدافها (Aygun, 2021, 204) لهذا تعتبر من الابعاد الجوهرية في القيادة المغناطيسية كونها تمثل الثقة بقيادة المنظمة والحالة النفسية التي يشعر بها الموظف تجاه القائد ، التي تدعم من خلال بناء علاقات متينة قائمة على حسن النية، والتي تساهم في تقليل الصراعات وتدعيم من التفاعل الإيجابي بين الموظفين وتزيد من التعاون المشترك وتبني بيئة عمل صحية تُشجع على الابتكار والإبداع(حامد، ٢٠٢١، ١٢٢).

ب- الولاء: وهو سلوك ايدامي نفسي يصدر من الموظف اتجاه المنظمة يعزز ارتباطه بأهداف وقيم وثقافة المنظمة، مما يرفع مستويات الالتزام بالعمل ولا يحتاج الى نظام رقابي، فضلاً عن زيادة التمسك بالعمل (جبار و مجید، ٢٠٢٥، ١٢٠) بمعنى اخر هو اجمالي مشاعر الموظفين نحو المنظمة التي يعملون فيها ، إذ ترتبط هذه المشاعر بقبول اهداف المنظمة وقيمها، واستعداده النفسي

العالى لبذل المزيد من جهد، مع عدم التفكير في التخلّي عنها مهما كانت الظروف التي تمر بها، ورغبتة في البقاء فيها طيلة حياته الوظيفية (الفتلاوى وصحاب، ٢٠٢٣، ٨٧).

ثـ- روح الفريق: يعبر عنها بالقيم والسلوكيات التي تعزز من التعاون فيما بين الموظفين لتحقيق اهدافهم واهداف المنظمة التي يعملون بها، مما يساهم في زيادة مستويات الإنتاجية والإبداع. والاحترام المتبادل والعلاقات الناجحة، ومن أبرز مكونات هذا البعض هو الروح، التي تساهم في تحسين العلاقات بين الأعضاء وزيادة التحفير. تعزيز روح الفريق يتطلب تحديد الأهداف بوضوح، تشجيع التعاون، وتوفير التدريب المستمر لتحسين كفاءة الأداء الجماعي (Guzzo & Dickson, 1996, ص. ٣١٠).

ثـ- سلوك المواطنـة: وهو سلوك ايجابي طوعي غير رسمي يمارسه الموظف في بيـة العمل بشكل يتجاوز حدود الواجبات الوظيفية الرسمية ويدعم السلوك الرسمي. وهو يرتبط بشخصية الفرد وتأثره بالرضى الاجتماعي أو الدينى أو الأخلاقي، ويعد مؤشراً لرضى الأفراد وشعورهم بالانتماء لمنظمتهم. كما أنه يسهم في خلق المناخ المناسب لتحقيق الأهداف وزيادة فعالية وكفاءة المنظمة وتميزها (عاصي، ٢٠٢٣، ٥٤).

جـ-المرونة: توصف بأنـها القدرة على المبادرة وتغيير قوـاد المنظمة من أجل التكيف بشكل أفضل مع احتياجات السوق ومتطلبات البيـة الداخلية والخارجية للمنظـمة وإنـها قدرة المنـظـمة على الاستـجـابة بـفعـالية للتـغـيـرات سواء داخل المنـظـمة أو في بيـتها الخارجـية (Okreglicka et al., 2021, 69)

## ثانياً: التميز التنظيمي

### ١. مفهوم التميز التنظيمي

اصبحت سمة التميز من اهم سمات الادارة الحديثة ، و مرتكزاً اساسياً في القرن الحادى و العشرون، كما وتحتاج اليها المنظمات في جميع مراحل دورة حياتها (الجعید ، ٢٠٢٥ ، ٢١٢)، كما يـعـدـ التـميـزـ أـدـأـ استـرـاتـيـجـيـةـ تـسـتـخدـمـهاـ المنـظـمةـ لـتحـقـيقـ أـهـادـفـهاـ منـ خـلـالـ تـحـقـيقـ المـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ وـالـجـوـدـةـ العـالـيـةـ (Shaban,2024,2)، اذ يـشـيرـ التـميـزـ التـنظـيمـيـ إلىـ الـجهـودـ وـالـقـدـراتـ الـمـسـتـمـرـةـ لـتـحـقـيقـ أـدـاءـ اـسـتـثـانـيـ وـنـتـائـجـ مـسـتـدـامـةـ منـ خـلـالـ نـجـ شـامـلـ وـمـكـامـلـ (Brastoro& Nargis,2024,12)، حيث تناول الباحثين التعريفات الاكثر شمولية لهذا المفهوم ، واورد(2024,2) Alshehab ان التميز التنظيمي، حسب نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM, 2013 )، هو قدرة المنـظـمةـ عـلـىـ تـقـدـيمـ أـدـاءـ مـتـمـيزـ باـسـتـمـارـ فيـ الأـبعـادـ الـمـالـيـةـ وـالـشـعـاعـيـةـ وـالـقـافـيـةـ، وـيـشـمـلـ ذـالـكـ توـافـقاـ قـوـياـ بـيـنـ الـقـيـادـةـ وـالـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ وـالـعـمـلـيـاتـ وـالـنـتـائـجـ، معـ التـركـيزـ عـلـىـ الـاسـتـدـامـةـ وـقـيـمةـ أـصـاحـبـ الـمـصـلـحةـ. فيـ حينـ يـذـكـرـ (Daradkah et al,2024,1305) انـ التـميـزـ التـنظـيمـيـ بـأـنـهـ قـدـرـةـ الـمـنـظـمةـ عـلـىـ اـسـتـجـابةـ لـتـغـيـراتـ سـوـاءـ دـاخـلـ الـمـنـظـمةـ اوـ فـيـ بـيـتهاـ الـخـارـجـيـةـ

