



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The impact of transformational leadership in improving job  
performance: An analytical study of the opinions of a sample of  
academic leaders at the Tikrit University**

**Adnan Rashid Awad Abd Al-Dulaimi\***

College of Petroleum Process Engineering, Tikrit University

**Keywords:**

Transformational leadership, job performance,  
Tikrit University

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 31 Jul. 2023  
Accepted 29 Aug. 2023  
Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**

**Adnan Rashid Awad Abd Al-Dulaimi**

College of Petroleum Process Engineering,  
Tikrit University



**Abstract:** The study aimed to know the impact of transformational leadership in improving job performance by examining the opinions of administrative leaders in the presidency of Tikrit University. To achieve this goal, the descriptive analytical approach was used through a questionnaire designed for this purpose, which collected the opinions of each of (faculties' deans, their assistants, and department heads) to represent the study population of (109) individuals. The study used the random sampling method to collect data. In its design, the researcher relied on scientific sources and previous studies, and the most important findings of the research were the existence of a statistically significant effect of the dimensions of transformational leadership on the dimensions of job performance at the University of Tikrit, and recommended strengthening interest in the dimensions of transformational leadership to increase the job performance of the presidency of Tikrit University and to enhance the interest of senior leadership in creativity and innovation in order to achieve progress and growth for the university under study.

## تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت

عدنان رشيد عواد عبد الدليمي  
كلية هندسة العمليات النفطية، جامعة تكريت

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة آراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت وللمتغيرين المستقل القيادة التحويلية (التأثير المثالي/ الدافعية الألهامية/ الاعتبارات الفردية) والمتغير التابع الاداء الوظيفي (الدافعية/ القدرات/ الادراك) ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بواسطة الاستبيان التي صممت لهذا الهدف والتي جمعت آراء كل من (عمداء الكليات ومعاونهم ورؤساء الأقسام) لتمثيل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (109) فرداً. وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات. وقد اعتمد الباحث في تصميمها على المصادر العلمية والدراسات السابقة وان اهم النتائج التي توصل اليها وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الأداء الوظيفي في جامعة تكريت، وكانت اهم التوصيات بتعزيز الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية لزيادة الأداء الوظيفي لرئاسة جامعة تكريت وتعزيز اهتمام القيادة العليا بالإبداع والابتكار بهدف تحقيق الرقي والنمو للجامعة قيد الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، جامعة تكريت.

### المقدمة

يرتبط نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة بوجود قيادة حكيمة تشرف على تخطيط العمل، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيهها نحو الاهداف المرسومة وتزداد صعوبة المسؤولية الملقاة على كاهل القائد، كلما كان العاملون معه على قدر عال من الثقافة والمعرفة ويستدي هذا ان يفوقهم هو في اعداده واستعداده وان يتصف بصفات شخصية عالية حتى يستطيع القائد اكتساب ثقتهم والتعامل معه.

ولذلك فرض التطور المعلوماتي والمعرفي على المنظمات على اختلاف مهامها واحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب في قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في ايجاد حلول لها والتقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الابداعي الذي يعد اساساً للتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة الذي بوقته يتطلب بيئة عمل قيادية.

يعد نشاط القيادة التحويلية وتعاملها مع أصعب الظروف المحيطة بالمنظمة التعليمية يتحقق من خلالها تحسين الاداء الوظيفي داخل عمل المنظمات ومنع حدوث ازمات قد تؤدي الى ارباك او تأخير مهام القيادة التحويلية. ان القيادة التحويلية لها الدور الفعال والكبير في تحديد نقاط الضعف التي تقيد الاداء الوظيفي وعمل المؤسسات وان الممارسات الفعلية للقيادة التحويلية القائمة على رسالة ورؤية واضحة ومعايير علمية يتيح لها تحقيق اهداف ونجاح القيادة التحويلية للمنظمة.

سيحاول الباحث تناول بعض الادبيات والدراسات المختلفة الخاصة بممارسات القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لرئاسة جامعة تكريت ومما تجدر الإشارة اليه ان أداء ونجاح الجامعات يرتبط بجودة الخدمات المقدمة للعميل اذ ان القيادة التحويلية تتبنى معرفة مكامن الضعف

داخل المنظمة ووضع خطط للتغلب عليها والاستفادة من نقاط القوة لمواجهة التحديات الخارجية. يتكون البحث من أربع مباحث رئيسية المبحث الاول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث الجانب التطبيقي اما المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة الدراسة:** على الرغم من كل ما تشهده المنظمات المعاصرة باهتمام كبير في نمط القيادة التحويلية وادراكهم بان القائد التحويلي صاحب رؤية مؤثرة في العاملين ويشركهم في اتخاذ القرار ويزيد من دافعيتهم ويحفزهم على الابداع وهذا ما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة ومواجهة تحديات العصر وظروفه. الا ان العديد من المنظمات ومنها المنظمات التعليمية تفتقر الى رؤية واضحة لتبناها حيث ان نمط القيادة التحويلية بات من أكثر النظريات القيادية شهرة لنقل المؤسسات التعليمية نحو التميز ثم المنافسة حيث اغلب جامعات دول العالم المتقدمة تعتبر القيادة التحويلية المحرك الاساسي واهم الركائز لنجاح عملها.

حيث ان الارتقاء بالإدارة التعليمية بحاجة ضرورية الى نهضة حقيقية لأنماط القيادة التحويلية وبنائها بعيد عن اسلوب التقليد وهذا ما يجعلها قادرة على النهوض بمسؤولياتهم القيادية ومواكبة مجريات التغيير السريع وبأجراء الاستطلاع الاول من خلال المقابلات والزيارات المتكررة وهذا يعني بالضرورة الاسترشاد بمجموعة تساؤلات تتلخص بكونها الموجه الاساس لعملية البحث وهذا ينعكس بدوره على ضرورة معرفة الدور والعلاقة بين خصائص القيادة التحويلية واثرها في تحسين الاداء الوظيفي في جامعة تكريت ويمكن عرض المشكلة بالتساؤلات الآتية:

1. هل القيادات الاكاديمية في الجامعة تمتلك خصائص القيادة التحويلية وما هو مستوى الاهمية له؟
2. هل تمتلك جامعة تكريت متطلبات الاداء الوظيفي وما هو مستوى الاهمية له؟
3. هل هناك أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الألهامية، الاعتبارية الفردية، فهم الذات) في تعزيز متطلبات الاداء الوظيفي المتميز في جامعة تكريت؟

**ثانياً. أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة اهميتها من اهمية الموضوع الذي تعالجه وموقع الدراسة حيث تسهم هذه الدراسة ومن خلال الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة بخصائص القيادة التحويلية ومتطلبات الاداء الوظيفي والمتميز في جامعة تكريت في تحديد الاهمية نحو مستويين وهما:

1. **المستوى الأكاديمي:** بالرغم من وجود العديد من الدراسات والبحوث والتي تضمنت متغيرات الدراسة لكنها لاتزال من الموضوعات المهمة والحديثة التي ظهرت في السنوات الاخيرة القليلة الماضية فأنها تعتبر محاولة تضاف الى محاولات الباحثين والدارسين في خضم دوامة التغير وهو ما يدعو الى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة هذين المتغيرين في مجال التعليم العالي.

