

## دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة

حيدر عبد نور هادي

قسم ضمان الجودة - رئاسة الجامعة - جامعة القاسم الخضراء

[habdnoor@yahoo.com](mailto:habdnoor@yahoo.com)

### ARTICLE INFO

Submission date: 21 / 5 / 2018

Acceptance date: 10 / 6 / 2018

Publication date: 14 / 10 / 2018

### الخلاصة

يهدف البحث معرفة السلوك القيادة التحويلية السائدة لدى رؤساء الاقسام العاملين في جامعتي القاسم الخضراء وبابل ، ومعرفة مستوى القدرات الجوهرية المتميزة وكذلك معرفة السلوك القيادة التحويلية السائد لدى العينة المبحوثة ودورها في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة (السائدة) واستخدم الباحث المنهج الوصفي في صورة دراسة مسحية وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث إذ شارك في هذا البحث (80) موظفا وموظفة من رؤساء الاقسام لكلا الجامعتين الانف ذكرهما إذ أجابوا على مقياس القيادة التحويلية، ومقياس القدرات الجوهرية المتميزة بعد إيجاد معاملات الصدق والثبات لهما. وقد أظهرت النتائج ان مستوى القدرات الجوهرية المتميزة كان متوسطاً بشكل عام. وجاء مجال قوة الموارد التنظيمية والمادية أولاً في الترتيب ، تلاه مجال كفاءة رأس المال البشري وأخيراً مجال القيادة الاستراتيجية. وأظهرت النتائج كذلك أن درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام. وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية الممارسة هي مجال الاستثارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الدافعية الإلهامية وأخيراً الاعتبارات الفردية. واوصى الباحث جملة توصيات كان اهمها (تعزيز استخدام القيادة التحويلية بين مختلف فئات العاملين في المجال التعليمي، على إدارة الجامعات زيادة التنظيم الاداري وتذليل المعوقات التي تحول دون تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، عقد دورات تدريبية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية من أجل تنمية مهارات القيادة التحويلية لديهم، وتعزيز ممارستها في مجال العمل إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول السلوك القيادي التحويلي في مختلف المنظمات التعليمية والتربوية ومختلف مراحل التعليم والمستويات الإدارية، وتأثيره على المتغيرات الإدارية مثل الولاء التنظيمي، والإبداع الاداري، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من المتغيرات .

**الكلمات الدالة:** القيادة التحويلية، الولاء التنظيمي، الإبداع الإداري، الجودة الشاملة.

## The Role of Transformational Leadership in Achieving Core Competencies

Hayder Abdo Noor Hadi

### Abstract

Search goal to Knowledge of Behavior The prevailing transformational leadership of department heads at Al-Qasim Al-Khadra and Babel Universities , knowledge of the level of core competencies , and knowledge of behavior. The transformational leadership in the sample and its role in achieving the core competencies . The researcher used the descriptive approach in the form of a survey The nature and objectives of the study. In this study , 80 employees and departmental staff members from both universities participated in the study. They responded to the measure of transformational leadership and the measure of intrinsic capabilities after finding the coefficients of honesty and consistency . The results showed that the level of significant core competencies was generally average. The strength of organizational and material resources came first in the ranking, followed by the field of human capital efficiency and, finally, strategic leadership. The results also showed that the degree of exercise of trainers for transformational leadership was generally moderate . The most areas of transformational leadership practice were the sphere of intellectual arousal , followed by the ideal influence, then the inspirational motivation, and finally the individual considerations . The results also showed a positive role for the transformative leadership behavior of department heads in achieving the core competencies , especially the dimensions of inspirational motivation , intellectual stimulation, and ideal influence, which contributed to the interpretation of 55.8% of the core capacities, particularly the organizational and material resources strength, human capital efficiency, Strategic Leadership.

**Keywords:** transformational leadership, particularly the organizational and material resources strength, human capital efficiency, Strategic Leadership

## المبحث الأول-التعريف بالمبحث

### المقدمة

يشهد العصر الحالي عديداً من التطورات المتسارعة والتغيرات المتعددة نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا مما جعل المنظمات تعاني من مواجهة التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطرق التكيف معها . مما تطلب إيجاد طرق حديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية وتوفير الوسائل المناسبة والمرنة للاستجابة لها والذي جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية.

لذا سيتمكن هذا البحث، ومن خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها المدراء والعاملين في المجال المؤسسات التعليمية توظيف مبادئ هذه النظرية (القيادة التحويلية) لتحفيز الموظفين ودفعهم إلى بذل مزيد من الجهود تفوق المستوى المتوقع والذي تحدده لهم المؤسسة ، وذلك من خلال رفع مستوى الوعي لديهم بأهمية وقيمة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكذلك حثهم على التعاون في مواجهة التحديات، وتقديم المصلحة العامة على المصالح الخاصة.

### مشكلة البحث

تعد القيادة من المشكلات الادارية بالدرجة الرئيسة والاكثر تخبطاً في العمل الاداري ان لم تنظم، إذ ان القائد في المؤسسة التعليمية يستطيع ان يذكي حماس موظفيه ويدفعهم الى العمل بكل اخلاص ورضا وتحقيق القدرات الجوهرية المتميزه ومنها القيادة الاستراتيجية و قوة الموارد التنظيمية وغيرها ، وفي المقابل يمكن ان يجعل منهم أشخاصاً غير راضين، ضعيفي الأداء والتفكير. لقد اشارت العديد من الدراسات الى أن أنماط السلوك القيادي للمدير تؤثر سلباً أو إيجاباً في رضا الموظفين وتنعكس آثارها على سلوكهم وإخلاصهم، وتقائهم في خدمة أهداف المؤسسة، ومن ثم يؤثر في عطائهم وإنجازهم. فظهور حاجات لم يتم إشباعها أو على أن الإشباع لم يحقق النتائج المرجوة من قبل المرؤسين مما يفقده أثره في تلبية احتياجات الموظفين الاداريين وعدم الكفاءة وهذا بدوره يؤدي الى عدم تحقيق القدرات الجوهرية. فالقيادة الفاعلة تحاول الكشف عن الحاجات التي يفتقد إليها الموظفين وتسعى إلى إشباعها بأسلوب حكيم، وبذلك فان الموظف في عمله ورغم الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاء وحماساً، ومن ثم فان مشكلة البحث تتمثل بالتساؤلات الآتية: ما دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة في جامعتي القاسم الخضراء وبابل؟ وما هو السلوك القيادي لمدراء الاقسام ودوره في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، وما هي القدرات الجوهرية لدى رؤساء اقسام للجامعات المبحوثة.

### أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله، وهو موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالقدرات الجوهرية المتميزة، وذلك نظراً لحدائثة هذه النظرية وتناولها المحدود في المجال المؤسسات التعليمية حسب علم الباحث. كما تبرز أهميتها فيما قد توفره للمدراء من معلومات حول السلوك القيادي الذي يؤدي إلى زيادة القدرات الجوهرية المتميزة لدى موظفين المنظمة او المؤسسة، مما يساعد العديد منهم في إعادة النظر في سلوكهم القيادي وتطويره من أجل إدارة فاعله.

لذلك أن اي منظمة او مؤسسة بحاجة ملحة إلى استثمار قدراتها الجوهرية المتاحة، والبحث عن قدرات جوهرية متميزة جديدة لتدعم خططها ومجهوداتها، ومن هنا ارتبطت القدرات الجوهرية بمدى امتلاك القائد سمات القيادة التحويلية الناجحة والفاعلة في المؤسسة التعليمية، وصار لزاماً على المنظمة تسخير أفضل وأقصى ما عندها من قدرات جوهرية متميزة في سبيل الوصول إلى حالة من الاستقرار أولاً، ومن ثم التنافس والتغلب على الصعوبات التي تواجهه ثانياً.

من هنا سعى الباحث إلى تسليط الضوء على دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية في المؤسسة التعليمية المبحوثة على وجه لما لديها من تأثير إيجابي في إجراء تغييرات تنظيمية مدروسة ليست عشوائية إذ تساهم وبشكل كبير في إعطاء المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

وأخيراً فإن هذا البحث قد تقيد الباحثين في المجال المؤسسات التعليمية والتربوية وتشجعهم على إجراء دراسات جديدة حول نظرية القيادة التحويلية، والدور الذي تلعبه في العديد من المتغيرات، منها قوة الموارد التنظيمية والمادية وكذلك القيادة الاستراتيجية وكفاءة رأس المال البشري، والتي من شأنها تحويل المؤسسات التعليمية والتربوية إلى مؤسسات فاعلة.

