

تطبيق القيادة التحويلية وأثرها على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات
" دراسة تطبيقية على المنظمات بمنطقة الرياض "

اسم الطالبة: سارة مدحت السباخي

الرقم الاكاديمي : 221000873

مشروع تخرج

اشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٥م

الإهداء

كما لا يسعني إلا أن أرفع أسمى آيات الشكر إلى والدي العزيزة، التي كانت لي السند الحقيقي والدعاء المتواصل والدافع الأكبر للاستمرار، والتي كانت تزرع في قلبي الطمأنينة في كل لحظة، وإلى والدي الغالي الذي دعمني وشجعني وآمن بي دائماً، وكان نموذجاً يحتذى به في الصبر والاجتهاد. أنتمما النعمة التي لا تقدر بثمن، وكل إنجاز في حياتي إنما هو ثمرة تعبكما ودعائكما، فجزاكم الله عني خير الجزاء.

أتوجه بامتنان خاص إلى صديقتي ((أثير)) المقربة جداً التي كانت أكثر من اخت، سنداً في كل الظروف، وفرحاً في أوقات الإنجاز ودعماً في لحظات التعب، وجودك حولي جعل مسيرتي الجامعية أخف وأجمل، قلبك كان ملاذاً دافئاً في أوقات التوتر والقلق

لكل من كان له أثر في طريقي، مهما كان بسيطاً، أقول من القلب: شكراً جزيلاً، ودامت المحبة والدعوات الطيبة بيننا دائماً وأبداً.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الصعوبات، والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى من كان له الأثر الأكبر في إتمام هذا المشروع، وإرشادي في مختلف مراحل، إلى سعادة الدكتور/ عبد الرحيم نادر، الذي لم يبخل على بعلمه وتوجيهاته السديدة، وكان داعماً ومشجعاً لي طوال فترة إعداد هذا البحث. فلك مني كل الاحترام والتقدير على صبرك ومتابعتك ودعمك اللامحدود

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٦	مقدمة
٧	مشكلة الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٨	أسئلة الدراسة
٨	أهداف الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
١١	المبحث الأول: القيادة التحويلية
١١	تعريفات القيادة التحويلية
١٥	المبحث الثاني: الكفاءة الإنتاجية
١٥	مفهوم الكفاءة والإنتاجية
١٦	العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
١٨	الدراسات السابقة
٢٦	التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: منهج وأجراءات الدراسة
٢٩	منهج البحث
٢٩	مجتمع البحث
٢٩	عينة الدراسة
٢٩	حدود البحث
٢٦	أدوات البحث
٣٠	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
٣٨	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٤٠	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
٤١	التوصيات
٤٢	الخاتمة
٤٣	المراجع
٤٤	الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

نجاح المنظمات يرتبط بشكل مباشر بفعالية وكفاءة أسلوب القيادة المتبع فيها، فالقيادة الناجحة هي المحرك الأساسي للمنظمة كما أن جميع مخرجات المنظمة تعتمد بشكل أو بآخر على الأساليب القيادية المستخدمة في توجيه الإدارات وخلق العمل والوصول بها إلى أعلى مستويات الإنتاجية وذلك من خلال تطبيق أساليب مبتكرة في قيادة العملية الإدارية وتحقيق أهدافها. وتعد القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير، ومن هنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من تطبيقاتها ومزاياها، فالعمل بحاجة لقيادات تتوافر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية تستطيع معها مواجهة التحديات وذات شخصية إلهامية تحويلية تنقل المنظمة والعاملين فيها إلى مستوى وجود أعلى، وعلى ذلك فإن القائد التحويلي هو الحل الأمثل للمنظمات الطموحة.

كما اهتم الباحثون بموضوع الإنتاجية لأهميته، فالمنظمات تسعى دائماً إلى الارتقاء بدافعية العاملين فيها للوصول إلى الكفاءة الانتاجية من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار واشباع احتياجاتهم للحصول على أهدافها بما هو متاح لها من الموارد، ولعل من بين المؤثرات المهمة على قدرة العاملين أساليب تعامل القادة معهم وما يتعلق بالجانب المعنوي خاصة وأن قدرة العاملين تتأثر بمستوى دافعيتهم فيمكن أن تصل بتلك القدرات إلى نتائج تفوق التوقعات.

والمنظمات جزء لا يتجزأ من منظومة الدولة يتطلب منها تطوير استراتيجياتها، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتدريب وتطوير كوادرها البشرية وتعزيز أدائها وزيادة كفاءتها لمواجهة التحديات المستمرة والمتغيرة. في ظل هذه التحديات، تبرز القيادة التحويلية كنموذج قيادي حديث مبني ومدروس من قبل العديد من الباحثين والذي يتيح للمنظمات إمكانية إحداث تغيير إيجابي وتحفيزي نحو تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والدافعية. وسوف تتناول الدراسة تطبيق القيادة التحويلية وأثرها على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن المؤسسات تشهد تطوراً سريعاً وتغيراً مستمراً مما يستدعي إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة، واستبدالها بأنماط قيادية حديثة مدروسة كالقيادة التحويلية (ال ناصر وآخرون، ٢٠٢٢ : ١٢١)، حيث أنه أثبت الواقع العملي اتباع بعض القادة لأساليب قيادية بناءً على خبرات متناقلة بين القادة الإداريين دون مستند علمي مدروس حديثاً، إذ يمكن أن تؤدي هذه الأساليب إلى اعتماد استراتيجيات غير فعالة أو أنها لم تعد تتناسب مع المتغيرات الزمنية أو غير مناسبة لاحتياجات المنظمة الحالية ، بل قد يصل الحال إلى تبني أساليب قاصرة تؤثر سلباً على الأداء العام للمنظمة. ومن ثم فإن أي قصور في تفعيل واعتماد القيادة الناجحة سينعكس سلباً على أداء الموظفين مما يؤدي إلى تدني في مستوى إنتاجية المنظمة ومن ثم عدم تحقيق أهداف المنظمة.

وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات وأثرها على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أن القيادة التحويلية تساهم تحسين الأداء العام والوصول الى كفاءة الإنتاجية للمنظمة.

● الأهمية النظرية:

الدراسة الحالية من المتوقع أن تثري المكتبة العربية كون الموضوع لم يتم التطرق له من قبل، كما تتمثل الأهمية النظرية في تعريف الباحثين على مفهوم القيادة التحويلية وكفاءة الإنتاجية، والكشف عن أبعاد القيادة التحويلية، والتعرف على مدى تأثير أسلوب القيادة على تحفيز العاملين وزيادة أدائهم، وعلاقة إدارة التغيير بالقيادة التحويلية، وبيان العوامل المؤثرة في تحسين كفاءة الانتاجية واستنباط أثر القيادة التحويلية في رفع كفاءة الإنتاجية.

● الأهمية التطبيقية:

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في الاستفادة منها على أرض الواقع، والمساهمة في تعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات ، كما تأمل الباحثة أن تشكل نتائج دراسته أساساً لمواكبة التغيرات والتحديات الإدارية ومنافسة المنظمات الخارجية وتحسين القادة والمؤوسين ورفع كفاءة إنتاجية المنظمة، وبأن يكون لها أثر في إعادة النظر بالأساليب القيادية التي تتبعها المنظمات ، كما يمكن الاستفادة من مجموعة التوصيات التي توصى بها الدراسة لتطبيق القيادة التحويلية في المنظمات وأثرها على رفع مستوى كفاءة الانتاجية فيها.