2. **المستوى الميداني:** تتلخص الاهمية الميدانية لموضوع الدراسة بالآتي:

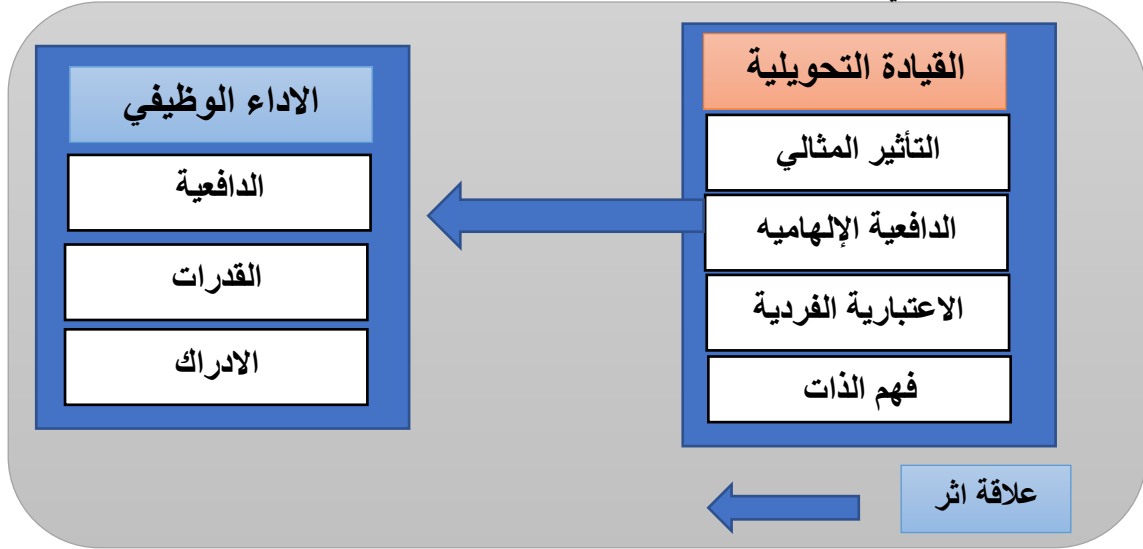
- أ. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المهمة على المستوى الميداني كونها ستفيد الجامعة من خلال اسهاماتها في تعزيز متطلبات الاداء الوظيفي.
- ب. تسهم هذه الدراسة في معرفة خصائص القيادة التحويلية السائدة في الجامعة ودورها في تعزيز متطلبات الاداء الوظيفي.

**ثالثاً. اهداف الدراسة:** يمكن تأشير جملة من الاهداف والتي يمكن تحقيقها من خلال هذه الدراسة ومنها:

1. التحقق من ان رئاسة الجامعة تمتلك بعدي الدراسة ومستوى الاهمية.

2. المساهمة في تقديم إطار نظري يستند الى تأصيل فكري واخر علمي يهدفان الى التوصل الى هيكل مفاهيمي يسهم في تكوين إطار متكامل لموضوع الدراسة.
3. تقديم العديد من المقترحات والتي تزيد من فاعلية الدراسة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي من قبل رئاسة الجامعة.

#### رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة:



من اعداد الباحث

#### خامساً. فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الألهامية، الاعتبارية الفردية، فهم الذات) في تحسين الاداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أثر التأثير المثالي في الاداء الوظيفي لجامعة تكريت.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أثر الدافعية الألهامية في الاداء الوظيفي لجامعة تكريت.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أثر الاعتبارية الفردية في الاداء الوظيفي لجامعة تكريت.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أثر فهم الذات في الاداء الوظيفي لجامعة تكريت.

**سادساً. منهج البحث:** لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لانه يتجاوز وصف الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها الى بحث وتحليل الظاهرة، حيث اعتمد في هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بأثر القيادة التحويلية في تحسين الاداء الوظيفي داخل المنظمة، ومن ثم الاستعانة بالأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها للحصول على النتائج المرجوة وتفسيرها للحصول على مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي ترمي الى تفعيل دور ممارسات القيادة الاستراتيجية لتحقيق النجاح الاستراتيجي في رئاسة جامعة تكريت.

#### سابعاً. حدود البحث

**الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في جامعة تكريت.

**الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية لهذه الدراسة للفترة من 2023/1/1 الى 2023/4/1

**الحدود البشرية:** تمثلت العينة بالسادة عمداء الكليات ومعاونيههم ورؤساء الأقسام في جامعة تكريت والبالغ عددهم (219) فرداً، وفق احصائية قسم الموارد البشرية للعام (2023) اما عينة الدراسة فتم

اختيار ما نسبة (50%) من مجموع المجتمع الاصيلي حيث تكونت العينة من (109) فردا وتم توزيع الاستبانة بشكل يدوي وقد استجابة (103) فردا، اي ما نسبته (94%).

**ثامناً. اداة جمع البيانات:** لقد حصل الباحث على البيانات بالاعتماد على المصادر الآتية:

أ. **البيانات الأولية:** بالاعتماد على المراجع والمصادر العلمية من كتب وابحات وأطراح الدكتوراه ورسائل الماجستير والكتب المنشورة في المجلات العلمية وشبكة الأنترنت.

ب. **البيانات الثانوية:** اعتمدت البيانات الثانوية على المقابلات الشخصية التي اجراها الباحث على استطلاع آراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت. وقد استخدم الباحث الاستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة والذي تمت صياغته بالاعتماد على الدراسات السابقة والمصادر والمراجع العلمية، وتكونت الاستبانة من الأقسام التالية:

**أولاً. المعلومات الديموغرافية والوظيفية.**

**ثانياً. استبيان المتغير المستقل وهو أثر القيادة التحويلية والذي يتكون من الابعاد الاتية (التأثير المثالي- التحفيز- الدافعية الألهامية- الاعتبارية الفردية- فهم الذات) (باس افوليو 2003، الجهني واخرون 2018)**

**ثالثاً. استبيان المتغير التابع وهو تحسين الاداء الوظيفي والذي يتكون من الابعاد الاتية (الدافعية- القدرات- الادراك) (راوية حسن: سنة 2001) (محمود السيد أبو النيل سنة 2005 ص. 202)**

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### أولاً. القيادة التحويلية

**1. مفهوم القيادة التحويلية:** عرف العديد من العلماء الذين أهتموا بدراسة القيادة على أنها مركز أو وضع رسمي يضيف على مؤسسة أو شخص معين أو منشأة أو تنظيم محدد. وقد عرفت القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها (الطالب، 2006: 52)

ويعد هذا المفهوم بديل متطور للقيادة التقليدية والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من اجل اهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين (داغر وصالح، 2000: 440)

ان مفهوم القيادة التحويلية لايزال يتصف بالغموض فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية وهو ما سبب الحيرة والتساؤل حول هذا المفهوم وعلى الرغم من كثرة وتعدد الكتابة في موضوع القيادة التحويلية فقد أصبحت أسلوباً قيادياً في الأدبيات الإدارية يضحى باهتمام الباحثين ويمثل موضوعاً مهماً وحيوياً للدارسات الأكاديمية والبحوث والرسائل العلمية وقد تعددت جهات النظر في تعريفها للقيادة التحويلية. وفي هذا الإطار يري بيرنارد باس أن القيادة التحويلية هي عبارة عن سلسلة من الأعمال والنشاطات التي يقوم بها القياديين ليحفزوا مرؤوسيههم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، وبعث مشاعر مرؤوسيههم وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفع هؤلاء المرؤوسين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة. (الجهني، 2018: 66) وضمن السياق ذاته عرفت بأنها نوع من القيادة يشعر معها التابعين بالثقة وبالإعجاب والولاء والاحترام للقائد، وان القائد فيها يحاول إجراء تغييرات تزيد من الأداء والفاعلية التنظيمية. (Durbin, 2012: 6)

والنظريات التي تتبنى مبدأ التبادل نمطين من القيادة التبادلية والتحويلية، ومن هنا جاء الاهتمام من قبل الباحثين بالقيادة التحويلية التي تم تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005: 131).

