

أثر القيادة التحويلية على الأداء

دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في شركات الاتصال
السوداني

عبدالرازق نصرالدين عبدالرازق إبراهيم

محمد عبد العاطي عبدالله المكي

حمد النيل عمر الطيب حمد النيل

جامعة النيلين

مجلة كلية الدراسات العليا

الرقم الدولي الموحد: 1858-6228

المجلد: 16 ، 2021م

العدد: 04



كلية الدراسات العليا
جامعة النيلين

اثر القيادة التحويلية على الأداء-دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في شركات الاتصال السوداني

عبدالرازق نصرالدين عبدالرازق إبراهيم

محمد عبد العاطي عبدالله المكي

حمد النيل عمر الطيب حمد النيل

كلية التجارة – جامعة النيلين

المستخلص

نتيجة التغيرات التي يشهدها عالم اليوم ، وفي مختلف الأنشطة والاصعدة الامر الذي جعل التعقيدات ترتفع يوماً بعد يوم ونظراً لهذه التغيرات المفاجئة والحاصلة في العالم ، لابد من وجود أفراد يتمتعون بصفات قيادية فذة، ونتيجة لما يتمتع به هؤلاء الأفراد من حكمة وإتصالهم بالأفراد والمنظمات فأن ذلك يولد لنا قناعة من إنهم قادرين نحو قيادة المنظمة بالشكل الأمثل ، ولا يمكن ذلك إلا من خلال تبني قيادة تحويلية ناضجة ومثلى. فقد ركزت مشكلة الدراسة على التساؤل الجوهرى الذى ينص هل تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها على الاداء فى شركات الاتصال؟، كما هدفت الدراسة التعريف بالأطر المفاهيمية لكل من القيادة التحويلية والاداء ، وما يتصل بها من أفكار معززاً الموقع القيادي في عينة البحث لنجعل منه موقعاً لبناء القيادة التحويلية الأفضل ، بدلاً من ضياع الوقت في تفاصيل العمل اليومية ، وتوصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات .

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية ، الأداء

مقدمة

ظهر أنموذج القيادة التحويلية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين وقد أقترحه عدد من ابرز باحثي القيادة وقد أكدوا ان العملية تكون التبادل بين القائد والمرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف المتوخات للمنظمة(عادل، 2000م، ص 440)، وتأثير القائد التحويلي من خلال إحداث عملية التغيير الايجابية وما يحمله هذا القائد من الهام وذكاء وتفكير ورؤى مستقبلية وقدرته على التعامل مع الأزمات والعمل على تحقيق مستويات غير عادية من الانجاز والتفوق، ويعتبر (Burns) واضع الفكرة الأولية للقيادة التحويلية وافترض بان كلا من القادة التبادلين والقادة التحويليين هم أقطاب متعارضة إلا إن (Burns) أكد إن القيادة التحويلية ليست بديلة عن القيادة التبادلية وإنما مكملتها لها ، حيث إن جوهر القيادة التحويلية هي ، توسيع القيادة التبادلية إذ إن القادة يعتمدون في قراراتهم على المناقشة مع المرؤوسين ويحددون ما الذي يجب إن يكون مطلوباً أو ضرورياً ومن ثم يحددون الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تحقيق وانجاز الأهداف ويذهب بعض الكتاب في وصفة للقيادة التحويلية عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك إضافة إلى تحفيز المرؤوسين عن طريق إعجابهم وإلهامهم بمثلهم الأعلى ودفعهم إلى تبني رؤية المنظمة وكأنها رؤيتهم وتركيز طاقاتهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ككل بدلاً من أهدافهم الشخصية، ويكون ذلك من خلال استخدام التأثير في المرؤوسين، الكارزما، والطاقة والقوة الخارقة والتي تسهم في خلق النموذج السلوكي لتحقيق الرؤية المطلوبة والمرغوبة(ابراهيم، 2004م، ص 56).

مشكلة الدراسة:

لا يمكن فصل سلوك القيادات الإدارية عن توجهاتهم الاستراتيجية وأساليب تعاملهم مع القيادة التحويلية، كما إنه لا يمكن كذلك بأي شكل من الأشكال الحكم على إن القيادات متساوية في الرؤية في تحديد إختياراتها،

وقد يكون هذا محسوماً على الصعيد الفكري ومنذ أمداً طويلاً إلا إن حسمه على الصعيد التطبيقي مازال حقاً يعد مشكلة قائمة بحد ذاتها، وفي إطار هذه الدراسة فأن الباحث يلخص هذه المشكلة التطبيقية بالتساؤل الجوهرى الاتي:

هل تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها على الاداء فى شركات الاتصال؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المشكلة التي تعالجها، وبعد البحث الحالي إمتداد للبحوث والدراسات السابقة التي أهتمت بمواضيع القيادات التحويلية، ويسهم البحث في تعميق التأثير في تحقيق الاداء التنظيمي.

أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فأن هدف الدراسة يتمثل في تشخيص طبيعة العلاقة التي تربط بين القيادة التحويلية والأداء، ومتطلبات النجاح في المنظمات المبحوثة، مستندة بذلك على نموذج الدراسة الذي حدده الباحث، وضمن هذا التوجه، تحاول الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي :

التعريف بالأطر المفاهيمية لكل من القيادة التحويلية والاداء، وما يتصل بها من أفكار معززاً الموقع القيادي في عينة البحث لنجعل منه موقعاً لبناء القيادة التحويلية الأفضل، بدلاً من ضياع الوقت في تفاصيل العمل اليومية تحديد القيادة التحويلية الأفضل ، وتفعيل الدور القيادي ، والسعي الى تطوير الملاكات ذات المواهب الكامنة، من خلال عملية إشراكهم في عملية صياغة الخيارات، والأخذ بأرائهم والذي سوف يترك طابعاً إيجابياً في رسم مسارات مخطط الدراسة.

مخطط الدراسة:

عرفت القيادة التحويلية بأنها مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز وتطوير الذات والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهوري، 1996م، ص 31).

ثانياً: أهمية ودور القيادة التحويلية: تتجلى أهمية القيادة التحويلية من خلال عملية التحدي والاندفاع نحو تحقيق أهداف المنظمة ويكون من خلال القائد التحويلي الذي يتميز بقدرته على جعل المرؤوسين منغمسين بالعمل عن طريق تحفيزهم للنهوض بمستويات أداء غير معهودة ويكون ذلك من خلال تنمية قدراتهم وزيادة الاعتماد على أنفسهم والقيادة التحويلية تتطلب ما يأتي (نماء العيدي، 2004م، ص 63):

1. تكوين رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة.
2. إحداث قبول جماعي لكل ما هو جديد وحديث.
3. إحداث التغيرات في المنظمة وهذه من المتطلبات.
4. الاهتمام بالمصلحة العامة من خلال عملية تكوين جماعات متماسكة. هدف هذه الجماعات هو المصلحة العامة للجماعة لا الخاصة. لذا القيادة التحويلية تشكل عنصر مهم من عناصر منظمات الأعمال الحديثة وتحقيق مجموعة من الفوائد للمنظمة وهذه يمكن توجيهها في الآتي:

1. إنها ذات فاعلية أكبر للمنظمة ورضا العاملين ومشجعة بشكل أكبر وربما إن منظمات اليوم تعمل في بيئة عمل غير مستقرة ومتقلبة فإن هذه المنظمات تحتاج إلى قادة تحويليين يتمتعون بالقدرة الكبيرة والخيال الواسع على النجاح من خلال تذليل الصعوبات والتحديات ومواجهة الظروف البيئية المتغيرة والمتقلبة والعمل المتناسك مثل خلية نحل، والمشاركة الفاعلة والكبيرة من قبل الرئيس والمرؤوسين والأخذ بأرائهم وتجاوز الروتين والبيروقراطية الزائدة وتبادل الأدوار من أجل تحقيق أكبر حصة سوقية.

ثالثاً: خصائص وسمات القائد التحويلي

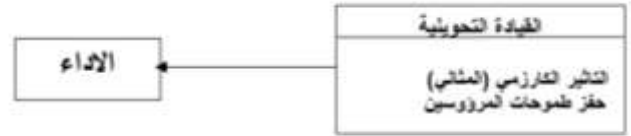
إن القادة التحويليون يتصفون بسمات وهذه السمات هي بناء الثقة بين الأفراد وإيجاد قادة من بين إبتاعهم ومبتكرين للدافعية بارتباطهم بعواطف إبتاعهم ذوي تركيز خارجي فمن أجل قيادة الآخرين يكون من الضروري فهمهم وفهم دوافع وطموحات ذوي الانجاز وليس نحو طاعة ذوي الدهاء السياسي، ذوي مثابة، وتصميم وسريعي الفطنة، قادرون على الإقناع للآخرين، خلاقين وقادرين على الوصول إلى حلول العقبات والتحديات الجديدة، ذوي دافعية ذاتية وسيما عندما تسير الأمور بشكل سيئ كما إن القادة التحويليون يمتازون بالتعامل مع التغيير والتعامل بالمعتقدات والقيم الخاصة بالقائد فضلاً عند المقدرة السلوكية، كذلك إن القادة التحويليون يمتلكون عدة خصائص أساسية والشكل (1/2) يوضح ذلك (محمد المسعودي، 2007م، ص 51).

