



## القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة

منيرة خليل أحمد حميد\*\*

[muneerahmied@gmail.com](mailto:muneerahmied@gmail.com)

دعاء محمد أحمد بدر\*

[baderduaa2@gmail.com](mailto:baderduaa2@gmail.com)

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة، والتعرف إلى الفروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر والجنس، والمسعى الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، إذ طبقت الاستبانة لجمع البيانات، المكونة من 40 فقرة، وذلك على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (205) موزعين حسب متغيرات الدراسة. وأسفرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات إلى أن درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة عالية، و أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وكانت الفروق في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة القيادة التحويلية بحسب المؤهل العلمي لصالح المؤهل الثانوي فما دون مقارنة بالبيكالوريوس والدراسات العليا، في حين لا توجد فروق تعزى للمتغيرات الأخرى، سنوات الخبرة، والجنس والمستوى الوظيفي، وأخيراً أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين درجة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي فيها.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، بلدية البيرة.

\* طالبة دكتوراة في القيادة والإدارة التربوية- عمادة الدراسات العليا- كلية التربية - جامعة القدس

\*\* طالبة دكتوراة في القيادة والإدارة التربوية- عمادة الدراسات العليا- كلية التربية - جامعة القدس

للاقتباس: المخلافي، صادق عبده سيف؛ الشميري، افتخار أحمد عبد الرحمن؛ البركاني، سمية مهيوب غالب. (2024). فعالية برنامج إرشادي قائم على الإفصاح عن الذات في خفض اضطراب قلق الكلام لدى طالبات كلية التربية- جامعة تعز، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 6(3)، 75-107.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.



## Transformational leadership and its role in improving job performance among employees in the Al-Bireh municipality

Duaa Mohammad Bader\*  
[baderduaa2@gmail.com](mailto:baderduaa2@gmail.com)

Munira Khalel Ahmed Hmid\*\*  
[muneerahmied@gmail.com](mailto:muneerahmied@gmail.com)

### Abstract:

The study aimed to identify transformational leadership and its role in improving job performance among workers in the municipality of Al-Bireh, highlighting differences in the degree of practicing transformational leadership according to the variables of qualification, years of experience, age, gender, and job title. The descriptive approach was adopted. A questionnaire of 40 items was used a tool for data collection and was administered to a sample of 205 participants who were distributed based on study variables. The study concluded that the degree of transformational leadership in the municipality of Al-Bireh from the point of view of its employees was high, and that the level of job performance among the workers in the municipality of Al-Bireh was medium. Differences were observed on average responses on degree of transformational leadership based on qualification variable, favoring high school and below compared to undergraduate and postgraduate degrees. There were no differences in the degree of transformational leadership attributed to experience years, gender and work position. Finally, the findings showed a positive relationship between the degree of transformational leadership and job performance there.

**Keywords:** Transformational leadership, Job performance, Al-Bireh Municipality.

\* Ph.D. Candidate in Educational Leadership and Administration –Postgraduate Studies Deanship – College of Education – Al-Quds University,

\*\* Ph.D. Candidate in Educational Leadership and Administration –Postgraduate Studies Deanship – College of Education – Al-Quds University.

Cite this article as: Bader, Duaa Mohammad. & Hmid, Munira Khalel Ahmed. (2024). Transformational leadership and its role in improving job performance among employees in the: Al-Bireh municipality. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 6(3) 75-107.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



## أولاً: الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

تُعد القيادة التحويلية من أركان بناء الهيكل الوظيفي في المنظمات، إذ تسهم - بشكل إيجابي - في تحسين الأداء وجودة الخدمة المقدمة. وتظهر أهمية هذا النمط من القيادة في قدرته على تحفيز التغيير الإيجابي، وتحسين أداء الأفراد، وترقية جودة الخدمة، حيث تتألف مكونات القيادة التحويلية من الاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري، والدافع الإلهامي، والكاريزما المنسوبة، والدافع المثالي للتأثير (الغالب، 2007).

وتشير دراسة محمود (2018) إلى أن القيادة التحويلية تظل أمراً حيوياً في محيط المنظمات الحديثة، خاصةً في ظل تعقيدات البيئة المحيطة، والتحول في السياقات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إذ أصبح هذا النمط ضرورياً لتوجيه العمليات التكوينية والتأقلم مع التحولات، مما يسهم في بقاء المنظمات واستمراريتها وتحقيق النمو.

ويلاحظ أن تطبيق أسلوب القيادة التحويلية يُعد ضرورياً لتعزيز التطوير الإداري داخل البلديات، وتحسين أدائها وزيادة الإنتاجية، إذ يساهم هذا الأسلوب بشكل أساسي في صياغة رؤية مستقبلية للمؤسسة، ويدعم فلسفة تمكين العاملين وتعزيز الأداء الاستراتيجي، مما يسهم في تحقيق حالة استدامة منظمية فعّالة (الألمي، 2020).

### مشكلة الدراسة:

تبرز مشكلة الدراسة في موضوع القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، باعتبار أن القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسة في إدارة أداء البلديات، بحيث إن هناك العديد من العوامل التي تشير إلى أن القيادة التحويلية داخل البلديات لها دور في خلق بيئة الإدارة المناسبة، وتلعب دوراً مهماً، كما أن غياب القيادة التحويلية عن أداء البلديات قد يشكل نوعاً من عدم كفاءة البلديات في تقديم جودة الخدمة (هاشم، 2011).

فبالبلدية كوحدة إقليمية تُعد مرفقاً عمومياً حيوياً، والوجهة الحقيقية التي يقصدها المواطنون في إنجاز واستخراج وثائقهم الادارية المختلفة، فهي المسؤولة مباشرة على تقدم كل الخدمات الإدارية والفنية التي يحتاجها المواطن انطلاقاً من الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية شخصية المرؤوسين إيجابياً، ومن هنا كان لابد من الوقوف عند دراسة واقع هذه القيادة في ميدان الجماعات المحلية، كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين، واستثارة دافعيتهم،



والارتقاء بمستوى الأداء لديهم، والجماعات المحلية بحاجة ماسة لمثل هذه القيادات، خصوصاً في ظل التغيرات التكنولوجية، ورفدها بالأفكار الجديدة (الجارودي، 2007).