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- 1) معرفة سلوك القيادة التحويلية السائدة لدى رؤساء الأقسام العاملين في جامعتي القاسم الخضراء وبابل.
- 2) معرفة مستوى القدرات الجوهرية لدى رؤساء الأقسام العاملين في الجامعتين المبحوثتين.
- 3) معرفة دور القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام العاملين لدى الجامعتين المبحوثتين تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة.

#### فرضيات البحث:

فرضيات البحث: يستند البحث إلى الفرضيات الآتية:

#### أ- الفرضية الرئيسية الأولى (فرضيات علاقات الارتباط)

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ومجال قوة الموارد التنظيمية والمادية .
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ومجال كفاءة رأس المال البشري.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ومجال القيادة الاستراتيجية.

#### ب- الفرضية الرئيسية الثانية (فرضيات علاقات التأثير)

- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية قوة الموارد التنظيمية والمادية.
- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ومجال كفاءة رأس المال البشري.
- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ومجال القيادة الاستراتيجية.

#### حدود البحث:

حدود البحث تمثلت بما يأتي:

1. الحدود البشرية: رؤساء أقسام في جامعة القاسم الخضراء وجامعة بابل الحاصلين على مؤهلات علمية مختلفة (بكالوريوس , ماجستير، دكتوراه).
2. الحدود المكانية: تحدد البحث مكانياً في الجامعتين المبحوثتين.
3. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث من 2018/1/14 لغاية 2018 / 5 / 1.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### أولاً. أساليب جمع البيانات والمعلومات

من أجل إتمام البحث في الجانبين النظري والتطبيقي تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

#### 1. الجانب النظري للبحث

اعتماد الباحث في تغطية الجانب النظري للبحث على العديد من كتب ومجلات ودوريات واطاريح ورسائل عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع البحث، فضلاً عن البحوث والمقالات العربية والأجنبية التي تم الحصول عليها عن طريق الانترنت.

2. الجانب التطبيقي للبحث:

اعتمد البحث في الجانب التطبيقي مجموعة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وهي:  
 1 - المقابلات الشخصية: تم اجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين من ذوي العلاقة داخل جامعة القاسم الخضراء ووجه لهم عدد من الاسئلة المباشرة بهدف التعرف الى طبيعة بالنشاطات الادارية حول مدى امتلاكهم سمات القيادة التحويلية ميدان البحث واجراءاتهم في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة .  
 ب - الاستبانة: اعتمد الباحث استمارة الاستبيان أداة رئيسة في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث فضلاً عن أنها تأتي متوافقة مع عنوان البحث، وضعت الاستبانة الموضحة في ملحق(1) في ضوء متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والتي تشكل في مجموعها نموذج البحث المقترح.

وتضمنت الاستبانة مقياسين مقسم لثلاث أجزاء :

- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الديموغرافية المتمثلة (مكان العمل النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي).
- الجزء الثاني: يتضمن العبارات الخاصة بالمتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: البعد الأول: التأثير المثالي، البعد الثاني: الاستثارة الفكرية، البعد الثالث: الاعتبارية الفردية، البعد الرابع: الدافعية الإلهامية.
- الجزء الثالث: يتضمن العبارات الخاصة بالمتغير المعتمد المقدره الجوهرية المتميزة بأبعادها الثلاثة: البعد الأول: قوة الموارد التنظيمية والمادية، البعد الثاني كفاءة رأس المال البشري، البعد الثالث القيادة الاستراتيجية، والجدول(1) يوضح مكونات استمارة الاستبيان وعدد الفقرات الخاصة بكل متغير كما ورد في الاستبانة.

الجدول (1)

يعرض مكونات استمارة الاستبيان وعدد الفقرات الخاصة بكل نشاط والمصادر المقتبس منها كما ورد في الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرة	المصدر
1. العامة	الشخصية	-	-	-
2. متغير القيادة التحويلية	التأثير المثالي	4	1,2,3,4	[1]
	الاستثارة الفكرية	4	5,6,7,8	
	الاعتبارية الفردية	4	9,10, 11,12	
	الدافعية الإلهامية	4	13,14,15, 16	
3. متغير المقدره الجوهرية المتميزة	قوة الموارد التنظيمية والمادية	8	5,6,7,8,1,2,3,4,	[2]
	كفاءة رأس المال البشري	4	9,10, 11,12	
	القيادة الاستراتيجية	8	13,14,15, 16,17,18,19,20	

وقد خضعت الاستبانة التي تم تصميمها لهذا البحث لعدة اختبارات من أجل الوصول إلى استبانة ملائمة لأهداف البحث الحالية التي كانت على وفق مقياس خماسي التدرج بالنسبة لمقياس القيادة التحويلية وكما مبين في الجدول (2).

جدول (2)  
مقياس خماسي

4	3	2	1	0	الفقرة
دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً	مطلقاً	

ثانياً: الجهود المعرفية

1. القيادة التحويلية Transformational Leadership concept

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية[3].

وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيساً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل[4]

إن اخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية (Charisma) التي عدت القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد إلى نظرية الكارزما المحدثة (Neo-Charismatic) او نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي تعتمد الاجماع والخصائص الاجتماعية وليس قيادة الخصائص الشخصية وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل والقائد الذي يمتلك للخصائص الكارزمية يكون قائداً تحويلياً ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالة من القيادة لكارزمية [5].

وقد عُرفت نظرية القيادة التحويلية الجديدة باسم (Full-Range leadership Theory) التي تعني نظرية قيادة المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية [6] وعبر عنها بالمختصر (FRLT) وهي تميز القادة النموذجيين. ويعد سلوك القيادة كل ما يصدر من فعل او اجراء من صاحب القرار وفق الانظمة واللوائح التي يعمل بها الجهاز من اجل تحقيق اهداف المؤسسة من خلال التأثير على معاملات والاستغلال الامثل لما هو متاح من موارد بأقل جهد واستخدام وقت [7]، والشكل (1) يوضح ان القيادة المعاصرة تنقسم الى ثلاثة انواع رئيسة ومختلفة وهي:

أ- القائد التحويلي

ب- القائد التبادلي

ج- القائد السلبي او المحايد.

القيادة التحويلية	نظرية القيادة الكاملة	السلوك السلبي
مرتفع	القيادة التبادلية	منخفض
مرتفع	الفعالية	منخفض
مرتفع	الانشطة	منخفض
الابعاد	الثبات الاتساق	1-الادارة بالاستثناء
1-التاثير المثالي	1-المردود العرضي	السلبية
2-الاستثارة الفكرية		
3-الدافعية الالهامية		
4-الاعتبارات الفكرية	2-الادارة بأستثناء النشيطة	2-انطلاق الحرية – عدم التدخل

شكل (1)

نظرية القيادة التحويلية [8]

جدول رقم (3) بعض تعريفات القيادة التحويلية

ت	الباحث	التعريف	السنة والصفحة
1	Shibru [9]	نمط قيادي يلهم الاتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لمصلحة المنظمة وقادر على التأثير باهتمامات التابعين.	2011: 687
2	Bell[10]	عملية قائمة على تحفيز الاتباع من اجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الجماعة او المنظمة.	2013: 2
3	القيسي والطائي[11]	هي قيادة استراتيجية، وتعتبر اهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة بابعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة.	2013: 762
4	السوداني[12]	ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم واهداف المنظمة.	2014: 43

المصدر: اعداد الباحث

#### ❖ سمات القائد التحويلي Transformational Leader Attributes

لقد تعددت وتباينت وجهات نظر الكُتَّاب والباحثين حول سمات القائد التحويلي، إلا أن أغلبهم اتفق على خمسة سمات مهمة والتي سيتناولها البحث الحالي وهي:

● **التأثير المثالي Idealized Influence**: يعد القائد التحويلي في هذه السمة أنموذج يُقتدى به المرؤوسون فهم يبدون مواصلة وعزم في متابعة الاهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يمتلكه من احساس عالي يرفع اخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي الى مستويات اعلى وفق ما هو متوقع [13].

● **الدافعية الإلهامية inspirational Motivation**: يتصرف القادة وفقاً لهذه السمة بطرائق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفائل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة [14].

وتعبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الاهداف [15] ويشير الغزالي الى ان تحفيز المرؤوسين هي عملية تركيز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المرؤوسين محبين للتحدي، وإثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين [19].

● **الاستثارة الفكرية intellectual simulation**: تعد الاستثارة الفكرية قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق ابداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، ما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط ايجابياً مع مواقف القادة. [20]

● **الاعتبارية الفردية Individualized consideration**: وتشير هذه السمة الى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين وان يكون موجهاً لأعضاء الجماعة. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل مكرور بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر اليها على انها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون المرؤوسون محفزين وملهمين لتحقيق اهداف المنظمة [21].