أسئلة الدراسة:

ستحاول الدراسة الإجابة على مجموعة من التساؤلات ولعل من أهمها ما يأتي:

- ١- ما هو الوضع الحالي لأسلوب عمل القيادة الإدارية المتبع وتأثيرها على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات ؟
- ٢- ما هو تأثير تطبيق القيادة التحويلية على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات ؟
- ٣- ما هي الفرص والتحديات لتطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات ؟
- ٤- ما هي الآليات اللازمة لتفعيل القيادة التحويلية وتأثيرها على كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات ؟
- ٥- ما هي السياسات اللازمة لتطبيق أسلوب القيادة التحويلية وتأثيرها على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات ؟
- ٦- ما هي العوامل المساعدة لتطبيق القيادة التحويلية والتي تساهم في رفع مستوى كفاءة الإنتاجية العاملين في المنظمات ؟
- ٧- ما مدى إمكانية بناء نموذج فعال مقترح لتطبيق القيادة التحويلية والتي تساهم في رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات ؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على الوضع الحالي لأسلوب عمل القيادة الإدارية وتأثيره على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات.
٢. التعرف على تأثير تطبيق القيادة التحويلية على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات.
٣. التعرف الفرص والتحديات لتطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات.
٤. تحديد الآليات اللازمة لتفعيل القيادة التحويلية وتأثيرها على كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات
٥. التعرف على السياسات اللازمة لتطبيق أسلوب القيادة التحويلية وتأثيرها على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات.
٦. تحديد العوامل المساعدة لتطبيق القيادة التحويلية والتي تساهم في رفع مستوى كفاءة الإنتاجية العاملين في المنظمات.
٧. بناء نموذج فعال مقترح لتطبيق القيادة التحويلية والتي تساهم في رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات.

نموذج الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع
أهمية القيادة التحويلية	فوائد الكفاءة الانتاجية
ابعاد وخصائص القيادة التحويلية	العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية
القيادة التحويلية وعلاقتها بثقافة التغيير	طرق قياس الكفاءة الإنتاجية
فرص وتحديات تطبيق القيادة التحويلية	محددات رفع الكفاءة الانتاجية

منهجية الدراسة

استخدام الباحث المنهج الوصفي من خلال وصف الواقع كما هو والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها؛ وتم اختياره لملائمته مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

منهج البحث:

استخدام الباحث المنهج الوصفي من خلال وصف الواقع كما هو والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها؛ وتم اختياره لملائمته مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من منسوبي المنظمات بمنطقة الرياض.

عينة الدراسة:

عينة عشوائية تم اختيارها من منسوبي المنظمات بمنطقة الرياض وعددها ٥٥ شخص.

حدود البحث:

- ١- الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة على المنظمات بمنطقة الرياض.
- ٢- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي لعام ١٤٤٧ هـ.
- ٣- الحدود البشرية: اقتصر هذه الدراسة على منسوبي المنظمات بمنطقة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية:

هي نمط من أنماط القيادة يسعى من خلالها القائد والتابعين له للنهوض كل منهما بالآخر من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء. (مراد، ٢٠١٨)

التعريف الاجرائي: القيادة التحويلية هي 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 اعلى مستويات الدافعية وللحصول على نتائج تفوق التوقعات.

كفاءة الإنتاجية:

هي الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة والاستفادة من عناصر الإنتاج للوصول الى أفضل إنتاج ممكن. (وفاء,

٢٠١٧)

التعريف الإجرائي: أقصى مستوى إنتاجية يمكن الوصول اليه من خلال نفس الموارد المتاحة.

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 ضوءه 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 الإجمالي في العام ١٩٧٨ في كتابه (القيادة)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيه، 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 التغيير والتجديد (أبو رمان ٢٠١٥: ٦٩)، ومن ثم قام باس وأفوليو (Bass & Avolio) بتطوير فكرة القيادة التحويلية على مراحل متعددة وعلى عدة سنوات إلى 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 القيايين ليحفزوا مرؤوسيه على انجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً، بدون وجود هؤلاء القادة وبعث مشاعر مرؤوسيه 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 اعلى مستويات الدافعية وللحصول على نتائج تفوق التوقعات.

أهمية القيادة التحويلية:

ان جوهر القيادة التحويلية يتركز 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 تغييرات 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، الاستشارة 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 وقُدوة 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/ الاستشارة 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 الاستشارة 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 الاستشارة 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 وسماقتهم 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 تنسجم 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 وآخرون، 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 والاقتداء.
- ٤- نقل رؤية تنظيمية وتوقعات عن مستويات أداء عالية وتأكيد على بذل الجهد.
- ٥- دعم الرقابة الذاتية وخلق مناخ للثقة والابداع والتميز.
- ٦- إيمان بالقيم وإمكانية 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 ودعّمه والقائد التحويلي يسعى دائماً 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 التحويلية، 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 نُهمل 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، ولا سيما أن واقع البيئة المعاصرة الذي يتسم بمحدودية الموارد المتاحة ويجب على المنظمة ان 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 (الحاو 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 (الغريزي، 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 (الحفاف، ٢٠٠٧: ٧٧):

- عوامل إنسانية وسلوكية: كالتدريب وظروف العمل، فضلاً عن الحوافز والاجور 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 الآتي (الللحج، ٢٠٠٢: ١٢٠):

- الخبرة العملية.
 - التدريب.
 - العوامل الشخصية.
 - عوامل فنية: متمثلة بدرجة الالتمتة 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 إنتاجية 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 ببيئي العمل الداخلية والخارجية والتشريعات ذات العلاقة وكل ذلك من شأنه يسهم 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 وآخرون، 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 كفاءة 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 أهم العوامل الحاكمة في رفع الكفاءة الإنتاجية فالسياسات والتخطيط يؤثران حتماً على الإنتاجية، فكلما كانت الأنظمة والعوامل الإدارية جيدة فإنها 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 (العززي 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 يتركز 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 أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شرطة منطقة مكة المكرمة وذلك لزيادة عملية اتخاذ القرار الإداري والأمني، والاستمرار في تخفيف كافة العاملين من أجل الارتقاء بعمل الأمني على كافة المستويات.

(٢) **دراسة الغالي (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) فرداً 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 ويشجع العاملين على الإبداع والتجديد وحل المشكلات وأن يبدي اهتماماً 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، والاستشارة 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 وفقاً لمتغير الخبرة والدورات التدريبية. وقدمت الدراسة عدداً 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 الرشدي (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 ميدانياً 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 لظاهري القيادة التحويلية والابداع التنظيمي والتعبير عنهما كمياً ووصفياً. 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 انسجاماً 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 والمؤوسين 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 الاعتبار 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 الى 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 الى أن تقوم الجهات المسؤولة العليا بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات الإبداعية لدى مرؤوسيه.

٦) **دراسة البلوشي (٢٠٢١)** بعنوان " القيادة التحويلية بوزارة التربية واثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان" وهدفت الدراسة الى 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 ينجذب 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 المديرون مرنين وأن يقوموا بتعديل ممارساتهم القيادية بناءً على التغذية التي يتلقونها خلال العام. 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 ومصنع الانابيب الحديدية هدفت الدراسة الى بيان أثر وعلاقة استراتيجية التمكين كوسيلة تسهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية وكان

عدد الاستثمارات المستلمة والمستوفية للشروط ٤٥ استمارة استبيان من مجتمع بحث مكون من ٥٠ فردا. 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 استراتيجيات 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 الى التعرف على تأثير ودور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسات المالية. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استمارة 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 ايجاباً على أداء هذه المصارف كما استنتجت الدراسة أنه توجد علاقتي 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 تزيد 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 المرؤوسين، 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 كتنغذية 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 كميًا. 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 اشتغال 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 والآثار 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 للشؤون 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 الآثار 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 الأولى 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 الابتكار والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة إلى 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:

تشابه 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 أن 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 بأنها 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.

الفصل الثالث: منهج واجراءات الدراسة

يتم في هذا الفصل من الدراسة الوصف التفصيلي للإجراءات المتبعة في تنفيذها والتي تشمل على وصف للعينة والأدوات المستخدمة، ثم الخطوات التي في ضوءها تم تنفيذ هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

منهج البحث:

استخدام الباحث المنهج الوصفي من خلال وصف الواقع كما هو والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها؛ وتم اختياره لملائمته مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من منسوبي المنظمات بمنطقة الرياض.

