

# **اثر نمط القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي**

## **دراسة ميدانية في وزارة المالية العراقية**

**.حسن هزبر علي**

**جامعة العلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا كلية التجارة / التخصص**

**الدقيق إدارة أعمال ٠٧٧٠٨٤٥٠٨٨٧**

**استاذ مشارك . محمد عبدالعاطي عبد الله المكي /**

**جامعة النيلين كلية التجارة السودان / التخصص الدقيق ادارة اعمال**

**Mohamed Abdel-A ty @gmail. com ٢٤٩٩١٢٣٠٧٤٦٩**

**أستاذ الدكتور: بشارة موسى بشارة /**

**جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا كلية التجارة /**

**التخصص الدقيق إدارة أعمال**

**The impact of transformational leadership style on  
institutional performance: A field study in the Iraqi**

**Ministry of Finance**

**hassanhazbar@gmail. com**

تناولت الدراسة علاقة القيادة التحويلية بالأداء المؤسسي ، تتمثل مشكلة الدراسة في أن المنظمات الحكومية لا تتبع أسس علمية متطورة وخاضعة للدراسات التطبيقية والميدانية في عملية تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، أهمية الدراسة تمثلت في ان هذه الدراسة تسهم في سد الفجوة المعرفية بمدى أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي . اما هدف التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالأداء المؤسسي .تم استخدام برنامج Amos V23 لاختبار الفرضيات التالية : هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و الأداء المؤسسي . توصلت الدراسة إلي إن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و الأداء المؤسسي . الكلمات المفتاحية القيادة التحويلية ،الأداء المؤسسي

## Abstract

The study addressed the relationship between the illiterate national transformation and the trends of the study problem in government organizations that do not follow advanced scientific foundations and are subject to the applied and field university in the field of strategy, evaluating the national performance of organizations, The important study in this study was the leadership of Japanese culture and the extent to which transformation contributes to local performance. But the goal is to identify the relationship between leadership and transformation with national performance. The Amos V23 program was used for the following hypotheses: There is a statistically significant relationship between electrical transfers and national performance. The study found a statistically significant relationship between remittances and national results.

## Keys to mobility, local performance

## المقدمة

أفرزت بيئة الأعمال تحديات كبيرة واجهت المنظمات في عصر التغيير متمثلة بظواهر متعددة أهمها العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واشتداد منافسة الأعمال عالمياً، واصبحت هذه التحديات تشكل ضغوطاً كبيراً على المنظمات بشكل عام ، والتي من شأنها ولدت حاجات كبيرة للإنسان بصورة عامة (الموسوي 2018م) وقد شهد العالم تطورات هائلة شملت مختلف نواحي الحياة، كان لها انعكاساتها على بيئة الأعمال بشكل عام، وعلى نظرتها للإنسان بشكل خاص، هذه التغيرات السريعة والضغوط التي رافقتها كالمنافسة العالمية التي دفعت منظمات الأعمال للسعي لتحقيق التميز (المعاني 2014م).

## البحث الأول مشكلة الدراسة :

عدم إتباع العديد من المنظمات الحكومية أسس علمية متطورة وخاضعة للدراسات التطبيقية والميدانية في عملية تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات ، وبالتالي يتم تقييم الأداء المؤسسي بشكل غير دقيق، بما ينعكس على تحديد نقاط القوة والضعف الواقعية مما يؤدي الى سوء معالجة نقاط الضعف بشكل صحيح.

## أهمية الدراسة :

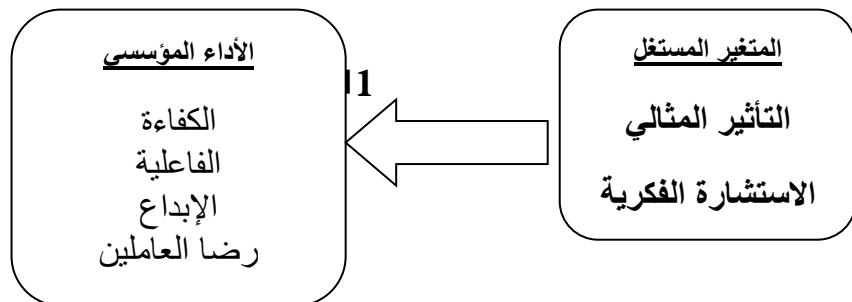
- تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية بمدى أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي .

## اهداف الدراسة :

- التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالأداء المؤسسي.

## فروض الدراسة :

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء المؤسسي.



- ا حدود الدراسة :

الحدود البشرية: مدراء وزارة المالية العراقية.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على وزارات المالية العراقية.

الحدود الزمانية : 2024 م.

الدراسات السابقة :

\_ القيادة التحويلية

الباحث	١_ (الياسري، ٢٠٠٨)
عنوان الدراسة	أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل
أهم أهداف الدراسة	توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في الأداء العملياتي
أهم الاستنتاجات	تلعب القيادة التحويلية دورا هاما في تحقيق مستويات أداء عالية وتخفيض الكلف
اهم التوصيات	التركيز على مفهوم القيادة التحويلية وتبني استخدام تقانة المعلومات في العمليات الانتاجية والإدارية

الباحث	( Jiang et al., 2017)
عنوان الدراسة	The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performane ce: The Mediating Rolee of Organizational Citizenship Behavior
أهم أهداف الدراسة	تأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام للموظف والدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية إيجاد درجة تأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام للموظف فضلاً عن دور الوساطة في سلوك المواطنة التنظيمية .
أهم الاستنتاجات	أن أداء الموظف المستدام يتأثر إيجاباً بالقيادة الانتقالية بالإضافة إلى ذلك أكثر من نصف هذا التأثير هو بوساطة سلوكهم التنظيمي للمواطنة وذكر هذه النتائج مديري المشاريع بالحاجة إلى إعطاء إهتمام وثيق للقيادة التحويلية، ولزراعة سلوك المواطنة التنظيمية
اهم التوصيات	العمل على نمط القيادة التحويلية من خلال دورات ومراكز وورش عمل للتأثير الفاعل على الاداء المستدام لصالح المنظمة

٢\_ أداء المؤسسي

الباحث	عبدالوهاب، ٢٠١٨
عنوان الدراسة	استخدام منهج إعادة هندية العملية في تحسين الأداء
أهم أهداف الدراسة	الكشف عن أثر إعادة هندسة على مستوى أداء العاملين
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
أهم الاستنتاجات	وجود أثر ذو دلالة معنوية بين إعادة هندسة العملية بمتغيراتها على مستوى أداء العاملين وعدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة
اهم التوصيات	تبسيط عملية تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية والتأكد على مناقشة المشاكل واتخاذ القرار الجماعي

الباحث	حافظ، ٢٠٢٠
عنوان الدراسة	أثر ضغوط العمل على أداء الأفراد العاملين التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة المستقبل كلية العلوم الإدارية.
أهم أهداف الدراسة	التعرف على أثر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون والتعرف على مصادر هذه الضغوط
منهج الدراسة	التحليلي الوصفي
متغيرات وادوات الدراسة	ضغوط العمل وأداء الأفراد العاملين
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع (١٢) فندق وسط العاصمة عمان وتم توزيع (٢٤٠) استبانة
أهم الاستنتاجات	توجد علاقة معنوية إحصائية بين المتغيرين
اهم التوصيات	توفير بيئة عمل تضمن رضى العامل وايضاح المهام الوظيفية للأفراد العاملين والالتزام بالنزاهة والموضوعية في عملية تقييم الافراد العاملين

## البحث الثاني الإطار النظري:

### المطلب الأول مفهوم القيادة التحويلية

يعدّ موضوع القيادة من المواضيع التي لاقت إهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والكتاب في مجال الإدارة، حيث تزايد إهتمامهم في الآونة الأخيرة في مفهوم القيادة في شتى المجالات السياسة منها والاقتصادية والاجتماعية أيضاً، ويُعد ذلك برهاناً قاطعاً على أن القيادة هي حجر الأساس وشريان حياة المنظمات على إختلاف أنواعها ( الرقب ، ٢٠١٠ : ١٠ ).

أهمية القيادة التحويلية برز نمط القيادة التحويلية بسبب التغييرات والتطورات في العلوم الإدارية الذي لفت الانتباه وأصبح أكثر أهمية لنظريات الإدارة حيث تتجلى أهمية القيادة التحويلية من مفاهيم القيادة التحويلية في كونها مهمة لاغراض تحقيق تنمية المنظمة وتطورها كما أنها مهمة ومفيدة للمرؤوسين وللمنظمة بغض النظر عن الموقف

اليوم بحاجة الى أن يكونوا قادرين على التأثير والهام موظفيهم لتحقيق تغيير جذري يحفز الافراد لمضاعفة جهودهم العالية لتحقيق الاهداف المشتركة (Yang, 2005)

وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال ما يلي :

١\_ تنمية المنظمة وتطويرها والتوسيع في مدارك المرؤوسين والإرتقاء بهم الى ما هو أبعد من التفكير بمصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العامة للمنظمة والتفكير برؤية واهداف المنظمة (جلاب، ٢٠١٢ : ٢٣٠).

