

الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي: دراسة تحليلية في الجامعات الليبية

د. مريم محمد كرناف *

كلية الآداب، جامعة بني وليد ، ليبيا

<https://orcid.org/0000-0003-4451-5391>

marimkarnaf@bwu.edu.ly

تاريخ الارسل 2026/6/11م تاريخ القبول 2026/7/15م

The Mediating Role of Transformational Leadership in the "Relationship between Strategic Planning and Institutional "Excellence: An Analytical Study in Libyan Universities

Mariam Mohamed Karnaf^{a1}

psychology, Faculty of Arts, Bani Waleed University, Bani Waleed, Libya.

Abstract

The study aimed to analyze the mediating role of transformational leadership in the relationship between strategic planning and institutional excellence in Libyan universities, in light of the challenges facing higher education institutions and their pursuit of quality and institutional excellence. The study adopted the descriptive correlational explanatory method and was based on a theoretical framework that addressed the concepts of strategic planning, transformational leadership, institutional excellence, and the interrelationships among them. A questionnaire was developed to measure the study variables and was administered to a sample of academic and administrative leaders in several Libyan public universities. The study employed structural equation modeling (SEM) using the partial least squares method (PLS-SEM) to test the direct and indirect relationships among the variables, in addition to the bootstrapping technique to verify the significance

of the mediating effect. The results revealed a positive direct effect of strategic planning on institutional excellence, as well as a strong effect of strategic planning on transformational leadership, and a direct effect of transformational leadership on institutional excellence. The findings also confirmed a partial mediating role of transformational leadership, with statistical significance, in the relationship between strategic planning and institutional excellence, indicating that the effectiveness of strategic planning in achieving institutional excellence increases when effective transformational leadership practices are present within the university. The study recommends the development of programs for preparing university leaders, strengthening the adoption of transformational leadership practices, and linking strategic planning to effective implementation and monitoring mechanisms that contribute to achieving sustainable institutional excellence.

Keywords: Strategic Planning; Transformational Leadership; Institutional Excellence; Mediating Role

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الليبية، في ظل التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي وسعيها إلى تحقيق الجودة والتميز المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي التفسيري، واستندت إلى إطار نظري تناول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية والتميز المؤسسي والعلاقات المتبادلة بينها. كما تم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عدد من الجامعات الليبية الحكومية. واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، بالإضافة إلى أسلوب إعادة المعاينة (Bootstrapping) للتحقق من دلالة الأثر الوسيط. وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر موجب للتخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي، كما تبين وجود تأثير قوي للتخطيط الاستراتيجي في القيادة التحويلية، وتأثير مباشر للقيادة التحويلية في التميز المؤسسي. كما أثبتت النتائج وجود دور وسيط جزئي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، مما يشير إلى أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي تزداد عندما تتوافر ممارسات قيادية تحويلية فعالة داخل الجامعة. وتوصي الدراسة بضرورة تطوير برامج إعداد

القيادات الجامعية، وتعزيز تبني ممارسات القيادة التحويلية، وربط التخطيط الاستراتيجي بآليات تنفيذ ومتابعة فعالة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. **الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، القيادة التحويلية، التميز المؤسسي، الدور الوسيط.

مقدمة:

يشهد قطاع التعليم العالي في ليبيا في السنوات الأخيرة تحولات جوهرية تهدف إلى مواءمة الجامعات مع معايير الجودة الوطنية والعالمية، وذلك في إطار الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي التي وضعتها وزارة التعليم العالي الليبية. (وزارة التعليم العالي، 2025: 33). ويُعد التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأساسية لهذه التحولات، وهو عملية منهجية تهدف إلى ربط الموارد بالبيئة لتحقيق أهداف طويلة المدى، لكنه يفقد قيمته إذا لم يتحول إلى ثقافة تنظيمية حية. وقد أوضحت العديد من الدراسات أن الجامعات الليبية رغم امتلاكها خططاً استراتيجية، إلا أن ضعف آليات التنفيذ أدى إلى فجوة بين الرؤية والواقع. (أبو خريص، عويدان، 2023: 61) ولما كان نجاح التخطيط في تحقيق التميز المؤسسي يظل مرهوناً بوجود قيادة قادرة على تحفيز الطاقات البشرية وتوجيهها. وهذا ما أكدته العديد من الدراسات وأشار بعضها إلى أن نجاح المؤسسات التعليمية يرتبط بقدرة القيادة على تحويل الخطط إلى ممارسات عملية تعزز التميز المؤسسي. (Leithwood، 2023 : 125) وتبرز هنا القيادة التحويلية كعامل وسيط حاسم يربط بين الفكر الاستراتيجي والأداء المتميز، خاصة في البيئات التي تتسم بالمرونة والتعقيد. حيث أن القيادة التحويلية قادرة على إلهام الأفراد، تعزيز الابتكار، وتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى ثقافة أداء فعالة. (Bass & Avolio، 1995: 21).

يُعد التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مؤسسات التعليم العالي، نظراً لدوره المحوري في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية والقدرة على المنافسة في بيئات العمل المتغيرة. ومن بين النماذج العالمية التي اكتسبت انتشاراً واسعاً في مجال قياس التميز المؤسسي وتطويره، يبرز النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بوصفه إطاراً متكاملًا يساعد المؤسسات على تقييم أدائها بصورة شمولية، من خلال التركيز على القيادة والاستراتيجية والموارد والعمليات والنتائج، بما يسهم في تحقيق التحسين المستمر ورفع مستويات الجودة المؤسسية. (Medne وآخرون، 2020: 88).

وقد أثبتت العديد من الدراسات فاعلية هذا النموذج في مؤسسات التعليم العالي، حيث أشارت دراسة Medne وآخرين (2020) إلى أن تبني النموذج الأوروبي للتميز يسهم في بناء منظومة أداء مؤسسي متكاملة داخل الجامعات، ويعزز قدرتها على التعامل مع التحديات التنظيمية والإدارية المتزايدة. كما أوضحت الدراسة أن تطبيق معايير التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM يساعد الجامعات على تحسين عملياتها الداخلية، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وتعزيز مشاركة العاملين وأصحاب المصلحة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات الأكاديمية والإدارية.

