

أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين، دراسة حالة: مديرية ضريبة

الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن

The Impact of Transformational Leadership on Employees Performance, A Case Study of the Directorate of Buildings & Land Tax in Zarqa Governorate/ Jordan

حسن محمد عيسى الغويري

مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين، دراسة حالة: مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، قام الباحث بتطوير أداة جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة تم توزيعها بأسلوب الحصر الشامل على (120) موظفاً وموظفة في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، تم استرجاع (70) منها قابلة للتحليل، وبنسبة (58.3%)، توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتأثير المثالي، والدافعية الإلهامية) مجتمعة ومنفردة في أداء الموظفين، كما تفسر أبعاد القيادة التحويلية (75.2%) من التغيرات الحاصلة في أداء الموظفين، وتوجد علاقة طردية بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء الموظفين، لذلك فقد أوصت الدراسة باستمرار مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء بتنمية بُعد (الاستثارة الفكرية) لدى القيادات لتأثيرها الكبير كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين، وتسيط الضوء على الدافعية الإلهامية ذات الأثر في أداء الموظفين، وتكريس الجهود لتعزيز بُعد (التأثير المثالي) في رفع مستوى أداء الموظفي في المديرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أداء الموظفين، مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، الأردن.

The Impact of Transformational Leadership on Employees Performance, A Case Study of the Directorate of Buildings & Land Tax in Zarqa Governorate/ Jordan

Prepared by: Hassan Mohammad Issa Al-Ghwairi

Abstract

The study aimed to identify The Impact of Transformational Leadership on Employees Performance, A Case Study of the Directorate of Buildings & Land Tax in Zarqa Governorate/ Jordan. by applying the descriptive analysis approach, the questionnaire as a data collecting tool, the questionnaire distributed among (120) employees in the Directorate of Buildings and Land Tax in Zarqa Governorate, (70) of which can be analyzed at a rate of (58.3%), the study found: a statistically significant impact of transformational leadership dimensions (intellectual arousal, individual conceptualization, idealistic influence, and inspirational motivation).

The dimensions of transformational leadership explain (75.2%) of the changes in employee performance, and there is a direct relationship between the practice of transformational leadership and employee performance. Therefore, the study recommended the continuation of the Buildings and Land Tax Directorate in Zarqa Governorate to develop (Intellectual arousal) dimension among leaders for its great impact as one of the dimensions of transformational leadership in improving the performance of employees and highlighting the inspirational motivation which has an impact on the performance of employees and devoting efforts to enhance the dimension (ideal influence) in raising the level of employee performance in the directorate.

Keywords: transformational leadership, employee performance, Directorate of Buildings & Land Tax in Zarqa Governorate, Jordan.

مقدمة :

تعيش المنظمات بكافة مجالاتها من تغيرات بيئية سريعة ومفاجئة وغير مستقرة، بالإضافة إلى التطور الكبير في تقنيات الاتصال والمعلومات، وانتشار المعرفة بين الأفراد بشكل غير قابل للسيطرة، أدى إلى ضرورة مواجهة المنظمات لهذه التحديات من خلال البحث عن أساليب إدارية وقيادية ملائمة، وإعادة النظر في المفاهيم التقليدية للإدارة والقيادة لضمان البقاء والاستمرار، وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

تعتمد قدرة المنظمات على مواجهة التحديات البيئية على نمط القيادة المتبع فيها، حيث يتوجب على قادة المنظمة أن تكون لديهم القدرة على استخدام النمط القيادي المناسب باختلاف الموقف والحدث، فالأنماط القيادية التقليدية : (الديكتاتورية، والديموقراطية، والأوتوقراطية...الخ) أفرزت أنماطاً أخرى أكثر مرونة للتعامل مع مستجدات العصر (شريف، 2021).

ولأن القيادة هي روح الإدارة المعاصرة، ومحور أنشطة المنظمات، فقد أفرزت ما يسمى بنمط القيادة التحويلية، والذي يعتبر من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في الموظفين وظروف العمل على حد سواء؛ حيث يعمل على توسيع اهتمامات الموظفين، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة ورسالتها، ويقدم رعاية متميزة لكل عضو في المنظمة، مما ينمي قدراتهم، ويمكّنهم، ويغرس في نفوسهم الثقة، والقيم الأخلاقية العالية، ويشاركهم في القيادة (الخرابشة والمعاني، 2016).