٢\_ تعد القيادة التحويلية وسيلة لخلق والحفاظ على السياق لبناء القدرات البشرية من خلال تطوير وتحديد القيم الأساسية وتوحيد الغرض، وتحرير الإمكانيات البشرية وتوليد القدرة المتزايدة، والتطوير الفعال للقيادة والإتباع ، وذلك بتكيف السياق التنظيمي الذي يركز على التواصل والتفاعل.

٣\_ تساعد القيادة التحويلية المنظمات على التعامل مع البيئات المتغيرة من خلال تشجيع أتباعها على إيجاد حلول مناسبة و مبتكرة للمشاكل المعقدة وبذل المزيد من الجهد في أدائهم من خلال تحدي قيمهم ومعتقداته)

٤\_ تعمل القيادة التحويلية تعمل على التحفيز والإلهام للإتباع وهي أقرب إلى القيادة الحكيمة والكاريزماتية على أساس وجود علاقة وثيقة إشرافية هدفها تحسين الدوافع الذاتية لإتباعه من خلال فهم وتقبل أهداف القائد وتطلعاته

التأثير المثالي (**Idealized Influence**): يقترح بُعد التأثير المثالي إلى قدرة القائد على القيادة بالقوة وإلهام المرؤوسين وغرس الإحساس بالمسؤولية والالتزام تجاه تنفيذ المهمة على أحسن وجه، والقادة الكاريزماتيون يتقنون ويحترمون أتباعهم مما يغرس فيهم الشعور بالانتماء والفخر، ويشير إلى أن أحد العناصر الرئيسية للتأثير المثالي هو إعجاب الأتباع بالقائد والتعاطف معه، ومن خلال قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الأتباع واستثارة الهمم لديهم نحو الإنجاز من أجل تقديم نظرة مستقبلية ويقوم القائد بخلق الكبرياء في نفوس الأفراد والعمل على ترتيب أولويات المهام وتحديد الواجبات الأكثر أهمية ونشر الإحساس برسالة المنظمة، فالقادة الكاريزماتيون يمكن تمييزهم عن غيرهم من حيث استخدام الممارسات الإدارية بمهنية وبشكل معقول مما يترك انطباعاً واضحاً لدى العاملين حيث يعتمد القائد وفقاً لهذا البعد على توضيح الرؤية للمرؤوسين، إذ يشير إلى أن هذا البعد يتعلق بإشراك المرؤوسين بعمليات اتخاذ القرارات والتأثير عليهم من خلال تبني وخلق رؤية أخلاقية، ويتأثر المتابعون بالنزاهة والقيم الأخلاقية والسلوك المحترم للقادة التحويليين، ويضيف كذلك بأنه لا يتم إلهام المرؤوسين وتحفيزهم فقط من خلال التوقعات العالية التي حددها القائد التحويلي ولكنهم يتعرضون أيضاً لمعتقدات عالية الفعالية **الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) (Intellectual Simulation)**: يشير إلى تعزيز الذكاء والعقلانية وحل المشكلات بعناية مثل الخصائص، وتحفز المرؤوسين لجعلهم أكثر إبداعاً وابتكاراً من خلال تحدي معتقداتهم وقيمهم فيما يتعلق بالمنظمة، كما أنه يدعم المرؤوسين لتجربة الأفكار والأساليب المبتكرة الجديدة لإحداث التغيير داخل المنظمة، ومن خلال خلق الدافعية لدى المرؤوسين إلى التفكير "خارج الصندوق" مما يمكنهم من خلق الحلول الابتكارية لحل المشكلة، وهو عامل مهم يدفع المرؤوسين نحو التغيير في المنظمة باستعمال طرقاً ابتكارية حديثة في حل المشاكل باستخدام حس منطقي قبل اتخاذ الإجراءات، هو خلق تحدي للاتباع لابتكار حلول جديدة ومختلفة لحل المشاكل. يشير إلى قدرة القائد على مساعدة أتباعه في اتخاذ قراراتهم الخاصة وإعادة التفكير في الممارسات القديمة بطريقة أصلية وهو التأثير السلوكي المتعلق بالفناعة الذي تحدته القائد ويبقى أثر هذا التأثير بعد انتهاء الموقف القيادي لتستمر هذه الآثار الفكرية في تحفيز وإثارة الدوافع وتوجيهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والادراك الذهني تجاه العمل (الطيب، ٢٠١٩؛ ٣٥١).

