

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



Humidy Ahmed Hodan, Owaid Ali Abdulkareem & Mohammed Ali Khalaf. The Effect of Transformationalism on The Performance of Employees In Iraqi Universities A Field Study At The University of Basra. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (1):173-189.

The Effect of Transformationalism on The Performance of Employees In Iraqi Universities A Field Study At The University of Basra

Ahmed Hodan Humidy ¹, Ali Abdulkareem Owaid ², Ali Khalaf Mohammed ³

¹ University of Basra – College of Education for Pure Sciences, Basra, Iraq

² Federal Integrity Commission, Basra, Iraq

³ University of Basra – palm Research Center, Basra, Iraq

pgs.ahmed.hodan@uobasrah.edu.iq ¹

ali.abdulkareem@uobasrah.edu.iq ²

ali.k.mohammed@uobasrah.edu.iq ³

Abstract: In a world of constant change and increasing challenges, transformational leadership emerges as a vital model of effective leadership capable of bringing about positive change in organizations. Universities, as educational and research institutions, are at the heart of these transformations, as they bear the responsibility of preparing future generations and contributing to the development of society. Therefore, understanding the relationship between transformational leadership practices and employee performance in universities is of great importance, as it can contribute to enhancing institutional performance and achieving strategic goals.

This study aimed to evaluate the relationship between transformational leadership practices and their job performance of employees at the University of Basrah. Data were collected through a questionnaire directed to a random sample of (86) managers holding different administrative positions at the university. The analysis program (SPSS.V26) was used for the purpose of analyzing the correlation and linear regression of the data

The results of the study showed a positive and strong correlation between the practice of transformational leadership and employee performance, indicating that leaders who practice transformational leadership behaviors, such as providing moral support, stimulating creativity, and setting a clear vision, achieve better job performance than other employees.

The results also revealed that different dimensions of transformational leadership, such as idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation, have different effects on employee performance. Moreover, the study indicated that more efforts are needed to develop employee skills, especially in the field of technology, to enhance their performance.

The study recommended that leaders be trained intensively in transformational leadership, focusing on the aspects that most affect employee performance. It is also necessary to implement specialized training programs for leaders to enhance their

capabilities in transformational leadership, with a special focus on those dimensions that have proven effective in improving employee performance.

Keywords: Transformational leadership. Job performance. Moral support. Stimulating creativity. Idealized influence.

إثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين في الجامعات العراقية (دراسة ميدانية في جامعة البصرة)

م.م. احمد هودان حميدي^١، م.م. علي عبد الكريم عويد^٢، م.م. علي خلف محمد^٣

^١ جامعة البصرة / كلية التربية للعلوم الصرفة، البصرة، العراق

^٢ هيئة النزاهة الاتحادية، البصرة، العراق

^٣ جامعة البصرة / مركز أبحاث النخيل، البصرة، العراق

المستخلص: في عالم يشهد تحولات مستمرة وتحديات متزايدة، تبرز القيادة التحويلية كنموذج حيوي للقيادة الفعالة القادرة على إحداث تغيير إيجابي في المؤسسات. تعتبر الجامعات، كمؤسسات تعليمية وبحثية، في صميم هذه التحولات، حيث يقع على عاتقها مسؤولية إعداد أجيال المستقبل والمساهمة في تطوير المجتمع. لذا، فإن فهم العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للموظفين في الجامعات يكتسي أهمية بالغة، حيث يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وأدائها الوظيفي للموظفين في جامعة البصرة. تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى عينة عشوائية من (٨٦) مديراً يشغلون وظائف إدارية مختلفة في الجامعة. تم استخدام برنامج التحليل (SPSS.V26) لغرض تحليل الارتباط والانحدار الخطي للبيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء الموظفين، مما يشير إلى أن القادة الذين يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية، مثل توفير الدعم المعنوي، وتحفيز الإبداع، وتحديد رؤية واضحة، يحققون أداءً وظيفياً أفضل من الموظفين الآخرين.

كشفت النتائج أيضاً أن الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، لها تأثيرات مختلفة على أداء الموظفين. علاوة على ذلك، أشارت الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتطوير مهارات الموظفين، خاصة في مجال التكنولوجيا، لتعزيز أدائهم.

أوصت الدراسة بتدريب القادة على القيادة التحويلية بشكل مكثف، مع التركيز على الجوانب الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين. وكذلك ضرورة تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقادة لتعزيز قدراتهم في القيادة التحويلية، مع التركيز بشكل خاص على تلك الأبعاد التي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية. الأداء الوظيفي. الدعم المعنوي. تحفيز الإبداع. التأثير المثالي.

Corresponding Author: E-mail: pgs.ahmed.hodan@uobasrah.edu.iq

المقدمة:

تعتبر القيادة عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح المؤسسي، خاصة في المؤسسات التعليمية الجامعات. وفي ظل التطورات المتسارعة في عالمنا العمل والأكاديمي، برزت أهمية القيادة التحويلية كأحد أهم النماذج القيادية التي تسعى إلى تحفيز الموظفين وتطوير أدائهم، وإن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على القدرة على قيادة التغيير، والتعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أنموذج قيادي جديد نجد أن أفضل تمثيل لقيادة التغيير أنموذج القيادة التحويلية التي تتخذ التغيير السمة الجوهرية لها مع اهتمامها بالمروسين، ومراعاة الفروقات الفردية بينهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم، ومعاملتهم بأنصاف وعدم التعالي، ولكون الكليات تمثل أحد النظم المتقدمة لأي مجتمع وذلك كونها مؤسسات تربوية وأكاديمية وبحثية وتنموية في آن واحد مما جعلها تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها، ومكوناتها ومخرجاتها أهمية دراسة سلوك القيادة التحويلية بوصفه نمطاً قيادياً غير تقليدي في إدارة التغيير والابداع إذ لذلك أثر في بناء المنظمات العراقية مستقبلاً. (خزل & عبدالرضا، ٢٠٢٠) في الأونة الأخيرة تركز الدراسات إلى أهمية دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع التعليمي. وبالنظر إلى الدور المحوري الذي تلعبه الجامعات في بناء المجتمعات وتطوير الكوادر، وفقاً للمفاهيم الإدارية الحديثة فإن أهمية القيادة بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص، تتمثل بشكل جلي في قدرة القائد على توجيه وترشيد سلوك العاملين في المؤسسة وتحريكهم للعمل. وتعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً تم التركيز عليه في كثير من الدراسات لتعبر عن التغيير في مفهوم التأثير الذي يحدثه سلوك القائد في المروسين، (زهري & برهان الدين، ٢٠٢١)

على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، إلا أن هناك فجوة معرفية في فهم تأثير هذه العلاقة في السياق الخاص بالجامعات العراقية، وخاصةً جامعة البصرة. هذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال التحقق من العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وأداء الموظفين في هذا السياق. لتحقيق هذه الغاية، سيتناول البحث في مبحث أول الإطار النظري للقيادة التحويلية، ثم ينتقل إلى مبحث ثانٍ يتناول الإطار النظري للأداء الوظيفي، وأخيراً، سيتم تحليل النتائج ومناقشتها في مبحث رابع.

