

## أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة بالتطبيق على بلدية محافظة القطيف

إعداد/ فاضل عباس ال توفيق

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميداوون

إشراف

د. منى مصطفى العشري

## الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٤

### المقدمة

أصبحت منظمات الأعمال اليوم سواء العامة أو الخاصة الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفطنة ودراية وكفاية وإخلاص. وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها. ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي؛ كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أداءها بشكل مستمر ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية؛ كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة. (صباحي الأخضر، ٢٠١٩م)

إذ تواجه المؤسسات في الوقت الراهن العديد من التغيرات في بيئة عملها في ظل المنافسة الشديدة وتزايد التطور التكنولوجي، وحتى تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح في ظل هذه التغيرات البيئية،

فلا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لهم قدرات متميزة في البحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة ومتطورة، في التعامل مع هذه المتغيرات البيئية المعقدة، ولهم القدرة على التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم، وتنمية قدراتهم الإبداعية وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لذلك. حيث يعد أسلوب القيادة المناسب أداة المؤسسة للتكيف مع بيئتها، ويساعدها على مواجهة مختلف المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، ولقد برزت الحاجة إلى البحث عن القيادة التي تحدث التغيير، ومنها القيادة التحويلية التي تتميز بقدرتها الكبيرة على التحسين المستمر، وذلك من خلال تشجيع العاملين والاهتمام بمتطلباتهم، وبالتالي رفع مستوى أدائهم الوظيفي، الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تسعى إليه مختلف المؤسسات

### مشكلة البحث

من الصعوبات التي واجهتنا هي صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها صفات القائد التحويلي باعتبار أن جل المؤسسات على المستوى المحلي تتميز بالسلطة الهرمية، ونظرا لحساسية الموضوع الناتج عن تعلقه بشخص قائد (مدير) المؤسسة فإن العينة المستجوبة لم تكن دقيقة بالشكل المنتظر. حيث تعامل معها الكثير من العمال بالشك والتحفظ حيث جنحوا إجاباتهم إلى خائني موافق وموافق بشدة أكثر من غيرها.

تتمحور اشكالية الدراسة في البحث في امكانية الاعتماد على ابعاد القيادة التحويلية في تحسين الاداء التنظيمي ببلدية محافظة القطيف وهو ما يتطلب قياس مستوى توافر تلك الابعاد، مما سوف يساهم في التعرف على مستوى اهمية الاستفادة من فلسفة القيادة التحويلية في تطويع جوانب القصور و تحقيق مستوى مرتفع من الاداء التنظيمي والسعي نحو تكوين التميز في الاداء ، حيث يمكن ان تمثل نتائج الدراسة حلا للعديد من المشاكل تمر بها المؤسسة

### أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملية الموضحة في الآتي:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية من خلال كشف الواقع

لدى المنظمات

- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما

توصلت إليه من اقتراحات، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته، حيث أن القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة

والهامة، والتي لا بد من إلقاء الضوء عليها، حيث أصبحت أحد الضروريات للمنظمات الأعمال

في الوقت الراهن لما لها من دور بارز على سلوك العاملين سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهي تسعى

لتحسين أداء العاملين وتطويره ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبني قيادة فعالة تهتم

بالأفراد لجعلهم فعالين في المؤسسة.

#### ثانياً : الأهمية العملية:

- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بأهمية القيادة التحويلية في أداء

المنظمة، الأمر الذي يمكن المنظمات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة

معالجة نقاط الضعف

- تقدم هذه الدراسة معلومات حول شخصية القائد التحويلي في العمل المنظمي نهجا

وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمة سعياً لمواجهة تحديات

المستقبل.

#### أسئلة البحث

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة ببلدية محافظة القطيف؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

١. هل يؤثر التأثير المثالي على أداء المنظمة؟
١. هل يؤثر التحفيز الإلهامي على أداء المنظمة؟
٢. هل تؤثر الاستثارة الفكرية على أداء المنظمة؟
٣. هل يؤثر الاعتبار الفردي على أداء المنظمة؟
٤. ما المقصود القيادة التحويلية؟ وما هي خصائصها؟
٥. ما مدى ممارسة مسؤولي المؤسسة محل الدراسة لأسلوب القيادة التحويلية؟
٦. ما المقصود بالأداء الوظيفي وماهي محدداته؟
٧. ماهي أسس تقييم العاملين ببلدية محافظة القطيف؟

## أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على مفهوم القيادة التحويلية
٢. التعرف على أداء المنظمة
٣. توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة؛
٤. وكذا التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في بلدية محافظة القطيف
٥. . توضيح الأهمية البالغة للقيادة التحويلية للمسؤولين ببلدية محافظة القطيف
٦. الكشف عن أثر القيادة التحويلية في تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

## فرضيات البحث

### ١ الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء المنظمة على بلدية محافظة القطيف

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء المنظمة على بلدية محافظة القطيف

## نموذج البحث

أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة بالتطبيق على بلدية محافظة القطيف

## منهجية البحث

المعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة والمقابلة كأحدي الأدوات البحثية في جمع البيانات.