#### معوقات تطبيق القيادة التحويلية

هناك معوقات كثيرة تواجه تطبيق القيادة التحويلية سيتم التعرف على بعض منها كالآتي:

[www.a-alghamdi.com/uploads/geadah-thweleah.ppt](http://www.a-alghamdi.com/uploads/geadah-thweleah.ppt)

- ١- البناء التنظيمي الهرمي.
- ٢- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- ٣- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ٤- عدم الرغبة في التغيير.
- ٥- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- ٦- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- ٧- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- ٨- السرية في تبادل المعلومات.
- ٩- ضعف نظام التحفيز.
- ١٠- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

#### خصائص القيادة التحويلية

إن القيادة الفاعلة هي عملية حاسمة لأي منظمة، ولكن كما هو معلوم أن هناك قادة وهناك قادة. فالبعض يسيئون استخدام قوة مواقعهم أو مناصبهم، وآخرين لهم القدرة على اجتذاب وانتزاع إعجاب الآخرين من خلال ما يمتلكون من قوة الشخصية، ومعظمهم يختلف في مهاراتهم في إنتزاع الأفضل من مرؤوسيهـم ومن خلال الدراسة في حقل القيادة خرج الباحثون بسبع خصائص محددة من وجهة نظرهم تفرق بين القادة التحويليين وغيرهم من القادة وهي (الزبيدي، 2007: 103) **وكيل التغيير**: يتميز القائد التحويلي بالسعي لتأسيس منظمات مبتكرة ومتجددة ملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه

البيئات ، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير والنجاح في ادراك التغييرات .حيث ان القائد التحويلي هو قائد تغيير ، فهو يحدد الحاجة للتغيير ، ويرسم الاهداف الملائمة لتحديات المستقبل ويحرص على تذليل معوقات التغيير .

1. التشجيع :القادة التحويليون مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر ، ومواجهة حالات التمر داخل المنظمة . فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وان كان غير مرضٍ .
2. القدرة على مواجهة الاوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية : القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات - تقريباً - الذين يجدون أنفسهم فيها ، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً ، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يُعد مهماً لأبعد الحدود .
3. الرؤية : فالقادة التحويليون ذوو رؤية جيدة ، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع اهداف المنظمة ، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين ، وإستحداث الكثير من العمل المتمم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى .

## المبحث الأول

### المطلب الثاني الأداء المؤسسي :

مضامين الأداء المؤسسي يمكن تعريف الأداء بأنه تنفيذ المهام التنظيمية المحدد لها باستعمال الموارد وفاعليه . ، وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء ونقيمه وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الإهتمام على نمو الموجودات ولا الإبتكار ولا التعلم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد ( العلى وآخرون، 2011، ص 15) إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية

أهمية تقييم الأداء المؤسسي ذكر كل من أهمية نظام تقييم الأداء في كونه يوافر للمديرين أدوات ذات قيمة لفهم الأداء المناسب للمنظمة، ومساعدتهم في تعزيز ما يجب عمله ، حيث لا يكون بمقدورك ادارة ما لا تستطيع قياسه ويمكن بلورة أهمية قياس وتنوع أهمية تقييم الأداء ولأجل تشخيص هذه الأهمية لأبد من قياس الأداء والذي من خلاله نصل إلى الأتي

أ- تعريف المنظمة بالأماكن التي تحتاج الى تنمية وتطوير وتأهيل.