أولاً: مشكلة البحث

يوجد العديد من الدراسات التي أشارت إلى أهمية القيادة التحويلية باعتبارها مدخل شمولي يعزز فعالية المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها ويمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التحويلية على أداء العاملين، (البدوي، الأسمر، & عوضه، ٢٠٢٤). وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال التحقق من العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وأداء الموظفين مشكلات الموظفين وتوحد أهدافهم مع أهداف المنظمة وحثهم على بذل أقصى إمكانياتهم لتحقيق الأهداف المشتركة، لذلك تأتي القيادة التحويلية باعتبارها قيادة قادرة على التأثير في بيئة العمل وتحسين جودتها لأنها تخلق جو إيجابي لتشجيع وقبول الأفكار الإبداعية، وخلق جو من العمل التعاوني والجماعي بين الموظفين، (السلمي & شعبي، ٢٠٢٤). لذا، تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى مساهمة تطبيق هذه الممارسات في تحسين أداء الموظفين في جامعة البصرة، وبالتالي المساهمة في رفع كفاءة الجامعة. من خلال مشكلة البحث يمكن طرح التساؤلات الآتية

- ❖ ما هو مستوى تطبيق القيادة التحويلية من قبل القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة البصرة؟
- ❖ ما هو مستوى أداء الموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعة البصرة؟
- ❖ هل هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق القيادة التحويلية ومستوى أداء الموظفين في الجامعة؟
- ❖ ما هي العوامل التي تعزز أو تحد من تطبيق القيادة التحويلية في جامعة البصرة؟

ثانياً: مخطط البحث

بناءً على الأسس النظرية للمشكلة البحثية والأهداف المرجوة، قمنا بوضع نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات. الشكل (١) يمثل هذا النموذج، حيث نرى كيف تترابط المتغيرات المختلفة لتشكل إطاراً لدراستنا.

✓ المتغير الأول (المتغير المستقل) المتمثل القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي. الدافعية الإلهامية. التشجيع الإبداعي)

✓ المتغير الثاني (المتغير التابع) المتمثل أداء الموظفين (جودة الأداء. الجهد المبذول والعمل المنجز. - المعرفة لمتطلبات الوظيفة)



شكل (١) مخطط فرضية البحث
المصدر: من اعداد الباحث

ثالثاً: فرضيات البحث

- H1. هناك علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في جامعة البصرة ويتفرع من هذا الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية الآتية.
- H1a. توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وأداء الموظفين في جامعة البصرة.
- H1b. توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية وأداء الموظفين في جامعة البصرة.
- H1c. توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين التشجيع الإبداعي وأداء الموظفين في جامعة البصرة.

رابعاً: أهمية البحث

في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية العراقية، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية القيادة التحويلية في دفع عجلة التطوير. من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في جامعة البصرة، تسعى الدراسة إلى إثبات أن القيادة الفعالة هي مفتاح لتحقيق التميز المؤسسي، وزيادة قدرة الجامعة على مواكبة التطورات المتسارعة في مجال التعليم العالي.

كذلك من خلال دور القيادة التحويلية في تحفيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين في جامعة البصرة. من خلال خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة، كذلك يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه الجامعة، وتعزيز قدرتها على المنافسة على المستوى العالمي.

خامساً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة، والتي تهدف في مجملها إلى فهم أعمق لعمل القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء الموظفين في بيئة العمل الأكاديمية، وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي. هذه الأهداف هي:

- قياس مدى تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في جامعة البصرة، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا التطبيق.
- تهدف إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق مبادئ القيادة التحويلية وبين مستوى أداء الموظفين في الجامعة.
- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً للقيادة التحويلية على أداء الموظفين، مثل الإلهام، التحفيز، التطوير الفردي، والرؤية المشتركة.
- استكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر على أداء الموظفين إلى جانب القيادة التحويلية، مثل الدافعية، الرضا الوظيفي، والبيئة العمل.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

شمل مجتمع البحث جميع القيادات الإدارية العليا والوسطى في جامعة البصرة. البالغ عددهم أكثر من ٢٠٠ وقد تم اختيار عينة عشوائية من (١١٠) مديراً يشغلون وظائف إدارية مختلفة بالجامعة. بعد توزيع الاستبانات، تم استرجاع (٨٦) استبانة صالحة للتحليل، مما أدى إلى تحديد حجم العينة النهائي بـ (٨٦) فرداً.

الاساليب الاحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية في برنامج (SPSS v.٢٦) لتحليل البيانات منها اختبار التوزيع الطبيعي اختبار الالتواء والتفرطح ومعامل الفا كورنباخ، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار.

سابعاً: حدود البحث

- الحدود الزمانية للبحث تمتد من شهر كانون الاول عام ٢٠٢٤ ولغاية شهر شباط عام ٢٠٢٥.
- الحدود المكانية تتمثل الحدود المكانية للبحث في مجموعة من الكليات في جامعة البصرة (عينة عشوائية) تم اختيار مجموعة من الكليات بشكل عشوائي.

ثامناً: الدراسات السابقة

عبدالمك خالده نصر الحاج، & عبدالرحمن محمد السفيناني. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، ٢(١)، ٦١٦-٦٥٤. تهدف الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز وتحديد مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين فيها. كما هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) مجتمعاً ومنفردة في الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (٧٠٨) موظفاً وموظفة من إداريين وأطباء وفنيين ممن يعملون في هذه المستشفيات، والذين يتوزعون في (١٣) مستشفى بمحافظة تعز، وتكونت عينة الدراسة المختارة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من (٢٤٩) استبانة، واعتمد منها (٢٢٨) استبانة في التحليل الإحصائي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وعدد من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات المركب CR، ومتوسطات التباين المستخلص AVE، ونموذج المعادلة البنائية. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات محل الدراسة مرتفع، ومستوى الارتباط الوظيفي للعاملين أيضاً مرتفع. كما أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعاً في الارتباط الوظيفي، وكان أثر بعد الاستشارة الفكرية في الارتباط الوظيفي ايجابياً. في حين بقيت الأبعاد المتمثلة بالتأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاعتبارية الفردية ليس لها تأثير.

- العتيبي، س. ب. م.، & سعد بن مرزوق. (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ٥٩(١)، ١٢٨-١٤١. مع دخولنا القرن الحادي والعشرين أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل تفكير القادة الإداريين وذلك لأسباب مقنعة وهي أن التغيير يحدث في كل مكان وأن سرعته تتزايد وتنفذ وأن نجاح منظماتنا في المستقبل يعتمد على مدى قدرة القادة على قيادة التغيير ولعل القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم ويتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع بيرن (١٩٧٨) على أن المهام الرئيسية للقائد هي إحداث التغيير وأن التغيير يتطلب القيادة وأن القدرة على التعامل مع التغيير بطريقة فعالة تتطلب أسلوب قيادة وقد أطلق عليه بيرن لقب القائد التحويلي ووفقاً لدراسة جمعية الإدارة الأمريكية (١٩٩٤) فإن القيادة هي المفتاح الرئيسي لنجاح التغيير ومن هنا أصبحت قضية دور وأهمية قيادة التغيير محط اهتمام العلماء والباحثين على مدى العقدين الماضيين ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يعد عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية خاصة في ظل التحديات والتغيرات السريعة. ولمواجهة هذه التحديات تحتاج منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية إلى نموذج جديد قادر على قيادة التغيير، ولهذا يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، حيث يحاول البحث إثبات أن مفهوم القيادة التحويلية هو أحد المفاهيم القيادية الأكثر ملاءمة لقيادة التغيير، لذلك تم تقسيم البحث إلى أربعة أجزاء رئيسية، يتناول الجزء

الأول إدارة التغيير، بينما يتناول الجزء الثاني القيادة التحولية، ثم يستعرض الجزء الثالث دور القيادة التحولية في إدارة التغيير، وفي الجزء الرابع يتم تقديم الخاتمة.
الكلمات المفتاحية: القيادة التحولية، إدارة التغيير.