المنـظـمةـ عـلـىـ أـعـلـىـ مـسـتـوـياتـ التـكـاملـ وـالـتـرـابـطـ، وـالـتـسـيـقـ وـالـتـنـاغـمـ بـيـنـهـاـ، وـتـحـقـيقـ مـسـتـوـياتـ الـإـنـتـاجـ الـتـلـيـ اـحـتـيـاجـاتـ وـتـوـقـعـاتـ جميعـ أـصـاحـبـ الـمـصـلـحةـ. كماـ يـعـرـفـ التـميـزـ التـنظـيمـيـ بـأـنـهـ قـدـرـةـ الـمـنـظـمةـ عـلـىـ نـتـائـجـ الـأـدـاءـ الـمـتـمـيزـ فـيـ الـمـسـتـقـبـلـ (Mohammed,2024,31). وـعـرـفـهـ (Dhahi,2024,162) بـأـنـهـ قـدـرـةـ الـمـنـظـمةـ عـلـىـ التـغـيـيرـ وـالتـجـديـدـ عـلـىـ الـمـدىـ الطـوـلـيـ للـوـصـولـ إـلـىـ أـعـلـىـ مـسـتـوـياتـ التـميـزـ الـتـيـ تـجـلـيـ فـيـ نـتـائـجـ تـقـدـيمـ الـأـدـاءـ الـمـنـافـسـينـ وـتـحـقـيقـ النـتـائـجـ الـمـطـلـوـبةـ بـطـرـيـقـةـ شـامـلـةـ وـصـحـيـحةـ وـفـعـالـةـ . فيـ حينـ اـعـتـبـرـهـ (Barnawi,2022,2918) بـأـنـهـ عـلـىـ مـسـتـمـرـةـ لـوـضـعـ إـطـارـ دـاخـلـيـ مـنـ الـقـوـاعـدـ وـالـإـجـرـاءـاتـ الـمـصـمـمـةـ لـتـحـفـيـزـ الـمـوـظـفـيـنـ عـلـىـ تـزـوـيدـ الـعـمـلـاءـ بـالـسـلـعـ وـالـخـدـمـاتـ الـتـيـ تـلـيـ اـحـتـيـاجـاتـهـ مـعـ الـالـتـزـامـ بـالـقـيـودـ الـمـالـيـةـ. وـهـوـ تـحـقـيقـ أـدـاءـ عـالـىـ باـسـتـمـارـ دـاخـلـ الـمـؤـسـسـةـ، يـتـجـلـيـ فـيـ نـتـائـجـ تـجـاـوزـ الـمـنـظـمةـ قـادـرـةـ عـلـىـ مـواجهـةـ الـمـنـافـسـينـ وـتـحـقـيقـ النـتـائـجـ الـمـطـلـوـبةـ بـطـرـيـقـةـ شـامـلـةـ وـصـحـيـحةـ وـفـعـالـةـ . فيـ حينـ اـعـتـبـرـهـ (Mohammed&Al-Zeidi,2022,107) بـأـنـهـ عـلـىـ مـسـتـوـيـ المـخـرـجـاتـ الـتـيـ تـلـيـ اـحـتـيـاجـاتـ وـتـوـقـعـاتـ اـصـاحـبـ الـمـصـلـحةـ الـمـرـتـبـيـنـ بـالـمـنـظـمةـ (Zeidi,2022,107) . ومنـ جـانـبـ آخـرـ يـعـرـفـ التـميـزـ التـنظـيمـيـ عـلـىـ اـنـهـ حـالـةـ مـنـ الـابـداعـ الـادـارـيـ وـالـتـفـوقـ التـنظـيمـيـ الـتـيـ تـحـقـقـ مـسـتـوـياتـ غـيرـ عـادـيـةـ مـنـ الـادـاءـ وـالـتـفـيـذـ الـعـلـمـيـاتـ الـاـنـتـاجـيـةـ وـالـتـسـوـيـقـيـةـ وـالـمـالـيـةـ وـغـيرـهـاـ فـيـ الـمـنـظـمةـ وـمـاـ يـنـتـجـ عـنـهـ مـنـ نـتـائـجـ وـانـجـازـاتـ تـتـقـوـقـ عـلـىـ مـاـ يـحـقـقـهـ الـمـنـافـسـينـ وـيـرـضـيـ عـنـهـ الـعـلـمـاءـ وـكـافـةـ اـصـاحـبـ الـمـصـلـحةـ فـيـ الـمـنـظـمةـ (Ahmed, ٢٠٢١, ١١٢)، كـماـ يـعـرـفـ عـلـىـ اـنـهـ اـسـلـوبـ فـكـريـ وـفـلـسـفـةـ اـدـارـيـةـ تـعـتـمـدـ عـلـىـ منـهـجـ يـرـتـبـتـ بـكـيـفـيـةـ اـنجـازـ نـتـائـجـ مـلـمـوـسـةـ لـتـحـقـيقـ الـمـواـزـنـةـ فـيـ اـشـبـاعـ اـحـتـيـاجـاتـ كـافـةـ الـاطـرـافـ، سـوـاءـ مـنـ اـصـاحـبـ الـمـصـلـحةـ اوـ الـجـمـعـيـةـ اوـ الـمـجـمـعـ كـلـ (سـمـرـ الدـينـ وـالـقـرـشـيـ، ٢٠٢٠، ٦)، واـيـضاـ يـعـرـفـ التـميـزـ التـنظـيمـيـ بـأـنـهـ قـرـةـ الـمـنـظـمـاتـ عـلـىـ مـسـاـهـمـةـ بـشـكـلـ اـسـتـرـاتـيـجـيـ بـيـنـ اـهـادـفـ الـمـنـظـمـةـ لـتـحـقـيقـ اـهـادـفـ فـيـ اـدـاءـهـاـ وـ حلـ مشـكـلاتـهـ، ثـمـ تـحـقـيقـ اـهـادـفـهاـ بـصـورـةـ تـمـيزـهاـ عـنـ باـقـيـ الـمـنـظـمـاتـ الـاـخـرـىـ (الـصـيـاغـ وـآخـرـونـ، ٢٠٢٥ـ، ٤٨٦ـ)، اـخـيرـاـ يـعـرـفـ عـلـىـ اـنـهـ تـحـقـيقـ الـمـنـظـمـةـ وـفـيـ جـمـيعـ جـوـانـبـهاـ، مـسـتـوـيـاتـ اـدـاءـ وـمـخـرـجـاتـ تـقـوـقـ اـهـادـفـ الـعـلـمـاءـ (عـبـدـ الـوـهـابـ وـالـقـبـجـ، ٢٠٢٤ـ، ٤١ـ).

### ٢. أهمية التميز التنظيمي

في ظلـ بيـةـ الـأـعـمـالـ التـنـافـسـيـةـ، أـصـبـحـ التـميـزـ التـنظـيمـيـ فـيـ مـقـدـمةـ الـأـولـويـاتـ الـتـيـ تـسـعـيـ الـمـنـظـمـاتـ إـلـىـ تـحـقـيقـهـاـ، نـظـراـ لـمـاـ لـهـ مـنـ دورـ محـوريـ فـيـ تـحـقـيقـ نـتـائـجـ إـيجـابـيـةـ تـنـعـكـسـ بـشـكـلـ فـعـالـ عـلـىـ رـضاـ مـخـلـفـ الـأـطـرـافـ الـمـعـنـيـةـ، سـوـاءـ اـصـاحـبـ الـمـصـلـحةـ اوـ الـجـمـعـيـةـ بـشـكـلـ عامـ (اسـمـاعـيلـ وـاسـمـاعـيلـ، ٢٠٢٥ـ، ٥٧ـ). أـذـ يـعـدـ التـميـزـ التـنظـيمـيـ مـنـ الـعـوـامـ الـجـوـهـرـيـةـ فـيـ تـعـزـيزـ الـقـرـةـ التـنـافـسـيـةـ للـمـنـظـمـاتـ، وـيـسـاـهـمـ فـيـ دـفـعـهـاـ نـحـوـ الـاـبـتكـارـ وـتـحـقـيقـ رـسـالـتـهـاـ بـفـاعـلـيـةـ فـيـ ظـلـ بيـةـ تـسـمـ بالـتـغـيـيرـ الـمـتـسـارـعـ وـالـمـنـافـسـةـ الـحـادـةـ (مزـهـودـ وـخـالـدـ، ٢٠١٩ـ، ٣٢ـ). كـماـ يـشـكـلـ التـميـزـ التـنظـيمـيـ اـدـاءـ اـسـتـرـاتـيـجـيـ لـمـوـاجـهـةـ تـحـدـيـاتـ السـوقـ مـعـ خـلـالـ تـعـزـيزـ قـرـةـ الـمـنـظـمـةـ عـلـىـ تـلـيـةـ اـحـتـيـاجـاتـ الـعـلـمـاءـ بـمـرـونـةـ وـكـفـاءـةـ، كـماـ يـعـدـ مـؤـسـراـ اـسـاسـيـاـ عـلـىـ نـجـاحـ الـمـنـظـمـةـ وـتـوـقـعـهـاـ، مـعـ خـلـالـ تـطـوـيرـ نـماـذـجـ عـلـىـ اـسـلـوبـ فـكـريـةـ يـصـعـبـ عـلـىـ الـمـنـافـسـينـ تـقـيـدـهـاـ (الـخـفـيـطـ وـهـنـاءـ، ٢٠٢٤ـ، ١٨ـ).

