

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

عصرنا الحالي يشهد تطورات متسارعة وتغيرات متعددة، مما جعل الكثير من المنظمات تجد نفسها أمام تحديات وصعوبات في كيفية مواكبتها واللاحق بركب هذا التقدم، مما يتطلب ذلك إيجاد طرق حديثة لتحل محل الطرق التقليدية المستخدمة؛ والعمل على توفير وسائل مناسبة ومرنة للاستجابة لها مما جعل المؤسسات الحالية تفكر في إيجاد قادة أكثر كفاءة وملائمة بعيدة عن القيادة التقليدية (هادي، ٢٠١٨: ٥١).

وتتجلى أهمية القيادة من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أو المنظمة أكثر فاعلية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم اداري.

المبحث الأول: القيادة التحويلية

نشأة القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية أحد أبرز نظريات القيادة الحديثة، إذ ظهرت في العقد الثامن من القرن العشرين، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز (Burns)، مؤسس هذا النوع من القيادة، وقد ميزه عن النمط الإجرائي في العام ١٩٧٨ في كتابه (القيادة)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيهم، عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مستهدفة، وقد قدم بيرنز من خلاله شرح مفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي، والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة تدعو نحو التغير والتجديد (أبو رمان ٢٠١٥:

٦٩) ، ومن ثم قام باس وأفوليو (Bass

(Avolio &) بتطوير فكرة القيادة التحويلية على مراحل متعددة وعلى عدة سنوات الى أن وصلت لمفهومها الحالي، والتي تشمل أبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

تعريفات القيادة التحويلية:

- عرفها مؤسسها بيرنز (Burns 1978): "أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". (صبري، ٢٠٠٩: ١٠٥)
- وعرفت بأنها: عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديين ليحفزوا مرؤوسيههم على انجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً، بدون وجود هؤلاء القادة وبعث مشاعر مرؤوسيههم قدما واقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفع هؤلاء المرؤوسين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة. (الجهني، ٢٠١٨: ٦٦)
- ويعرفها (زياني، ٢٠١٣: ٥٣)، بأنها: "القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجيع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية".
- وعرفها الدارس إجرائياً بأنها: أسلوب ونمط قيادي يسعى فيه القائد الى تحسين الأفراد والمنظمات على حد سواء ونقلهم الى مستوى أفضل، من خلال التغيير والتطوير والتحفيز والإلهام والرؤية والقيم المشتركة للوصول بهم الى أعلى مستويات الدافعية وللحصول على نتائج تفوق التوقعات.

أهمية القيادة التحويلية:

ان جوهر القيادة التحويلية يركز على القدرة على الجمع بين الوسائل والغايات، وتشكيل وإعادة المؤسسات لتحقيق الأغراض الإنسانية والتطلعات الأخلاقية وهذا النمط

القيادي يحث على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين لتحقيق تغيير في المؤسسة (جمعه، ٢٠١٧: ٧٢) كما أثبتت القيادة التحويلية صلاحيتها لكل المستويات الادارية حيث يمكن للقيادة التحويلية أن توجد في كل مؤسسة ومختلف المؤسسات وتعد صالحة لمواجهة جميع الحالات، ومما يجعلها صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة. (الردادي، ٢٠١٤: ٣٠-٣١)

ويمكن عرض عدة نقاط لأهمية القيادة التحويلية فيما يلي (الديب، ٢٠١٢):

- السعي إلى تطوير قدرات العاملين وتمكينهم، وجعل هدفهم مشترك مع هدف المؤسسة.
- تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة.
- يستطيع إحداث تغيرات جذرية داخل المؤسسة، تساعد على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل.
- تعمل على تحسين وضع العاملين نحو مستويات متقدمة من خلال إشباع الحاجات وتطوير المهارات، وبالتالي سينعكس ذلك على تحسين وضع المؤسسة.
- تعد القيادة التحويلية من القيادات التي أثبتت فاعليتها في العديد من دول العالم، ويتضح ذلك من خلال الدراسات التي تم إجراؤها.

أبعاد القيادة التحويلية:

ذكر باس وأفوليو (Avolio & Bass) ان هناك أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهم التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية والتي يجب أن تتوفر في القائد وسوف نتناول هذه الأبعاد بشكل تفصيلي:

أولاً/ التأثير المثالي:

وهي تعني (الكاريزما) وعرفها (افوليو، ٢٠١٣: ٧٣) بقدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني بالهدف المشترك، ويذكر (الغزالي، ٢٠١٢: ٢٨) أن مقدرة القائد الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة وتمكنه من التأثير والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل وإقناعهم بان تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة. إن القائد التحويلي هو الشخص الذي يمتلك كاريزما، ويؤثر في الأفراد التابعين من خلال سلوكه الأخلاقي الرفيع، فيكسب ثقتهم ويحاولون التقرب منه مما يسهل مهمة القائد في توجيههم لتنفيذ أهداف المؤسسة ، ومن خصائص التأثير المثالي (عيسى، ٢٠٢٢: ١١) :

- القيادة عن طريق القدوة.
- التعامل بثقة وتفاؤل.
- مشاركة المخاطر مع التابعين.

ثانياً/ الاستثارة الفكرية:

هي اثاره العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الاقدام على أي ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية. ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي لتحفيز الدوافع وتوجيهها؛ نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والإدراك الذهني تجاه العمل. ويقوم القائد من خلالها على توسيع مدارك العاملين ويرفع من مستوى تفكيرهم للوصول الى الإبداع والابتكار (الغامدي ٢٠٢١: ١٨).

ويمكن تعريف الاستثارة الفكرية بأنها قدرة القائد على تشجيع التابعين للقيام بعملية عصف ذهني لحل المشكلات بشكل مبتكر منة خلال التوجه بأفكارهم حتى يصبح لديهم قناعة كاملة بالتغيير، ومن خصائص الاستثارة الفكرية (عيسى، ٢٠٢٢ : ١١) :

- تعزيز التفكير النقدي.
- خلق بيئة ملائمة لإحداث المعرفة.
- تشجيع الابداع والابتكار واستغلال الفكر.