تعمل القيادة التحويلية على الحفاظ على مناخ ملائم داخل المنظمة، مما يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي، وبقاء الموظفين ملتزمين بالمهام المخصصة لهم من قبل المنظمة، لذلك فإن بيئة الرعاية التي توفرها القيادة التحويلية ترفع من مستوى أداء الموظفين، وتشعرهم بالاستقرار في العمل، وتمكنهم من بناء علاقات إيجابية مع زملائهم، مما يوضح الفرق الكبير بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى (Abou-Moghli, 2018).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تظهر براعة القائد التحويلي في تصويره لإمكانية تحويل الظروف المحيطة بالمنظمة، وما تحمله من مخاطر إلى فرص تنطلق من خلالها قدرات الموظفين، والتي تستثمر هذه الظروف وتحويلها لفرصة من خلال إعادة صياغتها، وإيجاد الحلول المبتكرة، وإدارة المواقف بنجاح، فالقائد التحويلي يستطيع إيجاد التصورات الإبداعية والحلول للمشكلات (العبيري، 2013)، وتعتمد نظرية القيادة التحويلية على مبدأ الحافز بشكل رئيس، فالقادة التحويليون يسعون لتوفير حوافز للموظفين تدعم روحهم المعنوية وتنشط القيم فيهم؛ بهدف زيادة مستوى أدائهم. (الغزالي، 2012)، ودعت العديد من الدراسات للبحث في أثر القيادة التحويلية بكافة أبعادها على أداء الموظفين؛ كدراسة (Jiang et al, 2017)، ودراسة (Jyoti and Bhau, 2015)، ودراسة (Khan et al, 2020)، ودراسة علي (2021)، ودراسة عبد الباقي وسفيان (2020)، ودراسة الزاوي (2015)، وتشمل القيادة التحويلية الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) (الجعافرة، 2021)، ونظراً لعمل الباحث في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن، فقد لاحظ تفاوتاً في أداء الموظفين.

تأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بكافة أبعادها في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن؟
- 2- ما مستوى أداء الموظفين في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن؟
- 3- ما أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن؟

أهمية الدراسة:

تُكمن أهمية الدراسة العلمية من أنها تنبع من موضوعها ومكوناتها، خصوصاً في ظل ازدياد الاهتمام بالأنماط القيادية التي تمارسها الإدارات الحكومية بشكل عام، ومديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن بشكل خاص، حيث من المتوقع أن تساهم الدراسة في زيادة الحصيلة المعرفية، وإثراء المكتبة الوطنية بموضوع مهم يربط دور القيادة التحويلية بأداء الموظفين، خصوصاً في ظل ما تعانيه المنظمات من تغيرات بيئية متلاحقة، أما أهميتها العملية فتظهر من نتائجها التي قد تساعد صانعي القرار في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء بتنمية المهارات اللازمة لاتخاذ قرارات صحيحة لتنمية أداء الموظفين، ورفع مستوى القدرة على إدارتها بشكل يعزز من جوانب القوة لديها، ويخفف من سلبيات ضعفها، كما قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تزويد مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء بأبرز الفجوات القيادية لديها، مما يساعدها على تخفيض حجم هذه الفجوات وتجاوزها.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على:

- 1- مستوى ممارسة القيادة التحويلية بكافة أبعادها في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن.
- 2- مستوى أداء الموظفين في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن.
- 3- أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن.

فرضيات الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة الدراسات السابقة: علي (2021)، عبد الباقي وسفيان (2020)، Khan et al, (2020): (Jyoti and Bhau, 2015): (Jiang et al, 2017) (2020)، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

H0 الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H01 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

H02 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للدافعية الإلهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

H03 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

H04 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

التعريفات الإجرائية

القيادة التحويلية: تُعرّف إجرائياً بأنها قدرة قيادات مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء على إلهام الرؤوسين، وتحفيزهم، وخلق مناخ مليء بالمنافسة بينهم؛ من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء.

التأثير المثالي: يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة قيادات مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء على نيل الإعجاب وثقة وتقدير الرؤوسين، وعدّ هذه القيادات المثل الأعلى، وإطاعتهم في جميع قراراتهم.

الدافعية الإلهامية: تُعرّف إجرائياً بأنها قدرة قيادات مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء على بث الحركة والوعي والحافز لدى الرؤوسين في المديرية.