شكل (1/2) الخصائص الأساسية للقادة التحويليين

إستكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم وضع مخطط فرضي للدراسة، يضم متغيرات الدراسة، القيادة التحويلية، والأداء.

ويوضح المخطط طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة وعلى هذا الأساس يهدف الباحث أن يكون المخطط مشتملاً لجميع متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها وبشكل منفرد أو بصورة أجمالية

الشكل (1-1) مخطط الدراسة



المصدر: الشكل من اعداد الباحث

فرضيات الدراسة:

وتتضمن الدراسة الحالية فرض رئيسي: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة كافة، ومنهج دراسة الحالة.

حدود الدراسة:

تم تأطير الدراسة ضمن الحدود النظرية والمكانية والزمنية وكالاتي: الحدود النظرية: تحددت الدراسة ضمن المتغيرات التي ضمها مخطط الدراسة الفرضي، وتم تناولها في فرضيات الدراسة وهي:

1. القيادة التحويلية كمتغير مستقل
2. الأداء كمتغير تابع.

الحدود المكانية: تشمل الدراسة شركات الاتصال وتركز توزيع الاستبيانات على المديرين في الإدارات العليا والوسطى العامة لتلك الشركات الحدود الزمنية: الدراسة في الفترة 2019م

الاطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

إن مفهوم القيادة التحويلية يكتفه بعض الغموض، فلا يوجد اجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية، ويعد مفهوم القيادة التحويلية بديلاً متقدماً للقيادة التقليدية، فالقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة، تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لك من القادة والمرؤوسين (داغر وحروطوش، 2000م، ص 72).

ولكون الدراسة الحالية تناولت الابعاد الرئيسية للقيادة التحويلية

حيث اعتمد على النماذج الاربعة وهي:

1. التأثير النموذجي الكارزمي.
2. حفز طموحات المرؤوسين.
3. الاهتمامات الفردية للعاملين التابعين.
4. تحفيز وبناء الأفكار.

وفيما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد:

1. التأثير النموذجي الكارزمي:

القادة التحويليون يتصرفون بطرق يتلائم معها الأفراد بقوة ، وهم يقدمون نوعا من القيادة البارزة التي يقيمها الأفراد على إنها اتصال (متضمن الإصغاء، وتقديم التغذية العكسية) وصنع التوجه ومعاملة العاملين باحترام ومساواة وفهم ما هي الأشياء التي تساعد العمل على نحو جيد بتغيير العمليات والعوامل النفسية، والفن والمهارة في هذا الأمر هو في مجال معرفة ما سيكون بارزا ومهم ورمزيا بما يكفي لكي يقيمة الأفراد والقائد يركز على تحفيز والهام العاملين المرؤوسين بأهمية تحقيق الهدف وجعلهم يثقون ويعجبون به لكونه النموذج المثالي الذي يحتذي به لما يؤديه من دور فعال ومهم في تحقيق النجاح للمنظمة من خلال طرحة للأفكار الموضوعية البناءة والمستندة إلى رؤيا إستراتيجية رصينة لذلك تأثير القائد كبير ومهم في نفوس تابعة لما يحمله من خواص وراثية كالصدق والأمانة والقوة والرأي السديد والأفكار البناءة والإبداع المتجدد في كل وقت ولما يحمله من أفكار تجاه التغيرات البيئية المتعلقة. لذا يمكن القول إن الكارزما هي العنصر المهم والأكثر أهمية وذات خيال واسع القيادة التحويلية.

2. حفز طموحات المرؤوسين:

يكون سلوك القائد في هذا البعد تحفيز وتوعية وإرشاد المرؤوسين لما تتعرض له المنظمة من تحديات وتغيرات والعمل على تقوية وتعزيز الثقة بالنفس والثبات على الرأي والعمل على مواصلة النجاح لذا هذا البعد يعمل على إيجاد وخلق أفكار مستقبلية تعزز دور المرؤوسين في أداء أعمالهم، وينزع القائد التحويلي الأشياء والقدرة المبدعة ، ويخلق مستوى من التحفيز والطاقة التي تدعم التزامهم وكذلك تقيم فيما هو ممكن وبحسب ما تقدم الأثار العميقة التي تجعل من المرؤوسين يشتركوا مع قائدهم في القيم والرؤية اشتراكا وانسجاما كثيرا يتطلب توهله إلى ذلك (محمد المسعودي، مرجع سابق، ص 57).