ثالثاً/ الاعتبارات الفردية:

هي التعرف على الفروق الفردية لكل فرد في المجموعة ومراعاتها، واستغلالها في تنفيذ استراتيجية المنظمة، حيث يقدم القادة اهتماماً لكل فرد في المجموعة ليتعرفوا على الاختلافات فيما بينهم، والأهداف والجهود الشخصية لكل فرد. وذكر (Avolio et al,1999) أن ما يميز القائد التحويلي عن غيره، هو قدرته على تحليل شخصية تابعيه. والتوصل إلى احتياجاتهم والتعرف على ما يحفزهم، هذا لأن كل شخص يختلف تحفيزه عن الآخر؛ فمثلاً هناك ما يحفزه المال، وآخر يحفزه الراحة وكل هذا من أجل توظيف هذه الفروق بالشكل المطلوب وما يتجاوز عن ذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال بناء الثقة والاهتمام بمصالحهم. ويمكن القول بأن خصائص الاعتبارات الفردية (عيسى، ٢٠٢٢ : ١٠):

مراعاة اختلافات الأفراد وسماتهم الشخصية.

- التجوال في أماكن العمل.
- الاصغاء للتابعين.
- التفاعل مع الآخرين.

رابعاً/ التحفيز الإلهامي:

يشير الحفز الإلهامي الى العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد وتولد حب التحدي والقدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة والتحدث عن المنظمة بتفاؤل وحماس (الرشيدي، ٢٠١٨). ولذلك يعتبر سلوك التحفيز الإلهامي بأنه مشاركة للرؤية والتركيز على جهد التابعين لجعل سلوكهم ملائم للخطة ونموذجاً يحتذى به، ومن خصائص التحفيز الإلهامي (عيسى، ٢٠٢٢: ١٢) :

- التركيز على جهود التابعين من أجل تحقيق أكثر من مصلحتهم الذاتية.
- دعم العمل بروح الفريق.
- اعلان النتائج الإيجابية.
- تحفيز الخيال عن طريق تقديم توصيف واضح للصورة في المستقبل.

خصائص القيادة التحويلية:

ان القيادة التحويلية تحمل بعض الخصائص التي تتسجم مع التغير الذي تسعى إليه المنظمات ، حيث أن المنظمات في حاجة إلى استثمار قدراتها الجوهرية المتاحة وتبحث عن قدرات جوهرية متميزة جديدة لدعم خططها، ومن هناك ارتبطت القدرات الجوهرية بمدى امتلاك القائد خصائص القيادة التحويلية الناجحة والفعالة في المؤسسة بوجه عام والمنظمات بوجه خاص ولذلك لابد للمؤسسات تسخير أفضل ما لديها من قدرات للوصول إلى حالة الاستقرار والتنافس والتغلب على التحديات التي تواجهها.

ومن أهم هذه الخصائص (الجهني واخرون، ٢٠١٨: ٧٦)

- ١- القيادة من أجل التغيير والإبداع.
- ٢- نقل تصور مستقبلي متفائل واستحواذ على اهتمام جميع المهتمين.
- ٣- التحفيز بالقيم الداخلية وثقة مطلقة بالقائد الانموذج واعتماد مبدأ القيادة بالانطباع والاقتراء.

٤- نقل رؤية تنظيمية وتوقعات عن مستويات أداء عالية وتأکید على بذل الجهد.

٥- دعم الرقابة الذاتية وخلق مناخ للثقة والابداع والتميز.

٦- ايمان بالقيم وبإمكانية ارتقاء القادة والمرؤوسين لمستويات عالية من الدافعية المعنوية.

٧- تشجيع التضحية بالمصالح الشخصية لأجل المصلحة العامة وتحقيق أهداف المؤسسة.

القيادة التحويلية وعلاقتها بثقافة التغيير:

يبرز إدراك الحاجة الى التغيير من خلال قدرة القائد على اقناع الآخرين بالتغيير، واستثارة عقول العاملين لتحديث أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وقبول التغيير ودعمه والقائد التحويلي يسعى دائما للوصول باتباعه إلى الإنتاجية العالية، لتحقيق الأهداف وتفوق كل ما هو متوقع منهم لأن القائد التحويلي يعد عنصر تغيير. (فيلون، ٢٠١٨: ٤٩)

القيادة التحويلية قائمة على ثقافة التغيير والتطوير المستمر للعاملين والمنظمات وما يتطلبه الأمر من تغيير في الأفكار والقيم وبيئة العمل والإجراءات والسياسات لذلك يجب على القائد التحويلي أن يكون قادراً على شرح وترويج أفكاره، وتفعيل الحماس لدى العاملين والإدارة العليا لتبني هذه الأفكار الجديدة لأن نجاح التغيير يعتمد على التزام وقناعة القيادة في المؤسسة بالحاجة لتبني برنامج للتغيير لتحسين الوضع التنافسي ويجب أن تترجم القناعة إلى دعم ومؤزره فعالة من جميع العاملين في المؤسسات. (النحوي، ٢٠١٤: ١٤٥)

فرص وتحديات تطبيق القيادة التحويلية:

تشكل الإمكانيات التقنية فرصة لتطبيق التغييرات للقيادة التحويلة، كما أنها في حالة عدم توفرها تشكل أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر

الحاضر لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، كذلك مدى قدرة وقناعة القيادات على تبني تلك التقنيات واستخدامها بالشكل الأمثل ولا بد أن تدرك القيادات الإدارية بأن الحاجة الى التغيير والتطوير، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية (الغامدي، ٢٠١١: ٣٣)، كما يجب ألا نهمل جانب مقاومة التغيير لتطبيق هذا النمط القيادي في بعض المنظمات، ومدى قدرة القادة على تطبيقه وصعوبة التوازن بين المرونة والانضباط، كما أن نوع وحجم المنظمة وتوفر الموارد فيها ودرجة التعقيد في إجراءاتها وسياساتها قد يشكل تحدي أو فرصة لتطبيق القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: الكفاءة الإنتاجية