الاستثارة الفكرية: تُعرّف إجرائياً بأنها قدرة قيادات مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء على ابتكار أفكار جديدة تثير الرؤوسين، للتعرف إلى المشكلات، وتقديم الحلول لها بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة للأداء الوظيفي.

الاعتبارية الفردية: تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة السلوكيات التي تستطيع من خلالها قيادات مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء أن تعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس يتبع لها في المديرية.

الأداء الوظيفي: يُعرّف إجرائياً بأنه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يقاس من خلال النتائج التي حققها الفرد.

حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على البحث في أثر القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي.

2- الحدود المكانية: يقتصر تنفيذ هذه الدراسة على مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية.

3- الحدود البشرية: يقتصر تنفيذ هذه الدراسة على موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

الإطار النظري والدراسات السابقة

القيادة التحويلية:

ظهرت فكرة القيادة التحويلية في أعمال فيبر (Weber) عام (1963) في مجال القيادة (الرشدي، 2018)، وتعدّ القيادة التحويلية من القيادات الحديثة لما أضافته من وجهات النظر الحديثة حول القيادة الفعالة في القيادة الموقفية، وذلك بالتأكيد على جاذبية القائد، والقدرة على تحقيق رؤية المنظمة، وتعزيز قدرة العاملين على العمل كقادة في المنظمة، وبنيت القيادة التحويلية على عدة افتراضات رئيسية، حيث تجد أنّ الأفراد يتبنون القائد الذي يستطيع إلهامهم، وإثارة حماسهم، وأن الشخص الذي لديه رؤية وحماس لتحقيق الرؤية، يستطيع إنجاز الأشياء العظيمة، وأهمية اختيار القائد القادر على صناعة التغيير بما لديه من شخصية مؤثرة، ورؤية واضحة، وقيادة ملهمة (بو مشطة، 2020).

تم تعريف القيادة التحويلية بأنها "العملية التي يتعامل بها الشخص مع الآخرين، ويخلق اتصالاً يرفع مستوى التحفيز والأخلاق في كل من القائد والتابع" (Madimbo, 2016)، وهي "دخول القادة في علاقة تفاعلية مع الأتباع، وجعل القادة أكثر نشاطاً وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة" (الرشدي، 2018)، كما أنّها "عملية مبنية على العلاقة بين القائد التحويلي والمروّسين، وما يميزها هو التفاعل بينهما، والذي تعززه عملية الاتصال بين المرسل (القائد) والمستقبل (المروّس)، عن طريق رسالة تحمل عناصر يجب توفرها في القائد من تأثير، وتحفيز، وإلهام وتغيير شامل، بالإضافة إلى الرؤية والتصور المستقبلي للمنظمة" (بو مشطة، 2020)، ويشير الجعافرة (2021) إلى أنّ القيادة التحويلية هي "علاقة من التحفيز والارتقاء المتبادل يتم من خلالها تحويل المروّسين إلى قادة، وتحويل القادة إلى مرجعيات أخلاقية، ولذلك يجب أن تركز القيادة التحويلية على أسس أخلاقية"، وللقيادة التحويلية مجموعة من الأبعاد وذلك وفق الآتي: (الرقب، 2010)، (أبو رمان، 2016)، (Li et al, 2019)، و(التجاني، 2020).

1- التأثير المثالي: يكون للقائد قدرة على نيل إعجاب الموظفين وثقتهم وتقديرهم، حيث يعدونه مثلهم الأعلى، ويعملون على تقليده وإطاعته في جميع قراراته، ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مُثلاً علياً يقتدي بها الرؤوسون، فيكون القادة محل إعجابهم وتقديرهم وثقتهم، فهذا القائد تتوافر فيه درجات مرتفعة من المثابرة، والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به، ويستطيع الارتقاء بقيم المنظمة من خلال توفير الرؤية المثالية، والإحساس العميق بالرسالة، وعدم استخدامه لسلطته الرسمية لمصالحه الشخصية، ويُعبّر التأثير الإلهامي عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام للقائد، وتعرف الرؤوسين بالقائد ورسالته، وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه وصدق معتقده، ويرتبط التأثير الإلهامي بالآزمات، وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يفتح الرؤوسون للقادة لقوة شخصيتهم وثقتهم بأنفسهم، ولباقتهم، ولتعبيرهم العاطفي، وتقبلهم للمخاطرة.