عرفها آخرون على أنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف أحداث عمليات التغيير في المنظمة (Bretton et al., 2005: 9). واستخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العالقة لرفع من التطلعات وبحول الأفراد والنظم أنماط من الأداء ذي المستوى العالي (Rafferty, et al., 2004: 330). أما (Cohere, 2002: 32) عرف القيادة على أنها التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع العاملين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسيا من رسالة المنظمة (أبو رمان، 2016: 716) يتضح من ذلك أن القيادة التحويلية تسعى دائما الى التغيير والتطور ولا يمكن ان تجد نفسها في منظمات مستقرة ولا تعاني من مشاكل والقائد التحويلي لا يرضى بما هو موجود وما هو قائم، ولا يعد نهاية المطاف مهما كان جيدا لذلك يسعى إلى تغيير الوضع الراهن بما يتناسب مع رؤيته وتصوراته للمنظمة.

2. **أبعاد القيادة التحويلية:** حاول العديد من الباحثين تقديم تصنيف متعدد الأبعاد لمفهوم القيادة التحويلية الا ان مقياس القيادة متعددة العوامل (X5MLQ) من أكثر المقاييس استخداماً الذي قدمه (Avolio & Bass) عام 1995 يعد ومصداقية وثبات لقياس بنية القيادة التحويلية والذي يشير الى ان القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية وفي الآونة الأخيرة أشار (Wang, 2010: 1134) (Wu, J 2010: 60) الى ان الأبعاد أدناه تكون على مستويين الأول (يركز على المجموعة) بينما (المستوى الثاني يتعلق بالفرد) وتوضح كل منها في أدناه:

#### المستوى الأول: يركز على المجموعة

أ. **التأثير المثالي:** يعد التأثير المثالي (influence Idealized) أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية والتي يستخدمها القائد لأستهدف المجموعة بشكل كامل. ويطلق على هذا البعد أيضا الخاصية الكرماتيه لسلوك القائد، والتي تعكس قيم القائد ومعتقداته وشعوره بالمسؤولية اتجاه رسالة المنظمة وغرضها وتوجهه الأخلاقي والأدبي في تنفيذها (Antonakis et al., 2002: 9). ويتجسد السلوك المثالي للقائد من خلال خلق صورة استثنائية لدى التابعين حول قابلية القادة وقدرتهم في تحقيق الأهداف. إذ يمارس القائد سلوكيات نموذجية الدور إمام التابعين بحيث يكون بمثابة القدوة الذي يسير على خطاه الآخرون، بالإضافة إلى ذلك فان القادة الذين لديهم مستوى كبير من الذين ليس لديهم هذا التأثير، هؤلاء القادة لديهم القابلية على عمل الأشياء الصحيحة وعلى إظهار المعايير العالية للتصرف الأخلاقي والأدبي أمام التابعين (Rigg & Bass, 2006: 6). ويتطلب ذلك من القائد المشاركة في المخاطر من قبله، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي (ابراهيم، 2018: 255).

ب. **الدافعية الألهامية:** يشير بعد الدافعية الألهامية (Inspirational Motivation) إلى سلوكيات القيادة التي تهدف إلى الهام التابعين وتحفزهم على إن يكونوا طموحين وكفؤيين في تحقيق الأهداف من خلال التوقعات الإيجابية وزرع الثقة الذاتية في تحقيق متطلبات العمل بنجاح (Bao & Zhu, 2017:6). كما يشير بعد الدافعية الألهامية إلى المدى الذي يصرح فيه القائد عن رؤية طموحه لمجموعة العمل

مفعمة بالتفاؤل، والإلهام اتجاه التابعين من خلال إيجاد المعنى الشخصي في تحقيق الأهداف الجماعية (Chun, et al., 2015: 376). ويستطيع القائد أن يجسد الدافعية بطريقة فاعلة من خلال جعل التابعين ينغمسون برؤية المجموعة الطموحة التي تستهدف المستقبل والعمل على إيصال التوقعات والتنبؤات التي تحمل في طياتها أفاق النجاح نحو الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة للمجموعة (Rigg & Bass, 2006: 6).

#### المستوى الثاني: يركز على الأفراد

أ. **الاعتبارات الفردية:** من خلال سلوكيات الاعتبارات الفكرية (Consideration Individual) يعطي القائد الاهتمام الخاص لكل حاجة من حاجات التابعين من أجل تحقيق الإنجاز والنهوض من خلال عمله كمدرّب ومعلم لهم، ويصور القائد الاعتبارات الفردية عملياً من خلال خلق فرص التعلم الجديدة وبناء المناخ الاجتماعي الداعم (Riggio & Bass, 2006) فالقائد الذي يركز على الاعتبارات الفردية سوف يستطيع أن يعزز الكفاءة الذاتية للتابعين ويعمل على تقديم المشورة الشخصية لهم بما يعزز نقاط القوة لديهم، ويساعدهم في تجنب نقاط الضعف (Wu et al., 2010: 99).

ب. **فهم الذات:** ويعتبر مفهوم الذات من المفاهيم متعددة الأبعاد حيث يعتبر ركناً أساسياً وحجر الزاوية في بناء الشخصية، ويشكل مفهوم الذات للفرد أهمية خاصة، لفهم ديناميت الشخصية والتوافق النفسي، وعليه يمكن تعريف مفهوم الذات على أنه، "الوعي بكيئونة الفرد، وتنمو الذات وتتفصل تدريجياً عن المجال الإدراكي وتتكون بنية الذات كنتيجة للتفاعل مع البيئة، وتشمل الذات المدركة، والذات الاجتماعية، والذات المثالية، وقد تمتص قيم الآخرين، وتسعى للتوافق والثبات، وتنمو نتيجة للنضج والتعلم" (زهران، 2000: 367).

ويرى "كارل روجرز" في نظريته عن الذات أنها تتمايز من المجال الإدراكي الكلي، والذات هي وعي الفرد الموجود ونشاطه، أو هي مجموعة من الخبرات التي تنسب جميعها إلى شيء واحد هو "أنا" (أحمد، 2003: 554).

