

دور القيادة التحويلية في تطبيق آليات الحوكمة الإدارية

دراسة ميدانية على موظفي جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية فرع طرابلس السواني

■ أ.نورالدين رحومة الديب* ■ أ. عبد الرزاق محمد أبورزيزة*
■ أ. منير أحمد المخرم***

● تاريخ قبول البحث 2025/11/03م

● تاريخ استلام البحث 2025/09/22م

■ المستخلص:

تناولت هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تطبيق آليات الحوكمة الإدارية دراسة تطبيقية على جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية طرابلس (السواني)، وتمكن مشكلة الدراسة في وجود تحديات متزايدة تواجهها المؤسسات، في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بشكل فعال، وذلك لأسباب عديدة، منها غياب القيادة الفعالة القادرة على تحفيز وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الحوكمة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بجهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية فرع طرابلس (السواني) والبالغ عددهم (54) موظفاً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل. وتهدف الدراسة التعرف على العلاقة التي تربط القيادة التحويلية بآليات الحوكمة الإدارية، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: وجود علاقة طردية متوسطة بين تطبيق القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في إدارة جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة ربط منهجية القيادة التحويلية بعمل وعلاقتها بالحوكمة الإدارية، زيادة نشر مفهوم القيادة التحويلية كأسلوب قيادي حديث وفعال في الجهاز.

* أستاذ مساعد بالمعهد العالي للعلوم والتقنية - العزيزية E-mail :NouraldenAldeb@gmail.com

** محاضر بالمعهد العالي للعلوم والتقنية - قصر بن غشير E-mail :naasabdurlrazaq@gmail.com

*** محاضر بالمعهد العالي للعلوم والتقنية - سوق الخميس امسجل E-mail :Mnyralmkhrm4@gmail.com

■ Abstract:

This study examines the role of transformational leadership in implementing administrative governance mechanisms. This study is an empirical study of the Administrative Centers Development and Development Authority, Tripoli (Al-Suwani). The study's problem lies in the increasing challenges facing institutions in effectively implementing administrative governance principles. This is due to several reasons, including the lack of effective leadership capable of motivating and directing efforts toward achieving governance objectives. The study population consists of all employees of the Administrative Centers Development and Development Authority, Tripoli (Al-Suwani) branch, totaling (54) employees. Due to the small size of the study population, a comprehensive survey method was used. The study aims to identify the relationship between transformational leadership and administrative governance mechanisms. A questionnaire was used as a data collection tool, and the study followed a descriptive and analytical approach to analyze the data. The study reached several results, including: the presence of a moderate positive relationship between the application of transformational leadership and the application of administrative governance principles in the management of the Administrative Centers Development and Development Authority. The study recommended the necessity of linking the transformational leadership methodology as a process and its relationship with administrative governance, and increasing the dissemination of the concept of transformational leadership as a modern and effective leadership style within the Authority.

■ المقدمة.

- في عالم الأعمال المتغير والمعقد، تعد الحوكمة الإدارية أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح المؤسسات واستدامتها. ومن أجل تحقيق الحوكمة الإدارية المثلى، يأتي دور القيادة التحويلية بأهمية كبيرة. فالقادة التحويليون هم الذين يتمتعون بالقدرة على تحويل وتغيير المؤسسة وثقافتها وهيكلها التنظيمي وعملياتها بما يعزز الحوكمة الإدارية.

- فالقيادة التحويلية هي القيادة التي تركز على احتياجات المرؤوسين وتطويرهم، بدلاً من التركيز فقط على المهام والإنجازات، وأن القائد التحويلي يسعى لرفع مستوى وعي المرؤوسين بما هو أهم للمؤسسة، ويحفزهم على تحمل مسؤوليات أكبر نحو العمل.

إن القيادة التحويلية ومن خلال أبعادها الجاذبية والحافز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي تستطيع أن تحدث تغييرا في معتقدات وتوجهات الأفراد العاملين نحو الأفضل بهدف تحقيق المصلحة العامة للعاملين وتحسين أداء المنظمة. (العطوي، 2010، ص 17).

- أما عن الحوكمة يعد نظامها من المواضيع المهمة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مختلف المجالات الإدارية، وذلك نظرا لما تهدف إليه من تبني قواعد عامة في تحقيق الإفصاح والشفافية والعدالة، وكذلك منح حق المساءلة لإدارة المؤسسة، وبالتالي حماية أصحاب المصلحة، وإن تبني نظام جيد للحوكمة الرشيدة يتطلب وجود متطلبات أساسية كالشفافية والإفصاح والمساءلة والعدالة، بالإضافة إلى توفر عناصر أخرى كسيادة القانون والمؤسسات الفاعلة التي تعد ضرورية لعمليات التنمية الإدارية بشكل عام. (القيي ومحمد، 2018، ص 44).

- إن الحوكمة تعمل على تطبيق مفاهيم النزاهة والشفافية والمصادقية، وعلى خلق مؤسسات فاعلة وكفؤة تستجيب لاحتياجات الأفراد، وتعزيز العدالة الاجتماعية فالحوكمة تهتم بمختلف الوسائل التي يمكن تطبيقها من طرف المؤسسة بهدف إجراء أعمال تنسيقية داخلية فيها، وهي أيضا مجموعة من القوانين والقرارات هدفها الوصول إلى الجودة والتميز في الأداء الإداري، وذلك من خلال تحديد الأساليب المناسبة والفاعلة لتنفيذ خطط وأهداف عمل منظم سواء في مؤسسات القطاع الخاص أو مؤسسات القطاع العام. (القيي ومحمد، 2018، ص 44).

■ مشكلة الدراسة

تُعَدُّ الحوكمة الإدارية من المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة وترشيد استخدام الموارد العامة، ولاسيما في الأجهزة الحكومية ذات الطابع التنموي التي تضطلع بمسؤوليات استراتيجية تتطلب كفاءة عالية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. غير إن واقع الممارسة الإدارية في العديد من المؤسسات العامة يكشف عن فجوة واضحة بين المبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها الفعلي على أرض الواقع،

الأمر الذي ينعكس سلبيًا على جودة الأداء المؤسسي ومستوى الثقة التنظيمية.

وقد أظهرت نتائج الزيارة الاستطلاعية التي أجراها الباحث داخل جهاز التنمية وجود عدد من المؤشرات العملية التي تعكس ضعف تفعيل آليات الحوكمة الإدارية، من أبرزها محدودية وضوح الصلاحيات وتداخل الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية، وضعف الالتزام بالإجراءات المكتوبة عند اتخاذ القرارات، وغياب آليات واضحة للمساءلة وتقييم الأداء، إضافة إلى ضعف قنوات الإفصاح وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. كما لوحظ أن بعض القرارات الإدارية تُتخذ بصورة مركزية دون مشاركة فاعلة من العاملين أو الاستناد إلى معايير موضوعية معلنة، مما يحدّ من فاعلية الحوكمة ويضعف الشعور بالعدالة التنظيمية.

وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية كذلك إلى أن النمط القيادي السائد داخل الجهاز يغلب عليه الطابع التقليدي، حيث يتركز الاهتمام على الجوانب الإجرائية والامتثال الشكلي للتعليمات، مع محدودية الاهتمام بتحفيز العاملين، أو إشراكهم في صياغة الرؤية والأهداف، أو تشجيع المبادرات الابتكارية. وقد ترتب على ذلك ضعف مستوى الالتزام التنظيمي، وتراجع الدافعية نحو تبني قيم الشفافية والمساءلة، وانخفاض مستوى الثقة المتبادلة بين القيادات الإدارية والموظفين.