وفي السياق العربي، برزت تطبيقات نموذج EFQM بوصفها إحدى الممارسات الإدارية الرامية إلى الارتقاء بأداء الجامعات وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي. وفي هذا الإطار، أشار الروقي (2022) إلى أن تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز في جامعة شقراء أسهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، فضلاً عن تعزيز ثقافة الجودة والتميز بين العاملين. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام بمعايير التميز المؤسسي أدى إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية، بما يدعم قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواكبة متطلبات التطوير المؤسسي. (الروقي، 2022: 54)

وتؤكد هذه النتائج أن نموذج EFQM لا يقتصر دوره على كونه أداة للتقييم المؤسسي فحسب، بل يمثل إطاراً استراتيجياً متكاملاً يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر والابتكار والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية، الأمر الذي يجعله من أكثر النماذج ملائمة لمؤسسات التعليم العالي الساعية إلى تحقيق مستويات متقدمة من الأداء والتميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:

تشهد مؤسسات التعليم العالي تحديات متسارعة تتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة قادرة على تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها الجامعات في رسم توجهاتها المستقبلية وتحديد أولوياتها التنموية، إلا أن نجاحه لا يرتبط بوجود الخطط الاستراتيجية في حد ذاتها، وإنما بمدى قدرة المؤسسة على ترجمة تلك الخطط إلى ممارسات وإجراءات عملية تنعكس على مستوى الأداء المؤسسي.

وفي السياق الليبي، اتجهت العديد من الجامعات إلى إعداد خطط استراتيجية تتضمن رؤى وأهدافاً طموحة تستهدف تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية. ومع ذلك، تشير العديد من المؤشرات والدراسات إلى استمرار وجود فجوة بين ما تتضمنه تلك الخطط من أهداف وتوجهات استراتيجية وبين مستوى التميز المؤسسي المتحقق على أرض الواقع. وفي هذا الصدد يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي في بعض مؤسسات التعليم العالي الليبية ما يزال يُمارس في كثير من الأحيان بوصفه مطلباً إدارياً أو إجراءً شكلياً أكثر من كونه ممارسة تنظيمية متكاملة تُوجّه الأداء المؤسسي وتدعم عمليات التطوير والتحسين المستمر.

وتشير الأدبيات الإدارية والتربوية إلى أن القيادة تمثل أحد العوامل الحاسمة في نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهدافه؛ إذ لا يمكن للخطط الاستراتيجية أن تحقق نتائجها المرجوة ما لم تتوفر قيادات قادرة على استيعاب الرؤية الاستراتيجية، وتحفيز العاملين نحو تحقيقها، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير. وفي هذا الإطار يرى Bass و Avolio (1995) أن القيادة التحويلية تسهم في إلهام العاملين وتعزيز دافعيتهم نحو الإنجاز والابتكار، بما يساعد على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية فاعلة. كما أكدت بعض الدراسات أن فاعلية المؤسسات التعليمية ونجاحها يرتبطان بدرجة كبيرة بقدرة القيادات على تفعيل الخطط الاستراتيجية وتحويلها إلى واقع عملي ينعكس في صورة أداء مؤسسي متميز. (Leithwood وآخرون، 2023: 125)

وعلى الرغم من الأهمية النظرية والعملية لكل من التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية والتميز المؤسسي، فإن الدراسات العربية والليبية - في حدود اطلاع الباحثة - ما تزال محدودة في تناول الآليات التي يمكن من خلالها تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات داخل البيئة الجامعية الليبية، ولا سيما فيما يتعلق بالدور الذي قد تؤديه القيادة التحويلية في تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي.

ومن ثم تتمثل مشكلة الدراسة في وجود تباين محتمل بين مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية ومستوى التميز المؤسسي المتحقق فيها، مع عدم وضوح الدور الذي يمكن أن تمارسه القيادة التحويلية في تفسير هذه العلاقة وتعزيز فاعليتها. لذلك تسعى الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقات المتبادلة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية والتميز المؤسسي، والكشف عن مدى إسهام القيادة التحويلية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الليبية. وانطلاقاً من هذه المشكلة، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية؟
- ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية؟
- ما مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الليبية؟
- ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي؟
- ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي؟
- هل تلعب القيادة التحويلية دورًا وسيطًا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي؟

فرضيات الدراسة:

- استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وبهدف اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، صيغت الفرضيات الآتية:
- (H1): يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في الجامعات الليبية.
- (H2): يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على القيادة التحويلية في الجامعات الليبية.
- (H3): يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التميز المؤسسي في الجامعات الليبية.
- (H4): تؤدي القيادة التحويلية دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الليبية.
- ### النموذج المفاهيمي للدراسة:

استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، كما تفترض أن القيادة التحويلية تؤدي دورًا وسيطًا في هذه العلاقة، إذ يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية، والتي بدورها تنعكس إيجابًا على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الليبية. ويتكون النموذج المفاهيمي للدراسة من ثلاثة متغيرات رئيسة هي:

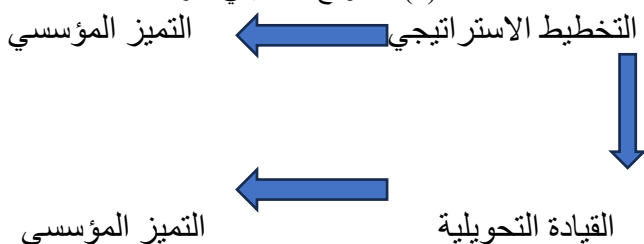
المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي.

المتغير الوسيط: القيادة التحويلية.

المتغير التابع: التميز المؤسسي.

ويفترض النموذج وجود تأثير مباشر للتخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي، إضافة إلى تأثير غير مباشر ينتقل عبر القيادة التحويلية بوصفها متغيراً وسيطاً.

الشكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة



أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية
2. تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الليبية.
3. قياس مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الليبية.
4. الكشف عن طبيعة العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الليبية
5. الكشف عن طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية في الجامعات الليبية.
6. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في الجامعات الليبية
7. التحقق من الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، في الجامعات الليبية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات التي تتناولها والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية والتميز المؤسسي، ومن طبيعة البيئة الجامعية الليبية التي تواجه تحديات متزايدة تتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة قادرة على تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق التميز والاستدامة المؤسسية. كما تستمد الدراسة أهميتها من سعيها إلى استكشاف الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وهو موضوع لم يحظَ بالقدر الكافي من الدراسة في البيئة الجامعية الليبية - حسب علم الباحثة. وتتجلى أهمية الدراسة في جانبين رئيسين هما:

أولاً - الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والقيادة التحولية والتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.
- الإسهام في توضيح طبيعة العلاقات المتبادلة بين متغيرات الدراسة، وتقديم فهم أعمق للدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة التحولية في تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي.
- توفير أساس نظري يمكن أن تستند إليه الدراسات المستقبلية المهمة بتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية
- تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحولية والتميز المؤسسي في الجامعات الليبية، وتحديد نقاط القوة والحوالب التي تحتاج إلى تطوير.
- مساعدة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الليبية على فهم أهمية تبني ممارسات القيادة التحولية في تفعيل الخطط الاستراتيجية وتحويلها إلى نتائج وممارسات مؤسسية ملموسة.
- تقديم مؤشرات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والاستراتيجيات الإدارية الهادفة إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتعزيز التميز المؤسسي.
- دعم متخذي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات الليبية بنتائج وتوصيات عملية تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التطوير والتحسين المستمر.
- الإسهام في نشر ثقافة التميز المؤسسي وتعزيز تطبيق مبادئ الجودة والحوكمة والتطوير المستدام في مؤسسات التعليم العالي الليبية بما يتوافق مع الاتجاهات والمعايير العالمية المعاصرة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي، القيادة التحولية، والتميز المؤسسي، مع التركيز على الدور الوسيط للقيادة التحولية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في عدد من الجامعات الحكومية الليبية الكبرى، (طرابلس، بنغازي، مصراتة، الزاوية، سبها).
- **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة خلال العام الجامعي 2026.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الليبية (رؤساء الجامعات، عمداء، رؤساء الأقسام، مدراء المكاتب الإدارية).