تعريف أمل الأحمد: الذات مفهوم مركب ينطوي على مكونات عديدة نفسية ومعرفية ووجدانية واجتماعية، تعمل متناغمة ومتكاملة فيما بينها، ويساير هذا المفهوم في نموه وتطوره المراحل النمائية، ويبدأ في التكون منذ السنة الأولى من عمر الطفل، ثم يرتقي تدريجياً بفعل عمليات النضج والخبرة (الحموي، 2010: 117).

تعريف ويليام جيمس 1890 ولقد كان أول من تحدث عن مفهوم الذات، حيث يعرفه على أنه مجموع ما يطلق عليه الفرد "ملكاً لي" ليس جسمه فقط بل قدراته، ثيابه، منزله، سمعته، أصدقائه، أبنائه وزوجه، رصيده في البنك. (الصقع، 2012: 120) ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم الذات يمكن الإيجاز بأن مفهوم الذات الخاص بالفرد هو كل شيء يمكن أن يكون له دور أو أثر في الفكرة التي يكونها الفرد عن نفسه وإمكاناته وقدراته، والتي يكون لها دور هام في بناء شخصيته بجوانبها المختلفة، والتي يكون للبيئة المحيطة به من أثر ولما تحمله هذه البيئة من قيم ومعتقدات الأثر الكبير في هذا المفهوم، وفي مدى تمتع الفرد بالصحة النفسية نتيجة لمفهومه لذاته.

3. **عناصر القيادة التحويلية:** هناك العديد من العناصر التي تميز القيادة التحويلية، لكن أهمها كالاتي (علياء وآخرون 2010):

أ. **تكوين رؤية استراتيجية:** القادة التحويليون يشكلون رؤية مستقبلية واقعية تعمل على ربط العاملين معا وتركز على طاقاتهم نحو الأهداف التنظيمية. فالرؤية الاستراتيجية تمثل جوهر القيادة التحويلية،

فهناك بعض الدلائل التي تشير إلى أن الرؤى هي أهم جزء في القيادة التحويلية، على اعتبار أن الرؤى تدفع أو تحفز لوضع أهداف غير عادية، وترشد المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وشعورهم بأنهم أفضل عند إنجازها.

**ب. إيصال الرؤيا:** يسعى القادة التحويليين إلى توصيل الأفكار، إذ يعملون على تأسيس أو تشييد نموذج عقلي (ذهني) مشترك، ليعمل الفريق أو المنظمة ككل بجهود جماعية نحو الأهداف المرغوب بها.

**ج. نموذج الرؤيا:** القادة التحويليين ال يتحدثون فقط عن الرؤيا بقدر ما يحولون الكامل إلى أفعال عند صياغتهم للرؤيا فعادة ما يسعى التحويليين إلى إضفاء الشرعية لرفع درجة الموثوقية لرؤياهم، فالمرؤوسين يصدقون ويتبعون قادتهم عندما تكون أفعالهم مطابقة لأقوالهم، وبالتالي البد من تكوين نموذج عليهم إذا ما أر ادوا من مرؤوسيهم الأداء المتميز.

**د. تعزيز الالتزام بالرؤيا:** لتحويل الرؤيا إلى واقع يتطلب التزام العاملين، فالقادة التحويليين يعززون ذلك الالتزام بعدة طرائق فكلماتهم وقصصهم وأمثلةهم تخلق الحماس الجماعي وإصرارهم وبالتالي هم يعملون على تعزيز الالتزام، وثباتهم ومثابرتهم تعكس صور الثقة والنزاهة والاستقامة بالرؤيا من خلال إحكام مرؤوسيهم في عملية صياغة رؤيا المنظمة.

**4. أهمية القيادة التحويلية:** تعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث إلى العوامل الآتية (العمرى، 2008: 10):

أ. تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات والعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً بأنفسهم، كما تعمل.

ب. يمكن تطور صفات القيادة التحويلية وتحسن عن طريق التدريب الذي يترك تأثيراً مهماً على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

ج. تتبنى القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

د. د. القيادة التحويلية خط قيادي يصلح للتطبيق يصلح في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات التي بحاجة إلى التغيير الجذري، وحتى في المنظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.

#### ثانياً. الاداء الوظيفي:

أ. **مفهوم الاداء الوظيفي:** الاداء الوظيفي هو "مجموع السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص" (العوامل، 2004: 66).

الاداء الوظيفي هو "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية، والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (عبد الحميد، 2006: 172)

يعرف الاداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والمتمثلة بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد (اللزوي، الزهراني 2012: مجلد 39).

كما أشار (الساكت، 2014: 28) إلى مفهوم الاداء الوظيفي وعرفه على أنه ذلك الأثر الصافي لمجهودات الفرد والتي يستهلكها بإدراكه لدوره ومهامه، ومن ثم فالاداء الوظيفي يشير إلى درجة إتمام المهام التي تتكون منها وظيفة ذلك الفرد.

وقد عرف (عابدين، 2019: 11) الأداء الوظيفي علي أنه مجموعة السلوكيات والمواقف والقدرات التي يتمتع بها الفرد ويستخدمها في صورة مجهودات مبذولة لأداء عمل معين بطريقة معينة وبأسلوب معين وفي زمن معين، ويقاس ذلك الأداء الوظيفي باجتهد ومثابرة العاملين بالمنظمة ومدى المهارات التي يمتلكها كل عامل بالمنظمة في اكتساب الخبرات وكيفية الاستفادة من تلك المهارات والخبرات.

ويعرف أيضا على أنه مجموعة المخرجات والاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق العاملين داخلها، بالتالي فهو مفهوم يربط فيما بين أوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال تقسيم العمل لمهام وواجبات. فالأداء الوظيفي هو الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة، وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والامكانيات وإدراك الدور (أبو حميد، 2020: 21).

ومفهوم الاداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل، معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول إن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

وفي معجم المصطلحات الادارية تم تعريف الاداء على أنه القيام بالمسؤوليات والواجبات والمهام الوظيفية وفقا للعمل الواجب أدائه من قبل العامل الكفاء المدرب (مقراني 2021: 13). ولعل من أهم التعريفات والمفاهيم التي سعت إلى تفسير وشرح مفهوم الأداء الوظيفي ما جاء به (زوره، 2021: 12) الذي أشار إلى الجانب العملي من الأداء الوظيفي على أنه مجموعة عمليات وظيفية سلوكية تصل بنا إلى نتيجة متوقعة، حيث يشير السلوك هنا إلى التصرف الذي يبديه الفرد لنجاز العمل.

وقد لخص (مقراني، 2021: 13) عدة تعاريف للأداء الوظيفي فأشار إلى أنه تلك العملية الادارية التي تحدث بين الفرد والمنظمة، والتي يظهر فيها الفرد تصرف يحاول به بلوغ أهداف المنظمة وتحقيقها، وذلك من خلال إنجاز الأعمال المكلف بها هذا الفرد.

وقد أفاد (بيتور وبن كوار، 2022: 12) أن لفظ الأداء يطلق على العديد من العبارات وجمل معظمها يشير إلى التزام العامل أو الموظف بالواجبات والمهام المسندة إليه، وذلك من خلال تحمله لمسؤوليات وأعباء الوظيفة والتزامه بالأداب والأخلاقيات الحميدة، وكذلك الالتزام بمواعيد العمل الرسمية التي تنص عليها قوانين مكان العمل في حضوره إلى محل العمل وانصرافه منه.