## 2- القدرات الجوهرية

### أ- مفهوم القدرات الجوهرية

يُعد مصطلح القدرات الجوهرية حديثاً نسبياً بالرغم من شهرته في وقتنا الحاضر وانتشاره في مجال إدارة المنظمات، ان ظهر في بداية التسعينيات من القرن العشرين من قبل الكاتبين (Prahalad & Hamel) في المقالة التي تم نشرها في مجلة هارفرد للإدارة (Harvard Business Review) وكان عنوان المقالة " القدرة الجوهرية للمنظمة " (The core competence of the corporation) ، واختلفت ترجمة المصطلح عند الباحثين فمنهم من ترجمه إلى الكفاءات الجوهرية، الكفايات الجوهرية، القدرات الجوهرية، والبعض الآخر عبر عنها بالقدرات الجوهرية، ومنهم من اعدّها قُدرات جوهرية، وجميع هذه التعبيرات لها المعنى نفسه في اللغة العربية، وجاء في المعجم الوسيط لمجمع اللغة العربية بالقاهرة في بيان معنى الكلمة القُدرة: الطاقة و- القوّة على الشيء والتمكن منه. والغنى والثراء. يقال: رجل ذو قدرة: ذو يسار وغنى [22]. ويمكن تلخيص آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم القدرات الجوهرية بالجدول رقم (4).

جدول (4): مفهوم القدرات الجوهرية

المفهوم	أسم الباحث	ت
نظام فرعي تقني أو إداري، يكامل بين التكنولوجيا والعمليات والموارد والمعرفة المتنوعة لتقديم منتجات وخدمات من شأنها أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة وفريدة.	(Macmillian&Tamp[23])	2
هي الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة والتي تكون بمثابة مصدر للميزة التنافسية للمنظمة وتجعلها تتفوق على منافسيها.	(Hitt & et al, [24])	3
هي الموارد والقوى الفريدة التي تأخذها المنظمة بالحسبان عند صياغة إستراتيجيتها.	(krajewski & et al [25])	4
هي دمج القدرات والمعرفة التراكمية مثل التقنيات، والإدارة، وغير ذلك والتي تكون مهمة للشركات لكسب الميزة التنافسية.	( Lin & et al , 2012 [26])	5

المصدر: إعداد الباحث.

ب- خصائص القدرات الجوهرية

1. التميز .
2. غير مرئية للمنافسين .
3. صعوبة التقليد .
4. فريدة من نوعها للمنظمة .
5. ناتجة من مزيج من المهارات والموارد و العمليات .
6. توفر للمنظمة الاستدامة على مر الزمن .
7. أكبر من قدرة أي فرد .
8. ضرورية لبقاء المنظمات على المدى القريب والبعيد .
9. أساسية لتطوير المنتجات الأساسية .
10. مهمة لتنفيذ الهدف الاستراتيجي للمنظمة .
11. قابلة للتسويق ومُجدية تجارياً .
12. قليلة العدد . [27]

ج- أبعاد القدرات الجوهرية: والتي تمثلت بالابعاد:-

(أولاً)الموارد التنظيمية والمادية: هي كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات، والمعرفة. وقد تكون ملموسة كالمكائن والأموال، المباني وغير ملموسة كسمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق، وصورتها الذهنية لدى الجمهور، وبراءات الاختراع، والمهارات الفنية والتسويقية [1]) كذلك يعبر عنها سعي الكلية لصياغة استراتيجية متميزة من خلال تطوير الهيكل التنظيمي الذي يعكس علاقات التعاون والتنظيم للقدرات الجوهرية والتكنولوجية والبحثية والتطويرية للخدمات بشكل يتفوق على بقية الكليات.

(ثانياً) كفاءة رأس المال البشري: تعد المعرفة والقدرات والمهارات المتجسدة في الموظفين والتي تكتسب خلال حياتهم وتضيف قيمة للكلية، فهي الموجود الإستراتيجي لها الذي لا يمكن الاستغناء عنه، لأنه سبب البقاء وتحقيق التفوق. [5].



ويعد رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية مهمة هي أن المؤوسسه اوالمنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تتملكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه، فضلاً عن القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة، وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحول إلى رأس مال هيكلي فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتوكيدها في مستندات متنوعة بالمنظمة. [17]

(ثالثاً) القيادة الإستراتيجية: تشير إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الإستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلاً عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها (Brandrowski, 2002). وتؤدي القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية ضمن متغير القدرات الجوهرية المتميزة [28].

### المبحث الثالث

#### منهجية البحث واجراءاته الميدانية

##### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (ويعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" [29] في صورة دراسة مسحية وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث.

##### اجراءات البحث الميدانية:

##### مجتمع البحث وعينتها:

تكون مجتمع البحث من مدرء الاقسام في جامعتي القاسم الخضراء وبابل للعام الدراسي 2018/2017. وقد شارك في هذا البحث (80) موظفاً كرئيس قسم يمثلون مختلف الاقسام، منهم (40) موظفاً من بنسبة (50%) و(40) موظفاً من جامعة بابل بنسبة (50%)، وقد تراوحت أعمارهم بين (35-50) سنة بمتوسط حسابي (42.5) سنة وانحراف معياري (0.95). كذلك توزعوا بحسب تحصيلهم الدراسي إلى ثمانية موظفين وموظفات بكالوريوس بنسبة (10%) في مستوى، و(40) موظف وموظفة ماجستير بنسبة (50%)، و(32) موظف وموظفة دكتوراه بنسبة (40%). أما توزيعهم بحسب الجنس فكان عدد الذكور (48) موظفاً والاثناث (32) موظفه، وهم عينة البحث.

##### أدوات جمع البيانات:

#### 1) مقياس القيادة التحويلية Transformational Leadership

تم استخدام مقياس القيادة التحويلية الذي اقتبسه وترجمه إلى اللغة العربية المومني والطحاينة (2007) من مقياس القيادة التحويلية (Multifactor Leadership Questionnaire) والذي أعده باس وأفوليو [30]. وهو مقياس مكون من عشرين فقرة تقيس أربعة مجالات فرعية للقيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية.

والمقياس معد على شكل فقرات ذات مقياس خماسي التدرج تتراوح العلامات فيه على الفقرة الواحدة من (صفر-4)، حيث تعني العلامة صفر (مطلقاً)، 1 (مرة كل فترة)، 2 (أحياناً)، 3 (غالباً)، 4 (دائماً).

وقد تم تحديد درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي وذلك من حيث كونها منخفضة، أو متوسطة، أو عالية، حسب المعيار التالي: الدرجة المنخفضة إذا كان المتوسط الحسابي ما بين (صفر - 1.60)، الدرجة المتوسطة إذا كان المتوسط الحسابي (1.61 - 3.20)، ودرجة ممارسة مرتفعة إذا كان المتوسط الحسابي ما بين (3.21 - 4).

#### صدق وثبات المقياس:

يتمتع مقياس القيادة التحويلية بمصداقية وثبات عاليين، واستخدم عالمياً وعلى نطاق واسع (Bass & Avolio, 2000). وقد قام (المومني والطحاينة، 2007) بترجمة المقياس وتطويره وأوجدوا له دلالات الصدق والثبات [33]، إذ بلغت قيم معاملات الثبات لبعده التأثير المثالي (0.87)، ولبعد الاعتبارات الفردية (0.86)، ولبعد الدافعية الإلهامية (0.85)، ولبعد الاستثارة الفكرية (0.87) [33]. وفي البحث الحالي قام الباحث باستخراج معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد ينظر جدول (5).

(2) القدرات الجوهرية المتميزة: الذي اقتبسه وترجمه إلى اللغة العربية (المنعم والزيدين، 2015) بأبعاده الثلاثة: البعد الأول: قوة الموارد التنظيمية والمادية، البعد الثاني كفاءة رأس المال البشري، البعد الثالث القيادة الاستراتيجية [9]. وقد خضعت الاستبانة التي تم تصميمها لهذا البحث لعدة اختبارات من أجل الوصول إلى استبانة ملائمة لأهداف البحث التي كانت على وفق مقياس يتضمن إحدى عشر رتبة وكما مبين في الجدول (5).

#### جدول (5)

##### مقياس من احدى عشر رتبة

الفقرة	اتفق	اتفق	اتفق	اتفق	اتفق	اتفق	اتفق	اتفق	اتفق	اتفق
	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
										100

#### المصدر: اعداد الباحث

وفي البحث الحالي تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج معاملات الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المقياس الرئيسية وتظهر المعاملات في الجدول (6).