عينة الدراسة:

عينة عشوائية تم اختيارها من منسوبي المنظمات بمنطقة الرياض وعددها ٥٥ شخص.

حدود البحث:

٤- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المنظمات بمنطقة الرياض.

٥- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي لعام ١٤٤٧ هـ.

٦- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على منسوبي المنظمات بمنطقة الرياض.

أدوات البحث:

سيستخدم الباحث الأدوات الآتية: الكتب، الدراسات العلمية، المقالات العلمية، الدوريات، شبكة الانترنت، استبانة موزعة على عينة البحث.

الأساليب الإحصائية:

الجداول التكرارية والنسب المئوية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

البيانات الأولية:

١- سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات (٢٥,٥٪)

من ٥ - ١٠ سنة (١٠,٩٪)

من ١٠ - ١٥ سنة (٦,٠٪)

١٥ سنة وما فوق (٣,٦٪)

٣- المستوى العلمي:

ثانوي (٣,٦٪)

بكالوريوس (٨٥,٥٪)

ماجستير (١٠,٩٪)

دكتوراه فأعلى

اختبارات الصدق والثبات:

دعم الصدق والثبات للبيانات

م عرض الاستبيان على مجموعة من الحكمين الإسبان في الإدارة للتأكد من ملائمة العبارات لأهداف الدراسة، وشموليتها والابعاد والتغيرات المستقبلية والتابعة وسلامة صياغتها لغويا وقد أبدى المحكمون ملاحظات تم اخذها في الاعتبار مما يعزز من الصدق الظاهري للأداة

كما تم التحقق من الصدق البنائي من خلال تحليل ترابط العبارات مع ابعادها مع استخدام معامل الارتباط (Pearson)، حيث اظهرت جميع العبارات ارتباطا معنويا عند مستوى دلالة (٠,٠١) مع ابعادها النظرية مما يؤكد صلاحية، الأداء لقياس الظاهرة محل الدراسة

١- في الوضع الحالي، يتم استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

أوافق بشدة ١٠,٩٪

أوافق ٢٩,١٪

محايد ٣٢,٧٪

لا أوافق ٢١,٨٪

لا أوافق بشدة ٥,٥٪

٢- في الوضع الحالي يتم تشجيع القادة والعاملين على الإبداع والابتكار.

أوافق بشدة ٣,٦٪

أوافق ٢٧,٣٪

محايد ٣٨,٢٪

لا أوافق ٢١,٨٪

لا أوافق بشدة ٩,١٪

٣- في الوضع الحالي، يتم تطوير مهارات وقدرات العاملين بالتدريب والدورات بشكل كافٍ.

أوافق بشدة ١,٨٪

أوافق ٣٢,٧٪

محايد ٣٢,٧٪

لا أوافق ٢٠٪

لا أوافق بشدة ١٢,٧٪

٤- بيئة العمل الحالية إيجابية محفزة بأداء المهام والإنتاجية القصوى.

أوافق بشدة -

أوافق ٢٣,٦٪

محايد ٢٩,١٪

لا أوافق ٣٢,٧٪

لا أوافق بشدة ١٤,٥٪

٥- يتم الحصول على المكافآت والحوافز للعاملين الذين يحققون الإنتاجية القصوى.

أوافق بشدة ١,٨٪

أوافق ٢١,٨٪

محايد ٣٢,٧٪

لا أوافق ٢٧,٣٪

لا أوافق بشدة ١٦,٤٪

٦- في الوضع الحالي، يتم تحقيق الإنتاجية القصوى من العاملين.

أوافق بشدة ٧,٣٪

أوافق ٣٦,٤٪

محايد ٣٦,٤٪

لا أوافق ١٢,٧٪

لا أوافق بشدة ٧,٢٪

المحور الثاني/ تأثير تطبيق القيادة التحويلية على الكفاءة الانتاجية:

٧- تحفيز المديرين للمرؤوسين يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية.

أوافق بشدة ٥٨,٢٪

أوافق ٢٩,١٪

محايد ٥,٥٪

لا أوافق ٣,٦٪

لا أوافق بشدة ٣,٦٪

٨- التأثير المثالي والقدوة الحسنة للقائد ينعكس على المرؤوسين وكفاءة انتاجيتهم.

أوافق بشدة ٦٩,١٪

أوافق ٣٠,٩٪

محايد -

لا أوافق -

لا أوافق بشدة -

٩- مشاركة المدير للمرؤوسين في التوجيه وحل مشكلات العمل يزيد من الكفاءة الإنتاجية.

أوافق بشدة ٧٦,٤٪

أوافق ٢٣,٦٪

محايد

لا اوافق

لا أوافق بشدة

١٠- تفويض المدير للمرؤوسين بعدد من الصلاحيات يرفع الكفاءة الإنتاجية.

أوافق بشدة ٦١,٨٪

أوافق ٣٠,٩٪

محايد ٧,٣٪

لا اوافق

لا أوافق بشدة

١١- مراعاة المدير للاختلافات الفردية والسمات الشخصية للمرؤوسين يحقق كفاءة انتاجية أعلى.

أوافق بشدة ٦٣,٦٪

أوافق ٣٦,٤٪

محايد

لا اوافق

لا أوافق بشدة

١٢- ترتفع الكفاءة الإنتاجية مع المدير الذي يهتم بتدريب وتطوير المهارات لدى المرؤوسين.

أوافق بشدة ٨٣,٦٪

أوافق ١٦,٤٪

محايد

لا اوافق

لا أوافق بشدة

١٣- تعزيز الانتماء والولاء الوظيفي للمنظمات في الرياض يزيد من كفاءة الإنتاجية للعاملين.

أوافق بشدة ٧٢,٧٪

أوافق ٢٣,٦٪

محايد ٣,٧٪

لا اوافق

لا أوافق بشدة

المحور الثالث / الفرص والتحديات لتطبيق القيادة التحويلية:

١٤- امتلاك المنظمات لأكاديمية تدريبية خاصة فرصة لتعليم الأنماط القيادية الحديثة ومنها القيادة التحويلية.

أوافق بشدة ٥٨,٢٪

أوافق ٣٢,٦٪

محايد ٥,٥٪

لا أوافق ٣,٦٪

لا أوافق بشدة-

١٥- التحول الرقمي الحاصل في المملكة يؤثر إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية والأساليب القيادية.

أوافق بشدة ٧٠,٩٪

أوافق ٢٥,٥٪

محايد ٣,٦٪

لا اوافق

لا أوافق بشدة

١٦- البيئة التقنية الحالية جيدة بما يكفي ولها تأثير إيجابي على كفاءة الإنتاجية.

أوافق بشدة (٣٤,٥)٪

أوافق ٣٢,٧٪

محايد ٢٥,٥٪

لا أوافق ٣,٧٪

لا أوافق بشدة

١٧-مستهدفات وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ تؤثر إيجاباً على الأساليب القيادية المتبعة وكفاءتها الإنتاجية.

أوافق بشدة ٧٢,٧٪

أوافق ٢٥,٥٪

محايد ١,٨٪

لا اوافق

لا أوافق بشدة

١٨-ثقافة التغيير القائمة بالمملكة العربية السعودية تتطلب أساليب قيادية حديثة.

أوافق بشدة ٦٧,٦٪

أوافق ٣٠,٩٪

محايد ١,٨٪

لا اوافق

لا أوافق بشدة

١٩-الوعي بالثقافة الحقوقية يؤثر إيجاباً على النمط القيادي المتبع.

أوافق بشدة ٤٩,١٪

أوافق ٣٠,٩٪

محايد ١٨,٢٪

لا أوافق ١,٨٪

لا أوافق بشدة

المحور الرابع/ الآليات اللازمة لتفعيل القيادة التحويلية:

٢٠- يمكن للقائد اعتماد أسلوب قيادي يتناسب مع إدارته.