- **Baqi, Abdelkader, Al-Jalali, Abdelmajid, & Bouguerra/ muatar** (2018). **دور الترقية في رفع أداء الموظفين (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادار).**

تناولنا في دراستنا المعنونة بـ "دور الترقية في رفع أداء الموظفين" بمدير الحماية المدنية بأدرار نموذجاً، فحاولنا إبراز نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعمال وأداء المؤسسة وتميزها، والوقوف على حقيقة الترقية، وكيفية تطبيقها، على مستوى الإدارة وعلاقتها بفضل العمال، وذلك من من خلال طرح معالم المشكلة البحثية، والتي كان تساؤلاتها "هل للترقية دور في رفع أداء الموظفين؟"، وقد تمثلت دراستنا في أربعة فصول، الفصل الأول الإطار التجريبي الذي يحوي الإشكالية وتساؤلاتها، والفصل الثاني خصصناه حول الترقية، والفصل الثالث حول أداء الفصل الرابع، وقد تناولنا فيه الجانب الإقليمي لدراستنا. وفي سعيها لتبيين مدى صدق فرضياتنا، ظهرتنا في الفصل الأخير والذي نعني به الدراسة التقليدية، مختلف التدابير المتبعة في البناء، وقد بدأنا على الرقص الوصفي اختر عرض ٣٥ عاملاً بنسبة ١٠٠% من مجتمع الدراسة. ثم ناقشنا نتائج الدراسة لتبيين صدق فرضيات الدراسة، حيث أن التحليلات الإحصائية لها، وكشفت عن نسب الأشخاص بالأداء الوظيفي، وأهم ما في الأمر أن عليها الدراسة، وجود علاقات ارتباطية بين الامتياز الوظيفي. توصلنا مؤخرًا إلى نتائج ربما تكون بداية بحوث جديدة، ولكن هناك علاقة بين الترقية وفي الوظائف، وتساؤلات ونقاشات متعددة حسب طبيعة العين والمعايير المختصة بها والطبقة من طرف كل مؤسسة

- **Tafrij, Hadi, Nour El-Hoda, Bouzid, & Ali/ muatar** (2020). **النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادار).**

تناولت الدراسة خاصة المؤسسة لأنقرة وأثره على أداء الموظفين، حيث تمثلت مشكلة البحث في معرفة مدى تأثير الموظفين على الأداء، وتوصلت إلى الدراسة إلى أن نمط تركمان المطبق في له مستوى الأداء المباشر، فالنمط الفعال يؤدي إلى ضباط إن الموظفين، وتوقف عن تركهم من أجل تحسين أداءهم. ومن المهم منع الحركة بإشراك جميع العاملين في العمل، وأن يشاركوا في العمل الرؤوس دون أن يشاركوا في العمل. تناولت الدراسة أسلوب القيادة وأثره على أداء الموظفين، حيث تمثلت مشكلة البحث في معرفة ما هو تأثير أسلوب القيادة على الأداء، وخلصت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة المطبق في المنظمة له تأثير مباشر على مستوى الأداء. يؤدي أسلوب القيادة الفعالة إلى انضباط الموظفين وتحسين سلوكهم وزيادة أدائهم وبذلك يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ككل. ومن أهم التوصيات أن تهتم القيادة بإشراك الموظفين في وضع خطط العمل، وأن يتم التعامل مع المرؤوسين دون تحيز والمشاركة في اتخاذ القرار.

- **Fayez Bin Dhafra, S. A., and Saad Al Azzam** (2023). **أثر القيادة التحولية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد ١٩ بالتطبيق على إمارة منطقة عسير.**

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مساهمة الإجراءات والأنشطة التي تنفذها القيادة التحولية في إمارة منطقة عسير لمكافحة أزمة جائحة كورونا في الجانب الصحي والتعرف على مدى استجابة المجتمع في تطبيق الإجراءات التي اتخذتها الإمارة مع التعرف على المعوقات التي واجهت الإمارة عند تطبيق تلك الإجراءات. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة، وبلغ مجتمع الدراسة بجميع موظفي إمارة منطقة عسير (٦٠٠) موظفاً وموظفة وتمثل عدد أفراد العينة (٢٠٠) موظفاً. وأظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحولية في إدارة الأزمة وتطبيق الإجراءات الصحية التي تتخذها الإمارة للحد أزمة جائحة كورونا. أوصى الباحثان بالعمل على سرعة تنفيذ الإجراءات من الجهات الحكومية في إمارة منطقة عسير لمواجهة أزمة جائحة كورونا، والاهتمام بتحسين مستوى وعي أفراد المجتمع بتنفيذ الإجراءات الاحترازية مثل: ارتداء الكمامة والتباعد والعزل، والعمل على تعزيز الخبرة لدى الجهات الحكومية في التعامل مع الأزمات والأوبئة والأمراض.

- **مهران محمود خطاب, حاضر صباح شعير, & حنان محمد ابراهيم** (2024). **(دور سلوكيات القيادة التحولية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين الحكوميين) (جامعة تكريت أنموذجاً).** **Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 16(53), 239-259**

يهدف البحث الحالي إلى تحليل الممارسات التفاعلية للسلوك التفاعلي والسلوك الريادي لدى مديري لجامعة تكريت، بالإضافة إلى تشخيص طبيعة العلاقة الأثر بين التحكم في التحكم بالتحويل والسلوك الريادي في جامعة تكريت. تم استخدام الوصفة التحليلية في البحث كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لمراقبة البيانات. أن تكون مجتمع الدراسة من العاملين في (جامعة تكريت) (الرئاسة الجامعية حصراً) والبالغ عددهم (٣٥٠٠) موظفاً، تم سحبها إلى نهجها (٢٠٠) مفردة وبعد فرزها الأول تم تقسيم العينة إلى عينتين بلاطتين الأولى مثلت المديرين وقوامها (٦٠) مفردة تفاعلات التغيير التفاعلي، في حين تكونت العينة الثانية من الموظفين وقوامها (١٤٠) مفردة قياس السلوك اليديوي وتمت بشكل كامل. وتساهم النتائج في التحكم في التحكم البديل بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للرغبة في تحقيق رضا الموظفين. كما وجدت أن هذه السلوكيات تساعد في تحسين التواصل التنظيمي ولأنه متاح للتأكيد على العمل التنظيمي وخلق بيئة عمل ريادية. أشكر على هذه النتائج، العلامات الدراسة، وبرامج التدريب على التبديل والتحويل والتشجيع، ووجود قنوات تواصل فقط، وخبراتهم لدى الموظفين. كما نتجه نحو التوجيهي الموارد البشرية لتحقيق نتائج أفضل في التنظيم.

المبحث الأول

القيادة التحويلية (الإطار النظري)

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

يعد مصطلح القيادة التحويلية (Transformational leadership) من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد داونتون (Downton) عام ١٩٧٣ في كتابه القيادة الثائرة "The Rebel leadership" (Abdul Mohsen bin Mohammed Al-Sumaih, 2009:164) إلا أن ظهوره بوصفه مدخلا مهما في القيادة بدأ من العمل الذي قدمه عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكجروجر بيرنز (James McGregor bus) في كتاب له بعنوان القيادة "Leadership"، والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثر تحل محل القيادة التقليدية. (Sheldene Simola, Julian Barling, Nick Turner, 2011:2).

وهكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع في علاقة متبادلة وفعالة، من خلال فهم الأهداف من الطرفين ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة خاصة تلك التي أطلق عليها بيرنز ثالوث القيم وهي: الحرية، العدالة، المساواة، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل فتعديلات ومن ثم تطوير دوافع الإبداع (Al Hilali Al Sherbini Al Hilal, 2001: 17) وقد حاول برنز في عمله أن يربط بين دوري القيادة والتبعية، وكتب عن القادة بوصفهم أفرادا يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة والأتباع، وقد ميز بيرنز نوعين من القيادة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، فالقيادة التبادلية تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم وهي شائعة جداً، أما القيادة التحويلية فهي العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط ترفع مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد و التابع (North Yaus, Peter, 2006: 178). ويشير إلى أن فكرة دراسة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقادة السياسيين مثل: مهاتما غاندي، فالقائد السياسي التبادلي يقدم وعوداً للناخبين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات، أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات ورغبات التابعين إلى أعلى درجة في سلم حاجات ماسلو من أجل الاستحواذ على الشخص الناخب، وبالتالي تحدث عملية استشارة مشتركة يتم تحويل التابعين على إثرها إلى قادة، ويتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية (Sayed El-Hawary, 2001: 73-74).