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي التفسيري، نظرًا لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتربوية التي تسعى إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات التنظيمية والتحقق من النماذج النظرية المقترحة. كما استخدمت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling: SEM) بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، لما يتمتع به من قدرة على تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار النماذج السببية والوسيطية. وللتحقق من دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تم استخدام تقنية إعادة المعاينة (Bootstrapping) بعدد (5000) عينة فرعية، بما يوفر تقديرات أكثر دقة وموثوقية لمعاملات المسار.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى صياغة القرارات الاستراتيجية استنادًا إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الأهداف المستقبلية والوسائل اللازمة لتحقيقها، مع متابعة التنفيذ وتقويم النتائج. (McGrath، 1998: 44).

ويُعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي المستخدم في الدراسة

القيادة التحويلية :

تعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يركز على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي (Bass & Avolio، 1995: 21). وتُعرف إجرائيًا بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات مقياس القيادة التحويلية المستخدم في الدراسة

التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متميزة ومستدامة من خلال توظيف الموارد والإمكانات بكفاءة وفاعلية، وتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة

والتحسين المستمر وفق معايير معترف بها عالميًا مثل نموذج EFQM. (هيبية، معمار، 2018: 10)

ويُعرف إجرائيًا بأنه الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات مقياس التميز المؤسسي المستخدم في الدراسة.

الدور الوسيط :

يقصد بالدور الوسيط تأثير متغير يقع بين المتغير المستقل والمتغير التابع ويسهم في تفسير العلاقة بينهما، بحيث ينتقل جزء من تأثير المتغير المستقل إلى المتغير التابع من خلال هذا المتغير الوسيط (Baron & Kenny, 1986:117). ويُقصد به في الدراسة الحالية الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تفسير وتعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

يمثل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقات بين متغيراتها، كما يتيح بناء نموذج مفاهيمي واضح يساعد في فهم طبيعة التأثيرات المتبادلة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية والتميز المؤسسي. وفي هذا السياق تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية والتميز المؤسسي. فمن منظور نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)، تمثل الموارد البشرية والقدرات القيادية أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، ويعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتوجيه هذه الموارد نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. وفي المقابل، تفسر نظرية القيادة التحويلية كيف يستطيع القائد تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى سلوك تنظيمي فعال من خلال الإلهام والتحفيز والابتكار، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي. كما يوفر نموذج EFQM إطارًا متكاملًا لتفسير كيفية تحول المدخلات الإدارية، مثل القيادة والاستراتيجية، إلى نتائج مؤسسية متميزة من خلال التحسين المستمر وإدارة العمليات. وانطلاقًا من هذه المنطلقات النظرية، تقتض الدراسة أن أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي لا يتحقق بصورة مباشرة فقط، وإنما يتعزز من خلال القيادة التحويلية بوصفها آلية تنظيمية تسهم في تحويل الخطط إلى ممارسات ونتائج فعلية.

أولاً - التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في

المؤسسات التعليمية، لما له من دور في توجيه الموارد والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المستقبلية. ويشير Bryson إلى أن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تساعد المؤسسة على تحديد اتجاهها المستقبلي واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. (Bryson، 2018: 45)

كما يعرفه Goodstein و Nolan و Pfeiffer (1993) بأنه عملية إدارية متكاملة تهدف إلى استشراف المستقبل وصياغة الأهداف والاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها بكفاءة وفعالية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات :

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات في كونه يسهم في:

- تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة الجامعية.
- توجيه الموارد البشرية والمالية نحو الأولويات الاستراتيجية.
- تعزيز القدرة على مواجهة التغيرات البيئية.
- تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية.
- دعم عمليات التطوير والتحسين المستمر.

وتوضح الأدبيات أن أهمية التخطيط الاستراتيجي لا تكمن في إعداد الوثيقة الاستراتيجية بحد ذاتها، وإنما في قدرتها على توجيه القرارات اليومية وتنسيق جهود العاملين وربط الموارد بالأولويات المؤسسية. (هيبة، معمار، 2018: 10) ولذلك فإن الجامعات التي تمتلك خطاً استراتيجياً دون آليات تنفيذ ومتابعة فعالة قد لا تحقق تحسناً ملموساً في أدائها، وهو ما يفسر اختلاف نتائج تطبيق التخطيط الاستراتيجي بين المؤسسات التعليمية.

خصائص التخطيط الاستراتيجي :

يتسم التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخصائص أهمها:

- الشمولية. • الاستمرارية. • المرونة. • الواقعية. • المشاركة. • التركيز على المستقبل.

وترى الباحثة أن هذه الخصائص لا تمثل عناصر مستقلة بل تتكامل فيما بينها لتكوين منظومة تخطيطية فعالة، فالشمولية تضمن مراعاة مختلف جوانب العمل الجامعي، بينما تسهم المرونة في تمكين المؤسسة من الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية دون الإخلال بأهدافها الاستراتيجية، كما يعزز مبدأ المشاركة التزام العاملين بتنفيذ الخطط، في حين يضمن الاستمرار والمتابعة تحويل الخطط من نشاط مرحلي إلى

عملية مؤسسية مستدامة. ومن ثم فإن تكامل هذه الخصائص يعد أحد أهم المؤشرات الرئيسية على نضج ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات

مراحل التخطيط الاستراتيجي :

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل رئيسة تتمثل في:

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

2. تحديد الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.

3. صياغة الأهداف الاستراتيجية.

4. إعداد الخطط التنفيذية.

5. تنفيذ الخطط.

6. المتابعة والتقييم.

