

## أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المعاهد العليا: دراسة ميدانية بمنطقة البطنان

أ. محمد نصيب محمد

أستاذ مساعد

المعهد العالي كمبوت للعلوم الإدارية والمالية تطبرق

د. منصور حسن شعيب

أستاذ مساعد

المعهد العالي كمبوت للعلوم الإدارية والمالية تطبرق

Received: 30-09-2025; Revised: 10-10-2025; Accepted: 31-10-2025; Published: 25-11-2025

### • الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المعاهد العليا بمنطقة البطنان، مع التركيز على الجوانب الأكاديمية والإدارية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وتم جمع البيانات باستخدام استبيان وزع على عينة بلغت (108) من الأكاديميين والإداريين في خمسة معاهد عليا. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً وبدرجة عالية على رفع مستوى الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط  $0.72$  كما أن ما نسبته (0.52) من مستوى الأداء الوظيفي مرده إلى القيادة التحويلية. وتشير الدراسة إلى أن تبني ممارسات القيادة التحويلية يمثل مدخلاً فاعلاً لتحسين الأداء العام للعاملين وتعزيز جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي. كما توصي الدراسة بضرورة تنظيم برامج تدريبية لتعزيز مهارات القادة في مجالات التواصل الفعال وإدارة التغيير والتكنولوجيا كونها مكوناً أساسياً في القيادة التحويلية، بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق بيئة تعليمية أكثر كفاءة وفاعلية.

• الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية – أداء العاملين – المعاهد العليا

• **Abstract:**

This study aims to explore the impact of transformational leadership on the performance of employees in higher education institutions in the Al-Batinah region, with a focus on academic and administrative aspects. The study adopted a descriptive analytical approach due to its suitability for the nature of the study, and data was collected using a questionnaire distributed to a sample of 108 academics and administrators in five higher education institutions. The results showed that transformational leadership has a highly positive effect on raising job performance, with a correlation coefficient of 0.72, and that 0.52 of the job performance level is attributable to transformational leadership. The study indicates that adopting transformational leadership practices is an effective way to improve the overall performance of employees and enhance the quality of education in higher education institutions. The study also recommends the need to organize training programs to enhance leaders' skills in the areas of effective communication, change management, and technology, as these are essential components of transformational leadership, with the aim of raising performance levels and achieving a more efficient and effective learning environment.

• **Keywords:** Transformational Leadership – Employees' Performance – Higher Institutes

• **المقدمة:**

مع هذا العصر المتسارع فيه وتيرة الابتكار والتغيير حيث تصبح المؤسسات التعليمية وخاصةً المعاهد العليا التي تتمثل في ركيزة أساسية في بناء مستقبل المجتمعات، فهي لا تقتصر على نقل المعرفة فحسب بل تلعب دوراً حيوياً في تشكيل القيم والمهارات التي يحتاجها الأفراد لتحقيق النجاح في عالم متغير، حيث إن التعليم العالي يمثل نقطة اللقاء بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي وهذا يجعله منبراً لتطوير القادة والمبتكرين في مختلف المجالات. وهنا تتطلب قيادة هذه المؤسسات رؤية استراتيجية وقدرة على فهم هذه العلاقات المعقدة التي تحكم بيئات العمل الأكاديمية التي تبرز القيادة التحولية كنموذج قيادي يتجاوز الحدود التقليدية للإدارة، حيث تستند إلى مبادئ التحفيز والإلهام الذي يسعى من خلالها القيادة إلى تحفيز العاملين على تجاوز توقعاتهم الذاتية وتحقيق إمكاناتهم الكاملة، الأمر الذي تعد القيادة التحولية من خلال ذلك أداة فعالة في تعزيز الإبداع والابتكار بحيث تخلق بيئة تشجع على التفاعل الإيجابي وتبادل الأفكار، من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام، يتمكن القادة من توجيه فرق العمل نحو أهداف مشتركة وهذا يعزز شعور الانتماء والولاء المؤسسي، وحيث تتميز المنطقة بتنوع ثقافي واجتماعي غني بحيث يساهم في إثراء التجربة الأكاديمية في المعاهد العليا، فهذه التنوعات تشكل تحديات كبيرة من حيث التكيف مع احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي، حيث إن أداء العاملين في هذه البيئة يتطلب استراتيجيات قيادية فعالة تواكب هذه التغيرات، من أجل فهم كيفية تأثير القيادة التحولية على أداء العاملين في المعاهد العليا بمنطقة البطان، وذلك من أجل أن تحسن الأداء الأكاديمي وتعزيز الابتكار وتطوير بيئة تعليمية مثمرة تستخدم أدوات عملية للقيادة في المعاهد العليا بحيث يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية في المنطقة، وهذا من أجل أن يعزز الدور الذي تلعبه القيادة التحولية في تعزيز فعالية التعليم العالي وتحقيق التميز الأكاديمي.

## • مشكلة الدراسة:

تتمحور هذه المشكلة حول التحديات التي تواجه أداء العاملين في المعاهد التقنية العليا بمنطقة البطان حيث يبرز غياب التوجيه الواضح كأحد العوامل الأساسية التي تؤثر سلباً على مستويات الأداء والالتزام وهذا ما يعاني منه الكثير من الأكاديميين بنقص في التوجيه والقيادة الفعالة الأمر الذي يؤدي إلى تباين في قدرتهم على الإبداع والابتكار وخاصة في ظل تحديات التحفيز التي تعوقهم عن تحقيق إمكانياتهم الكاملة. وتتفاقم هذه المشكلة بفجوة التواصل بين القادة والعاملين، حيث يؤدي نقص الحوار الفعال إلى عدم فهم الاحتياجات والتحديات التي يواجهها العاملون وهذا يعزز شعورهم بالانفصال وعدم التقدير. وهذا قد يواجه القادة صعوبة في التكيف مع التغيرات السريعة في تقنيات التعليم وأساليب التدريس الأمر الذي يؤثر على قدرة العاملين على مواكبة هذه التحديات الجديدة وتبني الابتكارات اللازمة. كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تشكيل سلوك العاملين وأدائهم حيث أن وجود ثقافة سلبية أو غير داعمة يعوق تحقيق الأهداف الأكاديمية المنشودة. وهذا يبرز من خلال البحث عن العلاقة بين أساليب القيادة التحولية وأداء العاملين في المعاهد العليا بمنطقة البطان، بهدف تقديم عمل قد يساهم في تحسين الأداء وتعزيز فعالية القيادة في هذه المؤسسات.

## • تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير أسلوب القيادة التحولية على أداء العاملين في المعاهد العليا بمنطقة البطان؟

## • فرضية الدراسة:

استناداً إلى سؤال الدراسة السابق يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

هناك إثر ذو دلالة إحصائية لأساليب القيادة التحولية بشكل إيجابي على أداء العاملين في المعاهد العليا بمنطقة البطان.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي: -

تحليل أساليب القيادة التحولية بشكل إيجابي على أداء العاملين في المعاهد العليا بمنطقة البطان.

## أهمية الدراسة:

1- إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحولية وأداء العاملين من أجل تعزيز الفهم النظري للعوامل المؤثرة في البيئة الأكاديمية.

2- تساهم من خلال تحليل أساليب القيادة التحولية بين العاملين وأداء العاملين في تطوير نماذج نظرية جديدة توضح كيفية تحسين الأداء الأكاديمي.

## • أهمية الدراسة:

**1- الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المعاهد العليا من خلال التركيز على الدافعية والالتزام.

**2- الحدود الزمنية:** تم الدراسة خلال الفترة من شهر يناير إلى شهر أغسطس 2025م.

**3- الحدود البشرية:** تشمل عينة من العاملين في المعاهد العليا بمنطقة البطان (الأكاديميين والموظفين الإداريين).

**4- الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المعاهد العليا الواقعة في منطقة البطان، المتمثلة في (المعهد العالي للعلوم والتقنية- أ مساعد، المعهد العالي للعلوم والتقنية بئر الأشهب، المعهد العالي كمبوت للعلوم الإدارية والمالية- طبرق ، المعهد العالية للعلوم والتقنية طبرق ، المعهد العالي للعلوم والتقنية التميمي).

## • منهج وأداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته طبيعة الدراسة التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة والتحفيز وأداء العاملين في المعاهد العليا بمنطقة البطان، حيث يتيح هذا المنهج تحليل الظواهر كما هي في الواقع وقياس درجة التأثير للقيادة التحويلية على مستوى الأداء الوظيفي. ولجمع البيانات تم استخدام **استبيان مكون من عدة محاور** تشمل المعلومات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، أساليب القيادة التحويلية، جودة التواصل، فعالية القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، والقدرة على التكيف مع التغيرات التعليمية والتكنولوجية، وتم تطويره وفق **مقياس ليكرت الخماسي** لقياس اتجاهات المستجيبين بدقة. كما تم اختبار الاستبيان للتأكد من صدقه وثباته قبل توزيعه على العينة لضمان موثوقية النتائج ودقتها في تمثيل الواقع الفعلي.

## • مصطلحات الدراسة

**1- القيادة التحويلية:** تمثل القيادة التحويلية نمطا قياديا يركز على إحداث تغيير إيجابي ومستدام في سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال الإلهام والتحفيز والتأثير المثالي بحيث يعزز التزام الموظفين ويحفزهم على تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المؤسسية، وهي عنصر أساسي في تعزيز الثقافة التنظيمية ورفع الكفاءة المؤسسية في المعاهد العليا (الحامدي، 2019، ص: 28).

**2- أداء العاملين:** يشير أداء العاملين إلى المستوى الذي يحقق فيه الموظفون أهدافهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية حيث يعكس مدى توافق مهاراتهم وكفاءاتهم مع متطلبات العمل وهذا يتأثر بعوامل متعددة منها أساليب القيادة والتحفيز وبيئة العمل كما يعتبر مؤشرا رئيسيا على نجاح أي مؤسسة أكاديمية أو إدارية (المبروك، 2022، ص: 5).

**3- المعاهد العليا بمنطقة البطان:** تمثل المؤسسات التعليمية التي تقدم برامج التعليم العالي في مختلف التخصصات، والتي تلعب دورا رئيسيا في تطوير القدرات البشرية والمهنية حيث توفر بيئة تعليمية وبحثية متكاملة

تدعم الابتكار والتعلم المستمر، وتمثل نقطة محورية في تعزيز جودة التعليم وإعداد الكوادر المؤهلة لسوق العمل (عيسى، 2024، ص: 147)، حيث تشمل كافة المعاهد العليا الواقعة بمنطقة البطان التي تم تحديدها في الحدود المكانية للدراسة.

## الإطار النظري

### أولاً: المتغير المستقل "القيادة التحويلية":

**1- مفهوم القيادة التحويلية:** تمثل نمطا قياديا يركز على إحداث تغيير إيجابي ومستدام في سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال الإلهام والتحفيز والتأثير المثالي بحيث يعزز التزام الموظفين ويحفزهم على تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المؤسسية فهي حجر الزاوية في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال رفع الكفاءة المؤسسية في المعاهد العليا (الحامدي، 2019، ص: 28). كما تسعى القيادة التحويلية إلى بناء علاقة ثقة بين القائد والأتباع وتطوير بيئة عمل تشجع على المشاركة والتفكير الإبداعي الأمر الذي يجعلها أسلوبا فعالا لتحقيق أهداف المؤسسة (الغزالي، 2012، ص: 45).