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية:

- عرفت القيادة التحويلية بعدة تعاريف يمكن عرضها على الآتي:
- بأنها العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين، ويكون روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع وكذلك تشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم معاملة إنسانية (House, 2006: 188).
 - كما عرفها (Avolio & Bass (١٩٩٤) بأنها " عملية تبنى فيها علاقة تبادل منافع على أساس العلم، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة معتمداً على الدافعية الحقيقية
 - القيادة متميزة بقدرات خاصة لتحقيق الإبداع والتغيير (Daft, ٢٠٠٣, ٧٥٧).
 - ويرى (Burns (٢٠٠٤) أن القيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، في حين يرى (Gao, ٢٠١٣) أن القيادة التحويلية هي مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية، وفي تحسن إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى، وذلك من خلال اندماج الأفراد العاملين بالمنظمة»، ويرى الشنطي (٢٠١٧) أنها عبارة عن اندماج العاملين بالمنظمة من خلال التركيز على تأسيس ثقافة الالتزام والتغيير وتعزيز سلوكيات الإبداع، ومن خلال تحقيق رضا العاملين وتحفيزهم والعمل الجماعي (Burns, James, 1978: 20).
 - من وجه نظر الباحث يمكن القول أن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي عميق في الأفراد والمنظمات. لا يقتصر هذا النمط على إدارة العمل اليومي، بل يتعداه إلى تحفيز وتطوير الأفراد، وإلهامهم لتحقيق أهداف أكبر وأعلى من المتوقع. هذا النمط لا يركز على إعطاء الأوامر وتنفيذ المهام، بل يتجاوز ذلك إلى إلهام الأفراد وتحفيزهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم، وتغيير قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي.

ثالثاً: خصائص القيادة التحويلية:

- تتمثل خصائص القيادة التحويلية في النقاط التالية:
- القيادة التحويلية عملية مشاركة مستمرة بين القائد والمرؤوسين يمارسها القائد قبل المرؤوسين؛
 - تعمل على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وتحفيزهم لتنمية وتطوير ذواتهم وتلبية الاحتياجات العليا للمرؤوسين
 - تعتمد على قدرات القائد في التأثير والتحفيز والإلهام.
 - تتعلق بدرجة كبيرة بعملية التغيير في المؤسسة تعتبر قيادة أخلاقية لأنها تعتمد على مجموعة من القيم.
 - ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً
 - تطوير روح التعاون داخل المنظمة.
 - إثبات المصلحة العامة على المصلحة الشخصية (Qayri, Fatina, 2019: 53)

رابعاً: وظائف القيادة التحويلية:

هناك عدة وظائف للقيادة التحويلية هي:

- ❖ **إدارة التعقيد:** وتتضمن هذه الوظيفة قيام القائد التحويلي بالتعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغير والغموض واختلاف الأهداف (Al-Azmi, 2006: 10). إدارة المفاجآت وعدم التأكد: ينبغي على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وإن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات في الأوضاع غير المستقرة. (Al-Qahtani, 2001: 135).
- ❖ **إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:** يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوكيات والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلاءم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً. (Al-Hawari, 1996: 79)
- ❖ **تقديم الرؤية المستقبلية:** ينبغي على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للمنظمة بتبنيها
- ❖ **إدارة الفترة الانتقالية:** وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والأوهام بأهمية وعظمة هذا القديم. وإن يتعامل مع كل أزمة ومشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة
- ❖ **إدارة الأزمات:** إن من أهم وظائف القيادة التي تقع على عاتق القائد التحويلي هي إدارة الأزمات التي تمر بها المنظمة أثناء حياتها، وتتم تلك القيادة من خلال تبنيه منهجية متكاملة في وضع الخطط واتخاذ القرارات ورسم السيناريوهات، وتجميع النشاطات، وتنسيق الجهود لحل المشاكل والأزمات (Tracy and Henkin, 1998)

خامساً: علاقة القيادة التحويلية بالقيادة الكاريزمية

إن القائد الكاريزمية هو القائد والذي يعد النموذج الأمثل ويوجد الكثير من الخلط بين المصطلحين فالبعض يستخدمهم كمترادفين، وقد حاول العديد من الباحثين توضيح الخط الفاصل بين هذين الأسلوبين حيث يرى هاوس (House) أن الفرق بين المصطلحين طفيف ومتواضع، ويرى كانونقا (Kanungoa) أن الفرق بسيط أما باص (Bass) فيرى أن القيادة الكاريزمية هي جزء من القيادة التحويلية (Timothy A. Judge & all, 2006: 204) والجدول التالي يوضح بعض الفروقات:

الجدول رقم (١): الفرق بين القائد التحويلي والقائد الكاريزمية

القائد الكاريزمي	القائد التحويلي
لديه إحساس عالي بالذات	يهتم بقوته وبوجه هذه القوة إلى طرق بناء اجتماعيا
يتركز اهتمامه حول قدرته وحول مركزه في عيون الآخرين	قائد إلهامي وهو يسعى دائما إلى رفع الوعي والإلهام والاستثارة الفكرية لدى التابعين
يبحث عن الذات	يبحث عن المصلحة الجماعية
هو النموذج للأتباع	يتبنى أهداف المجموعة وهي سر الانجذاب إليه
يركز على الطاعة والولاء ولزوم طاعة الأمر من قبل الأتباع	يدير المؤسسة بالرموز والمصطلحات والحديث عن الماضي، وما سوف تكون عليه المؤسسة

المصدر: (Sayed Al-Hawari, 1996: 39)

المبحث الثاني

أداء الموظفين (الإطار النظري)

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي.

تعريف الأداء

يعرف الأداء بأنه مستوى الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه (Issa, 2012: 39). وقد عرف الباحثون الأداء على أنه درجة تحقيق وإنمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالباً ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد. (Wasila, 2004: 123)

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المنظمة، وهو المرأة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه وهو مفهوم عام يعكس بنجاح أو فشل المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزام الأفراد العاملين بها. (Idris, Mansour, 2009: 39)

ومن وجه نظر الباحث يمكن تعريف الأداء الوظيفي هو مقياس لمدى نجاح الموظف في أداء مهامه ومسؤولياته الوظيفية الموكلة إليه وتحقيق الأهداف المحددة للوظيفة والمنظمة بشكل عام.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل المنظمة فهو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية. (Khuwaildat, 2013-2014: 6)

- لا تتوقف أهميته على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى إلى أهميته في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (Bin Mohammed, 2008: 40)
- تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشر واضح لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. (Saliha, 2007)
- ضرورة على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي:

- توجد عدة عناصر هامة للأداء الوظيفي وهي (Al-Harashah, 2011: 93)
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وكذلك سرعة الانجاز.
- المثابرة والثوق: يتدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة والإشراف والتوجيه.