**ب. عناصر الاداء الوظيفي:** أفاد مقراني (2021: 12) أن الأداء الوظيفي تستند عناصره ومحدداته على خمس متغيرات، وهي:

أ. المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: والتي تكمن في المهارات الفنية، والمهارات المهنية، والمعارف والمعلومات العامة، وكذلك المعلومات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة.

ب. نوعية العمل: والتي تكمن في إدراك الفرد لمسؤوليات وواجبات ومهام عمله الذي يقوم به، وما يملكه الفرد من مهارات فنية وقدرة على التنظيم وبراعة ورغبة في تنفيذ العمل من دون أخطاء.

ج. كمية العمل المنجز: والتي تتمثل في كم الجهد والعمل الذي يمكن أن ينجزه الفرد في ظروف العمل الطبيعية، مع الأخذ في الاعتبار سرعة ومقدار ذلك الإنجاز.

د. المثابرة والثوق: وتكمن في التفاني في العمل مصحوبا بالجدية، مع قدرة الفرد على تحمل المسؤولية، مع ضرورة إنجاز العمل في الوقت المحدد لنجازه، مع الأخذ في الاعتبار حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه من المديرين، وتقييم نتائج عمل الفرد بشكل مستمر.

ه. أنشطة العمل، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع، هي:

❖ أنشطة تتغير مع تغير الزمن، هي تلك الأنشطة التي تتغير مع متطلبات الوقت الذي يتم إنجاز العمل فيه، مثل تغير أداء العامل نتيجة زيادة خبرته بمرور الوقت.

❖ أنشطة تتغير مع تفاوت قدرات الأفراد، هي تلك الأعمال التي تتميز بأكثر من طريقة لنجائها، ولذلك فقد تختلف النتائج باختلاف قدرات الفرد الذي يؤدي المهمة.

❖ أنشطة تتغير مع تغير الظروف المحيطة، وتتمثل في الأنشطة التي تختلف نتائجها باختلاف البيئة التي يتم تأدية الوظائف فيها، مثل المستشفى التي تتوقف فيها الآلات فيتوقف العامل عن أداء مهامه وظيفته.

ج. أهمية الأداء الوظيفي: يعد الأداء الوظيفي هو المكون الأساسي والرئيسي ألي عملية سواء كانت تلك العملية ملموسة أو غير ملموسة، حيث العمليات الملموسة كعمليات الإنتاج الصناعي، والعمليات الغير ملموسة كعمليات تقديم الخدمات، وهنا فالأداء الوظيفي هو الجانب الحي من أي عملية حيث يرتبط بالإنسان الذي يدير تلك العملية، فالإنسان هو الذي يحول الموارد إلى مواد مصنعه، فالأداء الوظيفي يعد المصدر الرئيسي لربحية أي مؤسسة (علي، 2020: 102).

كما أظهر مقراني (2021: 12) أهمية الأداء الوظيفي من جهة أخرى فقد أفاد أنه بالرجوع إلى تعريفات الأداء الوظيفي، فإننا نستخلص أن الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالمنظمة، ومن هنا تظهر أهمية الأداء الوظيفي والمكانة الخاصة التي يحتلها داخل أي منظمة أيا كان نشاطها، كما يساهم الأداء الوظيفي في معرفة مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات والمهارات والمعارف التي يملكها العاملين، ومن ثم فالأداء الوظيفي يساهم في زيادة الابتكار والأبداع بالمنظمات وبالتالي خلق ميزة تنافسية للمنظمة، وكذلك فإن الأداء الوظيفي المتميز يساهم في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، كما يساعد الأداء الوظيفي أيضا في خلق وصياغة نظم مكافأة وأجور وحوافز مناسبة تتوافق ومستويات الأداء المختلفة بالمنظمة، أيضا يساهم الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الفرد وأهدافه، وأخيرا فإن الأداء الوظيفي يساهم بشكل قوي في تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى عاملين المنظمة، (شالا وبشويخي، 2021: 165-186).

د. ابعاد الاداء الوظيفي: هي العوامل التي تحدد الأداء الوظيفي للفرد، وهي استثناء لما قدمه (Vroom عام، 1994) هي تفاعل بين ثالث عناصر هي: الدافعية، القدرات، الإدراك

أ. الدافعية: هي القوة التي تحرك الفرد للعمل، بمعنى الطاقة التي يبذلها العامل لأجل أداء عمله، بمعنى هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة العمل في إشباع حاجة ما لدى الفرد. وبمعنى آخر أنها التفسير لسبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل خالصه وولائه له، بينما يحاول فرد آخر تجنب العمل بينما يشعر الآخرون بالملل والضجر والرغبة في التهرب منه ويتطلب هذا تفهم دوافع السلوك البشري.

والدافعية هي المحرك الأساسي التي تدفع الفرد للعمل وبدونها لا يمكن للفرد العمل (حسن، 2001: 212).

كما تعرف على أنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة رغبة الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفردية لأداء هذه المهمة (زيد 2001: 97-100).

تعرف الدافعية الموارد البشرية بأنها طاقة كامنة في الكائن الحي تعمل على استثارتها ليسلك سلوكاً معيناً في العالم الخارجي، ويتم ذلك عن طريق اختيار الاستجابة المفيدة وظيفياً له في عملية تكيفية مع بيئته الخارجية ووضع هذه الاستجابة في مكان الأسبقية لغريها من الاستجابات المحتملة مما ينتج عنه اشباع حاجة معينة أو الحصول على هدف معين (مصطفى، 1998: 16).

**ب. القدرات:** القدرات النفسية الحركية من أحد الميادين الثلاثة من القدرات الأولية، وهي الميدان الوحيد الذي لقي اهتماماً قليلاً من جانب المهتمين بالقياس العقلي، لدى لم يتم البحث فيها نمواً كبيراً كسائد القدرات الأخرى، وكان هذا في بداية الأمر والذي قد يرجع سببه إلى عدم توصل البحوث التي عملت في ذلك الوقت للعلاقة بين القدرات وبين النجاح في بعض النواحي المختلفة من السلوك، إلى جانب اعتقاد بعض الباحثين السابقين بأن العمليات العقلية تفهم جيداً لتحليلها لمكوناتها الحركية إلا أن البحوث الميدانية الحديثة بينت أن مكونات بعض الأعمال تتضمن نشاطاً حركياً، كما أن المهارات الحركية صارت ميداناً أساسياً للبحث والقدرات هي الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية للادعاءات المتعددة، (محمود 2005: 18) وتندرج هذه القدرات تحت فئتين هما:

❖ **القدرات الذهنية:** هي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية، من أهم هذه القرارات الذهنية ما يلي:

- الذكاء.
- السرعة الإدراكية.
- الذاكرة.

❖ **القدرات البدنية:** تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة، ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة أي القدرة بذلك قوة عضلية وما يرتبط بالمرونة وهي القدرة على الانهماك في المهام البدنية، وتلعب القدرات دوراً رئيسياً في الكثير من الوظائف لذلك تؤخذ في اعتبار الأفراد دور المؤسسات.