مفهوم الكفاءة والإنتاجية:

الكفاءة أحد المقاييس الهامة التي شاع استخدامها من قبل المنظمات في قياس الأداء، نتيجة التوجهات الكبيرة لإدارة المنظمات لتحقيق أكبر عائد من استخدام مواردها البشرية والمادية المتاحة، فضلاً عن ندرة الموارد، وهو معيار الرشد في استخدام موارد المنظمة البشرية والمادية والمعلومات المتوفرة، ولاسيما أن واقع البيئة المعاصرة الذي يتسم بمحدودية الموارد المتاحة ويجب على المنظمة أن تعتمد الأسلوب الراشد في توجيهها نحو تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة (الشماع وحمود، ٢٠٠٩: ٣٢٠).
وتعرف الكفاءة: بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة" (Griffin, 2002: 8) ويرى كلا من (الحو وجربوع، ٢٠٠٥: ١١٨) بأنها مدى قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لها في التحقق من الأهداف المخطط إنجازها. والكفاءة هي الأساليب التي تستخدم بها المنظمة مواردها المختلفة، من خلال محاولتها تحقيق الأهداف أي أن الكفاءة هي سعي الوحدة الاقتصادية لتقليل الضياع بمواردها المتاحة البشرية أو المادية (العامري، ١٩٨٨: ٢٢).

كما تعد الإنتاجية مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات بكافة أنواعها، فهي عبارة عن العلاقة بين كمية الإنتاج من السلع والخدمات من ناحية، وكمية الموارد التي تسهم في إنتاج تلك السلع والخدمات من ناحية أخرى، مما يظهر الارتباط الوثيق بين الإنتاجية والكفاءة لإدارة الموارد المتاحة، فكلما ارتفعت إنتاجية العاملين في هذا القطاع كلما دل ذلك على كفاءة الكادر البشري وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة (نوفل، ٢٠٠٦م، ص ٦٠). **وتعرف الإنتاجية:** بأنها مقياس الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة والمستخدم في إنتاج السلع والخدمات خلال فترة زمنية محددة (الغريبي، ٢٠١٣: ٤١)، وأوضح (محسن & النجار، ٢٠٠٤: ٢٠) بأن الإنتاجية هي

مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة أو هي قيمة المخرجات على سلع ومخرجات مقسومة على قيمة المدخلات.

تعريف الكفاءة الإنتاجية:

- الكفاءة الانتاجية هي: مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من التسهيلات البشرية والمادية المتاحة للحصول على أكبر أرباح بأقل تكاليف (خميس، ٢٠١٨: ٢٦٠).

- وعرفها (الطنطاوي، ١٩٨٧: ٩) بأنها: حسن استخدام المصادر والانتفاع بها لإنجاز الأهداف أو هي أفضل استعمال لعناصر الانتاج للحصول على أقصى فائدة من عناصر الإنتاج.

- وعرفتها (الحضرمي، ٢٠١٢: ١٩٨) بأنها: كفاءة أداء العاملين ويتمثل ذلك في قيامهم بإنجاز أعمالهم بأفضل الوسائل وأقل تكلفة.

- وعرفها الدارس إجرائياً بأنها: أقصى مستوى إنتاجية يمكن الوصول اليه من خلال نفس الموارد المتاحة.

فوائد الكفاءة الإنتاجية:

- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- تجنب الهدر وتقليل التكاليف التشغيلية.
- زيادة في المبيعات والخدمات المقدمة.

العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية:

تهدف المنظمة في الأساس إلى تحقيق انتاجية الا ان هذه الإنتاجية تتأثر بعوامل عديدة ومتفاعلة في تأثيرها ومن أهمها (الخفاف، ٢٠٠٧: ٧٧):

• عوامل إنسانية وسلوكية: كالتدريب وظروف العمل، فضلا عن الحوافز واللاجور وغيرها وتتمثل في الأداء الوظيفي الناتج من تفاعل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، وتكون القدرة والدوافع متغيران رئيسيان لها التأثير على الأداء الوظيفي يعوّض أحدهما الآخر، فالعوامل الانسانية تؤثر على إنتاجية العاملين من خلال تأثيرها على أداء العامل لعمله، وهناك عوامل كثيرة تؤثر على قدرة العامل وإدائه لعمله تتمثل في الاتي (الللح، ٢٠٠٢: ١٢٠):

- الخبرة العملية.
- التدريب.
- العوامل الشخصية.

• عوامل فنية: متمثلة بدرجة الاتمة وتقليل الهدر الوقت بالاعتماد على التكنولوجيا الملائمة والانظمة الفنية. وترتبط العوامل الفنية بالتقدم الفني الذي يمثل أحد المتغيرات المؤثرة على مفهوم الكفاءة الإنتاجية، من خلال تأثيرها على الأداء الوظيفي حيث أنها تؤثر بشكل كبير على انتاجية العامل والكفاءة الإنتاجية لوحدة العمل في المنظمة.

• العوامل الخارجية: كالتشريعات الاجتماعية والعمالية المتعلقة بعلاقات العمل والوضع العام للمجتمع.

إذاً الكفاءة الانتاجية يمكن تحسينها من خلال وسائل تنمية العلاقة بين الادارة والقوى العاملة، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين، وتدريب العاملين ورفع كفاءة العاملين، ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، والاهتمام بالتقنية والوسائل الحديثة التي من شأنها تقدم الإضافة والتحسين لإنتاجية الأعمال بالإضافة للاهتمام ببيئتي العمل الداخلية والخارجية والتشريعات ذات العلاقة وكل ذلك من شأنه يساهم على زيادة الإنتاجية وكفاءتها.