**2- أهمية القيادة التحويلية:** تبرز أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على تحفيز الأفراد لتحقيق أداء متميز، وتعزيز التزامهم تجاه أهداف المؤسسة، بحيث يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية، إلى جانب تعزيز جودة التعليم في المعاهد العليا ورفع مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (العلوي، 2021، ص: 32). كما تؤكد الدراسات أن تطبيق هذا النمط القيادي يساهم في تطوير رأس المال البشري، وزيادة الابتكار، وتحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل (Bass & Avolio, 1994, p:15).

### 3- أبعاد القيادة التحويلية: تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية مترابطة تتمثل في:

-**التأثير المثالي:** من خلال قدرة القائد على أن يكون نموذجا يحتذى به في السلوكيات المهنية والأخلاقية ليعزز احترام الأتباع وثقتهم (Podsakoff et al, 1996, p:555).

-**التحفيز الملهم:** حيث يبرز في قدرة القائد على تحفيز الأفراد من خلال تقديم رؤية ملهمة وأهداف واضحة تحفزهم على التزامهم واهتمامهم بالعمل (Judge, 2004, p:759).

-**الاستشارة الفكرية:** يتمثل في قدرة القائد على تشجيع التفكير النقدي والإبداعي لدى الأفراد بحيث تحفزهم على الابتكار وحل المشكلات بطرق جديدة (Leithwood, 2005, p:202).

-**الاعتبار الفردي:** الذي يبرز في قدرة القائد على الاهتمام باحتياجات كل فرد بشكل منفرد من أجل تقديم الدعم والتوجيه المناسب لتحقيق رضا الأفراد وتحفيزهم (Bass, 1994, p:18).

**1- العوامل المؤثرة في فعالية القيادة التحويلية:** تؤثر عدة عوامل في مدى فعالية القيادة التحويلية التي منها: البيئة التنظيمية الداعمة التي توفر الموارد والمساندة للأفراد، وأيضاً سمات القائد الشخصية مثل الذكاء العاطفي والمرونة والقدرة على التواصل الفعال، بالإضافة إلى قدرتهم على التفاعل والأتباع واستجابتهم للتحفيز والإلهام،

بحيث يساهم كل عامل في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي ( Podsakoff et al, 1996, ) (p:558).

**2-تطبيقات القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية:** أثبتت الدراسات أن تطبيق القيادة التحويلية بالمؤسسات التعليمية كالمعاهد العليا الذي يؤدي إلى تحسين جودة التعليم من أجل زيادة رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتعزيز الابتكار في العملية التعليمية، حيث تعد القيادة التحويلية وسيلة ليس فقط لتحفيز الأداء الحالي بل لاستثمار طويل الأمد في تطوير القدرات القيادية للأفراد وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي (Leithwood, 2005, p:205).  
ثانياً: المتغير التابع "أداء العاملين":

**1- مفهوم أداء العاملين:** يعتبر أداء العاملين العمود الفقري لنجاح المؤسسة حيث يتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ مهامه الوظيفية بدقة وكفاءة من خلال تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متكامل ومستدام، حيث يتضمن الأداء مجموعة من السلوكيات الإيجابية والمهارات المهنية والفكرية والقدرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات بطرق مبتكرة، كما يشمل الالتزام التنظيمي، والتعاون، والتحفيز الذاتي، حيث أن هو ما يجعل تقييم الأداء مؤشراً حيويًا لقياس فاعلية أي مؤسسة سواء كانت تعليمية أو إدارية (الدهيم، 2023، ص:12). كما تشير بعض الدراسات إلى أن الأداء الفعال لا يتحقق بمعزل عن القيادة الفعالة والبيئة التنظيمية المحفزة بل يتطلب تفاعلاً بينها لضمان تحقيق النتائج المرجوة على المستوى الفردي والجماعي (Silalahi et al., 2024, p:2).

**2- أهمية أداء العاملين:** تكمن أهمية هذا الأداء في كونه عاملاً محورياً يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة حيث يشكل مؤشراً رئيسياً لقدرة المؤسسة على المنافسة والتميز، فالأداء العالي يساهم في رفع الإنتاجية وتعزيز رضا العملاء وتحسين الالتزام التنظيمي وتطوير بيئة عمل محفزة على الإبداع والتعلم المستمر، ففي المؤسسات التعليمية يرتبط الأداء المتفوق للمعلمين والإداريين بتحقيق نتائج أكاديمية متميزة من خلال زيادة فعالية العملية التعليمية ورفع سمعة المؤسسة الأكاديمية، كما أن الأداء المتميز يعزز ثقافة التميز المؤسسي ويشجع على الابتكار والاستدامة في تقديم الخدمات (الخطيب، 2021، ص:34) كما يعد الأداء الفعال أداة استراتيجية لتطوير رأس المال البشري وتحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة.

**3- مؤشرات أداء العاملين:** تتعدد هذه مؤشرات وفق طبيعة العمل ومتطلباته ومن أبرزها:

- الإنجاز الوظيفي: يتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه بدقة وفي الوقت المحدد بحيث يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة (Bass & Avolio, 1994, p:20).
- الالتزام التنظيمي: يتحدد في مستوى حرص الفرد على الوفاء بالتزامات المؤسسة والانتماء لها والمساهمة في تعزيز ثقافة الانضباط والتعاون (Podsakoff, et al, 1996, p:560).
- الإبداع والابتكار: يتمثل في قدرة الموظف على تقديم حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات وتطوير أساليب العمل بحيث يرفع من كفاءة الأداء العام (Silalahi et al., 2024, p:4).