وبما أن بلدية البيرة تواجه العديد من التحديات التي تتمثل في استمرار الاحتلال الاسرائيلي بعرقلة الوصول للموارد وفرص الاستثمار؛ فحتم عليها السعي لإيجاد بدائل للتغلب على محدودية الموارد الطبيعية عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، مما يتطلب من البلدية وجود قيادة تحويلية ذات كفاءة عالية تعمل على تحسين أداء العاملين بها، أو المنوط بهم العمل على الوصول إلى تحقيق أهداف البلدية بكفاءة وفعالية، وعلى الرغم من جهود البلدية في اتخاذ القرارات وتعزيز قدرتهم على تبني رؤيتها المستقبلية وتحفيزهم للوصول إليها وتحقيقها، إلا أن الوضع السياسي والاقتصادي غير المستقر الذي يعاني الكثير من الطوارئ والأزمات المفاجئة وغير المتوقعة التي تحد من تأثير هذه الجهود في تحسين الأداء الفعلي لموظفي بلدية البيرة، لهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين نمط القيادة وتحسين أداء الموظفين، وفي ضوء ذلك يمكن بلورة معالم الإشكالية في السؤال الآتي:

- ما دور القيادة التحويلية في تحسين أداء موظفي بلدية البيرة من وجهة نظرهم؟ وقد انبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:
- 1. ما درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2. ما مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة؟
- 3. هل تختلف درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الجنس، المسعى الوظيفي؟
- 4. هل يختلف مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الجنس، العمر، المسعى الوظيفي؟
- 5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة والأداء الوظيفي لدى العاملين فيها؟

#### أهداف الدراسة

- التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء موظفي بلدية البيرة من وجهة نظرهم. وقد انبثق عن هذا الهدف الاهداف الفرعية الاتية:
- 1- التعرف على درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها.



- 2- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة.
- 3- التعرف على طبيعة الفروق في درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها وفق متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الجنس، المسمى الوظيفي.
- 4- التعرف على طبيعة الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة وفق متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الجنس، العمر، المسمى الوظيفي.
- 5- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة والأداء الوظيفي لدى العاملين فيها.

#### أهمية الدراسة:

تركز هذه الدراسة على واقع القيادة التحويلية، ودورها في تحسين أداء موظفي بلدية البيرة، وتبرز الأهمية العلمية من قلة الدراسات والأبحاث الفلسطينية التي تتطرق إلى دور القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين في بلدية البيرة، وتمثل هذه الدراسة محاولة متواضعة لسد هذه الثغرة بين الرؤى المتناثرة حول القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء موظفين بلدية البيرة.

#### حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: يتركز في القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء موظفي بلدية البيرة لعام 2024م.

الحد البشري: الموظفون العاملون بكافة المستويات لدى بلدية البيرة في المحافظات الشمالية (موظف، رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير).

الحد المكاني: بلدية البيرة

الحد الزمني: 2024.

#### مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: يرى كعكي والقرلان (2019) القيادة التحويلية بأنها: " القيادة التي يستطيع القادة من خلالها تغيير رؤوسهم، وحفزهم معنوياً وذهنياً، من خلال التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي واستثارة التفكير، حيث يتم تحويلهم نحو الوعي بمهامهم وواجباتهم، والتهوض بهم وبقدراتهم لتجاوز المصالح الشخصية الضيقة باتجاه تحقيق أهداف العمل العامة" (ص449).



وتعرف الباحثتان القيادة التحويلية نظرياً بأنها: محاولة دفع العاملين في المؤسسة للتجديد ومواءمة اي تطورات حاصلة في بيئة العمل، بشكل يضمن تحسين مستويات الأداء الفعلي للمؤسسة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية تدعم استقرار المؤسسة ونموها. وتقاس إجرائياً بالدرجة الكلية في استجابته لفقرات مقياس القيادة التحويلية التي يحصل عليها الفرد العامل في أي مؤسسة من مؤسسات بلدية البيرة في المحافظات الشمالية. الأداء الوظيفي: هو دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه ضمن عوامل ومحددات مختلفة (سميرات، 2014).

وتعرف الباحثتان الأداء الوظيفي نظرياً: بأنه إنجاز الموظفين للمهام الموكلة إليهم في المؤسسة التي يعملون لصالحها بالطريقة الصحيحة والمثلى، مع مراعاة إنجاز هذه الاعمال بكفاءة وفاعلية. وتقاس إجرائياً بالدرجة الكلية في استجابته لفقرات مقياس الأداء الوظيفي التي يحصل عليها الفرد العامل في أي مؤسسة من مؤسسات بلدية البيرة في المحافظات الشمالية. بلدية البيرة إحدى مؤسسات دولة فلسطين المستقلة، الملتزمة بمبدأ العمل المشترك لتطوير الاداء في القطاع الخدماتي والارتقاء به، وذلك لخلق قيادة قادرة على وضع سياسات وتنظيم العمل وضمان توفير خدمات نوعية للمواطنين، ولها دور في دعم المجتمع ثقافياً واجتماعياً وفكرياً.

### ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

تُعد القيادة التحويلية أحد أساليب القيادة الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام القيادات والمدبرين، إذ إنها فلسفة داعمة ومؤثرة في سلوكيات العاملين ولعبة دور مهم في تطوير الأفراد وإدارة المواهب (نافع وجنة، 2022).

### أبعاد القيادة التحويلية

طور (Bass) مكونات القيادة التحويلية على شكل نموذج يمكن وصفه بالأبعاد التالية ( Bass ،2000):

1. التأثير المثالي: هو امتلاك القائد التحويلي قدرات خاصة وفائقة في التأثير على الأتباع، بحيث يصبح قدوة ونموذجاً يحتذى به ويصبح أهلاً للإعجاب، يتصرف القائد وفق هذه الخاصية بمواهب غير عادية ويخلق في التابعين الإخلاص والتفاني.



2- الحفز الإلهامي: يركز القائد على السلوكيات التي تستثير الأتباع على التحدي والحماسية، ويكون القائد قادراً على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، والسماح بمشاركة الجميع في صياغة الرؤية المشتركة وتحقيق الغايات المشتركة.

3- الاستثارة الفكرية: هنا يعتمد القائد على إثارة العاملين وتشجيعهم للتفكير بطرق مبتكرة في حل المشكلات، ويحثهم على منهجية التفكير المنطقي والإبداعي تجاه أي ممارسة أو نشاط، ودعم المقترحات.

4- الاعتبار الفردي: يركز القائد على حاجات مرؤوسيه والاستجابة لها، فهو ينصت لهم بعناية ويوزع المهام بناء على حاجاتهم وقدراتهم، ويعمل على تدريبهم، وحثماً يراعي الفروقات الفردية. محددات الأداء الوظيفي:

يعكس الأداء لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، والقدرة على تحقيق الأهداف والنتائج بكفاءة، ويمكن كذلك استشفاف أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمنظمات والمؤسسات والدول تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (القيسي، 2016).

وقد ذكر زرواق (2015) عدة عوامل تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي تتمثل بثلاثة عوامل رئيسية، هي:

أولاً: الجهد المبذول: وهو الذي يعكس مدى درجة تحمُّس الشخص للقيام بأداء العمل. ثانياً: قدرات الشخص وتجاربه، وخبرته السابقة، والخصائص الفردية له، وهي التي تبين درجة فاعلية الجهد المبذول.

