

دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز  
دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي  
تكريت وكirkuk

نسرين عبد الله بدوي  
باحثة

أ.م. خلف ناصر لطيف  
جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد

**The role of Dimensions Transformational leadership in  
strengthening Excellence performance Requirements  
Comparative Study of The Sample Opinions From  
Leaders Academic at The Universities of Tikrit and  
Kirkuk**

**Nisrean A, Badwey**  
Researcher

**Assis. Prof. Khalaf Naser. L.**  
college admin.&Econ. Tikreet Uni

٢٠١٦/٢/٢٢ تاريخ قبول النشر

٢٠١٦/١٥ تاريخ استلام البحث

## المستخلص:

سعى هذا البحث إلى تحديد العلاقات والفرق بين متغير القيادة التحويلية المتمثلة بأبعادها وهي (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين)، ومتغير الأداء المتميز المتمثلة بمتطلباته وهي (الخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات) في جامعتي تكريت وكركوك، وذلك بعد القائد التحويلي العنصر الأكثر تأثيراً وإسهامها ليس فقط في بناء الأداء المتميز والوصول إليه بل في تعزيز هذا الأداء والمحافظة عليه، لذا سعى الباحثان في هذا البحث الإجابة على مجموعة من التساؤلات منها:

١. هل لدى القيادات الأكاديمية عينة البحث إدراك بأهمية أن تتوفر لديهم صفات القائد التحويلي بغية تعزيز متطلبات الأداء المتميز؟

٢. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز لدى عينة البحث؟

وقد هدف البحث إلى إجراء مقارنة بين الجامعتين المبحوثتين لاستكشاف أي من المتغيرات والأبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز على مستوى كل جامعة وهل هناك اختلاف واضح بينهما، وجرى اختيار عينة من المعاونين ورؤساء الأقسام على مستوى جامعتي تكريت وكركوك، إذ بلغ عددهم (60) من جامعة تكريت و(٤٣) من جامعة كركوك. واعتمد البحث فرضيتين رئيسيتين مفادهما: وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز. وقد تم اختبار فرضيات البحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترنات والتي نأمل أن يتم الاستفادة منها في منظماتنا التعليمية، وتحديداً لتلك التي تود أن ترتقي في فضاء العلم والمعرفة، وتسعي إلى الرصانة العلمية والفكرية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، أبعاد القيادة التحويلية، الأداء المتميز، متطلبات الأداء المتميز.

### Abstract:

This research is to determine the relationships and differences between the manufacturing of dimensions of Transformational leadership variable seeks a (idealized influence, motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration, and empowerment of employees), and variable excellence performance of its requirements, namely, (strategic planning, focusing on the customer, knowledge management, organizational culture, Operations Management) at the University of Tikrit

and Kirkuk, the leader of the transformational element of the most influential and contribution, not only in building excellence performance and access to him, but in enhancing the performance and maintain it, so it sought the researchers in this study to answer a some of questions, including:

- 1- Does the academic leaders in a sample search doth the importance that they have recipes available Transformational leader in order to promote excellence performance requirements?
- 2-What the nature of the relationship between transformational leadership dimensions and requirements of excellence performance among a sample search?

The research goal to make a comparison between the two universities to explore any of the variables and dimensions more effective in achieving excellence performance at the level of each university and is there a clear difference between the two, was a sample of assistants and department heads to choose the level of the universities of Tikrit and Kirkuk, as numbered ( 60) of Tikrit University and (43) of the University of Kirkuk. Find and adopted two main two assumptions: the existence of a relation between the moral and the impact of transformational leadership dimensions and excellence performance requirements of the relationship. The research hypotheses were tested using a some of statistical methods, it was reached a set of conclusions and recommendations which we hope will be useful in teaching our organizations, specifically for those that would like to live up in space science and knowledge, and seeking to scientific and intellectual sobriety.

**Keyword:** transformational leadership, the dimensions of transformational leadership, excellence performance, excellence performance requirements.

## المقدمة:

تواجه المنظمات التعليمية اليوم العديد من التحديات والمتغيرات في الظروف البيئية وازدياد شدة المنافسة بينها على الصعيد العلمي الأمر الذي اوجب على المنظمات التعليمية العمل على رفع مستوى أداء عاملاتها للوصول إلى الأداء المتميز، وبما إن الأداء يعد انعكاساً لقدرة المنظمة التعليمية على تحقيق أهدافها طويلة الأمد وأهداف البقاء والتكييف والنمو، كما انه يتأثر بالعديد من الوظائف والمتغيرات ومنها الأنماط القيادية لذا يتوجب عليها اليوم الاهتمام بهذا المجال و اختيار القيادات الكفوءة لتعزيز أدائها المتميز .

كما إن التعرف على مستوى أداء المنظمة التعليمية مسألة في غاية الأهمية من أجل تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الأداء، وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلاً وكفوءاً، فضلاً عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المنظمة، وهنا يبرز القائد التحويلي إذ هو من يجلب التغيير، والإبداع، والعمل الحر لزيادة التفكير الإبداعي، فهو الذي يزيد من تفاؤل العاملين، وتحفيزهم ليبدعوا بحل المشاكل أو أداء المهام بالطرق الجديدة، ووضع أهداف ومصالح المجموعة على حساب المصالح الشخصية من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية.

وجامعتنا تكريت وكركوك هي إحدى تلك المنظمات التي تحتاج إلى ذلك النمط من القيادة الذي يتمكن من تغيير الطاقات الكامنة داخل العاملين وإتاحة الفرصة لهم في تنمية مجالات العمل والتحديث والتطوير المستمر لأنظمة العمل، بما يتحقق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

إنَّ العديد من المنظمات ومنها المنظمات التعليمية تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيها، إذ إنَّ نمط القيادة التحويلية اليوم ذات التغيير والتطور المتتسارع بات من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المؤسسات التعليمية نحو التميز وتبني رسالة واضحة وأهداف ملائمة لتطوير التعليم، وصولاً إلى التميز ثم التنافس، وتجاوز الطرق التقليدية التي تؤدي إلى التخلف.

يحاول هذا البحث التعرف على دور وعلاقة أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز في المنظمات التعليمية في البيئة العراقية.

وتوكِّياً للدقة في إيجاد الحلول الكفيلة لمشكلة الدراسة ارتأى الباحثان صياغة المشكلة في مجموعة تساؤلات لأن فهم المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها:

١. ما هو مستوى أهمية أبعاد القيادة التحويلية وأهمية متطلبات الأداء المتميز في الجامعتين المبحوثتين؟
٢. هل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعتين المبحوثتين إدراك بأهمية أن تتوفر لديهم صفات القائد التحويلي بغية تعزيز متطلبات الأداء المتميز؟

### ٣. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز في الجامعتين المبحوثتين؟

#### ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يعالجه والموقع المختار للبحث، إذ يسهم هذا البحث ومن خلال الأطر النظرية لمتغيراته المتمثلة بأبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز في الجامعتين المبحوثتين إلى تحديد الأهمية وفقاً للآتي:

##### أ. المستوى الأكاديمي:

تجسد أهمية البحث أكاديمياً في بناء إطار معرفي لموضوعات (أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز)، فضلاً عن إثراء وإغناء المكتبة العراقية لمحدودية الدراسات التي تتعلق بمتغيرات البحث، لذلك يسعى الباحثان إلى تقديم إطار فكري يعد نقطة البداية لباحثين آخرين لإغناء هذا الموضوع.

##### ب. المستوى الميداني:

تعكس الأهمية الميدانية لموضوع البحث بالآتي:

١. يسهم هذا البحث في معرفة أبعاد القيادة التحويلية السائدة في الجامعتين المبحوثتين، ودورها في تعزيز متطلبات الأداء المتميز.
٢. يوفر قاعدة معلومات يمكن توظيفها في الجامعتين المبحوثتين وتكون هذه المعلومات مرشداً في كيفية توظيف أبعاد القيادة التحويلية الداعمة لسلوكيات القائد لتضييف قدرات قيادية جديدة تعزز متطلبات الأداء المتميز.