2- الدافعية المستوحاة من التحفيز (الدافع الإلهامي): وهي القدرة على بث الحركة والوعي والحافز لدى الرؤوسين، فالقائد الملهم يستطيع وضع الأهداف الصعبة في إطار قابل للتحقيق، ويمتلك عادةً حساسية وفهماً للمحيط الذي يعمل به، وفهماً لقدرات الآخرين وحاجاتهم وتطلعاتهم بحيث يستطيع أن يوظف هذا الفهم في بث روح العمل والنشاط والتحدي الإيجابي، فهو يعتمد على الحافز الإلهامي، ولديه القدرة على تحفيز الرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للدافع الإلهامي يكونون قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية، التي سيكون الرؤوسون قادرين على قبولها، ويناضلون من أجلها، إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات الرؤوسين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من الرؤوسين، ويعملون على إلهام الرؤوسين وتحفيزهم؛ من خلال توفير التحدي في العمل، إلى جانب بناء العلاقات

القوية؛ وذلك من خلال الاتصالات التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة .

3- الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي): وتشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير الرؤوسين، للتعرف إلى المشكلات، وتقديم الحلول لها بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لتأدية الأعمال، فالقائد يحدد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف للمنظمة ويدركها بشكل جيد، ومن ثم يحدد حلولاً عالية الجودة يتم تنفيذها بالالتزام الكامل من قبل الرؤوسين، فهؤلاء القادة يثيرون الأفكار الجديدة، ويشجعون الرؤوسين لحل المشكلات بطريقة خلقة، ويدعمون المداخل الإبداعية في إنجاز العمل، ويروجون التشجيع الإبداعي بين الرؤوسين، وينشرون روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل، ويشجعون الرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة، وتعزيز الأفكار الإبداعية.

4- الاعتبارية الفردية (الاهتمام بالمشاعر الفردية): وهي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل رؤوس؛ وذلك من خلال التعرف إلى مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل رؤوسيه، ومراعاة الفروق الفردية بين الرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات، فالاهتمام بالأفراد يُعد خدمة وتضحية وإثارة من القيادة التحويلية، كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، فالقيادة تعمل على إثارتهم، والاتصال معهم على نحو دائم، فهي مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم للرؤوسين، ومنحهم الفرص المختلفة، فالقائد التحويلي يركز الانتباه حول تطوير رؤوسيه باتجاهه، ليكونوا تحويليين أيضاً، مع التأكيد على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.

الاداء الوظيفي:

يرى ديفيد (David,2012, 3081)، "أن الأداء هو "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية"، ويعرفه هلال (1999،19) بأنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين

القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"، ونلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن هناك عوامل مشتركة تجمع هذه التعريفات، وهي كما يلي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات، وقيم، واتجاهات، ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

بناء على ما سبق يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو النتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ضوء مجموعة الفعاليات والأنشطة والمهام والإجراءات بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وهذا الأداء يتكون من عدة عناصر كما هو واضح في هذه التعاريف، ويمكن القول إن جميع المهام الوظيفية تكون ما يسمى بأداء المنظمة، وبهذا المعنى فإن الأداء الكلي للمنظمة ينجم عن مجموعة كبيرة من الأنشطة يمكن توزيعها إلى مجموعات فرعية من الأنشطة المتشابهة، ويطلق على كل مجموعة فرعية وظيفة، وتختلف هذه الوظائف من حيث حجم أنشطتها ومستواها، إضافة إلى متطلبات تنفيذها، فضلا عن المعوقات أو المشكلات التي تواجه تنفيذها، وقد حدد بنات (2009) مجموعة من النقاط التي قد تساعد في معرفة المهام وتنظيم الأداء وهي:

- 1- المعرفة المهنية بطبيعة العمل أو الوصف الوظيفي، ومتطلبات العمل.
- 2- المنهجية التي يتبعها الموظف لإنجاز العمل المطلوب.
- 3- وجود خطة وإطار زمني لإتمام المهام الوظيفية.
- 4- القيام بالعمل بطريقة منظمة تمكن زملاءه من متابعة العمل من بعده وفي حال غياب الموظف.