كما كشفت الزيارة الميدانية عن غياب برامج واضحة لتنمية القيادات الإدارية القادرة على إدارة التغيير، وضعف في تبني الأساليب القيادية التي تركز على بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للحوكمة، الأمر الذي أسهم في بقاء ممارسات الحوكمة في إطارها الشكلي دون أن تتحول إلى سلوك مؤسسي راسخ. ويُلاحظ أن هذا الواقع يزداد تعقيدًا في ظل طبيعة عمل جهاز التنمية، الذي يتطلب درجة عالية من التنسيق المؤسسي، وسرعة اتخاذ القرار، والالتزام بمعايير النزاهة والكفاءة في إدارة الموارد والمشروعات التنموية.

وفي ضوء ما سبق، تتجلى مشكلة الدراسة في وجود قصور واضح في تفعيل آليات الحوكمة الإدارية داخل جهاز التنمية، يرتبط بدرجة كبيرة بضعف الممارسات القيادية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي والثقافي المطلوب. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة التحويلية، بما تنطوي عليه من تحفيز، وتمكين، وبناء رؤية

مشتركة، في دعم تطبيق آليات الحوكمة الإدارية وتحويلها من مجرد أطر تنظيمية إلى ممارسات فعلية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة التنظيمية. وبناء على ماتقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: إلى أي مدى تُسهم القيادة التحويلية في تفعيل وتطبيق آليات الحوكمة الإدارية في جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية من وجهة نظر الموظفين؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية في ضوء أبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي) من وجهة نظر الموظفين؟
- 2- ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية في ضوء مبادئ (الإفصاح والشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة، المشاركة، الرؤية الاستراتيجية) من وجهة نظر الموظفين؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة ومستوى تفعيل آليات الحوكمة الإدارية في جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية؟
- 4- إلى أي مدى تؤثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية؟
- 5- ما الآليات المقترحة لتعزيز دور القيادة التحويلية في دعم تطبيق الحوكمة الإدارية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية بالجهاز قيد الدراسة؟

■ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

قياس وتحليل أثر القيادة التحويلية في تفعيل وتطبيق آليات الحوكمة الإدارية في جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية من وجهة نظر الموظفين.

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية في جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية في ضوء أبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي).
- 2- تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية وفقاً لمبادئ (الإفصاح والشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة، المشاركة، الرؤية الاستراتيجية).
- 3- تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وتفعيل آليات الحوكمة الإدارية داخل جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية.
- 4- تحليل دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية.
- 5- الخروج بمجموعة من الآليات والتوصيات التطبيقية التي من شأنها تعزيز ممارسات القيادة التحويلية ودعم تفعيل الحوكمة الإدارية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

■ أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع إداري معاصر يمثل في دور القيادة التحويلية في تفعيل آليات الحوكمة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية ذات الطابع التنموي، لما لهذا الدور من انعكاسات مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الإدارة العامة. وتتجلى أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

● أولاً: الأهمية العلمية

تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال الربط المنهجي بين مفهومي القيادة التحويلية والحوكمة الإدارية، وتقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بينهما في السياق المؤسسي الحكومي. كما تسد فجوة معرفية في الدراسات العربية، ولاسيما الليبية، المتعلقة

بتطبيق آليات الحوكمة ودور الأنماط القيادية في دعمها.

■ الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما تقدمه من نتائج وتوصيات عملية تساعد القيادات الإدارية وصُنَّاع القرار على تحسين ممارسات القيادة، وتفعيل آليات الحوكمة الإدارية داخل جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية، بما يسهم في رفع مستوى الشفافية والمساءلة وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

■ الأهمية الاقتصادية

تنبع الأهمية الاقتصادية للدراسة من إسهامها في دعم ترشيد استخدام الموارد العامة، والحد من الهدر الإداري، وتعزيز كفاءة إدارة المشروعات التنموية، من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة الإدارية المدعومة بأساليب القيادة التحويلية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والاستدامة الاقتصادية للمؤسسات الحكومية.

■ الأهمية البحثية

تتمثل الأهمية البحثية في اعتماد الدراسة على منهج وصفي تحليلي وأداة قياس قابلة للتطبيق في دراسات مستقبلية، بما يوفر أساساً علمياً يمكن البناء عليه في بحوث لاحقة تتناول القيادة التحويلية أو الحوكمة الإدارية في بيئات تنظيمية مماثلة.

■ منهجية الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من خلال التعرف على متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية) كمتغير مستقل (الحوكمة الإدارية) كمتغير تابع لغرض التعرف على التفاعل فيما بينهم ومدى تأثير كل منهما على الآخر وذلك من خلال تحليل البيانات الواردة بصحائف الاستبانة والمسترجعة وإخضاعه لتطبيقات الأساليب الإحصائية (spss) ومن ثم استنباط أهم النتائج والتوصيات.

■ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بجهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية فرع طرابلس (السواني) والبالغ عددهم (54) موظفاً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل.

■ حدود الدراسة

- 1- الحدود الموضوعية: دور القيادة التحويلية في تطبيق آليات الحوكمة الإدارية دراسة ميدانية على موظفي جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية فرع طرابلس السواني.
- 2- الحدود البشرية: تتمثل في جميع الموظفين لدى جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية.
- الحدود المكانية -جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية طرابلس (السواني).
- 3- الحدود الزمنية: تم إعداد هذه الدراسة سنة (2025)

■ أدوات الدراسة

تم جمع البيانات من المصادر التالية:

- 1- المسح المكتبي وذلك من خلال الاستعانة بالكتب والمراجع المنشورة والمتوفرة في المكتبات والرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه) والمجلات والمؤتمرات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- 2- القائمة الاستقصائية (صحيفة الاستبيان) التي تستهدف أفراد العينة.

■ مصطلحات الدراسة

- القيادة التحويلية: عرفها (burns) استراتيجية تهدف إلى تعزيز الرغبة والتحفيز لدى الموظفين بهدف زيادة جهودهم في تحقيق أهداف المنظمة. يتم ذلك من خلال تعزيز روح المعنوية لديهم وتحسين القيم التنظيمية، والسعي لتحقيق مرتبة القيادة. (البلوي، 2023م، ص70).

- الحوكمة الإدارية: عبارة عن آليات وقوانين وإجراءات وقرارات ونظم تضمن عملية الشفافية والعدالة بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء بواسطة التصرفات لإدارة المؤسسة بما يخص استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها لتحقيق أفضل المنافع

الممكنة لجميع الأطراف أصحاب المصلحة والمجتمع ككل. (شبير، 2017، ص7).

■ الدراسات سابقة.

لعرض أدبيات البحث كان لابد من الوقوف على الدراسات السابقة باعتبار أنها تمثل حجر الزاوية لهذا البحث ومن ثم الانطلاق منه إلى جوانب مختلفة تكون ذات معنى لتحقيق الأهداف وفيما يلي نستعرض بعض الدراسات:

● أولاً- دراسات تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية):

1-دراسة، بوجلة فاطمة، مدلس نجا (2024)، تهدف الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها على مشاركة معرفة العاملين بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها، ORSIM، بوادي رهيو، حيث صممت استبانة مكونة من 70 عاملاً وتم الاعتماد على المنهج الاستنباطي بأسلوبيه الوصفي والتحليلي للقيادة التحويلية وعلاقتها بمشاركة المعرفة تم استعمال برنامج التحليل الإحصائي (SPSSv.27)، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على مشاركة المعرفة عند مستوى الدلالة ≥ 0.05

2-دراسة، يعد عثمان المهلاوي (2020)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية وعلاقتها بإدارة الأزمات في بعض مستشفيات الخرطوم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على 90 طبيباً وصيدلياً وتقنياً، وتم تحليل 62 استمارة صالحة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط. أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين أبعاد القيادة التحويلية ومراحل إدارة الأزمات، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.632 و0.721، مع تميز المدير الطبي بقدرته على كشف الأزمات واستبقائها وإدارتها بكفاءة.