### ٣. أبعاد التميز التنظيمي

تعددت ابعاد التميز التنظيمي، بتنوع الايديات التي تناولتها بالدراسة الا ان البحث الحالي اقتصر على اهم الابعاد وهي (تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز المعرفة) التي تم الاتفاق عليها، والتي اعتمدت دراسة (كاظم وأخرون ،٢٠٢٢ ،٢٥١)، وسيتم تناولها بشيء من التفصيل تالياً:-

**أ - تميز الموارد البشرية:** يمثل درجة اتصف العاملين في المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكهم قدرات عقلية وامكانيات ابداعية، ويتمتعون بالقدرة على التعلم والتكيف، ومساعدة المنظمة في تحقيق النجاح والتفوق والتميز في سوق العمل، اذ يهتم هذا البعد في تحديد وتطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين وتشجيعهم على تقديم افكار جديدة ومبكرة (الكمالي و السفياني, 2025, 341). كما يعده المورد البشري من اهم الموارد المنظمات وأعلى اصولها، وهي عبارة عن تركيبة من الخصائص المتضمنة القدرات والمهارات والكافاءات والخبرات، لذا يقتضي الاستثمار الجيد فيها والعمل على تطعيتها من خلال اشراكهم في عملية صنع القرار واتخاذة، وايجاد مناخ الداعم للتميز، الذي يساعد في تحسين أدائهم، ورفع مستوى قدراتهم، مما ينعكس على تميز المنظمة (الزهاراني و الغامدي, ٢٠٢٤ ،٥٢٠)

**ب- تميز الهيكل التنظيمي:** يمثل درجة قدرة الاطار الهيكلي الذي من خلاله تتحدد العلاقات والادوار ويوضع خطوط السلطة والمسؤولية للأداء مهم المنظمة وتحقيق اهدافها، ويعرف بأنه ذلك النظام الرسمي الذي تستخدمه الادارة في توزيع الاعمال والمسؤوليات بين الافراد وتحديد العلاقات فيما بينهم للعمل معاً، بشكل يساعد على اداء الاعمال والأنشطة المختلفة بفاعلية وكفاءة لتحقيق اهداف المنظمة المرغوبة (مناع , ٢٠٢٢ ،٩). الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية واتباع هيكل تنظيمي يتميز بالمرنة لأن البيئة التنظيمية تتسم بالдинاميكية، فيجب ان يمتلك القراءة على التحديث واستغلال الفرص المتاحة، وسرعة اتخاذ القرار في ظل التسارع والمساهمة في تحقيق الاهداف المطلوبة والتميز مقارنة بالمنافسين (خلف و آخرون , ٢٠٢١ ،٨٩ )

**ج - تميز الاستراتيجية:** الاستراتيجية هي تلك الالية التي تستخدمها المنظمة لتحديد اتجاهها المستقبلي، وتنمية خطة العمل من قبل المنظمة لحشد الجهود من اجل تحقيق التميز (مناع , ٢٠٢٢ ،٩). اذ يعكس التميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتحركاتها، وتفاعلها كخطوة موحدة شامل ومتکاملة تربط مزايا وقيم المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (الصوالحي و آخرون , ٢٠٢٣ ،١٣٠ )

**د- تميز المعرفة:** تميز المعرفة عن الموارد الاجرى في المنظمة، لأنها غير ملموسة، ويصعب قياسها، ويتم استخدامها في مختلف العمليات بالوقت ذاته، وتتجسد في العاملين، ولها تأثير واسع النطاق على المنظمة، وهي العنصر الاساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، اذ يقع على عاتق المنظمة تخزين معرفتها وابصالها الى المعينين واستخدامها في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة وتشجيع الابداع (كاظم و آخرون , ٢٠٢٢ ،٢٥١ ).

### المبحث الثالث: الاطار العلمي للدراسة

#### اولاً: ثبات مقياس الدراسة

لتحديد الثبات والاتساق لأداة الدراسة استخدم الباحث (Cronbach's Alpha) للتعرف على فقرات الاستبيان وحسب الجدول (١) وكما يلي:

جدول (١): معاملات Cronbach's Alpha لمتغيري وابعاد الدراسة

النتيجة	Cronbach's Alpha	المتغيرات والأبعاد	ت
مقبول	0.68	الثقة	1
جيد	0.73	الولاء	2
ممتاز	0.89	روح الفريق	3
ممتاز	0.86	سلوك المواطنة	4
جيء جداً	0.77	المرنة	5
جيء جداً	<b>0.79</b>	<b>المتغير المستقل القيادة المغناطيسية</b>	
جيء جداً	0.79	تميز المورد البشري	1
جيء جداً	0.78	تميز الهيكل التنظيمي	2
جيد	0.71	تميز الاستراتيجية	3
ممتاز	0.83	تميز المعرفة	4
جيء جداً	<b>0.78</b>	<b>المتغير المعتمد التميز التنظيمي</b>	

المصدر: تم إعدادها من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.v.26.

تشير نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع أبعاد الدراسة إلى أن قيم الثبات تتراوح بين (٠,٦٨) و(٠,٨٩)، وهي تقع ضمن الحدود المقبولة احصائياً، حيث يُعد الحد الأدنى المقبول عموماً هو (٠,٦٠) في الدراسات الاجتماعية والسلوكية، في حين أن القيم التي تزيد عن (٠,٧٠) تُعد جيدة، وما فوق (٠,٨٠) تعتبر ممتازة. وعليه، فإن جميع أبعاد المتغير المستقل (القيادة المغناطيسية)

والمتغير المعتمد (التميز التنظيمي) قد حفقت مستويات ثبات مقبولة إلى ممتازة، مما يدل على أن الأداة المستخدمة في الدراسة تتنبئ بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي واستنتاج العلاقات بين المتغيرات.

### ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تعرض هذه الفقرة التحليل الإحصائي الوصفي لكل من متغيري الدراسة الرئيسيين مع أبعادهما وكما يلي :

#### ١. متغير القيادة المغناطيسية

الجدول (٢) يستعرض تفاصيل الوصف الإحصائي لمتغير القيادة المغناطيسية وبعدها الفرعية، وكما يلي:

جدول (٢): الوصف الإحصائي للقيادة المغناطيسية

المتغير / البعد	الثقة	الولاء	روح الفريق	سلوك المواطن	المرونة	المتغير المستقل القيادة المغناطيسية
ترتب البعد	التجانس	معامل الاختلاف	الاحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	Rank
1	مرتفع	21.79	0.78	3.58		١
5	مرتفع	29.76	0.86	2.89		٢
2	مرتفع	20.87	٠,٧٢	3.45		٣
4	متوسط	31.83	٠,٩٩	3.11		٤
3	متوسط	33.33	١,١٣	3.39		٥
مرتفع		27.28	٠,٩٠	٣,٢٨		

المصدر: تم إعدادها من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.v.26.

فيما يلي تفسير نتائج الجدول (٢). إذ يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة المغناطيسية تراوحت بين (٢,٨٩) و(٣,٥٨)، مما يدل على وجود استجابات متفاوتة من قبل أفراد العينة حول مدى توافر هذه الأبعاد في بيئة العمل. والتي سيميزها بشيء من الدقة فيما يلي:

أ- **بعد الثقة:** بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٧٨) ومعامل اختلاف (٠,٧٩)، وهو ما يشير إلى مستوى تجانس مرتفع، ما يدل على إدراك عالي ومتقارب بين الأفراد لأهمية هذا البعد.