الدراسات السابقة:

أجرى (Jyoti1 and a Bhau, 2015) دراسة هدفت لمعرفة تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وللدور الوسيط للتبادل بين القائد والعضو وتحديد

العلاقات، وتوصلت الدراسة إلى لوجود أثر واضح للقيادة التحويلية في أداء الموظفين، كما تؤدي العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وقام الزاوي (2016) بإجراء دراسة هدفت للتعرف لأثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي كدراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وكلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيه يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية وأن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه، كما أجرى (Jiang et al, 2017) دراسة هدفت للتعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء الموظف المستدام، والدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث توصلت الدراسة إلى أن أداء الموظف المستدام يتأثر بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية، وأن أكثر من نصف هذا التأثير يتم توسطه من خلال سلوك المواطنة التنظيمي.

قام عبد الباقي وسفيان (2020) بإجراء دراسة هدفت لتحديد أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وقد كان ترتيب أبعاد القيادة التحويلية من حيث قوة التأثير (التأثير المثالي، ثم الاستثارة الفكرية، ثم الاعتبارية الفردية، وأخيراً الحفز الإلهامي)، كما سعت دراسة (Khan et al, 2020) للتعرف إلى تأثير القيادة التحويلية على أداء العمل والإرهاق والتسكين الاجتماعي، وتوصلت نتائجها إلى أن أداء العمل له علاقة إيجابية مهمة مع القيادة التحويلية، وهناك علاقة غير مباشرة وغير مهمة بين القيادة التحويلية والإرهاق في العمل والتسكين الاجتماعي، وأجرى علي (2021) دراسة هدفت لمعرفة أثر القيادة التحويلية على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة في مصر وتوصل إلى أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة

بشكل حصري، ويمكن من خلالها تفويض الصلاحيات، وتطوير مهارات العاملين ومستوى أدائهم.

منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالقيادة التحويلية والاداء الوظيفي، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك؛ لتغطية الجانب النظري من الدراسة، ومنهج البحث الميداني والذي تم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقاً للخطوات العملية المتعارف عليها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن، والبالغ عددهم (120) موظفاً وموظفة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اجراء مسح شامل لكافة أفراد المجتمع، وقد بلغت نسبة الردود 58.3% وهي نسبة مقبولة إحصائياً بحسب ما أشار (Yun & Trumbo, 2000).

أداة الدراسة ووصفها:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة: علي (2021): عبد الباقي وسفيان (2020): Jyoti and Bhau، (2017): Jiang et al، (2020): Khan et al، (2015): تم صياغة أداة لقياس أثر القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة محاور رئيسة كما في الجدول (1):

الجدول (1) أداة الدراسة

المحور	تسلسل الفقرات	المقياس
المحور الأول: المعلومات الشخصية	3 فقرات	اختيار من متعدد
المحور الثاني: القيادة التحويلية	1-20	1-5

التأثير المثالي	5-1	5-1
الدافعية الإلهامية	10-6	5-1
الاستثارة الفكرية	15 - 11	5-1
الاعتبارية الفردية	20-16	5-1
المحور الثالث: أداء الموظفين لخدمات شركة	30-21	5-1
المجموع	34	

حيث طلب من أفراد مجتمع الدراسة الإجابة عن فقرات أداة الدراسة، وإبلاغهم بأنه سيتم التعامل مع البيانات الواردة فيها بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط، وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

نتائج أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها:

1- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بكافة أبعادها في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة، ودرجة الموافقة نحو أبعاد القيادة التحويلية والموضحة في الجدول (2).

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
التأثير المثالي	3.49	0.778	متوسطة	2
الدافعية الإلهامية	3.38	0.847	متوسطة	4
الاستثارة الفكرية	3.62	0.826	متوسطة	1
الاعتبارية الفردية	3.39	0.754	متوسطة	3
المؤشر العام	3.47		متوسطة	

نلاحظ من الجدول (2) أنَّ بعد (الاستثارة الفكرية) حقق الترتيب الأول بين أبعاد القيادة التحويلية وبدرجة متوسطة من الموافقة، بينما حقق بُعد (الدافعية الإلهامية) الترتيب الأخير وبدرجة متوسطة من الموافقة أيضاً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38-3.62)، وبلغ المؤشر العام للقيادة التحويلية (3.47)، وهذا يفيد أن

درجة الموافقة لإجابات مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، قد جاءت ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يمثل الإجابة عن سؤال الدراسة الأول.

2- ما مستوى أداء الموظفين في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة، ودرجة الموافقة نحو فقرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والموضحة في الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

المتغير التابع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأداء الوظيفي	3.49	0.778	متوسطة

نلاحظ من الجدول (3) أنَّ المؤشر العام للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ (3.49)، وهذا يفيد أن مستوى أداء الموظفين في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، قد جاء ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يمثل الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني.