أوصت الدراسة بمنح المدير الطبي صلاحيات مناسبة للعاملين حسب قدراتهم ورغبتهم في العمل لتعزيز فعالية القيادة والتحكم بالأزمات.

3-هدفت دراسة عبد الرحمن رزق الله وحمزة طيبي (2019) إلى إبراز أهمية القيادة

التحويلية في المؤسسات

العمومية الجزائية وتوضيح مفهوما وأبعادها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُور استبيان لقياس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة مع التحقق من صدقه وثباته، وطُبق على عينة عشوائية من عمال مديرية التربية بالأغواط. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) واختبار فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج أن المديرية تطبق القيادة التحويلية عند مستوى دلالة (0.05). كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والمستوى التعليمي

●ثانيا- دراسة تعلق المتغير المستقل والتابع (القيادة التحويلية والحوكمة)

4-هدفت دراسة زيد جمال درهم (2020) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً لبعض المتغيرات التنظيمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتحليل البيانات ببرنامج (SPSS). توصلت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائي للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز مبادئ الحوكمة، حيث جاء بُعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأولى، بينما جاء التأثير المثالي في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لاسم البنك وحجم الودائع وعدد الفروع، وعدم وجود فروق تعزى لسنة التأسيس. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية وتكثيف التدريب القيادي لدعم الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي

ثالثا- دراسات تتعلق بالمتغير التابع (الحوكمة الإدارية).

5-دراسة، تجاري إيمان، بواشري أمينة (2025)، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية على جودة التعليم العالي في الجزائر من خلال دراسة نظرية وتطبيقية، تناولت الدراسة في جانبها النظري مفاهيم الحوكمة الجامعية

ومبادئها الأساسية (الاستقلالية، الشفافية، المساءلة، المشاركة) ومؤشرات جودة التعليم العالي، بالإضافة إلى واقع التعليم العالي والحوكمة في الجزائر، أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية متوسط، بينما جاء مستوى جودة التعليم العالي متوسطاً أيضاً، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية وأثر دال إحصائياً لمبادئ الحوكمة على جودة التعليم العالي، حيث كان لمبدأ المشاركة أكبر الأثر.

6-دراسة (الكسر، 2018)،هدفت إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات وعلاقتها بتطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الخاصة بالرياض. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم توزيع أداة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية. أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض مرتفع، كما وجدت الدراسة علاقة متوسطة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة الإدارية. وأكدت الدراسة على أهمية تعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة لدعم تفعيل الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات.

7-دراسة (شبير، 2017)،هدفت إلى التعرف على أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد نموذج الانحدار البسيط والمتعدد، وُجمعت البيانات المالية لـ 49 شركة وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً عكسياً ذي دلالة إحصائية بين الفصل بين الواجبات والمكافآت الإدارية وحجم الشركة مع تكاليف الوكالة، بينما وجد تأثير ذو دلالة للإقراض والرجحية على التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الشركات المدرجة لآليات الحوكمة لما لها من أثر في خفض تكاليف الوكالة.

8-دراسة (العبيني، 2015م)،هدفت إلى بيان دور الحوكمة الضريبية في الحد من الفساد الحكومي المالي والإداري في المملكة الأردنية من خلال الرقابة الضريبية المباشرة وغير المباشرة. اعتمد الباحث على توزيع استبانة على مدققين ضريبة الدخل والمبيعات

وعدد من مدققي الحسابات الخارجيين. أظهرت النتائج أن الرقابة الضريبية المباشرة تقلل الفساد المالي والإداري، كما أن الرقابة غير المباشرة عبر مدققي الحسابات الخارجيين تساهم في الحد من الفساد كجزء من منظومة الحوكمة الضريبية. وأكدت الدراسة على أهمية تعزيز آليات الرقابة الضريبية لتحقيق النزاهة والشفافية في المؤسسات الحكومي

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على الأهمية المحورية للقيادة التحويلية كمدخل إداري حديث يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية. فقد أجمعت الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية، مثل دراسات بوجلة ومدرس (2024)، والمهلاوي (2020)، ورزق الله وطبي (2019)، على اعتماد أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي) باعتبارها إطاراً تحليلياً رئيساً لقياس هذا النمط القيادي، وهو ما تتبناه الدراسة الحالية بشكل منهجي.

كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسات العلاقة بين القيادة التحويلية والحوكمة، ولاسيما دراسة زيد جمال درهم (2020)، في التأكيد على وجود أثر دال إحصائي للقيادة التحويلية في دعم وتفعيل مبادئ الحوكمة الإدارية، وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). كذلك تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات المتعلقة بالحوكمة الإدارية، مثل دراسات تجاري وبواشري (2025)، والكسر (2018)، وشبير (2017)، في التركيز على مبادئ الحوكمة الأساسية كالإفصاح والشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، واعتبارها محددات رئيسة لجودة الأداء المؤسسي.

■ أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

على الرغم من هذا الاتفاق العام، فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب الجوهرية. فمن حيث السياق المؤسسي، تركز معظم الدراسات السابقة على قطاعات محددة مثل المؤسسات الصناعية، والمؤسسات الصحية، والبنوك الإسلامية، والجامعات، في حين تنفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على جهاز حكومي تنموي يتمثل في

جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية، وهو قطاع يتسم بخصوصية تنظيمية ووظيفية عالية تتطلب مستوى متقدماً من التنسيق والحوكمة.

ومن حيث نطاق المتغيرات، تناولت بعض الدراسات السابقة القيادة التحويلية بمعزل عن الحوكمة (مثل دراسات رزق الله وطبي، وبوجلة ومدلس)، أو ركزت على الحوكمة في علاقتها بالجودة أو الفساد أو التكاليف (مثل دراسات الكسر، وشبير، والعبيني)، بينما تجمع الدراسة الحالية بين المتغيرين المستقل والتابع في نموذج تكاملي يهدف إلى تحليل الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد القيادة التحويلية في تفعيل آليات الحوكمة الإدارية.

كما تختلف الدراسة الحالية من حيث التركيز التحليلي، إذ لا تقتصر على قياس مستوى التطبيق أو العلاقة الارتباطية، بل تمتد إلى تحليل أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على مبادئ الحوكمة الإدارية بصورة منفردة ومجمعة، إضافة إلى اقتراح آليات تطبيقية لتعزيز هذا الدور داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما لم تحظ به معظم الدراسات السابقة بالقدر الكافي.

• الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها

غالبية الدراسات السابقة إما ركزت على القيادة التحويلية دون ربطها بالحوكمة، أو تناولت الحوكمة في سياقات تعليمية أو مالية دون التعمق في دور الأنماط القيادية الداعمة لها.

وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تحليلي يربط بين أبعاد القيادة التحويلية ومبادئ الحوكمة الإدارية، وتطبيقه ميدانياً على جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية، وتقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية وتعزيز الحوكمة الإدارية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في المؤسسات الحكومية.