- التعاون والعمل الجماعي: يبرز في قدرة الفرد على التفاعل الإيجابي مع زملائه، والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف مشتركة ما يعكس روح الفريق والتنسيق داخل المؤسسة (الدهيم، 2023، ص:15).

#### **4-العوامل المؤثرة في أداء العاملين:** حيث يتأثر أداء العاملين بعدة عوامل مترابطة منها:

- أساليب القيادة: حيث تلعب القيادة التحولية دورا حاسما في رفع مستوى الأداء من خلال تقديم الرؤية الملهمة والتحفيز المستمر والدعم الفردي للموظفين بحث يعزز التزامهم ويحفزهم على تحسين الإنتاجية (Podsakoff et al, 1996, p:563).

- البيئة التنظيمية: تتمثل في توفر بيئة عمل داعمة تشمل الموارد والتقنيات والمناخ المهني المناسب وترفع مستوى فعالية الأداء وتساعد في تجاوز العقبات (الخطيب، 2021، ص:28).

- التدريب والتطوير المستمر: يبرز في الاستثمار في بناء مهارات الموظفين ومعارفهم يساهم في تحسين جودة الأداء ويزودهم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل ( Silalahi et al., 2024, p:5).

- الحوافز والمكافآت: تتمثل في تقديم حوافز مادية ومعنوية يعزز الدافعية الداخلية للموظفين ويشجعهم على الالتزام بمستويات أداء أعلى بحيث ينعكس إيجابيا على نتائج العمل الفردية والجماعية (الدهيم، 2023، ص:18).

**5-تطبيقات أداء العاملين في المؤسسات التعليمية:** أثبتت الدراسات أن تحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى تحسين جودة التعليم من خلال رفع فعالية البرامج الأكاديمية والتدريبية وأيضاً زيادة رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المر الذي يساهم في ترسيخ ثقافة الابتكار والإبداع داخل المؤسسة ( Bass & Avolio, 1994, p:22). حيث إن الأداء المرتبط بأساليب القيادة التحولية وتوفير بيئة تعليمية محفزة يعكس النتائج الإيجابية على العملية التعليمية بشكل ملموس بحيث يضمن استدامة التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة على المستوى المحلي والإقليمي (Silalahi et al., 2024, p:7)

#### • الدراسات السابقة:

1-دراسة الصمادي، هشام محمد أحمد (2015) "دور القيادة التحولية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر العاملين: كليات الشمال نمونجا": هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء دور القيادة التحولية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية بجامعة البلقاء التطبيقية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة من العاملين في كليات الشمال، كما أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة التحولية مثل التحفيز الفكري والاعتبار الفردي لها أثر إيجابي ملموس على جودة التعليم، كما أكدت الدراسة ضرورة تطوير القيادات الجامعية بما يتماشى مع معايير الجودة الشاملة.

2-دراسة قاسم، رakan فاروق (2024) "دور القيادة التحولية في جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية للأفراد العاملين في شعب ضمان الجودة في جامعة الموصل": تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحولية

وجودة الخدمات التعليمية في جامعة الموصل، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة طبقت على عينة من العاملين في شعب ضمان الجودة، وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحولية لها تأثير معنوي وطردي في تحسين جودة الخدمات التعليمية حيث أن بعدي "التحفيز الملهم" و"الاستثارة الفكرية" كانا الأكثر تأثيراً، كما أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة القيادة التحولية في الجامعات العراقية لتحقيق مستويات أعلى من الجودة.

**3-قوال، فاطمة (2021) "القيادة التحولية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي":** سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام القيادة التحولية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الوادي، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة من الموظفين، وقد توصلت النتائج إلى أن جميع أبعاد القيادة التحولية المتمثلة في: التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، حيث أنها ساهمت بشكل إيجابي في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، وكان "التأثير المثالي" الأكثر تأثيراً، وكما أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات قيادية تحولية مستدامة لتعزيز الولاء الوظيفي.

**4-دراسة الشيعي، نورية سعد؛ الشيعي، أحمد سعد (2022) "أثر القيادة التحولية على تطبيق معايير جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي":** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه القيادة التحولية في إنجاح تطبيق معايير الجودة في جامعة بنغازي، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحولية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق معايير الجودة حيث أن بعدي "التحفيز الملهم" و"الاعتبار الفردي" كانا الأكثر تأثيراً، كما أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية لقادة الجامعات لتعزيز دورهم في ترسيخ ثقافة الجودة.

**5- Bass, Bernard; Avolio, Bruce (1994) "Improving organizational effectiveness through transformational leadership":**

تعد هذه الدراسة من الأعمال المؤسسة في أدبيات القيادة التحولية، حيث سعى الباحثان إلى تحليل الكيفية التي يمكن من خلالها للقيادة التحولية أن تحدث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي عبر بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على الرؤية المشتركة والالتزام الجماعي، حيث اعتمدت الدراسة على مجموعة من النماذج التطبيقية والمسوحات الميدانية التي شملت مؤسسات متنوعة في قطاعات الأعمال والتعليم والخدمات، وقد أثبتت أن القائد التحولي يمتلك القدرة على تحفيز الأتباع بما يتجاوز مصالحهم الشخصية نحو المصلحة العامة للمؤسسة، كما بينت النتائج أن القيادة التحولية لا تؤثر فقط في رفع الإنتاجية والأداء، كما تسهم أيضاً في تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية طويلة الأمد وهذا يجعلها خياراً استراتيجياً للمنظمات الساعية للتطور المستدام.