و. **الإدراك:** الإدراك هو الوسيلة التي يمكن للفرد من خلال تعرف المعلومات الحسية أن يمثل الآلية التي يميز بها العقل المنبه الحسي ويجعله ذا معنى فهو عملية معرفية نشطة تتم من خلال ترجمة للمحسوسات التي تنقل إلى الدماغ والذي بدوره يترجم هذه الحساسات إلى مدركات ذات معنى (الوقفي، 1998: 23) ويعرف (الخطيب والحديدي، 2004: 116) الإدراك بأنه عملية بناء واعطاء معنى لما تم استقباله من معلومات عبر الأعضاء الحسية ويعرف الباحث الإدراك بأنه تفسير للمثيرات السمعية والبصرية والحسية، واعطائها معانٍ ودلالات ذات معنى. كما يعرف الإدراك بأنه عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات عطائها معنى يمكن من خلاله ويتم تفسير أو إدراك نفس الظاهرة بطرق مختلفة حسب مستويات الإدراك المختلفة من قبل المشاهدين لتلك الظاهرة أي الإدراك يختلف من شخص لآخر رغم أن الظاهرة واحدة إلا أن الأفراد يختلفون في فهمها، كل منهم له تفكيره الخاص.

**المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي**

أولاً. نتائج اختبار الصدق والثبات الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة: أظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار الثبات بطريقة ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، واختبار الصدق عن طريق إيجاد الجذر التربيعي له على التوالي كما هو موضح فيما يلي:

الجدول (1): نتائج اختبار الصدق والثبات الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة

| المتغيرات (الأبعاد) | معامل الثبات ( $\alpha$ ) | معامل الصدق |
|---------------------|---------------------------|-------------|
| التأثير المثالي     | (0,969)                   | 0,984       |
| الدافعية الألهامية  | (0,705)                   | 0,840       |
| الاعتبارية الفردية  | (0,947)                   | 0,973       |
| فهم الذات           | (0,816)                   | 0,903       |
| الدافعية            | (0,874)                   | 0,935       |
| القدرات             | (0,864)                   | 0,930       |
| الإدراك             | (0,817)                   | 0,904       |

المصدر: المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا لكرونباخ تراوحت ما بين (0,705 – 0,969)، وحيث أنه من المتعارف عليه إحصائياً أن إحصائية الاختبار يجب ألا تقل عن 0,7، لذلك تعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث ويؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

**ثانياً. التحليل الوصفي لمفردات عينة الدراسة:**

1. التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية (الشخصية): يتضح من الجدول رقم (2) مجموعة من النتائج أهمها:

أ. فيما يتعلق **بالمؤهل العلمي** تبين أن (54,9%) من إجمالي حجم العينة كانوا من حملة الدكتوراة، في حين كان (45,1%) من حملة الماجستير، ويعكس ذلك شمول عينة الدراسة للكفاءات العلمية المؤهلة للإجابة على فقرات الاستقصاء بموضوعية.

ب. فيما يتعلق **بالتخصص العلمي** تبين أن (56,9%) من عينة الدراسة يحملون تخصصات متنوعة كشئون قانونية وفنية هندسية و(18,6%) منهم يحملون تخصصات إدارة الأعمال، كما بلغت نسبة تخصصات المحاسبة والمراجعة (16,7%)، وأخيراً استحوذت حملة التخصصات المالية والمصرفية على ما نسبته (7,8%) فقط من إجمالي حجم العينة وبما يدل على تنوع ممارسات أفراد العينة المهنية مما قد يثري نتائج البحث بالدقة والموضوعية.

الجدول (2): نتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لمفردات العينة

| المتغيرات     | الفئات             | التكرارات | النسب المئوية |
|---------------|--------------------|-----------|---------------|
| المؤهل العلمي | ماجستير            | 46        | 45,1%         |
|               | دكتوراة            | 56        | 54,9%         |
| التخصص العلمي | المحاسبة والمراجعة | 17        | 16,7%         |
|               | إدارة الأعمال      | 19        | 18,6%         |
|               | المالية والمصرفية  | 8         | 7,8%          |
|               | أخرى               | 58        | 56,9%         |

| المتغيرات    | الفئات                   | التكرارات | النسب المئوية |
|--------------|--------------------------|-----------|---------------|
| سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات           | 42        | 41,2%         |
|              | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 22        | 21,6%         |
|              | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 26        | 25,5%         |
|              | من 15 سنة فأكثر          | 12        | 11,8%         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ج. فيما يتعلق بالخبرة العملية فلقد تبين أن (41,2%) من إجمالي حجم العينة لديهم خبرة عملية أقل من 5 سنوات، تليها فئة الخبرة التي تراوحت ما بين (10) إلى أقل من (15) سنة بنسبة بلغت (25,5%)، كما أن (21,6%) تراوحت سنوات خبرتهم ما بين (5) إلى أقل من (10) سنوات، في حين أن (11,8%) كانت سنوات خبرتهم تزيد عن 15 سنة، ويعكس ذلك أيضاً شمول عينة الدراسة للخبرات العملية المؤهلة للإجابة على فقرات الاستقصاء بدقة وموضوعية.

## 2. التحليل الوصفي لآراء عينة البحث:

الجدول (3): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مفردات العينة

| المتغيرات            | (الأبعاد)          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------|--------------------|-----------------|-------------------|
| القيادة<br>التحويلية | التأثير المثالي    | (3,6569)        | 0,561             |
|                      | الدافعية الألهامية | (3,7941)        | 0,420             |
|                      | الاعتبارية الفردية | (3,8549)        | 0,578             |
|                      | فهم الذات          | (3,9863)        | 0,400             |
| الأداء<br>الوظيفي    | الدافعية           | (3,8118)        | 0,465             |
|                      | القدرات            | (3,7863)        | 0,466             |
|                      | الإدراك            | (3,7902)        | 0,465             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية ما بين (3,9285) والتي تخص بعد فهم الذات الذي حظي بالترتيب الأول حسب قيمة الوسط الحسابي، بما يعكس أهمية ترك مساحة كافية للعاملين لتنفيذ مهام عملهم لتشجيعهم على المشاركة وتحمل المسؤولية وذلك بتفويض بعض الصلاحيات لهم، مع الحرص على تحقيق التكافؤ بين السلطة الممنوحة لهم والمسؤولية الملقاة على عاتقهم وذلك بدرجة مرتفعة، بينما حصل البعد الخاص بالتأثير المثالي على أقل قيمة للوسط الحسابي والتي بلغت (3,6569) تعكس ضرورة حرص المديرين على ترك انطباع جيد لدى العاملين بإشاعة مناخ يسوده الاحترام والتقدير لبناء الثقة بينهم وتشجيعهم على أداء العمل بحماس وذلك بدرجة مرتفعة أيضاً.

وتراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد الأداء الوظيفي ما بين (3,7863) كأدنى قيمة تخص بعد القدرات و(3,8118) كأعلى قيمة تخص بعد الدافعية، بما يعكس أهمية القدرة على إنجاز الأعمال المكلفين بها بالوقت المتاح وبالاستقلالية في كيفية إنجازها، وبالرضا عما يسند إليهم من أعمال من أجل الارتقاء بمستويات الأداء وذلك بدرجة مرتفعة أيضاً.