■ الإطار النظري

• مفهوم وتعريف القيادة التحويلية:

■ مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوما جديدا في مجال القيادة وهو يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير، والقيادة من أجل الاستقرار.“ (حسين، 2022، ص8) وهي أسلوب قيادي يتسم برؤية واضحة للمستقبل وأهدافها محددة ويشجع مرؤوسيه على المشاركة في تطوير رؤية المنظمة طويلة المدى ووضع أهداف واضحة وواقعية، ويسعى باستمرار لتحقيق التغيير والتطوير والتنمية، يستخدم أنظمة وتقنيات قيادية مرنة تسمح له بالتأقلم والتكيف مع أحداث وتغيرات العالم المعاصر. (علي شريف وعلي شريف، 2019، ص527)

■ تعريف القيادة التحويلية:

تعددت تعاريف القيادة التحويلية نذكر منها:

1- عرف **Burns** ”القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق“. (نور الدين وإسمهان، 2205، ص2)

2- عرفها كلا من **Wei-LiWu and Yi-Chih Lee** سنة 2020: القيادة التحويلية ذات أسلوب قيادي يتميز بالإيجابية كونه يعزز ويحفز المرؤوسين من خلال إيجابية النتائج. (Wu & Lee, 2020, p. 06)

3- يعرفها العامري أنها ”القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية، (حامد، برباوي، وسليمان، 2019، ص392)

4- كما عرفت القيادة التحويلية بأنها ”عملية تنظيمية يتم فيها مشاركة القائد لمرؤوسيه في صنع القرارات للمشكلات التي تواجههم بهدف تحفيزهم وتشجيعهم، وتحقيقا لأهداف المنظمة“. (سعدى بنت سعد ورحمة محمد، 2019، ص90)

5- وعرفت كذلك القيادة التحويلية هي نتاج تفاعلي بين شخصين أو أكثر داخل عملية، مما يخلق رابطا ذا مستوى دافعية وروح معنوية من القادة والمرؤوسين، (Nguyen, Hang, Hiep, & Flynn, 2023, p. 383)

■ أهمية القيادة التحويلية:

تكمن أهمية القيادة التحويلية في:

- 1-تمتلك القيادة التحويلية في جوهرها (المسؤولية الأخلاقية)، كونها عنصرا فعالا في تحفيز التابعين على العمل بما يتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل صالح الجماعة أو المنظمة، وتدعم هذه الفكرة المنظمة في اكتسابها للسلوك التعاوني داخلها. (التجاني وحسين، 2019، ص300)
- 2-تقوم القيادة التحويلية بالعمل على تطوير الموظفين ورفع مستوياتهم المعرفية والثقافية وزيادة الوعي الفكري والثقافي لجميع من يعملون تحت إشرافها. (علي، 2023، ص114)

■ أبعاد القيادة التحويلية:

• أولا-التأثير المثالي

حيث يقوم بوصف تصرفات القائد التي تستحق الشناء والاحترام والتقدير من أتباعه، مما يتطلب من القادة تقاسم المخاطر، وإعطاء الأولوية لأحتياجات الأتباع على الاحتياجات الشخصية لهم والتصرف وممارسة السلوك الأخلاقي. (علاي، 2020، ص67)

من أهم الصفات التي يمتلكها القادة وتجعلهم مثاليين: (عبد الرحمن، 2020، ص34)

- 1-الأخذ بعين الاعتبار حاجات الآخرين ووضعها فوق احتياجاتهم الشخصية.
- 2-الاستعداد للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل مصالح الآخرين.
- 3-يجب على القادة أن يشاركوا في المخاطر التي يتعرض لها أتباعهم وأن يكونوا متعاونين وغير متسلطين في تصرفاتهم وأن يلزموا بالمعايير الأخلاقية والسلوك الأخلاقي العالي

• ثانيا- الاعتبار الفردي

هو تمكن القائد من توصيل توقعاته للأتباع بنسبة عالية عن طريق ارتكازه على الجهود والرموز بطريقة سهلة للوصول إلى الأهداف ذات أهمية. (بن خليفة وبعلي، 2021، ص239)، ويرى (Bass,1990) أن القادة يولون اهتماما شخصي لمروؤسيهم، وينتبهون إلى فروقهم الفردية ويدربونهم ويقدمون النصح والتوجيه ويعملون على فهم احتياجاتهم

وتلبيتها والاستماع لهم، ويظهر هذا الجانب أن القائد يتعامل مع كل شخص باعتباره حالة مستقلة ومتميزة وبالتالي يعمل كمدرّب ومرشد حيث يعمل على تطوير مهارات كل شخص وإمكاناته السلوكية على حدة ويخلق فيه شعوراً بالتميز والتقدير الشخصي ليكون أكثر استعداداً لتحقيق ذلك. (أمازي عبد العاطي ومحسن محمد، 2020، ص80)

الاستشارة الفكرية، التشجيع الإبداعي،:

يعرّف التحفيزُ الفكري على أنه أقصى تحدي الافتراضات للقادة بتحملهم المخاطر وتحفيز أفكار المرؤوسين ويشجعون إبداعاتهم من خلال طرح انشغالاتهم والتعمق الفكري في القضايا والمشاكل المستعصية للوصول إلى أفضل طريقة لإنجاز المهام، يبين هذا البعد مقدرة القائد التحويلي على ترك المرؤوسين يتمتعون بطرق جديدة في التفكير ويهجرون طرق التفكير التقليدية وهذا يتطلب افتراضات منطقية وإيجاد حلول خلاقة مبدعة ومبتكرة للمشاكل الحالية والمستقبلية، يجب على الأتباع المحفزين فكرياً إيجاد حلول مبنية على الافتراضات المنطقية والإبداع والجوانب المبتكرة للمشاكل الحالية والمحتملة. كما يتضمن القدرة على التعلم من الأخطاء والمواقف غير المتوقعة كفرص حقيقية للنمو الفكري وحب المغامرة المدروسة وتوليد الأسئلة والأفكار المستقلة تماماً. (علي، 2021، صفحة 109)

• ثانياً- مفهوم الحوكمة الإدارية

هي مجموعة من الضوابط والإجراءات الداخلية في الإدارة ، التي توفر ضمانات تحقق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالإدارة (صلاح الدين ، 2021) ،

• أهداف الحوكمة

تسعى الحوكمة من خلال أهدافها إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح، والتصرفات غير المقبولة، ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات. ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، وتحديد

القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة. ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نُظم الحوكمة بما يأتي: (بومدين يوسف، 2013، ص119)

- 1- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.
- 2- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.
- 3- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهمات واختصاصات وصلاحيات تحقيق لرقابة فعالة ومستقلة.
- 4- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يسهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.

■ التحليل الإحصائي

● ترميز بيانات الدراسة:

لتحليل البيانات ذات الصلة بأسئلة الدراسة تم استخدام برنامج (spss) إصدار (26) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات أداة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة.
3. استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وآليات الحوكمة الإدارية.
4. المتوسط المرجح لتحديد درجة تطبيق القيادة التحويلية ومبادئ الحوكمة الإدارية بـجهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية من خلال مقارنته بالمتوسط الحسابي حيث :

$$\text{المتوسط المرجح} = \text{القيمة العليا للبديل} + \text{القيمة الدنيا للبديل} \div 2 = 5 + 1 \div 2 = 3$$

■ تحليل نتائج العبارات الخاصة بمتغير البحث.