ثالثاً: إدراك الشخص للدور الوظيفي، وتصورات، وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها وكيفية ممارسته لهذا الدور في مؤسسته.

دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية البيرة:

يمكن أن يؤسس لطبيعة العلاقة ما بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي كما ذكرها (Luton (2010) على النحو الآتي:

1. تسهم القيادة التحويلية إلى حد كبير في دعم الأداء الوظيفي وتحسينه وما يترتب عليه من سرعة وكفاءة ودقة أكبر في إنجاز العمل وبأقل كلفة ممكنة.



2. إن اهتمام المؤسسات بالبحث عن الميزة التنافسية يدفعها نحو زيادة الاهتمام بتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، وهو ما يتطلب زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء الأداء الوظيفي وتحسينه لدى الأفراد العاملين.

3. إن استخدام نمط القيادة التحويلية يسهم في زيادة تعزيز التعاون والاتصال ما بين الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، مما يساعد في تحسين الأداء الوظيفي وتهيئة الظروف والفرص لزيادة وتحسين الأداء لدى الأفراد العاملين.

4. ويساعد تطبيق أنماط القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات على تحسين الأداء الوظيفي وتحسين الروح المعنوية وزيادة جودة وكمية معدلات الانتاجية والأداء في هذه المؤسسات، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير، وأنَّ للقيادة التحويلية دوراً في بناء الانسجام في مكان العمل إذ يسعى الجميع لتحقيق نفس أهداف العمل التي تسهم في تحسين أداء الموظفين (مرعي، 2011).

5- كاريزما القائد التحويلي: بينما يعتمد نهج المعاملات التقليدي على علاقة "الأخذ والعطاء"، فإن القيادة التحويلية تدور حول شخصية القائد (رئيس البلدية)، وسماته وقدرته على التأثير في الناس والكادر الوظيفي، وقدرته على إجراء تغيير من خلال توجهاته التي تتوافق مع رؤية البلدية، ويسهم ذلك في تفعيل عمل موظفي البلدية لبروز شخص الرئيس والتي تشكل داعماً معنوياً ونفسياً لهم (المعاينة، 2014).

وقد أجرى المجالي (2022) في دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى أن القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسة في إدارة أداء البلديات بحيث ترتبط بجودة الخدمة وبحسن الأداء للموظفين، وأوصت الدراسة بأن على القائمين في إدارة البلديات الأخذ بتفعيل مفهوم القيادة التحويلية في إدارة أداء البلديات، لدورها الواضح في رفع جودة الخدمة، وحسن الأداء للموظفين.

في حين أن دراسة مشمش (2023) التي جاءت بعنوان: دور القيادة التحويلية في تنمية رأس المال البشري في الهيئات المحلية الفلسطينية، بالتطبيق على بلدية غزة كدراسة حالة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لغرض جمع البيانات الذي طبق على عينة بلغت (153) وقد بينت النتائج أن بلدية غزة تمارس أساليب القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأوصت





الدراسة بمزيد من الاهتمام في ممارسات القيادة التحويلية، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بكل الأساليب التي من شأنها أن تطور من مهارات وقدرات رأس المال البشري في بلدية غزة. في حين هدفت دراسة نور الدين وناصر (2023). إلى معرفة علاقة سمات القيادة التحويلية بالتوافق المهني لدى موظفي بلدية المجدل ولاية المسيلة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (250) موظفاً، وتم اعتماد المنهج الوصفي في تحليل البيانات، وجاءت نتائج الدراسة: أنه توجد علاقة ارتباطية بين سمات القيادة التحويلية والتوافق المهني لدى موظفي بلدية المجدل ولاية المسيلة. الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة المتبعة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان باستخدام المنهج الارتباطي، وذلك لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، ويُعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً، ويمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحثين فيها، والتي تحاول الباحثتان من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية البيرة محافظة رام الله، والبالغ عددهم (4000) عامل/ة، وذلك حسب إحصائيات البلدية في العام 2023/2022م.

#### عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (205) عامل وعاملة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من أفراد مجتمع الدراسة، ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيراتهم الديموغرافية.

#### وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن نسبة 9.3% ثانوي فأقل، ونسبة 61% بكالوريوس، ونسبة 23.4% دراسات عليا، ونسبة 6.3% دبلوم. ويبين متغير عدد



سنوات الخبرة أن نسبة 21% ل 5 سنوات فأقل، ونسبة 16.6% من 6-10 سنوات، ونسبة 20% من 11-15 سنة، ونسبة 42.4% أكثر من 15 سنة. ويبين متغير الجنس أن نسبة 28.8% للإناث، ونسبة 71.2% للذكور. ويبين متغير العمر أن نسبة 26.8% لأقل من 35 سنة، ونسبة 33.2% من 36-45 سنة، ونسبة 40% من 46-60 سنة. ويبين متغير المسعى الوظيفي أن نسبة 48.3% موظف، ونسبة 6.8% رئيس شعبة، ونسبة 26.8% رئيس قسم، ونسبة 18% مدير. والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي فما دون	19	9.3
	بكالوريوس	125	61.0
	دراسات عليا	48	23.4
	دبلوم	13	6.3
	المجموع	205	100
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	43	21.0
	من 6-10 سنوات	34	16.6
	من 11-15 سنة	41	20.0
	أكثر من 15 سنوات	87	42.4
	المجموع	205	100
الجنس	أنثى	59	28.8
	ذكر	146	71.2
	المجموع	205	100
العمر	أقل من 35 سنة	55	26.8
	من 36-45 سنة	68	33.2
	من 46-60 سنة	82	40.0
	المجموع	205	100
المسعى الوظيفي	موظف	99	48.3
	رئيس شعبة	14	6.8
	رئيس قسم	55	26.8
	مدير	37	18.0
	الإجمالي	205	100



## صدق الأداة

قامت الباحثتان بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، إذ وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. إذ طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة وبدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات. والجدول (2) يبين ذلك:

جدول (2)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة القيادة التحولية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها.

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.854**	0.000	11	0.902**	0.000	21	0.794**	0.000
2	0.863**	0.000	12	0.899**	0.000	22	0.762**	0.000
3	0.838**	0.000	13	0.862**	0.000	23	0.850**	0.000
4	0.860**	0.000	14	0.859**	0.000	24	0.744**	0.000
5	0.736**	0.000	15	0.659**	0.000	25	0.811**	0.000
6	0.862**	0.000	16	0.850**	0.000	26	0.812**	0.000
7	0.844**	0.000	17	0.781**	0.000	27	0.581**	0.000
8	0.816**	0.000	18	0.826**	0.000	28	0.768**	0.000
9	0.868**	0.000	19	0.817**	0.000			
10	0.813**	0.000	20	0.808**	0.000			



جدول (3)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الأداء الوظيفي

لدى العاملين في بلدية البيرة

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.833**	000.0	5	0.916**	0.000	9	0.863**	0.000
2	0.811**	00.00	6	0.848**	0.000	10	0.876**	0.000
3	0.900**	0.000	7	0.872**	0.000	11	0.816**	0.000
4	0.905**	0.000	8	0.834**	0.000	12	0.788**	0.000

ثبات الدراسة

قامت الباحثتان من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لدرجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها (0.981)، و(0.966) لمستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول (4) يوضح ذلك..