ثالثاً. نتائج اختبار فروض الدراسة: قبل التطرق لاختبار فروض الدراسة سيتم اختبار طبيعة (قوة واتجاه) العلاقة بين متغيرات الدراسة كونها شرط من شروط تحليل الانحدار وذلك كما هو موضح فيما يلي:

الجدول (4): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

| الأبعاد            | التأثير المثالي | الدافعية الألهامية | الاعتبارية الفردية | فهم الذات | الدافعية | القدرات | الإدراك |
|--------------------|-----------------|--------------------|--------------------|-----------|----------|---------|---------|
| التأثير المثالي    | 1               |                    |                    |           |          |         |         |
| الدافعية الألهامية | **0,616         | 1                  |                    |           |          |         |         |
| الاعتبارية الفردية | **0,442         | **0,679            | 1                  |           |          |         |         |
| فهم الذات          | **0,698         | **0,717            | **0,512            | 1         |          |         |         |
| الدافعية           | **0,710         | **0,895            | **0,709            | **0,788   | 1        |         |         |
| القدرات            | **0,741         | **0,866            | **0,688            | **0,761   | **0,966  | 1       |         |
| الإدراك            | **0,701         | **0,874            | **0,758            | **0,752   | **0,949  | **0,951 | 1       |

\*\* معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).  
يتضح من الجدول رقم (4) أنه توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية ما بين جميع أبعاد كل من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0,688) كأدنى قيمة ما بين الاعتبارات الفردية إحدى أبعاد القيادة التحويلية والقدرات إحدى أبعاد الأداء الوظيفي، و(0,895) كأعلى قيمة ما بين الدافعية الألهامية إحدى أبعاد القيادة التحويلية والدافعية إحدى أبعاد الأداء الوظيفي.

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي وسيتم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في دافعية العاملين بجامعة تكريت، وأظهر تحليل الانحدار نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول (5): نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية في دافعية العاملين

| أبعاد المتغير المستقل                                              | المتغير التابع | (β) بيتا | (T) ت | (Sig) المعنوية |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-------|----------------|
| التأثير المثالي                                                    | الدافعية       | **0,163  | 3,159 | (0,002)        |
| الدافعية الألهامية                                                 |                | **0,532  | 8,657 | (0,000)        |
| الاعتبارية الفردية                                                 |                | **0,169  | 3,450 | (0,001)        |
| فهم الذات                                                          |                | **0,207  | 3,540 | (0,001)        |
| R²= (0,875)      Adj. R² = (0,870)      F (Sig.) = 169,468 (0,000) |                |          |       |                |

\*\* معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ويتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

1. معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة  $(F) = 169,468$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0,01.
  2. معنوية تأثير كل من الدافعية الألهامية  $(T=8,670)$ ، لفهم الذات  $(T=3,540)$ ، الاعتبار الفردية  $(T=3,450)$ ، والتأثير المثالي  $(T=3,156)$  وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وهذا يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة التحويلية على الدافعية وهي على الترتيب من حيث قوة تأثيرها؛ الدافعية الألهامية، فهم الذات، الاعتبارية الفردية، والتأثير المثالي حيث بلغ معامل الانحدار للدافعية الألهامية  $(\beta = 0,532)$ ، يليه فهم الذات  $(\beta=0,207)$ ، ثم الاعتبارية الفردية  $(\beta= 0,169)$ ، وأخيراً التأثير المثالي  $(\beta= 0,163)$ .
  3. بلغ معامل التفسير  $R^2 (0,875)$  مما يعني أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 87,5% من التباين في مستوى الدافعية، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.
- ومما سبق يتضح قبول صحة الفرض، حيث تبين أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الدافعية عند مستوى معنوية أقل من 0,05.
- الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في قدرات العاملين بجامعة تكريت، وأظهر تحليل الانحدار نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح فيما يلي:
- الجدول (6): نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية في قدرات العاملين

| أبعاد المتغير المستقل                                                                      | المتغير التابع | (β) بيتا | (T) ت | (Sig) المعنوية |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-------|----------------|
| التأثير المثالي                                                                            | قدرات          | ** 0,271 | 4,678 | (0,000)        |
| الدافعية الألهامية                                                                         |                | **0,488  | 7,066 | (0,000)        |
| الاعتبارية الفردية                                                                         |                | **0,167  | 3,037 | (0,003)        |
| فهم الذات                                                                                  |                | *0,137   | 2,085 | (0,040)        |
| R <sup>2</sup> = (0,842)      Adj. R <sup>2</sup> = (0,836)      F (Sig.)= 129,389 (0,000) |                |          |       |                |

\* معنوي عند مستوى 0,01      \*\* معنوي عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ويتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

1. معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة  $(F) = 129,389$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0,01.
  2. معنوية تأثير كل من الدافعية الألهامية  $(T=7,066)$ ، التأثير المثالي  $(T=4,678)$ ، الاعتبار الفردية  $(T=3,037)$ ، وفهم الذات  $(T=2,085)$  وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وهذا يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة التحويلية على قدرات العاملين وهي على الترتيب من حيث قوة تأثيرها؛ الدافعية الألهامية، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، وفهم الذات، حيث بلغ معامل الانحدار للدافعية الألهامية  $(\beta = 0,488)$ ، يليها التأثير المثالي  $(\beta=0,271)$ ، ثم الاعتبارية الفردية  $(\beta= 0,167)$ ، وأخيراً فهم الذات  $(\beta= 0,137)$ .
  3. بلغ معامل التفسير  $R^2 (0,842)$  مما يعني أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 84,2% من التباين في مستوى قدرات العاملين، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.
- ومما سبق يتضح قبول صحة الفرض، حيث تبين أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على قدرات العاملين عند مستوى معنوية أقل من 0,05.

**الفرض الفرعي الثالث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في إدراك العاملين بجامعة تكريت، وأظهر تحليل الانحدار نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول (7): نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية في إدراك العاملين

| أبعاد المتغير المستقل                                                                       | المتغير التابع | بيتا (β) | ت (T) | (Sig) المعنوية |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-------|----------------|
| التأثير المثالي                                                                             | الإدراك        | ** 0,194 | 3,558 | (0,001)        |
| الدافعية الألهامية                                                                          |                | **0,456  | 7,026 | (0,000)        |
| الاعتبارية الفردية                                                                          |                | **0,290  | 5,603 | (0,000)        |
| فهم الذات                                                                                   |                | *0,141   | 2,292 | (0,024)        |
| R <sup>2</sup> = (0,860)      Adj. R <sup>2</sup> = (0,855)      F (Sig.) = 149,479 (0,000) |                |          |       |                |

