

دور القيادة التحولية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات العامة (بالتطبيق على جامعة الباحة)

اعداد

ليلى علي أحمد الغامدي*

المقدمة:

إن العصر الذي نعيشه يشهد العديد من التغيرات والتطورات المستمرة وهذا نتيجة للانفجار المعرفي وثورة المعلومات ، مما جعل المؤسسات العامة تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية التأقلم والتكيف مع هذه التطورات والتغيرات، ويتطلب ذلك البحث عن أنماط جديدة للقيادة تتلاءم مع تلك التغيرات التي فرضت واقعاً جديداً على بيئة الأعمال مما دفع الكثير من المؤسسات العامة إلى تعديل أوضاعها والتكيف مع تلك المتغيرات بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء. وتعتبر القيادة التحولية أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تستخدم لتحسين وتطوير الأداء الإداري ، حيث أن لها القدرة على قيادة المؤسسات العامة لمواجهة التحديات والتطورات الحديثة وذلك من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتطوير قدراتهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات. ومن هنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من تطبيق أبعاد القيادة التحولية ورسم الرؤى المستقبلية الواضحة وإثارة الدافعية نحو إعادة النظر في عمل المؤسسات العامة من منظور جديد وتطوير مستوى القدرات والإمكانات في سبيل تحسين الأداء الإداري.

مشكلة الدراسة:

هناك قصور في الإدراك بأهمية القيادة التحولية كأسلوب إداري فعال لمواجهة التغيرات وموالية التطورات وذلك لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات العامة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيسي/ ما هو واقع القيادة التحولية في جامعة الباحة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة وأثره على الأداء الإداري؟
الاسئلة الفرعية:

*ماجستير إدارة أعمال/ كلية العلوم الإدارية والمالية - قسم إدارة الأعمال ، جامعة الباحة- المملكة العربية السعودية

١. ما هو أثر تطبيق ابعاد القيادة التحويلة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) على الاداء الإداري؟

٢. ما هو واقع الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات جامعة الباحة؟
أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله إلا وهو القيادة التحويلية والتي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح التنظيمات الإدارية في المؤسسات العامة ، حيث أنها تسهم في تحقيق فائدة من الناحيتين العلمية والعملية.
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية.
- ٢- التعرف على مفهوم الأداء الإداري.
- ٣- توضيح مدى ممارسة القيادة التحويلية من قبل المؤسسات العامة.
- ٤- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإداري.

منهجية الدراسة:

المنهج التاريخي باستعراض الدراسات السابقة والمنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل

الإحصائي spss

فرضيات الدراسة:

الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية وتحسين الأداء الإداري.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: جامعة الباحة

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة جميع الموظفين بجامعة الباحة.

عينة الدراسة:

أخذ عينة عشوائية من بعض الكليات، (كلية العلوم الإدارية والمالية بالباحة، وكلية العلوم والآداب بالمخوة).

* الدراسة النظرية والدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات النظرية

مفهوم القيادة :

عندما ظهر علم القيادة تعددت تعريفات القيادة واختلفت باختلاف الاتجاهات والأطر النظرية، إلا أن هناك عوامل مشتركة بين كل المفاهيم في جميع المجالات باختلاف علمائها وباحتثها حيث يعرف البعض القيادة بأنها: قدرة المدير على فهم السلوك الإنساني لمروسيه بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة " (الصباب وآخرون ، ٢٠١٠م ، ص١٦٧). والبعض الآخر عرفها بأنها : "عملية التأثير في الآخرين لفهم والاتفاق حول ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة" (p٨،Yukl،٢٠٠٦) وعرفها (الزعيبي وآخرون ،٢٠١٤،ص٣٤) بأنها : "القدرة على التأثير بالآخرين من خلال الاتصال للسعي بحماس والتزام إلى تحقيق أهداف مخططة ، وتنسيق القدرة على أن تسبق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة أو الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة". وعرفها كنعان بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"(١٩٩٩، ص٩٠). ونلاحظ في التعاريف السابقة للقيادة أن هناك عامل مشترك بين جميع هذه التعريفات التي عرضناها وهو ممارسة القائد (التأثير) على المرؤوسين من أجل دفعهم لتحقيق أهداف مشتركة.

النظرة الشمولية للقيادة : (السواط ،٢٠١٢م ، ص١٨٢ ، ١٨٣) لا توجد القيادة من فراغ ولا تعمل في عزلة ، لذا فالقيادة ليست حول القادة فقط بل حول التابعين والموقف الذي يجدون أنفسهم فيه، حيث يوضح الشكل (١) النظرة الشمولية للقيادة.



الشكل رقم (١) يوضح النظرة الشمولية للقيادة (السواط، ٢٠١٢م، ١٨٣)

تعتبر احتياجات الأتباع ودوافعهم وقيمهم ومشاعرهم من المتغيرات الهامة التي يجب أن يعيها القائد اهتمامه ويتعامل معها بوعي وحذر ، فاحتياجات وقيم الأتباع تمثل عوامل محددة لنوع الحوافز التي من المفترض تقديمها من قبل القائد حتى يضمن تعاونهم واستجابتهم ، كذلك تتفاعل الاحتياجات مع ظروف الموقف ، فعلى سبيل المثال عملية القيادة في التنظيم هي نتيجة تفاعل بين القائد والتابعين وتحدد بمتغيرات الموقف كنوعية الهيكل التنظيمي السائد والمستوى التقني المتاح والاستراتيجيات المعتمدة والوضع المالي للتنظيم.

إن أحد مكونات النظرة الشمولية للقيادة هم التابعون ، ويميل الأشخاص عادة إلى الانقياد وراء من يعتقدون أنه يمكن أن يشبع احتياجاتهم ومتطلباتهم، ويصبح الشخص قائداً متى اعتقد الناس أنه يستطيع إشباع رغباتهم ، ومتى أدرك هو دوافعهم واستجاب لها ، ومن هنا تفشل محاولات التأثير من الشخص على الأتباع إذا لم تتصل باحتياجاتهم وتطلعاتهم. أهمية القيادة في المنظمات:

ان وجود القادة في أي تنظيم كما يوضحه (Warren) Bennis سوف يمنح العاملين

الآتي: (تواتيت، ٢٠١٤، ص١٧)

١. الشعور بالأهمية : يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم ، مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين في التنظيم ويكسبهم الشعور بالثقة والاعتزاز.
٢. مسألة التعلم والجدارة : يثمن القادة مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم ، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها ، وعدم شيوع فكرة الفشل والخوف منها.

٣. الشعور بالجماعية : حينما يكون هناك قيادة تكون الجماعية والوحدة ، حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابهة تنفذ على أكمل وجه.

٤. متهاة العمل : توفر القيادة مناخاً تنظيمياً يتصف بالمتعة والتحدى والحوافز لأداء العمل وإنجازه.

نظريات القيادة :

لابد لنا من التعرف وبشكل مختصر على النظريات التي بحثت ودرست موضوع القيادة ، وهذه النظريات التي سوف نستعرضها هي :

أولاً : نظرية السمات (القيادة الموروثة): (السامرائي، ٢٠١٢ ، ص١١٩)

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من رب السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات :

١- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.

٢- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.

٣- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.

٤- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

ثانياً: النظريات السلوكية : (الصباغ وآخرون، ٢٠١٠، ص ١٧١، ١٧٢)

وهنا نستعرض أهم النظريات التي بحثت في سلوك القائد وهي :

٥- نظرية (X) وتظهر هذه النظرية أن الانسان بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه قدر استطاعته وأن أسلوب القهر لابد من استخدامه من قبل الإدارة من خلال الرقابة الصارمة والتهديد والعقاب لإجبار هؤلاء المرؤوسين على العمل لتحقيق الأهداف و الإنسان بطبيعته يحتاج دائماً إلى توجيه بل يجب هذا التوجيه لأنه لا يحب المسؤولية ويركز الاهتمام بالأمان والاستقرار في العمل بصفة أساسية.

٦- نظرية (Y) تظهر دراسة هذه النظرية إن الجهد الجسمي والذهني في العمل أمر طبيعي كالخلود إلى الراحة وأن أساليب القهر والتهديد ليست بالأساليب التي تدفع المرؤوسين إلى العمل

لتحقيق الأهداف لأن الإنسان يتعلم من خلال ظروف عمل طبيعية أن يتقبل المسؤولية بكل روح إيجابية لذا فهي عكس نظرية (X) .