جدول (4)

نتائج معامل الثبات للمجالات والأداة ككل

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
التأثير المثالي	7	0.954
الحافز الإلهامي	7	0.958
الاستثارة الفكرية	7	0.928
الاعتبارات الفردية	7	0.921
الدرجة الكلية لدرجة القيادة التحويلية	28	0.981
الدرجة الكلية لمستوى الأداء	12	0.966



### إجراءات الدراسة

قامت الباحثتان بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثتين أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (205) استمارة. والتي تم معالجة بياناتها إحصائياً.

### المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة). وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة وفقاً لأسئلة الدراسة، إذ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة، " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات الموضحة في الجدول (5).

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

#### ما درجة القيادة التحولية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة القيادة التحولية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها. والنتائج موضحة في الجداول (6) ، (7) ، (8)، (9)، (10).



## جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	التأثير المثالي	3.9631	0.89803	عالية	79.3
4	الاعتبارات الفردية	3.9150	0.79824	عالية	78.3
2	الحافز الإلهامي	3.7965	0.93838	عالية	75.9
3	الاستثارة الفكرية	3.7937	0.81531	عالية	75.9
	الدرجة الكلية	3.8671	0.81363	عالية	77.3

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) وانحراف معياري (0.813) وهذا يدل على أن درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (77.3%). ولقد حصل مجال التأثير المثالي على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.96)، يليه مجال الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (3.91)، ومن ثم مجال الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.796)، ويليه مجال الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.793). وقامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التأثير المثالي، والجدول (7) يبين ذلك.

## جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التأثير المثالي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	يحظى مسؤولي خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة ورؤية	4.08	0.928	عالية	81.6
7	يحظى مسؤولي باحترام موظفيه	4.05	0.887	عالية	81.0
4	يتجنب مسؤولي استغلال سلطته لتحقيق مكاسب شخصية	4.03	1.021	عالية	80.6
1	اثق بمسؤولي ثقة كبيرة	3.96	1.023	عالية	79.2

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	يتحلى مسؤولي بالقيم المثلى في سلوكه	3.94	1.005	عالية	78.8
5	اعتبر مسؤولي قدوة لي في العمل	3.93	1.107	عالية	78.6
6	يحرص مسؤولي على تحقيق أهداف الوظيفة العامة	3.75	1.109	عالية	75.0
	الدرجة الكلية	3.9631	0.89803	عالية	79.3

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.96) بانحراف معياري (0.898)، وهذا يدل على أن مجال التأثير المثالي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.3%).

كما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يحظى مسؤولي خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة ورؤية " على أعلى متوسط حسابي (4.08)، ويلها فقرة " يحظى مسؤولي باحترام موظفيه " بمتوسط حسابي (4.05). وحصلت الفقرة " يحرص مسؤولي على تحقيق اهداف الوظيفة العامة " على أقل متوسط حسابي (3.75)، يلها الفقرة " اعتبر مسؤولي قدوة لي في العمل " بمتوسط حسابي (3.93).

وقامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الحافز الإلهامي، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الحافز

الإلهامي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يشعرن مسؤولي بأني أتصرف كمسؤول متمرس	4.02	0.970	عالية	80.4
2	يعمل مسؤولي على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	3.98	1.087	عالية	79.6
4	يربط مسؤولي تحقيق اهداف الوظيفة العامة بالقيم المثلى	3.83	1.022	عالية	76.6
5	يعمل مسؤولي على زيادة فهمي للأهداف الكلية لوظيفتي	3.76	1.057	عالية	75.2



الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
6	يعد مسؤولي مصدر إلهام للعاملين في الالتزام	3.76	1.052	عالية	75.2
7	يسهم مسؤولي في تقديم رؤية جديدة لمستقبل العاملين المهني	3.65	1.091	متوسطة	73.0
3	يخلق مسؤولي نوعاً من التنافس في العمل لرفع مستوى الأداء	3.59	1.075	متوسطة	71.8
	الدرجة الكلية	3.7965	0.9384	عالية	75.9

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.796) بانحراف معياري (0.938)، وهذا يدل على أن مجال الحافز الإلهامي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (95.9%). كما أشارت النتائج أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرتين جاءتا بدرجة متوسطة؛ حيث حصلت الفقرة "يشعرن مسؤولي بأني أتصرف كمسؤول متمرس" على أعلى متوسط حسابي (4.02)، يليها فقرة "يعمل مسؤولي على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين" بمتوسط حسابي (3.98). وحصلت الفقرة "يخلق مسؤولي نوعاً من التنافس في العمل لرفع مستوى الاداء" على أقل متوسط حسابي (3.59)، يليها الفقرة "يسهم مسؤولي في تقديم رؤية جديدة لمستقبل العاملين المهني" بمتوسط حسابي (3.65).

وقامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الاستثارة الفكرية، والجدول (9) يبين ذلك. جدول (9).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستثارة الفكرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	يصف مسؤولي المشكلات على أنها معوقات يمكن حلها	3.87	0.888	عالية	77.4
4	يشركني مسؤولي في التفكير في حل المشكلات	3.87	1.004	عالية	77.4
5	يعطي مسؤولي حلولاً عملية للمشكلات التي تواجه العاملين	3.87	0.946	عالية	77.4
6	ينظر مسؤولي إلى الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة	3.76	0.944	عالية	75.2
7	يعطي مسؤولي رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين	3.76	0.975	عالية	75.2





الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	يشجعي مسؤولي على طرح أفكار حتى لو اختلفت مع أفكاره	3.74	1.046	عالية	74.8
1	يفوض مسؤولي بعض صلاحياته للعاملين	3.69	1.015	عالية	73.8
	الدرجة الكلية	3.7937	0.81531	عالية	75.9

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.793) وانحراف معياري (0.815) وهذا يدل على أن مجال الاستثارة الفكرية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (75.9%).