#### جدول (6)

##### قيم معاملات الثبات لأبعاد المقاييس المستخدمة في البحث

عدد الفقرات	معامل الثبات (R)	البعد	المقياس
4	0.86	التأثير المثالي	مقياس القيادة التحويلية
4	0.80	الاعتبارات الفردية	
4	0.78	الدافعية الإلهامية	
4	0.74	الاستثارة الفكرية	
8	0.87	قوة الموارد التنظيمية والمادية	مقياس الرضا عند الموظفين
8	0.83	القيادة الاستراتيجية	
4	0.85	كفاءة رأس المال البشري	

#### المصدر: اعداد الباحث

يتضح من الجدول (6) إن قيم معاملات الثبات لأبعاد مقياس القيادة التحويلية قد تراوحت بين (0.74 – 0.86)، وقيم معاملات الثبات لأبعاد مقياس القدرات الجوهرية تراوحت بين (0.78 – 0.87)، وهي معاملات علمية مقبولة لأغراض البحث العلمي.

#### إجراءات البحث:

بعد أن تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأدوات المستخدمة، قام الباحث بتوزيع الاستبانات شخصياً على أفراد العينة في جامعتي القاسم الخضراء وجامعة بابل. كذلك تم عقد لقاءات مع رؤساء الأقسام لتوضيح طريقة الإجابة على فقرات الاستبانة.

**التحليل الإحصائي:** تم استخدام الوسائل الإحصائية الضرورية التي ساعدت في معالجة نتائج واختبار فرضيات البحث من خلال استعمال الحزمة الإحصائية (SPSS) ومنها استخراج الآتي:-

- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- تحليل الانحدار.
- معاملات الارتباط.
- قيمة "F"

### المبحث الرابع

#### عرض النتائج ومناقشتها

عرض ومناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات المتغيرات المبحوثة

أولاً. نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات للمتغير المستقل (القيادة التحويلية):

قياس المتغير الرئيسي القيادة التحويلية والمتغيرات الفرعية المكونة له وفقاً للوسط الحسابي: تم ترتيب وتصنيف متغيرات البحث على وفق الأسئلة الخاصة بالاستبانة، وباستعمال المؤشرات الإحصائية (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية) لتغيير حسب استجابات أفراد عينة البحث) وفقاً لكل مجال وكالاتي:-

1. مجال التأثير المثالي: والمبينة في الجدول (7)

#### جدول (7)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مجال التأثير المثالي

الرقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يغرس مديري الكبرياء في نفسي نظراً لارتباطي به	2.32	0.735
2.	يتصرف مديري بطرق تعزز احترامي له.	2.65	0.746
3.	يظهر مديري إحساساً بالقوة والثقة.	3.64	0.640
4.	يفضل مديري المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	2.62	0.583
	البُعد الكلي	2.88	0.652

المصدر: اعداد الباحث

من خلال الجدول ( 7 ) أعلاه يتبين لنا:

- أ- بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة التحويلية مجال التأثير المثالي (2.88) وبانحراف معياري (0.652)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي الذي تبلغ قيمته (2.5) يدل هذا على فاعلية مجال التأثير المثالي.
- ب- حصلت الفقرة (3) على أعلى وسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.640) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغة قيمته (2.5) يعني هذا إن إدارة القسم تظهر إحساساً بالقوة والثقة.
- ت- سجلت النتائج أدنى وسط حسابي يخص الفقرة (1) المتعلقة بغرس المدير الكبرياء في الموظفين أنفسهم، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.32) وبانحراف معياري (0.735).
5. مجال الاستشارة الفكرية: والمبينه في الجدول ( 8 )

جدول ( 8 )

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مجال الاستشارة الفكرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم الفقرة
0.543	2.62	يعيد مديري فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من مدى مناسبتها.	1.
0.0646	3.15	يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات.	
0.0440	3.08	يعطيني الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.	
0.0583	3.39	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات.	
0.612	3.48	البُعد الكلي	

المصدر: اعداد الباحث

من خلال الجدول (8) أعلاه يتبين لنا:

- أ- بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة التحويلية مجال الاستشارة الفكرية (3.48) وبانحراف معياري (0.612)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي الذي تبلغ قيمته (2.5) يدل هذا على فاعلية مجال الاستشارة الفكرية.
- ب- حصلت الفقرة (4) على أعلى وسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (0.583) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغة قيمته (2.5) يعني هذا إن إدارة القسم تقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات.
- ت- سجلت النتائج أدنى وسط حسابي يخص الفقرة (1) المتعلقة بأعادة المدير فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من مدى مناسبتها، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.62) وبانحراف معياري (0.543).

6. مجال الاعتبارية الفردية والمبينة في الجدول ( 9 )

جدول ( 9 )

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مجال الاعتبارية الفردية

الرقم الفقرة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يقضي مديري وقتاً في تعليمي وتدريب.	2.71	0.32
2.	يعاملني بوصفي فردا وليس عضوا في المجموعة	2.677	0.65
3.	يعدني شخصا لديه احتياجات، ومقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	2.031	0.64
4.	يساعدني في تطوير نقاط قوتي.	2.671	0.42
	البُعد الكلي	2.68	0.47

المصدر: اعداد الباحث

ومن خلال الجدول (9) أعلاه يتبين لنا:

- أ بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة التحويلية والخاص بمجال الاعتبارية الفردية (2.68) وبانحراف معياري (0.47)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي الذي تبلغ قيمته (2.5) يدل هذا على فاعلية مجال الاعتبارية الفردية.
- ب حصلت الفقرة (3) على أعلى وسط حسابي (2.031) وبانحراف معياري (0.64) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغة قيمته (2.5) يعني هذا إن إدارة القسم لاتلبي شخصا لديه احتياجات، ومقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين..
- ت سجلت النتائج أدنى وسط حسابي يخص الفقرة (3) المتعلقة بقضاء المدير وقتاً في تعليمي وتدريب، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.71) وبانحراف معياري (0.32).

7. مجال الدافعية الإلهامية: والمبينة في الجدول ( 10 )

جدول ( 10 )

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مجال الدافعية الإلهامية

الرقم الفقرة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل.	2.75	0.431
	يتحدث بحماس عما يجب إنجازه.	2.64	0.671
	يقدم رؤية مقنعة عن المستقبل.	3.03	0.536
	يظهر ثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها.	2.87	0.615
	البُعد الكلي	2.86	0.63

المصدر: اعداد الباحث

من خلال معطيات الجدول (10) أعلاه يتبين لنا ماياتي:  
 أ بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة التحويلية مجال الدافعية الإلهامية (2.86) وبانحراف معياري (0.63)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي الذي تبلغ قيمته (2.5) يدل هذا على فاعلية مجال الاعتبارية الفردية.  
 ب حصلت الفقرة (3) على أعلى وسط حسابي (3.03) وبانحراف معياري (0.536) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغة قيمته (2.5) يعني هذا إن إدارة القسم لها رؤية مقنعة عن المستقبل.  
 ت سجلت النتائج أدنى وسط حسابي يخص الفقرة (2) المتعلقة بتقديم رئيس القسم رؤية مقنعة عن المستقبل، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.64) وبانحراف معياري (0.671).  
 ثانياً. نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير (القدرات الجوهرية المتميزة):  
 ان قياس المتغير التابع القدرات الجوهرية المتميزة والمجالات الفرعية المكونة له وفقاً للوسط الحسابي: تم ترتيب وتصنيف متغيرات البحث على وفق الأسئلة الخاصة بالاستبانة، وباستعمال المؤشرات الإحصائية (الوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير حسب استجابات أفراد عينة البحث) وفقاً لكل مجال وكالاتي:-

### 1 - مجال قوة الموارد التنظيمية والمادية والمبينة في الجدول (11)

#### جدول (11)

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مجال قوة الموارد التنظيمية والمادية

الرقم الفقرة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تسعى الادارة العليا الى تنظيم مقدراتها المادية عبر تكوين فكرة عن المواقع المتميزة في الكلية	3.42	0.715
2.	تصيح الكلية استراتيجيات مبدعة لتنظيم مقدراتها المادية	2.65	0.431
3.	تمتلك الكلية موارد مادية وتنظيمية تمكنها من النجاح في تقديم خدمة مميزة للطلبة	3.45	0.671
4.	تستند الكلية الى تكنولوجيا معلومات متطورة في تقديم الخدمة المتميزة ذات الأداء العالي.	3.69	0.536
5.	تطور قدرات الكلية وإمكاناتها المعلوماتية والتقنية على نحو يتماثل مع ما تقوم به الكليات المتقدمة في العالم.	2.46	0.615
6.	تسعى الكلية لتنظيم القدرات الجوهرية لتكوين مقياس القدرات التنظيمية الادراية.	3.83	0.677
7.	تتابع الكلية بجدية نفقات البحث والتطوير لدى الكليات العراقية المنافسة.	2.37	0.536
8.	تشيع الكلية فكرة استخدام العمل الجماعي في هيكله التنظيمي.	3.64	0.415
	البُعد الكلي	3.28	0.59

المصدر: اعداد الباحث

من خلال الجدول (11) أعلاه يتبين لنا:

أ بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة التحويلية مجال قوة الموارد التنظيمية والمادية (3.28) وبانحراف معياري (0.59)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي الذي تبلغ قيمته (3) يدل هذا على فاعلية مجال قوة الموارد التنظيمية والمادية.