#### ثالثاً: أهداف البحث

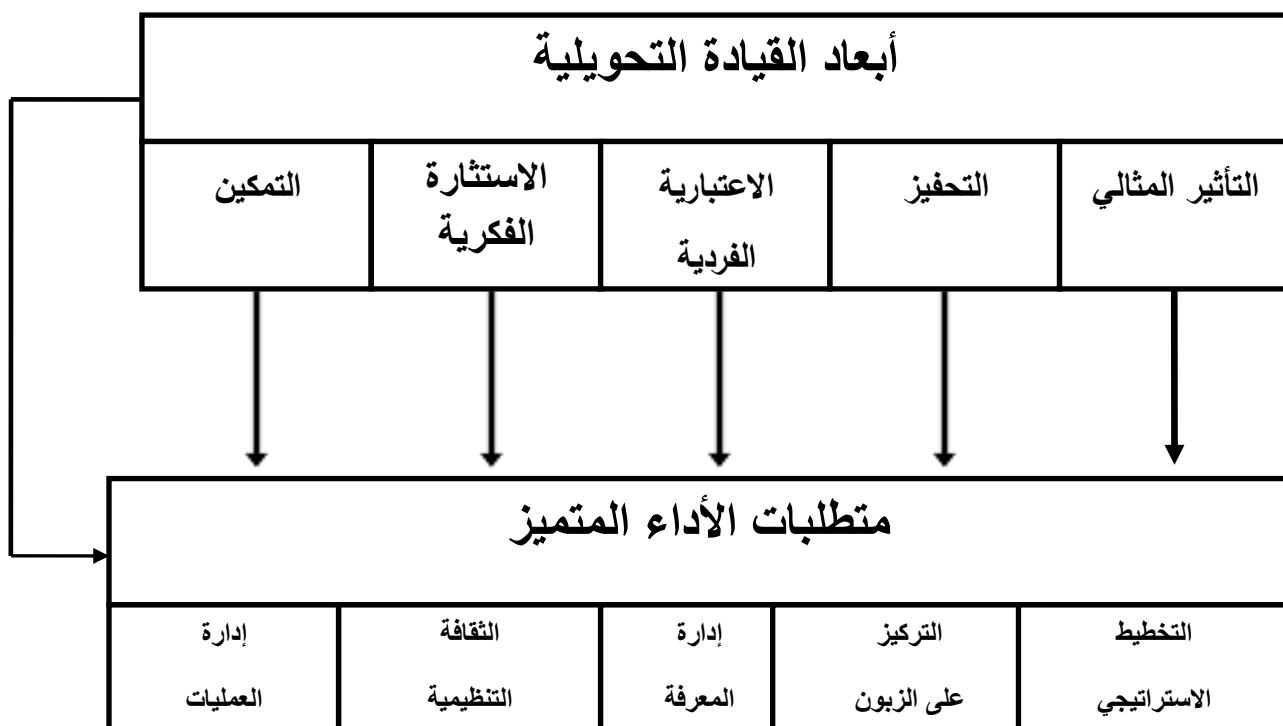
يمكن تأثير جملة من الأهداف والتي يمكن تحقيقها من خلال هذا البحث ومنها:

١. وضع إطار نظري يشخص موضوع أبعاد القيادة التحويلية في ميدان التعليم العالي، وما يتصل بها من قدرات تعزز الموضع القيادي الأكاديمي في تعزيز متطلبات الأداء المتميز.
٢. التعرف على أبعاد القيادة التحويلية في الجامعتين المبحوثتين.

اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز على مستوى الجامعتين المبحوثتين.

#### رابعاً: نموذج البحث الافتراضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث على وفق إطارها النظري ومضامينها الميدانية بناء مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية ما بين المتغيرات الفرعية لتلك المتغيرات في الجامعتين قيد البحث، مع مراعاة أمكانية قياس هذه المتغيرات وعلى افتراض أن العلاقة هي باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.



شكل رقم (١)

**أنموذج البحث الافتراضي**

المصدر: من إعداد الباحثين.

**خامساً: فرضيات البحث**

تم تحديد مجموعة فرضيات استناداً إلى الأنماذج بهدف إثبات العلاقة الإحصائية ونقرعاتها.

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومتطلبات الأداء المتميز في الجامعتين المبحوثتين.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومتطلبات الأداء المتميز في الجامعتين المبحوثتين.

**سادساً: حدود البحث**

يمكن تقسيم حدود هذا البحث على الآتي:

١. **الحدود الزمانية:** انحصرت حدود البحث الزمانية في المدة التي تمت فيها ٢٠١٤/٣/١٠ ولغاية ٢٠١٥/١٢/٢٥.

٢. **الحدود المكانية:** تناصر حدود البحث المكانية على عينة من القيادات الأكاديمية في كليات جامعي تكريت وكركوك.

٣. **الحدود البشرية:** تتركز الحدود البشرية للبحث على عينة من رؤساء الأقسام والمعاونين في الجامعتين المبحوثتين.

#### سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

استناداً إلى طبيعة توجهات أهداف الدراسة ومضامين فرضياتها فقد أُستعين بمجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل فيما يأتي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتنا夙ات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها.

٢. الانحدار الخطي البسيط: لأغراض قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

٣. استخدام اختبار (a): لتحديد علاقات الارتباط المعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز، وكذلك اختبار (F) لتحديد العلاقة التأثيرية بينهما.

#### ثامناً: أساليب جمع البيانات

##### استماراة الاستبانة:

كأداة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها شمولها لمتغيرات الدراسة المعتمدة وتمت صياغتها بحيث تخدم أهداف الدراسة وفرضياتها استناداً إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة. إذ تم توزيع (١٣١) استماراة منها (٥٣) على عينة من كليات جامعة كركوك واسترجع منها (٤٣) استماراة وصالحة للتحليل، و(٧٨) استماراة على عينة من كليات جامعة تكريت واسترجع منها (٦٣) استماراة وأهملت (٣) استمارات لعدم صلاحيتها وبذلك يكون مجموع الاستمارات الراجع والصالحة للتحليل (١٠٣) استماراة.

## المبحث الثاني: الإطار النظري

### المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

#### أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، وترتكز أساساً على التمييز بين التوجه نحو التغيير والتوجه نحو الثبات والاستقرار، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات لأنباعهم من أجل رفع الروح المعنوية، وتنشط سيادة القيم لديهم وتشير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال (الدليمي، ٢٠١٤: ٤٢).

إذ تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية (Hunt&Fitzgerald, 2013: 30). ولكي تحقق المنظمات عامة والمنظمات التعليمية على وجه الخصوص رسالتها في المجتمع أو البيئة التي تعمل فيها و تستطيع ترجمتها إلى واقع عملي من خلال إنجاز أهدافها المحددة ضمن هذه الرسالة، فإنها تمارس العديد من الوظائف والأنشطة والعمليات التي توفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً يمكنها من الوصول إلى غاياتها، إذ تبقى القيادة التحويلية وكيفية ممارستها هي المؤثر الجوهري الذي يدعم ويعزز هذه الفعاليات التنظيمية المختلفة باتجاه تحقيق النجاح والتميز في الأداء (السوداني، ٢٠١٤: ٣٨).

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق للقيادة التحويلية يمكن أن يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي، إذ تعرف بأنها "مجموعة القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وتوليد أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذ بفاعلية" (أحمد، ٢٠٠٨: ٩٩). كما يعرف (Barut,et.al.,2010:133) القيادة التحويلية "بأنها العملية التي تتطلب قائد يفهم احتياجات العاملين ويزيد قدرتهم على تحمل مسؤولية أكبر لتحقيق رؤية المنظمة، ويعزز ثقافة التغيير الإبداعي والنمو بدلاً من الحفاظ على الوقت الراهن"، ووصفتها (الزبيدي، ٢٠١٠: ٦٦) بأنها "العملية الإدارية التي تدعو إلى التغيير والتطوير الدائم في المنظمة لمواجهة المتغيرات المستقبلية. كما تعرف على أنها "العملية التي تؤثر بشكل كبير في تغيير المواقف والسلوكيات والمعتقدات والأفراد، ودفع الأفراد على الالتزام بالمهام التنظيمية والأهداف والاستراتيجيات" (Mohammad,et.al.,2011:37).

وتأسيساً لما سبق يمكن القول بان القيادة التحويلية: هي القيادة التي تعمل على خدمة التغيير، وتعتدى تقديم الحوافز مقابل الوصول إلى الأداء المتميز في المنظمات التعليمية وتحفز وتشجع العاملين فيها على الإبداع والابتكار. وتدفع العاملين إلى مضاعفة جهودهم من خلال بناء جو من الثقة المتبادلة بينهم وبين القادة لتحقيق رسالة تلك المنظمات وأهدافها المشتركة.

### ثانياً: خصائص القائد التحويلي

القائد التحويلي هو الشخص الذي يتصرف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة، وأدنى أهم الخصائص التي يجب أن يتصرف بها القائد التحويلي كما حددتها كُلُّ من (A.James&Ogbonna,2013:359) .

١. القدرة على إعادة تشكيل الثقافات التنظيمية مع موائمة هذه الثقافات مع الأنظمة الإدارية.
٢. تحفيز إتباعه على وضع مصالح الفريق أولاً، ويشجعهم على التفكير بطريقة إبداعية ومبتكرة لحل المشاكل.
٣. المهارة في مواجهة الظروف الغامضة والمعقدة والمستقبلية، وتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد.
٤. وكيل تغيير، يتميز القائد التحويلي بالسعى لخلق منظمات مبتكرة ومتعددة، وتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة.

### ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية

تبينت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية تبعاً للخلفيات الفكرية لهؤلاء الباحثين وتبعاً لاهتمامهم، فنجد أن بعضهم صنفها إلى أربعة أبعاد بينما صنفها آخرون لتشمل أكثر أو أقل من ذلك، إلا أنه يتحقق اغلب الباحثين على أنها أربعة كما حددتها (Bass, ١٩٨٥) والتي أطلق عليها (Four I'S) (التأثير المثالى، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في حين هناك بباحثون حددوا على أنها أكثر من ذلك بإضافة بعدين خامسٍ هو التمكين. وعليه عمدت الباحثة على اعتماد أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة بـ ( التأثير المثالى، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في هذا البحث استناداً إلى دارسات الباحثين (Sharma,et.al.,2012) (العبيدي، ٢٠١٣)، إذ إن المزج بين هذه الإبعاد يحقق أفضل النتائج للمنظمة (Arokiassamy,et.al.,2015:323).