ب- ترتيب سلم الأولويات فيما يتعلق بتخصيص وتوزيع الموارد وفقاً لأولويات الأهداف يحفز المنظمة على احرار مراتب متقدمة في مستوى ادائها . ( العلى وآخرون، 2011، ص 15)

### خصائص الأداء المؤسسي

- اشار (جاسم ، ٢٠١٦ : ٩٤) الى خصائص الأداء المؤسسي:
1. الأهداف الواضحة والمحددة (Clear And Specific Goals): أن وضع الأهداف الواضحة والمحددة، تؤدي إلى توجيه وتحفيز الجهود للوصول إليها، إذ أن الأهداف المحددة ينتج عنها أداء أفضل.
  2. التخطيط الفاعل (Effective Planning): تتطلب التغييرات المتسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والثقافية والبيئية على المنظمات التي تسعى لتحسين الأداء في أعمالها إلى وضع خطط بعيدة المدى من أجل التكيف مع هذه المتغيرات.
  3. التدريب الفاعل (Effective Training): إعداد البرامج التدريبية الفاعلة، وإشراك الموظفين بها جميعاً " يعطي فرصة للموظف للاطلاع على أحدث الابتكارات والتقدم التقني، بما يؤدي إلى اكتساب الخبرات التي تعمل على رفع مستوى مهاراتهم لتلبية الاحتياجات المتغيرة من متطلبات الوظيفة.
  4. تقييم الأداء (Performance Evaluation): يعتبر تقييم الاداء من الخواص المهمة التي تؤدي إلى جودة الأداء، وذلك من خلال التقييم المنصف والعاقل للأداء، وتقديم المكافآت للأفراد على الجهد المبذول من قبلهم مما يساهم في زيادة قدراتهم وقابليتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

### أسباب التحديات التي تواجه قياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية

تعود صعوبة قياس الأداء في المؤسسات والأجهزة الحكومية إلى الأتي (كواشي، 2017) :

1. طبيعة الخدمات الحكومية :- ان مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات الحكومية هو مفهوم مجرد يصعب اخضاعه للقياس او تعريفه اذ ان المنتج المقدم من الاجهزة الحكومية يصعب قياسه وقياس عوائده وبالتالي صعوبة تحديد العلاقة بين تكاليف الخدمة والعوائد المتحققة منها.

٢. تعدد وتعارض الاهداف والاولويات :- غالباً ما تتعدد اهداف المؤسسات الحكومية وهذا ما يصعب عملية قياس الاداء لعدم امكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف.

٣. غياب التحديد الدقيق لمهام الاجهزة الحكومية :- ان وجود التعارض في الاختصاص للأجهزة الحكومية مع الازدواجية فضلاً عن غياب التوصيف الدقيق للواجبات والتنظيم السليم لهذه الاجهزة يؤدي الى خلق الكثير من الصعوبات وبالتالي غياب المسؤولية والمساءلة اذ نجد ان الاداة تركز على الاجراءات وتطبيقها في حين ان اجهزة المساءلة والمحاسبة تركز على متابعة سير تلك الاجراءات.

## البحث الثالث تحليل البيانات

تحليل البيانات سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للبرامج الإحصائي المعروف (SPSS) بالإضافة لبرامج. مجتمع وعينة الدراسة: الجدول (١)

الدوائر التابعة إلى وزارة المالية	دائرة	دائرة	دائرة	دائرة الدين العام	دائرة الموازنة	دائرة	دائرة
المركز المالي <td>القانونية <td>الاقتصادية <td>المحاسبة <td>العام <td>الموازنة <td>الإدارية <td></td> </td></td></td></td></td></td>	القانونية <td>الاقتصادية <td>المحاسبة <td>العام <td>الموازنة <td>الإدارية <td></td> </td></td></td></td></td>	الاقتصادية <td>المحاسبة <td>العام <td>الموازنة <td>الإدارية <td></td> </td></td></td></td>	المحاسبة <td>العام <td>الموازنة <td>الإدارية <td></td> </td></td></td>	العام <td>الموازنة <td>الإدارية <td></td> </td></td>	الموازنة <td>الإدارية <td></td> </td>	الإدارية <td></td>	
	35	22	38	26	43	46	العدد
الإجمالي عينة من الدوائر العاملة في وزارة المالية العراقية عددها 240 دائرة							