ثالثاً : النظرية الموقفية : (السواط وآخرون، ٢٠١٢، ص ١٩٦ ، ١٩٧)

قدم فيدلر نموذج الذي يوضح فيه أن نجاح القائد يعتمد على عاملين :

١- أسلوب القيادة ، وتتمثل في الطريقة المتبعة للتفاعل مع المجموعة.

٢- "التحكم الموقفي" وتمثل درجة تحكم القائد في الموقف.

إن أداء القائد ونجاحه يعتمد على الانسجام والتوافق المناسب بين أسلوب القيادة والتحكم في الموقف.

رابعاً : نظرية القيادة التحويلية : (مطر، ٢٠١٤، ص ١١٥)

تعتمد نظرية القيادة التحويلية على أن يختار الأتباع القائد الأكثر إلهاماً وإثارة لهمهم وحماسهم ، والفرد الذي يضع رؤية مستقبلية للمؤسسة التي يتبع لها ويستطيع تحقيقها ، قادر على الإنجاز والتغيير والتجديد للأفضل دوماً.

فكان ظهور هذه النظرية مرتبطاً ارتباطاً كلياً بالتابعين والرضا الوظيفي والسعي دوماً للتغيير والتطوير في كل ما يتصل بينهم وبين المؤسسة.

ومن مسلمات نظرية القيادة التحويلية:

* يتبع الأفراد الشخص الذي يؤثر فيهم.

* الفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم يمكنه تأدية أمور عظيمة.

* الطريقة لتأدية الأعمال هي التحفيز للتحسين والتطوير وإشاعة الحماسة والحيوية بين الأفراد.

* نشر المعرفة بين التابعين وتحويل المنظمة إلى منظمة أفضل تعليماً.

مفهوم القيادة التحويلية :

حاولت العديد من الدراسات في القيادة التحويلية تحديد تعريف للقيادة التحويلية ولكنه

لازال يتسم ببعض الغموض، وفيما يلي بعضاً منها؛

" هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول

إلى مستويات الدافعية والأخلاق والإنجاز " (سميرات وآخرون ، ٢٠١٤ ، ص ٥١٩)

ثانياً : الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من المرجعيات الهامة التي ترجع إليها الباحثة وذلك للمساعدة في تشخيص المشكلة التي تريد دراستها ، ولذا لا بد لنا في هذه الدراسة الاستعانة بهذه الدراسات للوقوف على آخر ما توصل إليه الباحثون في معالجتهم لموضوعاتهم ، إضافته لتنوير الباحثة بجميع الدراسات التي تناولت هذه العناصر وكذلك لتحاشي أي سلبيات حصلت في تطبيق بعض الدراسات ولإضافة معلومات جديدة للمعلومات السابقة التي توصل إليها الباحثون، وستراعي الباحثة أن يتم ترتيب هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي :

الدراسات العربية:

دراسة إيمان (٢٠١٤م) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وعلى أداء المنظمة وتوضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة ، والتعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش- ومدى تأثيرها على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها، أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على أداء المنظمة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، واقترحت الدراسة على أن يدرك المدير أهمية نمط القيادة التحويلية ومالها من تأثير على عدة جوانب في المنظمة، وحث المدير على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها، وعلى المدير الاحساس بمشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع. دراسة محمود (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية ، والتعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها، التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية، يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، واقترحت الدراسة تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم، مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية، اقتراح تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين

في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية. دراسة الحلايية (٢٠١٣) ، وهدفت هذه الدراسة الى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ، وكذلك التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عما الكبرى ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها، انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما الحوافز المادية والحوافز المعنوية، وحيازة بعد الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط، كما تبين أن بعد الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداماً وديارية ومعرفةً من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى، و اقترحت الدراسة ضرورة الالتزام بنظام عملي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز بحيث يتم تقديم مكافآت وترقيات تحفز الموظفين على انجاز مهامه بكفاءة، دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة، ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

دراسة الغامدي (٢٠١٢م) اشارت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة للقيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها، أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة لبعدها تطوير رؤية مشتركة للمدرسة من أبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة منخفضة، أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاعم بمحافظة المخواة لبعدها تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلي من أبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة منخفضة ، أن المستوى الاجمالي لجميع أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة كان بدرجة منخفضة، واقترحت الدراسة ضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية من خلال عقد ندوات ومحاضرات توضح أهمية ممارستها، ضرورة زيادة وعي مديري المدارس بمحافظة المخواة لبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة، ضرورة تشجيع مديري المدارس الذين مؤهلهم أقل من بكالوريوس للحصول على درجة البكالوريوس.

دراسة الغزالي (٢٠١٢م) اشارت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية لنمط القيادة التحويلية ، وكذلك مدى تبني فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها، التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، يتصرف المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير

العاملين تحت قيادتهم، يشجع المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية العاملين تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية ويوجههم للعمل بروح الفريق، واقترحت الدراسة تعزيز مفهوم التأثير لدى القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية وذلك بالتصرف كمنادج يسعى العاملون لمحاكاتها، وإعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في شركات التأمين الأردنية، وتعزيز اهتمام القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها. دراسة الغامدي (٢٠١١م) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال، الحفز الإلهامي ، والاستثارة الفكرية ، والاهتمام الفردي) ، والتعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها ، تمارس القيادات في حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة السلوك القيادي التحويلي المتعلق بالتأثير القائم على القدوة والمثال بدرجة عالية، وتمارس القيادات في حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة السلوك القيادي التحويلي المتعلق ب(الحفز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، بالاهتمام الفردي) بدرجة متوسطة، لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة مستويات للولاء التنظيمي بدرجة متوسطة، واقترحت الدراسة القيام بالمزيد من الدراسات المستقبلية حول واقع ممارسة القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة للسلوك التحويلي، إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة في أجهزة أخرى، إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية لفحص العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والمفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة كالهندرة وغيرها. دراسة الجساسي (٢٠١١م) اوضحت الدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ . فأقل في اتجاهات افراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ . فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وافراد الدراسة العاملين في (الظاهرة- الداخلية- ظفار- الباطنة شمال -البريمي)حول (اثر الحوافز المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) لصالح افراد الدراسة العاملين في (الظاهرة- الداخلية- ظفار- الباطنة شمال -البريمي)، واقترحت الدراسة اقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين في وزارة التربية

والتعليم بسلطنة عمان، والاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بما يلبي احتياجاتهم في التطوير الذاتي، العمل المستمر على تحفيز العاملين في وزارة التربية والتعليم للوصول الى الاهداف المنشودة منهم. دراسة العكش (٢٠٠٧م) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها، هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، أن نظام المكافآت غير فاعل وامتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت ، واقترحت الدراسة العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز الحكومي، اعادة هيكلة وزارات السلطة الفلسطينية على اسس ومعايير إدارية سليمة، العمل على تفعيل اثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحق.

الدراسات الاجنبية:

دراسة (Michaela. ٢٠٠٧) اوضحت الدراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز فريق الانعكاس والتعرف على فريق الانعكاس من خلال التركيز على دور سلوك القائد ومدى تأثير القيادة التحويلية على فريق الانعكاسية ، أجريت على ٣٢ فريق عمل من ٩ منظمات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها، أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على فرق الانعكاسية من خلال تشكيل رؤية مشتركة وهذا بدوره يؤثر على أداء الفريق، وتوجد علاقة طردية كبيرة للقيادة التحويلية وأداء الفريق، توجد علاقة طردية بين الرؤية المشتركة وفريق الانعكاسية. دراسة (Dong l. et al٢٠٠٣)) اشارت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي وكذلك مدى ارتباط القيادة التحويلية بشكل إيجابي في الابتكار التنظيمي ، في شركة تايوانية لصناعة الالكترونيات/الاتصالات السلكية واللاسلكية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها، بناء على ٣٢ شركة تايوانية توفر الدعم للتوقعات حيث أنه توجد علاقة مباشرة وطردية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، توجد علاقة إيجابية وهامة بين القيادة التحويلية و التمكين وكذلك دعم الابتكار، وجود علاقة إيجابية بين دعم الابتكار والإبداع التنظيمي.