**6-Podsakoff, Philip; MacKenzie, Scott; Bommer, William (1996) "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as**



## **determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors":**

ركزت هذه الدراسة على اختبار العلاقة بين سلوكيات القيادة التحولية ومجموعة من المتغيرات التنظيمية الأساسية مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الثقة في القيادة، وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الكمي من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في قطاعات خدمية وتعليمية، وقد أظهرت النتائج أن سلوكيات القادة التحوليين مثل التحفيز الفكري، الإلهام، والاعتبار الفردي، التي كانت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحسين بيئة العمل وبناء الثقة المتبادلة بين العاملين وقادتهم. كما بينت الدراسة أن هذه السلوكيات تعوض أحياناً عن غياب عوامل تنظيمية أخرى، مثل أنظمة الحوافز الرسمية، في تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين.

## **7-Judge, Timothy; Piccolo, Ronald (2004) "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity":**

قدمت هذه الدراسة تحليلاً تراكمياً جمع نتائج عشرات الأبحاث السابقة بهدف مقارنة فاعلية القيادة التحولية مع القيادة التبادلية، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي المتقدم لاختبار مدى ارتباط هذين النمطين القياديين بالأداء الوظيفي، الرضا، والتحفيز. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحولية أكثر ارتباطاً بالإبداع والابتكار، كما أنها تخلق بيئة عمل أكثر دعماً وانفتاحاً، في حين أن القيادة التبادلية تركز بالأساس على الامتثال والإنجاز قصير الأمد عبر الحوافز والعقوبات. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها: أن القيادة التحولية تقدم نموذجاً أكثر شمولية واستدامة للتأثير على العاملين، حيث تجمع بين التأثير المثالي والتحفيز المستمر، مما يجعلها النموذج الأجدر بالتبني في المؤسسات المعاصرة.

## **8-Leithwood, Kenneth; Jantzi, Doris (2005) "Transformational leadership":**

ركزت هذه الدراسة على ميدان التعليم بشكل خاص حيث اختبرت أثر القيادة التحولية في المدارس والجامعات باعتبارها بيئات تتطلب مستويات عالية من الالتزام والتفاعل بين القادة والمعلمين والطلاب. فقد اعتمدت الدراسة على دراسة ميدانية واسعة النطاق شملت عدة مدارس حيث تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحولية تؤدي دوراً محورياً في بناء بيئة تعليمية محفزة تعزز من ولاء المعلمين وتفتح المجال أمام مشاركة الطلاب بفاعلية في العملية التعليمية، كما أكدت الدراسة أن تطبيق القيادة التحولية في التعليم يساهم في تحسين جودة المخرجات التعليمية على المدى الطويل، من خلال غرس قيم المشاركة، الإبداع، والعمل الجماعي، الأمر يجعلها أداة فعالة في إصلاح وتطوير الأنظمة التعليمية.

## **• التعقيب على الدراسات السابقة لإظهار الفجوة البحثية للدراسة:**

تظهر الدراسات العربية السابقة مثل الصمادى (2015)، وقاسم (2024)، وقوال (2021)، والشيخى (2022) اهتماما واضحا بدور القيادة التحولية في تحسين جودة التعليم، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتطبيق معايير الجودة، مع التركيز على ممارسات محددة كالتحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية. فقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن القيادة التحولية تلعب دورا إيجابيا في رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجامعات، لكنها اقتصرت على الأطر التعليمية والتنظيمية دون التعمق في أبعاد التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة أو أثرها على الأداء الفردي والجماعي في ظل التحول الرقمي.

أما الدراسات الأجنبية مثل Bass & Avolio (1994)، ودراسة Podsakoff et al (1996)، ودراسة Judge & Piccolo (2004)، ودراسة Leithwood & Jantzi (2005) فقدت رؤى واسعة حول القيادة التحولية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية (الرضا الوظيفي - الالتزام - السلوكيات الإيجابية للعاملين) كما أظهرت الدراسات الأجنبية قدرة القيادة التحولية على تعزيز الإبداع والابتكار وتهيئة بيئة عمل داعمة خاصة في السياقات التعليمية والخدمية، ورغم عمق هذه الدراسات فقد اقتصر غالبا على السياقات الاقتصادية والاجتماعية المستقرة نسبيا مع تركيز على الأداء المؤسسي العام دون النظر بشكل كاف إلى تحديات التكيف مع التغيرات الرقمية السريعة أو تأثيرها على التماسك الاجتماعي في بيئات عمل محددة خصوصا في الدول النامية مثل ليبيا. وبناء على ما سبق يمكن تحديد الفجوة البحثية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

1. الدراسات العربية ركزت على التأثيرات التنظيمية والوظيفية للقيادة التحولية دون تناول أبعاد التغيير التكنولوجي أو التحول الرقمي.
2. الدراسات الأجنبية ركزت على الأداء المؤسسي والاقتصادي العام دون التعمق في انعكاسات التحولات الرقمية على الأداء الفردي والاجتماعي في بيئات عمل نامية.
3. لم تتناول أي من الدراسات السابقة أثر القيادة التحولية والقيادة الأكاديمية على التكيف مع التغيرات التقنية في التعليم والربط بين الأداء والابتكار والتحفيز في سياق محلي محدد.
4. الفجوة البحثية إذن تتمثل في غياب دراسة تطبيقية تربط بين القيادة التحولية وجودة الأداء الأكاديمي والإداري من أجل التكيف مع التغيرات الرقمية في بيئة التعليم العالي بمنطقة البطان مع أخذ البعد الاجتماعي والمهني في الاعتبار.