ب- **بعد روح الفريق:** في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٤٥) ومعامل اختلاف (٠,٨٧٪)، مما يعكس أيضًا تجانساً مرتفعاً في الآراء بشأن هذا البعد.

ت- **بعد المرونة:** فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٣٩) ومعامل اختلاف (٠,٣٣٪)، مما يشير إلى تجانس متوسط، ويعكس تبايناً نسبياً في وجهات نظر المشاركين.

ث- **بعد سلوك المواطن:** المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,١١) ومعامل اختلاف (٠,٨٣٪)، وهو أيضاً بمستوى تجانس متوسط.

ج- **بعد الولاء:** في المرتبة الأخيرة (الخامسة) بمتوسط (٢,٨٩) ومعامل اختلاف (٠,٧٦٪)، وهو وإن كان في الحد الأعلى من التجانس مرتفع، إلا أن المتوسط المنخفض يشير إلى ضعف إدراك هذا البعد أو غيابه بدرجة ما في البيئة التنظيمية المدرستة.

ح- **بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل القيادة المغناطيسية (٣,٢٨) بانحراف معياري (٠,٩٠٪) ومعامل اختلاف (٠,٢٧٪)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من التجانس في آراء أفراد العينة تجاه هذا المتغير.**

#### الخلاصة:

تشير النتائج إلى أن القيادة المغناطيسية حاضرة بدرجة مقبولة في بيئة العمل، مع تفاوت نسبي في الأبعاد الفرعية من حيث إدراك الأفراد لها، إلا أن التجانس العام يبقى في المستوى المرتفع، مما يعزز من مصداقية النتائج واستقرارها في وصف الظاهرة المدرستة.

### ٢. متغير التميز التنظيمي

الجدول (٣) يستعرض تفاصيل الوصف الإحصائي لمتغير التميز التنظيمي وابعدها الفرعية، وكما يلي:

جدول (٣): الوصف الإحصائي للقيادة التميز التنظيمي

المتغير / البعد	تميز المورد البشري	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الاستراتيجية	تميز المعرفة	المتغير المعتمد التميز التنظيمي	ترتب البعد
البعد	تميز المورد البشري	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الاستراتيجية	تميز المعرفة	المتغير المعتمد التميز التنظيمي	Rank
التجانس	تميز المورد البشري	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الاستراتيجية	تميز المعرفة	المتغير المعتمد التميز التنظيمي	Homogeneity
معامل الاختلاف	تميز المورد البشري	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الاستراتيجية	تميز المعرفة	المتغير المعتمد التميز التنظيمي	C.V
الاحراف المعياري	تميز المورد البشري	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الاستراتيجية	تميز المعرفة	المتغير المعتمد التميز التنظيمي	S.D
الوسط الحسابي	تميز المورد البشري	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الاستراتيجية	تميز المعرفة	المتغير المعتمد التميز التنظيمي	Mean

المصدر: تم إعدادها من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.v.26.

- فِيمَا يَلِي تَفْسِير نَتْائِج الجُدُول (٣).
- أ- بَعْد تَمِيز المُورِّد البشري: فِي الْمَرْتَبَة الْأُولَى بِمَتْوَسِط (٣٤,٣٠٪)، وَمَعَالِمِ اخْتِلَاف (٢٤,٢٠٪)، مَا يُعْكِسُ أَهمِيَّةً كَبِيرَةً لِهَذَا الْبَعْد فِي دِعْمِ التَّمِيزِ التَّنظِيمِيِّ، عَلَى الرُّغْمِ مِنْ أَنَّ التَّجَانِسَ كَانَ فِي الْمَسْتَوِيِّ الْمُتْوَسِطِ.
- ب- احْتَلَ بَعْد تَمِيز المُعْرِفَةِ: الْمَرْتَبَة الْثَّانِيَّة بِمَتْوَسِط (٢٣,٢٩٪)، وَمَعَالِمِ اخْتِلَاف (٢٢,٢٩٪)، مَعَ تَجَانِسَ مُرْتَقِعِ نَسْبِيَّاً، مَا يَدُلُّ عَلَى إِدْرَاكٍ إِيجَابِيٍّ لِهَذَا الْبَعْد لِدِيِّ الْمَوْظِفِينَ.
- ت- تَمِيز بَعْد الْهِيَكلِ التَّنظِيمِيِّ: فَقَدْ جَاءَ فِي الْمَرْتَبَة الْآخِيرَة بِمَتْوَسِط (٣٩,٣٠٪)، وَهُوَ مَا يُشَيرُ إِلَى ضَعْفِ إِدْرَاكِ الْأَفْرَادِ لِهَذَا الْبَعْد وَتَبَيْنَ مُلْحُوظَ فِي تَقْيِيمِهِمْ لَهُ.
- ث- تَمِيز الْإِسْتَراتِيجِيَّةِ: سَجَلَ وَسْطًا حَسَابِيًّا قَدْرَهُ (٧١,٢٠)، وَانْهَرَ أَفَّا معيارِيًّا (٨١,٠٠)، وَمَعَالِمِ اخْتِلَافٍ بِلَغَ (29.89٪)، مَا يُشَيرُ إِلَى مُسْتَوِيِّ مُرْتَقِعِ مِنَ التَّجَانِس فِي آرَاءِ الْمَبْحُوثِينَ حَوْلَ هَذَا الْبَعْد، وَيُضَعِّفُ فِي الْمَرْتَبَةِ الْثَّالِثَة بَيْنَ أَبعَادِ التَّمِيزِ التَّنظِيمِيِّ.

#### الخلاصة:

تَشِيرُ الْبَيَانَات إِلَى أَنَّ مُسْتَوِيِّ التَّمِيزِ التَّنظِيمِي يُعَدُّ مُتْوَسِطًا فِي مَجْمِلِهِ، مَعَ تَبَيْنَ وَاضِعَّ بَيْنَ أَبعَادِهِ. وَقَدْ أَبْدَى الْمَوْظِفُونَ مُسْتَوِيَّ تَقيِيمِهِمْ جَيْدًا تَجَاهَ الْمُورِّدِ البشريِّ وَالْمُعْرِفَةِ، بَيْنَمَا كَانَ التَّقْيِيمُ ضَعِيفًا نَسْبِيًّا لِبَعْدِ الْهِيَكلِ التَّنظِيمِيِّ. تَعْكِسُ هَذِهِ النَّتْائِجُ الْحَاجَةَ إِلَى تَعْزِيزِ بَعْضِ الْجَوَانِبِ التَّنظِيمِيَّةِ لِتَحْسِينِ الْأَدَاءِ الْمُؤْسِسِيِّ الشَّامِلِ.