طرق قياس الكفاءة الانتاجية:

طرق قياس الكفاءة الانتاجية عامل أساسي للمنظمة وكلما ارتفع معدل الكفاءة الانتاجية يؤدي إلى تحقيق النمو والتنمية. ووفقاً لذلك يمكن قياس الكفاءة الانتاجية للنظام الإنتاجي: بنسبة المخرجات (النتائج) إلى المدخلات (الموارد المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو النتائج). ويمكن التعبير عن ذلك في المعادلة الآتية (محسن والنجار، ٢٠٠٤: ٣٥):

- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات.
- زيادة المخرجات بأعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- خفض المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة.
- خفض المدخلات بأعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.
- زيادة المخرجات مع خفض المدخلات في نفس الوقت.

محددات رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين:

نوقش موضوع محددات الكفاءة الإنتاجية على وفق مداخل ورؤى مختلفة ومردود هذا الاختلاف أن الكتاب والباحثين تناولوا محددات الكفاءة الإنتاجية من خلفيات علمية وتخصصات مختلفة وقد اشار البعض منهم بجملة من المحددات تتمثل بما يأتي (الجنابي واخرون، ٢٠٢٢: ١١١):

١. الموارد البشرية: تعد إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية والتي تهدف إلى رفع كفاءة الإنتاج عن طريق توافر الكفاءات المؤهلة والمدرّبة وتعتبر حجر الزاوية في عملية تحسين الإنتاجية (أمين، ٢٠١٦: ٦٢). وبين (Schuler) إن المنظمة لكي تكون ناجحة في البيئات التي تتسم بالمنافسة العالية ينبغي أن تكون لديها موارد بشرية تتصف بالتكيف والانتماء

والتحفز والمهارة والمرونة والديناميكية والتجديد والإبداع والقدرة على العمل كفريق (عبد القادر، ٢٠٠٦: ٥٤).

٢. الإبداع والتكنولوجيا: وتُعد أحد مداخل تحسين الكفاءة الإنتاجية فالآلات والمعدات والأنظمة الحديثة ذات التقنيات المعقدة تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءه عالية للعمل عليها (دودين، ٢٠١٢: ٢٥) حيث أكد مرزوقة على أن إدخال التكنولوجيا الحديثة في المنظمة تساهم في تحسين الكفاءة (الغوطي، ٢٠١٧: ٤٧).

٣. الأنظمة والعوامل الإدارية: تعتبر الأنظمة والعوامل الإدارية من اهم العوامل الحاكمة في رفع الكفاءة الإنتاجية فالسياسات والتخطيط يؤثر حتماً على الإنتاجية، فكلما كانت الأنظمة والعوامل الإدارية جيدة فأنها حتماً ستؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية (دودين، ٢٠١٢: ٢٥) كما أن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء اتخاذ القرارات سيؤدي إلى انخفاض الإنتاجية في المنظمة (الغوطي، ٢٠١٧: ٤٩).

٤. إدارة الجودة: أصبحت إدارة الجودة ذات أهمية كبيرة في العمليات الإنتاجية، باعتبارها حافزاً هاماً للعاملين، حيث أن الاهتمام بالجودة يتطلب تركيزاً على الموارد البشرية التي تعد أساس العملية الإنتاجية من خلال توفر الظروف الملائمة للأفراد العاملين في المنظمة ليكونوا مبدعين وأكفاء لتقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عاليتين (العنزي وآخرون، ٢٠١٤: ٩٧).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً/ الدراسات باللغة العربية:

• الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

(١) دراسة ال ناصر و الغامدي (٢٠٢٢) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة " هدفت الدراسة الى التعرف على هذا الأثر واعتمد الدارسين على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية في صنع القرار الأمني وطبقت الدراسة على مجتمع مكون من كافة المديرين والقادة الأمنيين في شرطة منطقة مكة المكرمة وشملت العينة المجتمع بأكمله وعددهم (٤٨٩) وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (٤٣٤) استبانة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن جوهر القيادة التحويلية يركز على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين. ويُعد القائد التحويلي في سمة التأثير المثالي أنموذج يقتدى به المرؤوسون، فهم يبدون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي ويرفع معنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع، كما أن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم بقصد تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، وتشير سمة الاعتبار الفردي إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين وأن يكون موجهاً لأعضاء الجماعة. وأوصت

الدراسة بضرورة تعزيز الاعتماد على اسلوب القيادة التحويلية في إدارة شرطة منطقة مكة المكرمة وذلك لزيادة عملية اتخاذ القرار الإداري والأمني، والاستمرار في تحفيز كافة العاملين من أجل الارتقاء بعمل الامني على كافة المستويات.

(٢) **دراسة الغالبي (٢٠٢٤)** بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة" وهدفت الدراسة الى التعرف على واقع القيادة التحويلية ودورها في تحسين منظومة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية من أجل الوصول أفضل أداء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلل وصف الظاهرة والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها. واعتمدت الدراسة الميدانية على استخدام أسلوب الاستبيان للحصول على البيانات الأولية المطلوبة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمنظومة الحج والعمرة بمكة المكرمة والبالغ عددهم (٣١٩) فردا وقام الباحث بحصر كامل مجتمع الدراسة لتطبيق عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن واقع القيادة التحويلية على العاملين بمنظومة الحج والعمرة جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٦٢٪)، وأن واقع الأداء بمنظومة الحج والعمرة جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٦٠٪). وبناء عليه أوصى الباحث بعدد من التوصيات، وتدور بمجملها: الى أن يعمل القائد على إقناع العاملين بالتغيير وأن يستشير ويشرك و يشجع العاملين على الإبداع والتجديد وحل المشكلات وأن يبدي اهتمامًا بآراء العاملين واقتراحاتهم.

٣) دراسة الشمري والسلطان (٢٠١٨) بعنوان "مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي وذلك من وجهة نظر العاملين بـ(المؤسسة العامة لصوامع الغال ومطاحن الدقيق في المملكة العربية السعودية) واستخدم الدارسين المنهج المسحي الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة باستثناء القيادات الإدارية، في حين تم اعتماد (٢٠٠) استبانة كعينة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: إلى أن القيادات الإدارية في المؤسسة تمارس القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة بدرجة كبيرة، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو ممارسة بعد الاعتبار الفردي وفقا لمتغير الخبرة والدورات التدريبية. وقدمت الدراسة عددا من التوصيات من أهمها: الاهتمام بالقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وتطبيقها في المنظمات؛ لما لها من أثر كبير على تحفيز العاملين ومعرفة الطريقة المثلى للتعامل معهم وإدارتهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، كما أوصت الدراسة بضرورة تأهيل وتدريب القيادات في صوامع الغلال ومطاحن الدقيق ليكونوا أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة وأكثر قدرة للتأثير في الموظفين لديهم.