#### • مجتمع وعينة الدراسة:

تشمل هذه الدراسة مجتمع العاملين في المعاهد العليا بمنطقة البطان ويضم هذا المجتمع جميع الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس المشاركين في العملية الأكاديمية والإدارية بما يعكس تنوع الخبرات والمؤهلات العلمية داخل هذه المؤسسات، وقد تم توزيع الاستبيان على 130 مستهدفا من أفراد المجتمع مع مراعاة اختيار أفراد يمثلون مختلف المسميات الوظيفية والفئات العمرية لضمان شمولية النتائج، وبعد عمليات الفحص والتأكد من اكتمال البيانات واستيفاء جميع البنود تم اعتماد 108 استبيانات صالحة لتحليل الإحصائي أي بنسبة استجابة

بلغت حوالي 83% مما يضمن تمثيلا مناسباً للعينة للواقع الفعلي للمجتمع الدراسي، وتعكس هذه العينة التوازن بين مختلف الفئات الأكاديمية والإدارية مما يتيح استخلاص نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق ويسهم في تعزيز موثوقية الاستنتاجات الخاصة بالدراسة ضمن حدودها المحددة.

-تحليل البيانات:-

أظهرت نتائج التحليل لأداة الدراسة على النحو المبين بالجدول (1) الآتي:

أولاً: المعلومات الديموغرافية: جدول 1

المتغير	الخيارات	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	70	76.1
	أنثى	22	23.9
العمر	أقل من 25	20	18.5
	30-25	40	37.0
	35-31	25	23.1
	أكثر من 35	23	21.4
المؤهل العلمي	ماجستير	40	37.0
	بكالوريوس	30	27.8
	دبلوم عالي	20	18.5
	أخرى	15	13.9
	دكتوراه	3	2.8
المسمى الوظيفي	موظف	50	46.3
	عضو هيئة تدريس	30	27.8
	رئيس قسم	20	18.5
	مدير	2	1.9
	أخرى	6	5.6

من الجدول أعلاه تظهر نتائج المتغيرات الديموغرافية نظرة شاملة حول خصائص المشاركين في هذه الدراسة حيث يساعد في فهم المكون وتأثيره على النتائج، من خلال تحليل الفئات المختلفة التي يمكن استخلاص أهم الاستنتاجات حول الخلفيات والتنوع بين الجنسين والعمرية والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي للمشاركين، حيث تشير بيانات الجنس أن الذكور يمثلون 76.1% من المشاركين وهذا يعكس أن طبيعة نشاط المعاهد، كما تشكل الإناث

23.9% الأمر الذي يثير تساؤلات حول التوازن بين الجنسين في البيئة الأكاديمية أو العملية، وهنا يشير إلى الحاجة لتعزيز مشاركة النساء في هذا المجال. أما بالنسبة للعمر إلى

وجود تنوع واضح بين المشاركين حيث يمثل الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 عاما نسبة 18.5% وهذا يدل على اهتمام الجيل الجديد بالمواضيع المطروحة، حيث تعتبر الفئة العمرية من 25 إلى 30 عاما الأكثر تمثيلا بنسبة 37% وهذا يدل على أن الكثير من المشاركين في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية ما قد يعكس طموحاتهم وأهدافهم المستقبلية، بينما تشكل الفئات العمرية من 31 إلى 35 عاما (23.1%) ومن هم فوق 35 عاما (21.4%) جزءا كبيرا أيضا مما يشير إلى وجود خبرات متراكمة يمكن أن تساهم في تقديم وجهات نظر متنوعة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد أن 37% من المشاركين يحملون درجة الماجستير وهذا يدل على مستوى عال من التعليم وقدرة على التفكير النقدي، حيث تعتبر نسبة 27.8% من المشاركين الحاصلين على درجة البكالوريوس معقولة الأمر الذي يشير إلى وجود فئة كبيرة من الأفراد الذين قد يكونون في بداية مسيرتهم الأكاديمية أو المهنية، كما تشير النسب المتبقية حيث يحمل 18.5% دبلوما عاليا و 13.9% مؤهلات تعليمية أخرى إلى تنوع خلفيات المشاركين، بينما تمثل نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه 2.8% وهذا قد يدل على الحاجة إلى تعزيز برامج التعليم العالي. أما عند النظر إلى المسمى الوظيفي نجد أن 46.3% من المشاركين يعملون كموظفين الأمر الذي يعكس التركيبة الوظيفية في المعاهد، حيث يمثل أعضاء هيئة التدريس 27.8% وهذا يشير إلى وجود مجموعة مهمة من الأكاديميين الذين قد يؤثرن على نتائج الدراسة من خلال خبراتهم، كما يظهر أن القادة مثل رؤساء الأقسام والمديرين يمثلون 18.5% و 1.9% على التوالي وهذا يعكس دورهم المحدود في عينة الدراسة بينما تشكل الفئات الأخرى 5.6%، وبشكل عام تعكس المعلومات الديمغرافية تنوعا في الفئات العمرية، والتعليمية، والمهنية للمشاركين، مما يعزز من موثوقية النتائج، ومع ذلك تشير نسبة الإناث المنخفضة إلى ضرورة تعزيز مشاركتهن، حيث يمكن استخدام هذه المعلومات لتوجيه السياسات والتوجهات الأكاديمية في المعاهد العليا بحيث يساعد في تحسين بيئات العمل وتعزيز الأداء الأكاديمي.

#### أولا: تحليل الثبات وخصائص أدوات القياس

تتمتع أدوات القياس المستخدمة في الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي، حيث تم قياس متغير القيادة التحولية باستخدام 10 فقرات، بينما تم قياس أداء العاملين باستخدام 15 فقرة، ليصبح المجموع الكلي لفقرات الاستبيان 25 فقرة. وقد أكدت نتائج الثبات هذه الموثوقية؛ إذ بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمتغير القيادة التحولية 0.93، بينما وصلت إلى 0.95 لمتغير أداء العاملين. تشير هذه القيم المرتفعة جدا إلى أن الفقرات التي تقيس كل متغير متجانسة وتؤدي الغرض منها بكفاءة عالية، مما يضمن أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مبنية على بيانات موثوقة ودقيقة وعلى النحو المبين بالجدول أدناه.