أوافق بشدة ٤٧,٣٪

أوافق ٥٠,٩٪

محايد ١,٨٪

لا اوافق

لا أوافق بشدة

٢١- يمكن للمدراء اختيار البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهارات المرؤوسين.

أوافق بشدة ٥٠,٩٪

أوافق ٣٨,٢٪

محايد ٧,٣٪

لا أوافق ٣,٦٪

لا أوافق بشدة

٢٢- يمكن للمدراء تفويض مرؤوسيهم بشكل بسيط غير معقد.

أوافق بشدة ٥٢,٧٪

أوافق ٤١,٨٪

محايد ٥,٥٪

لا اوافق

لا أوافق بشدة

المحور الخامس/ السياسات اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية:

٢٣- السياسات التنظيمية تفرض نمط معين من الأنماط القيادية.

أوافق بشدة ٢٩,١٪

أوافق ٤٧,٣٪

محايد ١٢,٧٪

لا أوافق ٣,٦٪

لا أوافق بشدة ٧,٣٪

٢٤-تسمح السياسات للمدراء بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين.

أوافق بشدة ٣٢,٨٪

أوافق ٤٣,٦٪

محايد ٢١,٨٪

لا أوافق ١,٨٪

لا أوافق بشدة

٢٥-سياسات التدريب في المنظمات تدعم نمط قيادي معين.

أوافق بشدة ٩,٩٪

أوافق ٤٠٪

محايد ٣٦,٣٪

لا أوافق ١٠,٨٪

لا أوافق بشدة ٣,٦٪

٢٦-سياسات الحوافز واضحة للعاملين.

أوافق بشدة ٣,٦٪

أوافق ١٨,٢٪

محايد ٢٧,٣٪

لا أوافق ١٤,٥٪

لا أوافق بشدة ٣٦,٤٪

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الأولى:

٨- ما هو الوضع الحالي لأسلوب عمل القيادة الإدارية المتبع وتأثيرها على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات؟

النتيجة: اظهر تحليل الارتباط بيرسون وجود علاقة موجبة قوية ($r=0.78, p>0.01$) مما يؤكد صحة الفرضية

٩- ما هو تأثير تطبيق القيادة التحويلية على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات؟
النتيجة: تطبيق القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على رفع مستوى إنتاجية العاملين. اظهر تحليل الانحدار ان تطبيق القيادة التحويلية تفسر ٣٣٪ في رفع مستوى إنتاجية العاملين ($\beta=0.57, p>0.01$)
١٠- ما هي الفرص والتحديات لتطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات؟

النتيجة: الفرص والتحديات لتطبيق القيادة التحويلية تؤثر في رفع مستوى إنتاجية العاملين. الدعم الاحصائي تحقق بوجود تأثير إيجابي ($\beta=0.61, p>0.01$)

١١- ما هي الآليات اللازمة لتفعيل القيادة التحويلية وتأثيرها على كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات؟
النتيجة: تم تأكيدها بعلاقة ارتباط مرتفعة ($r=0.74, p>0.01$)

١٢- ما هي السياسات اللازمة لتطبيق أسلوب القيادة التحويلية وتأثيرها على رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمات؟

النتيجة: العلاقة موجبة بين أسلوب القيادة التحويلية ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ($r=0.79, p>0.01$)

١٣- ما هي العوامل المساعدة لتطبيق القيادة التحويلية والتي تساهم في رفع مستوى كفاءة الإنتاجية العاملين في المنظمات؟

النتيجة: العلاقة موجبة بين المساعدة لتطبيق القيادة التحويلية ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ($r=0.77, p>0.01$)

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

- على الرغم من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، إلا أن هناك عدداً من الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار:
١. الحدود الزمنية اقتضرت الدراسة على فترة زمنية محددة خلال العام الجامعي ٢٠٢٥، مما قد لا يعكس التغيرات المستقبلية في بيئة العمل الحكومي.
 ٢. الحدود المكانية ركز البحث على المنظمات بمنطقة الرياض، دون التطرق إلى القطاع العام الذي يشهد أيضاً تحولات رقمية.
 ٣. الحدود المنهجية اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان، وهو ما قد لا يعكس بعمق الجوانب النوعية المتعلقة بسلوك القادة في القيادة التحويلية.
 ٤. الحدود البشرية اقتضرت العينة على عدد محدد من المنظمات بمنطقة الرياض، ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على القطاع الحكومي.

بناءً على هذه الحدود، يوصى بأن تتجه الدراسات المستقبلية إلى:

- توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات مختلفة خاصة وحكومية، والمنظمات غير الربحية).
- استخدام مناهج بحث مختلطة (كمية وكيفية) للحصول على صورة أشمل عن أثر التغييرات التنظيمية في القيادة التحويلية.
- دراسة تأثير العوامل التكنولوجية والسياسية والاقتصادية جنباً إلى جنب مع العوامل التنظيمية.
- إجراء دراسات مقارنة بين دول أو مناطق مختلفة لمعرفة الفروق في نجاح القيادة التحويلية.

التوصيات:

- يجب تطوير مهارات وقدرات العاملين بالتدريب الحديث بصورة مستمرة وبشكل كاف
- ضرورة حصول العاملين على المكافآت والخوافز لتحقيق الإنتاجية القصوى.
- ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة حاليا في المنظمات.
- يجب على الإدارة تشجيع العاملين على الابداع والابتكار.
- على الإدارة الاهتمام بيئة العمل الحالية حتى تكون محفزة للإنتاجية القصوى للعاملين في المنظمات.
- ضرورة تأهيل القادة في المنظمات لكي يكونوا ملهمين ويمثلون قدوة حسنة لمرؤوسيهـم
- ضرورة تحسين قدرة البيئة التقنية الحالية في المنظمات.
- ضرورة تحسين سياسة الخوافز لتكون واضحة للعاملين.
- زيادة توفير البرامج التدريبية التي تركز على المهارات القيادية.

الختام:

خلصت هذه الدراسة إلى أن تكون متعددة التخصصات عاملاً بالوكالة في نجاح القيادة التحويلية بالمنظمات في منطقة الرياض.

وتبرز هذه النتائج في المنظمات في منطقة الرياض تقدم في نجاح القيادة التحويلية وتأثيرها على العاملين في المنظمات ، وليس فقط من خلال الاستثمار في المنظمات، بل من خلال التخصص على المنظمات والتنظيم والإدارة.

كما أن هذه الدراسة في القيادة التحويلية للمنظمات بمنطقة الرياض تضع أمام الباحثين المزيد من الدراسة والتحليل للاستفادة من مزايا القيادة التحويلية على المنظمات والعاملين وتحقيق هذه المنظمات

قائمة 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 والغالي، صالح مهدي، طاهر محسن (٢٠٠٧) " الادارة والاعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- الجنابي و وسالم، محمد حسين عبيد، مؤمن مازن (٢٠٢٢) استراتيجيات 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 الكفاءة الانتاجية، العدد (٢)، ايلول.
- العلي وفهمي وجيه عبد الرسول، حسن محمد (١٩٧٨)، " مفهوم الانتاجية"، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد ٣ , تشرين الثاني.
- اللحج 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 ادارة 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.
- الراددي، سماح بنت حامد جريبيع (٢٠١٤)، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة ام القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- افوليو، بروس (٢٠٠٣) تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. ترجمة: عبد الحميد الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الجهني واخرون، 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 بزيغ حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ٢٠٠٦، ص ٢٦.