### ١. التأثير المثالي:

هي الدرجة التي يتصرف بها القائد بطرق مثيرة للإعجاب، بما يضمن اتخاذ مواقف محددة من قبل العاملين، تتفق مع القائد الذي لديه مجموعة واضحة من القيم ويكون بمثابة قدوة للعاملين (A.James& Ogbonna,2013:356). وبعبارة أخرى إن التأثير المثالي يعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس العاملين لديه، بما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، إذ ينظر العاملون إليه على أنه مثال للأخلاق والقيم ويبذلون مشاعر الاحترام والثقة تجاهه، وبجانب ذلك فان سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه (حمد ،٢٠١٤:١٢)، وأشار (داود، ٢٠١٢:٢٩٣) انه يتطلب هنا من القادة إلى المشاركة في المخاطر والاهتمام باحتياجات العاملين بقدر الاهتمام بالاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

### ٢. التحفيز ( الدافعية الإلهامية):

يُعبر هذا البعد عن قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، إذ القائد التحويلي يكون مقائلاً ومتحمساً حول المستقبل (Tims,et.al.,2011:123)، مع امتلاكه القدرة على إلهام العاملين للتفكير بشأن حل المشاكل بطريقة جديدة ، فالعاملون يشعرون بالثقة والإعجاب تجاه هؤلاء القادة ويبذلون الولاء والاحترام لهم وبالتالي يتحفرون لأداء أكثر مما يعتقدون أنهم قادرون عليه أو يتمنون فعله (Sharma,et.al.,2012:556). فيكون سلوك القائد في هذا البعد تحفيز وتنمية وإرشاد العاملين لما ت تعرض له المنظمة من تحديات وتغيرات، والعمل على تقوية وتعزيز الثقة بالنفس والثبات على الرأي والعمل على مواصلة النجاح لذا يعمل القائد وفق هذا البعد على إيجاد وخلق أفكار مستقبلية وتعزز دور العاملين في أداء أعمالهم (Blook, 2004:2).

### ٣. الاستثارة الفكرية:

يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على جعل الآخرين يفكروا بطرق جديدة لأداء العمل وابتکاره لأفكار جديدة تثير التابعين لتشخيص المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل (Atkinson & Pilgreen, 2011:4)، كما يحثون القادة العاملين على استخدام التفكير غير التقليدي في التعامل مع المشاكل التقليدية (Sharma,et.al.,2012:557)، وان الهدف الأساسي الذي ينشده القائد التحويلي من الاستثارة

الفكرية للعاملين هو أن يجعلهم ابتكاريين ومبدعين من خلال قدرة القائد على تحدي النماذج الإرشادية الفردية، وإيجاد بيئات تعلم يكون الأفراد فيها قادرين على التفكير تفكيراً إبداعياً (المسعودي، ٢٠٠٧: ٥٦).

#### ٤. الاعتبارية الفردية:

تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف واهتمام إلى العاملين معه ، وإدراكه للفروق الفردية فيما بينهم، ولاسيما فيما يتعلق بحاجتهم للنمو المهني، ويفولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين بصفة مستقلة ويساعدهم في إيجاد حل لمشكلاتهم، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، ويتصنف بهذه الصفة القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً وطرق مختلفة للعاملين الذين يتم التعامل معهم (الدليمي، ٢٠١٤: ٥٠)، وتعني الاعتبارية الفردية اهتمام القائد بالعاملين من خلال استماعه إلى مشاكلهم والعمل على معالجتها، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والإنجاز ، وإدراكه الفروق الفردية فيما بينهم (Covey, 2007: 5).

#### ٥. التمكين:

يُعرف التمكين بأنه توسيع لمهام ومسؤوليات العاملين، أو تحرير وإطلاق العنان للقوة الكامنة وإبداعات العاملين عبر إعطائهم الحرية في العمل ( الطائي، ٢٠١٠: ٥٨)، ويعرف أيضاً بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار (Allameh,et.al.,2012:225). ويعُد التمكين أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تقويضها في الصنوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشكلاتهم واحتياجاتهم(الدليمي، ٢٠١٤: ٥١). وإن من خلال هذا وبعد ومن خلال منح حرية التصرف في اتخاذ القرارات من قبل العاملين تتحقق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم (المعاني، ٢٠١٣: ٢٣١).

ومما تم استعراضه عن أبعاد القيادة التحويلية نرى إن بناء قيادة تحويلية ناجحة تقوم على الأبعاد الخمسة مجتمعة، إذ يجب أن يتم إيلاء الاهتمام لجميع هذه الأبعاد وبنفس المستوى لضرورة وجود هذه الأبعاد مع بعضها البعض وترابطها وتكاملها، وتأثير نتائج كل منها في الأبعاد الأخرى، والمنظمات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص تكون أكثر نجاحاً مع وجود أبعاد القيادة

التحولية بحيث تتفق مع ثقافة المنظمة وثقافة العاملين فيها والمعاملين معها والمجتمع الذي تعمل فيه، من أجل البقاء والنمو والاستمرار في بيئة متغيرة ومنافسة شديدة. إذ متى ما توفرت هذه القيادة التحولية بأبعادها مجتمعة دل ذلك على سلامة النهج الذي تتبعه هذه المنظمات من أجل تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها للتصدي للتحديات والتغييرات التي تواجهها.

## المحور الثاني: متطلبات الأداء المتميز

### أولاً: مفهوم الأداء المتميز

لقد أصبح مفهوم الأداء يحمل معاني كثيرة بالنسبة لعديد من الباحثين، إذ إنَّ لكل باحث مفهوماً خاصاً وفقاً لموقعه ومهام العمل المناطق به، ومن هنا سيتم التطرق إلى آراء بعض الباحثين حول مفهوم كل من الأداء والتميز بصورة عامة، والأداء المتميز بصورة خاصة. فالأداء في أبسط صورة "هو انعكاس للطريقة التي تستخدم بها المنظمة مواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل (Mondy, 2010:238)". في حين أوضح Wheelen&Hunger, 2010:380) بأنَّ الأداء "هو المحصلة النهائية لأي نشاط وهو يعتمد على الوحدة التنظيمية والأهداف التي يتطلب تحقيقها". أما التميز كمفهوم " فهو عبارة عن أسلوب للحياة ، وأن التميز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية" (Ajaif, 2008:227). ويشير (Jankal, 2014:543) إلى أنَّ التميز يعني الابتكار، أي الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين، وهو كذلك تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء. والجدير بالذكر ظهر في الآونة الأخيرة العديد من المصطلحات المرتبطة بمصطلح التميز منها إدارة التميز والتميز المنظمي، والأداء المتميز وبالنظر في كل مصطلح منها يمكن ملاحظة إن هناك اختلاف فيما بينها وقد أشارت المصادر التي تناولت هذه المصطلحات من كتب ورسائل علمية وأبحاث وجدت أنَّ هذه المصطلحات اختلفت في مسمياتها واقتربت في مضمونها إذ إنها تعتمد النماذج والمفهوم نفسه فضلاً عن وجود مصطلحات أخرى مثل الأداء العالي (فوج، ٢٠٠٩:٨٩). وقد عمد الباحثان على اختيار مصطلح الأداء المتميز ليشمل المصطلحات الأنفة الذكر. وعرف الأداء المتميز بأنه " إطار التقييم الذاتي لقياس نقاط القوة و مجالات التحسين في جميع أنشطة المنظمة، إذ يركز على ما تفعله المنظمة، أو ما يمكن أن تفعل، لتوفير خدمة ممتازة أو منتجات للزيائين والمستخدمين لخدماتها " (Jankalova, 2014: 547)، ويشير أيضاً

(Ab Hamid,et.al.,2015:2847) إلى الأداء المتميز بانه " الأداء الكفؤ والفعال، والذي يتم التوصل إليه نتيجة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ."

### ثانياً: مبادئ تحقيق الأداء المتميز

يتقق كلٌ من (الرويشدي، ٢٠٠٩:٢٩) و(الفلاوي، ٢٠١٢:٩٠) إن تحقيق أفضل تصور لمضامين الأداء المتميز يتطلب تسلیط الضوء على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق التميز في الأداء، ومنها الآتي:

١. **الخطط المتفق عليها:** إن الاشتراك في الخطط يسهل عملية ترجمتها إلى الواقع.
٢. **التركيز على الزبون:** إذ يجب تفهم قيم العمل الآن، ومستقبلاً، وتأثيرها في توجهات المنظمة في الاستراتيجيات والنشاطات.

٣. **تحسين العمليات:** ويقصد به الرقابة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، فضلاً عن التطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغير متطلبات الزبون (الأمين، ٢٠١٣:٥٧).

٤. **أنظمة التفكير وعمليات التعلم المستمر:** يجب على جميع العاملين أن ينشطوا في نظام يعمل على تحسين المخرجات، كما لابد من وجود عملية تحسين مستمرة، وابتكار يعتمد على عملية التعلم المستمر.

٥. **استخدام البيانات بكفاءة:** يجب استخدام البيانات والمعرفة لتحسين اتخاذ القرارات.

٦. **تأثير المجموعة:** تزود المجموعة المنظمات بالقيم من خلال نشاطاتهم لتأمين الوضوح والأمن لمجتمع مزدهر .

٧. **القيم الأساسية:** عدها ( Ab Hamid,2015:2847) أحد المبادئ الأساسية غير الملموسة للأداء المتميز وهي القيم التنظيمية التي تُعد الأهم والتي يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين في المنظمة.