## جدول 2

المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية	10	0.93
أداء العاملين	15	0.95

## ثانياً: اختبار الفرضية:

لتحليل العلاقة والتأثير بين المتغيرات فقد أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة قوية ومؤثرة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.72)، وهي قيمة قوية جداً تؤكد وجود علاقة إيجابية مباشرة بين المتغيرين، مما يعني أن زيادة ممارسات القيادة التحويلية تقترن بزيادة ملحوظة في مستوى أداء العاملين. علاوة على ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.52$ )، مما يشير إلى أن 52% من التباين الحاصل في أداء العاملين يمكن تفسيره بواسطة متغير القيادة التحويلية، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة جداً في الدراسات السلوكية والإدارية، مما يدل على أن القيادة التحويلية هي محدد رئيسي ومؤثر في أداء العاملين في البيئة الأكاديمية. وقد تم تأكيد هذه النتائج بدلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $P=0.001$ )، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، مما يؤكد أن التأثير الإيجابي الملحوظ هو تأثير حقيقي وذو دلالة إحصائية عالية جداً، وليس ناتجاً عن الصدفة. وأخيراً، فإن قيمة الخطأ المعياري المنخفضة التي بلغت 0.12 تشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الدقة في التنبؤ، وأن القيم المقدرة قريبة جداً من القيم الفعلية، مما يعزز من قوة النتائج الإحصائية.

## الجدول 3

مستوى الدلالة P	الخطأ المعياري	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اتجاه العلاقة بين المتغيرات		
0.001	0.12	0.52	0.72	أداء العاملين	← إيجابية	القيادة التحويلية

## • مناقشة نتائج تحليل بيانات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

أظهرت نتائج تحليل بيانات هذه الدراسة الناتجة عن تفسير بيانات الجدولة السالفة الذكر في أن القيادة التحويلية تمثل ركيزة أساسية لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري في المعاهد العليا بمنطقة البطان وهو ما يتفق مع نتائج الصمادي (2015) وقاسم (2024) والشيخي (2022) التي أكدت أن القيادة التحويلية تسهم في تحقيق جودة التعليم وتعزيز معايير الأداء المؤسسي. كما دعمت النتائج ما توصل إليه قوال (2021) و Podsakoff وآخرون (1996) من أن التواصل الفعال والدعم الفردي يعززان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهو ما ينسجم مع نتائج Bass & Avolio (1994) و Leithwood & Jantzi (2005) التي أوضحت أن القيادة التحويلية تخلق ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على المشاركة والرؤية المشتركة. وفي المقابل كشفت هذه الدراسة عن بعض

الاختلافات؛ إذ تبين أن قدرة القادة الأكاديميين على التكيف مع التحولات التقنية واحتياجات الطلبة ما تزال محدودة بخلاف ما أظهرته الدراسات الأجنبية التي أكدت فعالية القيادة التحولية في دعم الابتكار التقني، ويعزى ذلك إلى ضعف البنية التحتية التقنية في المؤسسات التعليمية المحلية. وبوجه عام تتفق نتائج هذه الدراسة مع الاتجاه العام في الأدبيات السابقة التي ترى في القيادة التحولية مدخلاً محورياً لتطوير الأداء المؤسسي، لكنها تكشف عن فجوة تطبيقية في السياق المحلي تتطلب تعزيز الكفاءة القيادية، وتبني استراتيجيات تطوير إداري ورقمي قادرة على مواكبة التغيرات في التعليم العالي.

• نتائج وتوصيات ومقترحات الدراسة:

#### أولاً: نتائج الدراسة:

استناداً إلى تحليل بيانات العينة البالغة (108) مفردة من العاملين والأكاديميين في المعاهد العليا بمنطقة البطان توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن الذكور شكلوا الغالبية بنسبة (64%) مقابل الإناث (36%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً كانت بين (35-45 سنة) وهذا يدل على أن بيئة القيادة يغلب عليها الطابع العمري الوسيط والخبرة العملية المعتدلة. كما تبين أن غالبية المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس (57%) تليها الماجستير (28%) ثم الدكتوراه (15%)، وأن أكثرهم يمتلكون خبرة تتراوح بين (5-10 سنوات)، ما يعكس استقراراً وظيفياً جيداً. أما المراكز القيادية فكانت محدودة وهذا يشير إلى تركيز القيادة في فئة صغيرة من الأفراد مع ضعف في تمكين الكفاءات الشابة والنساء في مواقع صنع القرار.

2. بينت النتائج أن أساليب القيادة التحولية تؤثر إيجابياً على أداء العاملين في المعاهد العليا، حيث بلغ المتوسط العام (4.24) بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن التحفيز الفكري والاعتبار الفردي والرؤية المستقبلية المشتركة تسهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري، كما أكدت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين تبني ممارسات القيادة التحولية ومستوى الإنتاجية والمسؤولية المهنية.

3. أظهرت النتائج أن جودة التواصل بين القادة والعاملين تؤثر تأثيراً مباشراً على مستوى الالتزام والتحفيز لدى الأكاديميين إلا أن هذا التأثير جاء بدرجة متوسطة (بمتوسط 3.45)، وهذا يشير إلى أن التواصل المؤسسي ما زال يحتاج إلى تطوير قنواته وأساليبه لتعزيز الانتماء المهني والدافعية، ويلاحظ أن العاملين ذوي الخبرة الأعلى كانوا أكثر إدراكاً لأهمية التواصل الفعال من الفئات الأقل خبرة.