وتمثل هذه المراحل سلسلة مترابطة لا يمكن النظر إلى أي منها بمعزل عن الأخرى، إذ تعتمد جودة كل مرحلة على كفاءة المرحلة السابقة لها. فالتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية يشكل الأساس لصياغة أهداف واقعية، في حين يسهم التنفيذ الفعال والمتابعة المستمرة في ضمان تحويل الخطط الاستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس. وتشير الأدبيات إلى أن الإخفاق في أي مرحلة من هذه المراحل قد ينعكس سلبيًا على فاعلية العملية التخطيطية بأكملها، مما يؤكد أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يرتبط بتكامل جميع مراحلها، وليس بالتميز في مرحلة واحدة فقط.

التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية :

شهدت الجامعات الليبية خلال السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بالتخطيط الاستراتيجي استجابةً لمتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وسعيًا إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرتها على مواكبة المتغيرات المحلية والدولية. ومع ذلك، ما يزال تحقيق الأثر الفعلي لهذه الخطط يواجه عددًا من التحديات، من أبرزها محدودية الموارد، وضعف آليات التنفيذ والمتابعة، وعدم استقرار البيئة التنظيمية، الأمر الذي يؤثر في فاعلية الخطط الاستراتيجية وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة. كما أن تفاوت مستويات الالتزام بتنفيذ الخطط بين الجامعات يؤدي إلى تباين واضح في نتائجها، مما يشير إلى أن امتلاك خطة استراتيجية لا يعد في حد ذاته مؤشرًا على جودة الأداء المؤسسي، بل إن القيمة الحقيقية للتخطيط تكمن في قدرة الجامعة على تحويل أهدافه إلى ممارسات إدارية وأكاديمية مستدامة تدعم التطوير المؤسسي وتحقيق التميز.

ثانيًا - القيادة التحولية :

تُعد القيادة التحولية من أكثر الأنماط القيادية تأثيرًا في المؤسسات الحديثة، حيث تركز

على إحداث التغيير الإيجابي في الأفراد والمنظمات من خلال الإلهام والتحفيز وتعزيز روح الابتكار.

وقد عرفها (Bass و Avolio 1995 : 87) بأنها عملية يقوم من خلالها القائد برفع مستوى الدافعية والالتزام لدى العاملين، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة بما يتجاوز مصالحهم الشخصية.

ولا تقتصر القيادة التحويلية على كونها نمطاً إدارياً يهدف إلى تحسين أداء العاملين، بل تمثل فلسفة قيادية تسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في ثقافة المؤسسة وقيمها وسلوك أفرادها. فهي تركز على بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتمكين العاملين من الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يجعلها من أكثر أنماط القيادة ملائمة للمؤسسات التعليمية التي تعمل في بيئات تتسم بالتغيير المستمر والتحديات المتزايدة.

أبعاد القيادة التحويلية:

وفق نموذج Bass & Avolio تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

ويشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة يحتذى بها، بما يعزز الثقة والاحترام بينه وبين العاملين.

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

ويقصد به قدرة القائد على بث الحماس والتفاؤل لدى العاملين من خلال رؤية مستقبلية واضحة.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

وتعني تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة للمشكلات.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

ويتمثل في اهتمام القائد باحتياجات العاملين ومساعدتهم على النمو والتطور المهني. وتشكل هذه الأبعاد منظومة قيادية متكاملة، إذ إن فاعلية القيادة التحويلية لا تتحقق من خلال ممارسة أحد الأبعاد بمعزل عن غيره، وإنما من خلال تكاملها في إطار رؤية قيادية موحدة. فالقائد الذي يجمع بين القدوة الحسنة، والقدرة على الإلهام، وتشجيع التفكير الإبداعي، والاهتمام بتنمية العاملين، يكون أكثر قدرة على قيادة التغيير المؤسسي وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والتميز.

أهمية القيادة التحويلية في الجامعات :

تسهم القيادة التحويلية في:

- تعزيز الالتزام التنظيمي.
- رفع مستويات الرضا الوظيفي.
- تشجيع الإبداع والابتكار.
- تحسين الأداء المؤسسي.
- دعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- تعزيز ثقافة التغيير والتطوير.

ويمكن التأكيد هنا على أن أهمية القيادة التحويلية في الجامعات تنبع من قدرتها على توجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة التعاون والابتكار، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين على المشاركة الفاعلة في عمليات التطوير المؤسسي. كما تسهم في بناء بيئة تنظيمية تتسم بالثقة والانتماء والمرونة، الأمر الذي يزيد من قدرة الجامعات على الاستجابة للمتغيرات وتحقيق جودة الأداء والتميز المؤسسي بصورة مستدامة.

القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي :

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية، حيث توفر الخطط الاستراتيجية الرؤية والأهداف، بينما تعمل القيادة التحويلية على تعبئة الطاقات البشرية وتحويل تلك الرؤية إلى واقع عملي داخل المؤسسة. وتظهر هذه العلاقة أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية يمثلان عنصرين متكاملين في نجاح المؤسسات الجامعية؛ فبينما يحدد التخطيط الاتجاهات والأهداف المستقبلية، تتولى القيادة التحويلية تعبئة الموارد البشرية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحفيز العاملين على تنفيذ الخطط بكفاءة. ولذلك فإن ضعف القيادة قد يؤدي إلى تقليص الأثر المتوقع للتخطيط الاستراتيجي، حتى وإن كانت الخطط مصاغة بصورة جيدة، وهو ما يبرز أهمية دراسة القيادة التحويلية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي. (Leithwood وآخرون، 2023: 125).

ثالثاً - التميز المؤسسي :

يمثل التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تركز على تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة والاستدامة. ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة تلبي احتياجات أصحاب المصلحة من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية. (Oakland، 2014: 66)

ويشير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بوصفه إطارًا متكاملًا لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنظيمي.

ويُنظر إلى التميز المؤسسي في الأدبيات المعاصرة بوصفه نهجًا إداريًا شاملاً يتجاوز تحقيق الأداء المرتفع في المدى القصير، ليشمل بناء قدرات تنظيمية مستدامة تمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات، وتحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصلحة ومتطلبات التطوير المستمر. ومن هذا المنطلق، أصبح التميز المؤسسي معيارًا لقياس قدرة المؤسسات على تحويل مواردها واستراتيجياتها إلى نتائج ذات قيمة مضافة تعزز استدامة الأداء ورفع كفاءة العمل المؤسسي.

أبعاد التميز المؤسسي :

يتضمن التميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد أهمها: القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات، نتائج المستفيدين، نتائج العاملين، النتائج المجتمعية، النتائج المؤسسية. (Medne وآخرون، 2020: 88). وتمثل هذه الأبعاد منظومة متكاملة، إذ يؤثر كل بعد منها في بقية الأبعاد بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فلا يمكن تحقيق نتائج مؤسسية متميزة دون قيادة فعالة، أو استراتيجية واضحة، أو إدارة كفؤة للموارد والعمليات. لذلك فإن تقييم التميز المؤسسي ينبغي أن يتم بصورة شمولية تأخذ في الاعتبار درجة التكامل بين هذه الأبعاد، وليس التركيز على جانب واحد بمعزل عن الجوانب الأخرى.