### ثالثاً: متطلبات الأداء المتميز

يتطلب بلوغ المنظمة لمستوى التميز في أدائها إلى تأمين المتطلبات الآتية والتي تمثل بالواقع البنية الأساسية لنظام عمل المنظمة بهذا الشأن (العاوبي، ٢٠١٠:٦٤)، ومن أبرز تلك المتطلبات ما يأتي: (العيسيوي، ٢٠١٣:١٩)، (العيدي، ٢٠١٤:٦٣).

## ١. التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة تتعلق بالقرارات التي لها تأثيرات باقية لمدة طويلة والتي من الصعب مخالفتها (الرويشدي، ٢٠٠٩: ٨٧). ويعرف بأنه التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل (Hax, 2010, 15). ويتضمن التخطيط الاستراتيجي القدرة على التنبؤ والتوفيق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج إن الخطط الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة ومتمنية (القطانى، ٢٠١٠: ٨). ويعود السبب في الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات الأداء المتميز، إذ أنه يزود المنظمة بقاعدة لقياس آلية العلم بالمتغيرات وتحديدها وتوحيد الجهد المتميز ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة، ويستكشف ما يرضي الزبائن الآن وفي المستقبل ومحاولة التفوق على رغبات الزبائن بتقديم سلع وخدمات لم يتوقعوها (Kotler & Keller, 2009, 167). كما أن جميع نماذج التميز تؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمات، من أجل تحقيق التسقى والتكميل الاستراتيجي في جميع أجزائه (الدجني، ٢٠١٣: ٤٩). ويشير (كمونه، ٢٠١٣: ٧٤) أنَّ التخطيط الاستراتيجي هو إحدى مراحل خلق منظمات ذات الأداء المتميز، من خلال امتلاك استراتيجيات ناجحة تدعم الأداء المتميز.

## ٢. التركيز على الزبائن:

أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن والذي يحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها (الهلالات، ٢٠١٤: ٢٨) وإن الخطوة الدافعة في طريق تحقيق الأداء المتميز هو تشخيص زبائن المنظمة والتعرف على احتياجاتهم، لاسيما بعد أن أصبح الزبيون ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية للمنظمة تسعى للبقاء والنمو من خلالها، ومن منطلق إن الزبيون هو الذي يسمح للمنظمة أن تربح كان لابد من الاهتمام بإدارة علاقات الزبيون لكونه العنصر الأكثر أهمية في أي منظمة ولأنه هو الذي سوف يتلقى السلعة أو الخدمة وهو الذي سيقيمهها (العبيدي، ٢٠١٤: ٦٩).

ولكي تكون المنظمة منافسة ومتمنية عليها أن تفهم أيضاً كيف تقود العاملين وتجعلهم راضين، إذ إنَّ رضا العاملين عن منظمتهم ينعكس إيجابياً على رضا زبائنها (Hoque, 2003: 555). وقد فسر (حسن، ٢٠١٠: ٤) التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات الزبائن، باعتبار إن التميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات الزبيون ، فتكون المنظمة

دائماً البديل الوحيد للزيائن الحالين، كما تكون الاختيار الأفضل للزيائن المحتملين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة. والمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تقديم قيمة مضافة للزيائن وتتخطى المتطلبات الروتينية للتعامل مع زيائتها، ولديها القدرة على تحقيق منفعة كل المتعاملين معها والمجتمع بأسره (Standen, 2004:4).

### ٣. إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تعتبر موجودات غير منظورة للمنظمة وإنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميزة والثقافة المترابطة للمنظمة (علي وآخرون، ٢٠١٠:١٥). إذ أعدَّ (Harrington, 2005: 5) إدارة المعرفة هي أحد المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز في الأداء، فهي أسلوب يُمكن العاملين في المنظمة من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركتها، مما ينتج عنه سلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء في المنظمة. وتشير المعرفة إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة (النسور، ٢٠١٠: ٣٦).

### ٤. الثقافة التنظيمية:

تعكس الثقافة التنظيمية المعرف وطرق التفكير السائدة بين أعضائها، وهي تركيب من العناصر المترابطة التي تتفاعل بينها لتشكيل ثقافة المنظمة (الحكيم وآخرون، ٢٠٠٩: ١٠٢). ويعرفها (العيسيوي، ٢٠١٣: ١٥) بأنها مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتميزها عن المنظمات داخل المجتمع الواحد. إذ الثقافة التنظيمية المتميزة هي التي يكون فيها الإبداع والتكييف مع البيئة ومواكبة العصر من معتقدات عاليها وقيادتهم، وان تترجم هذه المنطقات في السياسات والممارسات.

وان الثقافة التنظيمية يعترف لها اليوم بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفّر فيها المميزات الآتية (ليندة، ٢٠٠٥: ١٩):

١. حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية التي يتمتع بها أعضاء التنظيم ودون تمييز.
٢. تعمل على بناء المناخ التنظيمي الذي يحفز العاملين على توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة (جرار، ٢٠١٣: ٢٧٠).
٣. نظام الحوافز الذي يجب أن يقوم على معايير موضوعية وعلمية، فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والابتكار وتقييم مساهمة العاملين بمقابلات ملموسة مما

يجعلها قوة جاذبة لأفضل العناصر والعقول المتاحة في سوق العمل (الحاج وعبد الغني، ٢٠٠٨: ٦).

### ج. إدارة العمليات:

بما إن لدى المنظمة رؤية ومهمة وأهداف إستراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، إذ يتم ذلك من خلال خارطة العمليات (الخالدي، ٢٠١٢: ٥٩). إذ تشير العمليات إلى جميع النشاطات المترتبة بعملية تحويل الموارد إلى سلع وخدمات (محسن والنجار، ٢٠٠٩: ٣) ويعرف (Heizer&Render, 2008:6) إدارة العمليات بأنها الإدارة المسؤولة عن تكوين السلع وتقديم الخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات. ويرى (العزاوي، ٢٠١٠: ٨٤) إن إدارة العمليات من المتطلبات المهمة لبلوغ التميز إذ أنها تحدد مدى قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية والمعلوماتية والمادية والتقنية بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة. وإن تحسين المخرجات يتطلب من المنظمة الاهتمام بتحسين الأنظمة، ومجمل عمليات المنظمة لأنها الأساس للوصول إلى التميز في الأداء (الفتلاوي، ٢٠١٢: ٢٩١). وحتى تكون إدارة العمليات داعمة للتميز يجب أن تكون كفؤة وفاعلة، وأيضاً إمكانية تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب استراتيجيات المنظمة (الجبوري، ٢٠١٣: ١٧٩).

### المبحث الثالث: الإطار العملي

يهتم هذا المبحث بعرض النتائج الميدانية وتحليلها بعد إجراء المعالجات الإحصائية واستخلاص النتائج، إذ يتم تشخيص واقع بُعدى البحث ومتغيراتهما في الجامعتين المبحوثتين، ولتحقيق ذلك تمت معالجتها ابتداءً بالتحليل الأولي للبيانات المتعلقة بُعدى الدراسة ومتغيراتهما، وقد تم استخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS) لاحتساب التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، كما اهتم المبحث باختبار فرضيات الدراسة ولتحديد إمكانية قبولها أو رفضها، ومن ثم أهم الاستنتاجات والمقترنات التي تم التوصل إليها، وسيتناول هذا المبحث المحاور الآتية:

### المحور الأول: وصف وتشخيصها أبعاد الدراسة ومتغيراتها

#### أولاً: وصف أبعاد القيادة التحويلية وتشخيصها

بهدف الوقوف على طبيعة الإجابات التي أبدتها الأفراد المبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية ومن أجل عرض وتحليل البيانات الخاصة بتلك الإجابات، إذ يشير الجدول (١) إلى النسب المئوية للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات العينة المبحوثة وكما يأتي:

- ١. التأثير المثالي:** تشير معطيات الجدول (١) إلى التأثير المثالي لجامعتي تكريت وكركوك المتمثلة بالمتغيرات (X1-X5)، إذ تشير النسب في جامعة تكريت إلى أن (٩٠,٨) من

الأفراد المبحوثين غير متلقين مع المتغيرات ونسبة (٢٢,٦٦) متلقين إلى حد ما، مقابل نسبة (٦٨) متلقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٧٨٦) وانحراف معياري (٣,٣٤)، أما جامعة كركوك فتشير نسبة (٣,٣٤) من الأفراد المبحوثين غير متلقين مع متغيرات الدراسة ونسبة (١٠,٢٦) هم متلقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٨٦,٥٢) متلقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز ذلك بوسط حسابي (٤,١٠٢) وانحراف معياري (٠,٧٣٦).

**٢. التحفيز:** تشير معطيات الجدول (١) إلى التحفيز لجامعي تكريت وكركوك المتمثلة بالمتغيرات (X6-X10)، إذ تشير النسب في جامعة تكريت إلى أن (٦,٠٢) من الأفراد المبحوثين غير متلقين مع المتغيرات ونسبة (٣٠,٦٨) هم متلقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٦٣,٣٤) متلقين مع متغيرات هذا البعد وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٦٥٦) وانحراف معياري (٠,٨٠٤)، أما جامعة كركوك فتشير نسبة (٦,٠٨) من الأفراد المبحوثين غير متلقين مع متغيرات الدراسة ونسبة (٢٦,٥٢) هم متلقون إلى حد ما مقابل نسبة (٦٧,٤٦) متلقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٦٩٣) وانحراف معياري (٠,٨٢٩).