٤) دراسة الرشيدى (٢٠١٧) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض " هدفت الدراسة الى البحث إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٥٥) فقرة، وقد أجري البحث ميدانيا على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٣٧) استرد الباحث (١٤٧) استبانة مكتملة البيانات بنسبة (٦٢٪) واعتمد الدارس على المنهج الوصفي الذي يصف الأبعاد المختلفة لظاهرتي القيادة التحويلية والابداع التنظيمي والتعبير عنهما كميا ووصفيا. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أنه تمت ممارسة جميع أبعاد القيادة التحويلية بمستوى مرتفع. وجاء بعد التأثير المثالي من أبعاد القيادة التحويلية في المرتبة الأولى في حين جاء بعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهمية الممارسة. وأوصت الدراسة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات لتصبح أكثر انسجاما مع متطلبات التغيرات المعاصرة واستقطاب المبدعين والحفاظ عليهم، كما أوصت بضرورة توافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، دعوة إدارات التدريب إلى تصميم بعض الدورات التدريبية التي تلبي احتياجات القادة والمرؤوسين لتطبيق القيادة التحويلية وممارسة الإبداع التنظيمي.

٥) دراسة الشمري (٢٠١٤) بعنوان " درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء ورؤساء أقسام مديرية التأهيل التخصصي في الحرس الوطني الكويتي " وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء ورؤساء أقسام المديرية وأثر الرتبة في تقدير درجة الممارسة وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) فرد وضابط صف تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد طبقت عليها الاستبانة كأداة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن تقدير المرؤوسين لدرجة ممارسة القيادة التحويلية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء مجال الاهتمام بالفرد باعتبارات الفردية في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال التأثير المثالي بدرجة مرتفعة، ثم جاء في المرتبة الثالثة مجال الحفز الذهني وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال الحفز الإلهامي بالمرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة. وأوصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: التركيز على انتقاء القيادات العسكرية ذات المهارات والقدرات القيادية لتولي المناصب القيادية المهمة في الحرس الوطني الكويتي لإحداث التأثير والتحفيز الفكري المنشود بما في ذلك تحقيق الاستراتيجية للأجهزة العسكرية كما أوصت الدراسة إلى أن تقوم الجهات المسؤولة العليا بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات الإبداعية لدى مرؤوسيهـم.

٦) دراسة البلوشي (٢٠٢١) بعنوان " القيادة التحويلية بوزارة التربية واثـرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان " وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على المعلمين وعلى مستويات أداء العمل بالإدارات

التعليمية بمحافظة شمال الباطنة وذلك من خلال معرفة أهداف وبيانات وزارة التربية والتعليم وتقديم النموذج الإداري اللازم لها مع تطوير الدعم المتغير لوزارة التربية والتعليم. استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام منهج المسح لملاءمته لطبيعة البحث. تم اختيار عينة البحث بالطريقة المقصودة والمسح الشامل للمسؤولين والمدراء في دائرة التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان لعدد (٧٥) مسؤولاً، وتكونت عينة المسح من (٣٠) موظفاً حكومياً بنسبة (٤٠٪)، علماً بأن العينة الأساسية كانت (٤٥) مسؤولاً بنسبة (٦٠٪). وحققت الدراسة عدة نتائج أهمها: أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على الموظفين، إذ يجذب إليها الموظفون لأنها تجلب لهم المعنى وتدعو القادة إلى التعبير عن رؤية للمستقبل. كما خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر في بناء ثقافة مشتركة تدعم التغيير داخل وزارة التربية والتعليم. وتوصي الدراسة المديرين بإخبار من يعمل معهم عن طبيعة التكامل والتنسيق بين الإدارات في وزارة التربية والتعليم. يجب أن يكون المديرين مرنين وأن يقوموا بتعديل ممارساتهم القيادية بناءً على التغذية التي يتلقونها خلال العامين. يجب على المديرين المساهمة في الحد من حدة الصراع الثقافي بين الأجيال.

• الدراسات التي تناولت الكفاءة الإنتاجية:

(١) دراسة الجنابي وسالم (٢٠٢٢) بعنوان "استراتيجية التمكين ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية" دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن بالعراق وبمصنع الانابيب الحديدية هدفت الدراسة الى بيان أثر وعلاقة استراتيجية التمكين كوسيلة تسهم في

تحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية وكان عدد الاستثمارات المستلمة والمستوفية للشروط ٤٥ استثماراً استبيان من مجتمع بحث مكون من ٥٠ فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أظهرت متوسطات عالية لمؤشرات مثل المشاركة بالمعلومات والتدريب، مما يدل على فعالية أبعاد استراتيجية التمكين في تحسين الأداء، كما أثبتت أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات التمكين وزيادة الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التمكين داخل المنظمة ومناقشة شرح استراتيجية التمكين لجميع العاملين وتنظيم الدورات والندوات التثقيفية لذلك، كما جاء في توصيات الدراسة أن هناك عدة طرق يمكن من خلالها رفع الكفاءة من خلال التركيز على استراتيجيات التمكين وتحديد أهدافها بدقة.