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

%D9%8A%D8%A9-

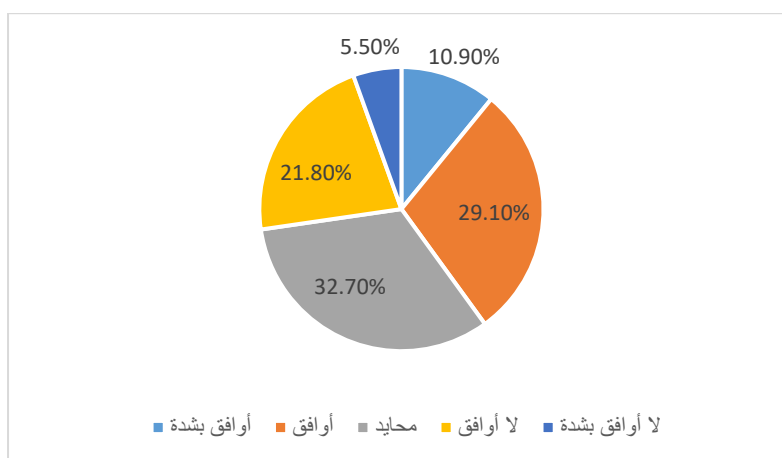
%D9%88%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-

%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A

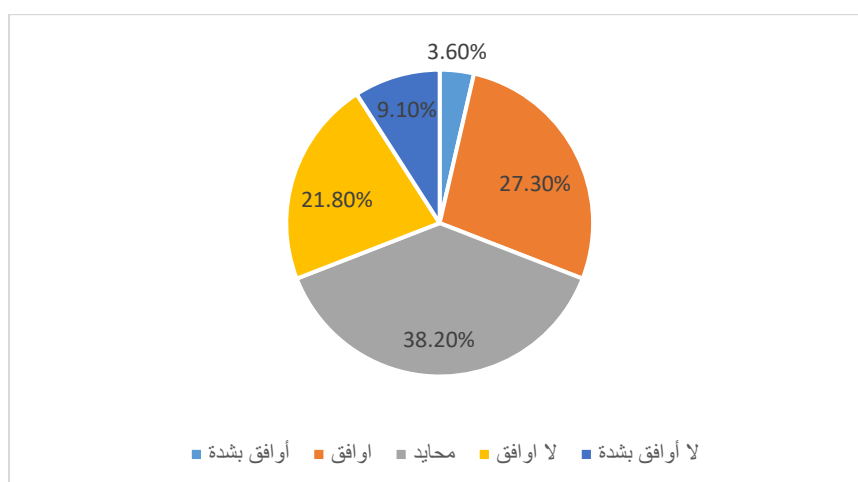
%D8%A9-2030

الملاحق :

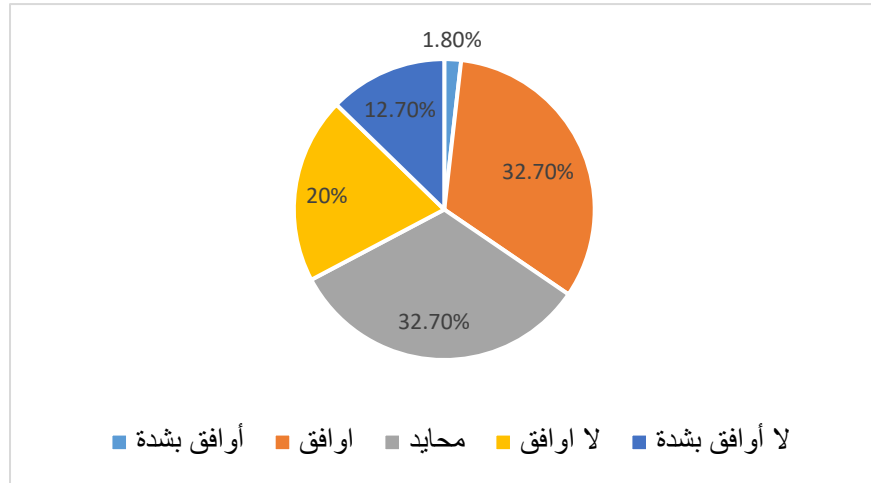
١- في الوضع الحالي، يتم استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.



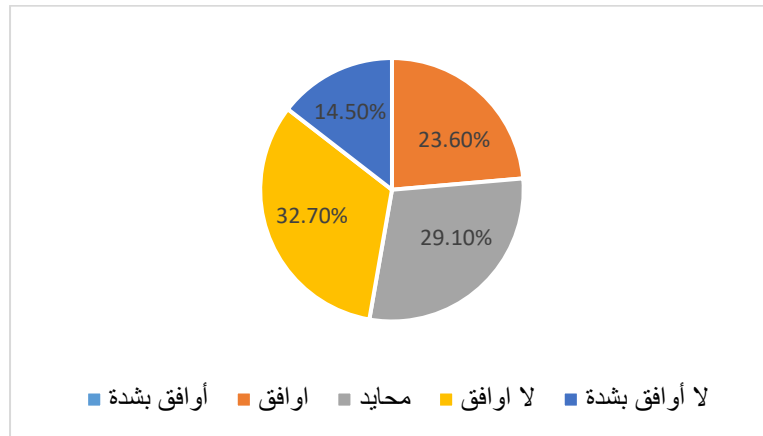
٢- في الوضع الحالي يتم تشجيع القادة والعاملين على الإبداع والابتكار.



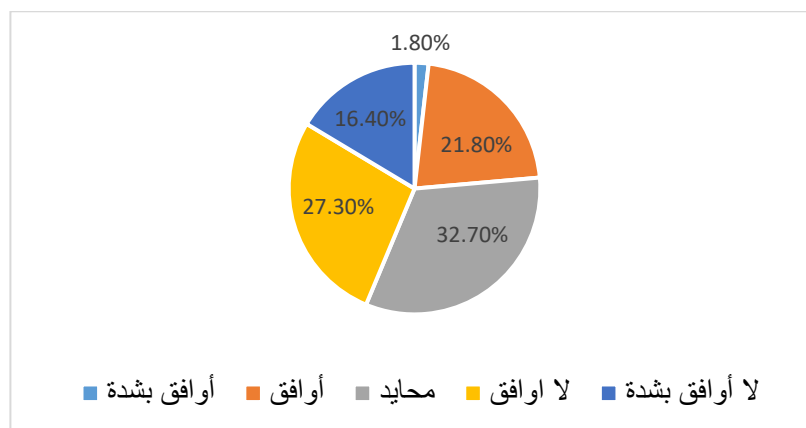
٣- في الوضع الحالي، يتم تطوير مهارات وقدرات العاملين بالتدريب والدورات بشكل كافي.



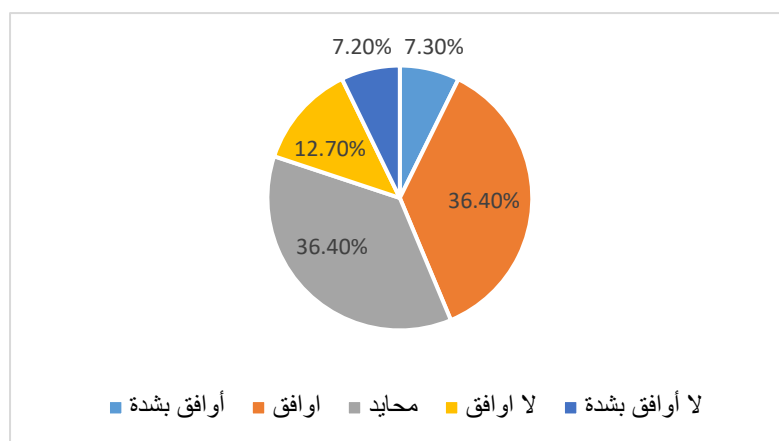
٤-بيئة العمل الحالية إيجابية محفزة بأداء المهام والإنتاجية القصوى.