كما أشارت النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية؛ إذ حصلت الفقرة " يصف مسؤولي المشكلات على أنها معوقات يمكن حلها " والفقرة " يشركني مسؤولي في التفكير في حل المشكلات " والفقرة " يعطي مسؤولي حلولاً عملية للمشكلات التي تواجه العاملين " على أعلى متوسط حسابي (3.87)، ويليهما فقرة " ينظر مسؤولي إلى الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة " والفقرة " يعطي مسؤولي رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين " بمتوسط حسابي (3.76). وحصلت الفقرة " يفوض مسؤولي بعض صلاحياته للعاملين " على أقل متوسط حسابي (3.69)، يليها الفقرة " يشجعي مسؤولي على طرح أفكار حتى لو اختلفت مع أفكاره " بمتوسط حسابي (3.74).

وقامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الاعتبارات الفردية، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاعتبارات

الفردية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	يمكنني الوصول إلى مسؤولي عند الحاجة	4.19	0.845	عالية	83.8
4	يكلفني مسؤولي ببعض المهام وفقاً لقدراتي	4.04	0.974	عالية	80.8
1	يصغي مسؤولي للعاملين عند التحدث إليهم	3.97	0.923	عالية	79.4
2	تحظى مجهوداتي في العمل بالتقدير من قبل مسؤولي	3.92	1.014	عالية	78.4
5	يساعدني مسؤولي في الحصول على احتياجاتي الوظيفية	3.83	1.027	عالية	76.6



الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
7	يشاركني مسؤولي في المناسبات الاجتماعية الخاصة بي	3.82	0.964	عالية	76.4
6	يشاركني مسؤولي على تطوير قدراتي من خلال التدريب والتعليم	3.63	1.023	متوسطة	72.6
	الدرجة الكلية	3.9150	0.7984	عالية	78.3

يلاحظ من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.91) وانحراف معياري (0.798) وهذا يدل على أن مجال الاعتبارات الفردية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (78.3%). كما تشير النتائج أن (6) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يمكنني الوصول إلى مسؤولي عند الحاجة" على أعلى متوسط حسابي (4.19)، ويليهما فقرة "يكلفني مسؤولي ببعض المهام وفقا لقدراتي" بمتوسط حسابي (4.04)، وحصلت الفقرة "يشاركني مسؤولي على تطوير قدراتي من خلال التدريب والتعليم" على أقل متوسط حسابي (3.63)، يليها الفقرة "يشاركني مسؤولي في المناسبات الاجتماعية الخاصة بي" بمتوسط حسابي (3.82).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

#### ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة. والجدول (11) يوضح ذلك.

#### جدول (11)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاداء

#### الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
11	يعتبر الانجاز في العمل من القيم الوظيفية	3.89	0.966	عالية	77.8
1	معايير تقييم الاداء واضحة ومعروفة	3.88	0.932	عالية	77.6
2	عملية تقييم الاداء مستمرة	3.86	0.936	عالية	77.2



الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
8	هنالك رقابة مستمرة على الأداء ومحاولة تقويمه وتصحيح مساره	3.80	0.964	عالية	76.0
9	تحرص الإدارة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين	3.74	0.985	عالية	74.8
7	هنالك تفويض للصلاحيات يساعد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	3.69	0.965	عالية	73.8
4	هنالك تحسين مستمر لطرق العمل لتحقيق الأهداف بيسر وسهولة	3.68	1.021	عالية	73.6
5	هنالك رؤية مشتركة تجمع بين الأهداف وغايات الإدارة والعاملين	3.66	1.009	متوسطة	73.2
10	يتم تقييم العاملين حسب مدى الإنجاز في العمل	3.60	1.083	متوسطة	72.0
6	تحرص إدارتنا على التوقع المبكر لما قد يواجه العاملين من مشكلات وتخطيط لمواجهتها والتعامل معها	3.55	1.016	متوسطة	71.0
3	تهتم الإدارة باختيار المسؤولين المؤهلين ذوي القدرة على التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف	3.53	1.087	متوسطة	70.6
12	تكافئ الإدارة العاملين أصحاب الأداء المتميز	3.20	1.250	متوسطة	64.0
	الدرجة الكلية	3.6720	0.87022	متوسطة	73.4

يلاحظ من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.67) وانحراف معياري (0.870) وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (73.4%).

كما تشير النتائج أن (7) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يعتبر الإنجاز في العمل من القيم الوظيفية " على أعلى متوسط حسابي (3.89)، ويلها فقرة " معايير تقييم الأداء واضحة ومعروفة " بمتوسط حسابي (3.88). وحصلت الفقرة " تكافئ الإدارة العاملين أصحاب الأداء المتميز " على أقل متوسط حسابي (3.20)، يليها الفقرة " تهتم الإدارة باختيار المسؤولين المؤهلين ذوي القدرة على التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي (3.53)



## النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل تختلف درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها باختلاف المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الجنس، العمر، المسمى الوظيفي؟  
تمت الإجابة عن السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم حساب قيمة الفروق الإحصائية باستخدام تحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، والجداول (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19)، (20)، (21) توضح ذلك.  
جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.42480	4.5414	19	ثانوي فما دون	التأثير المثالي
0.92620	3.9669	125	بكالوريوس	
0.93838	3.7083	48	دراسات عليا	الحافز الإلهامي
0.57690	4.0220	13	دبلوم	
		205	الإجمالي	الاستثارة الفكرية
0.47632	4.3835	19	ثانوي فما دون	
0.91700	3.8114	125	بكالوريوس	الاعتبارات الفردية
1.04345	3.5149	48	دراسات عليا	
0.89944	3.8352	13	دبلوم	الاعتبارات الفردية
0.43916	4.1880	19	ثانوي فما دون	
0.85033	3.7680	125	بكالوريوس	الاعتبارات الفردية
0.87169	3.6845	48	دراسات عليا	
0.50663	3.8681	13	دبلوم	الاعتبارات الفردية
0.42409	4.3459	19	ثانوي فما دون	
0.83410	3.8880	125	بكالوريوس	الاعتبارات الفردية
0.82669	3.8155	48	دراسات عليا	
0.59630	3.9121	13	دبلوم	



الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.37601	4.3647	19	ثانوي فما دون	الدرجة الكلية
0.83111	3.8586	125	بكالوريوس	
0.87433	3.6808	48	دراسات عليا	
0.61369	3.9093	13	دبلوم	

جدول (13)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة القيادة التحولية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	9.515	3	3.172	4.113	0.007
	داخل المجموعات	155.001	201	0.771		
	المجموع	164.516	204			
الحافز الإلهامي	بين المجموعات	10.400	3	3.467	4.117	0.007
	داخل المجموعات	169.234	201	0.842		
	المجموع	179.634	204			
الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	3.680	3	1.227	1.869	0.136
	داخل المجموعات	131.924	201	0.656		
	المجموع	135.604	204			
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	4.094	3	1.365	2.179	0.092
	داخل المجموعات	125.894	201	0.626		
	المجموع	129.988	204			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.402	3	2.134	3.334	0.020
	داخل المجموعات	128.645	201	0.640		
	المجموع	135.047	204			