المصدر: وزارة المالية

**حجم عينة البحث:** يتكون مجتمع الدراسة من عدد من مدراء العاملين في مجموعة من الدوائر التابعة إلى وزارة المالية العراقية، حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة نسبة لصعوبة دراسة المجتمع كله حتى وان أمكن ذلك فأن عنصر الوقت والتكلفة لاسيما بذلك وتم اختيار عينة مكونة من (٢٤٠) موظف من مجتمع الدراسة، تسمى العينة القصيدة وهي إحدى العينات الاحتمالية والتي يختارها الباحثة من مجتمع الدراسة بطريقة تتيح فرص متساوية في الاختيار لجميع مفردات المجتمع موضوع الدراسة. ويتضمن هذا القطاع على عدد من الدوائر الخدمية العاملة في وزارة المالية العراقية وهي على النحو التالي: (دائرة الادارية، دائرة الموازنة، دائرة الدين العام، دائرة المحاسبة، دائرة الاقتصادية، دائرة القانونية، دائرة المركز المالي) هنالك العديد من دوائر القطاع الخدمي العاملة بوزارة المالية إلا أن هذه المؤسسات التي تم إختيارها لأنها تتوافق مع الأهداف الخاصة بالدراسة، كما تم الإعتماد على أسلوب العينة لان من غير العملي استقصاء كل عنصر من عناصر المجتمع، وحتى لو كان ممكناً فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الدارس والقيام بذلك كما أشارت لذلك، كما سيتم الإعتماد على أسلوب العينة القصيدة والتي تستخدم خلال المراحل الإستكشافية لمشروعات البحوث، لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للدارس لجمع البيانات، كما سيتم استخدام أسلوب الحصر الشامل من أجل زيادة التأكد من أن عملية العينة تمثل مجتمع الدراسة. **مصادر جمع البيانات:** سيتم الإعتماد على مصدرين من مصادر جمع البيانات وهي على النحو التالي: **المصادر الأولية** حيث يتم الاعتماد على الإستبانة كمصدر أساسي من مصادر جمع البيانات **جدول (2) مقياس ليكارت الخماسي**

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2023

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الفرضي هو:  $3 = \frac{5+4+3+2+1}{5}$

وتم تحديد درجة القيمة طبقاً للقياس الآتي: طول الفئة =  $\frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد المستويات}}$

وعليه طول الفئة =  $\frac{4-1}{5} = 0.8 = \text{الجدول (3) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة}$

متغيرات الدراسة	Estimate
التأثير المثالي	.871
التأثير المثالي	.092
التأثير المثالي	.836

647.	التأثير المثالي	<-->	رضا العاملين
581.	الاستشارة الفكرية	<-->	الكفاءة
341.	الاستشارة الفكرية	<-->	الفاعلية
942.	الاستشارة الفكرية	<-->	الابداع
931.	الاستشارة الفكرية	<-->	رضا العاملين
131*.	الكفاءة	<-->	الفاعلية
426**.	الكفاءة	<-->	الابداع
-224-***.	الكفاءة	<-->	رضا العاملين
485**.	الفاعلية	<-->	الابداع
715**.	الفاعلية	<-->	رضا العاملين
607**.	الابداع	<-->	رضا العاملين

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٣م)

يلاحظ من الجدول (5) أعلاه أن هنالك علاقة ارتباط قوية جدا بين معظم المتغيرات و هنالك ارتباط ضعيف بين بعض متغيرات الدراسة، ويلاحظ أن العلاقة بين التأثير المثالي ضعيفة بين كل من التأثير المثالي. أما العلاقة بين التأثير المثالي وكل من الكفاءة ، الابداع و رضا العاملين قوية .

٤-10 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة: يلاحظ في الجدول ( 4 ) أدناه الذي يبين أن المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة اعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات الجدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
تابع	التأثير المثالي	.46428	3.7783
	الاستشارة الفكرية	.41518	3.7022
	الكفاءة	.47445	3.8891
	الفاعلية	.27573	4.1533
	الابداع	.46234	3.8337
	رضا العاملين	.35550	4.0902

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٣م) المسار من (التأثير المثالي و الاستشارة الفكرية ) إلى الأداء المؤسسي

(Estimate) الجدول (5)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة
١	(التأثير المثالي و الاستشارة الفكرية )	0.305	0.291	9.846	***	دعم ت

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$  \*،  $p < 0.05$  \*\*،  $p < 0.001$  \*\*\*



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٣م) وفقاً للجدول رقم (4-17) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماد على معاملات الارتباط (R) والاعتماد على مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير (التأثير المثالي والاستشارة الفكرية) و الأداء المؤسسي إلى تأثير (التأثير المثالي و الاستشارة الفكرية) حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٣٠) وارتفاع تأثير (التأثير المثالي و الاستشارة الفكرية) حيث بلغ معامل الانحدار (0.305). ويفسر 291. من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية بين (التأثير المثالي و الاستشارة الفكرية) و الأداء المؤسسي ، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

## البحث الرابع النتائج والتوصيات أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلي الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (التأثير المثالي و الاستشارة الفكرية) و الأداء المؤسسي.
2. اعادة هندسة العمليات تتوسط العلاقة بين (التأثير المثالي و الاستشارة الفكرية) و الأداء المؤسسي.