● تحليل البيانات الشخصية: جدول رقم (1): يبين خصائص عينة الدراسة

المتغير	البيانات				المجموع	
الجنس	ذكر		أنثى		51	
	37		14			
العمر	أقل من 30 سنة	من 31 إلى أقل من 40	من 41 إلى أقل من 50		من 51 فأكثر	
	5	27	14		5	
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	دبلوم متوسط	دبلوم عالي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
	0	1	10	29	8	3
المسمى الوظيفي	موظف		رئيس قسم	مدير إدارة		أخرى
	39		10	0		2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	من 10 إلى أقل من 15		من 15 سنة فأكثر	
	5	14	17		15	

مما تقدم يتضح أن عينة أفراد الدراسة تتكون من الذكور وإناث وهذا بدوره يخدم أهداف الدراسة.

جدول رقم (2): يبين المتوسط تنمية وتطوير المراكز الإدارية.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	بعد الجاذبية (التأثير المثالي)	3.9500	478640.	1	بدرجة عالية
2	بعد الحافز الإلهامي	3.8902	559020.	2	بدرجة عالية
3	بعد الاستشارة الفكرية	3.7255	476590.	4	بدرجة عالية
4	بعد الاعتبار الفردي	3.8000	548450.	3	بدرجة عالية
	الكل	3.8414	0.43281		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التحويلية في أبعادها الأربعة بلغ (3.8414) وانحراف معياري (0.43281) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مركز تنمية وتطوير المراكز الإدارية يطبق القيادة التحويلية بدرجة عالية في كل الأبعاد، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الجاذبية (التأثير المثالي) بمتوسط حسابي (3.9500)، ثم بعد الحافز الإلهامي، ثم بعد الاعتبار الفردي، ثم بعد الاستشارة الفكرية وبمتوسطات حسابية (3.8902، 3.8000، 3.7255) مما يشير إلى أن إدارة جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية تمتلك قيادة تحويلية تهتم بالعنصر البشري ورأس المال الفكري باعتباره الركيزة الأساسية لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها ورؤيتها.

• المتغير المستقل: القيادة التحويلية

1. فقرات بعد الجاذبية والتأثير: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة في بعد الجاذبية والتأثير.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	يعطي المدير أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك	4.0588	0.67563	1	بدرجة عالية
2	يتفاعل المدير تجاه مستقبل الجهاز في مكان عملك	3.7647	0.70960	5	بدرجة عالية
3	يتمتع المدير بقدرة عالية على إقناع العاملين في مكان عملك	4.0196	0.64777	2	بدرجة عالية
4	يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته	3.9412	0.73244	4	بدرجة عالية
5	يشجع المدير العاملين على تحقيق التميز في الأداء	3.9600	0.75485	3	بدرجة عالية
الكل		3.9500	0.47864	بدرجة عالية	

إن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التحويلية في بعد التأثير المثالي بلغ (3.9500) وانحراف معياري (0.47864) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مركز تنمية وتطوير المراكز الإدارية يطبق القيادة التحويلية بدرجة عالية في بعد التأثير المثالي بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يعطي المدير أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك) بمتوسط حسابي (4.0588) ثم الفقرة الثالثة (يتمتع المدير بقدرة عالية على إقناع العاملين في مكان عملك) بمتوسط حسابي (4.0196)، ثم الفقرة (يشجع المدير العاملون على تحقيق التميز في الأداء) بمتوسط حسابي (3.9600)، ثم الفقرة (يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته) بمتوسط حسابي (3.9412)، ثم الفقرة (يتفاعل المدير تجاه مستقبل الجهاز في مكان عملك) بمتوسط حسابي (3.7647)، وهذا يشير إلى توفر سمات الجاذبية من القيادة

التحويلية في إدارة جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية كما يشير إلى تمتع القائد بصفات كاريزمية تجعل منه محط إعجاب وتقدير الآخرين، مما يدفعهم إلى الاقتداء به من جهة، والاستجابة لتوجيهاته من جهة أخرى.

2. فقرات بعد الحافز الإلهامي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (4). يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة في بعد الحافز الإلهامي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	يهتم المدير بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية	4.0588	0.67563	1	بدرجة عالية
2	يثير المدير لدى العاملين روح الحماس للعمل	3.9412	0.64535	3	بدرجة عالية
3	يقوم المدير بتشجيع العاملين معك للعمل بروح الفريق الواحد	3.9608	0.69169	2	بدرجة عالية
4	يقوم المدير بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الإنجاز	3.7843	0.72976	4	بدرجة عالية
5	يهتم المدير بتحفيز العاملين معه لتحقيق أهداف الجهاز	3.7059	0.94433	5	بدرجة عالية
الكل		3.8902	0.55902	بدرجة عالية	

يتبين من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التحويلية في بعد الحافز الإلهامي بلغ (3.8902) وانحراف معياري (0.55902) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مركز تنمية وتطوير المراكز الإدارية يطبق القيادة التحويلية بدرجة عالية في بعد الحافز الإلهامي بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يهتم المدير بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية) بمتوسط حسابي (4.0588) ثم الفقرة الثالثة (يقوم المدير بتشجيع العاملين معك للعمل

بروح الفريق الواحد) وبمتوسط حسابي (3.9608)، ثم الفقرة (يثير المدير لدى العاملين روح الحماس للعمل) بمتوسط حسابي (3.9412)، ثم الفقرة (يقوم المدير بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الإنجاز) بمتوسط حسابي (3.7843)، ثم الفقرة (يهتم المدير بتحفيز العاملين معه لتحقيق أهداف الجهاز) بمتوسط حسابي (3.7059)، وهذا يشير إلى توفر سمات الحافز الإلهامي من القيادة التحويلية في إدارة جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية أي تركز الإدارة على خلق حب التحدي لدى التابعين وتنمية روح الفريق في الالتزام والعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

3. فقرات بعد الاستشارة الفكرية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة في بعد الاستشارة الفكرية.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	يحاول المدير باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية.	3.6275	1.01903	5	بدرجة عالية
2	يزود المدير العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل.	3.8627	0.69339	1	بدرجة عالية
3	يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل.	3.7255	0.60261	2	بدرجة عالية
4	يشجع المدير العاملين على المشاركة في صناعة القرارات.	3.6863	0.70683	4	بدرجة عالية
5	يقوم المدير بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلول.	3.7255	0.85037	3	بدرجة عالية
الكل		3.7255	0.47659	بدرجة عالية	

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التحويلية في بعد الاستشارة الفكرية بلغ (3.7255) وانحراف معياري (0.47659) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مركز تنمية وتطوير المراكز الإدارية يطبق القيادة التحويلية بدرجة عالية في بعد الاستشارة الفكرية بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يزود المدير العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل) بمتوسط حسابي (3.8627) ثم الفقرة (يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل) و بمتوسط حسابي (3.7255)، ثم الفقرة (يقوم المدير بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلول) بمتوسط حسابي (3.7255)، ثم الفقرة (يشجع المدير العاملين على المشاركة في صناعة القرارات) بمتوسط حسابي (3.6863)، (يحاول المدير باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية) بمتوسط حسابي (3.6275)، وهذا يشير إلى توفر سمات الاستشارة الفكرية من القيادة التحويلية في إدارة جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية أن المديرية مما يظهر اهتمام المدير للعاطف مع العاملين، والإنصات لمقترحاتهم وأفكارهم ومشاركتهم في مشاعرهم بإثارتهم ليكونوا أكثر دراية بالمشاكل التي تقف في طريق تحقيق الأداء السليم الذي يتجاوز التوقعات.