**٣. الاعتبارية الفردية:** تشير معطيات الجدول (١) إلى الاعتبارية الفردية لجامعي تكريت وكركوك المتمثلة بالمتغيرات (X11-X15)، إذ تشير النسب في جامعة تكريت إلى أن (6.34) من الأفراد المبحوثين غير متلقين مع المتغيرات ونسبة (٢٤,٦٦) هم متلقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٦٩) متلقين مع متغيرات هذا البعد وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٧٧٣) وانحراف معياري (٠,٨٢١)، أما جامعة كركوك فتشير نسبة (٣,٢٦) من الأفراد المبحوثين غير متلقين مع متغيرات الدراسة ونسبة (١٨,٦٢) هم متلقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٧٨,١٤) متلقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٩٥٣) وانحراف معياري (٠,٧٠٣).

**٤. الاستثارة الفكرية:** تشير معطيات الجدول (١) إلى الاستثارة الفكرية لجامعي تكريت وكركوك المتمثلة بالمتغيرات (X16-X20)، إذ تشير النسب في جامعة تكريت إلى أن (7) من الأفراد المبحوثين غير متلقين مع المتغيرات ونسبة (٣١,٦٨) هم متلقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٦١,٣٢) متلقين مع متغيرات هذا البعد وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٧٠٦) وانحراف معياري (٠,٨٤٨)، أما جامعة كركوك فتشير نسبة (٦,٥٤) من الأفراد المبحوثين غير متلقين مع متغيرات الدراسة ونسبة (٢٧,٤٦) هم متلقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٦٦,٠٤) متلقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٧٤٧) وانحراف معياري (٠,٩١٠).

٥. التمكين: تشير معطيات الجدول (١) إلى التمكين لجامعتي تكريت وكركوك المتمثلة بالمتغيرات (X21-X25)، إذ تشير النسب في جامعة تكريت إلى أنَّ (8.34) من الأفراد المبحوثين غير متلقين مع المتغيرات ونسبة (٢٣) هم متلقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٦٨,٦٨) متلقين مع متغيرات هذا البعد وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٧٨٦) وانحراف معياري (٠,٨٥١)، أما جامعة كركوك فتشير نسبة (١٥,٦) من الأفراد المبحوثين غير متلقين مع متغيرات الدراسة ونسبة (١٨,٦٢) هم متلقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٧٥,٨٤) متلقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٨٩٧) وانحراف معياري (٠,٧٧١).

### جدول رقم (١)

النسب المئوية للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

#### على المستوى الكلي لجامعتي تكريت وكركوك

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للتوزيعات التكرارية					الجامعة	البعد
		انتفق بشدة	انتفق	انتفق إلى حد ما	لا انتفق	لا انتفق بشدة		
٠,٩١٣	٣,٧٨٦	٢١,٣٤	٤٦,٦٦	٢٢,٦٦	٧,٩٨	١,٨٤	تكريت	التأثير المثالي
		٦٨		٢٢,٦٦		٩,٨		
٠,٧٣٦	٤,١٠٢	٢٧,٩٢	٥٨,٦	١٠,٢٦	٢,٣٤	٠,٩٢	كركوك	التحفيز
		٨٦,٥٢		١٠,٢٦		٣,٢٦		
٠,٨٠٤	٣,٦٥٦	١٠,٦٨	٥٢,٦٦	٣٠,٦٨	٣,٦٨	٢,٣٤	تكريت	الاعتبارية الفردية
		٦٣,٣٤		٣٠,٦٨		٦,٠٢		
٠,٨٢٩	٣,٦٩٣	١١,١٦	٥٦,٣	٢٦,٥٢	٢,٨	٣,٢٨	كركوك	الاستثارة الفكرية
		٦٧,٤٦		٢٦,٥٢		٦,٠٨		
٠,٨٢١	٣,٧٧٣	١٦,٣٢	٥٢,٦٨	٢٤,٦٦	٤,٦٦	١,٦٨	تكريت	التمكين
		٦٩		٢٤,٦٦		٦,٣٤		
٠,٧٠٣	٣,٩٥٣	٢٠,٤٨	٥٧,٦٦	١٨,٦٢	٣,٢٦	٠	كركوك	
		٧٨,١٤		١٨,٦٢		٣,٢٦		
٠,٨٤٨	٣,٧٠٦	١٧,٠	٤٤,٣٢	٣١,٦٨	٦,٣٢	٠,٦٨	تكريت	
		٦١,٣٢		٣١,٦٨		٧		
٠,٩١٠	٣,٧٤٧	١٨,٦	٤٧,٤٤	٢٧,٤٦	٣,٢٨	٣,٢٦	كركوك	
		٦٦,٠٤		٢٧,٤٦		٦,٥٤		
٠,٨٥١	٣,٧٨٦	١٨,٦٨	٥٠,٠	٢٣,٠	٨,٠	٠,٣٤	تكريت	
		٦٨,٦٨		٢٣,٠		٨,٣٤		
٠,٧٧١	٣,٨٩٧	٢٠,٠٢	٥٥,٨٢	١٨,٦٢	١٥,١٤	٠,٤٦	كركوك	
		٧٥,٨٤		١٨,٦٢		١٥,٦		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

#### ثانياً: وصف متطلبات الأداء المتميز وتشخيصها

بهدف الوقوف على طبيعة الإجابات التي أبدتها الأفراد المبحوثون حول متطلبات الأداء المتميز ومن أجل عرض وتحليل البيانات الخاصة بتلك الإجابات، إذ يشير الجدول (٢) إلى

النسب المئوية للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المبحوثة وكما يأتي:

**١. التخطيط الاستراتيجي:** تشير معطيات الجدول (٢) إلى التخطيط الاستراتيجي لجامعتي تكريت وكركوك المتمثلة بالمتغيرات (X1-X5)، إذ تشير النسب في جامعة تكريت إلى أنَّ (٨,٧) من الأفراد المبحوثين غير متفقين مع المتغيرات ونسبة (٢٩,٩٨) متفقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٦١,٣٢) متفقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (٤٤,٥٠)، أما جامعة كركوك فتشير نسبة (٣,٢٨) من الأفراد المبحوثين غير متفقين مع متغيرات الدراسة ونسبة (٢٧,٤٤) هم متفقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٦٩,٣٢) متفقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٨٠٤) وانحراف معياري (٧١١,٠٠).

**٢. التركيز على الزبون:** تشير معطيات الجدول (٢) إلى التركيز على الزبون لجامعتي تكريت وكركوك المتمثلة بالمتغيرات (X3-X35)، إذ تشير النسب في جامعة تكريت إلى أنَّ (١١,٤٦) من الأفراد المبحوثين غير متفقين مع المتغيرات ونسبة (٦٦,٦٦) هم متفقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٦٢,٠٤) متفقين مع متغيرات هذا البعد وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٥٩٣) وانحراف معياري (٠٠,٨٩٤)، أما جامعة كركوك فتشير نسبة (٤,٧٥) من الأفراد المبحوثين غير متفقين مع متغيرات الدراسة ونسبة (٢٥,١٠) هم متفقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٧٠,٢٤) متفقين مع متغيرات هذا البعد ، وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٧٦٤) وانحراف معياري (٠٠,٧٥٩).

**٣. إدارة المعرفة:** تشير معطيات الجدول (٢) إلى إدارة المعرفة لجامعتي تكريت وكركوك المتمثلة بالمتغيرات (X36-X40)، إذ تشير النسب في جامعة تكريت إلى أنَّ (11.32) من الأفراد المبحوثين غير متفقين مع المتغيرات ونسبة (٢٤,٦٦) هم متفقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٦٣,٩٨) متفقين مع متغيرات هذا البعد وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٦٠٣) وانحراف معياري (٠٠,٨٨٦)، أما جامعة كركوك فتشير نسبة (٤,٨٤) من الأفراد المبحوثين غير متفقين مع متغيرات الدراسة ونسبة (٢٦,٠٦) هم متفقون إلى حد ما ،مقابل نسبة (٦٩,٧) متفقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٧٦٢) وانحراف معياري (٠٠,٧٨٩).

**٤. الثقافة التنظيمية:** تشير معطيات الجدول (٢) إلى الثقافة التنظيمية لجامعتي تكريت وكركوك المتمثلة بالمتغيرات (X41-X45)، إذ تشير النسب في جامعة تكريت إلى أنَّ (6.68) من الأفراد المبحوثين غير متفقين مع المتغيرات ونسبة (٣١,٠٠) هم متفقون إلى حد ما ،مقابل نسبة (٦٢,٣٢) متفقين مع متغيرات هذا البعد وعزز ذلك بوسط

حسابي (٣,٦٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٨٠)، أما جامعة كركوك فتشير نسبة (٣,٧٢) من الأفراد المبحوثين غير متفقون مع متغيرات الدراسة ونسبة (٢٦,٥٢) هم متفقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٦٩,٧٨) متفقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٧٧٦) وانحراف معياري (٠,٧١٦).