الدراسة التطبيقية:

أولاً: إجراءات الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم القيادة التحولية، التعرف على مفهوم الأداء الإداري، توضيح مدى ممارسة القيادة التحولية من قبل المؤسسات العامة، دراسة العلاقة بين القيادة التحولية والأداء الإداري ويوضح الفصل الآتي منهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وكيفية التحقق من الصدق والثبات للأداة، وكذلك كيفية جمع البيانات، والمعالجات الاحصائية التي ستستخدم للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، وفيما يلي توضيح ذلك:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، حيث ان هذا المنهج أنه لا يقف عند حد وصف وجمع المعلومات المتعلقة بظاهرة معينة، بل يسعى إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع، وذلك من خلال تحليل الظاهرة التربوية أو المشكلة المطروحة للبحث، ومن ثم القيام بتفسيرها، والتوصل إلى تعميمات ذات مغزى، تزيد من رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة، وبالتالي تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، ووضع الحلول للمشكلة المطروحة. كما استخدم المنهج التحليلي لاختبار الفرضيات إحصائياً (ملحم، ٢٠٠٢، ص: ٣٥٢-٣٥٧).

وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من السيدات والسادة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة كليات (كلية العلوم الإدارية والمالية بالباحة، وكلية العلوم والآداب بالمخوة) وعددهم ٢٤١ فرداً.

اختيار عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار تقريبا من (٢٠%) مجتمع الدراسة بشكل عشوائي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٥) فرداً جرى اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة وهذا الاختيار العشوائي سيضمن عدم التحيز عند تطبيق أداة الدراسة (ملحم، ٢٠٠٢، ص: ٢٥٢).

أداة الدراسة: قامت الباحثة بتطوير استبانة بعد اطلاعها على مجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع دور القيادة التحولية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات العامة، وذلك للاستفادة منها في بناء أداة الدراسة. وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتتمثل: العمر، النوع، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

القسم الثاني: ويتكون هذا القسم من محاور الدراسة، وقد قامت الباحثة بوضع محورين للدراسة كما يلي:

- المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية وقد قامت الباحثة بتقسيمها الى اربعة ابعاد كما يلي: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي).
- المحور الثاني: الأداء الإداري وقد خصصت له الباحثة (١١) عبارات هي:

- ١) لدى الموظفون القدرة على حل مشاكل العمل
 - ٢) يتمتع الموظفون بحسن التصرف في المواقف الحرجة
 - ٣) الموظفون لديهم الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
 - ٤) يقوم الموظفون بتطوير أدائهم بشكل مستمر
 - ٥) يمتلك الموظفون مهارة الاتصال الجيد (التعامل) مع الآخرين
 - ٦) يلتزم الموظفون بقواعد وإجراءات العمل
 - ٧) يؤدي الموظفون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
 - ٨) يقوم الموظفون بإنجاز المهام الوظيفية الموكلة إليهم
 - ٩) يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية
 - ١٠) لدى الموظفون الإلمام الكافي بطبيعة الأعمال الموكلة لهم
 - ١١) يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد
- وقد جرى استخدام التدرج الخماسي وفق مقياس ليكارت حسب التدرج الآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

ثانياً: النتائج والمناقشة:

جمع البيانات: قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة من خلال توزيع الاستبانات على عينة الدراسة والتي تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، ومن ثمّ جمع الاستبانات. وبعد استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة بصورة نهائية، قامت الباحثة بجمع هذه الاستبانات تمهيداً لتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

التحقق من إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة المعدة:

- ١) الصدق الظاهري لأداة الدراسة: وللتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، قامت الباحثة بعرض الصورة الأولية للاستبانة على مجموعة من المحكمين والمختصين في جامعة الباحة، لإبداء أية تعديلات يرونها مناسبة، وأية اقتراحات أخرى، في ضوء أداة التحكيم التي جرى

دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات----- ليلى علي أحمد
بنائها لتحقيق هذا الغرض. وبعد جمع اقتراحات المحكمين وآرائهم حول فقرات ومحاوير الاستبانة، قامت الباحثة بإعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً، كما قامت الباحثة بتعديل بعض الفقرات، ودمج بعض الفقرات مع بعضها البعض، وكذلك حذف بعض الفقرات، وذلك بناءً على اقتراحات وتوصيات المحكمين.

وبالتالي تم الخروج بصورة نقية للاستبانة جرى تطبيقها على مجموعة من الموظفين والموظفات في جامعة الباحة بكلية العلوم الإدارية والمالية وكلية العلوم والآداب بالمخواة بلغت (٤٥) موظف وموظفة، وذلك للتحقق من معامل الصدق والثبات لأداة الدراسة بصورة إحصائية: صدق الاستبانة:

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأداة على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل.

جدول رقم(٢): معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة من الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية	٢٣	.٩٠٤**
البعد الأول: التأثير المثالي	٦	.٧٠٣**
البعد الثاني: الحفز الإلهامي	٥	.٨٧٧**
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	٥	.٧٨٩**
البعد الرابع: الاهتمام الفردي	٧	.٧٣٩**
المحور الثاني: الأداء الإداري	١١	.٨١٢**

** وتعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha) = 0.05$.

يتضح من الجدول السابق ان قيم معاملات الارتباط بين درجة المحاور والدرجة الكلية للاستبانة التي ينتمي إليها المحور تتراوح ما بين (٠.٧٠٣) و (٠.٩٠٤) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الاستبانة.
صدق الاتساق الداخلي للعبارات:

لمعرفة صدق اتساق الفقرات مع الدرجة الكلية، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة مع الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

جدول رقم (٣): معامل ارتباط كل ابعاد القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد
.٣٤٦*	١	الاهتمام الفردي	.٤٧٧*	١	الاستشارة الفكرية	.٧٩١*	١	الحفز الإلهامي	.٥٣٤*	١	التأثير المثالي
.٥٠٤*	٢		.٦٣٦*	٢		.٧٨٩*	٢		.٤٠٩*	٢	
.٥١٣*	٣		.٦٣١*	٣		.٧٥٧*	٣		.٣٧٢*	٣	
.٥٢١*	٤		.٧٥٩*	٤		.٦٩٢*	٤		.٣٦٧*	٤	
.٦٥٧*	٥		.٥٥٠*	٥		.٦٢٨*	٥		.٦٣٩*	٥	
.٦٦٩*	٦		.٤٧٧*			.٧٩١*			.٦٣٧*	٦	
.٤٨٤*	٧		.٦٣٦*			.٧٨٩*			.٥٣٤*	٧	

المصدر: إعداد الباحثة

جدول رقم (٤): معامل ارتباط

معامل الارتباط	رقم العبارة	المحور
.٥٠٠**	١	الاداء الاداري
.٥٢٦**	٢	
.٧٣١**	٣	
.٦٤٢**	٤	
.٦٥٢**	٥	
.٦١٤**	٦	
.٦١٤**	٧	
.٦٧١**	٨	
.٦٢١**	٩	
.٤٧٦**	١٠	
.٧٣١**	١١	

دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات----- ليلى علي أحمد

تلاحظ الباحثة من الجداول (٣)، (٤). (أن جميع معاملات الارتباطات لجميع العبارات موجبة الإشارة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وتراوح بين (٠.٣٤٦ - ٠.٧٩١)، مما يشير إلى تمتع العبارات جميعها بصدق اتساق داخلي جيد مع الدرجة الكلية.