ب حصلت الفقرة (6) على أعلى وسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.677) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) يعني هذا إن إدارة القسم تسعى الكلية لتنظيم القدرات الجوهرية لتكوين مقياس القدرات التنظيمية الادارية.

ت سجلت النتائج أدنى وسط حسابي يخص الفقرة (7) المتعلقة بتتابع الكلية بجدية نفقات البحث والتطوير لدى الكليات العراقية المنافسة، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.37) وبانحراف معياري (0.635).

## 2- مجال كفاءة رأس المال البشري المبينة في الجدول ( 12 )

### جدول (12)

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مجال كفاءة رأس المال البشري

الرقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تمتلك الكلية موظفين يتمتعون بالمهارة والقدرة والمعرفة والخبرة التي تمكنهم تحقيق التفوق التنظيمي	3.02	0.690
2.	تحتفظ الكلية بالموظفين الكفؤين ونكافئهم وترقيهم للوظائف الادارية الوسطى والعليا بما يتناسب وقدراتهم الوظيفية	2.65	0.746
3.	تشجع الادارة العليا على تطبيق الأفكار المبدعة التي تؤدي الى تقديم خدمة ذات جودة عالية	3.75	0.795
4.	لا تخصص الكلية في موازنتها مبالغ مالية مناسبة لتطوير الموظفين على شكل حوافز وأجور تدريب وإيفاد	3.09	0.760
5.	تطور قدرات الكلية وإمكاناتها المعلوماتية والتقنية على نحو يتماثل مع ما تقوم به الكليات المتقدمة في العالم.	2.36	0.785
	البُعد الكلي	3.11	0.746

المصدر: اعداد الباحث

من خلال الجدول ( 12 ) أعلاه يتبين لنا:

أ بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة التحويلية مجال كفاءة رأس المال البشري (3.11) وبانحراف معياري (0.746)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي الذي تبلغ قيمته (3) يدل هذا على فاعلية مجال كفاءة رأس المال البشري.

ب حصلت الفقرة (3) على أعلى وسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.795) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) يعني هذا إن إدارة القسم تشجع الادارة العليا على تطبيق الأفكار المبدعة التي تؤدي الى تقديم خدمة ذات جودة عالية.

ت سجلت النتائج أدنى وسط حسابي يخص الفقرة (5) والمتعلقة بتطوير قدرات الكلية وإمكاناتها المعلوماتية والتقنية على نحو يتماثل مع ما تقوم به الكليات المتقدمة في العالم. (2.36) وبانحراف معياري (0.785).

د- مجال القيادة الاستراتيجية: المبينة في الجدول ( 13 ):

جدول ( 13 )

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مجال القيادة الاستراتيجية

الرقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يجري اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل الادارة العليا بمشاركة اغلب الادارات التنفيذية الوسطى والدنيا	3.32	0.635
2.	تخول الادارة العليا الصلاحيات الكاملة للمدراء والمسؤولين التنفيذيين لتسهيل عملية اتخاذ القرار وأداء الأعمال بسرعة ودقة	2.65	0.746
3.	تمارس الادارة العليا التخطيط التشغيلي المناسب وترسم البرامج الملائمة في تطوير الكلية وخدماتها.	3.45	0.552
4.	تستقطب قيادة الكلية الموارد البشرية المتميزة بقدراتها التحليلية والتفاعلية في البيئة التعليمية المتغيرة	3.69	0.536
5.	تعد قيادة الكلية العليا مقبولة من قبل جميع الموظفين كونها تعمل بجد لخلق بيئة عمل آمنة وظروف عمل مناسبة لهم.	3.46	0.715
6.	تمتلك قيادة الكلية العليا القدرة على خلق علاقات العمل الجماعي بالشكل الذي يساعد في تطوير فرق العمل الإيجابية بين الموظفين.	3.83	0.677
7.	تمتلك قيادة الكلية استراتيجية لتطوير المدراء وتدريب الموظفين عن طريق تخصيص الإمكانيات المادية.	3.37	0.731
8.	تدعم الادارة العليا للكلية الاندفاع الذاتي للعمل الجاد، وتتقبل المقترحات التي تصب في مصلحتها العامة.	3.64	0.671
	البُعد الكلي	3.48	0.47

المصدر: اعداد الباحث

من خلال الجدول ( 13 ) أعلاه يتبين لنا:

ث بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة التحويلية مجال القيادة الاستراتيجية (3.48) وبانحراف معياري (0.47)، وبالمقارنة مع الوسط الفرضي الذي تبلغ قيمته (3) يدل هذا على فاعلية مجال القيادة الاستراتيجية، ج حصلت الفقرة (6) على أعلى وسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.47) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) يعني هذا إن إدارة القسم تهتم كثيراً بالقيادة الاستراتيجية الجديدة التي يعد المصدر المهم في تطوير القدرات الجوهرية المتميزة بالإضافة إلى مؤشر نفقات البحث والتطوير.



ح سجلت النتائج أدنى وسط حسابي يخص الفقرة (2) المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل الادارة العليا بمشاركة اغلب الادارات التنفيذية الوسطى والدنيا، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.65) وبانحراف معياري (0.746).

● عرض ومناقشة نتائج الإحصاء الوصفي ل فقرات المتغيرات المبحوثة:-

#### 1- عرض النتائج:

بالنسبة لهدف البحث الاول معرفة السلوك القيادي التحويلي في جامعة القاسم الخضراء وجامعة بابل، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات رؤساء الاقسام على مقياس القيادة التحويلية، وتظهر النتائج في الجدول (14).

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
لاستشارة الفكرية	2.844	0.718	متوسطة
لتأثير المثالي	2.668	0.520	متوسطة
لدافعية الإلهامية	2.555	0.811	متوسطة
لاعتبارات الفردية	2.546	0.748	متوسطة
لكلي	2.656	0.519	متوسطة

المصدر: اعداد الباحث

يبين الجدول (16) ان درجة ممارسة رؤساء الاقسام للقيادة التحويلية متوسطة في معدلها إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات (2.656). ويبين الجدول كذلك ان مجال الاستشارة الفكرية قد حصل على أعلى درجة ممارسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.844)، تلاه مجال التأثير المثالي بمتوسط حسابي (2.668)، ثم مجال الدافعية الإلهامية بمتوسط حسابي (2.555)، وأخيراً جاء مجال الاعتبارات الفردية وبلغ متوسطه الحسابي (2.546).

وفيما يتعلق بهدف البحث الثاني الذي يهدف إلى معرفة القدرات الجوهرية السائدة. فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين على مقياس القدرات الجوهرية المتميزة (السائدة)، وتظهر النتائج في الجدول (15).

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القدرات الجوهرية السائدة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المجال
قوة الموارد التنظيمية والمادية	5.382	1.338	متوسط
القيادة الاستراتيجية	5.103	1.522	متوسط
كفاءة رأس المال البشري	4.884	1.464	متوسط

المصدر: اعداد الباحث

يتبين لنا من الجدول (15) أن مستوى القدرات الجوهرية المتميزة كان متوسطاً بشكل عام، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (4.999) والانحراف المعياري (1.221)، ويتضح من الجدول كذلك ان مجال قوة الموارد التنظيمية والمادية قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (5.382) تلاه مجال القيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي مقداره (5.103)، ثم كفاءة رأس المال البشري بمتوسط حسابي بلغ (4.884).

وأما هدف البحث الثالث فقد سعى إلى معرفة دور القيادة التحويلية في القدرات الجوهرية المتميزة، وقد تم حساب معاملات الارتباط (Pearson R) حيث يتبين من خلال النتائج المعروضة في الجدول (16) ان هناك علاقة دالة إحصائياً بين جميع مجالات القيادة التحويلية وبين مستوى القدرات الجوهرية المتميزة الكلية.