٥. **إدارة العمليات:** تشير معطيات الجدول (٢) إلى إدارة العمليات لجامعة تكريت وكركوك المتمثلة بالمتغيرات (X46-X50)، إذ تشير النسب في جامعة تكريت إلى أن (6.66) من الأفراد المبحوثين غير متفقين مع المتغيرات ونسبة (30.68) هم متفقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٦٢,٦٦) متفقين مع متغيرات هذا البعد وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٦٤٣) وانحراف معياري (٠,٧٥٤)، أما جامعة كركوك فتشير نسبة (٦,٥٢) من الأفراد المبحوثين غير متفقين مع متغيرات الدراسة ونسبة (٢٩,٧٨) هم متفقون إلى حد ما، مقابل نسبة (٦٣,٧) متفقين مع متغيرات هذا البعد ، وعزز ذلك بوسط حسابي (٣,٦٩٧) وانحراف معياري (٠,٨٤٥).

### جدول رقم (٢)

النسب المئوية للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات الأداء المتميز على المستوى الكلى لجامعة تكريت وكركوك

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية للتوزيعات التكرارية					الجامعة	البعد
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة		
٠,٨٤٤	٣,٦٥	١٣,٣٢	٤٨,٠	٢٩,٩٨	٧,٧٠	١,٠٠	تكريت	الخطيط الاستراتيجي
		٦١,٣٢		٢٩,٩٨		٨,٧		
٠,٧١١	٣,٨٠٤	١٤,٤٤	٥٤,٨٨	٢٧,٤٤	٣,٢٨	٠	كركوك	التركيز على الزبون
		٦٩,٣٢		٢٧,٤٤		٣,٢٨		
٠,٨٩٤	٣,٥٩٣	١١,٣٨	٥٠,٦٦	٢٦,٦٦	٨,٨٠	٢,٦٦	تكريت	إدارة المعرفة
		٦٢,٠٤		٢٦,٦٦		١١,٤٦		
٠,٧٥٩	٣,٧٦٤	١٢,١	٥٨,١٤	٢٥,١٠	٣,٢٦	١,٤٩	كركوك	الثقافة التنظيمية
		٧٠,٢٤		٢٥,١٠		٤,٧٥		
٠,٨٨٦	٣,٦٠٣	١٠,٣٢	٥٣,٦٦	٢٤,٦٦	٨,٦٦	٢,٦٦	تكريت	إدارة العمليات
		٦٣,٩٨		٢٤,٦٦		١١,٣٢		
٠,٧٨٩	٣,٧٦٢	١٤,٨٨	٥٤,٨٢	٢٦,٠٦	٢,٣٢	١,٨٤	كركوك	
		٦٩,٧		٢٦,٠٦		٤,٨٤		
٠,٧٨٠	٣,٦٢٣	٨,٣٢	٥٤,٠	٣١,٠	٥,٠	١,٦٨	تكريت	
		٦٢,٣٢		٣١,٠		٦,٦٨		
٠,٧١٦	٣,٧٧٦	١٢,١٠	٥٧,٦٨	٢٦,٥٢	٣,٦٢	٠,٤٦	كركوك	
		٦٩,٧٨		٢٦,٥٢		٣,٧٢		
٠,٧٥٤	٣,٦٤٣	٩,٠	٥٣,٦٦	٣٠,٦٨	٥,٩٨	٠,٦٨	تكريت	
		٦٢,٦٦		٣٠,٦٨		٦,٦٦		
٠,٨٤٥	٣,٦٩٧	١٤,٤٠	٤٩,٣	٢٩,٧٨	٤,٦٦	١,٨٦	كركوك	
		٦٣,٧		٢٩,٧٨		٦,٥٢		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

## المحور الثاني: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

### جدول رقم (٣)

نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز مع قيمة المختبر

الإحصائي ( $\alpha$ ) المحسوبة لجامعة تكريت

درجة الثقة	قيمة ( $\alpha$ ) المحددة	متطلبات الأداء المتميز (Y)	المتغير المعتمد
			المتغير المستقل
٠,٩٩	٠,٠١	٠,٧٦٢	أبعاد القيادة التحويلية (X)
٠,٠٠٠			قيمة $\alpha$ المحسوبة
توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز			نوع واتجاه العلاقة

N=60

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ولمناقشة إجراءات اتخاذ القرار بشأن رفض الفرضية أو قبولها، تم الاعتماد على اختبار معاملات الارتباط البسيطة المبينة في الجدول (٣)، وباستخدام ( $\alpha$ ) لتحديد مدى معنوية العلاقة بين المتغير الرئيسي المستقل المتمثل بأبعاد القيادة التحويلية (X) والمتغير الرئيسي المعتمد (Y) المتمثل بمتطلبات الأداء المتميز، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبجميع أبعادها كمتغير مستقل ومتطلبات الأداء المتميز. إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٦٢) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى معنوية (٠,٠١)، وبالتالي يمكن القول إن أبعاد القيادة التحويلية ترتبط معنويًا مع متطلبات الأداء المتميز. وهذا ما يدعم الاتجاه النظري عند القول إن القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة طريق للوصول إلى مستوى الأداء المتميز.

أما في ما يتعلق بجامعة كركوك فان الجدول (٤) يبين نتائج تحليل معاملات الارتباط، والتي بلغت (٠,٧٨٤)، وجاءت قيمة المختبر الإحصائي لمتطلبات الأداء المتميز ككل مع أبعاد القيادة التحويلية مساوية إلى (٠,٠٠٠)، وهو أقل من القيمة المحددة (٠,٠١) وبالتالي هناك

فروق ذات دلالة إحصائية معنوية تكفي لرفض فرضية العدم، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين.

جدول رقم (٤)

نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز مع قيمة المختبر الإحصائي ( $\alpha$ ) المحسوبة لجامعة كركوك

درجة الثقة	قيمة ( $\alpha$ ) المحددة	متطلبات الأداء المتميز (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
٠,٩٩	٠,٠١	٠,٧٨٤	أبعاد القيادة التحويلية (X)
٠,٠٠٠			قيمة $\alpha$ المحسوبة
توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز			نوع واتجاه العلاقة

N=43

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

وتبيّن النتائج الواردة في الجدول (٣) و(٤) الاختلاف الطفيف بين الجامعتين، وتعود مسبياته إلى التحديات التي فرضت على محافظة صلاح الدين بعامة، وجامعة تكريت بخاصة إذ انعكست عوامل البيئة ومتغيراتها في أداء الجامعة وتحديداً تلك العوامل والمتغيرات التي لا يمكن التحكم بها والمتمثلة بالأوضاع الأمنية والعمليات العسكرية التي كانت جارية في محافظة صلاح الدين والتي ترافقها تراجعت في أداء البحث، وعلى الرغم مما فرض على جامعة تكريت من تحديات إلا أنها سعت واجهتها للحفاظ على مكانتها العلمية والتربوية المعروفة عنها، والتي تمثل شخصيتها وكيانها في المجتمع، وهي قريبة في موقع المقارنة مع جامعة كركوك التي تشهد نوعاً من الاستقرار البيئي أكثر في مختلف الجوانب.

## ثانياً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

ضمن المعالجة المنهجية لفرضيات البحث سيتناول هذا المحور علاقات التأثير بين المتغيرات ذاتها وكما سيتم عرض نتائج الاختبار كالتالي:

## جدول رقم (٥)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير (القيادة التحويلية) في متطلبات الأداء المتميز على مستوى جامعة تكريت

معامل التفسير	قيمة F		القيادة التحويلية	Constant الثوابت	المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة			
R <sup>2</sup>	% ١	B <sub>1</sub>	A		متطلبات الأداء المتميز
٠,٥٨٢	٥,٠٢	٢٩,٧٤٥	٠,٣٩٢	١,٥	

N= 60

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يشير الجدول (٥) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير القيادة التحويلية (X) بكافة أبعادها في متطلبات الأداء المتميز (Y)، ومنه نجد ان النموذج المقدر هو:

$$(Y = 1.5 + 0.392 X)$$

إذ إنَّ

Y : تمثل المتغير المعتمد المتمثل بمتطلبات الأداء المتميز ككل.

X : المتغير المستقل المتمثل بالقيادة التحويلية بأبعادها الخمسة.

ومنه يتضح ما يلي:

١. إنَّ قيمة المختبر الإحصائي لتحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة التحويلية في متطلبات الأداء المتميز قد جاءت مرتفعة وبلغت (٢٩,٧٤٥)، وبمقارنتها مع قيمة F الجدولية (٥,٠٢) نجد أنها أكبر وبالتالي هناك فروق ذات دالة إحصائية تكفي لرفض فرضية العدم، مما يعني وجود تأثير واضح للقيادة التحويلية في متطلبات الأداء المتميز. وإنَّ تغير وحدة واحدة في القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة إيجابية بمقدار (٠,٣٩٢) في متطلبات الأداء المتميز.

٤. جاءت القوة التفسيرية للنموذج المقدر مرتفعة بوضوح ومن خلال معامل التفسير<sup>2</sup>  $R^2$  فإنَّ القيادة التحويلية مجتمعة بكافة أبعادها نجحت في تفسير ما نسبته (٥٨%) من إجمالي التغيرات الجارية في متطلبات الأداء المتميز وإنَّ المتبقى والبالغ (٤٢%) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج.

#### جدول رقم (٦)

#### تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير (القيادة التحويلية) في متطلبات الأداء المتميز على مستوى جامعة كركوك

معامل التفسير $R^2$	F		القيادة التحويلية	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية ١%	المحسوبة			
٠,٦١٦	٥,٧٢	٢٥,١٢٥	B <sub>1</sub>	A	متطلبات الأداء المتميز

N= 43

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

تشير نتائج الجدول (٦) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير القيادة التحويلية (X) بكافة أبعادها في متطلبات الأداء المتميز (Y)، ومنه نستدل على النموذج المقدر التالي:

$$Y = 1.690 + 0.532 X$$

إذ إنَّ

Y : تمثل المتغير المعتمد المتمثل بمتطلبات الأداء المتميز.