4. فقرات بعد الاعتبار الفردي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (6). يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة في بعد الاعتبار الفردي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	يستمتع المدير لأرائك وآراء العاملين معك.	4.0000	0.84853	1	بدرجة عالية
2	يحرص المدير وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين	3.9804	0.73458	2	بدرجة عالية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
3	يلتزم المدير بالشفافية في تعامله مع العاملين .	3.8235	0.76696	3	بدرجة عالية
4	يتعامل المدير مع كل فرد في مكان عملك بطريقة مناسبة له.	3.6471	0.77003	4	بدرجة عالية
5	يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.	3.5490	0.98618	5	بدرجة عالية
الكل		3.8000	0.54845	بدرجة عالية	

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التحويلية في بعد الاعتبار الفردي بلغ (3.8000) وانحراف معياري (0.54845) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مركز تنمية وتطوير المراكز الإدارية يطبق القيادة التحويلية بدرجة عالية في بعد الاعتبار الفردي بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يستمتع المدير لأرائك وأراء العاملين معك) بمتوسط حسابي (4.0000) ثم الفقرة (يحرص المدير وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين) وبمتوسط حسابي (3.9804)، ثم الفقرة (يلتزم المدير بالشفافية في تعامله مع العاملين) بمتوسط حسابي (3.8235)، ثم الفقرة (يتعامل المدير مع كل فرد في مكان عملك بطريقة مناسبة له) بمتوسط حسابي (3.6471)، (يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع) بمتوسط حسابي (3.5490)، وهذا يشير إلى توفر سمات الاعتبار الفردي من القيادة التحويلية في إدارة جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية، مما يدل على اهتمام المدير للتعاطف مع العاملين، والإنصات لمقترحاتهم وأفكارهم ومشاركتهم في مشاعرهم بإثارتهم ليكونوا أكثر دراية بالمشاكل التي تقف في طريق تحقيق الأداء السليم الذي يتجاوز التوقعات.

• المتغير التابع: الحوكمة الإدارية ويتمثل في:

إجابة التساؤل الثاني الذي ينص على: ما دور تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بـجهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية بأبعاده من وجهة نظر الموظفين؟، للإجابة على هذا التساؤل ومعرفة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بـجهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية بأبعاده من وجهة نظر الموظفين:

أولاً: تحديد دور تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بـجهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية لأبعاده ككل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (7).

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة في أبعاد مبادئ الحوكمة الإدارية.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	بعد الإفصاح والشفافية	3.5176	0.69992	5	بدرجة عالية
2	بعد المساواة	3.7353	0.57154	3	بدرجة عالية
3	بعد العدالة والمساواة	3.5255	0.80196	4	بدرجة عالية
4	بعد المشاركة	3.8627	1.30076	1	بدرجة عالية
5	بعد الرؤية الاستراتيجية	3.8157	0.59578	2	بدرجة عالية
	الكل	3.7090	0.62789		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة

تطبيق الحوكمة بجهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية بلغ (3.7090) وبانحراف معياري (0.62789) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية يطبق مبادئ الحوكمة الإدارية بدرجة عالية، حيث جاء بعد المشاركة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.8627)، ثم بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.8157)، ثم بعد المساواة بمتوسط حسابي (3.7353)، ثم بعد العدالة والمساواة بمتوسط حسابي (3.5255)، ثم بعد الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي (3.5176)، وبذلك نستنتج أن إدارة جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية تطبق مبادئ الحوكمة الإدارية بدرجة عالية.

فقرات بعد الإفصاح والشفافية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (8). يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة في بعد الإفصاح والشفافية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	يتم الاعتماد على الشفافية في الجهاز لتحقيق الانضباط الداخلي	3.7843	0.96569	1	بدرجة عالية
2	يتميز نظام المراجعة لعمليات الإدارة بالفاعلية ويتم الإفصاح عنها	3.5294	0.87984	3	بدرجة عالية
3	ينشر الجهاز تقاريره السنوية وإنجازاته ومتاحة للجميع للاطلاع عليها.	3.7451	0.86817	2	بدرجة عالية
4	ينشر الجهاز معايير اختيار أصحاب المناصب الإدارية	3.2745	0.89618	4	بدرجة عالية
5	يفصح الجهاز عن أي قرارات هامة قبل وقت كاف من تطبيقها	3.2549	1.18056	5	بدرجة عالية
الكل		3.5176	0.69992	بدرجة عالية	

يتبين من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في بعد الإفصاح والشفافية بلغ (3.5176) وانحراف معياري (0.69992) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مركز تنمية وتطوير المراكز الإدارية يطبق الحوكمة الإدارية بدرجة عالية في بعد الإفصاح والشفافية بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يتم الاعتماد على الشفافية في الجهاز لتحقيق الانضباط الداخلي) بمتوسط حسابي (3.7843) ثم الفقرة (ينشر الجهاز تقاريره السنوية وإنجازاته ومتاحة للجميع للاطلاع عليها) وبمتوسط حسابي (3.7451)، ثم الفقرة (يتميز نظام المراجعة لعمليات الإدارة بالفاعلية ويتم الإفصاح عنها) بمتوسط حسابي (3.5294)، ثم الفقرة (ينشر الجهاز معايير اختيار أصحاب المناصب الإدارية) بمتوسط حسابي (3.2745)، ثم الفقرة (يفصح الجهاز عن أي قرارات هامة قبل وقت كاف من تطبيقها) بمتوسط حسابي (3.2549)، وهذا يشير إلى أن جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية يمتاز بالشفافية والإفصاح في الجوانب الإدارية في الوقت المناسب عن كافة أعمال الجهاز بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية، حيث يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع العاملين في الوقت المناسب.

1. فقرات بعد المساءلة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (9). يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة في بعد المساءلة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	وجود هيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات والصلاحيات ويساعد في تحديد المسؤول عن أي قصور في إنجاز الأعمال.	4.0784	0.82081	1	درجة عالية
2	يعرف العاملون في الجهاز المسؤوليات المناطة بهم ويتم محاسبتهم عليها عند الخطأ.	3.9216	0.52319	3	درجة عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
3	يدرك العاملون في الجهاز القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.	4.0392	0.56430	2	درجة عالية
4	آلية مساءلة ومحاسبة الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية معلنة للجميع.	3.6667	0.93095	4	درجة عالية
5	تطبق إجراءات المساءلة على جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة	3.4118	0.98339	5	درجة عالية
الكل		3.7353	571540.	درجة عالية	

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في بعد المساءلة بلغ (3.7353) وانحراف معياري (0.57154) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مركز تنمية وتطوير المراكز الإدارية يطبق الحوكمة الإدارية بدرجة عالية في بعد المساءلة بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (وجود هيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات والصلاحيات ويساعد في تحديد المسؤول عن أي قصور في أنجاز الأعمال) بمتوسط حسابي (4.0784)، ثم الفقرة (يدرك العاملون في الجهاز القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها) بمتوسط حسابي (4.0392)، ثم الفقرة، (يعرف العاملون في الجهاز المسؤوليات المناطة بهم ويتم محاسبتهم عليها عند الخطأ) بمتوسط حسابي (3.9216)، ثم الفقرة (آلية مساءلة ومحاسبة الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية معلنة للجميع) بمتوسط حسابي (3.6667)، ثم الفقرة (تطبق إجراءات المساءلة على جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة) بمتوسط حسابي (3.4118)، وهذا يشير إلى أن إدارة جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية تتبنى مسؤولية القيام بتدقيق فعال على كافة الأعمال الإدارية والمالية، بضع آليات تسمح بتوقيع عقاب على الموظفين التنفيذيين من قبل مجلس الإدارة، وعقاب على أعضاء مجلس الإدارة

إذا لزم الأمر ذلك، كما تسعى الإدارة بتفعيل الدور الرقابي من خلال المشاركة في جميع القرارات الأساسية للجهاز.