الجدول (16)

معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي والسلوك القيادي التحويلي

المجال	قوة الموارد التنظيمية والمادية	قوة الموارد التنظيمية والمادية	قوة الموارد التنظيمية والمادية	القدرات الجوهرية المتميزة الكلي
لاستشارة الفكرية	**0.481	**0.580	**0.515	**0.615
التأثير المثالي	**0.407	**0.475	**0.610	**0.615
لدافعية الإلهامية	**0.508	**0.515	**0.582	**0.641
لاعتبارات الفردية	*0.251	**0.328	**0.485	**0.406
القيادة الكلي	**0.527	**0.606	**0.709	**0.734

المصدر: اعداد الباحث

\* دال عند مستوى  $(0.05 \geq R)$

\*\* دال عند مستوى  $(0.01 \geq R)$

ومن أجل توضيح دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار إذ استخدمت مجالات القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة و القدرات الجوهرية المتميزة الكلي كمتغير تابع. وتظهر نتائج هذا التحليل في الجدول (17).

## الجدول (17)

## تحليل الانحدار لمتغيرات القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية السائدة

Sig.	F	$\Delta R^2$	$R^2$	R	t	Beta ( $\beta$ )	المجال
0.0001	34.468	0.411	0.411	0.641	**3.030	0.299	الدافعية الإلهامية
		0.092	0.503	0.709	**3.251	0.299	الاستشارة الفكرية
		0.055	0.558	0.747	**3.196	0.296	التأثير المثالي
					0.924	0.079	الاعتبارات الفردية

المصدر: اعداد الباحث

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (17) والجدول رقم (18) أثر مجالات القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، حيث يظهر ان مجال الدافعية الإلهامية كان له أكبر الأثر على الدافعية الإلهامية عند الموظفين حيث بلغت قيمة بيتا المقابلة لهذا المجال ( $\beta = 0.299$ ) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $R \geq 0.01$ )، وساهم في تفسير 41.1% من التباين في القدرات الجوهرية. وتلاه مجال الاستشارة الفكرية ( $\beta = 0.299$ ) وساهم في تفسير 9.2% من التباين في القدرات الجوهرية المتميزة، ثم مجال التأثير المثالي ( $\beta = 0.296$ ) وساهم في تفسير 5.5% من التباين في القدرات الجوهرية المتميزة. وبشكل عام فقد ساهمت المجالات الثلاثة في تفسير ما نسبته 55.8% من دور القيادة التحويلية في تحقيق المقدرات الجوهرية عند الموظفين حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة (34.468) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $R \geq 0.01$ ).

وتبين النتائج الواردة في الجدول (19) كذلك إن متغير الاعتبارات الفردية لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية على متغير المتغيرات القدرات الجوهرية المتميزة.

## 2- مناقشة النتائج

هدف السؤال الأول في هذا البحث التعرف على السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الاقسام، وقد أظهرت النتائج ان درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام اذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.656). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من كومار (Kumar, 2012)، وهالاجي وزملاؤه (Hallajy et al., 2011) ودراسة ياكاسات وكانكانالا (Yakasat & Kankanala, 2010)، والطحاينة وزملاؤه (Altahayneh et al., 2009)، وليو (Liu, 2008)، والمومني والطحاينة (2007)، ووانغ (Wang, 2004)، وديفيس (Davis, 2002)، ودورتي ودانيلشيك (Doherty & Danylchuck, 1996)، ويوسف (Yusof, 1998, 2002).

إن اتفاق نتيجة هذا البحث مع نتائج العديد من الدراسات السابقة يؤكد على أهمية هذه النظرية القيادية وفعاليتها في المؤسسات التعليمية التربوية وغير التربوية على حد سواء، فالقيادة التحويلية قيادة فاعلة، تعمل على تحفيز الأفراد على بذل أكثر مما هو متوقع منهم، وذلك من خلال رفع مستوى وعيهم بأهمية وقيمة الأهداف المحددة، وحثهم على تغليب مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية، وتحفيزهم على الاهتمام بالحاجات الأعلى [29]، وبينت النتائج إن أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستشارة الفكرية. وهو سلوك ناتج عن القوة التأثيرية للقائد، وإحساس الفرد بأهمية هذا القائد الذي يمتلك القدرة على استثارة الجهود التفكيرية، والتحليلية المبدعة لمن يعملون معه وتحت قيادته لتكون جهوداً إبداعية خلاقة [30]. وينمي فيهم روح التنافس الايجابي، ويمكنهم من ممارسة السلطة بالقدر اللازم، ويدعوهم باستمرار للمشاركة في صنع القرارات [31]. ولعل مثل هذه الأمور هي التي طورت مثل هذا الشعور عند الموظفين ودفعتهم للتعبير عنه بإيجابية، وساهمت في احتلال هذا المجال الترتيب الأول في هذا البحث.

وحل مجال التأثير المثالي في المرتبة الثانية كسلوك يمارسه الموظفون. وقد يكون ذلك عائداً إلى أن هذا السلوك قائم على القدوة. فالمدرّب (القائد) يمتلك قدرة كبيرة على التأثير في الموظفين بحيث يصبح نموذجاً يقتدي به الموظفون، ويحظى باحترامهم، وتقّتهم، وإعجابهم. وهذا ما أكدّه يوكل (Yukl, 2002) بقوله إن التأثير المثالي يصف سلوك القائد الذي يكون قدوة حسنة للمرؤوسين ويحظى باحترامهم وتقديرهم.

وفيما يتعلق بالدافعية الإلهامية فقد حل في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة، وهو سلوك يستطيع رئيس القسم من خلاله إثارة حب التحدي في الموظفين، ويذكي فيهم الحماس وروح الجماعة، ويزودهم بصورة واضحة للأهداف العامة للفريق ويشجعهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة [24]

أما بالنسبة لمجال الاعتبارات الفردية وعلى الرغم من احتلاله المرتبة الرابعة بين مجالات القيادة التحويلية، فهو سلوك يمارسه المدرّب بدرجة متوسطة كغيره من سلوكات القيادة التحويلية الأخرى. ويسعى الرئيس من خلاله إلى تحقيق رغبات الموظفين الشخصية، وحاجاتهم للإنجاز، وتحقيق الذات. ويعامل كل لاعب بصفة مستقلة، ويساهم في حل مشاكله، ويقف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية بين رؤوساء الأقسام، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبينهم، ويصغي جيداً لمن يتحدث إليه منهم [35] وقد تكون هذه النتيجة منطقية ومتوقعة في ظل الظروف والإمكانيات المتاحة في الجامعات. وعلى الرغم من أن أي من المجالات الثلاث للمقدّرات الجوهرية المتميزة، إلا أن هذه النتيجة تعد إيجابية من وجهة نظر الباحثين. فالعلاقة الإيجابية والمعاملة الحسنة بين الرئيسين والموظفين، وتحسن مستوى أدائهم، وتطور مهاراتهم وتقديرهم يساهم في زيادة مستويات الثقة عند الموظفين. كما أن الثناء والتقدير الذي يتلقاه الموظفون من الرئيسين والدعم المادي الذي يتلقونه على شكل مكافآت ومنح دراسية يؤثر بشكل مباشر على أدائهم ومستوى رضاهم. إن تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة ضرورة لازمة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة إذ إن القدرات الجوهرية المتميزة تؤثر بشكل كبير في كفاءة الفرد وأدائه لعمله.

وأما بخصوص العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي لرؤوساء الأقسام ودوره في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، فقد أظهرت النتائج أن السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة يؤثر في القدرات الجوهرية المتميزة عند الموظفين، وخاصة أبعاد الدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي. فالقائد التحويلي يمارس سلوكيات تجعل منه نموذجاً وقدوة يحتذى، ويحظى باحترام الجميع، وهو معنيّ باكتساب ثقة العاملين معه، ويتجنب استخدام السلطة للمكسب الشخصي، ويستخدمها فقط وبشكل سليم لتحقيق المصلحة العامة [37]. كما أنه يؤثر في الأفراد حب التحدي، ويتيح الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويذكي فيهم الحماس، ويعزز روح الجماعة، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، ويقوم كذلك بحث الأفراد وتشجيعهم على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف [4].