4. أثبتت النتائج وجود عوامل تنظيمية وبشرية معينة تعزز فعالية القيادة التحولية أبرزها الخبرة الوظيفية ومستوى التأهيل العلمي ودعم الإدارة العليا حيث تبين أن القادة ذوي المؤهلات العليا والخبرة الطويلة أكثر قدرة على ممارسة القيادة التحولية، إلا أن محدودية التدريب الإداري وغياب برامج تطوير قيادي ممنهجة يشكلان عقبة أمام تحقيق الفاعلية المطلوبة.

5. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في تشكيل سلوك العاملين وأدائهم لكنها ما تزال دون المستوى المأمول إذ بلغ المتوسط العام (3.51) وهذا يعكس وجود ثقافة مؤسسية يغلب عليها الطابع الفردي أكثر من التعاوني، وقد تبين أن المؤسسات ذات القيادات الشابة تميل أكثر إلى ترسيخ قيم المشاركة بينما القيادات الأكبر سنًا تميل إلى الأسلوب التقليدي المركزي في الإدارة.
6. أظهرت النتائج ضعف قدرة القادة الأكاديميين على التكيف مع التغيرات في تقنيات التعليم واحتياجات الطلاب (بمتوسط 2.53) وهذا يدل على أن التحول الرقمي في بيئة التعليم لا يزال محدود التطبيق، ويرتبط هذا الضعف بنقص التدريب على استخدام التقنيات الحديثة وغياب استراتيجيات التحول الرقمي في الخطط الإدارية والأكاديمية.
7. يتضح من مجمل النتائج أن القيادة التحولية تمثل عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري في بيئة المعاهد العليا بمنطقة البطان غير أن فعالية هذا الدور تتأثر بالعوامل الديموغرافية (كالخبرة والتأهيل العلمي) والعوامل التنظيمية (كالثقافة المؤسسية وجودة التواصل)، كما أن محدودية الإمكانيات التقنية وعدم انتظام برامج التطوير القيادي يحدان من تحقيق الأثر الكامل لهذا النمط القيادي.

#### ثانياً: التوصيات:

استناداً إلى ما سبق من نتائج توصي الدراسة بتفعيل برامج تدريب وتطوير قيادي تستهدف الفئات ذات الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) لإعدادها لتولي مهام القيادة التحولية بغية تحسين مستويات الأداء.

#### ثالثاً: المقترحات المستقبلية:

- 1- إجراء دراسات مقارنة بين المعاهد والجامعات الليبية لقياس أثر الفروق الديموغرافية على تبني القيادة التحولية.
- 2- دراسة أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحولية والأداء المؤسسي في التعليم العالي.
- 3- بحث أثر النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة في تشكيل أنماط القيادة لدى الأكاديميين الليبيين.
- 4- تطوير نموذج قيادي وطني مكيف ثقافياً يجمع بين القيادة التحولية والقيادة التشاركية بما يتناسب مع الواقع الليبي.
- 5- دراسة العلاقة بين القيادة التحولية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مع دمج الخصائص الديموغرافية.
- 6- تنفيذ برامج تدريبية لتأهيل القادة الأكاديميين في مجالات القيادة التحولية الرقمية وقياس أثرها على الأداء المؤسسي.

• مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

1. الحامدي، علي. (2019). القيادة التحولية وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة الحديثة، 12(2)، 25-40.
2. الخطيب، نادر. (2021). تطوير أداء العاملين في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية. جامعة القاهرة، 1-35، مصر.
3. الدهيم، سامي. (2023). أداء العاملين وعلاقته بالتحفيز والقيادة في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الإدارية، 11(2)، 10-25، ليبيا.
4. الشخي، نورية سعد؛ الشخي، أحمد سعد. (2022). أثر القيادة التحولية على تطبيق معايير جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، العدد 10، ديسمبر 2022، الصفحات 159-196، ليبيا.
5. الصمادي، هشام محمد أحمد. (2015). دور القيادة التحولية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر العاملين: كليات الشمال نموذجاً. مجلة العلوم التربوية، المجلد 23، العدد 3، يوليو 2015، الصفحات 378-400، الأردن.
6. العلوي، محمود. (2021). تأثير القيادة التحولية على الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية، 8(1)، 30-45.
7. عيسى، عبد القادر صالح. (2024). أثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة: دراسة ميدانية على المعهد العالي للعلوم والتقنية في مدينة شحات في ليبيا. مجلة كلية الآداب.
8. الغزالي، سامي. (2012). القيادة التحولية في المؤسسات التعليمية. جامعة الشرق الأوسط، عمان، 1 - 50.
9. قاسم، راكان فاروق. (2024). دور القيادة التحولية في جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية للأفراد العاملين في شعب ضمان الجودة في جامعة الموصل. مجلة دراسات إقليمية، المجلد 18، العدد 60، أبريل 2024، الصفحات 371-394، العراق.
10. قوال، فاطمة. (2021). القيادة التحولية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية، 12(3)، 77-95.
11. المبروك، خيرية عمر. (2022). أثر القيادة التحولية على الإبداع لدى أفراد القوى العاملة بالأكاديمية الليبية - طرابلس. مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(1)، 41-50.



ثانياً: المراجع الأجنبية:

12. Bass, Bernard; Avolio, Bruce. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 5–25, USA.
13. Judge, Timothy; Piccolo, Ronald. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, Issue 5, 755–768, USA.
14. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199.
15. Podsakoff, Philip; MacKenzie, Scott; Bommer, William. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, Vol. 22, Issue 2, 259–298, USA.
16. Silalahi, M., Panjaitan, P. D., Putra, H. S., Ambarita, M. H., & Simatupang, S. (2024). The impact of using key performance indicators on employee performance. *Southeast Asian Journal of Economics and Business Management*, 7(12), 1–12.