2. فقرات بعد العدالة والمساواة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (10). يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة في بعد العدالة والمساواة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	تطبق إدارة الجهاز نظم ولوائح عادلة في تعيين الموظفين وترقيتهم وتقييمهم.	3.7255	.93975	1	بدرجة عالية
2	تطبق الأنظمة والقوانين على الجميع دون تحيز.	3.5686	.98499	2	بدرجة عالية
3	يتميز نظام الترقيات في المناصب الإدارية بوضوح المعايير والإجراءات ومطبق بعدل.	3.4706	1.04600	3	بدرجة عالية
4	هناك قواعد تتصف بالعدالة والحيادية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية.	3.3922	1.04074	5	بدرجة عالية
5	إن طبيعة القرارات المتخذة تكون بعيدة عن التحيز وبما يكفل أي تعارضات محتملة داخل الجهاز	3.4706	1.08357	4	بدرجة عالية
الكل		3.5255	80196.	بدرجة عالية	

يتبين من الجدول السابق أنه: يتبن من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في بعد العدالة والمساواة بلغ (3.5255)

وانحراف معياري (.80196) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مركز تنمية وتطوير المراكز الإدارية يطبق الحوكمة الإدارية بدرجة عالية في بعد العدالة والمساواة بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (تطبق إدارة الجهاز نظم ولوائح عادلة في تعيين الموظفين وترقيتهم وتقييمهم.) بمتوسط حسابي (3.7255)، ثم الفقرة (تطبق الأنظمة والقوانين على الجميع دون تحيز.) بمتوسط حسابي (3.5686)، ثم الفقرة (يتميز نظام الترقيات في المناصب الإدارية بوضوح المعايير والإجراءات ومطبق بعدل) بمتوسط حسابي (3.4706)، ثم الفقرة (إن طبيعة القرارات المتخذة تكون بعيدة عن التحيز وبما يكفل أي تعارضات محتملة داخل الجهاز) بمتوسط حسابي (3.4706)، ثم الفقرة (هناك قواعد تتصف بالعدالة والحيادية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية) بمتوسط حسابي (3.3922)، وهذا يشير إلى أن جهاز التنمية وتطوير المراكز الإدارية يمتاز بالعدالة في التعامل مع كل الموظفين في الجوانب الإدارية حيث يطبق اللوائح والقوانين المعمول بها بشكل عادل سواء أكان في تنظيم العمل أو في إجراءات الترقية والامتيازات التي يقدمها الجهاز للموظفين.

3. فقرات بعد المشاركة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة في بعد فقرات بعد المشاركة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	يتبنى الجهاز سياسة الباب المفتوح مع العملاء	3.6471	1.03583	5	بدرجة عالية
2	يشارك رؤساء الأقسام في وضع سياسات العمل في الجهاز	4.3922	5.74484	1	بدرجة عالية
3	يشارك رؤساء الأقسام في إعداد ميزانية الجهاز	3.6471	86772.	4	بدرجة عالية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
4	يتبع الجهاز سياسة التعاون مع الأجهزة الأخرى	3.7843	2.7018	3	بدرجة عالية
5	يسعى الجهاز إلى الحصول على رضا المواطنين	3.8431	1.00742	2	بدرجة عالية
الكل		3.8627	1.30076	بدرجة عالية	

يتبن من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في بعد المشاركة بلغ (3.8627) وانحراف معياري (1.30076) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مركز تنمية وتطوير المراكز الإدارية يطبق الحوكمة الإدارية بدرجة عالية في بعد المشاركة بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يشارك رؤساء الأقسام في وضع سياسات العمل في الجهاز) بمتوسط حسابي (4.3922)، ثم الفقرة (يسعى الجهاز إلى الحصول على رضا المواطنين) بمتوسط حسابي (3.8431)، ثم الفقرة (يتبع الجهاز سياسة التعاون مع الأجهزة الأخرى) بمتوسط حسابي (3.7843)، ثم الفقرة (يشارك رؤساء الأقسام في إعداد ميزانية الجهاز) بمتوسط حسابي (3.6471)، ثم الفقرة (يتبنى الجهاز سياسة الباب المفتوح مع العملاء) بمتوسط حسابي (3.6471)، وهذا يشير إلى أن جهاز التنمية وتطوير المراكز الإدارية يلتزم بتحقيق وتمكين الموظفين من المشاركة في دراسة التشريعات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في الجهاز حيث يوفر المعلومات وفرص النفاذ لها لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب، كما تعمل إدارة الجهاز على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء والسماح لذوي المصالح من الأفراد والجهات التي تمثلهم بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية

4. فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (12) يبين المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة في بعد الرؤية الاستراتيجية.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	لدى الجهاز خطة لتطوير علاقاته مع الجهات الممولة والمناخ له	4.0980	4.70014	1	بدرجة عالية
2	لدى الجهاز خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين	3.8039	5.72165	3	بدرجة عالية
3	يتبنى الجهاز خطاً ثلاثية أو خماسية لتطوير أعماله.	3.6078	8.89618	5	بدرجة عالية
4	يؤمن الجهاز بأن هدفه خدمة الأجيال القادمة وليس المواطنين الحاليين فقط	3.9020	8.83078	2	بدرجة عالية
5	يتخذ الجهاز قرارات مستقبلية فيما يتعلق بتصويب مسارات عمله قبل حدوث المشكلات فيها.	3.6667	1.99331	4	بدرجة عالية
الكل		3.8157	8.5957	بدرجة عالية	

يتبين من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في بعد الإفصاح والشفافية بلغ (3.8157) وانحراف معياري (59578.) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مركز تنمية وتطوير المراكز الإدارية يطبق الحوكمة الإدارية بدرجة عالية في بعد الإفصاح والشفافية بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (لدى الجهاز خطة لتطوير علاقاته مع الجهات الممولة

والمناخ له) بمتوسط حسابي (4.0980)، ثم الفقرة (يؤمن الجهاز بأن هدفه خدمة الأجيال القادمة وليس المواطنين الحاليين فقط) بمتوسط حسابي (3.9020)، ثم الفقرة، (لدى الجهاز خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين) بمتوسط حسابي (3.8039)، ثم الفقرة (يتخذ الجهاز قرارات مستقبلية فيما يتعلق بتصويب مسارات عمله قبل حدوث المشكلات فيها). بمتوسط حسابي (3.6667)، ثم الفقرة (يتبنى الجهاز خطأً ثلاثية أو خماسية لتطوير أعماله). بمتوسط حسابي (3.6078)، وهذا يشير إلى أن جهاز التنمية وتطوير المراكز الإدارية لديه رؤية استراتيجية واضحة بنظام أساسي مبين فيه هذه الرؤية وسياسات تسيير العمل بالجهاز.

• إجابة التساؤل الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والحوكمة الإدارية بجهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية؟.

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية وكانت نتائج الاختبار كما هو مبين في الجدول (13). يبين معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية.

المتغير	معامل الارتباط مع آليات الحوكمة الإدارية	الاحتمال	الاستنتاج
تطبيق القيادة التحويلية	0.676 **	0.000	توجد علاقة طردية متوسطة

بالنظر في الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط بين تطبيق القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية يساوي (0.676 **)، واحتمال قدره (0.000)، مما يشير لوجود علاقة متوسطة موجبة، فكلما زاد تطبيق القيادة التحويلية في إدارة جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية زاد تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية.