رابعاً: تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تعريف تقييم الأداء هو عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل واقعي موضوعي كما أنها عملية ايجابية لا تسعى إلى كشف الأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهو عملية حركية ومستمرة، وان كانت نتائجها النهائية لا تظهر في لحظة (Bouchikha, 2010: 332)

يمكن تعريفه على أنه عملية تقدير أداء كل من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى الأداء، وتنفيذ العملية لتحديد إن كان الأداء جيداً أم لا، أو في أي مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه ((Bornoti, 2007: 434) وكذلك يعرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما ينتجون وما يعملون وذلك استناداً لعناصر تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في مناصب عملهم. (Zwelf, 1983: 236) وعرفه أحمد ماهر على أنه: "نظام يتم من خلاله مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم من خلالها. (Maher, 2005: 274)

خامساً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

- تولي الإدارات في كل مؤسسة إلى الاهتمام بمستويات أداء العاملين من خلال جوانب من سلوكياتهم وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف والسلبيات والإيجابيات للعمال وهذا من خلال تقييم الأداء الذي يهدف بشكل عام إلى (Al Sheikh, 2011: 49).
- التعرف على مستوى أداء كل فرد في جميع المستويات التنظيمية لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة وتقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة لرفع مهارات وخبرات لمن يحتاج ذلك من العاملين لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس موضوعية.

- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.
- تنمية قدرات المديرين والمروّوسين في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار.
- مكافأة المجدين من العاملين عن طريق المكافآت وترقيتهم وزيادة رواتبهم وحوافزهم.
- القضاء على الوساطة والمعرفة الشخصية وذلك بتوحيد المعايير والقوانين التي تتم على أساسها الترقية

سادساً: مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

اتفق كل من (Abdul Rahman, 2004, (126) and (Nasrallah, 2009 (75) على ان تكون مراحل تقييم الاداء بشكل خطوات متناسقة وكما يلي:

١- وضع معايير الأداء: تعد المرحلة الأولى من خطوات عملية تقييم أداء الموظفين، ويتم فيها تحديد توقعات الأداء (الأهداف) بشكل معايير عن طريق تعاون القيادات - الإدارية والإشرافية - والعاملين، وهذا يؤدي الى الاتفاق على المهام التي يجب على العاملين إنجازها والنتائج المطلوب تحقيقها، وهذا يحفز الدافع والتوجيه الذي يقود العاملين لإنجاز اعمالهم.

٢- مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه الخطوة إلى معرفة الكيفية التي يمارس بها العاملين عملهم، وهل يتم تنفيذ المهام بالشكل الصحيح، وبذلك يتم تعيين واختيار الإجراءات التصحيحية، وهذا يتم من خلال توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الخطط بشكل جيد.

٣- تقييم الأداء: يتم في هذه الخطوة قياس تقدم أداء الموظفين ومقارنته مع المعايير التي تم تحديدها (التوقعات) في المرحلة الأولى، وهذا يمكن من إصدار الحكم بشكل موضوعي عن أداء العاملين.

٤- التغذية العكسية: ان كل عامل بالمنظمة يحتاج إلى معرفة مستوى أدائه، أي العمل الذي يقوم بتقديمه بالمقارنة مع ما هو متوقع منه، لذلك فالتغذية العكسية تعد مهمة لإشباع رغبة العامل من خلال معرفة أدائه، كما أنها تكون دافعا له لتحسين أدائه، ولتكون التغذية العكسية ذات فائدة للعاملين لابد أن يفهموا ويستوعبوا المعلومات العائدة منها، وان يقبلوها حتى يتمكنوا من الاستفادة منها بأعلى قدر ممكن.

٥- اتخاذ القرارات الإدارية: لا تعد عملية تقييم الأداء غاية بحد ذاتها بل تعد وسيلة تساهم في جمع معلومات ذات فائدة في اتخاذ القرار في كافة الميادين مثل: الترقية، التدريب، المكافأة، الجزاء ... الخ.

المبحث الثالث

الإطار العملي

أولاً: تحليل وتفسير البيانات

ويقصد بها البيانات المجموعة من عينة الدراسة بغية التعرف على التركيبة الخاصة بالموظفين في جامعة البصرة وتحليل الجداول الخاصة بها

الجدول رقم (٢): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	67	77.9	77.9	77.9
انثى	19	22.1	22.1	100.0
المجموع	86	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v 26)

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور تقريبا (٧٨٪) والاناث (٢٢٪). هذا يعني أن نسبة مشاركة النساء في الدراسة أقل. يرجع سبب ذلك الى العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على مشاركة النساء بنسبة عالية في الجامعة.

الجدول رقم (٣) يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أكثر من ٢٠	15	17.4	17.4	17.4
٢٠-١٠	37	43.0	43.0	60.5
٥-١٠	1	1.2	1.2	61.6
١-٥	16	18.6	18.6	80.2
اقل من سنة	17	19.8	19.8	100.0
Total	86	100.0	100.0	

من خلال الجدول أعلاه تُظهر حصة كل فئة من فئات سنوات الخدمة من إجمالي العينة كنسبة مئوية، نلاحظ النسبة المئوية لفئة "أكثر من ٢٠ سنة" هي ١٧,٤٪، فهذا يعني أن ١٧,٤٪ من جميع الموظفين في الشركة لديهم خبرة تزيد عن ٢٠ عامًا كذلك ظهرت لدينا الموظفين الأقل نسبة هي (٥-١) كانت النسبة (١٪)

الجدول رقم (٤) يوضح توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دكتوراه	13	15.1	15.1	15.1
ماجستير	25	29.1	29.1	44.2
Valid بكالوريوس	39	45.3	45.3	89.5
دبلوم	9	10.5	10.5	100.0
Total	86	100.0	100.0	

من خلال الجدول أعلاه بينت النتائج ان اعلى نسبة تم الحصول عليها الموظفين اللذين يحملوهم شهادة بكالوريوس (٤٥٪) هذا يعين هيمنت أصحاب شهادة البكالوريوس على المناصب القيادية في جامعة البصرة اقل نسبة تم الحصول عليها هي الموظفين الذين يحملون شهادة الدبلوم (١٠٪) يمكن الاستنتاج من ذلك ان المناصب الأكاديمية والإدارية في الجامعات تتطلب شهادة البكالوريوس كحد أدنى، مع تفضيل المرشحين الحاصلين على درجات علمية أعلى مثل الماجستير والدكتوراه. هذا يعني أن الحصول على شهادة البكالوريوس يعتبر شرطاً أساسياً للتقدم للعديد من الوظائف في الجامعة.

ثانياً: تحليل معامل الفا كرونباخ .

معامل ألفا كرونباخ هو مقياس إحصائي يستخدم لتقييم الاتساق الداخلي لمجموعة من العناصر في استبيان. فهو يقيس مدى تجانس العناصر في قياس نفس الصفة. كلما كان قيمة ألفا اكبر من ٠,٧٠ ، كلما كانت العناصر أكثر اتساقاً وقياسها لنفس الشيء.

الجدول رقم (٥): تحليل معامل الفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.910	27

يشير الجدول رقم (٥) أعلاه القيمة المرتفعة لمعامل ألفا في الجدول (٠,٩١٠) تشير إلى أن الاستبيان أو الاختبار المستخدم في الدراسة يتمتع بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، مما يزيد من ثقة الباحثين في نتائج الدراسة.

ثالثاً: تحليل استجابات عينة البحث بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين

١. تحليل استجابة عينة البحث لمتغير القيادة التحويلية.