(٢) التحقق من ثبات محاور الاستبانة:

قامت الباحثة بحساب ثبات محاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ، وبيين الجدول رقم (٣) قيم معاملات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة الخاصة دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات العامة:

الجدول رقم(٥): قيم معاملات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة الخاصة دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات العامة

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية	٢٣	٠.٩٣٦
المحور الثاني: الأداء الإداري	١١	٠.٩٢٤
الاستبانة كاملة	٣٤	٠.٩٤٣

المصدر : إعداد الباحثة

ويتضح من الجدول رقم (٥) ان جميع قيم معاملات ألفا كرو نباخ مرتفعة لجميع محاور الدراسة، إذ كانت جميع قيم معامل ألفا كرو نباخ (٠.٩٤٣)، وتعد مثل هذه القيم مؤشرات جيدة على تمتع محاور الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات، ومناسبتها لأغراض هذه الدراسة. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١. معامل الارتباط لـ "بيرسون" (Person Product-moment correlation).
٢. تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ (alpha compach) لقياس ثبات أداة الدراسة.
٣. تم استخدام الاساليب الاحصائية المتمثلة في المتوسطات (means) من اجل قياس درجة موافقة افراد عينة الدراسة على فقرات البحث المتعلقة بمحاور الدراسة والانحرافات المعيارية (standard deviation) للتعرف على التباين في استجابة افراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة المتعلقة بمحاور الدراسة.
٤. تم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الخمس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، كما يلي:

الجدول (٦) يوضح التقدير الرقمي لدرجات مقياس ليكرت الخماسي

١ قليلة جداً	٢ قليلة	٣ متوسطة	٤ كبيرة	٥ كبيرة جداً
--------------	---------	----------	---------	--------------

المصدر : إعداد الباحثة

المدى = أكبر قيمة لفئة الإجابة - اصغير قيمة لفئة الإجابة = ٥ - ١ = ٤

طول الفئة = المدى / عدد الفئات = ٤ / ٥ = ٠,٨

وبناء عليه يكون الحكم على النحو التالي:

جدول (٧) يوضح درجة الموافقة وقيمة المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي

المدى	درجة الموافقة
من ١ إلى ١,٨	غير موافق بشدة
من ١,٨ إلى ٢,٦	غير موافق
من ٢,٦ إلى ٣,٤	محايد
من ٣,٤ إلى ٤,٢	موافق
من ٤,٢ إلى ٥	موافق بشدة

المصدر : إعداد الباحثة

١) تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

٢) اختبار (Independent Sample T – test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية التي تنقسم إلى فئتين.

٣) اختبار شيفية (Scheffe) للتعرف على اتجاه صالح الفروق نحو أي فئة من فئات المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

● تحليل الاستبانة واختبار الفروض:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء استبانة شملت هذه المتغيرات، وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٤٥) فرداً من جميع موظفي وموظفات جامعة الباحة (كلية العلوم

الإدارية والمالية بالباحة، وكلية العلوم والآداب بالمخوة)، وقد تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسب الآلي وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل النتائج فكانت على النحو التالي:

● وصف خصائص عينة الدراسة:

اهتمت الباحثة في هذه الدراسة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، والتي ترى أنها على جانب من الأهمية بحيث تعطي وصفاً مرئياً كافياً لكل من يهتم بموضوع الدراسة للتعرف على عينة الدراسة وخصائصها وهذه المتغيرات متمثلة فيما يلي:

□ وصف عينة الدراسة من حيث العمر:

من خلال الجدول (٨) وجدت الباحثة ما يلي:

(١) عدد افراد عينة الدراسة من الذين اعمارهم ٣١ - ٤٠ سنة يساوي (٢٩) فرداً ويمثلون نسبة ٦٤.٤ % من عينة الدراسة، وهم النسبة الاكبر.

(٢) عدد افراد عينة الدراسة من الذين اعمارهم ٢١ - ٣٠ سنة يساوي (١٣) فرداً ويمثلون نسبة ٢٨.٩ % من عينة الدراسة.

(٣) عدد افراد عينة الدراسة من الذين اعمارهم ٤١ - ٥٠ سنة يساوي (٣) أفراداً ويمثلون نسبة ٦.٧ % من عينة الدراسة، وهم النسبة الاقل.

(٤) لا يوجد من بين افراد العينة أي فرد عمره من ٥١ سنة فأكثر.

جدول (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
٢١ - ٣٠ سنة	٢٩	٦٤.٤
٣٠ - ٤١ سنة	١٣	٢٨.٩
٤١ - ٥٠ سنة	٣	٦.٧
٥١ سنة فأكثر	٠	٠
المجموع	٤٥	١٠٠.٠

المصدر: إعداد الباحثة

❖ وصف عينة الدراسة من حيث النوع:

من خلال الجدول (٩) وجدت الباحثة ما يلي:

(١) عدد افراد عينة الدراسة من الاناث يساوي (٣٣) فرداً ويمثلون نسبة ٧٣.٣ % من عينة الدراسة، وهم النسبة الاكبر.

(٢) عدد افراد عينة الدراسة من الذكور يساوي (١٢) فرداً ويمثلون نسبة ٢٦.٧ % من عينة الدراسة، وهم النسبة الأقل.

جدول (٩): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	١٢	٢٦.٧
أنثى	٣٣	٧٣.٣
المجموع	٤٥	١٠٠.٠

المصدر: إعداد الباحثة

وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل التعليمي:

من خلال الجدول (١٠) وجدت الباحثة ما يلي:

(١) عدد افراد عينة الدراسة من الذين مؤهلهم التعليمي بكالوريوس يساوي (٣٠) فرداً ويمثلون نسبة ٦٦.٧ % من عينة الدراسة، وهم النسبة الأكبر.

(٢) عدد افراد عينة الدراسة من الذين مؤهلهم التعليمي دراسات عليا يساوي (٨) أفراد ويمثلون نسبة ١٧.٨ % من عينة الدراسة.

(٣) عدد افراد عينة الدراسة من الذين مؤهلهم التعليمي دبلوم يساوي (٦) فرداً ويمثلون نسبة ١٣.٣ % من عينة الدراسة.

(٤) عدد افراد عينة الدراسة من الذين مؤهلهم التعليمي ثانوي يساوي (١) فرداً واحداً ويمثلون نسبة ٢.٢ % من عينة الدراسة، وهم النسبة الأقل.

جدول (١٠): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوي	١	٢.٢
دبلوم	٦	١٣.٣
بكالوريوس	٣٠	٦٦.٧
دراسات عليا	٨	١٧.٨
المجموع	٤٥	١٠٠.٠

المصدر: إعداد الباحثة

□ وصف عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة:

من خلال الجدول (١١) وجدت الباحثة ما يلي:

دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات----- ليلي علي أحمد

- (١) عدد أفراد عينة الدراسة من الذين سنوات خبرتهم ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات يساوي (١٩) فرداً ويمثلون نسبة ٤٢.٢ % من عينة الدراسة، وهم النسبة الأكبر.
- (٢) عدد أفراد عينة الدراسة من الذين سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات يساوي (١٧) فرداً ويمثلون نسبة ٣٧.٨ % من عينة الدراسة.
- (٣) عدد أفراد عينة الدراسة من الذين سنوات خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر يساوي (٩) أفراد ويمثلون نسبة ٢٠ % من عينة الدراسة، وهم النسبة الأقل.

جدول (١١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	١٧	٣٧.٨
٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	١٩	٤٢.٢
١٠ سنوات فأكثر	٩	٢٠.٠
المجموع	٤٥	١٠٠.٠

المصدر: إعداد الباحثة

□ وصف عينة الدراسة من حيث الوظيفة:

- من خلال الجدول (١٢) وجدت الباحثة ما يلي:
- (١) عدد أفراد عينة الدراسة من الذين وظائفهم اداري يساوي (٣٥) فرداً ويمثلون نسبة ٧٧.٨ % من عينة الدراسة، وهم النسبة الأكبر.
- (٢) عدد أفراد عينة الدراسة من الذين وظائفهم دكتور يساوي (٥) أفراد ويمثلون نسبة ١١.١ % من عينة الدراسة.
- (٣) عدد أفراد عينة الدراسة من الذين وظائفهم معيد يساوي (٣) أفراد ويمثلون نسبة ٦.٧ % من عينة الدراسة.
- (٤) عدد أفراد عينة الدراسة من الذين وظائفهم محاضر يساوي (٢) أفراد ويمثلون نسبة ٤.٤ % من عينة الدراسة، وهم النسبة الأقل.

جدول (١٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية %
إداري	٣٥	٧٧.٨
معيد	٣	٦.٧
محاضر	٢	٤.٤
دكتور	٥	١١.١
المجموع	٤٥	١٠٠.٠

المصدر: إعداد الباحثة

• نتائج اسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي/ ما هو واقع القيادة التحويلية في جامعة الباحة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة وأثره على الأداء الإداري؟ للإجابة على السؤال الاساسي الاول وللتعرف على واقع القيادة التحويلية في الجامعة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة، قامت الباحثة بتقسيمها الى:

(١) التأثير المثالي.