■ النتائج والتوصيات

• أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات العلمية المهمة التي تعكس واقع تطبيق القيادة التحويلية وآليات الحوكمة الإدارية داخل جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

1- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية في جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.8414) وبانحراف معياري منخفض نسبياً، مما يدل على وجود درجة عالية من التجانس في آراء أفراد العينة. وقد احتل بُعد التأثير المثالي (الجاذبية) المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التحويلية، يليه بُعد الحافز الإلهامي، ثم الاعتبار الفردي، بينما جاء بُعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة، وهو ما يعكس تركيز القيادة الإدارية على القيم المشتركة، وبناء الثقة، والتحفيز المعنوي، مع وجود مجال أكبر لتعزيز الابتكار وتشجيع التفكير غير التقليدي.

2- كما بينت النتائج أن بُعد التأثير المثالي يُمارس بدرجة مرتفعة، بما يعكس تمتع القيادات الإدارية بخصائص كاريزمية وقدرة على الإقناع وبناء القيم التنظيمية، الأمر الذي يسهم في تعزيز التزام العاملين ورفع مستوى انتمائهم المؤسسي. وأظهرت نتائج بُعد الحافز الإلهامي أن الإدارة تولي اهتماماً واضحاً بتنمية روح الفريق وبث الحماس لدى العاملين، بما يعزز العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

3- وأشارت نتائج بُعد الاستثارة الفكرية إلى توفر هذا البُعد بدرجة عالية، وإن كان أقل من بقية الأبعاد، مما يدل على سعي الإدارة إلى تشجيع التفكير الإبداعي والمشاركة في حل المشكلات، مع الحاجة إلى مزيد من التمكين الفكري للعاملين وإشراكهم بصورة أوسع في صناعة القرار. كما أظهرت نتائج بُعد الاعتبار الفردي اهتمام القيادة بالجوانب الإنسانية للعاملين، من حيث الاستماع لآرائهم، واحترام مشاعرهم، والحرص على الشفافية، بما يعزز الثقة المتبادلة داخل الجهاز.

4- كشفت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.7090). وقد تصدر مبدأ المشاركة المرتبة الأولى، يليه مبدأ الرؤية الاستراتيجية، ثم المساءلة، بينما جاء مبدأ العدالة والمساواة ومبدأ الإفصاح والشفافية في المراتب الأخيرة، رغم بقاءهما ضمن المستوى المرتفع. ويعكس ذلك وجود بيئة تنظيمية تشجع المشاركة في صنع القرار والتخطيط المستقبلي، مع الحاجة إلى تعزيز آليات الإفصاح والشفافية وتكريس العدالة المؤسسية بصورة أكثر فاعلية.

5- كما أظهرت النتائج التفصيلية أن الجهاز يمتلك هياكل تنظيمية واضحة تسهم في تحديد المسؤوليات والمساءلة، ويطبق لوائح وقوانين عادلة نسبياً في التعيين والترقية والتقييم، إضافة إلى تبنيه رؤية استراتيجية طويلة المدى تسعى إلى خدمة الأجيال القادمة وتحقيق التنمية المستدامة.

6- وأثبتت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.676) عند مستوى دلالة (0.01). وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز ممارسات القيادة التحويلية يسهم بشكل مباشر في تفعيل آليات الحوكمة الإدارية، بما يدعم الشفافية والمساءلة والمشاركة ويحسن الأداء المؤسسي.

• ثانيًا: توصيات الدراسة

1- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية التي تسهم في تعزيز دور القيادة التحويلية ودعم تطبيق الحوكمة الإدارية داخل جهاز تنمية وتطوير المراكز الإدارية، على النحو الآتي:

2- ضرورة الاستمرار في دعم وتطوير ممارسات القيادة التحويلية داخل الجهاز، ولا سيما الأبعاد التي أثبتت أثرًا قويًا في تعزيز الحوكمة الإدارية، مع العمل على تعزيز

بعد الاستشارة الفكرية من خلال تشجيع الابتكار، وتبني الأفكار الجديدة، وإشراك العاملين بفاعلية في معالجة المشكلات وصناعة القرار.

2- العمل على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتأهيل القيادات الإدارية في مجالات القيادة التحويلية وإدارة التغيير والحوكمة الرشيدة، بما يسهم في بناء قيادات قادرة على تحويل مبادئ الحوكمة إلى ممارسات مؤسسية مستدامة.

3- تعزيز آليات الإفصاح والشفافية داخل الجهاز، من خلال تطوير نظم المعلومات الإدارية، ونشر القرارات والسياسات والمعايير التنظيمية بوضوح وفي الوقت المناسب، بما يعزز الثقة التنظيمية ويرفع مستوى الرضا الوظيفي.

4- تفعيل مبدأ العدالة والمساواة بصورة أكثر وضوحاً، من خلال مراجعة نظم الترقية والحوافز والتدريب، وضمان تطبيقها وفق معايير موضوعية ومعلنة، بما يقلل من مظاهر التحيز ويعزز العدالة التنظيمية.

5- توسيع نطاق المشاركة المؤسسية، ليس فقط على مستوى القيادات الوسطى، بل أيضاً على مستوى العاملين، من خلال إنشاء قنوات رسمية لتلقي المقترحات والأفكار، وتفعيل سياسة الباب المفتوح، وتعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

6- تعزيز الربط بين الرؤية الاستراتيجية للجهاز وممارسات القيادة اليومية، بما يضمن اتساق القرارات الإدارية مع الأهداف بعيدة المدى ومتطلبات التنمية المستدامة، ويحول الرؤية الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة.

7- وأخيراً، توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى وسيطة أو معدلة، مثل الثقافة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي أو التحول الرقمي، لبحث دورها في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية والتنمية.

■ المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

● أولاً- الرسائل العلمية

1. شبير، م. (2017). أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
2. صلاح الدين سردوك (2021)، دور الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر

● ثانياً- المجلات العلمية

- 1-العبيني. (2015). دور الحوكمة الضريبية في الحد من الفساد الحكومي بالمملكة الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (44)، 148-125.
- 2-بومدين، يوسف. (2013). أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي. ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر، ص 1.
- 3-تجاري، إيمان، وبواشري، أمينة. (2025). أثر الحوكمة على الجودة في التعليم العالي بالجزائر. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 02، ص 406-437.
- 4-زيد، جمال درهم. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد 26، العدد 1، ص 55-80.
- 5-عبد الرحمن، رزق الله، وطبي، حمزة. (2019). 5-واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر: دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 05، العدد 01، ص 67-82.
- 6-الكسر، ش. ب. ع. (2018). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 39، ص 417-430.
- 7-المهلاوي، عثمان. (2020). القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل

انتشار وباء كورونا: دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم. مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 4، العدد 2، ص 94.

8- الشريف، خيرية علي، والشريف، يوسف علي. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة ALGAL لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01.

9- وجلة، فاطمة، ومدلس، نجة. (2024). تأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة: دراسة تطبيقية بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها (ORSIM) بوادي رهيو. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 17، العدد 02، ص 182-199.

● ثالثاً: أوراق المؤتمرات والندوات

10- القبي، و.، ومحمد. (2018). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة سرت. في الحوكمة في المؤسسات الليبية: الواقع والطموح (ص. 44-71). ندوة علمية، مدينة البيضاء، ليبيا.

● المراجع باللغة الإنجليزية

- 1-Wu, W.-L., & Lee, Y.-C. (2020). Do work engagement and transformational leadership facilitate knowledge sharing? A perspective of conservation of resources theory. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 17(7), Article 2615
- 2-Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. **IIMB Management Review**, 35(4), 382-3922-