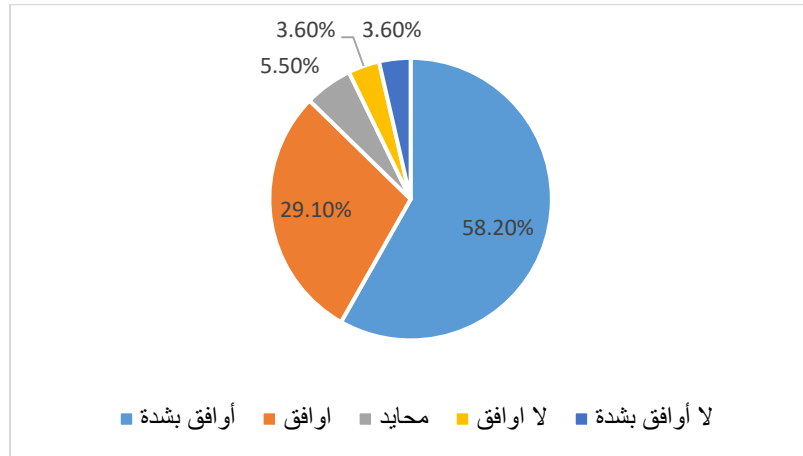
٥-يتم الحصول على المكافآت والحوافز للعاملين الذين يحققون الإنتاجية القصوى.



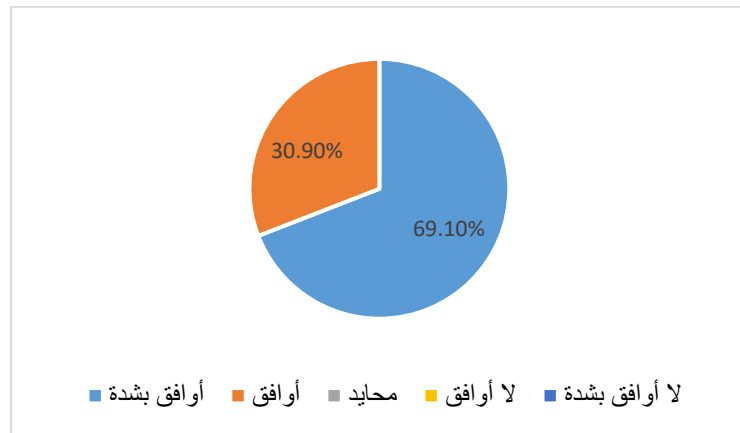
٦-في الوضع الحالي، يتم تحقيق الإنتاجية القصوى من العاملين.



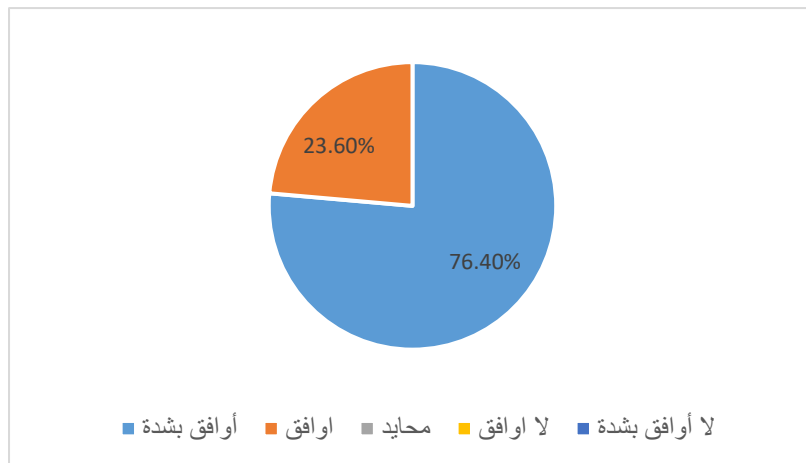
١-تحفيز المديرين للمرؤوسين يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية.



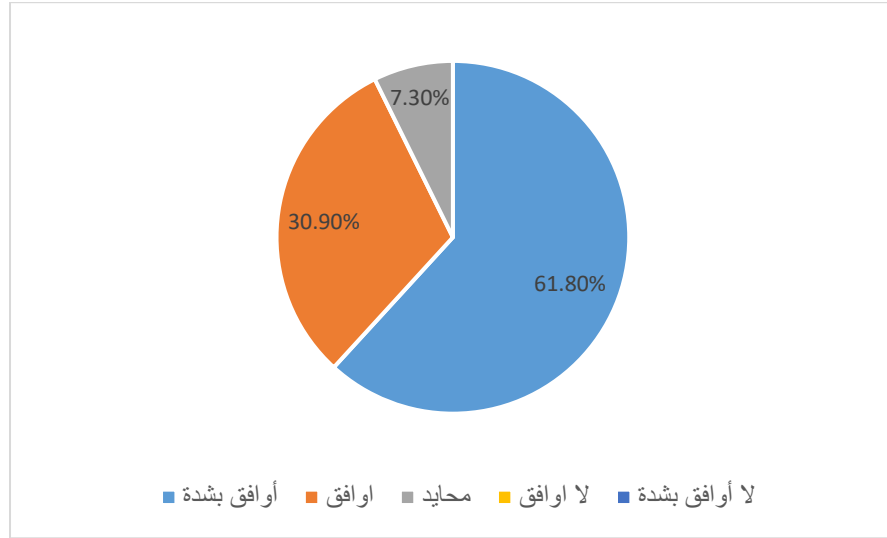
٢-التأثير المثالي والقذوة الحسنة للقائد ينعكس على المرؤوسين وكفاءة انتاجيتهم.



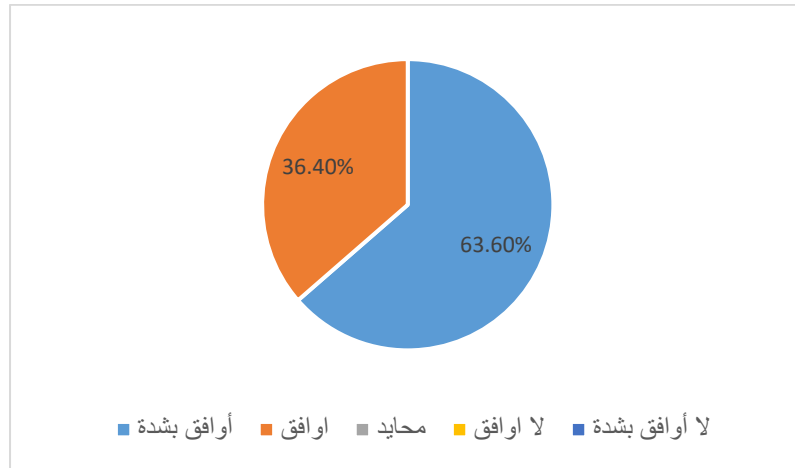
٣-مشاركة المديرين للمرؤوسين في التوجيه وحل مشكلات العمل يزيد من الكفاءة الإنتاجية.



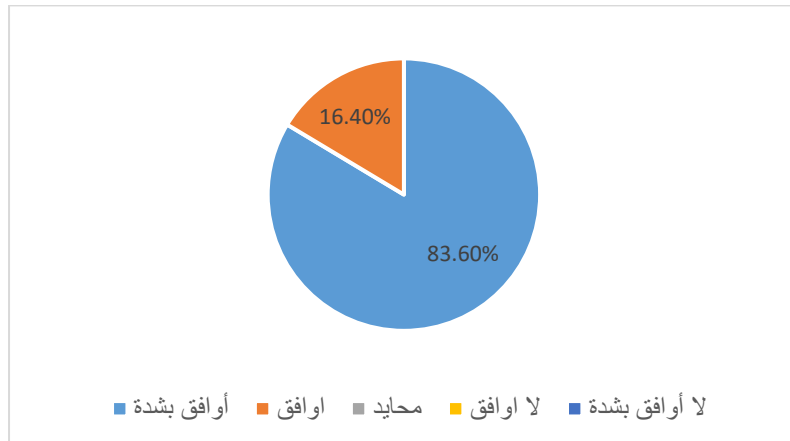
٤- تفويض المدير للمرؤوسين بعدد من الصلاحيات يرفع الكفاءة الإنتاجية.