الجدول رقم (٦) تحليل استجابة عينة البحث (التأثير المثالي)

Descriptive Statistics						
N	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Std. Error	Statistic
86	1.7093	0.71729	0.694	-0.012	0.514	Std. Error
86	1.7326	0.69323	0.847	1.16	0.514	Statistic
86	1.7791	0.72601	0.555	-0.235	0.514	Std. Error
86	2.1395	0.98414	0.547	-0.657	0.514	Statistic
86	2.3605	1.02799	0.419	-0.679	0.514	Std. Error
86						Statistic
Valid N (listwise)						

يوضح الجدول رقم (٦) ان الفقرة رقم (٥) (مادامت الأشياء تعمل فانا لأحاول تغيير شي) حصلت على أعلى متوسط حسابي (٢,٣٦٠٥) هذا يعني أن معظم المشاركين في الاستبيان يميلون إلى عدم الرغبة في تغيير الأمور الحالية، ويشعرون بالرضا عن الوضع القائم اما الفقرة رقم (١) (اجعل الآخرين يشعرون بشكل جيد وهم معي) حصلت على أقل متوسط حسابي (١,٧٠٩٣) قد يكون المشاركون متواضعين ولا يرغبون في المبالغة في تقدير قدراتهم الاجتماعية

الجدول رقم (٧): تحليل استجابة عينة البحث (الدافعة الإلهامية)

Descriptive Statistics						
N	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Std. Error	Statistic
Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
86	1.8256	0.85669	1.036	1.281	0.514	أقدم صورا جذابة لما يمكننا فعله في العمل"
86	1.7791	0.80295	0.843	0.256	0.514	اعبر بكلمات بسيطة عما يجب علينا فعله وما ينبغي علينا أدائه"
86	1.8837	0.87338	0.664	-0.379	0.514	أساعد الآخرين على إيجاد معنى في عملهم."
86	1.7558	0.95715	1.501	2.21	0.514	اشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليها."
86	2.2558	1.00804	0.521	-0.169	0.514	كل ما يريد الآخرون فعله يعتبر مناسباً بالنسبة لي"
86	Valid N (listwise)					

يوضح الجدول رقم (٧) ان الفقرة رقم (٥) (كل ما يريد الآخرون فعله يعتبر مناسباً بالنسبة لي") حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.2558) هذا يشير إلى أن معظم المشاركين يميلون إلى التعاون والتوافق مع الآخرين، وأنهم مستعدون لتقبل آراء ووجهات نظر مختلفة. قد يعكس ذلك وجود روح فريق عمل قوية ورغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية الإيجابية في مكان العمل. اما الفقرة رقم (٤) (اشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليها") حصلت على أقل متوسط حسابي (١,٧٠٩٣) هذا لا يعني بالضرورة أن المشاركين غير راضين عن أداء زملائهم، قد يكونوا أكثر تركيزاً على أدائهم الشخصي مقارنة بأداء الفريق.

الجدول رقم (٨) تحليل استجابة عينة البحث (التشجيع الإبداعي)

Descriptive Statistics						
N	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Std. Error	Statistic
Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
86	2	0.88118	0.845	0.786	0.514	أمكن الآخرين من التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة"
86	1.9651	0.9003	0.961	0.9	0.514	أقدم للآخرين طرقاً جديدة للنظر إلى الأشياء المحيرة"
86	2.093	0.97773	0.583	-0.609	0.514	اطلب من الآخرين إعادة التفكير في الأفكار التي لم تسبق لهم مناقشتها."
86	1.9884	0.8744	0.888	0.935	0.514	أخبر الآخرين بالمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بعملهم"
86	2.0349	0.96342	0.818	0.202	0.514	لا اطلب من الآخرين أكثر مما هو ضروري"
86	Valid N (listwise)					

يوضح الجدول رقم (٨) ان الفقرة رقم (٥) (لا اطلب من الآخرين أكثر مما هو ضروري) حصلت على أعلى متوسط حسابي (٢,٠٣٤٩) يمكن الاستنتاج بان الموظفين يعتقدون أن القائد الجيد هو الذي يتجنب تحميل مروضيه بأعمال أكثر مما يستطيعون إنجازه، ويقدر جهودهم ووقتهم. اما الفقرة رقم (٢) (أقدم للآخرين طرق جديدة للنظر الى الاشياء المحيرة.) حصلت على اقل متوسط حسابي (١,٩٦٥١) قد يكون الموظفين قد ركزوا على تطوير مهاراتهم الشخصية في تقديم وجهات نظر جديدة وحلول مبتكرة. هذا التركيز على الذات يمكن أن يؤدي إلى تقييم أقل لأهمية هذه الصفة في الآخرين

٢. تحليل استجابة عينة البحث لمتغير أداء الموظفين.

الجدول رقم (٩) تحليل استجابة عينة البحث (جودة الأداء))

Kurtosis		Skewness		Std. Deviation	Mean	N	Descriptive Statistics
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
0.514	0.538	0.26	0.609	0.75001	2.0465	86	العلاقة بين الموظفين والمراجعين متميزة"
0.514	-0.301	0.26	0.062	0.6825	2.1279	86	يتم تنفيذ المهام وفقاً لإجراءات موضوعية"
0.514	0.221	0.26	0.535	0.77909	2.1279	86	يقوم مدير المؤسسة أحياناً بمراقبة جودة الأداء"
0.514	-0.386	0.26	0.385	0.96115	2.314	86	الشكاوى حول أداء الموظفين قليلة"
						86	Valid N (listwise)

الجدول رقم (٩) ان الفقرة رقم (٤) (الشكاوى حول أداء الموظفين قليلة) حصلت على أعلى متوسط حسابي (٢,٣١٤) والسبب يعود قد يكون هناك مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض عدد الشكاوى وجود عوامل أخرى تساهم في ارتفاع الرضا الوظيفي، مثل بيئة العمل الإيجابية، وتقدير الجهود، والفرص للتطور المهني. اما الفقرة رقم (١) (العلاقة بين الموظفين والمراجعين متميزة)" حصلت على اقل متوسط حسابي (٢,٠٤٦٥) قد يكون الموظفون والمراجعون تحت ضغط عمل كبير، مما يؤثر سلباً على علاقاتهم الشخصية والمهنية. يمكن ان تكون هناك ثقافة تنظيمية لا تشجع على التعاون والعمل الجماعي.

الجدول رقم (١٠) تحليل استجابة عينة البحث (الجهد المبذول والعمل المنجز)

Kurtosis		Skewness		Std. Deviation	Mean	N	Descriptive Statistics
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
0.514	0.177	0.26	0.597	0.90325	2.2326	86	يتم ممارسة عملية التخطيط للعمل قبل أن يتم تنفيذه"
0.514	-0.373	0.26	0.513	1.04115	2.3023	86	كمية العمل الموكلة إلي تتناسب مع قدراتي ومهاراتي"
0.514	1.252	0.26	0.922	0.89657	2.1395	86	يتم تنفيذ العمل حسب المخطط"
0.514	-0.1	0.26	0.524	0.93547	2.1744	86	يعمل المسؤولون على إدخال التكنولوجيا لزيادة العمل المنجز"
						86	Valid N (listwise)

الجدول رقم (١٠) ان الفقرة رقم (٢) (كمية العمل الموكلة إلي تتناسب مع قدراتي ومهاراتي) حصلت على أعلى متوسط حسابي (٢,٣٠٢٣) وهو أن الموظفين بشكل عام يشعرون بأن حجم العمل المسند إليهم يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم. هذا يشير إلى مستوى معين من الرضا الوظيفي والتقدير للقدرات الفردية. اما الفقرة رقم (٤) (يعمل المسؤولون على إدخال التكنولوجيا لزيادة العمل المنجز)" حصلت على اقل متوسط حسابي (٢,١٧٤٤) والسبب يعود الى وجود بعض التحديات أو المخاوف لدى الموظفين فيما يتعلق بتطبيق التكنولوجيا في مكان العمل كذلك قد يكون الموظفون يشعرون بأنهم لم يتلقوا التدريب الكافي على استخدام التكنولوجيا الجديدة، مما يجعلهم يشعرون بعدم الكفاءة أو الثقة في قدراتهم.