نموذج التميز الأوروبي EFQM :

يُعد نموذج EFQM من أكثر نماذج التميز المؤسسي انتشارًا في العالم، حيث يساعد المؤسسات على تقييم أدائها وتحديد مجالات التحسين المستمر، وهو اختصار لـ European Foundation for Quality Management Model، أي نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ويُعد من أشهر نماذج التميز المؤسسي المستخدمة لتقييم أداء المؤسسات وتحسينه بشكل مستمر. (هبة و معمار، 2018: 122)

فكرة النموذج :

يقوم النموذج على أن النتائج المتميزة لا تتحقق إلا من خلال قيادة فعالة واستراتيجية واضحة وإدارة جيدة للموارد والعمليات والأفراد.

ويتميز نموذج EFQM بمرونته وإمكانية تطبيقه في مختلف أنواع المؤسسات، مع مراعاة خصوصية كل قطاع. وفي مؤسسات التعليم العالي، يوفر النموذج إطارًا يساعد الجامعات على مواءمة استراتيجياتها مع عملياتها التشغيلية، وربط مؤشرات الأداء

بالنتائج المتوقعة، بما يعزز ثقافة التحسين المستمر ويزيد من قدرتها على تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي.

مكونات النموذج :

ينقسم إلى ثلاثة محاور رئيسية:

1. التوجه (Direction)

- الغاية والرؤية والاستراتيجية.
- الثقافة التنظيمية والقيادة.

2. التنفيذ (Execution)

- إشراك أصحاب المصلحة.
- تحقيق القيمة المستدامة.
- قيادة الأداء والتحول.

3. النتائج (Results)

- تصورات أصحاب المصلحة.
- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

ويعكس هذا التقسيم العلاقة المنطقية بين عناصر التميز المؤسسي، إذ يبدأ النموذج بتحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ثم ينتقل إلى كيفية تنفيذ هذا التوجه من خلال العمليات والموارد، لينتهي بقياس النتائج المتحققة. ويؤكد هذا التسلسل أن جودة النتائج المؤسسية تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القيادة ووضوح الاستراتيجية وفاعلية التنفيذ.

منطق التقييم (RADAR):

ويعد منطق (RADAR) من أبرز نقاط القوة في نموذج EFQM، لأنه لا يقتصر على تقييم النتائج النهائية، بل يهتم أيضاً بتقييم منهجية العمل وآليات التنفيذ والتحسين المستمر. ويساعد ذلك المؤسسات على تحديد مواطن القوة وفرص التحسين بصورة منهجية، بما يجعل عملية التطوير المؤسسي عملية مستمرة قائمة على الأدلة والبيانات، وليس على الاجتهادات الفردية :

R = Results (النتائج)

A = Approach (المنهجية)

D = Deployment (التطبيق)

A = Assessment (التقييم)

R = Refinement (التحسين)

أي أن المؤسسة تحدد النتائج المستهدفة، ثم تضع منهجية لتحقيقها، وتطبيقها، وتقييمها، ثم تطورها باستمرار.

وتكون مجالات استخدامه في: الجامعات والمؤسسات التعليمية، المؤسسات الحكومية، المستشفيات والمراكز الصحية، الشركات الخاصة، مؤسسات المجتمع المدني.

فوائد تطبيقه في الجامعات :

يساعد النموذج الجامعات على: تحسين جودة الأداء الإداري والأكاديمي، رفع رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، تعزيز ثقافة الجودة والتميز، دعم التخطيط الاستراتيجي، تحسين التصنيفات والاعتماد المؤسسي، قياس الأداء من خلال مؤشرات واضحة. وتعكس هذه الفوائد الدور المحوري لنموذج EFQM في دعم التحول المؤسسي داخل الجامعات، إذ يساهم في ترسيخ ثقافة الجودة، وتحسين كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرار. كما يساعد الجامعات على بناء منظومة متكاملة لقياس الأداء، بما يرفع قدرتها على المنافسة محلياً ودولياً وتحقيق متطلبات الاعتماد المؤسسي. (الروقي، 2022: 54).

التميز المؤسسي في التعليم العالي :

وفي ضوء التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي، أصبح تحقيق التميز المؤسسي أحد الأهداف الاستراتيجية للجامعات الحديثة، لما له من دور في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات محلياً ودولياً. ولم يعد التميز المؤسسي خياراً تطويرياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات. ويتطلب ذلك تكامل عناصر القيادة الفاعلة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، والتحسين المستمر ضمن منظومة مؤسسية متجانسة، بما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات الأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع.

رابعاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية والتميز المؤسسي :

تشير الأدبيات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل الأساس الذي يحدد اتجاه المؤسسة وأهدافها المستقبلية، في حين تمثل القيادة التحويلية الآلية التي يتم من خلالها تحفيز العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف.

كما تؤكد بعض الدراسات أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتحويله إلى ممارسات تنظيمية تنعكس على الأداء والتميز المؤسسي. (Bass & Avolio, 1995: 24).

وبالتالي يمكن افتراض أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر في التميز المؤسسي بشكل

مباشر، كما يؤثر فيه بصورة غير مباشرة من خلال القيادة التحولية التي تعمل كحلقة وصل بين التخطيط والتميز.

الدراسات السابقة :

- 1- دراسة الغنام، نورة بنت محمد، والصقر، عبد العزيز بن محمد (2025) بعنوان (دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجًا) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وحصر التحديات التي تواجه قيام القيادة التحولية بدورها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (58) من القيادات الأكاديمية. وأوضحت النتائج أن مستوى القيادة التحولية في الجامعة مرتفع بمتوسط (3.83)، وأن مستوى التميز المؤسسي كذلك مرتفع بمتوسط (3.71)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحولية والتميز المؤسسي بلغت (0.852)، وأن القيادة التحولية تفسر ما نسبته (72.1%) من التغير في مستوى التميز المؤسسي. (الغنام & الصقر، 2025)
- 2- دراسة (Leithwood, Harris, & Hopkins (2023) بعنوان: (مراجعة نقدية لسبعة متركزات أساسية في القيادة المدرسية الفاعلة) هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة المدرسية في نجاح المؤسسات التعليمية. اعتمد الباحثون على المنهج التحليلي المقارن للأدبيات والبحوث التطبيقية، وتم تطبيق الدراسة في مؤسسات تعليمية متعددة بالمملكة المتحدة. وأوضحت النتائج أن نجاح المؤسسات التعليمية يرتبط بقدرة القيادة على تفعيل الخطط وتحويلها إلى ممارسات عملية تعزز التميز المؤسسي، مؤكدة أن القيادة التحولية تمثل أحد أهم أنماط القيادة الفاعلة في هذا السياق (Leithwood et al., 2023)
- 3- دراسة أبو خريص، عمران علي، وعويدان، عبدالله مفتاح (2023) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والممارسة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة الأكاديمية الليبية للدراسات العليا). هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الليبية، ومعرفة مدى انعكاسه على الأداء المؤسسي. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا بمدينة طرابلس. وأوضحت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يُمارس غالبًا كإجراء شكلي أكثر من كونه ثقافة تنظيمية فاعلة، وأن ضعف الممارسات القيادية كان سببًا رئيسيًا في عدم انعكاس الخطط على الأداء المؤسسي. (أبو خريص & عويدان، 2023)