يلاحظ من الجدول (13) أن قيمة تحليل التباين الأحادي المحسوبة للدرجة الكلية (3.334)، وبمستوى دلالة (0.05) فاقل. أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة القيادة التحولية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لمجال



التأثير المثالي والحافز الإلهامي، ولبيان اتجاه الفروق تم تطبيق اختبار (LSD) ، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	ثانوي فما دون	بكالوريوس	0.57450*
		دراسات عليا	0.83302*
		دبلوم	0.51938
بكالوريوس	ثانوي فما دون	بكالوريوس	-0.57450*
		دراسات عليا	0.25852
		دبلوم	-0.05512
دراسات عليا	ثانوي فما دون	بكالوريوس	-0.83302*
		بكالوريوس	-0.25852
		دبلوم	-0.31364
دبلوم	ثانوي فما دون	بكالوريوس	-0.51938
		بكالوريوس	0.05512
		دراسات عليا	0.31364
الحافز الإلهامي	ثانوي فما دون	بكالوريوس	0.57203*
		دراسات عليا	0.86858*
		دبلوم	0.54829
بكالوريوس	ثانوي فما دون	بكالوريوس	-0.57203*
		دراسات عليا	0.29655
		دبلوم	-0.02374
دراسات عليا	ثانوي فما دون	بكالوريوس	-0.86858*
		بكالوريوس	-0.29655
		دبلوم	-0.32028



المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
	دبلوم	ثانوي فما دون	0.098
		بكالوريوس	0.929
		دراسات عليا	0.266
الدرجة الكلية	ثانوي فما دون	بكالوريوس	0.011
		دراسات عليا	0.002
		دبلوم	0.115
	بكالوريوس	ثانوي فما دون	0.011
		دراسات عليا	0.192
		دبلوم	0.828
	دراسات عليا	ثانوي فما دون	0.002
		بكالوريوس	0.192
		دبلوم	0.362
	دبلوم	ثانوي فما دون	0.115
		بكالوريوس	0.828
		دراسات عليا	0.362

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على  
مقياس القيادة التحولية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها بحسب عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	5 سنوات فأقل	43	4.1528	0.99141
	من 6-10 سنوات	34	3.7941	0.87866
	من 11-15 سنة	41	4.0244	0.80869
الحافز الإلهامي	أكثر من 15 سنوات	87	3.9064	0.89343
	5 سنوات فأقل	43	3.8870	1.03278
	من 6-10 سنوات	34	3.6345	0.92327
	من 11-15 سنة	41	3.8432	0.87354



0.93291	3.7931	87	أكثر من 15 سنوات	
0.94344	3.8073	43	5 سنوات فأقل	الاستشارة
0.77113	3.6975	34	من 6-10 سنوات	الفكرية
0.83084	3.8537	41	من 11-15 سنة	
0.76641	3.7964	87	أكثر من 15 سنوات	
0.93110	3.9635	43	5 سنوات فأقل	الاعتبارات
0.65230	3.9118	34	من 6-10 سنوات	الفردية
0.88338	3.9094	41	من 11-15 سنة	
0.74850	3.8949	87	أكثر من 15 سنوات	
0.92197	3.9527	43	5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية
0.74300	3.7595	34	من 6-10 سنوات	
0.82154	3.9077	41	من 11-15 سنة	
0.78742	3.8477	87	أكثر من 15 سنوات	

## جدول (16)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابة أفراد العينة لمقياس القيادة

التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها بحسب عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	2.952	3	0.984	1.224	0.302
	داخل المجموعات	161.564	201	0.804		
	المجموع	164.516	204			
الحافز الإلهامي	بين المجموعات	1.336	3	0.445	0.502	0.681
	داخل المجموعات	178.298	201	0.887		
	المجموع	179.634	204			
الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	0.471	3	0.157	0.233	0.873
	داخل المجموعات	135.133	201	0.672		
	المجموع	135.604	204			





المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	0.138	3	0.046	0.071	0.975
	داخل المجموعات	129.850	201	0.646		
	المجموع	129.988	204			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.809	3	0.270	0.404	0.750
	داخل المجموعات	134.238	201	0.668		
	المجموع	135.047	204			

جدول (17)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمتوسطات استجابة أفراد العينة على مقياس القيادة التحولية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	أنثى	59	3.8983	0.86371	0.655	0.513
	ذكر	146	3.9892	0.91313		
الحافز الإلهامي	أنثى	59	3.7070	0.92370	0.868	0.387
	ذكر	146	3.8327	0.94498		
الاستثارة الفكرية	أنثى	59	3.7990	0.71138	0.059	0.953
	ذكر	146	3.7916	0.85601		
الاعتبارات الفردية	أنثى	59	3.8450	0.66335	0.797	0.426
	ذكر	146	3.9432	0.84715		
الدرجة الكلية	أنثى	59	3.8123	0.74410	0.611	0.542
	ذكر	146	3.8892	0.84153		

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس

القيادة التحولية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	أقل من 35 سنة	55	4.0000	0.99507
	من 36-45 سنة	68	4.0546	0.86211
	من 46-60 سنة	82	3.8624	0.85904



1.02194	3.7740	55	أقل من 35 سنة	الحافز الإلهامي
0.92041	3.9055	68	من 36-45 سنة	
0.89704	3.7213	82	من 46-60 سنة	
0.91033	3.7662	55	أقل من 35 سنة	الاستشارة
0.80174	3.8424	68	من 36-45 سنة	الفكرية
0.76615	3.7718	82	من 46-60 سنة	
0.86796	3.9169	55	أقل من 35 سنة	الاعتبارات
0.84840	3.9832	68	من 36-45 سنة	الفردية
0.70702	3.8571	82	من 46-60 سنة	
0.89009	3.8643	55	أقل من 35 سنة	الدرجة الكلية
0.81435	3.9464	68	من 36-45 سنة	
0.76230	3.8031	82	من 46-60 سنة	

## جدول (19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابة أفراد العينة لمقياس القيادة التحويلية

في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها بحسب العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	1.476	2	0.738	0.915	0.402
	داخل المجموعات	163.040	202	0.807		
	المجموع	164.516	204			
الحافز الإلهامي	بين المجموعات	1.299	2	0.650	0.736	0.480
	داخل المجموعات	178.335	202	0.883		
	المجموع	179.634	204			
الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	.242	2	0.121	0.181	0.835
	داخل المجموعات	135.362	202	0.670		
	المجموع	135.604	204			
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	0.591	2	0.295	0.461	0.631
	داخل المجموعات	129.397	202	0.641		
	المجموع	129.988	204			



المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.764	2	0.382	0.575	0.564
	داخل المجموعات	134.284	202	0.665		
	المجموع	135.047	204			