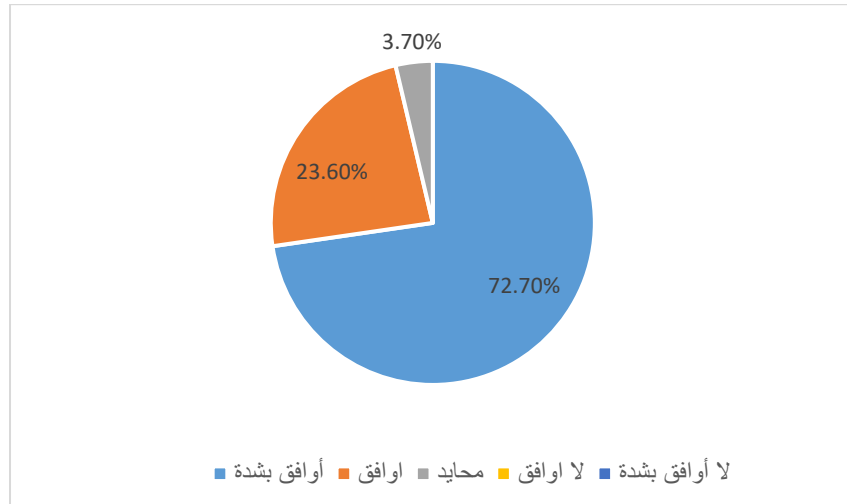
٥- مراعاة المدير للاختلافات الفردية والسمات الشخصية للمرؤوسين يحقق كفاءة انتاجية أعلى.



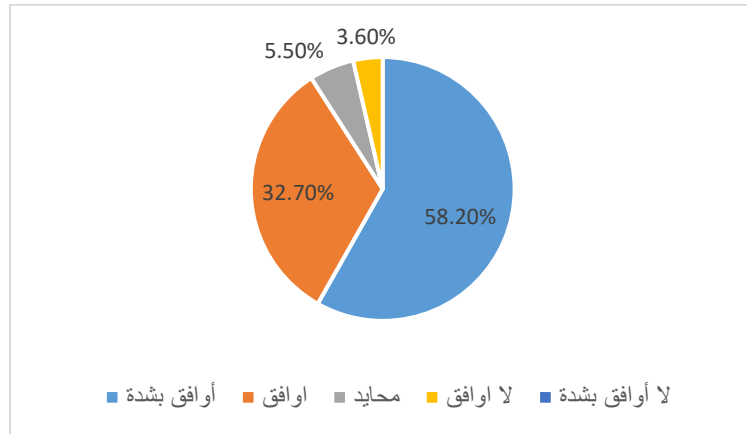
٦- ترتفع الكفاءة الإنتاجية مع المدير الذي يهتم بتدريب وتطوير المهارات لدى المرؤوسين.



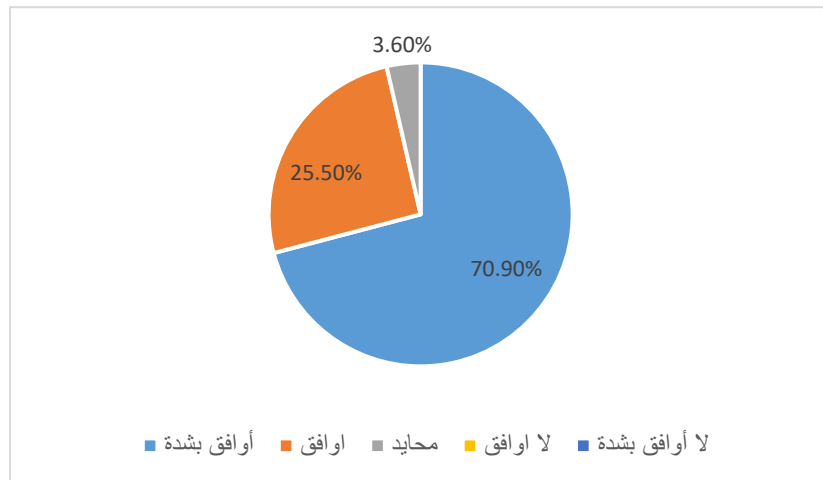
٧- تعزيز الانتماء والولاء الوظيفي للمنظمات في الرياض يزيد من كفاءة الإنتاجية للعاملين.



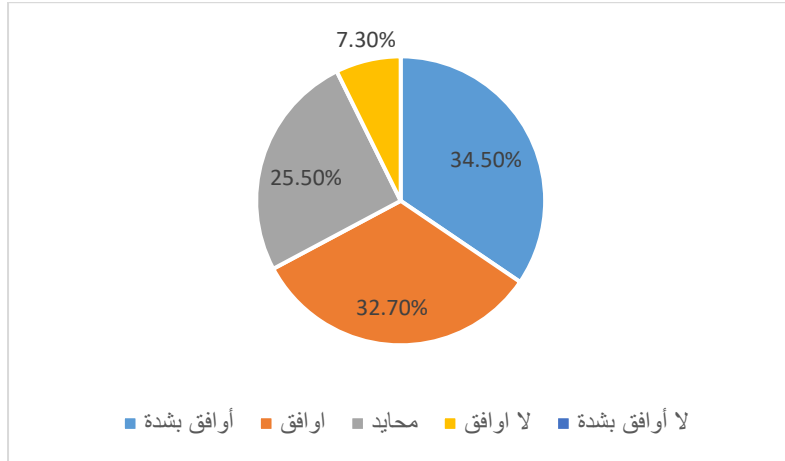
١- امتلاك المديرية لأكاديمية تدريبية خاصة فرصة لتعليم الأنماط القيادية الحديثة ومنها القيادة التحويلية.



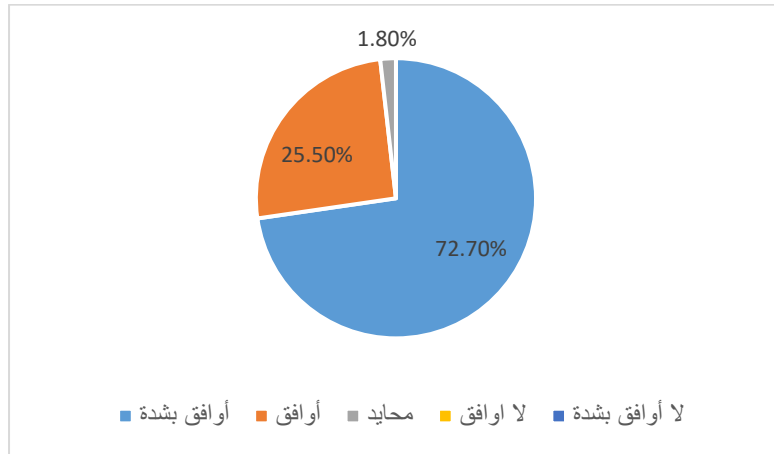
٢- التحول الرقمي الحاصل في المملكة يؤثر إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية والأساليب القيادية.



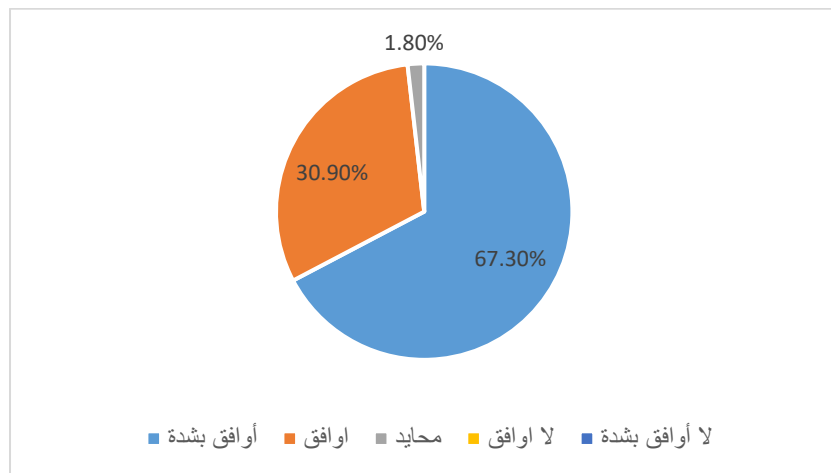
٣- البيئة التقنية الحالية جيدة بما يكفي ولها تأثير إيجابي على كفاءة الإنتاجية.