(٢) الحفز الالهامي.

(٣) الاستشارة الفكرية.

(٤) الاهتمام الفردي.

ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور واقع القيادة التحويلية ويبين الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية لتلك الأبعاد.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد القيادة التحويلية

م	البعد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	التأثير المثالي	٤.٣٨	٠.٥١٣	١	موافق بشدة
٢	الحفز الإلهامي	٤.١٤	٠.٦٩٥	٤	موافق
٣	الاستشارة الفكرية	٤.٢٤	٠.٦٠٤	٣	موافق بشدة
٤	الاهتمام الفردي	٤.٣٠	٠.٥٤١	٢	موافق بشدة
	ابعاد القيادة التحويلية	٤.٢٧	٠.٤٩٩		موافق بشدة

المصدر : إعداد الباحثة

يتضح من الجدول (١٣) وجود تقارب في المتوسطات الحسابية لحاته ابعاد العياده وبروحت ما بين (٤.٣٨ - ٤.١٤) وبالنسبة للدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (٤.٢٧) بدرجة استجابة "موافق بشدة"، وفيما يلي عرض ترتيب إجابات أفراد العينة حول الموافقة على هذه الأبعاد:

(١) جاءت الموافقة على التأثير المثالي في المرتبة الأولى حيث كانت الأعلى في المتوسط الحسابي وبلغ (٤.٣٨) بدرجة استجابة "موافق بشدة"، وانحراف معياري (٠.٥١٣).

دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات----- ليلي علي أحمد

(٢) ثم جاءت الموافقة على الاهتمام الفردي في المرتبة الثانية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤.٣٠)، بدرجة استجابة "موافق بشدة"، بانحراف معياري (٥٤١.٠).

(٣) ثم جاءت الموافقة على الاستثارة الفكرية في المرتبة الثالثة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤.٢٤)، بدرجة استجابة "موافق بشدة"، وبانحراف معياري (٦٠٤.٠).

(٤) ثم جاءت الموافقة على الحفز الإلهامي في المرتبة الرابعة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤.١٤)، بدرجة استجابة "موافق"، وبانحراف معياري (٦٩٥.٠).

ومن أجل تحديد درجة الموافقة لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه كل عبارة في مقياس ليكارت ورتبتها بين العبارات لكل بُعد، وتمت التساؤلات الفرعية كما يلي:

السؤال الفرعي الاول / ما هو أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) على الأداء الإداري؟

البعد الأول: التأثير المثالي

قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات لمعرفة واقع التأثير المثالي في الجامعة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة.

يتضح من الجدول (١٤) أن واقع التأثير المثالي في الجامعة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة تراوحت درجة الموافقة فيها ما بين "موافق" و "موافق بشدة" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٤.١٦ - ٤.٥٨) وقد حصلت عبارات واقع التأثير المثالي في الجامعة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة على متوسط حسابي (٤.٣٨) بدرجة استجابة "موافق بشدة"، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول الموافقة على هذه العبارات:

(١) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: " اتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام العاملين"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٥٨) وانحراف معياري (٥٤٣.٠)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

(٢) ثم جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (١) والتي تنص على: " احرص على تحقيق أهداف المؤسسة"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٩) وانحراف معياري (٥٤٩.٠)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

٣) ثم جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: " اتقبل اراء وأفكار الآخرين في العمل"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٥٨) وانحراف معياري (٦٨٤.)، وبدرجة استجابة "موافق".

٤) ثم جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: " اتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملين للاحتذاء به"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٣٨) وانحراف معياري (٦٨٤.)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

٥) ثم جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم (٦) والتي تنص على: "اتمسك بمجموعة من القيم المثالية لتحقيق أهداف المؤسسة"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٣١) وانحراف معياري (٧٩٣.)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

٦) ثم جاءت بالمرتبة السادسة الفقرة رقم (٦) والتي تنص على: " أشجع العاملين على استخدام استراتيجيات جديدة لتحسين الاداء"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.١٦) وانحراف معياري (٠.٩٩٩)، وبدرجة استجابة "موافق".

جدول (١٤): استجابة أفراد العينة على عبارات التأثير المثالي

م	العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	احرص على تحقيق أهداف المؤسسة	٤.٤٩	٥٤٩.	موافق بشدة	٢
٢	اتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام العاملين	٤.٥٨	٥٤٣.	موافق بشدة	١
٣	اتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملين للاحتذاء به	٤.٣٦	٦٧٩.	موافق بشدة	٤
٤	اتقبل اراء وأفكار الآخرين في العمل	٤.٣٨	٦٨٤.	موافق بشدة	٣
٥	اتمسك بمجموعة من القيم المثالية لتحقيق أهداف المؤسسة	٤.٣١	٧٩٣.	موافق بشدة	٥
٦	أشجع العاملين على استخدام استراتيجيات جديدة لتحسين الاداء	٤.١٦	٩٩٩.	موافق	٦
التأثير المثالي		٤.٣٨	٥١٣.	موافق بشدة	

البعد الثاني: الحفز الإلهامي

المصدر: إعداد الباحثة

قامت الباحثة بتخصيص (٥) عبارات لمعرفة واقع الحفز الإلهامي في الجامعه من وجهه نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة.

دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات----- ليلي علي أحمد

يتضح من الجدول (١٥) أن واقع الحفز الإلهامي في الجامعة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة تراوحت درجة الموافقة فيها ما بين "موافق" و "موافق بشدة" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمبارات بين (٣.٨٠ - ٤.٢٩) وقد حصلت عبارات واقع الحفز الإلهامي في الجامعة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة على متوسط حسابي (٤.١٤) بدرجة استجابة "موافق"، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول الموافقة على هذه العبارات:

(١) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (١) والتي تنص على: " أوجه العاملين للعمل بروح الفريق"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٩) وانحراف معياري (٨٤٣.٠)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

(٢) ثم جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: " أشجع العاملين لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٧) وانحراف معياري (٧١٩.٠)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

(٣) ثم جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: "أعمل على إثارة روح احماس لدى العاملين بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٤) وانحراف معياري (٧٤٣.٠)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

(٤) ثم جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: " أشعر العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.١١) وانحراف معياري (٨٨٥.٠)، وبدرجة استجابة "موافق".

(٥) ثم جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: " اتيح للعاملين فرصة المشاركة في وضع أهداف المؤسسة"، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٠) وانحراف معياري (١.٠١)، وبدرجة استجابة "موافق".

جدول (١٥): استجابة أفراد العينة على عبارات الحفز الالهامي

م	العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	أوجه العاملين للعمل بروح الفريق	٤.٢٩	٨٤٣	موافق بشدة	١
٢	أشجع العاملين لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة	٤.٢٧	٧١٩	موافق بشدة	٢
٣	أعمل على إثارة روح احماس لدى العاملين بالمؤسسة	٤.٢٤	٧٤٣	موافق بشدة	٣
٤	أشعر العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال	٤.١١	٨٨٥	موافق	٤

٥	اتيح للعاملين فرصة المشاركة في وضع أهداف المؤسسة	٣.٨٠	١.٠١	موافق	٥
	الحفز الإلهامي	٤.١٤	.٦٩٥	موافق	

المصدر: إعداد الباحثة

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

قامت الباحثة بتخصيص (٥) عبارات لمعرفة واقع الاستشارة الفكرية في الجامعة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة. يتضح من الجدول (١٦) أن واقع الاستشارة الفكرية في الجامعة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة تراوحت درجة الموافقة فيها ما بين "موافق" و "موافق بشدة" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٤.٢٠ - ٤.٣٦) وقد حصلت عبارات واقع الاستشارة الفكرية في الجامعة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة على متوسط حسابي (٤.٢٤) بدرجة استجابة "موافق بشدة"، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول الموافقة على هذه العبارات:

(١) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: " أشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للصعوبات التي تواجه المؤسسة"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٣٦) وانحراف معياري (٧٤٣.٠)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

(٢) ثم جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: " أشجع جميع العاملين على تحمل المسؤولية"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٢) وانحراف معياري (٧٠٤.٠)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

(٣) ثم جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: " أشرك العاملين أفكارهم وأستمع لوجهة نظرهم"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٢) وانحراف معياري (٩٠١.٠)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

(٤) ثم جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (١) والتي تنص على: " أقدم أفكاراً لوضع رؤية مستقبلية لتطوير المؤسسة"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٢) وانحراف معياري (٧٥٨.٠)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

(٥) ثم جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: " أعطي حلولاً بديلة للصعوبات التي قد تواجه العاملين في أداء العمل"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٠) وانحراف معياري (٧٥٨.٠)، وبدرجة استجابة "موافق".