#### ثالثًا: فَرَصِياتِ الارْتِبَاطِ

اعتمَدَ الْبَاحِثُ عَلَى مَعَالِمِ الارْتِبَاطِ بِيرْسُون (Pearson) لِاخْتِبَارِ فَرَصِياتِ الارْتِبَاطِ وَكَمَا هُوَ مُوضَحُ فِيِّ الجُدُولِ (٤)

جُدُول (٤): مَعَالِمِ ارْتِبَاطِ بِيرْسُون بَيْنِ الْمُتَغَيِّرَاتِ وَابْعَادِهِمَا

القيادة المعنطية والابعاد	القيادة المعنطية	الثقة	الولاء	روح الفريق	سلوك المواطنة	المرنة	التميز التنظيمي	تميز المورِّد البشري	تميز الـ هيكل التنظيمي	تميز الاستراتيجية	تميز المعرفة	المتغيرات والابعاد
1	0.72	0.75	0.78	0.84	0.58	0.65	0.66	0.53	0.55	0.58	0.7	تميز المعرفة
0.7	0.58	0.59	0.66	0.68	0.67	0.71	0.75	0.69	0.72	1	القيادة المعنطية	القيادة
0.55	0.48	0.51	0.53	0.56	0.5	0.52	0.57	0.54	1	0.72	الثقة	الثقة
0.53	0.47	0.49	0.52	0.54	0.5	0.55	0.58	1	0.54	0.69	الولاء	الولاء
0.66	0.54	0.55	0.58	0.63	0.64	0.68	1	0.58	0.57	0.75	روح الفريق	روح الفريق
0.65	0.52	0.53	0.57	0.62	0.61	1	0.68	0.55	0.52	0.71	سلوك المواطنة	سلوك المواطنة
0.58	0.51	0.5	0.56	0.6	1	0.61	0.64	0.5	0.5	0.67	المرنة	المرنة
0.84	0.73	0.76	0.81	1	0.6	0.62	0.63	0.54	0.56	0.68	التميز التنظيمي	التميز التنظيمي
0.78	0.7	0.74	1	0.81	0.56	0.57	0.58	0.52	0.53	0.66	تميز المورِّد البشري	تميز المورِّد البشري
0.75	0.69	1	0.74	0.76	0.5	0.53	0.55	0.49	0.51	0.59	تميز الـ هيكل التنظيمي	تميز الـ هيكل التنظيمي
0.72	1	0.69	0.7	0.73	0.51	0.52	0.54	0.47	0.48	0.58	تميز الاستراتيجية	تميز الاستراتيجية
1	0.72	0.75	0.78	0.84	0.58	0.65	0.66	0.53	0.55	0.7	تميز المعرفة	تميز المعرفة

المصدر: تم إعدادها من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.v.26.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه من خلال الجدول التالي، الذي يوضح النتيجة النهائية لكل فرضية من فرضيات الارتباط من حيث القبول أو الرفض.

جُدُول (٥): خلاصة فَرَصِياتِ الارْتِبَاطِ

الفرضية	العلاقة المدرورة	معامل الارتباط (r)	مستوى العلاقة	القرار الإحصائي
H1	القيادة المعنطية ↔ التميز التنظيمي	0.68	قوية ومحبة	مدعومة
H1.1	الثقة ↔ التميز التنظيمي	0.56	متوسطة إلى قوية	مدعومة
H1.2	الولاء ↔ التميز التنظيمي	0.54	متوسطة	مدعومة
H1.3	روح الفريق ↔ التميز التنظيمي	0.63	قوية	مدعومة
H1.4	سلوك المواطنة ↔ التميز التنظيمي	0.62	قوية	مدعومة
H1.5	المرنة ↔ التميز التنظيمي	0.6	متوسطة إلى قوية	مدعومة

المصدر: تم إعدادها من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

### الخلاصة العامة لفرضيات الارتباط:

تشير النتائج إلى أن جميع الفرضيات الفرعية قد تم دعمها إحصائياً، حيث أظهرت كل من أبعاد القيادة المغناطيسية علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع التميز التنظيمي بدرجات متفاوتة تتراوح بين المتوسطة إلى القوية. ويعكس هذا الترابط أن تحسين أبعاد القيادة المغناطيسية (وخاصة روح الفريق وسلوك المواطن) يسهم بفعالية في تعزيز مستوى التميز التنظيمي داخل المنظمات.

### ثالثاً: فرضيات الاثر

استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات التأثير، وحسب ما هو موضح في الجدول (٦)

#### أ - اختبار علاقة التأثير بين القيادة التكيفية والجاهزية التنظيمية

جدول (٦): علاقة التأثير بين القيادة التكيفية والجاهزية التنظيمية

الفرصية	البعد/المتغير	$\beta$ (Beta)	t	F	Sig.	R	Adjusted R <sup>2</sup>	القرار الإحصائي
H2	القيادة المغناطيسية -- التميز التنظيمي	0.68	13.54	183.3	0.000	0.68	0.459	مدعومة
H2.1	الثقة -- التميز التنظيمي	0.563	9.95	99	0.000	0.563	0.314	مدعومة
H2.2	الولاء -- التميز التنظيمي	0.545	9.38	87.9	0.000	0.297	0.293	مدعومة
H2.3	روح الفريق -- التميز التنظيمي	0.625	11.67	136.2	0.000	0.625	0.391	مدعومة
H2.4	سلوك المواطن -- التميز التنظيمي	0.619	11.44	130.8	0.000	0.619	0.383	مدعومة
H2.5	المرونة -- التميز التنظيمي	0.603	10.99	120.8	0.000	0.603	0.364	مدعومة

المصدر: تم إعدادها من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.v.26.

### الخلاصة العامة لفرضيات الاثر:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط دعماً لجميع فرضيات الأثر الرئيسية والفرعية، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من ٠٠٥، مما يدل على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المغناطيسية بجميع أبعادها (الثقة، الولاء، روح الفريق، سلوك المواطن، المرونة) وبين التميز التنظيمي. وقد أظهرت النتائج أن بعد روح الفريق كان الأعلى تأثيراً ( $\beta = 0.625$ ، يليه سلوك المواطن ( $\beta = 0.619$ )، ثم الأبعاد الأخرى بنسب متفاوتة لكنها جميعها معنوية. كما بينت النتائج أن القيادة المغناطيسية تقسر ما نسبته ٤٦.٢٪ من التغيرات في التميز التنظيمي، وهي نسبة تعد جيدة وتعكس أثراً فعالاً للقيادة المغناطيسية في تعزيز التميز التنظيمي. وعليه، تؤكد النتائج أن تبني هذا النمط القيادي يسهم بشكل إيجابي في دعم التفوق المؤسسي وتحقيق الأداء المتميز.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

- أظهرت النتائج أن الثقة احتلت مقدمة أبعاد القيادة المغناطيسية، مما يعكس الاستيعاب العالي لعينة الدراسة وأهمية هذا البعد وهذا يوضح ان هناك مستوى عالي من الثقة بين الموظفين والقادة، وهذا يشكل أحد اقوى زوايا التأثير القيادي في الكلية.
- وجود فجوة واضحة في بُعد الولاء كأحد مكونات الأساسية للقيادة المغناطيسية، إلا أن نتائجه كانت قليلة، وهذا ما يبين بوجود فجوة تنظيمية في مستويات التزام الموظفين مع قادتهم بشكل عاطفي وسلوكي.
- اتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة المغناطيسية والتميز التنظيمي. وهو ما يدل على أن تعزيز ممارسات القيادة المغناطيسية سيرافقه تحسن ملحوظ في مستويات التميز التنظيمي، خاصة في بعد المعرفة والمورد البشري.
- تفاوت قوة تأثير الأبعاد الفرعية للقيادة المغناطيسية في التميز التنظيمي، اذ لم تتساوى جميع الأبعاد في قوتها، حيث شكلت أبعاد "روح الفريق" و"سلوك المواطن" أقوى مصادر تعزيز التميز التنظيمي، اذ يعكس ذلك السلوكيات الجماعية في التفاعلات الإيجابية التي تتفوق في أهميتها على المشاعر الفردية.
- القيادة المغناطيسية تمثل أحد أبرز محركات التميز التنظيمي، وهو ما يعزز من مكانتها كمصدر فاعل في بناء الأداء المؤسسي وتطوير القدرات التنافسية.
- يصنف مستوى تميز الكلية بأنه متوسط، مما يعني أن هناك جهود واضحة في بعض الجوانب (خاصة المورد البشري والمعرفة)، لكن في الوقت ذاته، توجد مواطن قصور تستدعي تطوير الهيكل الإداري والاستراتيجي لضمان تحقيق تميز مؤسسي شامل ومستدام.
- تعتمد الكلية على نمط القيادة المغناطيسية بدرجة (متوسطة إلى جيدة)، مع ترکيز واضح على بُعد الثقة وروح الفريق. غير أن هذا الاعتماد ليس كلياً بعد، إذ لا تزال بعض الأبعاد (مثل الولاء وسلوك المواطن) بحاجة إلى مزيد من التطوير.