وقد اتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج العديد من الدراسات التي أشارت إلى علاقة إيجابية بين السلوك القيادي لرئيس القسم واداء الموظفين مثل دراسة كومار (Kumar, 2012)، ودراسة هالاجي وزملاؤه (Hallajy et al. 2011)، ودراسة ياكاسات وكانكانالا (Yakasat & Kankanala, 2010)، والطحائنة وزملاؤه (Altahayneh et al. 2009)، ودراسة ليو (Liu, 2008)، وشين (Chen, 2007)، وشانغ (Chang, 2008)، ودراسة وانغ (Wang, 2004) وأخيراً، يرى الباحث اعتماداً على نتائج الدراسات والبحوث أن القيادة التحويلية قيادة فاعلة قادرة على إحداث نقلة نوعية في المؤسسات التعليمية، ويمكن لرئيس القسم أن يستفيد منها ويوظفها من أجل تطوير قدرات الموظفين إلى الحد الأقصى، والارتقاء بمستوى أدائهم وتدريبهم على استثمار طاقاتهم وقدراتهم الكامنة وحثهم على التعاون والعمل بروح الجماعة.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

- 1) يعد مجال الاستثارة الفكرية من أهم وأقوى أبعاد القيادة التحويلية من حيث التأثير الايجابي في مستوى القدرات الجوهرية المتميزة في المؤسسة المبحوثة، فكلما زاد مستوى الاستثارة الفكرية في المنظمة كلما انعكس وبشكل ايجابي في تعزيز مستوى الاداء المطلوب.
- 2) ان درجة ممارسة الرئيس للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام في الجامعات المبحوثة.
- 3) واقع القيادة التحويلية في المؤسسة التعليمية هو متوسط إذ أجمع افراد العينة على تمتع المنظمة (مجال الاستثارة الفكرية، مجال التأثير المثالي، مجال الدافعية الإلهامية، وأخيراً جاء مجال الاعتبارات الفردية ) وهي بشكل كافٍ لأجراء أي عملية تغيير ملائمة قد تحتاجها المؤسسة وهذا يؤكد قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والقدرات الجوهرية المتميزة لرؤساء الاقسام.
- 4) ان المستوى القدرات الجوهرية المتميزة كانت متوسطة بشكل عام في الجامعات المبحوثة، وجاء ترتيب مجال قوة الموارد التنظيمية والمادية أولاً، و مجال كفاءة رأس المال البشري ثانياً، ثم أخيراً مجال القيادة الاستراتيجية.
- 5) وجود علاقة ايجابية بين السلوك القيادة التحويلية لرؤساء الاقسام ومجالات القدرات الجوهرية المتميزة، وخاصة أبعاد الدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي.
- 6) وجود علاقة ايجابية بين السلوك القيادة التحويلية لرؤساء الاقسام ومجالات القدرات الجوهرية المتميزة بحيث ساهمت في تفسير ما نسبته 55.8% من تباين القدرات الجوهرية عند الموظفين.
- 7) يعد مجال الاعتبارات الفردية من اضعف أبعاد القيادة التحويلية من حيث التأثير الايجابي في مستوى القدرات الجوهرية المتميزة في المؤسسة المبحوثة.
- 8) يعد مجال القيادة الاستراتيجية من اضعف أبعاد القدرات الجوهرية المتميزة من حيث التأثير الايجابي في المؤسسة المبحوثة.

### التوصيات

- 1) تعزيز استخدام القيادة التحويلية بين مختلف فئات العاملين في المجال التعليمي.
- 2) على إدارة الجامعات زيادة التنظيم الاداري وتذليل المعوقات التي تحول دون تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة.
- 3) عقد دورات تدريبية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية من أجل تنمية مهارات القيادة التحويلية لديهم، وتعزيز ممارستها في مجال العمل.
- 4) إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول السلوك القيادي التحويلي في مختلف المنظمات التعليمية والتربوية ومختلف مراحل التعليم والمستويات الإدارية، وتأثيره على المتغيرات الإدارية مثل الولاء التنظيمي، والإبداع الاداري، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من المتغيرات.
- 5) تشجيع العاملين في المنظمة المبحوثة من حملة البكالوريوس على إكمال دراستهم العليا داخل العراق اوخارجه، واستقطاب حملة الشهادات ومن ذوي الاختصاصات المشار إليها والافادة منهم في استكشاف مجالات القيادة التحويلية والمقدرات الجوهرية المتميزة.
- 6) العمل على تطوير سمات القيادة التحويلية ورفع مستوى أداء الجامعات المبحوثة من خلال تحديد أهم المجالات او الابعاد المؤثرة، والتعاون على اتخاذ قرارات مناسبة بشأن تطوير المؤسسة وإحداث تغييرات فيها تساعد على تحقيق نجاحات كبيرة للمؤسسة.

**CONFLICT OF INTERESTS.**

There are non-conflicts of interest.

**المصادر**

- 1) الطحائنة، زياد، وهنداوي، عمر، والكيلاني، غازي (2008). السلوك القيادي الرئيسي لكرة السلة في الأردن من وجهة نظر الموظفين وأثره على مستويات الرضا لديهم. مجلة دراسات: العلوم التربوية.
- 2) المنعم، ربيع كامل (2010)، السلوك القيادي. دار لولوه للنشر والتوزيع.
- 3) جلاب، احمد الحسن، 2008. القيادة التحويلية، دار الوراق للطباعة والنشر.
- 4) المالحري، قاسم بن عائل (2008). القيادة التربوية الحديثة. الطبعة الأولى. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 5) العبيدي، ميسون علي حسين (2013)، "دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية" رسالة ماجستير، جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد.
- 6) المومني، زياد، والطحائنة، زياد (2007). السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم. مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 7) خضير، جمزة جواد، السلوك القيادي وانعكاساته على فعالية الاداء، بحث منشور، مجلة جامعة بابل / للعلوم الانسانية، المجلد 25، العدد6، 2017، ص3048.
- 8) نورث هاوس، بيتر (2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. (ترجمة صلاح المعيوف). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 9) السوداني، محمد امين، الادارة الحديثة وسوق العمل، ط1، مطبعة القاهرة المتطورة، 2010.
- 10) الغزالي، منصور حمد، السلوك القيادي والادارة الناجحة، بحث منشور، جامعة بنها، 2012.
- 11) Bass, B. M. (1990). **Bass and Stogdill's handbook of leadership** (3rd ed.). New York: The Free Press
- 12) Altahayneh, Z. L. (2003). **The effects of coaches' behaviors and burnout on the satisfaction and burnout of athletes**. Unpublished doctoral dissertation, The Florida State University, Tallahassee.
- 13) Alt-swidi, Z. L., Khasawneh, A., & Abed Al-hafiz, A. (2012). Perceived transformational leadership behavior of soccer coaches and its relation to players' satisfaction at Arab universities. **Abhath Al-Yarmouk: Humanities & Social Sciences**.
- 14) Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, p72.
- 15) Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, p441.
- 16) Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press.
- 17) Bass, B. M. (1990). **Bass and Stogdill's handbook of leadership** (3rd ed.). New York: The Free Press.
- 18) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 19) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). **MLQ Multifactor leadership questionnaire: Technical report**. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.

- 20) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). **Multifactor leadership questionnaire (form 5x)**. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- 21) Burns, J. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- 22) Chang, K. H. (2008). **A study on the influence of coach's leadership behavioral styles and organizational commitment on athlete's satisfaction of college track and field athletes in Taiwan**. Unpublished doctoral dissertation. United States Sports Academy, Alabama, USA
- 23) Chen, C. T. (2007). **The effect of coach leadership behaviors on players' satisfaction in collegiate basketball in Taiwan**. Unpublished doctoral dissertation. United States Sports Academy, Alabama, USA
- 24) Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. **The Leadership Quarterly**, **10**(2), 145-179.
- 25) Davis, D. J. (2002). An analysis of the perceived leadership styles and levels of satisfaction of selected junior college athletic directors and head coaches. **The Sport Journal**, **5**(2). Retrieved from:
- 26) Bell, & Danylchuck, K. E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletic management. **Journal of Sport Management**, **10**(3), 292-309.
- 27) Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. **Leadership & Organization Development Journal**, **17**(5), 11-17
- 28) Hallajy, M., Janani, H. & Fallah, Z. (2011). Modeling the effect of coaches' leadership styles on athletes' satisfaction and commitment in Iranian handball pro league. **World Applied Sciences Journal**, **14**(9), 1299-1305.
- 29) Kent, A. (1999). **Cascading transformational leadership and the impact of multiple leaders influences on employee attitudes and behavior**. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
- 30) Kumar, D. M. (2012). Does transformational leadership matters? **International Journal of Business and Behavioral Sciences**, **2**(4), 32-48.
- 31) Linam, K.R. (1999). **Leadership styles of collegiate athletic directors and head coach's satisfaction**. Unpublished doctoral dissertation, United States Sports Academy, Alabama, USA.
- 32) Liu, C.Y. (2008). A study of the relationship between coach leadership behavior and junior tennis players' satisfaction. Unpublished doctoral dissertation, United States Sports Academy, Alabama, USA.
- 33) Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the Leadership Quarterly contributions and challenges for the future. **Leadership Quarterly**, **11**(4), 459-514.
- 34) Northouse, P. (2004). **Leadership theory and practice** (ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 35) Pruijin, G. H., & Boucher, R. (1995). The relationship of transactional and transformational leadership to the organizational effectiveness of Dutch national sport organizations. **European Journal for Sport Management**, **2**(1), 72-87.
- 36) Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1998). Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ). **Journal of Sport and Exercise Psychology**, **20**, 127-156.
- 37) Shamir, B. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational leadership and charismatic leadership theories. **Leadership Quarterly**, **10**(2), 285-306.
- 38) Song, S. (2002). **The relationship between transactional/transformational leadership behaviors and organizational culture in selected South Korean sport teams**. Unpublished doctoral dissertation, The University of New Mexico, Albuquerque.