جدول (١٦): استجابة أفراد العينة على عبارات الاستشارة الفكرية

م	العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	أقدم أفكاراً لوضع رؤية مستقبلية لتطوير المؤسسة	٤.٢٢	.٩٠١	موافق بشدة	٤
٢	أشجع جميع العاملين على تحمل المسؤولية	٤.٢٢	.٧٠٤	موافق بشدة	٢
٣	أعطي حلولاً بديلة لل صعوبات التي قد تواجه العاملين في أداء العمل	٤.٢٠	.٧٥٨	موافق	٥
٤	أشارك العاملين أفكارهم وأستمع لوجهة نظرهم	٤.٢٢	.٨٢٣	موافق بشدة	٣
٥	أشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول لل صعوبات التي تواجه المؤسسة	٤.٣٦	.٧٤٣	موافق بشدة	١
	الاستشارة الفكرية	٤.٢٤	.٦٠٤	موافق بشدة	

المصدر : إعداد الباحثة

البعد الرابع: الاهتمام الفردي

قامت الباحثة بتخصيص (٧) عبارات لمعرفة واقع الاهتمام الفردي في الجامعة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة. يتضح من الجدول (١٧) أن واقع الاهتمام الفردي في الجامعة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة تراوحت درجة الموافقة فيها ما بين "موافق" و "موافق بشدة" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٤.١٣ - ٤.٤٤) وقد حصلت عبارات واقع الاهتمام الفردي في الجامعة من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة على متوسط حسابي (٤.٣٠) بدرجة استجابة "موافق بشدة"، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول الموافقة على هذه العبارات:

(١) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: " أتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٤) وانحراف معياري (٦٥٩٠)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

(٢) ثم جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (١) والتي تنص على: " أحرص على توفير مناخ يتصف بالثقة داخل المؤسسة"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٠) وانحراف معياري (٦١٨٠)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

٣) ثم جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: "أستمع باهتمام لآراء العاملين واحترام قناعتهم"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٠) وانحراف معياري (٦٥٤.)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

٤) ثم جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (٧) والتي تنص على: "أشعر جميع العاملين بأهمية ما يقومون به من عمل"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٠) وانحراف معياري (٧١٩.)، وبدرجة استجابة "موافق بشدة".

٥) ثم جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: "أعمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.١٦) وانحراف معياري (٧٩٦.)، وبدرجة استجابة "موافق".

٦) ثم جاءت بالمرتبة السادسة الفقرة رقم (٦) والتي تنص على: "أحرص على تقسيم المهام بين العاملين وفقاً لقدراتهم واحتياجاتهم"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.١٦) وانحراف معياري (٩٢٨.)، وبدرجة استجابة "موافق".

٧) ثم جاءت بالمرتبة السابعة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: "أبدي اهتماماً شخصياً بجميع العاملين"، بمتوسط حسابي مقداره (٤.١٣) وانحراف معياري (٨١٨.)، وبدرجة استجابة "موافق".

جدول (١٧): استجابة أفراد العينة على عبارات الاهتمام الفردي

م	العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	أحرص على توفير مناخ يتصف بالثقة داخل المؤسسة	٤.٤٠	٦١٨.	موافق بشدة	٢
٢	أتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة	٤.٤٤	٦٥٩.	موافق بشدة	١
٣	أستمع باهتمام لآراء العاملين واحترام قناعتهم	٤.٤٠	٦٥٤.	موافق بشدة	٣
٤	أبدي اهتماماً شخصياً بجميع العاملين	٤.١٣	٨١٨.	موافق	٧
٥	أعمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين	٤.١٦	٧٩٦.	موافق	٥
٦	أحرص على تقسيم المهام بين العاملين وفقاً لقدراتهم واحتياجاتهم	٤.١٦	٩٢٨.	موافق	٦
٧	أشعر جميع العاملين بأهمية ما يقومون به من عمل	٤.٤٠	٧١٩.	موافق بشدة	٤
	الاهتمام الفردي	٤.٣٠	٥٤١.	موافق بشدة	

السؤال الفرعي الثاني: ما هو واقع الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات جامعة الباحة؟ قامت الباحثة بتخصيص (١١) عبارات لمعرفة واقع الاداء الاداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة.

يتضح من الجدول (١٨) أن واقع الاداء الاداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة تراوحت درجة الموافقة فيها ما بين "محايد" و "موافق" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٠٠) - (٣.٨٢) وقد حصلت عبارات واقع الاداء الاداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة على متوسط حسابي (٣.٦٣) بدرجة استجابة "موافق"، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول الموافقة على هذه العبارات:

(١) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: " الموظفون لديهم الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية"، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٢) وانحراف معياري (١.٠٢٩)، وبدرجة استجابة "موافق".

(٢) ثم جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (١) والتي تنص على: لدى الموظفون القدرة على حل مشاكل العمل"، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٢) وانحراف معياري (٩٨٤.)، وبدرجة استجابة "موافق".

(٣) ثم جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (١١) والتي تنص على: " يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد"، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٠) وانحراف معياري (٨٩٤.)، وبدرجة استجابة "موافق".

(٤) ثم جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: " يقوم الموظفون بتطوير أدائهم بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٣) وانحراف معياري (١.٠٠٩) ، وبدرجة استجابة "موافق".

(٥) ثم جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم (٨) والتي تنص على: " يقوم الموظفون بإنجاز المهام الوظيفية الموكلة إليهم"، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٩) وانحراف معياري (٨٤٨.)، وبدرجة استجابة "موافق".

(٦) ثم جاءت بالمرتبة السادسة الفقرة رقم (٦) والتي تنص على: " يلتزم الموظفون بقواعد وإجراءات العمل"، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٧) وانحراف معياري (١.٠٠)، وبدرجة استجابة "موافق".

٧) ثم جاءت بالمرتبة السابعة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: " يتمتع الموظفون بحسن التصرف في المواقف الحرجة"، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٧) وانحراف معياري (١.٠٠)، وبدرجة استجابة "موافق".

٨) ثم جاءت بالمرتبة الثامنة الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على: "لدى الموظفون الإلمام الكافي بطبيعة الأعمال الموكلة لهم"، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٠) وانحراف معياري (٨٤٨.٠)، وبدرجة استجابة "موافق".

٩) ثم جاءت بالمرتبة التاسعة الفقرة رقم (٧) والتي تنص على: " يؤدي الموظفون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة"، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٠) وانحراف معياري (١.٠٣١)، وبدرجة استجابة "موافق".

١٠) ثم جاءت بالمرتبة العاشرة الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: " يمتلك الموظفون مهارة الاتصال الجيد(التعامل) مع الآخرين"، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٣) وانحراف معياري (١.٠٣٦)، وبدرجة استجابة "موافق".

١١) ثم جاءت بالمرتبة الحادية الفقرة رقم (٩) والتي تنص على: " يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية"، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٠) وانحراف معياري (١.٢٩٧)، وبدرجة استجابة "محايد".

جدول (١٨): استجابة أفراد العينة على عبارات الاداء الاداري

م	العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	لدى الموظفون القدرة على حل مشاكل العمل	٣.٨٢	٠.٩٨٤	موافق	٢
٢	يتمتع الموظفون بحسن التصرف في المواقف الحرجة	٣.٦٧	١.٠٠	موافق	٧
٣	الموظفون لديهم الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	٣.٨٢	١.٠٢٩	موافق	١
٤	يقوم الموظفون بتطوير أدائهم بشكل مستمر	٣.٧٣	١.٠٠٩	موافق	٤
٥	يملك الموظفون مهارة الاتصال الجيد(التعامل)مع الآخرين	٣.٥٣	١.٠٣٦	موافق	١٠
٦	يلتزم الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	٣.٦٧	١.٠٠	موافق	٦
٧	يؤدي الموظفون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	٣.٦٠	١.٠٣١	موافق	٩

دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات ----- ليلى علي أحمد

٨	يقوم الموظفون بإنجاز المهام الوظيفية الموكلة إليهم	٣.٦٩	٨٤٨.	موافق	٥
٩	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية	٣.٠٠	١.٢٩٧	محايد	١١
١٠	لدى الموظفون الإلمام الكافي بطبيعة الأعمال الموكلة لهم	٣.٦٠	٩٦٢.	موافق	٨
١١	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد	٣.٨٠	٨٩٤.	موافق	٣
الأداء الإداري		٣.٦٣	٧٦٤٦٤.	موافق	

المصدر : إعداد الباحثة

● نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى وتنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية وتحسين الأداء الإداري".