X : المتغير المستقل المتمثل بالقيادة التحويلية.

ويتبين من ذلك :

١. إنَّ قيمة المختبر الإحصائي F لاختبار تأثير القيادة التحويلية في متطلبات الأداء المتميز جاء مرتفع وبلغ (٢٥,١٢٥) تحت مستوى خطأ ١% وبالمقارنة مع قيمة F الجدولية (٥,٧٢) يتضح أن هناك فروقاً معنوية ذات دالة إحصائية تكفي لرفض فرضية العدم، وعليه فإنَّ القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير في متطلبات الأداء المتميز ولتأكيد ذلك نجد أنَّ تغير وحدة واحدة في القيادة التحويلية يؤدي إلى تغير بمقدار (٠,٥٣٥) في متطلبات الأداء المتميز.

٢. إنَّ القوة التفسيرية للنموذج جاءت مرتفعة لدعم نتائج الفقرة (١) ومن خلال معامل التفسير<sup>3</sup>  $R^2$  فإنَّ القيادة التحويلية قد وفقت في تفسير حوالي (٦١%) من إجمالي التغيرات في

متطلبات الأداء المتميز، في حين نجد أن المتبقى (٣٩٪) قد يعود لمتغيرات أخرى لم تبحث في النموذج وربما إلى الخطأ المسموح به.

من خلال معطيات الجدول (٥) و(٦) فإنَّ على مستوى كلتا الجامعتين ثبت أن هناك علاقة تأثير معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومتطلبات الأداء المتميز، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الطائي، ٢٠١٠، ١١٥:٢٠١٠) على أهمية أبعاد القيادة التحويلية ودورها في استيعاب التطورات والتحولات التي تشهدها البيئة التعليمية وتبني التغييرات المناسبة وصولاً للأداء الأفضل والمتميز، وبالبحث عن فروق في ذلك التأثير بين الجامعتين فإنَّه قليل جداً وكان لصالح جامعة كركوك.

### المحور الثالث: الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً: الاستنتاجات

١. يساعد تبني المنظمات لأنموذج القيادة التحويلية في تحفيز عاليتها لبذل المزيد من الجهد من أجل التكيف وتوليد القيمة والبقاء.
٢. يسهم أنموذج القيادة التحويلية في تعزيز أواصر التواصل والترابط بين العاملين في المنظمة، والتي تسهم في مشاركتهم الفاعلة ضمن فرق العمل والتي تُعد من الاستراتيجيات الرئيسية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها.
٣. يركز أنموذج القيادة التحويلية على السلوك الغير الملموس أكثر من التركيز على الأشياء الماددة الملموسة في التعامل مع العاملين في المنظمة.
٤. أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز على مستوى الجامعتين المبحوثتين، ووفقاً لقيمة معامل الارتباط نجد تفوق نسبي لجامعة كركوك على تكريت وذلك للظروف التي مرت بها جامعة تكريت وعلى الرغم من ذلك زالت محافظة على موقعها المتميز.
٥. أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز على مستوى الجامعتين المبحوثتين، ووفقاً لقيمة معامل الارتباط نجد تفوقاً نسبياً لجامعة كركوك على تكريت وذلك للظروف التي مرت بها جامعة تكريت وعلى الرغم من ذلك زالت محافظة على موقعها المتميز.

#### ثانياً: المقتراحات

١. نظراً لوجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات الدراسة، وانعكاس ذلك على طبيعة عمل الجامعتين المبحوثتين، تقترح الدراسة ضرورة أن تولي إدارة الجامعات اهتماماً كبيراً لهذه المتغيرات، وتوظيف علاقات الارتباط والتأثير في صياغة خططها وإحداث تغييرات تنظيمية على وفق هذه العلاقة.

٢. بناء قيادات أكاديمية تتسم بصفات القائد التحويلي، وتمتلك رؤية ورسالة تقودها إلى التميز في أدائها، وتأخذ بنظر الاعتبار الطيف المتنوع للاحتياجات والفرق الفردية للعاملين، فضلاً عن الثقافات الفردية وما تحمله من قيم ومبادئ ومعتقدات والعمل على ترسيختها لخدمة أهداف المنظمة التعليمية.

٣. ضرورة اهتمام القيادات في الجامعتين المبحوثتين بالأفراد المتميزين والمبدعين ومحاولة المحافظة عليهم وتحفيزهم، لتعزيز موقع الجامعتين ومستواها بين الجامعات الأخرى المنافسة.

٤. الاهتمام بالخبرات والمعارف التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي تكريت وكركوك عن طريق مشاركتهم في المؤتمرات العلمية التي تقام في داخل العراق وخارجها، والإفادة منها واستثمارها بالشكل الصحيح في تحسين وتطوير أداء وسلوك العاملين في الجامعة، مما يؤدي ذلك إلى تطور قدرتها العلمية ومن ثم ينعكس إيجابياً على المستوى العلمي لجامعاتهم.

## المصادر

### أولاً: العربية

#### أ\_ الاطاريين والرسائل الجامعية

ت	التفاصيل
١	آل فطيح، حمد بن قبلان، (٢٠١٣)، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢	الامين، بن جدو محمد، (٢٠١٣)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Conder ببرج بو عريبيج، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ١، الجزائر.
٣	الجبوري، حمزة محمد، (٢٠١٣)، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد ٣٤.
٤	الخالدي، صالح عابر بشيت، (٢٠١٢)، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٥	الدجني، علي يحيى علي (٢٠١٣)، واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنماذج الأوروبية للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦	الدليمي، حيدر طه عبد الله، (٢٠١٤)، دور القيادة التحويلية في الأداء المنظمي، بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في وزارة المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧	الرويشدي، حسام علي محبيس، (٢٠٠٩)، اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة.

ت	التفاصيل
٨	منشورة، <u>كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.</u>
٩	السوداني، محمد رحمة فنجان، (٢٠١٤)، تمكين وإبداع المرؤوسين في إطار أنموذج القيادة التحويلية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة البعثات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، <u>كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.</u>
١٠	الطائي، سعد خليل إبراهيم، (٢٠١٠)، اثر خصائص القيادة التحويلية في مجالات التغيير التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت، رسالة ماجستير غير منشورة، <u>كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.</u>
١١	العبيدي، كروان عزيز حسين، (٢٠١٤)، المواءمة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات واثر كل منهما في الأداء المتميز، دراسة استطلاعية تحليلية للقطاع المصرفى، رسالة ماجستير غير منشورة ، <u>كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.</u>
١٢	العبيدي، ميسون علي حسين، (٢٠١٣)، دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية، بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، <u>كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.</u>
١٣	العزاوى، فارس صلاح نجم، (٢٠١٠)، متطلبات إقامة مواصفات التصنيع العالمية وأثرها في تحقيق بعض أبعاد الأداء المتميز، دراسة من وجهة نظر عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، <u>كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.</u>
١٤	العيسوي، طارق عوني عيسى، (٢٠١٣)، مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتميز الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة، من وجهة نظر ضباط الإدارة العامة للمباحث، رسالة ماجستير منشورة، <u>كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.</u>
١٥	الفتلاوى، إيناس عباس يونس، (٢٠١٢)، اثر عمليات التعليم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، <u>كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.</u>
١٦	القططاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفي، (٢٠١٠)، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، <u>كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.</u>
١٧	المسعودي، محمد إصبع بكار، (٢٠٠٧)، العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في الكليات الأهلية ببغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، <u>كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.</u>
١٨	النسور، أسماء سالم، (٢٠١٠)، اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، <u>كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.</u>
١٩	حسن، عبد المحسن احمد حاجي، (٢٠١٠)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير منشورة، <u>كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.</u>
٢٠	فرج، وليد علاء، (٢٠٠٩)، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرها في الأداء المتميز ، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروعات الغازية/ المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير غير منشورة، <u>الكلية التقنية</u>

التفاصيل	ت
الإدارية، هيئة التعليم التقني.	
كمونه، علي عبد الأمير عبد الحسين، (٢٠١٣)، الالملموسيات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقه الدرجات الموزونة، دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإداره والاقتصاد، جامعة كربلاء.	٢٠
الزيبيدي، بلال كامل عوده، (٢٠١٠)، تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإداره والاقتصاد، جامعة بغداد.	٢١