3. الاهتمامات الفردية للأفراد العاملين/ رفع الروح المعنوية:

يضع القائد اهتمامه بتلبية الحاجات والرغبات الشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم في تطوير قدراتهم وقابليتهم على انجاز المهام من خلال إرشادهم وتعليمهم وأن عملية الاهتمام والتركيز على الأفراد والعاملين من خلال بناء العلاقات وأوامر التفاهم بين القادة والمرؤوسين، وإن هؤلاء القادة يدركون



المصدر: محمد أصبع بكال المسعودي، العلاقة بين مقدرات الأبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تشخيصية تحليلية لأداء عينة من التدريسين في الكليات الأهلية العراقية . كلية الإدارة والأقتصاد ، جامعة بغداد، 2007م، ص 52 من الشكل (1/2) نرى إن صفات القائد التحويلي هي انه يتمتع بقدرة ماهرة للتأثير بالمرؤوسين لانجاز أعمالهم ويعمل على التواصل بين أفراد المنظمة والثقة القوية بينهم وانه يعمل على تشجيع العاملين على الثقة والإبداع والتميز من خلال إدخال التغيرات.

رابعاً: الأنماط السلوكية للقادة التحويليين

كان للإسهامات الكثيرة من الباحثين الأثر الواضح بتحديد نماذج /أنماط سلوكية للقيادة التحويلية من خلال إسهاماتهم عن طريق إضافة تغيرات جديدة وسمات ونوعيات مختلفة وكن، للبيئية، علاقة القائد بالمرؤوسين ، العامل المهم حيث إن هناك أربعة أنماط رئيسية للقيادة التحويلية تم استخدامها من قبل العديد من الباحثين وفقا لمعايير ومقاييس متعددة وهذه الإبعاد كانت في التأثير المثالي للقائد في نفوس مرؤوسيه والدافعية التي تجعل القائد يقوم بتحفيز وتوعية المرؤوسين للعمل ومشاركة الأفراد والمرؤوسين في الأفكار وتحديد إبداعاتهم كالآتي (ناظم الزيداني، مرجع سابق، ص 120):

1. الرؤية المستقبلية (الجذابة) التي توفر الاتجاه والمعنى السائد.
2. التأثير النموذجي والذي هو جوهر الكارزما.
3. نمذجة الدور.
4. إيجاد المعنى للعمل.
5. التحفيز الفكري.
6. الانجذاب إلى الحاجات ذات المستوى العالي بتصور
7. المتعلقة بتحقيق الذات والوصول إلى الرفعة والسمو.
8. التمكين.
9. وضع توقعات عالية.
10. تعزيز الحالة الجماعية التي تساعد على الإحاطة بالاتجاهات الفردية بما يماثل رسالة الجماعة .

على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة (احمد بدوي، 1992م، ص 310)"

أما الأداء: "أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة)، "من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة (على السلي، 1985م، ص 267)"

كما يعبر مفهوم الأداء: "عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (خالد حمدان، وائل ادريس، 2009م، ص 383).

ويعبر الأداء أيضا عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (سواء الخناق، مرجع سابق، ص 36).

مما سبق يخلص الباحث أن الأداء يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، والأداء يرتبط بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وكذلك يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة

ثالثاً: أهمية عملية الأداء:

تستهدف العملية إلى ثلاثة غايات وهي مستوى كل من المنظمة، المدير، الفرد العامل التنفيذي (حاكم الربيعي، مرجع سابق، ص 74):

الغاية الأولى: أهميتها على مستوى المنظمة:

- 1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- 2- رفع مستوى العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- 3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- 4- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

الغاية الثانية: أهميتها على مستوى المديرين:

ويقبلون بالفروقات الفردية في مجال الحاجات والقيم ويعاملون المرؤوسين كل منهم على حدة بشكل يختلف ضمن إطار العدالة . والاهتمام بالعاملين في المنظمات يكون ذو أهمية كبيرة كونه يعطي دافعا كبيرا لهم ويكون ذلك من خلال (ابراهيم الطائي، 2004م، ص 37):

1. يعمل القادة كمناصحين ويوجهون مخزون حاجات الأفراد من أجل الانجاز والنمو.
2. يحدد القادة مشاريع مهمة ذات معنى وتحدي بحيث يتطور المرؤوسين من الناحية الشخصية.
3. تخويل المرؤوسين وأعطاهم الصلاحيات اللازمة لممارسة دورهم.
4. يوفر القادة التحويلين ، التدريب والتعلم والدعم والتشجيع للمرؤوسين ضمن منظماتهم أو فرقهم

4- تحفيز وبناء الأفكار

إن تحفيز الأفراد والمرؤوسين في المنظمات قد تم إعادة صياغة النظرية عام 1994 وهو إن القيادة التحويلية تقدم من خلال عملية تحفيز الآخرين ، إعطاهم صورة المستقبل البعيد والأخذ بتصوراتهم وإعطائهم الأهمية الكبيرة فإن ذلك من شأنه إن يولد للمرؤوسين الثقة بالنفس في عملية صياغة واتخاذ القرارات الصائبة من خلال رسم صورة للمستقبل توجي للمرؤوسين بأداء ماوراء التوقعات حيث يسيطر القائد التحويلي على انتباه وخيالات المرؤوسين ويوجد مستوى الدافعية والطاقة والإلهام والتي تحفزهم للالتزام وبناء الثقة بالنفس.