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة التحولية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها بحسب المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	موظف	99	3.9913	0.94625
	رئيس شعبة	14	3.4184	1.19321
	رئيس قسم	55	4.1039	0.75064
الحافز الإلهامي	مدير	37	3.8842	0.78668
	موظف	99	3.7864	1.02882
	رئيس شعبة	14	3.2755	1.06679
الاستثارة الفكرية	رئيس قسم	55	3.9299	0.72106
	مدير	37	3.8224	0.88538
	موظف	99	3.7532	0.85734
الاعتبارات الفردية	رئيس شعبة	14	3.3265	0.97122
	رئيس قسم	55	3.9532	0.68294
	مدير	37	3.8417	0.77136
الدرجة الكلية	موظف	99	3.9149	0.82089
	رئيس شعبة	14	3.5918	0.97674
	رئيس قسم	55	4.0234	0.72779
	مدير	37	3.8764	0.75979
	موظف	99	3.8615	0.85785
	رئيس شعبة	14	3.4031	1.02810
	رئيس قسم	55	4.0026	0.66620
	مدير	37	3.8562	0.76721



جدول (21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة القيادة

التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر العاملين فيها بحسب المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	5.554	3	1.851	2.341	0.074
	داخل المجموعات	158.962	201	0.791		
	المجموع	164.516	204			
الحافز الإلهامي	بين المجموعات	4.813	3	1.604	1.845	0.140
	داخل المجموعات	174.821	201	0.870		
	المجموع	179.634	204			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	4.703	3	1.568	2.407	0.068
	داخل المجموعات	130.901	201	0.651		
	المجموع	135.604	204			
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	2.163	3	0.721	1.134	0.336
	داخل المجموعات	127.825	201	0.636		
	المجموع	129.988	204			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.032	3	1.344	2.062	0.106
	داخل المجموعات	131.015	201	0.652		
	المجموع	135.047	204			

بصفة عامة يلاحظ من النتائج الواردة في الجداول (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19)، (20)، (21) أن الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فاقل بحسب المؤهل العلمي (الثانوي فما دون) و(البكالوريوس) ولصالح (ثانوي فما دون)، وبين (ثانوي فما دون) و(الدراسات العليا) ولصالح (الثانوي فما دون)، فيما لم تكن دالة إحصائياً بينهم بحسب عدد سنوات الخبرة، الجنس، العمر، المسمى الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) فاقل بين

درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة والأداء الوظيفي لدى العاملين فيها؟



تمت الإجابة على السؤال باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (22) يوضح ذلك.

جدول (22).

معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة  
لدرجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة والأداء الوظيفي لدى العاملين فيها.

المجالات	الدرجة الكلية لمستوى الأداء
التأثير المثالي	معامل بيرسون 0.774** مستوى الدلالة 0.000
المرونة والقيادة الفاعلة	معامل بيرسون 0.836** مستوى الدلالة 0.000
الاستثارة الفكرية	معامل بيرسون 0.812** مستوى الدلالة 0.000
الاعتبارات الفردية	معامل بيرسون 0.844** مستوى الدلالة 0.000
الدرجة الكلية	معامل بيرسون 0.865** مستوى الدلالة 0.000

يتبين من الجدول (22) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.865)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، أي أنه يوجد علاقة إيجابية طردية بين درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة والأداء الوظيفي لدى العاملين فيها، فكلما زادت درجة القيادة التحويلية زاد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها، والعكس صحيح.  
مناقشة نتائج الدراسة:

بعد الاطلاع على نتائج هذه الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة اتضح أن هناك تبايناً في درجة ممارسة القيادة التحويلية بين البلديات المختلفة، إذ إن درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة جاءت بدرجة عالية في حين أن نتائج بعض الدراسات كما في دراسة مشمش (2023) جاءت بدرجة ممارسة القيادة التحويلية في بلدية غزة بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثات ذلك الاختلاف في النتائج إلى طبيعة الوضع العام في المناطق الفلسطينية المختلفة. لا سيما بين مناطق الضفة



والقطاع، بالإضافة إلى إن بعض الممارسات الإدارية التي تعود إلى النمط القيادي التقليدي الذي يتبعه القائد في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة على درجة ممارسة القيادة التحويلية.

في المقابل فإن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع نتائج بعض الدراسات كما في دراسة نور الدين وناصر (2023) من ناحية وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للموظفين، إذ كانت العلاقة في كلتا الدراستين علاقة إيجابية، وترى الباحثتان أن هذا الأمر طبيعي ومنطقي ذلك لأن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمخرجاتها في درجة الالتزام الوظيفي للعاملين في المؤسسة، من خلال دفع العاملين للتجديد ومواءمة التطورات الحاصلة في بيئة العمل، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ضمن عوامل ومحددات مختلفة.

على الجانب الآخر فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك فروقاً في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فضلاً عن وجود فروق في درجة الالتزام الوظيفي تعزى أيضاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الثانوي فما دون، وقد يعزى ذلك إلى حرص العاملين ذوي المؤهلات الأدنى على الالتزام الوظيفي بدافع الرغبة في الحصول على مميزات معينة تحسن من وضعهم الوظيفي.

التوصيات والمقترحات: أوصت الباحثتان بما يلي:

الاستفادة من نتائج الدراسة وتطبيقها في مجتمعات أخرى، والعمل على إدراج برامج تدريبية للموظفين من قبل المسؤولين عن البلديات وزيادة التوعية حول أهمية القيادة التحويلية، والعمل على تيسير بيئة العمل بما يضمن ممارسة القيادة التحويلية فيها، والعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهم البلدية وتساعد في تطويرها.

## قائمة المراجع العربية والانكليزية

### أولاً المراجع العربية:

- الأمعي، علي. (2020). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية. *مجلة الاقتصاد والقانون*، 1(23)، 1-22.
- الجارودي، ماجدة. (2007). *إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، برنامج تدريبي مقترح [أطروحة دكتوراه غير منشورة]*. جامعة الملك سعود.
- زرواق، نجيب. (2015). *محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية*



- الجزائرية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة العربي بن مهيدي.
- سميرات، عاطف. (2014). دور ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. *مجلة دراسات: العلوم التربوية*، 41(1)، 513-536.
- الغالي، طاهر. (2007). *الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)*. دار وائل.
- القيسي، محمد. (2016). *الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008 إدارة باراك أوباما نموذجاً*. دار العبيكان.
- كعكي، سهام، الفزلان، منى. (2019). *القيادة التحولية ودورها في تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية من وجهة نظر ضباط الملك فهد الامنية والملك خالد العسكرية بمدينة الرياض [أطروحة دكتوراه غير منشورة] جامعة الرياض*.
- المجالي، محمد. (2022). *القيادة التحولية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3(8)، 42-65.
- محمود، لمياء. (2018). *الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية السودانية [أطروحة دكتوراه غير منشورة] جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*.
- مرعي، كائكان. (2011). *أثر القيادتين التحولية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة] جامعة عمان العربية*.
- شمش، أشرف. (2023). *تنمية رأس المال البشري في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل القيادة التحولية دراسة حالة: بلدية غزة. المجلة العالمية الأكاديمية للاقتصاد والعلوم المالية*، 5(1)، 20-42.
- المعاينة، سالم. (2014). *مفاهيم القيادة الإدارية. مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع*.
- نافع، وجيه، جنة، ياسر. (2022). *أثر القيادة التحولية على إدارة المواهب (دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(5)، 764-792.
- نورالدين، بن لقريشي، وناصر، بن لقريشي. (2023). *سمات القيادة التحولية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى موظفي بلدية المجدل ولاية المسيلة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية*، 5(1)، 17-28.
- هاشم، عادل. (2011). *القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الهلال، الشريبي. (2001). *القيادة التحولية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية*، 1(21)، 12-25.