الجدول رقم (١١) تحليل استجابة عينة البحث (المعرفة لمتطلبات الوظيفة)

Kurtosis		Skewness		Std. Deviation	Mean	N	Descriptive Statistics
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
0.514	0.364	0.26	0.736	0.77486	1.8488	86	امتلاك الموظفين للمهارات الكافية يساعد في زيادة دقة العمل المطلوب منهم
0.514	-0.733	0.26	0.637	1.02793	2.0465	86	يلتزم الموظفون بتنفيذ كافة الأعمال المطلوبة منهم خلال ساعات العمل
0.514	-0.45	0.26	0.511	1.05887	2.2791	86	إجراءات العمل مرنة وبسيطة.
0.514	-0.912	0.26	0.584	1.14646	2.1628	86	الخبرة تساهم في زيادة الوعي والفهم بالعمل.
						86	Valid N (listwise)

الجدول رقم (١١) الفقرة رقم (٣) (إجراءات العمل مرنة وبسيطة.) حصلت على أعلى متوسط حسابي (٢,٢٧٩١) يدل ذلك على أن الموظفين بشكل عام يشعرون بأن إجراءات العمل في المؤسسة سهلة الفهم ومرنة، مما يساهم في زيادة إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.. اما الفقرة رقم (١) (امتلاك الموظفين للمهارات الكافية يساعد في زيادة دقة العمل المطلوب منهم) حصلت على أقل متوسط حسابي (١,٨٤٨٨) وذلك لان المهارات الموجودة لدى الموظفين غير كافية لمواكبة التطورات التكنولوجية والمتطلبات المتغيرة للعمل او يمكن قد تكون المؤسسة لا توفر برامج تدريب وتطوير كافية لرفع مستوى مهارات الموظفين.

رابعاً: تحليل الارتباط للمتغيرات.

جدول رقم (١٢) (معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين)

Correlations			
أداء الموظفين القيادة التحويلية			
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	.499**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	86	86
أداء الموظفين	Pearson Correlation	.499**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر. من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v 26)

من خلال الجدول اعلاه يظهر لدينا وجود علاقة ارتباط موجبة قوية: يشير معامل ارتباط بيرسون البالغ ٠,٤٩٩ إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. هذا يعني أنه كلما زادت ممارسة القيادة التحويلية من قبل القائد، زاد أداء الموظفين. كذلك ان قيمة الدالة (Sig. = 0.000) أقل بكثير من مستوى الدلالة المقبول (٠,٠٥)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرين.

خامساً: تحليل الانحدار بين المتغيرات

جدول رقم (١٣) (تحليل الانحدار الخطي بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين)

Coefficients					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	13.526	2.421		.000
	القيادة التحويلية	.419	.079	.499	.000

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

يشير الجدول رقم (١٣) (B): يمثل مقدار التغيير المتوقع في أداء الموظفين لكل وحدة زيادة في القيادة التحويلية.، يعني أن زيادة القيادة التحويلية بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين بمقدار ٠,٤١٩ وحدة. معامل الارتباط (Beta): يعبر عن قوة العلاقة بين المتغيرين بعد التحكم في تأثير الوحدات المختلفة. يشير معامل الارتباط ٠,٤٩٩ إلى علاقة موجبة قوية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. الدلالة الإحصائية (Sig.): قيمة الـ Sig. (٠,٠٠٠) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية،

المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. علاقة الارتباط القوية: استنتج الباحث من خلال هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسة القيادة التحويلية وتحقيق أداء وظيفي متميز في جامعة البصرة. حيث بلغت قوة العلاقة $(r = 0.499, \text{Sig.} = 0.000) = 24.9\%$
2. التقدير الإيجابي للقيادة: يميل الموظفون في الجامعة إلى تقييم أداء القادة بشكل إيجابي فيما يتعلق بتوفير الدعم المعنوي وتحفيز الموظفين على طرح أفكار جديدة.
3. ضرورة تطوير المهارات التكنولوجية: هناك ضرورة إلى مزيد من الجهود لتطوير مهارات الموظفين، خاصة في مجال التكنولوجيا، لمواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال.
4. الرضا عن حجم العمل ومرونة الإجراءات: أظهرت النتائج أن الموظفين يشعرون بشكل عام بالرضا عن حجم العمل الموكل إليهم ومرونة الإجراءات، مما يشير إلى وجود بيئة عمل إيجابية وداعمة.
5. تشجيع التعاون: وجود بيئة مشجعة لتحسين التعاون بين الموظفين والمراجعين، مما يساهم في تحسين الأداء وتقديم خدمات أفضل.
6. تأثير أبعاد القيادة التحويلية: تساهم أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، التشجيع الإبداعي) بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
7. أهمية التدريب والتطوير: التدريب المستمر للقادة والموظفين على مهارات القيادة التحويلية والتكنولوجيا الحديثة يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق التميز في الأداء.
8. الحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة: هناك حاجة إلى تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقادة لتعزيز قدراتهم في القيادة التحويلية، مع التركيز بشكل خاص على تلك الأبعاد التي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء الموظفين.
9. تطوير مهارات الموظفين في مجال التكنولوجيا: يجب على الجامعة أن تولي اهتماماً خاصاً بتطوير مهارات الموظفين في مجال التكنولوجيا من خلال توفير برامج تدريبية وورش عمل متخصصة.
10. تعزيز ثقافة التعاون: يجب على الجامعة أن تعمل على تعزيز ثقافة التعاون بين الموظفين والمراجعين من خلال توفير بيئة عمل محفزة وتشجيع التواصل الفعال.

ثانياً: المقترحات

1. يجب على القادة في الجامعة التركيز على تطوير مهاراتهم في القيادة التحويلية من خلال برامج تدريبية متخصصة.
2. على الجامعة توفير برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات الموظفين في مختلف المجالات، بما في ذلك التكنولوجيا.
3. تنظيم فعاليات وورش عمل لتعزيز التعاون بين الموظفين والمراجعين وتحسين التواصل فيما بينهم.
4. إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وتوفير فرص لهم للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.
5. تطوير نظام لتقييم أداء القادة بناءً على مؤشرات مرتبطة بالقيادة التحويلية، مثل مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والإبداع والابتكار، وتحقيق الأهداف.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- البدوي، أمل محمد حسن، الأسمرى، نوره عبد الله عوضه. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير، *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*. 39-80, 43(201), (2021).
- 2- زهري، و. بالصوف برهان الدين. (2021). *دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي* (Doctoral dissertation, university center of abdallahafid boussouf-MILA).
- 3- محمد خالد محمد السلمي، فيصل أحمد عابد شعبي. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 1-20, 8(7), (2020).
- 4- مروة خالد خزل أ. د. بشرى كاظم عبد الرضا. (2020). Study the reality of transformational leadership in some Iraqi Faculties of Physical Education and Sports Sciences from the teachers' point of view. *Modern Sport*, 19(4), 0001-0001.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Badawi, Amal Muhammad Hassan, Al-Asmari, & Noura Abdullah Awadah. (2024). The role of transformational leadership in meeting the professional needs of workers in education and educational supervision offices in Asir region. *Education (Al-Azhar): A peer-reviewed scientific journal for educational, psychological and social research*, 43(201), 39-80.
- 2- Marwa Khalid Khazal, Prof. Dr. Bushra Kazem Abdul Redha. (2020). Study the reality of transformational leadership in some Iraqi Faculties of Physical Education and Sports Sciences from the teachers' point of view. *Modern Sport*, 19(4), 0001-0001

- 3- Muhammad Khalid Muhammad Al-Salmi, & Faisal Ahmed Abed Shuaibi. (2024). The role of transformational leadership in enhancing organizational reputation, a field study on administrative employees in health affairs in Jeddah Governorate. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 8(7), 1-20.
- 4- Zahri, & Boussouf Burhan Al-Din. (2021). The role of transformational leadership in managing organizational change (Doctoral dissertation, university center of abdalahfid boussouf-MILA).