من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم الاعتماد على منهج المقابلة والمنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية؛ من خلال جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها ووصف النتائج المتواصل إليها عن طريق استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة.

## الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة من حيث منهج الدراسة ووصف مجتمعها ثم تحديد عينتها وعرض لتحليل البيانات واختبار الفروض

## الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قامت الباحثة بالاطلاع عليها من مختلف

المصادر المتوفرة.

### أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المنظمة

حظي هذا الموضوع بالعديد من الأبحاث والدراسات بهدف تطوير وتحسين أداء المنظمة، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع

دراسة زياد مفيد القاضي (٢٠١٢) بعنوان: علاقة الممارسات الإستراتيجية الإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية الإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت ٣٨ فقرة لجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من ٨٨ مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وتحليل المسار واختبار ...

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية الإدارية الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ٠,٠٥
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للاستقطاب التعيين التدريب التطوير، مشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ a ؛
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للاستقطاب التعيين نظم التعويضات التدريب التطوير على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ١.

#### دراسة تركي دهمان البرازي (٢٠١٢)

بعنوان أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية البالغ عددها ٢٧ شركة، فكانت عينة الدراسة ٨٩ مدير يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة حيث تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

✓ وجود تأثير سلسلة التوريد على الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت

للأوراق المالية

✓ جود تأثير للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في

سوق الكويت للأوراق المالية

✓ وجود تأثير للعلاقة مع الموردين على الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق

الكويت للأوراق المالية

✓ وجود تأثير للعلاقة مع الزبائن على الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت

للأوراق المالية.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية

دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (٢٠١٢) بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من ٣٩ فقرة وتم توزيع ٤٨٩ استبانة، استرجع منها ٤٣٤ كانت ٤٢٢ صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

✓ أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الاعتبارية الفردية،

الاستثارة العقلية التمكين في شركات التأمين كان مرتفعاً؛

✓ أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين كان مرتفعاً؛

✓ وجود إثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي التحفيز، الاعتبارية

الفردية الاستثارة العقلية، التمكين على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين

الأردنية عند مستوى الدلالة -٠,٠٥

✓ التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

#### دراسة فضيلة سلمان دود (٢٠١٢) بعنوان

النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية (دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد ٢٠ الفصل الثالث لسنة ٢٠١٢، جامعة بغداد. تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة مجموعة من المقاييس من خلال الاطلاع على الفكر الإداري والاستراتيجي بغرض بناء أداة قياس الدراسة، ثم تطبيق الدراسة على عينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، ثم استخدام استبانة مكونة من ٤٩ سؤال وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مختارة من الهيئة العامة للضرائب، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة ٥٩ استمارة وتم استلام ٤٧ استمارة.

من خلال النتائج تبين أن:

✓ هناك دور فاعل للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي، مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء المنظمات

✓ حظيت أبعاد القيادة التحويلية باستثمار جيد في عينة الدراسة، مما أدى إلى ظهور نتائج ايجابية باستثناء محور التعلم والنمو من متغير الأداء التنظيمي على الرغم من تحقق معنوية عالية له؛

✓ تبين أن كل من الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية وأبعاد الأداء المنظمي ذات دلالة معنوية.

#### دراسة نهاية التלבاني، رامز بدير، أحمد الرقب (٢٠١٣) بعنوان

علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد ٢٧، العدد ٤، ٢٠١٣ هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي الحفز الفكري، الاعتبارات الفكرية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. تم اختبار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصل الباحثون إلى نتائج من بينها:

- ✓ هناك بعض عناصر التمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتعزيز مثل عدم الحاجة إلى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل بنسبة ٦٤,٠٩%، والمساهمة في وضع خطط وأهداف المنظمة بنسبة ٦٥,٩٨%، القدرة على تغيير ظروف العمل بنسبة ٦٢,٥٠%
- ✓ القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها ٦٣,٨١%
- ✓ أن السلوكيات التي تنتهجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات

العاملين

للتمكن.

المراجع:

١. صباحي الأخضر (٢٠١٩م). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
٢. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٢.
٣. فضيلة سلمان دود النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية (دراسة استطلاعية لعينة من الفرد الهيئة العامة للضرائب)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد ٢٠، الفصل الثالث، جامعة بغداد ٢٠١٢.
٤. نهاية التلباني، رامز بدير، أحمد الرقب علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة المجلد ٢٧، العدد ٤، ٢٠١٣ الرسائل والأطروحات والمذكرات
٥. تركي دهمان البرازي، أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية رسالة ماجستير في الإدارة كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢.
٦. زياد مفيد القاضي علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٢.