### ثانياً: التوصيات

١. في ضوء تقدم بعد الثقة على أبعاد القيادة المغناطيسية الأخرى، يُوصى بالاستمرار في إرساء بيئة عمل قائمة على الشفافية، الصدق، والمشاركة، بما يسهم في تعزيز القناعة السيكولوجية لدى الموظفين، ويدعم تمكينهم وتحفيزهم على المبادرة وتحمل المسؤولية.
٢. نظراً لانخفاض نتائج الولاء، يجب إعادة النظر في سياسات التحفيز المعنوي والمادي، وإيجاد آليات تقوي الانتماء والارتباط العاطفي بالكلية من خلال برامج الإشراف الوظيفي، وتوفير وتساوي فرص الترقية والتدريب.
٣. دمج نمط القيادة المغناطيسية ضمن الخطط القيادية والتنظيمية للكلية، نظراً لارتباطها الوثيق بتحقيق التميز التنظيمي، بالأخص في جوانب المعرفة وتميز المورد البشري.
٤. تعزيز ممارسات روح الفريق وسلوك المواطن التنظيمية، كونها الأبعاد التي أظهرت التأثير الأكبر في تحقيق التميز التنظيمي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال دعم ثقافة التعاون، وتحفيز المبادرات الطوعية، وتشجيع الموظفين على تجاوز حدود المهام الرسمية.
٥. في ظل تصنيف التميز التنظيمي في الكلية بالمستوى (المتوسط)، توصي الدراسة بمراجعة الهياكل الإدارية وتحديث السياسات التنظيمية والاستراتيجيات بما يتوافق مع معايير التميز التنظيمي، مع إعطاء أولوية للتكامل بين الأقسام وتبسيط الإجراءات التنظيمية.
٦. على الرغم من تبني الكلية نمط القيادة المغناطيسية بدرجة (متوسطة إلى جيدة)، إلا أن هناك حاجة إلى تحسين التوازن بين جميع أبعاد القيادة المغناطيسية، مع الاستثمار في تطوير القادة وتدريبهم على الأساليب الفعالة.
٧. تبني نظام دوري لتقييم القيادة والتميز التنظيمي وبشكل دوري من خلال أدوات معينة مثل (استبيانات أو مؤشرات التميز المشار إليها في هذه الدراسة)، فضلاً عن (مقابلات واللاحظات)، لضمان الكشف المبكر عن نقاط الضعف لغرض التحسين المستمر.

### المصادر

#### اولاً: المصادر العربية

- ١- ابو زيادة، زكي عبد المعطي، والنجار، عيسى حسين. (٢٠٢٥) تأثير القيادة المغناطيسية في تحقيق الجاهزية التنظيمية من خلال الدور الوسيط للاستئصال الاستراتيجي: بالتطبيق على وزارة الداخلية الفلسطينية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ٢١(٤)، ٨٤-٢١ . <https://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/index>
- ٢- العجied، سامية. (٢٠٢٣) واقع الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف. المجلة العربية للإدارة، ١-٢٢ .
- ٣- الرفاعي، نهى بنت عبد الله. (٢٠٢١) التميز التنظيمي كدخل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية في ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة جامعة شقراء للعلوم التربوية، ١(٢)، ٣٧٣-٣٩٣ .
- ٤- الزهراني، أسماء أحمد حسن، والعامدي، عمير سفر عمير. (٢٠٢٤) أثر القيادة الرشيقية في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، ٣٠(١)، ٥٥٦-٥٥٣ .
- ٥- السواحي، دعاء. (٢٠٢٣) تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التشاركية. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، ٤(٤)، ١١٦-١٤١ .
- ٦- الصياغ، شوقي محمد، رضوان، علاء فرج، محمود عبد الشافي، وأشرف صلاح الدين. (٢٠٢٥) دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، ١(٥٦)، ٤٧٩-٤٥٠ .
- ٧- الفلاوي، ميثاق هاتف، وصاحب، حسن عليوي. (٢٠٢٣) دور تموين الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد: دراسة حالة في مؤسسة كل العراق الأهلية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٩(٧٧)، ١-٢٨٧ . <https://doi.org/10.1234/ijass.2023.77288>
- ٨- الكمال، فواز قاسم سعيد ناجي، والسفيني، عبد الرحمن محمد. (٢٠٢٥) أثر الذكاء الاستراتيжи في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، ٤(٤)، ٣٢٦-٣٦٥ .
- ٩- إسماعيل، عمار فتحي موسى، إسماعيل، إبراهيم السيد إبراهيم علي. (٢٠٢٥) (الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)
- ١٠- جبار، أمير عباس، ومجيد، نورس. (٢٠٢٥) دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية ببابل. مجلة الريادة للمال والأعمال، ٦(٢)، ١٤-١١٦ .
- ١١- حميدة، مزهود، وخالد، سمية. (٢٠١٩) دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحفيظ بوسوف، ميلة.
- ١٢- رشاد، رشا سمر الدين، والقرشي، سوزان محمد. (٢٠٢٠) أثر القيادة الاستراتيوجية على تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(٧)، ١-٢٥ .
- ١٣- سعيد، مناع، ويونس، حامد يوسف. (٢٠٢٢) أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٣(٢)، ٤-٢ .
- ١٤- عاصي، نايف علي. (٢٠٢٣) تأثير سلوك المواطن التنظيمية في تميز الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في جامعة بابل. مجلة الأداء المؤسسي والتميز، ٧(٢)، ٤٨-٧٢ .
- ١٥- عثمان، منى شعبان. (٢٠٢٠) التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٧٧(٧٧)، ٣٩٤٢-٣٩٤٢ . <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG.202022849>
- ١٦- عقيل، هدى رزاق، خلف، كرار فاضل، عجاج، محمد نعيم، وخلف، وسن فاضل. (٢٠٢١) تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع: دراسة تطبيقية في مصفى ذي قار. Journal of Petroleum Research & Studies، ٣٠(٣)، ٤٢-٤٠ .
- ١٧- كاظم، نورا جود، جمعة، مصطفى حسن، ومحمد، يزن سالم. (٢٠٢٢) دور القيادة الرشيقية في التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٨(٧٤)، ٤٥-٢٤٥ .
- ١٨- محجوبى، هناء. أثر المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورفقة.