- 4- دراسة Medne وآخرون (2020) بعنوان (توظيف نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في تطوير مؤسسات التعليم العالي) هدفت الدراسة إلى اختبار أثر اعتماد نموذج EFQM الأوروبي في الجامعات، ومعرفة مدى مساهمته في بناء أنظمة جودة مستدامة. اعتمد الباحثون على المنهج التطبيقي باستخدام نموذج EFQM، وتم تطبيق الدراسة في جامعات أوروبية (لاتفيا، إستونيا). وأوضحت النتائج أن اعتماد النموذج ساعد الجامعات على تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي، مما يبرز أهمية التميز كمعيار عالمي يمكن مقارنته بالواقع الليبي (Medne et al., 2020).
- 5- دراسة دماج، أميرة أمين محمد (2016) بعنوان (إمكانية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إب من وجهة نظر المديرين أنفسهم - رسالة ماجستير، جامعة إب، اليمن). هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إب. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة وزعت على عينة من مديري المدارس الثانوية. وأوضحت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية يمكن تطبيقها بدرجة متوسطة، وأن هناك حاجة لتطوير مهارات القيادات المدرسية في هذا المجال لتعزيز الأداء التربوي. (دماج، 2016)
- 6- دراسة Bass & Avolio (1995) بعنوان (أداة MLQ: استبيان القيادة متعددة الأبعاد لقياس أنماط القيادة التحويلية والتبادلية). هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس القيادة التحويلية عبر أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. اعتمد الباحثان على المنهج الميداني باستخدام استبانة مطورة، وتم تطبيقها في عدد من الجامعات والمؤسسات التعليمية بالولايات المتحدة. وأوضحت النتائج أن القيادة التحويلية قادرة على إلهام الأفراد وتعزيز الابتكار وتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى ثقافة أداء فعالة (Bass & Avolio, 1995)
- 7- دراسة Baron & Kenny (1986) بعنوان (التمييز النظري والإحصائي بين المتغيرات المعدلة والوسيلة في الدراسات النفس-اجتماعية) هدفت الدراسة إلى وضع الأساس النظري والإحصائي لاختبار المتغيرات الوسيطة، وتوضيح كيفية قياس الأثر غير المباشر بين المتغيرات. اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد واختبار سوبل، وتم إجراء الدراسة في جامعة Yale بالولايات المتحدة. وأوضحت النتائج أن المتغير الوسيط يفسر طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، مما جعل هذه الدراسة مرجعاً أساساً في البحوث التي تبحث في الدور الوسيط (Baron & Kenny, 1986).

التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود اهتمام متزايد بموضوعات التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية والتميز المؤسسي، كما اجمعت معظم الدراسات على أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز، سواء في الجامعات العربية مثل دراسة الغنام والصقر (2025) أو في الجامعات الأجنبية مثل Bass & Avolio (1995) و Leithwood وآخرون (2023). جميع هذه الدراسات أكدت أن القيادة التحويلية أو الاستراتيجية تمثل عاملاً حاسماً في تحويل الخطط إلى ممارسات عملية، وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى التميز المؤسسي. كما أظهرت دراسة Medne وآخرون (2020) أن اعتماد نماذج التميز مثل EFQM يعزز الجودة المستدامة، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسات العربية التي ركزت على دور القيادة في تحقيق التميز.

إلا أن غالبية الدراسات تناولت العلاقات المباشرة بين المتغيرات، في حين أن الدراسات التي بحثت الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي ما تزال محدودة، خاصة في البيئة الجامعية الليبية . ومن هنا تتميز الدراسة الحالية بمحاولتها بناء نموذج تفسيري يوضح الآلية التي يؤثر من خلالها التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي عبر القيادة التحويلية، الأمر الذي يمثل إضافة علمية وتطبيقية للأدبيات العربية في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.

منهج الدراسة وإجراءاتها :

منهج الدراسة (Research Design) :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي التفسيري، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها المتمثلة في وصف واقع التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية والتميز المؤسسي في الجامعات الليبية، والكشف عن طبيعة العلاقات السببية والارتباطية بين هذه المتغيرات. كما تم توظيف أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling: SEM) بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM)، لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات واختبار الدور الوسيط للقيادة التحويلية.

مجتمع الدراسة (Research Population) :

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية الليبية الكبرى خلال العام الجامعي 2026، وتشمل: جامعة طرابلس، جامعة بنغازي،

جامعة مصراتة، جامعة الزاوية، جامعة سبها. وشمل المجتمع رؤساء الجامعات والوكلاء والعمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومديري الإدارات والمكاتب الإدارية. وقد قُدِّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (2400) قائد أكاديمي وإداري.

عينة الدراسة (Research Sample) :

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، وذلك لضمان تمثيل جميع الفئات القيادية والجامعات المستهدفة، وقد تم توزيع (500) استبانة إلكترونية، استُعيد منها (435) استبانة، وبعد مراجعة الاستجابات واستبعاد الاستبانات غير المكتملة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (412) استبانة بنسبة استجابة بلغت (82.4%). ويُعد هذا الحجم مناسباً لإجراء نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج SmartPLS وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة في الدراسات الإدارية والتربوية.

أداة الدراسة (Research Instrument) :

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وقد تم تطويرها استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وقد توزعت الفقرات على النحو الآتي:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي (15 فقرة)

ويقيس مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال:

1. وضوح الرؤية والرسالة.

2. صياغة الأهداف الاستراتيجية.

3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

4. تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

5. المتابعة والتقييم.

المحور الثاني: القيادة التحويلية (15 فقرة)

اعتمد على أبعاد القيادة التحويلية وفق نموذج Bass & Avolio (1995)، وتشمل:

1. التأثير المثالي.

2. التحفيز الإلهامي.

3. الاستثارة الفكرية.

4. الاعتبار الفردي.

المحور الثالث: التميز المؤسسي (15 فقرة)
استند إلى معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وشمل:

1. القيادة.
2. الاستراتيجية.
3. الموارد البشرية.
4. العمليات.
5. النتائج المؤسسية.