3- ما أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن؟

تكمن الإجابة على هذا السؤال من خلال اختبار فرضية الدراسة الرئيسة، والفرضيات الفرعية:

الفرضية الرئيسة (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية، والجدول (4) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (4) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	R	R ²	F	الدالة	المتغير المستقل	B	T	الدالة
أداء الموظفين	0.867	0.752	238.944	0.00	التأثير المثالي	.088	2.195	.029
					الدافعية الإلهامية	0.005	0.12	.904
					الاستثارة الفكرية	.171	4.187	.000
					الاعتبارية الفردية	.334	7.714	.000

نلاحظ من الجدول (4) أن قيمة (F) بلغت (238.944)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يعني رفض الفرضية العدمية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء"، وقبول الفرضية البديلة الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، كما نستنتج من الجدول (4) بوجود أثر لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) مجتمعة على المتغير التابع، (الأداء الوظيفي)، حيث فسرت هذه الأبعاد (75.2%) من التغيرات الحاصلة في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

الفرضية الفرعية الاولى (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

اعتمد الباحث في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (5):

الجدول (5) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	R	R^2	المتغير المستقل	B	T	الدلالة
أداء الموظفين	0.719	0.516	التأثير المثالي	0.65	20.614	0.00

نلاحظ من الجدول (5)، أن قيمة (T) بلغت (20.614)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء"، ونقبل الفرضية البديلة الاتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، كما توجد علاقة طردية بين التأثير المثالي وأداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.719)، ويفسر التأثير المثالي ما مقداره (51%)، من التغيرات الحاصلة في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للدافعية الإلهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

اعتمد الباحث في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (6):

الجدول (6) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	R	R ²	المتغير المستقل	B	T	الدلالة
أداء الموظفين	0.703	0.494	الدافعية الالهامية	0.623	19.726	0.00

نلاحظ من الجدول (6)، أن قيمة (T) بلغت (19.726)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للدافعية الالهامية على أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للدافعية الالهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء"، ونقبل الفرضية البديلة الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للدافعية الالهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، كما توجد علاقة طردية بين الدافعية الالهامية وأداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.703)، وتفسر الدافعية الالهامية ما مقداره (49%)، من التغيرات الحاصلة في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

الفرضية الفرعية الثالثة (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

اعتمد الباحث في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (7)؛

الجدول (7) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	R	R ²	المتغير المستقل	B	T	الدلالة
أداء الموظفين	0.767	0.588	الاستثارة الفكرية	0.658	23.856	0.00

نلاحظ من الجدول (7)، أن قيمة (T) بلغت (23.856)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية

على أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء"، ونقبل الفرضية البديلة الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، كما توجد علاقة طردية بين الاستثارة الفكرية وأداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.767)، وتفسر الاستثارة الفكرية ما مقداره (58%) من التغيرات الحاصلة في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

اعتمد الباحث في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (8):

الجدول (8) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع	R	R^2	المتغير المستقل	B	T	الدلالة
أداء الموظفين	0.819	0.671	الاعتبارية الفردية	0.720	28.489	0.00

نلاحظ من الجدول (8)، أن قيمة (T) بلغت (28.489)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء"، ونقبل الفرضية البديلة الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للاعتبارية الفردية كأحد أبعاد

القيادة التحويلية في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، كما توجد علاقة طردية بين الاعتبارية الفردية وأداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.819)، وتفسر الاعتبارية الفردية ما مقداره (67%) من التغيرات الحاصلة في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء.

تحليل الانحدار الخطي التدريجي: بعد أن قام الباحث بإجابة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، قام بإجراء اختبار الانحدار الخطي التدريجي؛ بهدف التعرف إلى أكثر المتغيرات المستقلة تفسيراً للتغيرات الحاصلة في المتغير التابع، وترتيبها تنازلياً، وكانت النتائج كما في الجدول (9):

الجدول (9) تحليل الانحدار الخطي التدريجي

النموذج	المتغير المستقل	B	R	R ²	F	الدلالة
1	الاستثارة الفكرية	0.72	0.819	0.671	811.612	0.00
2	الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية	0.489 0.375	0.853	0.728	530.469	0.00
3	الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية التأثير المثالي	0.353 0.321 0.209	0.865	0.749	393.406	0.00