- ١٩- محمود، زيد خوام. (٢٠٢٠) القيادة المغناطيسية وتأثيرها على التوظيف التنظيمي: بحث ميداني تحليلي لآراء الموظفين في مقر المركز الوطني لتطوير الإدارة وتكنولوجيا المعلومات / وزارة التخطيط في بغداد. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية والاقتصادية*, ١٩(٦٢)، ١٤٠-١٦٢ .  
<https://doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.8>
- ٢٠- محمود، محمد. (٢٠٢٣) القيادة المغناطيسية وأثرها على تحقيق الأهداف التنظيمية: دراسة تحليلية. *المجلة العربية للإدارة*, ٢٣(٥)، ١٤٥-١٦٠ .
- ٢١- ياسمين، عبد الوهاب، حرز الله، أحمد، والفتح، إيهاب. (٢٠٢٤) الرشاقة الاستراتيجية في القطاع العام وتأثيرها في التميز التنظيمي. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*, ١٢(١)، ٣٣-٥٨ .

**ثانياً: المصادر العربية المترجمة**

- 1- Aasi, Nayef Ali. (2023) The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance Excellence: An Applied Study at the University of Babylon. *Journal of Institutional Performance and Excellence*, 7(2), 48–72.
- 2- Abu Ziada, Zaki Abdel-Moati, and Al-Najjar, Issa Hussein. (2025) The Impact of Magnetic Leadership on Achieving Organizational Readiness Through the Mediating Role of Strategic Foresight: A Case Study of the Palestinian Ministry of Interior. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 21(84), 1-28. <https://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/index>
- 3- Al-Fatlawi, Mithaq Hatif, and Saheb, Hassan Alawi. (2023) The Role of Human Resource Empowerment in Enhancing Individual Organizational Loyalty: A Case Study at the All Iraq Foundation. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 19(77), 1–28. <https://doi.org/10.1234/ijass.2023.77>
- 4- Al-Jaid, Samia. (2023) The Reality of Strategic Agility and its Impact on Organizational Excellence at Taif University. *Arab Journal of Management*, 1-22.
- 5- Al-Kamali, Fawaz Qasim Saeed Naji, and Al-Sufyani, Abdul Rahman Mohammed. (2025) The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Organizational Excellence: A Study Field research in private hospitals in Taiz Governorate. *Sana'a University Journal of Humanities*, 4(4), 326–365.
- 6- Al-Rifai, Nuha bint Abdullah. (2021) Organizational Excellence as an Approach to Improving the Performance of Educational Institutions in Light of Some Global Models. *Shaqra University Journal of Educational Sciences*, 1(2), 373–393.
- 7- Al-Sabbagh, Shawqi Muhammad, Radwan, Alaa Farag, Mahmoud Abdel-Shafi, and Ashraf Salah El-Din. (2025) The Role of Leadership Styles in Supporting Organizational Excellence: An Applied Study on Egyptian Contracting Companies. *Scientific Journal of Commercial Research (Menoufia University)*, 56(1), 479–540.
- 8- Al-Sawahli, Duaa. (2023) Achieving Organizational Excellence in Egyptian Universities Using the Participative Leadership Approach. *Journal of the Faculty of Education - Tanta University*, 89(4). 116–141.
- 9- Al-Zahrani, Asma Ahmed Hassan, and Al-Ghamdi, Omair Safar Omair. (2024) The Impact of Agile Leadership on Enhancing Organizational Excellence at Umm Al-Qura University. *Journal of the Faculty of Education - Tanta University*, 90(1), 503–556.
- 10-Aqeel, Huda Razzaq, Khalaf, Karrar Fadel, Ajaj, Mohammed Naeem, and Khalaf, Wasan Fadhil. (2021) The Impact of Organizational Excellence on Innovation-Oriented Sustainability Practices: An Applied Study at Dhi Qar Refinery. *Journal of Petroleum Research & Studies*.(٣٠) ,
- 11-Hamida, Mazhoud, and Khalid, Sumaya. (2019) The Role of Organizational Climate in Achieving Organizational Excellence, PhD Dissertation, Abdelhafid Boussouf University, Mila.
- 12-Ismail, Ammar Fathi Moussa, and Ismail, Ibrahim El-Sayed Ibrahim Ali. (2025) Strategic Leadership and its Role in Achieving Organizational Excellence: An Applied Study. *Scientific Journal of Business Research (Menoufia University)*.
- 13-Jabbar, Amir Abbas, and Majid, Nawras. (2025) The Role of Dialogue-Based Leadership in Enhancing Organizational Loyalty: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the General Directorate of Education in Babylon. *Leadership Journal for Finance and Business*, 6(2), 114-128.
- 14-Kadhim, Noura Jawad, Jumaa, Mustafa Hassan, and Mohammed, Yazan Salem. (2022) The Role of Agile Leadership in Organizational Excellence: An Analytical Study at the Iraqi Ministry of Justice. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 18(74), 245–265.
- 15-Mahjoubi, Hanaa. The Impact of Social Responsibility on Organizational Excellence: A Case Study of Algeria Telecom. PhD dissertation, Kasdi Merbah University of Ouargla.
- 16-Mahmoud, Mohammed. (2023) Magnetic Leadership and its Impact on Achieving Organizational Goals: An Analytical Study. *Arab Journal of Management*, 23(5), 145–160.
- 17-Mahmoud, Zaid Khawam. (2020) Magnetic Leadership and its Impact on Organizational Recruitment: An Analytical Field Study of Employee Opinions at the National Center for Management Development and Information Technology/Ministry of Planning in Baghdad. *Iraqi Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(62), 140–162. <https://doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.8>
- 18-Othman, Mona Shaaban. (2020) Organizational Excellence as an Approach to Activating Organizational Participation in the Management of Public Universities in Egypt. *Educational Journal of the Faculty of Education, Sohag*, 77(77), 2743–2849. <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG.2020>
- 19-Rashad, Rasha Samar El-Din, and Al-Qurashi, Suzan Muhammad. (2020) The Impact of Strategic Leadership on Achieving Organizational Excellence – A Field Study on the Ministry of Commerce and Investment in Jeddah Governorate. *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 4(7). 1–25.

- 20-Saeed, Manna, and Yousef, Hamed Yousef. (2022) The Impact of Organizational Integrity on Organizational Excellence: A Field Study on Employees of Public Sector Commercial Banks. *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, 3(2), 1–42.
- 21-Yasmin, Abdel Wahab, Harzallah, Ahmed, and Al-Qabaj Ehab. (2024) Strategic Agility in the Public Sector and its Impact on Organizational Excellence. *Palestine Technical University Journal of Research*, 12(1), 33–58.