## ثانياً: التوصيات :

1. العمل على نشر مفاهيم القيادة وبخاصة النمط التحويلي منها ، والقيام بعملية تطوير مدراء كافة المستويات الإدارية من خلال الدورات التطويرية.
2. ضرورة أن تقرر الإدارة العليا في الوزارة على ترشيح مشاركة العاملين في عملية التغيير والأطلاع على رأي أصحاب الأختصاص.
3. السماح للمرؤوسين بتقديم اقتراحاتهم بخصوص المشكلات التي تعترضهم إضافة إلى تقديم أفكارهم بشأن مستقبل الوزارة من منطلق أنهم أكثر قرباً من الواقع العملي، الشيء الذي يجعلهم أكثر استعداداً لتوليد الأفكار المتجددة بالوقت المناسب.
4. من الضروري أن تتم صياغة الأهداف الخاصة بالعمل بما يتناسب وقدرات العاملين ويفضل شرح هذه الأهداف وتوضيحها لمنع حصول الألتباس لديهم أو التنفيذ الخاطئ.
5. أستشارة جهود العاملين التحليلية والتفكيرية للوصول إلى نتائج ابداعية من خلال الآتي:
  - أ. تشجيعهم على طرح أفكار جديدة لحل المشكلات والأبتعاد عن الحلول التقليدية.
  - ب. منح العاملين الثقة فيما يطرحونه والأبتعاد عن التقليل من شأنهم.
  - ج. التقرب من العاملين عن قرب والتعرف على ما يرغبون تحقيقه.

## المصادر

1. جاسم، كاظم جواد (٢٠١٦)، تأثير الحوكمة في جودة الاداء، بحث تحليلي تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
2. جلاب، احسان دهش، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى: دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-الاردن-٢٠١٢ .
3. حافظ محمد محسن الرسمي وآخرون (٢٠٢٠) التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة المستقبل كلية العلوم الإدارية.
4. الدجني، أياد علي (٢٠١١) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية التربية /جامعة دمشق كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال .
5. الرقب ، احمد صادق محمد(2010) ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الازهر \_غزة.
6. الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان، (٢٠٠٧)، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادات التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات"، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
7. الطيب، عبدالله عبد الخالق. (٢٠١٩). اثر القيادة التحويلية في عملية التغيير بالجامعات السودانية (بالتطبيق في جامعة افريقيا العالمية) للسنوات من ٢٠١٣ - ٢٠١٩. مجلة العلوم الإدارية، العدد الثالث.

٧. عبدالوهاب ، ياسر ، (٢٠١٨)، "استخدام منهج اعادة هندية العملية في تحسين الاداء : دراسة حالة في مؤسسات الاتحاد المصرية"، المجلة العربية للإدارة ، مجلد (٣٨) ، العدد (١).

٨. العلى وآخرون ، (٢٠١١)، ص (١٥) الدوريات والتقارير ، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية) مجلد ٢٥ (٤) .

٩. كواشي، مراد رايح ، وبودودة، مريم سعيد، (٢٠١٧)، " نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الخبز الصحي"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (١)، العدد (٢)

١٠. الياسري، اكرم ، ٢٠٠٨، " اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل "، بحث منشور في مجلة جامعة كربلاء ،المجلد السادس ،العدد الثالث.

- 1) Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2020). Self-efficacy and resilience: Mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 256-270.
- 2) Jiang ,Weiping, Xianbo Zhao and Jiongbn Ni,(2017)," The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior ", *Sustainability* 2017, 9, 1567; doi:10.3390/su9091567 [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability)
- 3) Yang, J. (2005). *The Role Of Trust In Organizations: Do Foci And Bases Matter?* (Doctoral Dissertation, Faculty Of The Louisiana State University And Agricultural And Mechanical College In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy In Business Administration (Management) By Jixia Yang Ba, Nanjing University, China, 1999).
- 4) [www.a-alghamdi.com/uploads/geadah-thweleah.ppt](http://www.a-alghamdi.com/uploads/geadah-thweleah.ppt)