- 39) Wallace, M., & Weese, W. J. (1995). Leadership, organizational culture and job satisfaction in Canadian YMCA organizations. **Journal of Sport Management, 9**, 182-193.
- 40) Wang, T. T. (2004). **The effect of coach leadership on player satisfaction in volleyball in Taiwan**. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Incarnate Word, Texas, USA.
- 41) Yakasat, M. G. & Kankanala, V. (2010). Relationship between student athlete satisfaction and leadership profiles of sport administrators in Nigerian universities. **British Journal of Sports Medicine, 44**, i81-i81.
- 42) Yukl, G. (2002). **Leadership in organizations** (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- 43) Yusof, A. (1998). The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches' job satisfaction. **The Physical Educator, 55**(4). 170-
- 44) Yusof, A. (1999). **The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and leadership substitutes variables with the job satisfaction of coaches at NCAA Division I and III institutions**. Unpublished doctoral dissertation, The University of Connecticut, Storrs.
- 45) Yusof, A. (2002). Practice of transformational leadership among Malaysian high school coaches and its impact on athlete satisfactions with individual performances. **Journal of the International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport, and Dance**.



الملاحق

ملحق (1)

م / استبانة

السيدات والسادة المحترمون.....

تحية طيبة....

نضع أمامكم استبانة بحثي الموسوم " دور القيادة التحويلية<sup>(\*)</sup> في تحقيق القدرات الجوهرية<sup>(\*\*)</sup> المتميزة "، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم، وأملنا كبير في تعاونكم معنا، نرجو منكم الإجابة عن فقراتها بكل دقة وموضوعية، على أمل أن يخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة، يرجى قراءة الملاحظات الآتية:

- لا تستخدم إجاباتكم إلا لأغراض البحث العلمي، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على استبانة الاستبانة.
- تكون الإجابة بوضع علامة ( ) في الحقل الذي يمثل رأيك للفقرة المطروحة.
- تتم الإجابة عن جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال بدون اجابة يؤدي الى اهمال الاستبانة كلها.
- يعد رأيك الموضوعي هو المطلوب، فليس هناك اجابات صحيحة أو خاطئة.

مع فائق شكرنا واعتزازنا لتعاونكم معنا.....متمنين لكم دوام التآلق والنجاح.

(\*) القيادة التحويلية: تعد مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم و يمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاءة للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية، وتؤدي دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مروضيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل.

(\*\*) القدرة الجوهرية المتميزة :

مهارات الكلية في ادارة أنشطته بالشكل الذي يؤكد تحقيق الميزة التنافسية من خلال كفاءة الاستخدام للقدرات والقابليات والموارد التنظيمية والبشرية للوصول إلى تطبيقات المعايير العالمية عليها.

مكان العمل:   
التحصيل الدراسي:  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

الجنس : ذكر  انثى

العمر: من 25-35سنة  35-44سنة  45 سنة فأكثر

1- قوة الموارد التنظيمية والمادية: سعي الكلية الصياغة استراتيجية متميزة من خلال تطوير هيكل تنظيمي يعكس علاقات تعاون وتنظيم القدرات التكنولوجية والبحثية والتطويرية للخدمات بشكل يتفوق على بقية الكليات

ت	الفقرات	اتفق بنسبة												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.	تسعى الادارة العليا الى تنظيم مقدراتها المادية عبر تكوين فكرة عن المواقع المتميزة في الكلية													
2.	تصيح الكلية استراتيجيات مبدعة لتنظيم مقدراتها المادية													
3.	تمتلك الكلية موارد مادية وتنظيمية تمكنها من النجاح في تقديم خدمة مميزة للطلبة													
4.	تستند الكلية الى تكنولوجيا معلومات متطورة في تقديم الخدمة المتميزة ذات الأداء العالي.													
5.	تطور قدرات الكلية وإمكاناتها المعلوماتية والتقنية على نحو يتماثل مع ما تقوم به الكليات المتقدمة في العالم.													
6.	تطور قدرات الكلية وإمكاناتها المعلوماتية والتقنية على نحو يتماثل مع ما تقوم به الكليات المتقدمة في العالم.													
7.	تتابع الكلية بجدية نفقات البحث والتطوير لدى الكليات العراقية المنافسة													
8.	تتابع الكلية بجدية نفقات البحث والتطوير لدى الكليات العراقية المنافسة													

2- كفاءة رأس المال البشري: المعرفة والقدرات والمهارات المتجسدة في الموظفين والتي تكتسب خلال حياتهم وتضيف قيمة للكلية، فهي الموجود الإستراتيجي لها الذي لا يمكن الاستغناء عنه، لأنه سبب البقاء وتحقيق التفوق.

ت	الفقرات	اتفق بنسبة												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.	تمتلك الكلية موظفين يتمتعون بالمهارة والقدرة والمعرفة والخبرة التي تمكنهم تحقيق التفوق التنظيمي													
2.	تحتفظ الكلية بالموظفين الكفؤين وتكافئهم وترقيهم للوظائف الادارية الوسطى والعليا بما يتناسب وقدراتهم الوظيفية													
3.	تشجع الادارة العليا على تطبيق الأفكار المبدعة التي تؤدي الى تقديم خدمة ذات جودة عالية													
4.	لا تخصص الكلية في موازنتها مبالغ مالية مناسبة لتطوير الموظفين على شكل حوافز وأجور تدريب وإيفاد													
5.	يستخدم الموظفون كل ما يمتلكونه من قدرات ومعرفة في تقديم اداء ممتاز لخدمة الطلبة.													

3- القيادة الاستراتيجية: السلطة المسؤولة عن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بالطريقة التي تؤثر في مستقبل الكلية وتحقيق أهدافها في الأمدين القريب والبعيد.

ت	الفقرات	اتفق بنسبة																				
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1.	يجري اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل الادارة العليا بمشاركة اغلب الادارات التنفيذية الوسطى والدنيا																					
2.	تخول الادارة العليا الصلاحيات الكاملة للمدراء والمسؤولين التنفيذيين لتسهيل عملية اتخاذ القرار وأداء الأعمال بسرعة ودقة																					
3.	تمارس الادارة العليا التخطيط التشغيلي المناسب وترسم البرامج الملائمة في تطوير الكلية وخدماتها.																					
4.	تستقطب قيادة الكلية الموارد البشرية المتميزة بقدراتها التحليلية والتفاعلية في البيئة التعليمية المتغيرة																					
5.	تعد قيادة الكلية العليا مقبولة من قبل جميع الموظفين كونها تعمل بجد لخلق بيئة عمل آمنة وظروف عمل مناسبة لهم.																					
6.	تمتلك قيادة الكلية العليا القدرة على خلق علاقات العمل الجماعي بالشكل الذي يساعد في تطوير فرق العمل الإيجابية بين الموظفين.																					
7.	تمتلك قيادة الكلية استراتيجية لتطوير المدراء وتدريب الموظفين عن طريق تخصيص الإمكانيات المادية.																					
8.	تدعم الادارة العليا للكلية الاندفاع الذاتي للعمل الجاد، وتتقبل المقترحات التي تصب في مصلحتها العامة.																					

القيادة التحويلية

البعد الأول: التأثير المثالي:

ت	الفقرات	5	4	3	2	1	0
1.	يغرس مديري الكبرياء في نفسي نظرا لارتباطي به						
2.	يتصرف مديري بطرق تعزز احترامي له.						
3.	يظهر مديري إحساسا بالقوة والثقة.						
4.	يفضل مديري المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.						

البعد الثاني: الاستثارة الفكرية

ت	الفقرات	5	4	3	2	1	0
5.	يقضي مديري وقتاً في تعليمي وتدريبني.						
6.	يعاملني بوصفي فردا وليس عضوا في المجموعة						
7.	يعتبرني شخصا لديه احتياجات، ومقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.						
8.	يساعدني في تطوير نقاط قوتي.						

البعد الثالث: الاعتبارية الفردية

ت	الفقرات	5	4	3	2	1	0
9.	يعيد مديري فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من مدى مناسبتها.						
10.	يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات.						
11.	يعطيني الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.						
12.	يقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات.						

البعد الرابع: الدافعية الإلهامية

ت	الفقرات	5	4	3	2	1	0
13.	يتحدث مديري بتقاؤل عن المستقبل.						
14.	يتحدث بحماس عما يجب إنجازه.						
15.	يقدم رؤية مقنعة عن المستقبل.						
16.	يظهر ثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها.						