للإجابة على هذه الفرضية لها وللتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الإدارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة تم استخدام تحليل معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation، حيث كانت النتائج لهذه الفرضية الرئيسية كما يلي:

ويتضح من الجدول (١٩) أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الإدارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة يساوي (٠.٤٨٤) واحتمال المعنوية (٠.٠٠٠) وهو أقل من ٠.٠١ مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية دون المتوسطة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الإدارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة.

ويتضح من الجدول (١٩) أن معامل الارتباط بين التأثير المثالي وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الإدارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة يساوي (٠.٣٠٣) واحتمال المعنوية (٠.٠٠٠) وهو أقل من ٠.٠١ مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية دون المتوسطة بين التأثير المثالي وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الإدارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة.

ويتضح من الجدول (١٩) أن معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الإدارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخوة يساوي (٠.٥٨٣) واحتمال المعنوية (٠.٠٠٠) وهو أقل من ٠.٠١ مما يعني وجود

علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين الحفز الإلهامي وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة.

ويتضح من الجدول (١٩) أن معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة يساوي (٠.٤٢٢) واحتمال المعنوية (٠.٠٠٠) وهو أقل من ٠.٠١ مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية دون المتوسطة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة.

ويتضح من الجدول (١٩) أن معامل الارتباط بين الاهتمام الفردي وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة يساوي (٠.٣٥١) واحتمال المعنوية (٠.٠٠٠) وهو أقل من ٠.٠١ مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية دون المتوسطة بين الاهتمام الفردي وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي وموظفات كلية العلوم الادارية والمالية بالباحة وكلية العلوم والآداب بالمخواة .

جدول (١٩): معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الإداري

المتغيرات	التأثير المثالي	الحفز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاهتمام الفردي	القيادة التحويلية
عامل ارتباط بيرسون	٠.٣٠٣*	٠.٥٨٣**	٠.٤٢٢**	٠.٣٥١*	٠.٤٨٤**
احتمال المعنوية	٠.٠٤٣	٠.٠٠٠	٠.٠٠٤	٠.٠١٨	٠.٠٠١
عدد أفراد العينة	٤٥	٤٥	٤٥	٤٥	٤٥

المصدر: إعداد الباحثة

الفرضية الثانية وتنص على " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (العمر، النوع، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

للإجابة على هذا الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار (Independent Sample T – test) لتحديد دلالة الفروق في آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيرات (النوع)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد دلالة الفروق في آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية.

دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات----- ليلي علي أحمد

يوضح الجدول رقم (٢٠) نتائج اختبار Independent Sample T – test لدلالة الفروق لآراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغير النوع ، ويتضح من خلال الجدول أن ($sig > 0.05$) لجميع محاور الدراسة وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغير النوع.

جدول رقم (٢٠): دلالة الفروق لآراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T	Sig
محور القيادة التحويلية	ذكر	١٢	٤.٢٧	-٠.٣٧	.٣٧٥
	انثى	٣٣	٤.٢٨		
محور الاداء الاداري	ذكر	١٢	٣.٥٩	-٠.٢١٢	.٨٠٥
	انثى	٣٣	٣.٦٤		

المصدر : إعداد الباحثة

كما يوضح الجدول رقم (٢١) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق لآراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة). ويتضح من خلال الجدول أن ($sig < 0.05$) لمحور القيادة التحويلية، لذا فإنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء الباحثين لمحور القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. كما يتضح من خلال الجدول أن ($sig > 0.05$) لمحور الاداء الاداري، لذا فإنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء الباحثين لمحور الاداء الاداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. كذلك من خلال الجدول أن ($sig > 0.05$) وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء الباحثين لمحاور الدراسة وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، الوظيفة).

جدول رقم (٢١): دلالة الفروق لآراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية

المتغير	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	sig
العمر	محور القيادة التحويلية	بين المجموعات	١.٣٣٧	٢	.٦٦٩	٢.٩٠	.٠٦٦
		داخل المجموعات	٩.٦٥٢	٤٢	.٢٣٠		
		المجموع الكلي	١٠.٩٨٩	٤٤			
المؤهل التعليمي	محور الاداء الاداري	بين المجموعات	١.٨٤٦	٢	.٩٢٣	١.٦٢٤	.٢٠٩
		داخل المجموعات	٢٣.٨٧٩	٤٢	.٥٦٩		
		المجموع الكلي	٢٥.٧٢٦	٤٤			
ي	محور القيادة التحويلية	بين المجموعات	١.٤٤٥	٣	.٤٨٢	٢.٠٦٩	.١١٩
		داخل المجموعات	٩.٥٤٤	٤١	.٢٣٣		
		المجموع الكلي	١٠.٩٨٩	٤٤			

سنوات الخبرة	محور الاداء الاداري	بين المجموعات	٣	٣.٣٣٢	١.١١١	٢٠٣٣	١٢٤
		داخل المجموعات	٤١	٢٢.٣٩٤	٥٤٦		
سنوات الخبرة	محور القيادة التحويلية	بين المجموعات	٢	١.٥٦٩	٧٨٥	٣.٤٩٨	٠٣٩
		داخل المجموعات	٤٢	٩.٤٢٠	٢٢٤		
سنوات الخبرة	محور الاداء الاداري	بين المجموعات	٢	١.٧١٣	٨٥٦	١.٤٩٨	٢٣٥
		داخل المجموعات	٤٢	٢٤.٠١٣	٥٧٢		
الوظيفية	محور القيادة التحويلية	بين المجموعات	٣	١.١٢٤	٣٧٥	١.٥٥٧	٢١٤
		داخل المجموعات	٤١	٩.٨٦٥	٢٤١		
الوظيفية	محور الاداء الاداري	بين المجموعات	٣	٥٨٤	١٩٥	٣١٧	٨١٣
		داخل المجموعات	٤١	٢٥.١٤٢	٦١٣		

المصدر: إعداد الباحثة

وقد قامت الباحثة باستخدام اختبار scheffe لمعرفة اتجاه فروق العينة حول لمحور القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

يوضح جدول (٢٢) اتجاه الفروق لمحور القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كما يلي:-

توجد فروق ذات دلالات احصائية بين اتجاهات افراد عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات وافراد عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم ١٠ سنوات فأكثر لصالح افراد عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات لمحور القيادة التحويلية.

جدول رقم (٢٢): نتائج اختبار scheffe يبين اتجاه فروق العينة حول محور القيادة التحويلية وفقاً لسنوات الخبرة.

المتغير	المحور	العمر	أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
سنوات الخدمة	محور القيادة التحويلية	أقل من ٥ سنوات		٩٢٢	١٠٣
		٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	٩٢٢		٠٤٧

		١٠ سنوات فأكثر	١٠٣	٠٤٧
--	--	----------------	-----	-----

المصدر : إعداد الباحثة

● ملخص النتائج :

تم التوصل إلي النتائج التالية :

١. أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري.
٢. توجد علاقة قوية بين الحفز الإلهامي وتحسين الأداء الإداري.
٣. توجد علاقة بين التأثير المثالي وتحسين الأداء الإداري.
٤. توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية وتحسين الأداء الإداري.
٥. توجد علاقة بين الاهتمام الفردي وتحسين الأداء الإداري.
٦. يتصرف المسؤولون بأسلوب جيد يحظى باحترام العاملين بالجامعة.
٧. لا يوجد تشجيع كافٍ للعاملين يحثهم على استخدام استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء.
٨. يتم توجيه العاملين بروح الفريق.
٩. الفرص المتاحة لمشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة قليلة نسبياً.
١٠. يتم تقديم حلول بديلة للصعوبات التي تواجه المؤسسة لكنها غير فعالة أحياناً.
١١. لا يوجد اهتمام شخصي من قبل الإداريين بجميع العاملين.
١٢. يوجد لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.
١٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين لمحور القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
١٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين لمحور الأداء الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
١٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين لمحاور الدراسة وفقاً لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة).