المبحث الثاني: الاداء

مفهوم الأداء:

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

يعتبر مفهوم الأداء : "عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (محمد سلطان، 2003م، ص 219).

كما يعبر مفهوم الأداء: "عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (خالد حمدان، وائل ادريس، 2009م، ص 383)".

ويعبر الأداء أيضا عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (سواء الخناق، 2005م، ص 36).

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل واختبار الفرض:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة يتكون مجتمع الدراسة عينة من شركات الاتصالات في السودان ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بصورة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (235) استبانة على المستهدفين واستجاب (200) مفردة تم توزيع الإستبانان عليهم بحيث شمل التوزيع عينة من العاملين بشركات الاتصالات السودانية، وتم إسترجاع (200) إستمارة وجدت جميعها صالحة للتحليل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (1/4) : يوضح الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها

البيان	العدد	النسبة %
الاستبيانات التي تم توزيعها	235	85.1%
استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة	200	85.1%
إستبيانات لم تسترد	35	14.9%
إستبيانات صالحة للتحليل	200	85.1%
إجمالي الاستبيانات الموزعة	200	85.1%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2020م. ثانياً: أداة الدراسة :اعتمدت الباحث علي إستمارة الإستبانة لجمع البيانات الميدانية من العينة، وتنقسم إستمارة الإستبانة إلي قسمين: القسم الأول يشمل على البيانات الشخصية المتمثلة في (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة). ثالثاً: تقييم أداة الدراسة :

أ/ الصدق الظاهري:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح حيث قامت الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة ، من مختلف المواقع الوظيفية لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بينها .

ب/ الثبات والصدق :

جدول رقم (1/3) الثبات والصدق لفرضية الدراسة

الصدق	الثبات	الصدق
عدد العبارات	10	.683
عدد الفرضيات	1	.60
		.82
		.77

1- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وأمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

2- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب اليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

الغاية الثالثة: أهميتها على مستوى العاملين:

1- تجعل العامل أكثر شعور بالمسئولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبدولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

2- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنوياً ومادياً."

رابعاً: عناصر الأداء:

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة" من جهة أخرى، وتمثل عناصر الاداء في (احمد المصري، 2004م، ص 117):

المقدرة على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

حسن اختيار العاملين : تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

التدريب والتكوين : في الحديث عن مردودية التدريب يقال "أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة".

الرغبة في العمل:

تتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي(احمد المصري، 2004م، ص 118):

1) بيئة العمل الداخلية والخارجية : تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء
2) حاجات الأفراد : العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

3) التحفيز : يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات....، أو معنوياً

المسمى الوظيفي		
سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة
5 سنوات وأقل	47	23.5%
من 10 وأقل من 15 سنة	55	27.5%
من 15 وأقل من 20 سنة	23	11.5%
أكثر من 20 سنة	75	37.5%
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020 م