\*\* معنوي عند مستوى 0,01 \* معنوي عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ويتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1. معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة  $F = 149,479$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0,01.
  2. معنوية تأثير كل من الدافعية الألهامية ( $T=7,026$ )، الاعتبارية الفردية ( $T=5,603$ )، التأثير المثالي ( $T=3,558$ )، وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وفهم الذات ( $T=2,292$ ) وذلك عند مستوى معنوية 0,05، وهذا يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة التحويلية على قدرات العاملين وهي على الترتيب من حيث قوة تأثيرها؛ الدافعية الألهامية، الاعتبارية الفردية، التأثير المثالي، وفهم الذات، حيث بلغ معامل الانحدار للدافعية الألهامية ( $\beta = 0,456$ )، يليها الاعتبارية الفردية ( $\beta = 0,290$ )، ثم التأثير المثالي ( $\beta = 0,194$ )، وأخيراً فهم الذات ( $\beta = 0,141$ ).
  3. بلغ معامل التفسير  $R^2 = 0,860$  مما يعني أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 86% من التباين في مستوى إدراك العاملين، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.
- ومما سبق يتضح قبول صحة الفرض، حيث تبين أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على إدراك العاملين عند مستوى معنوية أقل من 0,05.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغير ممارسات القيادة التحويلية لأفراد عينة البحث ان لديهم موقف إيجابي لهذا المتغير ومما يدل على وجود اهتمام من قبل جامعة تكريت بهذا المتغير وذلك لأهميته.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الاداء الوظيفي محل الدراسة (الدافعية، القدرات، والإدراك) لجامعة تكريت.
3. بينت نتائج الوصف الإحصائي ان ابعاد متغير القيادة التحويلية والتي منها التأثير المثالي كان بالمرتبة الاولى من ناحية الاهمية وهذا يدل على ان رئاسة جامعة تكريت تهتم بالرؤية والرسالة والأهداف خاصتها.
4. كلما زاد الاهتمام بأبعاد ممارسات القيادة التحويلية انعكس إيجاباً على تحسين الاداء الوظيفي لجامعة تكريت.

**ثانياً. المقترحات:**

1. زيادة الاهتمام بتعميم نمط القيادة التحويلية كنمط قيادي له تأثيره الواضح على رفع مستويات الرضا الوظيفي، وحث المديرين وتشجيعهم على تنمية مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية.
2. تشجيع مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات وخاصة المتعلقة بطبيعة عملهم لما لها من أثر كبير في تنفيذ القرار من قبل العاملين كونهم أصبحوا جزءاً من صناعته، كما ينصح بمشاركة العاملين في عملية التخطيط من خلال الاستماع لأرائهم وأفكارهم الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على تنفيذ الخطط بنجاح كونهم أصبحوا مساهمين في عملية التخطيط.
3. تشجيع العاملين على أداء أعمالهم بأساليب متجددة ومختلفة لتجنب الروتين وإتاحة المجال لإظهار إبداعهم في الأداء.
4. تشجيع العاملين ومكافأتهم معنوياً ومادياً، كما ينصح أيضاً بإبراز أهمية الوظائف التي يؤديها العاملون من خلال الثناء على جهودهم المبذولة فيها وتقدير دورهم في تحقيق النجاح العام للشركة.
5. تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية وذلك لزيادة الأداء الوظيفي.
6. تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها ودعم أكثر لبرامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة.

**المصادر****اولاً. المصادر العربية:**

1. (الطالب، هشام، 2006) دليل التدريب القيادي، بيروت: الدار العربية للعلوم.
2. ابراهيم، بدري عبد هلال، الحاج، (2018)، "القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات"، مجلة العلوم الإدارية لجامعة أفريقيا العالمية، العدد الثاني، يناير،
3. ابو حميد، حمد بن سعد، (2020) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 21.
4. ابو رمان، سامي بشير، (2016)، "أثار القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12/، العدد 3.
5. أحمد سهير، (2003)، سيكولوجيا الشخصية. مركز الإسكندرية: مصر.
6. بيتور، وبن كوار، (2022)، "أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي – دراسة حالة شركة الأنابيب ألفا بيب"، جامعة غرداية، الجزائر.
7. الحموي منى، (2010)، التحصيل الدراسي وعلاقته بمفهوم الذات. مجلد 26 مجلة جامعة دمشق.
8. الخطيب، جمال، والحديدي، منى، (2004)، برنامج تدريبي للأطفال المعاقين عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
9. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حر حوش (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي) بغداد-مديرية دار الكتب للطباعة والنشر 2000.
10. حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة 2001.
11. زهران حامد، (2000)، علم النفس الاجتماعي. عالم المكتبات: القاهرة.
12. زورة، (2021)، "السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر.

13. زيد صالح حسين سميع، إدارة الموارد البشرية، روية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، (2001) 100-97.
  14. الساكت، (2014)، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية"، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، ص.28.
  15. شالا وبو شيخي، (2021)، "استراتيجيات إنجاح التعليم الإلكتروني ودورها في رفع فاعلية الأداء الوظيفي بالجامعات الجزائرية في ظل تفشي أزمة كوفيد 19"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد، 15 عدد، 1(2022)، ص -165 ص، 186 جامعة سيدي بلعباس، الجزائر.
  16. علي (2020)، "تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، الجزائر.
  17. العمري، عبد الله، (2008)، "تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، أطروحة دكتوراه غير منشورة / جامعة القاهرة، مصر.
  18. العواملة، نائل (2004)، "الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين لإقليمية والعولمة"، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، مجلد (31)، العدد (3).
  19. فيصل الحسون: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط، 1 سنة. 2008
  20. لصقع حسينة (2012) مفهوم الذات وعلاقته بتصورات المومة لدى الفتاة الجامعية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد السابع. جامعة وهران
  21. اللوزي، موسى سالم، الزهراني، عمر عطية، (2012) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد، 1 المجلة. 39
  22. محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر العربي، مصر، سنة 2005 ص. 202
  23. مصطفى حسين باهي وأمينه إبراهيم شلبي، 1998 الدافعية (نظريات وتطبيقات) مركز الكاتب للنشر، مصر
  24. مقراني، (2021)، "أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي – دراسة حالة في وكالة أليانس للتأمينات بأم البواقي"، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر. مقمح، (2020)، "الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الأبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بكسيدي (الجزائر)"، مجلة بحوث الدارة والاقتصاد، مجلد، 2 عدد، 5 ص 39.56.
  25. نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، (2018م)، نماذج معاصرة في القيادة، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
  26. نعيم بن عطا هلا الجهني وآخرون، (2018م). نماذج معاصرة في القيادة، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
  27. الوقفي، راضي، (1998)، مقدمة في علم النفس. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**
1. Durbin, A., (2012), "Leadership: Research Finding, Practice and Skills", 7th ed., Erin-Joyner, New York, USA.

2. Murphy, L., (2005), "Transformational Leadership: A Cascading Chain - Reaction", Journal of Nursing Management, Vol.13, No.1
3. Bratton, J., Grant, K., & Nelson, D. L., (2005), Organizational Leadership, United States: Library of Congress Publishing.
4. Rafferty, A & Griffin, M., (2004), "Dimension of Transformational Leadership Conceptual and Empirical Extensions", the Leadership Quarterly", Vol. 15, No. 3
5. Wang, X. - H., & Howell, J. M., (2010), "Exploring the Dual-Level Effects of Transformation Leadership on Followers", Journal of Psychology, 95, No. 6., 1134 -
6. Wu. J., Tsui, A. S., & Kinaki, A. J., (2010), "Consequences of differentiated leadership in groups", Academy of management Journal, Vol. 53, No. 1, 90-106 -