**بـ المجلات العلمية**

التفاصيل	ت
الحكيم، ليث علي، وزوين، عمار عبد الأمير، والخاجي، حاكم جبوري، (٢٠٠٩)، دور أدوات التعليم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١١، العدد ٢.	١
المعاني، أيمن عوده، (٢٠١٣)، اثر القيادة التحويلية على المواطنـة التنظيمـية لدى العـاملـين في الجـامـعـة الأـرـدـنـيـة، دراسـة مـيدـانـيـة، المـجلـة الأـرـدـنـيـة فـي إـدـارـة الأـعـمـالـ، المـجلـد ٩، العـدد ٢	٢
جرار، ذياب، (٢٠١٣)، العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجـه في قـطـاع الصـنـاعـات الدـوـائـيـة الـفـلـسـطـيـنيـ، مجلـة الجـامـعـة الإـسـلـامـيـة لـلـدـرـاسـات الـاـقـتـصـادـيـة وـالـإـدـارـيـةـ، المـجلـد ٢١، العـدد ٢.	٣
حمد، علاء دهام، (٢٠١٤)، اثر القيادة التحويلية في إدارة المواهبـ، دراسـة تـطـيـقـيـة في وزـارـة العـلـومـ وـالـنـكـنـوـلـوـجـيـاـ، كلـيـة الإـدـارـةـ وـالـاـقـتـصـادـ، مجلـة جـامـعـة بـغـادـ، المـجلـد ٥، العـدد ٥.	٤
داود، فضيلـة سـلـمانـ، (٢٠١٢)، النـجـاح الإـسـتـرـاتـيـجي لـلـمـنـظـمـات عـلـى وـقـق أـبعـاد الـقـيـادـة التـحـوـيلـيـةـ، دراسـة استـطـلاـعـيـة لـعـيـنة منـ أـفـرـاد الـهـيـئـةـ الـعـامـةـ لـلـضـرـائـبـ، مجلـة درـاسـات مـاحـسـبـيـةـ وـمـالـيـةـ، المـجلـد ٧، العـدد ٢٠ـ. كلـيـة الإـدـارـةـ وـالـاـقـتـصـادـ، جـامـعـة بـغـادـ.	٥
علي، ليث، وزوين، عمار، والخاجي، حاكم، (٢٠١٠)، دور نموذج سلسة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسـة استـطـلاـعـيـةـ، مجلـة درـاسـات إـدـارـيـةـ، المـجلـد ٣، العـدد ٦.	٦
أحمد، شهينـاز فـاضـلـ، (٢٠٠٨)، تـحلـيلـ العلاقةـ بـيـنـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ وـالـقـيـمـ التـنـظـيمـيـةـ، بـحـثـ استـطـلاـعـيـ فيـ الشـرـكـةـ الـعـامـةـ لـصـنـاعـةـ الـبـطـارـيـاتـ، مجلـة الإـدـارـةـ وـالـاـقـتـصـادـ، كلـيـة الإـدـارـةـ وـالـاـقـتـصـادـ، جـامـعـةـ الـمـسـتـصـرـيـةـ.	٧

**المؤتمرات**

التفاصيل	ت
الحاج، عـرـابـةـ، وـعـبـدـ الغـنـيـ بنـ حـامـدـ، (٢٠٠٨ـ)، دور رـأـسـ المـالـ الفـكـريـ فيـ تـحـقـيقـ الأـدـاءـ التـنـظـيمـيـ المـتـمـيزـ لـلـمـنـظـمـاتـ، مـلـقـىـ دـولـيـ إـدـارـةـ وـقـيـاسـ رـأـسـ المـالـ الفـكـريـ فيـ مـنـظـمـاتـ الـأـعـمـالـ الـعـرـبـيـةـ، لـلـفـرـتـةـ مـنـ ١٣ـ إـلـىـ ١٤ـ، جـامـعـةـ الـبـلـيـدـةـ، الـجـزاـئـرـ.	١
لينـدةـ، رـقـامـ، (٢٠٠٥ـ)، المـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ مـصـدرـ الأـدـاءـ المـتـمـيزـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ الـاـقـتـصـادـيـةـ، المؤـتمـرـ الـعـلـمـيـ الـدـولـيـ حـولـ الأـدـاءـ المـتـمـيزـ لـلـمـنـظـمـاتـ الـحـكـومـيـةـ، لـلـفـرـتـةـ مـنـ ٨ـ إـلـىـ ٩ـ مـارـسـ، كـلـيـةـ الـحـقـوقـ وـالـعـلـمـ الـاـقـتـصـادـيـةـ، جـامـعـةـ وـرـقـلـةـ، الـجـزاـئـرـ.	٢

## ثـ الكتب

التفاصيل	ت
الهلالات، صالح علي عودة، (٢٠١٤)، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.	١
محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح، (٢٠٠٩)، إدارة الإنتاج والعمليات، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.	٢

## ثانياً: الأجنبية

## A. Articles &amp; journal

ت	التفاصيل
١	A.James,Odumeru, & Ogbonna, Ifeanyi Gerge, (2013), Transformation VS. Transactional Leadership Theories Evidence in Literature, <u>International Review of Management and Business Research</u> , Vol.2, No.2.
٢	Ab Hamid, Mohd Rashid, Mokhtar Abdullah, Zainol Mustafa, & Nur Balqishanis binti Zaina Abidin, (2015), Conceptual framework of innovation excellence model for higher education institutions, <u>Procedia - Social and Behavioral Sciences</u> , No. 174.
٣	Ajaif, Mona,(2008), Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai, Paper for Quality Congress Middle East2 Greating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East Responsibilities Challenges and Strategies, Dubai E .TOM College, <u>Procedia - Social and Behavioral Sciences</u> , Vol. 12, No. 4.
٤	Allameh,Sayyed Mohsen, Marzieh Heydari, & Sayyed Mohammad Reza Davoodi,(2012), Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township, <u>Procedia - Social and Behavioral Sciences</u> , Vol.31
٥	Arokiasamy,Anantha Raj A.,Adbul Ghani Kanesan bin Abdullah,& Aziah Ismail, (2015), Correlation between cultural perceptions, leadership style and ICT usage by school principals in Malaysia, <u>Procedia - Social and Behavioral Sciences</u> , Vol. 176, No.16.
٦	Atkinson,Timothy,N. & Pilgreen .Tom(2011), Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment , Vol .18 ,No .18 .
٧	Barut,Yasar, Murat Gokalp, Mursel Akdenk, & Temel Kalafat,(2010), The associations between university students' transformational leadership characteristics and dysfunctional limitedness perceptions, <u>Procedia Social and Behavioral Sciences</u> , No.9.
٨	Hunt,James & Fitzgerald,Martin,(2013), The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership:An Investigation and Review of Competing Claims in the Literature, <u>American International Journal of Social Science</u> , Vol. 2 No. 8.
٩	Martin Jaeger, Desmond Adair& Sondus AlQudah,(2013), MBNQA criteria used in the GCC countries , Emerald Group Publishing Limited, <u>The TQM Journal</u> , Vol. 25 No. 2.
١٠	Mohammad, Sulieman Ibraheem , AL- Zeaud, Hussein , & ,Batayneh,Ayat Mohammad, (2011), The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals, <u>BEH - Business and Economic Horizons</u> , Vol 5.No.2.
١١	Moynihan, Donald P. ,Sanjay K. Pandey, & Bradly E. Wright,(2015), Setting the

ت	التفاصيل
	Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use, Journal of Public Administration Research and Theory. Vol. 22, No. 6
١٢	Tims, Maria, Arnold B. Bakker, & Despoina Xanthopoulou,(2011), Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?, <u>The Leadership Quarterly journal</u> , No.22.

### C. Conferences

ت	التفاصيل
١	Harrington, James, (2005), The Five Pillars of Organizational Excellence, <u>Pakistan's 9th International Conference on Quality Improvement</u> , 14-15, Karachi, <u>Pakistan piqc.com.pkpiqc.com.pk</u>
٢	Jankal,Radoslav,(2014), The role of innovation in the assessment of the excellence of enterprise subjects, <u>2nd World Conference On Business, Economics And Management</u> , Vol.109.
٣	Jankalova, Miriam,(2014), Methodical basis of the Business Excellence status assessment, <u>2nd World Conference On Business, Economics And Management</u> , Vol.109.
٤	Sharma, Pankaj,Nagar, Pankaj, & Pathak,S.C,(2012), Impact of Transformational Leadership on Creative Flexibility of Engineers in India, <u>International Conference on Asia Pacific Business Innovation &amp; Technology Management</u> , No. 57.

### D. BOOKS

ت	التفاصيل
١	Kotler, Philip,(2009), <u>Principles of Marketing</u> , 12th ed, Pearson Prentice-Hall, U.S.A.
٢	Mondy,R.,Wayne,(2010), <u>Human Resource Management</u> ,11 <sup>th</sup> ed, Person Education, rented Hall, New Jersy.
٣	Wheelen , Thomas L., & Hanger, David J.,(2010), <u>Strategic management and business policy; Achieving Sustainability international edition</u> , 12th edition, Pearson education, Inc, upper Saddle River, New Jersey, U.S.A.

### E. Internet

ت	التفاصيل
١	Australian Business Excellence,( ,2005). <a href="http://www.say-global.com">http://www.say-global.com</a>
٢	Blook, L. (2004) ,A Mufti Lead analysis of transformational Leadership the international Tourna of applied management and technology, <a href="http://www.ijamt.org">http://www.ijamt.org</a> .
٣	Covey, Steven,(2007), The Transformational Leadership Report, Developing Tomorrow's Transformational Leaders Today. <a href="http://www.transformationalleadership.net">www.transformationalleadership.net</a>
٤	Hax, Arnoldo (2010), Strategic Management, emerald group publishing <a href="http://www.emeraldinsight.com.limited">http://www.emeraldinsight.com.limited</a>
٥	Hoque, Zahiral,(2003), Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach. <a href="http://www.sciencedirect.com/science">http://www.sciencedirect.com/science</a> .
٦	Standen, Jim, (2004), The EFQM Excellence Model. <a href="http://www.jimstanden.co">http://www.jimstanden.co</a> .