يتضح للباحث من الجدول رقم (2/3) أن أغلب أفراد العينة تخصصهم العلمي هم (محاسبين) حيث بلغ عددهم 48 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 24% ، ويلهم الافراد الذين تخصصهم العلمي هم (دراسة مالية ومصرفية) أي بنسبة 22.5%، بينما الأفراد الذين تخصصهم العلمي هم (إقتصاديين) بلغ عددهم 40 فرد أي بنسبة 20%، أما الذين تخصصهم العلمي هي مسميات وظيفية أخرى غير مدرجة في الاستبيان هم 25 فرد أي بنسبة 12.5%، فيما بلغ عدد الافراد الذين تخصصهم العلمي هم (نظم معلومات) حيث بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة بلغت 10.5% ، فيما يلهم الافراد الذين مساهم الوظيفي هم (إدارة أعمال حيث بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة بلغت 7.5% وهذا يدل على أن أفراد العينة لها المقدرة العلمية على فهم أسئلة إستمارة الإستبانة وللإجابة عليها . يتضح للباحث من الجدول رقم (2/3) أن اغلب أفراد العينة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم 120 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 60%، أما الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي بلغ عددهم 35 فرد أي بنسبة 17.5%، ويلهم 29 من أفراد العينة الكلية مؤهلهم العلمي هم ماجستير أي بنسبة 14.5% ، يلهم 10 من أفراد العينة الكلية مؤهلهم العلمي هم دكتوراه أي بنسبة 5%، ويلهم 6 من أفراد العينة الكلية مؤهلهم العلمي هي مؤهلات علمية أخرى غير مدرجة في الاستبيان أي بنسبة 3% ونلاحظ أن معظم أفراد العينة يتمتعون بمؤهلات تمكّنهم من الإجابة على أسئلة الإستبيان بمصداقية . يتضح للباحث من الجدول رقم (2/3) أن أغلب أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي (موظف) حيث بلغ عددهم 89 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 44.5% ، ويلهم 38 فرد مساهم الوظيفي هي مسميات وظيفية أخرى غير مدرجة في الاستبيان أي بنسبة 19.0%، يلهم 33 فرد مساهم الوظيفي هم (محاسبين) أي بنسبة 16.5%، يلهم 28 من أفراد العينة الكلية مساهم الوظيفي هم (مدراء ماليين) ونلاحظ أن معظم أفراد العينة قادرون على تفسير عبارات الدراسة. يتضح للباحث من الجدول رقم (2/3) أن 75 من أفراد العينة الكلية سنوات الخبرة لديهم من أكثر من 20 سنة أي بنسبة 37.5%، يلهم 55 من أفراد العينة سنوات الخبرة من 10 وأقل من 15 سنة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م.

يتضح من الجدول أعلاه أن الثبات (معامل ألفا كرونباخ) لعبارات الاستبيان بلغ 0.682 أي 68% والثبات لفرضية الدراسة بلغ 0.821 أي 82% وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، والصدق لعبارات الدراسة 0.82، وفرضية الدراسة 0.77 وهذا يعني صلاحية الاستبيان للقياس.

أولاً: البيانات الشخصية:

يوضح الجدول رقم (2/3) البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وفيما يلي عرض التكرارات والنسب المئوية لهذه البيانات:

التخصص العلمي		
التخصص العلمي	التكرار	النسبة
محاسب	48	24%
إقتصاد	40	20%
إدارة أعمال	15	7.5%
نظم معلومات	21	10.5%
دراسات مالية ومصرفية	45	22.5%
أخرى	25	12.5%
المجموع	200	100%
المؤهل العلمي		
المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة
بكالوريوس	120	60%
دبلوم عالي	35	17.5%
ماجستير	29	14.5%
دكتوراه	10	5.0%
أخرى	6	3%
المجموع	200	100%
التخصص للعلمي		
المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة
موظف	89	44.5%
محاسب	33	16.5%
مراجع داخلي	28	14%
مدير مالي	12	6.0%
أخرى	38	19.0%
المجموع	200	100%

التحليل الوصفي للفرضية الأولى (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والاداء في شركات الاتصالات):
التحليل الوصفي لعبارات الفرضية الاولى يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (3/3) للفرضية الاولى :

أي بنسبة 27.5%، و 47 من أفراد العينة سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل أي بنسبة 23.5%، بينما 23 من أفراد العينة سنوات الخبرة ل 15 واقل من 20 سنه أي بنسبة 11.5%، ونلاحظ أن أفراد العينة قادرين على فهم عبارات الدراسة والاجابة عليها بكل وضوح..
التحليل الوصفي لفرضيات الدراسة

العبارة	التكرار				
	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لاوافق بشدة	لاوافق
تحت القيادة العليا على الاخذ بالقيم والمعتقدات الاكثر اهمية ذات الصلة برسالة الشركة.	48 %42.0	92 %46.0	12 %6.0	9 %4.5	3 %1.5
تعمل القيادة العليا على الاهتمام والالتزام بالقيم التي تخدم وتحقق اغراض المنظمة والعاملين.	33 %16.5	103 %51.5	37 %18.5	23 %11.5	4 %2.0
يسعى القائد الى بناء الثقة بالنفس والثقة المتبادلة التي تساعد على التغلب على صعوبات العمل.	48 %24.0	93 %46.5	36 %18.0	20 %10.0	3 %1.5
يملك القائد قدرة كبيرة في الاقناع من خلال طرح افكاره واره السديدة.	70 %35.0	85 %42.5	21 %10.5	19 %9.5	5 %2.5
يتصرف القائد بحزم تجاه القضايا الصعبة.	37 %18.5	57 %28.5	35 %17.5	50 %25.0	21 %10.5
ينقب القائد عن الطاقات الكامنة والجديدة لاستثمارها بما يحقق رسالة الشركة.	77 %38.5	90 %45.0	14 %7.0	14 %7.0	5 %2.5
يسعى القائد الى تطوير نقاط القوة للمرؤوسين.	61 %30.5	101 %50.5	21 %10.5	13 %6.5	4 %2.0
تعامل القيادة العليا كل واحد على انه ذو طموحات تختلف عن الاخرين.	75 %37.5	91 %45.5	11 %5.5	17 %8.5	6 %3.0
تخصص القيادة العليا جزء من وقتها لتدريب المرؤوسين على آليات العمل في الشركة.	59 %29.5	99 %49.5	23 %11.5	16 %8.0	3 %1.5
تؤكد القيادة العليا على انجاز المهمات حتى ولو كانت صعبة.	72 %36.0	85 %42.5	18 %9.0	21 %10.5	4 %2.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