صدق الأداة (Validity):

أولاً: الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على لجنة تحكيم مكونة من (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية والقيادة التعليمية بجامعات ليبية مختلفة. وتم الأخذ بالملاحظات التي حظيت بنسبة اتفاق بلغت (80%) فأكثر، وإجراء التعديلات اللازمة على الصياغة اللغوية والعلمية لل فقرات.

ثانياً: الصدق البنائي (Construct Validity): تم التحقق من الصدق البنائي للأداة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالاعتماد على برنامج (SmartPLS 4)، وذلك من خلال فحص كل من الصدق التقاربي والصدق التمايزي، للتأكد من قدرة فقرات الأداة على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها بدقة وموضوعية.

1. الصدق التقاربي (Convergent Validity): يُشير الصدق التقاربي إلى مدى تقارب فقرات البعد الواحد وارتباطها بالمتغير الذي تنتمي إليه. وقد تم التحقق منه من خلال فحص معاملات التشبع العاملي (Factor Loadings)، والثبات المركب (Composite Reliability: CR)، ومتوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted: AVE).

وأظهرت النتائج أن جميع الفقرات حققت معاملات تشبع عاملي تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.50)، كما تراوحت قيم الثبات المركب (CR) بين (0.88 – 0.94)، وهي أعلى من القيمة الموصى بها (0.70). كذلك تجاوزت جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) الحد المقبول (0.50)، مما يدل على أن المتغيرات الكامنة تفسر نسبة كافية من التباين في فقراتها، ويؤكد تحقق الصدق التقاربي للأداة. هذه النتائج تتوافق مع ما أشار إليه (أبو علام، 2006: 278-285) حول معايير الصدق البنائي في أدوات القياس النفسي، ومع ما أوصى به (Hair et al. 2022: 122-135) في تطبيقات نمذجة المعادلات الهيكلية.

2. الصدق التمايزي (Discriminant Validity): تم التحقق من الصدق التمايزي باستخدام معيار فورنل ولاكر (Fornell-Larcker Criterion)، والذي يقضي بأن يكون الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير أكبر من معاملات ارتباطه بالمتغيرات الأخرى في النموذج. وقد بينت النتائج أن الجذر التربيعي لقيم (AVE) لجميع المتغيرات كان أكبر من معاملات الارتباط البينية المقابلة لها، مما يؤكد تميز كل متغير عن المتغيرات الأخرى واستقلاليتها المفاهيمية والإحصائية، ويشير إلى تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصدق التمايزي. هذه النتيجة تتسق مع ما أوضحه (هاير وآخرون، 2021: 130-135) في شرحهم لمعيار Fornell-Larcker كأداة أساسية للتحقق من الصدق التمايزي.

وبناءً على النتائج السابقة، يمكن القول إن أداة الدراسة تمتعت بدرجات مرتفعة من الصدق البنائي بشقيه التقاربي والتمايزي، الأمر الذي يؤكد صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة واستخدامها في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

ثبات الأداة (Reliability):

للتحقق من ثبات الأداة تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (30) فرداً من خارج العينة الأصلية. وقد أظهرت النتائج ارتفاع مؤشرات الثبات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1): مؤشرات ثبات أداة الدراسة

المتغير	ألفا كرونباخ	الثبات المركب CR
التخطيط الاستراتيجي	0.892	0.915
القيادة التحويلية	0.934	0.941
التميز المؤسسي	0.887	0.908
إجمالي الأداء	0.910	-

وتشير هذه النتائج إلى تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات واستكمال عمليات الترميز والإدخال، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 28) وبرنامج (SmartPLS 4) لمعالجة البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، تمثلت فيما يأتي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد مستويات متغيرات الدراسة.

2. تقييم نموذج القياس (Measurement Model Assessment) من خلال فحص معاملات التحميل العاملي (Factor Loadings)، ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والثبات المركب (Composite Reliability: CR)، ومتوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted: AVE)، للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.
 3. فحص الصدق التمايزي (Discriminant Validity) باستخدام معيار Fornell-Larcker للتأكد من تمييز متغيرات الدراسة عن بعضها البعض.
 4. نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling: SEM) باستخدام برنامج SmartPLS 4 لاختبار العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة.
 5. اختبار البوتسترايبينج (Bootstrapping) من خلال سحب (5000) عينة فرعية للتحقق من دلالة معاملات المسار واختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.
 6. تحليل الأثر الوسيط (Mediation Analysis) للكشف عن الدور الوسيط للقيادة التحولية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.
 7. معامل التحديد (R^2) لقياس القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والوسيلة في تفسير التباين في المتغير التابع.
- وبناءً على هذه الإجراءات الإحصائية، تم اختبار النموذج النظري للدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المتعلقة بالعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.
- نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي:**
- تبدأ المعالجة بوصف الخصائص الديموغرافية للعينة، ثم تقييم جودة نموذج القياس (Measurement Model)، وصولاً إلى اختبار الفرضيات الهيكلية وتحليل الأثر الوسيط باستخدام برنامج SmartPLS 4.
- وصف خصائص عينة الدراسة (Demographics):**
- تم تحليل بيانات (412) مستجيباً من القيادات الجامعية الليبية، ويبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة:

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (N=412)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	رئيس جامعة/ وكيل	25	6.1%
	عميد كلية	49	11.9%
	رئيس قسم علمي	214	51.9%
	مدير مكتب إداري	124	30.1%
الدرجة العلمية	دكتوراه	321	77.9%
	ماجستير	91	22.1%

الخبرة الإدارية	أكثر من 10 سنوات	255	61.9%
	10 - 5 سنوات	112	27.2%
	أقل من 5 سنوات	45	10.9%

يوضح الجدول أن غالبية المشاركين من رؤساء الأقسام (51.9%)، وأن معظمهم يحملون درجة الدكتوراه (77.9%)، مع خبرة إدارية تتجاوز 10 سنوات (61.9%). هذا يعكس نضج العينة ومصداقية تقييمها لموضوع الدراسة.

اختبار الفرضيات الهيكلية (Structural Model)

تم استخدام تقنية البوتسترايبينج (Bootstrapping) بـ 5000 عينة فرعية لاختبار معنوية معاملات المسار.

جدول (3): نتائج اختبار الفرضيات للأثر المباشر

الفرضية	المسار (Path)	معامل المسار (β)	قيمة (T)	الدالة (P)	النتيجة
H1	التخطيط → التميز	0.224	2.851	0.004	مدعومة
H2	التخطيط → القيادة	0.762	18.422	0.000	مدعومة
H3	القيادة → التميز	0.548	8.115	0.000	مدعومة

يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على التميز المؤسسي، لكنه ضعيف نسبياً، بينما القيادة التحويلية سجلت أثراً قوياً على التميز، مما يبرز دورها الحاسم.