## Arabic References

- al-Alma‘ī, ‘Alī. (2020). al-Dawr al-Wasīṭ Itmkyn al-‘āmilin fi al-‘alāqah bayna al-Qiyādah al-taḥwīliyah wa-al-adā’ al-istirāṭijī Ilfnādq al-khams Nujūm bi-al-Sa‘ūdīyah. *Majallat al-iqtisād wa-al-qānūn*, 1 (23), 1-22.



- al-Jarūdī, Mājidah. (2007). *i'dād al-qiyādāt al-taḥwīliyah fi al-jāmi'āt al-Sa'ūdiyyah, Barnāmaj tadrībī muqtarāh [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah]* Jāmi'at al-Malik Sa'ūd.
- Zirwāq, Najīb. (2015). Muḥaddidāt al-adā' al-waḥīfī wa-'alāqatuhā bfā'lyh Idārat al-mawārid al-bashariyah fi al-Idārāt al-riyāḍīyah al-Jazā'irīyah } Risālat mājistīr ghayr manshūrah {, Jāmi'at al-'Arabī ibn Mahīdī.
- Smyrāt, 'Āṭif. (2014). Dawr mumārasat mudīrī al-Madāris al-thānawīyah al-khaṣṣah lil-qiyādah al-taḥwīliyah wa-'alāqatuhā bdāf'iyah al-Mu'allimīn Naḥwa 'mlhm. *Majallat Dirāsāt : al-'Ulūm al-Tarbawīyah*, 41 (1), 513-536.
- al-Ghalībī, Tāhir. (2007). al-Idārah al-Istīrātījiyah (manzūr manhajī mutakāmil). Dār Wā'il
- al-Qaysī, Muḥammad. (2016). *al-adā' al-istīrātījī al-Amrīkī ba'da al-'āmm 2008 Idārat Barāk Ūbāmā namūdhajan*. Dār al-'Ubaykān.
- Ka'kī, Sihām, alqzlan, Munā. (2019). al-Qiyādah al-taḥwīliyah wa-dawruhā fi Tanmiyat al-mawārid al-bashariyah fi ḍaw' ru'yah al-Mamlakah al'rbyāls'wdyḥ min wījhat naẓar ḍubbāt al-Malik Fahd al-Amnīyah wa-al-malik Khālīd al-'askariyah bi-madīnat al-Riyāḍ } uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah {, Jāmi'at al-Riyāḍ.
- al-Majālī, Muḥammad. (2022). al-Qiyādah al-taḥwīliyah wa-dawruhā fi Taḥsīn al-adā' al-waḥīfī fi al-baladiyāt. *Majallat al-'Ulūm al-Insāniyah wa-al-ṭabī'iyah*, 3(8), 42-65.
- Maḥmūd, Lamyā'. (2018). al-Dawr al-mu'addal lil-Tawajjuh almdrk ltknwlwiyā al-ma'lūmāt fi al-'alāqah bayna al-Qiyādah al-taḥwīliyah wa-adā'an al-mawārid al-bashariyah bālmšārf al-Tijāriyah al-Sūdāniyah } uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah {, Jāmi'at al-Sūdān lil-'Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā.
- Mar'ī, kānkān. (2011). *Athar alqyādytyn al-taḥwīliyah wāltbādlyh 'alā adā' al-mawārid al-bashariyah fi sharikāt al-Šinā'āt al-dawā'iyah al-Urduniyah [ uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah ]* Jāmi'at 'Ammān al-'Arabīyah.
- Mshmsḥ, Ashraf. (2023). Tanmiyat Ra's almal albsḥry fi al-hay'āt al-Maḥalliyyah al-Filasṭīniyah fi ḥill alqyādh althwylyh dirāsah ḥālat : Baladiyāt Ghazzah. *al-Majallah al-'Ālamīyah al-Akādīmīyah lil-Iqtisād wa-al-'Ulūm al-māliyah*, (5)1, 20-42.
- al-Ma'āyīṭah, Sālim. (2014). Mafāhīm al-Qiyādah al-Idāriyah. Mu'assasat al-Balsam lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Nāfi', Wajīh, Jannat, Yāsir. (2022). Athar al-Qiyādah al-taḥwīliyah 'alā Idārat al-Mawāhib (dirāsah taṭbīqiyyah 'alā al-Hay'ah al-'Āmmah li-Shu'ūn al-zirā'ah wa-al-Tharwah al-samakiyah bi-Dawlat al-Kuwayt). *al-Majallah al-'Ilmiyah lil-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-māliyah wa-al-idāriyah*, 13(5), 792-764.
- Nūr-al-Dīn, ibn lqryshy, wa Nāṣir, ibn lqryshy. (2023). simāt al-Qiyādah al-taḥwīliyah wa-'alāqatuhā bāltwāfq al-mihnī ladā muwazzāfi Baladiyāt al-Majdal Wilāyat al-Masīlah. *Majallat al-maydān lil-Dirāsāt al-riyāḍīyah wa al-ijtimā'iyah wa al-Insāniyah*, 5(1), 17-28





Hāshim, ‘Ādil. (2011). al-Qiyādah wa-‘alāqatuhā bālrdā al-wazīfī. Dār al-Yāzūrī al-‘Ilmīyah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.

al-Hilālī, al-Shirbīnī. (2001). al-Qiyādah al-tahwīliyah wa-al-ijrā‘īyah fī ba‘ḍ al-Kulliyāt al-Jāmi‘īyah, mjlh mstqbl al-Tarbiyah al-‘Arabīyah,1 (21), 12-25.

ثانياً: المراجع الانكليزية:

Bass ,Bernard. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations ,*Journal of Leadership & Organizational Studies*. 7(3) ، 18-40.

Luton, B. (2010). *Transformational Leadership & Organizational commitment: A Study of UNC System Business School Department Chairs*{ PhD Dissertation}. Capella University, USA.