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Abdel Rahman, Tawfiq, 2004, System and Methods Approach, Performance Evaluation Systems, Professional Expertise Center for Management, Egypt.
- 2- Abdul Majeed bin Abdul Mohsen bin Muhammad Al Sheikh, Administrative Communication, Influencing Employee Performance, in the Passports Department of Riyadh City, a thesis for a Master's degree, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia, 2011, p. 49.
- 3- Abdul Mohsen bin Muhammad Al-Sumaih, Transformational and Transactional Leadership Style among Heads of Academic Departments at Imam Muhammad bin Saud Islamic University and its Relationship to Faculty Members' Participation in Decision-Making, Journal of Education and Psychology Message, Issue 32, Riyadh, 2009, p. 164.
- 4- Ahmed Maher, Human Resources Management, University House, 2005, p. 274.
- 5- Al-Azmi, Muhammad Buzaie Hamid, (2006), "Transformational Leadership and Its Relationship to Administrative Creativity: A Survey Study," unpublished master's thesis submitted to the Department of Administrative Sciences at Naif Arab University for Security Sciences.
- 6- Al-Hawari Sayed. (1996). Features of the future manager from transactional leadership to transformational leadership (Volume 2, Cairo. Ain Shams Library.
- 7- Al-Hilali Al-Sharbiny Al-Hilal, Using the Theories of Transformational and Procedural Leadership in Some University Colleges (Field Study), Future of Arab Education Magazine, Alexandria, 2001, p. 17.
- 8- Al-Qahtani, Salem, (2001), "Administrative Leadership: Towards a Global Leadership Model", International Ideas House, Riyadh.
- 9- Bass, B & Avolio, B.J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership, London: SAGE publication, Inc.
- 10-Burns, James Macgregor, Leadership, Newyork, Harper & Row, 1978, p 20.
- 11-Dr. Oman Issa, Training Trends and Individual Performance Evaluation, Osama Publishing and Distribution House, 1st Edition, 2012.
- 12-Hamdaoui Wassila, Human Resources Management, Publication Directorate of the University of Algiers, 2004.
- 13-House, Peter. J. Torth, (2006), "Administrative Leadership: Theory and Practice", translated by: Salah Muath Al-Mayouf, Institute of Public Administration, Riyadh.
- 14-Hussein Mohammed Al-Harabsheh, -. Total Quality Management and Job Performance, Dar Jalis Al-Zaman for Publishing and Distribution 1, Jordan, 2011, p. 93.
- 15-Ibrahim Faisal bin Fahd bin Mohammed, Factors affecting employee participation in decision-making and their relationship to their performance level, Memorandum, Master's in Administrative Sciences, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia, 2008, p. 40.
- 16-Iman Khuwailat, The Impact of Human Resources Management on the Job Performance of Workers in National Institutions, Master's Thesis in Economic Law, University of Kasdi Merbah, No. 2013-2014, p. 6.
- 17-J B, & Hinkin, T. R, (1998), "Transformational Leadership or effective Managerial es", Group & Organization Management, VoL, 23, No.3, pp220-236.
- 18-Mahdi Hussein Zuwaif, Personnel Management, Majdalawi Publishing House, Jordan, 1983, p. 236.
- 19-Nader Ahmed Boushekha, Human Resources Management: A Theoretical Framework and Practical Cases, Safa Publishing and Distribution House, Jordan, 2010, 1st ed., p. 332.
- 20-Nasrallah, Hanna, 2009, Human Resources Management, First Edition, Zahran Publishing and Distribution House, Amman.
- 21-North Yaus, Peter. Administrative Leadership Theory and Practice Saudi Arabia: King Fahd Library. 2006, p. 178
- 22-Qayri, Fatna. The impact of modern leadership styles on the quality of work life through the mediation of organizational justice. Unpublished doctoral thesis, Ziane Achour University, Algeria., 2019, p. 53.
- 23-Sayed El-Hawary, Features of the Future Manager, 3rd ed., Ain Shams Library, Cairo, 2001, pp. 73-74.
- 24-Shami Saliha, Organizational Climate and Its Impact on Employees' Job Performance, Master's Thesis in Economics, Ahmed Bouguerra University, Boumerdes, 2007.
- 25-Sheldene Simola, Julian Barling, Nick Turner, Transformational Leadership and Leaders' Mode of Care Reasoning, Springer Scienc Business Media, B. V. 2011, P 02.
- 26-Suad Naif Barnouti, Human Resources Management, Wael Publishing House, Amman, Jordan, 2nd ed., 2007, p. 434.
- 27-Timothy A. Judge & all, Charismatic and Transformational leadership, organisation psychology 50(N.. f.24(4,)203-214(, 2006, P 204.
- 28-Wael Mohamed Sobhi Idris, Taher Mohamed Mansour, Performance Basics and Balanced Scorecard, Wael Publishing House, 39th Edition, 2009.

الاستبيان:

المعلومات العامة:

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

التحصيل الدراسي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخدمة: أقل من سنة ☐ ١-٥ ☐ ٥-١٠ ☐ ١٠-٢٠ ☐ أكثر من ٢٠ ☐

المنصب: رئيس الجامعة ☐ مساعد رئيس الجامعة ☐ عميد ☐ مدير مركز ☐ رئيس القسم ☐
مدير قسم ☐ مسؤول شعبة ☐

المحور الأول: القيادة التحويلية

البعد الأول (التأثير المثالي)

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
X1	اجعل الآخرين يشعرون بشكل جيد وهم معي					
X2	الآخرون فخرون بالمشاركة بالعمل معي					
X3	يثق الآخرون بي ثقة كاملة					
X4	اقتنع بان يؤدي الآخرون أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها					
X5	مادامت الأشياء تعمل، فانا لا أحاول تغيير شيء					

البعد الثاني (الدافعة الالهامية)

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
X1	أقدم صوراً جذابة لما يمكننا فعله في العمل					
X2	اعبر بكلمات بسيطة عما يجب علينا فعله وما ينبغي علينا أدائه					
X3	أساعد الآخرين على إيجاد معنى في عملهم.					
X4	اشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليها.					
X5	كل ما يريد الآخرون فعله يعتبر مناسباً بالنسبة لي					

البعد الثالث (التشجيع الإبداعي)

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
X1	أمكن الآخرين من التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة					
X2	أقدم للآخرين طرقاً جديدة للنظر إلى الأشياء المحيرة					
X3	اطلب من الآخرين إعادة التفكير في الأفكار التي لم تسبق لهم مناقشتها.					
X4	أخبر الآخرين بالمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بعملهم					
X5	لا اطلب من الآخرين أكثر مما هو ضروري					

المحور الثاني: أداء الموظفين:

البعد الأول (جودة الأداء)

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لأوافق	لأوافق بشدة
X1	العلاقة بين الموظفين والمراجعين متميزة					
X2	يتم تنفيذ المهام وفقا لإجراءات موضوعية					
X3	يقوم مدير المؤسسة أحيانا بمراقبة جودة الأداء					
X4	الشكاوى حول أداء الموظفين قليلة					

البعد الثاني (الجهد المبذول والعمل المنجز)

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لأوافق	لأوافق بشدة
X1	يتم ممارسة عملية التخطيط للعمل قبل أن يتم تنفيذه					
X2	كمية العمل الموكلة إلي تتناسب مع قدراتي ومهاراتي					
X3	يتم تنفيذ العمل حسب المخطط					
X4	يعمل المسؤولون على إدخال التكنولوجيا لزيادة العمل المنجز					

البعد الثاني (المعرفة لمتطلبات الوظيفة)

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لأوافق	لأوافق بشدة
X1	امتلاك الموظفين للمهارات الكافية يساعد في زيادة دقة العمل المطلوب منهم					
X2	يلتزم الموظفون بتنفيذ كافة الأعمال المطلوبة منهم خلال ساعات العمل					
X3	إجراءات العمل مرنة وبسيطة.					
X4	الخبرة تساهم في زيادة الوعي والفهم بالعمل.					