● التوصيات:

- (١) زيادة الاهتمام بحاجات الموظفين الشخصية والعملية.
- (٢) تشجيع القيادات على قيام خلق جو تنافسي بين الموظفين.
- (٣) زيادة عدد الدورات التدريبية وتقديم الأفكار التي تحسن أداء الموظفين.

- ٤) إتاحة الفرص للعاملين في وضع أهداف المؤسسة.
- ٥) تصميم برامج لتنمية القادة في مؤسسات التعليم العالي بحيث يتضمن منهاجاً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية.

توصيات بدراسات مستقبلية:

- ١) إجراء دراسة مماثلة تطبق على كل جامعة على حدة بهدف التشخيص والعلاج.
- ٢) إعادة هذه الدراسة مع إضافة متغيرات أخرى وتطبيقها على مجموعة من الجامعات السعودية الحكومية والخاصة والمقارنة بينها.
- ٣) إجراء المزيد من الدراسات حول تحسين الأداء الإداري.
- ٤) إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الإداري في قطاعات أخرى.

المراجع :

أولاً: الكتب العلمية.

- بارون ،روبرت، و جرينبرج، جيرالد (٢٠٠٤) :إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب د. رفاعي، د. اسماعيل ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- الزعيبي، محمد عمر، و البطاينة ، محمد تركي (٢٠١٤م) : القيادة الإدارية ، ط١ ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن.
- السواط ، طلق عوض، والطجم ،عبدالله عبدالغني (٢٠١٢م):السلوك التنظيمي ، ط٤ ، دار حافظ للنشر والتوزيع ،جدة ، المملكة العربية السعودية.
- الصباب، أحمد ، و دياب، عبد الحميد، وميمني، خالد، وحبیب، شكيل (٢٠١٠م) : أساسيات الإدارة الحديثة ، ط٣، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع -جدة ، المملكة العربية السعودية.
- الصليبي ، محمود عيد المسلم (٢٠٠٧) : الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط١، دار الحامد للطباعة والنشر ، عمان.
- علاقي، مدني عبد القادر(٢٠١٤م) : إدارة الموارد البشرية ، ط٥ ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة، المملكة العربية السعودية.
- كنعان، نواف (١٩٩٩) : القيادة الإدارية ، ط١ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- المحاسنة، ابراهيم محمد (٢٠١٣م) : ادارة وتقييم الاداء الوظيفي، ط١ ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- مطر، إيمان صالح (٢٠١٤م) : تحديات لقائد التحويلي في الإدارة المعاصرة ، ط١ ، فهرسة الملك فهد الوطنية ، الرياض.
- المعاني، أحمد، وجرادات، ناصر، وعريقات، أحمد (٢٠١٣م) : إدارة التغيير والتطوير . ط١، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان.
- ملحم، سامي محمد (٢٠٠٢): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- ثانياً: الرسائل الجامعية.
- الأغا، بلال فوزي (٢٠١١م) : تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

- ايمان ، زياني (٢٠١٤م) :تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خضير - بسكرة ، الجزائر .
- تواتيت، نسرين (٢٠١٤م) : القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر-باتنة ، الجزائر .
- تيمجغدين ، عمر(٢٠١٣م) : دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر .
- الجساسي ،عبدالله حمد (٢٠١١م) : أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
- الحلايية ، غازي حسن (٢٠١٣م) :أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
- السامرائي، برهان الدين(٢٠١٢م) : دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطنة عمان .
- السعدون، فهد حمد(٢٠١٣م): دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية.
- الشريف، ريم عمر(٢٠١٣م) : دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية.
- العكش، علاء خليل(٢٠٠٧م) : نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة ، فلسطين.
- عيسى ، سناء (٢٠٠٨م) : دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- الغامدي ،جمعان خلف (١٤٣٣هـ) : ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

دور القيادة التحولية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات----- ليلي علي أحمد

الغامدي ، عبد المحسن عبدالله (٢٠١١م) : القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي

لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير

منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

الغزالي ، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢م) : أثر القيادة التحولية على فعالية اتخاذ القرار في شركات

التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

قانديلي، رؤى محمد (٢٠١٢م) : تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة

في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية، رسالة ماجستير

غير منشورة ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

محمود ، بو قطف (٢٠١٤م) : التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين

بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.

ثانياً: الدوريات

سميرات، سمر اكنم، ومقابله، عاطف يوسف (٢٠١٤م) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم ، دراسات ، العلوم التربوية

، المجلد ٤١، ملحق ١ .

العتيبي، سعد (١٤٢٦هـ): دور القيادة التحولية في إدارة التغيير ، ورقة عمل مقدمة إلى إدارة

التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة ، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

Bass, B. (١٩٨٥). Leadership and performance beyond expectation, New York: The Free Press.

Burns, J. (١٩٧٨). Leadership, New York: Happer and Row.

Dong I. Jung And others (٢٠٠٣) : The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings , Unpublished Master Thesis, San Diego State University, San Diego.,

Michaela C. Schippers (٢٠٠٧): The Role of Transformational Leadership in Enhancing Team Reflexivity, Unpublished Master Thesis, RSM Erasmus University/ Erasmus School of Economics, Erasmus Universities Rotterdam.

Northouse, P. G. (٢٠١٠). Leadership: Theory and practice (٥th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yukl, G. (٢٠٠٦). Leadership in organizations (٦th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

المخلص

إن العصر الذي نعيشه يشهد العديد من التغيرات والتطورات المستمرة وهذا نتيجة للانفجار المعرفي وثورة المعلومات ، مما جعل المؤسسات العامة تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية التأقلم والتكيف مع هذه التطورات والتغيرات ، وتعتبر القيادة التحويلية أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تستخدم لتحسين وتطوير الأداء الإداري لذا هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الإداري ، وطبقت في جامعة الباحة ، وتكمن مشكلة الدراسة في قصور الإدراك بأهمية القيادة التحويلية في جامعة الباحة حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل الاحصائي spss ، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، واختيرت الباحثة فرضيتين حيث تم إثبات الفرضية الثانية ونفت الأولى وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج والتوصيات كانت أهمها: أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري، وتوجد علاقة قوية بين الحفز الإلهامي وتحسين الأداء الإداري، ولا يوجد تشجيع كافٍ للعاملين يحثهم على استخدام استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء، وحيث أوصت الباحثة بزيادة الاهتمام بحاجات الموظفين الشخصية والعملية، و تشجيع القيادات على القيام بخلق جو تنافسي بين الموظفين، و زيادة عدد الدورات التدريبية وتقديم الافكار التي تحسن اداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الاداء الاداري، المؤسسات العامة، جامعة الباحة

Abstract

The era in which we live is witnessing many changes and continuous developments and this is the result of the knowledge explosion and the information revolution, which made public institutions face many challenges and difficulties in how to adapt and adapt to these developments and changes, and transformational leadership is one of the most important modern administrative approaches that are used to improve and develop administrative performance. The current study aimed to identify the concept of transformational leadership and its role in improving administrative performance, and it was applied in Al-Baha University, and the problem of the study lies in the lack of awareness of the importance of transformational leadership at Al-Baha University, where the researcher used the descriptive analytical approach and the spss statistical analysis approach, and the researcher used the questionnaire as a tool to collect data. The researcher chose two hypotheses, then proved the second hypothesis and denied the first. The researcher reached a number of results and recommendations, the most important of which are: Applying the dimensions of transformational leadership leads to improving administrative performance, and there is a strong relationship between inspirational motivation and improvement in managerial performance, and there is insufficient encouragement for workers to encourage them to use new strategies. To improve performance, and where the researcher recommended increasing attention to needs Personal and practical employees, encouraging leaders to create a competitive atmosphere among employees, increasing the number of training courses and providing ideas that improve employee performance

Key words: transformational leadership, management performance, public institutions, AL Baha University