(٢) دراسة عبدالقادر وعارف (٢٠١٨) بعنوان "التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السليمانية وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ودور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسات المالية. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استثمار الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة وتمت الدراسة على عينة من العاملين في مصرف دجلة والفرات ومصرف كردستان الدولي وعددهم (٣٠). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن المصارف المبحوثة تحرص على تنوع المؤهلات للعاملين وتدريبهم والذي ينعكس إيجاباً على أداء هذه المصارف كما استنتجت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وأن التدريب يؤثر بشكل

إيجابي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين. وأوصت الدراسة الى المحافظة والاستمرار بالتدريب مع زيادة فرص التدريب لجميع العاملين كما اوصت باستخدام أساليب حديثة ومتنوعة في التدريب وخاصة في مجال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وأن تكون البرامج التدريبية متخصصة ووفق احتياجات العاملين ومتطلبات العمل.

٣) دراسة خميس (٢٠١٨) بعنوان "السمات القيادية للمدير وأثرها على الكفاءة الإنتاجية" طبقت الدراسة في شركة التأمين العراقية العامة وشملت عينة البحث (٥٠) فرداً ممن يشكلون منصب مدير عام ومعاون مدير عام ومدراء اقسام واعتمد الباحث على جمع المعلومات من خلال المقابلات الشخصية إضافة الى اعتماد التقارير السنوية للشركة المبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: من خلال ملاحظة البيانات الخاصة بالشركة في الجانب العملي وقراءة التحليل البسيط لها نرى بأن الادارة العليا تقوم بالاستغلال الامثل للموارد المتاحة لها وان لها بعدا استراتيجيا في كيفية التعامل مع الفرص وانتقاء الاخطار ولوحظ ايضا بأن انتاجية الشركة في تزايد مستمر حيث أنه في السنوات الخمسة الأخيرة كان عدد العاملين يتراوح ما بين (٣٤٥) الى (٤١١) اي ان القوى العاملة وهي احد المدخلات المهمة في العملية الانتاجية لم تزد بنسبة كبيرة مقارنة بالمخرجات التي زادت بنسبة قاربت على خمسة اضعاف الإنتاج مما يدل على وجود استغلال متميز لنشاط العاملين ومما يعكس السياسة والقرارات المتميزة للإدارة العليا في الشركة. كما أن هناك اهتمام بالغ في تطوير وتدريب العاملين بما هو متاح من دورات تطويرية. وأوصت الدراسة الى الاتي: اعتماد وتبني فكرة بناء قدرة قيادية ذات رؤية مستقبلية واستراتيجية ناجحة واساليب مؤثرة في الرؤوسين، تصميم العمل بشكل يثير ويحفز ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والابداع

مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين (الموظفين) لإثارة دوافعهم نحو التنافس الايجابي والتفكير الإبداعي، العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الابداع سلبيًا وإيجابيًا للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة للشركة وليس كسياسة المواجهة للمشاكل فقط.

٤) دراسة منصور (٢٠١٣) بعنوان "العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى" هدفت الدراسة إلى التعرف على تلك العوامل البشرية المؤثرة من خلال دراسة الحوافز المادية والحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي والتدريب لمعرفة مدى تأثيرها على إنتاجية العاملين في البلديات. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، التي طبقت على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الإدارة العليا والبالغ عددهم ١٨١ موظف واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم استرداد ١٣٢ استبانة لتحليل البيانات المطلوبة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية المستخدمة في البلديات وبين إنتاجية العاملين في البلديات، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين إنتاجية العاملين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين إنتاجية العاملين في البلديات. وأخيراً فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية مع ضرورة ربطها بالأداء، ضرورة العمل على غرس الولاء التنظيمي وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وقيام البلديات بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب وتنويع أساليبها وأيضاً ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا وذلك من أجل تحسين أداء وإنتاجية العاملين في هذه البلديات.

٥) دراسة الحضرمي (٢٠١٢) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية" واعتمد الدارس على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ووصفه وصفاً دقيقاً بتعبير كميّاً وكميّاً. وتكون مجتمع الدراسة من مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٤٤) فرداً في (٤٤) إدارة وتم تطبيق الدراسة على جميع افراد مجتمع الدراسة واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات بلغ العائد منها (٤٢) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي هي قلة الموارد المالية والبشرية والتقنية والإجراءات المعقدة، كما استنتجت الدراسة أن أبرز متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية بها هي: بناء برنامج معلوماتي تقني على مستوى عالي من الكفاءة والقدرة على التحليل، وتوفير بدائل وخيارات استراتيجي لكل خطة. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي من خلال زيادة الموارد المالية والتقنية والبشرية للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، ضرورة اشتمال الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في الإدارة للتأكد من كفاءة انتاجيتهم بالإضافة إلى التحقق من استمرار فعاليتها وتطويرها.

٦) دراسة مطمي (٢٠١١) بعنوان " أثر ضغوط العمل على كفاءة الإنتاجية للعاملين بالشؤون الصحية بمنطقة جازان" دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الدرب

العام هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل ومصادرها والنتائج والاثار المترتبة عليها والتي تقلل من كفاءة الأداء وكفاءة الإنتاجية بمستشفى الدرب العام. واعتمد الدارس على نوعين من أنواع المنهج الوصفي هما: المسحي والارتباطي، حيث سيتم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي؛ للتعرف على ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المنشأة محل الدراسة وتأثيرها على الناحية الإنتاجية للعاملين. كما سيتم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي؛ للتعرف على مدى وجود معطيات ارتباطية بين ضغوط العمل وارتباطها بالأثر على الكفاءة الإنتاجية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمستشفى الدرب العام والتابع للشئون الصحية بمنطقة جازان (١٣٠) موظفا وتمت الاجابة على (١٠٠) استبانة صالحة لأغراض التحليل الاحصائي. كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: ان ضغوط العمل ترتبط بعلاقة عكسية قوية مع الاثار النفسية للعاملين كما أنها ترتبط أيضا بعلاقة عكسية مع كفاءة الإنتاجية وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بمصادر ضغوط العمل (البيئة الداخلية - البيئة الخارجية - الخصائص الشخصية) لها تأثير في مستوى الإنتاجية لدى العاملين وأن أكثر هذه المصادر ارتباطاً بمستوى الإنتاجية هو ضغوط العمل الداخلية. وبناء على نتائج الدراسة تم اقتراح عدة توصيات منها: ضرورة تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بالمستشفى وذلك بتفعيل الاتصال الإنساني بين المسؤولين عن إدارة المستشفى والعاملين به، وضرورة الالتزام بمبدأ العدالة والموضوعية في تكافؤ الفرص بين العاملين في مجال التطور المهني والمشاركة بالبرامج التدريبية ووضع نظام عادل الترقية تكون فيه الأولوية للعاملين أصحاب الكفاءة العالية والأداء المتميز، وأهمية إعطاء استقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ قراراتهم، والمساواة والعدالة عند تطبيق نظام الحوافز والمكافآت المادية أو المعنوية للعاملين.