من خلال (9)، أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي التدريجي، (3) نماذج تفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، مرتبة حسب التأثير الأقوى للمتغير المستقل، حيث أظهر النموذج الأول أن الاستثارة الفكرية تفسر (67.1%) من التغيرات الحاصلة في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، أما النموذج الثاني فقد أضاف بُعد الاعتبارية الفردية، ليصبح حجم تفسير التغيرات في المتغير التابع (72.8%)، أما النموذج الثالث فقد أضاف بُعد التأثير المثالي، ليصبح حجم تفسير التغير في المتغير التابع (74.9%)، وقد تم استبعاد بُعد الدافعية الالهامية، حيث عده البرنامج ذا تفسير أقل على المتغير التابع، ولا يعني ذلك نفي إثبات أثره على أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي الذي تم إثباته في معادلة الانحدار البسيط، ولكن تأثير هذا البعد يصبح ضعيفاً في ظل وجود متغيرات مستقلة أخرى.

مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في أداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Jyoti1 and a Bhau, 2015) من وجود أثر واضح للقيادة التحويلية في أداء الموظفين، وكذلك نتائج دراسة الزاوي (2016) التي توصلت لوجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية وأداء موظفي مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Jiang et al, 2017) من أن أداء الموظف المستدام يتأثر بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية، ونتائج دراسة عبد الباقي وسفيان (2020) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وقد كان ترتيب أبعاد القيادة التحويلية من حيث قوة التأثير (التأثير المثالي، ثم الاستثارة الفكرية، ثم الاعتبارية الفردية، وأخيراً الحفز الإلهامي)، وكذلك مع دراسة (Khan et al, 2020) من أن أداء العمل له علاقة إيجابية مهمة مع القيادة التحويلية.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يأتي:

1. استمرار مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء بتنمية بُعد (الاستثارة الفكرية) لدى القيادات لتأثيرها الكبير كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين.
2. تسليط الضوء على الدافعية الإلهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية ذات الأثر في أداء الموظفين.
3. تكريس الجهود لتعزيز بُعد (التأثير المثالي) كأحد أبعاد القيادة التحويلية في رفع مستوى أداء الموظفي في المديرية.
4. التأكيد على أهمية الاعتبارية الفردية لدى قادة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء لأثرها الواضح في أداء الموظفين.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو رمان، سامي. (2016). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 12 (3).
- بنات، عبد القادر سعيد، (2009)، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين، في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- بومشقة، فتيحة. (2020). أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر.
- التجاني، دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غرداية. الجزائر.
- الجعافرة، عامر. (2021). أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 17 (1). 77-101.
- الخرابشة، عمر والمعاني، أيمن. (2016). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. المجلة التربوية، جامعة الكويت. 31 (121).
- الرشيدي. علي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات، 33 (71).
- الرقب. أحمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.

- زاوي، زيد. (2016). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بو مضياف بالمسيلة. الإدارة والتسيير الرياضي.
- شريف، أشرف. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل. فلسطين.
- عبد الباقي، حياة وسفيان، كوديك. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الابتكار والتسويق. 7 (1). 38-53.
- العبيري، فهد بن حمدان. (2013). إعداد القيادات التنموية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر.
- علي، حمادة. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة. مجلة تطبيقات علوم الرياضة. (108). 179-203.
- الغزالي، حافظ. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- هلال، محمد عبد الغني حسن، (1999)، مهارات إدارة الأداء، (ط2)، مركز تطوير الأداء والتنمية: القاهرة، مصر.

المراجع باللغة الإنجليزية :

- About-Moghli, A. A. (2018). Analyzing the significance of transformational leadership on organizational creativity of employees: A case of insurance companies in Jordan. **International Journal of Business Administration**, 9(4), 64-72.
- David, Fred R, (2012) **Strategic Management: Concepts & Cases**, Prentice , Hall Inc,
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. **Sustainability**, 9(9), 1567.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. **Journal of Asia Business Studies**. 9(1), 7898.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. **Future Business Journal**, 6(1), 1-13.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. **Sustainability**, 11(6), 1594.
- Madimbo, M. (2016). *Transformative and engaging leadership: Lessons from indigenous African women*. Springer.
- Yun, Gi Woong & Trumbo, Craig W. (2000). Comparative Response to a Survey Executed by Post, E-mail, & Web Form, **Journal of Computer-Mediated Communication**, Volume 6, Issue 1.