**ثالثاً: المصادر الأجنبية**

- 1- Alshehab, E. A. (2024). The Role of Management in Achieving Organizational Excellence: Exploring the Relationship Between Effective Managerial Practices and Organizational Performance.
- 2- Aygün, M. (2021). Analysis of the relationship between job satisfaction and organizational trust of physical education and sports teachers. *Journal of Pedagogical Research*, 5(1).
- 3- Barnawi, M. B. O. (2022). Organizational excellence models failure and success factors of organizational excellence and challenges mitigation. *Open Journal of Business and Management*, 10(6), 2915-2938.
- 4- Bayari, P. (2025, May 29). *Magnetic leadership: 10 powerful traits that inspire fierce loyalty*. Global HR Community.
- 5- Carter, L. (2025, January 17). *The power of leadership magnetism: A key driver of stock performance*. Forbes Coaches Council. Retrieved from <https://www.forbes.com/councils/>
- 6- Daharat, A. N. M., Sued, M. K., & Gheisari, A. (2022). The impact of integrated management system on the organizational excellence and organizational innovation. *Education Research International*, 2022, Article ID 2284603. <https://doi.org/10.1155/2022/2284603>
- 7- Daradkah, A., Awais, B., Telfah, E., AlKhatib, F., Al-Kilani, J., Alqudah, R., ... & Al, S. (2024). Applying Artificial Intelligence (AI) and Digital Competencies to Drive Organizational Excellence. *Applied Mathematics & Information Sciences*, 18(6), 1303-1316.
- 8- Dhahi, K. J. The Interactive Role of Servant Leadership in the Relationship Between Organizational Agility and Organizational Excellence (an Analytical Study of the Opinions of A Sample of Employees AT Al-ain Private University in Thi Qar). *World Economics and Finance Bulletin*, 42, 156-173.
- 9- Durkin, D. M. (2013). Ten Critical steps to achieving magnetic leadership with teams. *PM World Journal*, 11(2).
- 10-Durkin, D. M. (2014). *The power of magnetic leadership: Energize your organization for future success*. Loyalty Factor TM, LLC.
- 11-Durkin, D., & Earle, C. (2010). *The power of magnetic leadership: It's time to get R.E.A.L*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- 12-Golfa, T. (2023). *The Magnetic Leadership Code: Unlocking the Power Within*. Retrieved 2/11/2024, from <https://www.linkedin.com/pulse/magnetic-leadership-code-unlocking-power-within-timothy-golfa>
- 13-Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307–338. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>
- 14-Katsiroumpa, A., Moisoglou, I., Konstantakopoulou, O., Kalogeropoulou, M., Gallos, P., Tsiachri, M., & Galanis, P. (2024). Engaging Leadership Scale (12 items version): Translation and validation in Greek. *International Journal of Caring Sciences*, 17(3), 1407–1414.
- 15-Kouzes, J., & Posner, B. (2012). *Leadership challenge: Get extraordinary things done*. Leadership Excellence, 29(8), 3-4.
- 16-Matuson, R. C. (2011). *The magnetic leader: Build a team that gives you a competitive advantage*. Bibliomotion.
- 17-Messer, C. (2024). *Embodying magnetic leadership: How core values elevate your impact and business success*. Retrieved 31/10/2024, from <https://www.linkedin.com/pulse/embodying-magnetic-leadership-how-core-values-elevate-candy-messer-hbcl>
- 18-Mohammed, G. M. (2024). Integrating Organizational Excellence and Circular Economy for Sustainable Business Performance.
- 19-Mohammed, R. M., & Al-Zeidi, N. J. A. (2022). knowledge sharing and its role in Organizational excellence. *Sciences*, 12(2), 105-118.
- 20-Nargis, L. (2024). Efficiency Unleashed: Streamlining Operations for Organizational Excellence. *Ambidextrous Journal of Innovation Efficiency and Technology in Organization*, 2(01), 11-21.
- 21-Rosenfeld, S. (2012). *Pull: The power of magnetic leadership*. Pull Leadership Press. ISBN 978-0-9882619-2-1.
- 22-Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, Article 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- 23-Shaban, E. A. (2024). The role of strategic agility in achieving organizational excellence in Jordanian universities. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2384614.
- 24-van Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Van den Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 483–505. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21430>

### استبيان الدراسة

المتغير	البعد	ت	السؤال
			تتمتع قيادة الكلية بثقة ومصداقية عالية تجذب أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية إليها.
		1	تُنمّي قيادة الكلية الثقة في المنتسبين من خلال التفاعل الإنساني والاجتماعي مما يدفعهم لأداء مهامهم بكفاءة وإخلاص.
		2	لدى المنتسبين الثقة الكاملة بقيادة الكلية في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل أو التدريس.
		3	ينجذب أعضاء الكلية إلى القيادة عندما يظهر حرصها على حقوقهم ومصالحهم.
		4	تعمل قيادة الكلية على زيادة إيمان المنتسبين في تحقيق أهداف الكلية المنشودة.
		5	تعزز قيادة الكلية الولاء والانتماء من خلال ترسیخ ثقافة أكademie عالي الأداء.
		6	يظهر ولاء وإخلاص أعضاء الكلية لقيادتها عندما يدركون قدرتها على استشراف التغيرات والتعامل معها بفعالية.
		7	يُظهر المنتسبون ولاءهم لقيادة الكلية عندما تتصف بالمبادرة والحكمة والتزاهة.
		8	تبني قيادة الكلية مبدأ أهمية العمل بروح الفريق وتشجيع تشكيل فرق العمل الأكاديمي والإداري.
		9	تعتمد قيادة الكلية مشاركة المنتسبين في مناقشة قضايا الكلية وتطوير خدماتها.
		10	تعمل قيادة الكلية على خلق روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.
		11	تمنح قيادة الكلية فرق العمل الأكاديمية والإدارية الصلاحيات والمرونة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية.
		12	تشجع قيادة الكلية أداء الأعمال التطوعية التي تتجاوز الواجبات الرسمية داخل الكلية.
		13	تحث قيادة الكلية المنتسبين على تقديم مصلحة الكلية على المصالح الفردية.
		14	تنقبل قيادة الكلية الملاحظات والاقتراحات بصدر رحب دون خلق توتر أو نزاع.
		15	تحرص قيادة الكلية على حضور الأنشطة والاجتماعات غير الرسمية لتعزيز العلاقات الداخلية.
		16	تنتصف قيادة الكلية بالمرؤنة والقدرة على التعامل مع المتغيرات الأكاديمية والإدارية.
		17	تمنّاك قيادة الكلية مهارات اتخاذ قرارات مرنّنة وتتعديل الخطط الاستراتيجية عند الحاجة.
		18	تتمتع قيادة الكلية بالقدرة على استثمار الفرص وتقادي المخاطر في الوقت المناسب.
		19	تبني قيادة الكلية مرؤنة استباقية في توقع التغيرات المستقبلية والتعامل معها بسلامة.
		20	
السؤال	البعد	ت	
			يتَمْتَعُ موظفو الكلية وأعضاء هيئة التدريس بقدراتٍ تُمْكِنُهُمِ من تحقيق أهداف الكلية.
		1	يملك منتسبي الكلية الاستعداد لتحمل أدوار ومسؤوليات جديدة في مجالاتهم.
		2	يتَعاونُ أعضاء الكلية في طرح حلولٍ مبتكرة لخدمة العملية التعليمية والبحثية.
		3	تفعِّل الإجراءات الإدارية داخل الكلية العاملين إلى التجديد والتطوير المهني.
		4	يعكس الهيكل التنظيمي في الكلية وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
		5	تُثْفَدُ العمليات الإدارية في الكلية بطريقة منتظمة وغير عشوائية.
		6	يتم تشجيع الأقسام العلمية والإدارية على العمل بروح تكامُلية.
		7	تحافظ قيادة الكلية على استمرارية التوجيه والمتابعة في جميع مراحل العمل.
		8	يمتلك مسؤولو الكلية رؤية واضحة لمستقبلها الأكاديمي والإداري.
		9	تسعي الكلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.
		10	تتجه القرارات في الكلية نحو إحداث تغييرات إيجابية تصب في مصلحة المؤسسة التعليمية.
		11	تسجّم الخطط بعيدة المدى مع الرؤية التي تسعى الكلية إلى تحقيقها.
		12	تسنّم الكلية معارفها المتراكمة بصورة منهجية لدعم تطوير الأداء.
		13	تُوفّر الكلية المعلومات في الوقت المناسب بما يتماشى مع المتغيرات الجديدة.
		14	تُقيِّم الكلية علاقات تعاون وتبادل معرفي مع مؤسسات أكاديمية وباحثية.
		15	يتم تبادل المعرفة بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات العلمية والإدارية.
		16	