أولاً/ الدراسات باللغة الإنجليزية:

(١) دراسة **Peter Craig (٢٠١٣)** بعنوان " العلاقة بين القيادة ورضا الموظف الوظيفي في مجتمع عسكري" وهدفت هذه الدراسة البحثية الكمية الى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة التي قدمها نموذج القيادة الكامل التي قدمها كلا من Avolio & Bass (التبادلي والتحويلي وعدم التدخل) ورضا الموظفين عن وظائفهم في المجتمع العسكري. واعتمدت الدراسة على منهجية البحث الارتباطي الكمي واستخدام الباحث استبيان القيادة متعدد العوامل The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) كأداة لجمع البيانات اللازمة وشملت الدراسة قادة وموظفين عسكريين ومدنيين من حاميات الجيش الأمريكي في أوروبا وخرجت بعينة دراسة عددها (٣٨١) شخص.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن هناك ارتباط بين كل عنصر من عناصر القيادة الشاملة ورضا الموظف عن وظيفته، وتأرجحت النتائج نحو علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وعلاقة عكسية بين أسلوب عدم التدخل والرضا الوظيفي وخلصت إلى أن القيادة التبادلية لم تكن مؤشرا موثوقا به للرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير وإيجابي حيث ازداد رضا الموظفين عندما يولي نمط القيادة المتبع المزيد من الالهام والدافعية ومنح الثقة مع التوجيه والتدريب. وكانت التوصية الأولية بالدراسة لقيادة المجتمع العسكري ستشمل تدريب جميع القادة على عناصر القيادة التحويلية. كما أوصت الدراسة أن على القادة مطابقة أهداف المنظمة وتوقعاتها بشكل أكثر فعالية مع مهاراتهم وقدراتهم حيث يمكن للقائد الرجوع إلى التحليل الذاتي وتحليل الآخر والأهداف التنظيمية لدمج النتائج في خطة تطبيق القيادة المناسبة.

٢) دراسة **David M. Mula** (٢٠١٣) بعنوان " فحص الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية داخل قادة الحرس الوطني للجيش الأمريكي" كان الغرض من هذه الدراسة الوصفية الارتباطية هو دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى قادة الحرس الوطني للجيش الأمريكي حيث أشارت دراسة أجراها معهد أبحاث الجيش إلى أن القادة الصغار يغادرون الجيش بمعدل مرتفع بسبب ضعف القيادة، وكان فهم هذه العلاقة من شأنه أن يقضي على اثار القيادة السامة وبيئات العمل السامة والتأثير على ذلك من خلال تحسين معنويات العاملين وزيادة انتاجيتهم. وطبقت الدراسة على مجموعة من القادة التي تم اختيارها كمجتمع لهذه الدراسة وكانت عبارة عن عدد بحجم لواء تم اختيارها لتكوينها المتنوع، واستخدام الاستبيان عبر الانترنت كأداة لجمع البيانات اللازمة من عينة تقدر ب (٩٨٩) قائد. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تدعم ما توصل اليه الباحثون السابقون الذين أجروا دراسات مماثلة باستخدام فروع عسكرية ومهن مدنية أخرى حيث كان للذكاء العاطفي (EI) تأثير إيجابي قوي على العاملين مع القيادة التحويلية (TL). وأوصت الدراسة زيادة مهارات الذكاء العاطفي لدى قادة الجيش الأمريكي وذلك بزيادة استخدام سلوكيات القيادة التحويلية كما أوصت الى نشر أساليب قيادية جديدة للقادة الناشئين من خلال التدريب وكذلك ادراجها في المناهج بكلية الحرب التابعة للجيش الأمريكي والتي تؤدي تعزيز مناخات تنظيمية أكثر صحة بما يتماشى مع القيم الأساسية للجيش الأمريكي، وتحسين الروح المعنوية، والتخفيف من الآثار السلبية للقيادة السامة.

(٣)دراسة Parveen & alshehri (٢٠٢٣) بعنوان "ربط القيادة التحويلية بالأداء التنظيمي" وهدفت إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال تأثيرها على وتحفيز الموظفين وسلوك العمل الإبداعي تماشياً مع المملكة العربية السعودية مع رؤية المملكة (٢٠٣٠). واعتمد الدارسين على المنهج الوصفي الكمي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وأجريت الدراسة على مجتمع مكون موظفي الشركات الكبيرة في مجالي التصنيع والخدمات والتي تضم أكثر من (٥٠٠) موظف وطبقت الدراسة على عينة عددهم (٢١٤) لتحليل البيانات وباستخدام نموذج PLS-SEM. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: تم تحديد سلوكيات العمل المبتكر والدافع كعوامل وسيطة تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، حيث أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي من خلال سلوك العمل المبتكر، وأنه يمكن للقيادة التحويلية خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تشجع الموظفين على الابداع والابتكار مما يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة الى الحاجة إلى تصميم برامج تطوير القادة التي تشمل التدريب على مهارات القيادة التحويلية وأهمية تعزيز ثقافة العمل التي تدعم الابتكار وتحفيز الموظفين بما يتماشى مع القيم المحلية.