تحليل الأثر الوسيط (Mediation Analysis)

تم اختبار الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

جدول (4): نتائج تحليل الأثر غير المباشر والوساطة

المسار الوسيط	الأثر غير المباشر	قيمة (T)	قيمة (P)	النتيجة
التخطيط ← القيادة التحويلية ← التميز المؤسسي	0.417	7.128	0.000	وساطة جزئية دالة

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمثل وسيطاً جزئياً قوياً، مما يعني أن جزءاً كبيراً من نجاح التخطيط الاستراتيجي في الوصول للتميز يمر عبر تبني القادة للنمط التحويلي.

القوة التفسيرية للعلاقات (R^2)

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للمتغير التابع (التميز المؤسسي) (0.724). وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية معاً يفسران ما نسبته 72.4% من التباين في مستوى التميز المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المدروسة.

مناقشة النتائج :

خلاصة النتائج تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي وحده لا يكفي لتحقيق التميز المؤسسي، إذ كان أثره المباشر ضعيفاً نسبياً. في المقابل، سجلت القيادة التحويلية أثراً قوياً على التميز، وأثبت التحليل الإحصائي أنها تمثل وسيطاً جزئياً يعزز أثر التخطيط على التميز المؤسسي.

فعند تحليل مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية، تبين أن أثره المباشر على التميز المؤسسي كان ضعيفاً نسبياً. ($\beta = 0.224$) هذا يشير إلى أن التخطيط ما يزال يُمارس في كثير من المؤسسات كإجراء بيروقراطي أكثر من كونه ثقافة تنظيمية فاعلة، وهو ما يفسر محدودية تأثيره في تحسين الأداء المؤسسي.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية، فقد أظهرت النتائج أن التخطيط يسهم بقوة في تعزيز أنماط القيادة الحديثة. ($\beta = 0.762$) وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية يمنح القادة الجامعيين الشرعية والقدرة على الإلهام والتحفيز، مما يجعل التخطيط بمثابة الوقود المعرفي الذي يتيح لهم ممارسة أدوارهم التحويلية بكفاءة.

وفيما يخص القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، فقد سجلت النتائج أثراً مباشراً قوياً ($\beta = 0.548$). هذا يعكس أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للتميز في الجامعات الليبية، حيث استطاع القادة عبر الاعتبار الفردي والاستئثار الفكرية تعويض نقص الموارد المادية من خلال تحفيز الدافعية الداخلية لأعضاء هيئة التدريس. كما أظهر التحليل أن القيادة التحويلية تمثل وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التخطيط والتميز، إذ بلغ الأثر غير المباشر (0.417). هذه النتيجة تُعد من أهم المساهمات العلمية للدراسة، حيث تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أثره الكامل إلا عندما يمر عبر قناة القيادة التحويلية، التي تعمل كمحفز يحول الخطط من مجرد وثائق إلى واقع ملموس.

التوصيات :

وبناءً على ما سبق من نتائج وتحليلات، يتضح أن الجامعات الليبية بحاجة إلى خطوات عملية تعزز من فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتُفعل دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات التي تمثل مخرجات تطبيقية للدراسة، وتسهم في تطوير الأداء الجامعي وتحقيق جودة مستدامة:

- إعادة النظر في معايير اختيار القيادات بحيث تُبنى على السمات التحولية والقدرة على الإلهام والتغيير.
- إنشاء برامج وطنية لتطوير القيادات الجامعية تركز على مهارات إدارة التغيير والاستثارة الفكرية.
- تحويل الخطط الاستراتيجية إلى أهداف قريبة من احتياجات أعضاء هيئة التدريس، بما يعزز الاعتبار الفردي.
- تعزيز استقلالية الأقسام العلمية في ممارسة الابتكار الأكاديمي والتحول الرقمي.
- مؤسسة إعداد القادة عبر إنشاء أكاديمية وطنية للقيادة الأكاديمية، بحيث لا يشغل منصب عميد أو رئيس جامعة إلا بعد الحصول على رخصة قيادية تحويلية.
- منح الجامعات استقلالية مالية وإدارية حقيقية لتمكين القادة من تنفيذ رؤاهم بعيداً عن المركزية.
- تفعيل برامج تكريم دورية لتعزيز الاعتبار الفردي وتعويض نقص الموارد المادية بالتقدير المعنوي.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

المراجع :

المراجع العربية :

1. أبو خريص الرجيب، سمير. (2026). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية. مجلة العلوم الشاملة، 10(39)، مارس. ISSN: 3014-6266.
2. أبو خريص، عمران علي، & عويدان، عبد الله مفتاح. (2023). التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والممارسة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - طرابلس. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، <https://doi.org/10.53796/hnsj49194>. (9).
3. أبو علام، رجاء. (2006). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: دار النهضة العربية.
4. الطويل، عبد الرحمن. (2018). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
5. العتيبي، محمد. (2017). إدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات العربية. الرياض: مكتبة الرشد.
6. الروقي، عبد الله. (2022). تطبيق معايير EFQM في جامعة شقراء. الرياض: جامعة شقراء.

7. الحمادي، يوسف. (2019). التميز المؤسسي في التعليم العالي: مدخل تطبيقي. أبوظبي: دار الكتاب الجامعي.
8. الغنام، نورة بنت محمد، و الصقر، عبد العزيز بن محمد. (2025). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجًا. مجلة جامعة الأمير سطام للعلوم التربوية والنفسية، 7(2)، 58-83.
9. دماج، أميرة أمين محمد. (2016). إمكانية تطبيق أبعاد القيادة التحولية في إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إب من وجهة نظر المديرين أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إب، اليمن.
10. هابر، جوزيف، هولت، رينجل، وسارستدت. (2021). مقدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). ترجمة: دار المريخ للنشر.
11. هيبية، زكريا محمد، ومعمار، صلاح صالح، (2018)، إدارة التميز الأسس، المداخل، النماذج، الدار العربية للعلوم
المراجع الأجنبية
11. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
12. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
13. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
14. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
15. Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. W. (1993). *Applied strategic planning: How to develop a plan that really works*. New York: McGraw-Hill.
16. Kaufman, R., & Herman, J. (1991). *Strategic planning in education: Rethinking, restructuring, revitalizing*. Lancaster, PA: Technomic Publishing.
17. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2023). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 125–144. <https://doi.org/10.1177/17411432221144843>
18. McGrath, M. E. (1998). *Product strategy for high-technology companies*. New York: McGraw-Hill.
19. EFQM. (2013). *EFQM Excellence Model*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
20. Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). London: Routledge.

21. Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2020). Sustainability of a university's quality management system: A case from Latvia. *Sustainability*, 12(31), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su12010031>
22. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>