الجدول رقم (10/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق الفرضية الأولى

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1.	تحت القيادة العليا على الاخذ بالقيم والمعتقدات الاكثراهمية ذات الصلة برسالة شركتنا.	193.850	0.000	4	أوافق
2.	تعمل القيادة العليا على الاهتمام والالتزام بالقيم التي تخدم وتحقق اغراض المنظمة والعاملين.	140.300	0.000	4	أوافق
3.	يسعى القائد الى بناء الثقة بالنفس والثقة المتبادلة التي تساعد على التغلب على صعوبات العمل.	116.450	0.000	4	أوافق
4.	يملك القائد قدرة كبيرة في الاقناع من خلال طرح افكاره واره السديدة.	123.800	0.000	4	أوافق
5.	يتصرف القائد بحزم تجاه القضايا الصعبة.	19.600	0.001	4	أوافق
6.	ينقب القائد عن الطاقات الكامنة والجديدة لاستثمارها بما يحقق رسالة الشركة.	161.150	0.000	4	أوافق
7.	يسعى القائد الى تطوير نقاط القوة للمرؤوسين.	163.700	0.000	4	أوافق
8.	تعامل القيادة العليا كل واحد على انه ذو طموحات تختلف عن الآخرين.	158.800	0.000	4	أوافق
9.	تخصص القيادة العليا جزء من وقتها لتدريب المرؤوسين على آليات العمل في الشركة.	151.900	0.000	4	أوافق
10.	تؤكد القيادة العليا على انجاز المهمات حتى ولو كانت صعبة.	129.750	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2020م

4- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (123.800) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح موافقون

5- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (19.600) والقيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون

6- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (161.150) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (22/4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح موافقون.

1- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (193.850) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون

2- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (140.300) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون

3- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (116.450) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون

فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح موافقون

10- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة العاشرة (129.750) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (22/4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح موافقون

سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار عبارات المحاور لمعرفة مدي تأثير المتغير المستقل علي المتغيرات التابعة: المتغير المستقل:

(x): القيادة التحويلية

المتغير التابع:

(y₁): الاداء

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أسلوب التحليل الراسي تقليل مخاطر الاستثمار

7- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (163.700) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (22/4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح موافقون

8- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (158.800) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (22/4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح موافقون

9- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (151.900) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (22/4) فإن ذلك يشير إلى وجود جدول رقم (34/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.64	0.41	0.40

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

58% من التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يكون تأثير المتغير التابع (الاداء) بينما 59% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

يتضح من الجدول (34 /2/3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.64 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الاداء) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.41 وهذه يعني جدول رقم (35/2/3) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	13.325	1	13.325	50.784	0.000
الأخطاء	19.155	183	0.262		
المجموع	32.480	184			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول (35 /2/3) أن مستوى المعنوية 0.000. وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير التابع (الاداء) علي المتغير المستقل (القيادة التحويلية).

جدول رقم (36/2/3) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B ₀	-0.329	0.272	0.000
B ₁	1.041	0.146	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

- ضرورة مشاركة العاملين كافة الإدارة في تحسين وتطوير البرامج باستخدام التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، إذ أصبح ألان المعيار هو تحسين الخدمات وعدم الاكتفاء بتحقيقه على وفق نمط محدد.

قائمة المراجع:

- أحسان دهش جلاب ، التوافق بين إستراتيجية التكليف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في خدمة الزبون ، دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المصارف الأهلية ، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والأقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2004
- راوية حسن، السلوك في المنظمات ، (الأسكندرية: الدار التنظيمي، 1999)، ناظم جواد عبد سلمان الزيدي ، العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحولية وأثرهما في تفوق المنظمات، دراسة إستطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية ، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والأقتصاد ، جامعة بغداد، 2007م
- الضلعان علي بن صالح ، آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين في نظام تقويم الأداء الوظيفي في السعودية (الرياض: معهد الادارة العامة ، 1995م) اندرودي سيزلافي ، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر ابو القاسم ، (القاهرة : دن ، 1991 م)
- حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية (الرياض : مكتبة الملك فهد، 1960م)
- حامد الشافعي دياب ، إدارة المكتبات التنظيمي ، (القاهرة: دار غريب، د.ت.، حسن حسين عمار، إدارة شؤون الموظفين (الرياض : الادارة العامة للبحوث (د.ت.))، رنا ناصر صبر الطائي ، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية لأداء عينة من المديرين في شركات القطاع المختلط ، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة والأقتصاد ، جامعة بغداد، 2007م
- سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الي القيادة التحولية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1996م
- شريف كامل شاهين ، نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات (القاهرة: دار المريخ، 1994 م)
- عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005) - عز الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفية للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، القسطنطينية، 2008م
- غانم أرزوقي العزاوي، إستراتيجية تطوير القيادات الإدارية العليا في العمل الدبلوماسي في العراق ، رسالة دكتوراه ، كلية الإدارة والأقتصاد – الجامعة المستنصرية، 2002م

يتضح من الجدول (36/2/3) أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.329-) وهي قيمة المتغير المستقل (القيادة التحولية) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير التابع (الاداء) يساوي 1.041 وهذا يعني زيادة المتغير التابع (الاداء) تؤدي إلى زيادة المتغير المستقل (القيادة التحولية) بمعدل 1.041 ، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (القيادة التحولية) لها دور في (الاداء).

مما سبق نستنتج أن الفرضية الذي ينص علي أنه " هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحولية والاداء في الشركات" قد تحققت.

الاستنتاجات والمقترحات

خلصت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات اعتمدت لاحقا أساسا للمقترحات التي نراها ضرورية للمنظمة عينة الدراسة فضلا عن المنظمات المشابهة على وفق الآتي:

أولاً:- الاستنتاجات: نعرض أدناه أهم الاستنتاجات النظرية والميدانية وعلى وفق الآتي.

- تمثل القيادة التحولية اهم سمات العصر الحديث واحد إفرازاته المتطورة والتي تعمل على اختصار الوقت والجهد والتكاليف وتوفير الأدوات القادرة على تلبية احتياجات الإدارة الضرورية
- اشرت نتائج وصف وتشخيص ابعاد القيادة التحولية بان هذه الابعاد متوافره بدرجة جيدة في شركات الاتصال المبحوث وهذا مما يستنتج من ذلك إلى زيادة الاهتمام بهذه الابعاد.
- تبين نتائج علاقات الارتباط بين القيادة التحولية وتحسين الاداء وجود علاقة معنوية موجبة بينهما مما يستنتج من ذلك بان هذه العلاقة معنوية .

ثانياً:- المقترحات : بموجب ما تقدم من استنتاجات، نرى ضرورة اخذ التوصيات المدرجة أدناه بنظر الاعتبار

- على الرغم من وجود ابعاد القيادة التحولية في شركات الاتصال المبحوث إلا أنها بحاجة إلى اهتمام اكبر من خلال توفير تدريب الكوادر القيادية المتقدمة .
- زيادة اهتمام شركات الاتصال بتحسين أدائها بشكل عام إلا أن ذلك لا يعني تحقيق الاداء المثالي، إذ إن الاستمرار والنجاح يحتاج إلى مزيد من البحث والتطوير والتحسين.
- اعتمادا على ما تقدم يتطلب من إدارة شركات الاتصال إدخال القيادة التحولية الحديثة وفسح المجال أمام العاملين لاستخدامها بعد إشراكهم بدورات تدريبية متخصصة في هذا المجال.

منفذ محمد داغر، وعادل حرطوش صالح، نظرية المنمة والسلوك التنظيمي،
(عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2000م)
موسوعة ويكيبيديا العالمية، www.wukubedua.com
نماء جواد العبيدي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة، دراسة
ميدانية في هيئة الكهراء وتشكيلاتها ، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة
بغداد، 2002م
سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (عمان: دار
وائل للنشر، 2004م)

كمال ابوسماحة . مجلة التربية، العدد (139) ، السنة (20)، 2001م
محمد أصبع بكال المسعودي ،العلاقة بين مقدرات الأبداع الاستراتيجي
وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة
تشخيصية تحليلية لأداء عينة من التدريسين في الكليات الأهلية العراقية .
كلية الإدارة والأقتصاد ،جامعة بغداد، 2007م
محمد أمين ، إدارة العاملين في المكتبات التنظيمي (القاهرة : دار الثقافة،
1984م)
مدني عبد القادر علاقي , إدارة الموارد البشرية, (جدة : دار خوارزم للنشر،
2007م)
مصطفى نجيب شاويش , إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد, (عمان: دار
الشروق، 2000 م).