التعليق على الدراسات السابقة:

• أوجه الاتفاق:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية القيادة التحويلية وممارستها في المنظمات.
- أوضحت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الكفاءة الإنتاجية ان هدف كل منظمة هو النجاح والاستمرار وذلك يتطلب جهد كبير لتدريب وتأهيل العاملين وتحسين البيئة الداخلية وتفعيل القيادة التحويلية.
- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المتبع في الدراسة الحالية.
- استخدمت غالبية الدراسات أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

• أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع ومكان تطبيق الدراسة حيث طبقت الدراسة الحالية على المديرية العامة لمكافحة المخدرات بينما طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات وبيئات مختلفة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانها الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تجمع بين متغيري القيادة التحويلية والكفاءة الإنتاجية.

• أوجه الاستفادة:

- استفادة الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري والوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة.
- استفادة الدراسة الحالية في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة.

المراجع:

- الرشيدى، على (٢٠١٨) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية، المجلة العربية للدراسات، ٣٣(٧١)، ٤٠-٣
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠١) اقتصاديات الاعمال والاستثمار الدولي، مصر مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية
- الخفاف، عبد المعطي (٢٠٠٧) مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة الخامسة، عمان، الاردن
- هادى، حيدر نور (٢٠١٨) دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، بحث منشور في مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد (٢٦)، العدد (٩)، بغداد
- العامري والغالبى، صالح مهدي، طاهر محسن (٢٠٠٧) " الادارة والاعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- الجنابي و وسالم، محمد حسين عبيد، مؤمن مازن (٢٠٢٢) استراتيجية التمكين ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن/ مصنع الأنابيب الحديدية، الجامعة المستنصرية-مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق
- الغامدي، محمد فوزي. (٢٠٢١) "القيادة التحويلية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، المملكة العربية السعودية.
- النجار ومحسن، صباح مجيد، عبد الكريم، (٢٠٠٤) " ادارة الانتاج والعمليات"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- الطنطاوي، محمد ابراهيم (١٩٨٧) "أثر التدريب على الانتاجية"، مجلة الكفاية الانتاجية، العدد (٢)، ايلول.
- العلي وفهمي وجيه عبد الرسول، حسن محمد (١٩٧٨)، " مفهوم الانتاجية"، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد ٣، تشرين الثاني.
- اللحح وابوبكر، احمدعبدالله، مصطفى محمود (٢٠٠٢) " البحث العلمي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- العامري، فاضل عباس جاسم (١٩٨٨) " العوامل المؤثرة في كفاءة وفاعلية عنصري العمل والمكائن " دراسة تطبيقية في معمل طابوق ١٧، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية.
- الشماع وحمود، خليل محمد حسن، خضير كاظم (٢٠٠٩) نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جابر، عامر عبود (٢٠٠٥) " كفاءة الانتاج في شركة البان وعصائر تكرير المحدودة - بغداد " مجلة تكرير للعلوم الإدارية. والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة تكريت، العدد ٢.
- صقر، هدى (٢٠٠٣) المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، دمشق، ١٣-١٦ أكتوبر
- النحاوي وآخرون، عامر عبد الكريم (٢٠١٤) دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد، الكوفة، العراق.
- ناصر، ستار جبار (١٩٧٩) العلاقات الانسانية وأثرها في الكفاءة الانتاجية في المنشأة العامة للخياطة "رسالة ماجستير في إدارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد.

- الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله علي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١.
- خلف، محمد كريم حسنى (٢٠١٠) علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.
- الراداي، سماح بنت حامد جريبيع (٢٠١٤)، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- افوليو، بروس (٢٠٠٣) تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. ترجمة: عبد الحميد الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الجهني وآخرون، نعيم بن عطا الله (٢٠١٨م) نماذج معاصرة في القيادة، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- فيلون، مراد (٢٠١٨) دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي
- ال ناصر والغامدي، حاتم بن فهد سعيد، محمد أحمد (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة). المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج (٦)، ع (٢٣) يوليو، ١١٧-١٦٦

- وفاء، بوقلوف (٢٠١٧)، دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، المؤسسة العمومية للتغذية وتربية الدواجن، رسالة ماجستير منشورة في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- أبو رمان، جمانة بشير مصطفى (٢٠١٥) دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية. الأردن.
- ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير "دراسة تحليلية الآراء عينية من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، ٢٠٠٩، ص ١٠٥
- محمد بزيح حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ٢٠٠٦، ص ٢٦.
- زيانى، إيمان (٢٠١٣). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- الديب، سامر كمال حامد (٢٠١٢). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- عيسى، منى عبدالله (٢٠٢٢) القيادة التحويلية و دورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين_ دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد ٢، العدد ٢، يونيو ٢٠٢٢، الصفحة ٩٧-١٣٣
- الحضرمي نوف خلف محمد (٢٠١٢)، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي

في المملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس ع ٢٤ ج ١ ،
١٩٣ - ٢٢٢

- الغريري، سامي ذياب عبد الرزاق (٢٠١٣) إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، بيروت
- Robbins, Stephen, & Judge, Timothy (2013) Organizational behavior (15th ed); New Jersey NJ; Pearson education
- Jirawuttinaunt, S. (2013) . The Mediating Role of Human Capital Development between Transformational Leadership and Sustainable Business Performance of Private Hospitals Business in Thailand, European Journal of Management, 13(2), 65-74, Retrieved from <https://doi.org/10.18374/ejm-13-2.8>
- Garcia-Morales V.J. Jimenez-Barrionuevo, M.M: & Gutierrez-Gutierrez, L (2012) Transformational Leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Journal of Business Research, 69(1) , 1040-1050, Retrieved form <http://dx.doi.org/doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005>

• <https://makkahnewspaper.com/article/1117695> /الرأي/القيادة-

التحويلية محمد-بن-سلمان-أنموذجا

• <https://www.alyaum.com/articles/6465483/%D8%A7%D9>

<https://www.alyaum.com/articles/6465483/%D8%A7%D9%D8%B1%D8%A3%D9%8A/%D9%83%D9%84%D9>

%85%D8%A9-

%D9%88%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84/%D8%A7

%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9

—

%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A

%D9%84%D9%8A%D8%A9-

%D9%88%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-

%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF

%D9%8A%D8%A9-2030