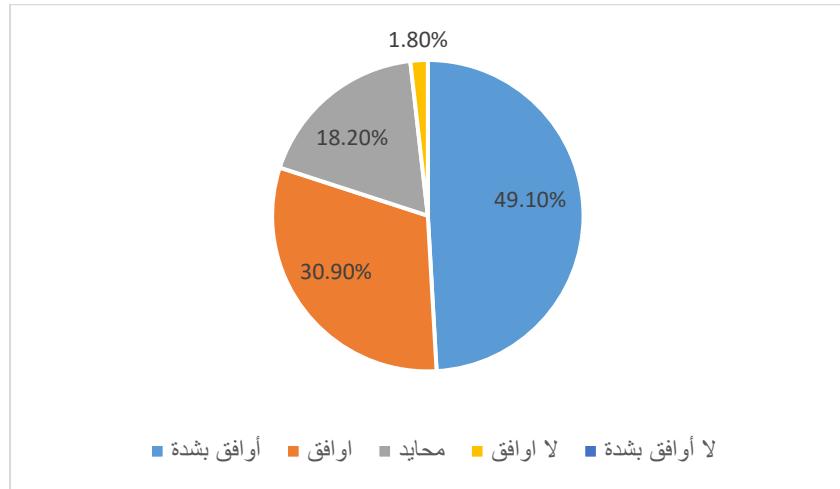
٤- مستهدفات وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ تؤثر إيجاباً على الأساليب القيادية المتبعة وكفاءتها الإنتاجية.



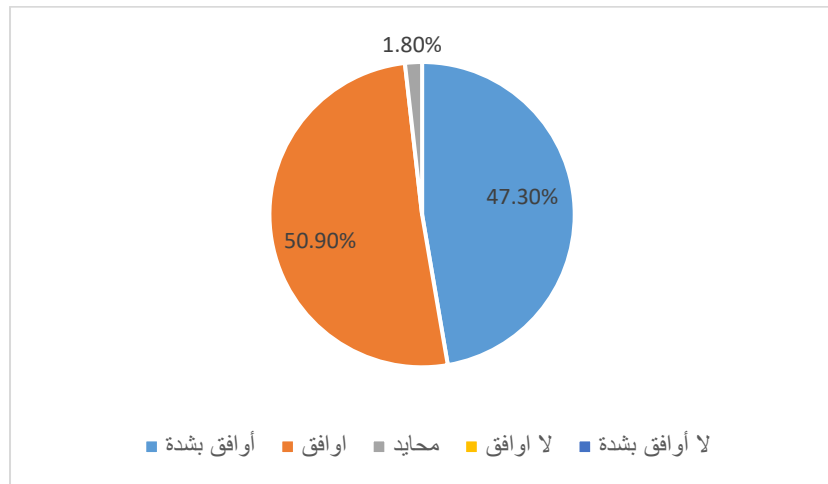
٥- ثقافة التغيير القائمة بالمملكة العربية السعودية تتطلب أساليب قيادية حديثة.



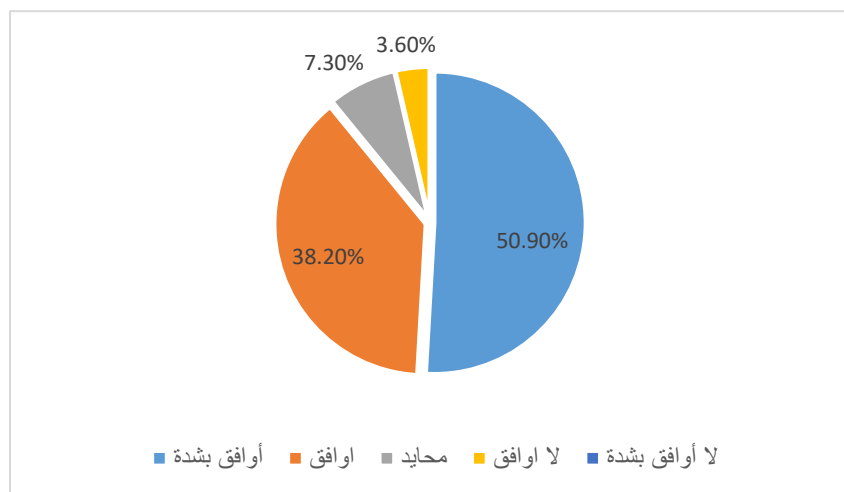
٦- الوعي بالثقافة الحقوقية يؤثر إيجاباً على النمط القيادي المتبع.



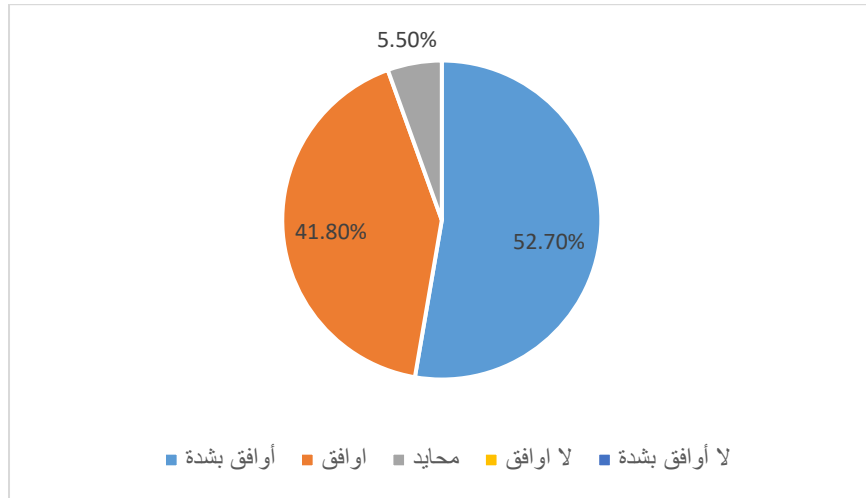
١- يمكن للقائد اعتماد أسلوب قيادي يتناسب مع إدارته.



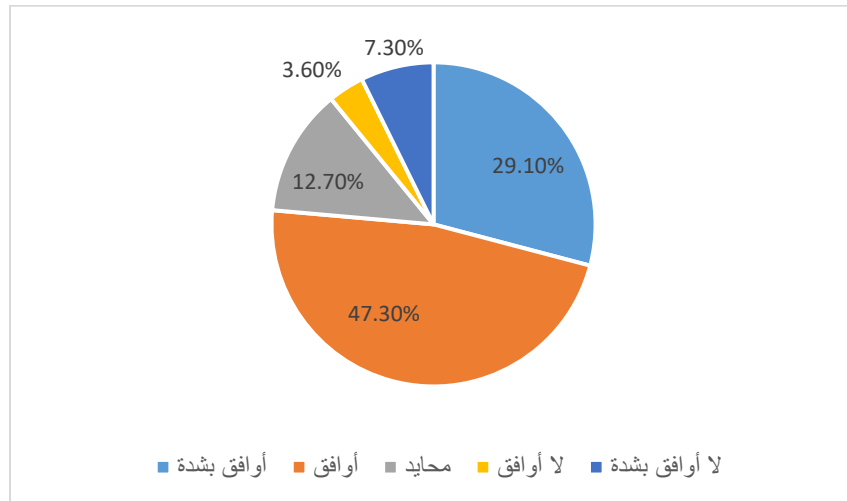
٢- يمكن للمدراء اختيار البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهارات المرؤوسين.



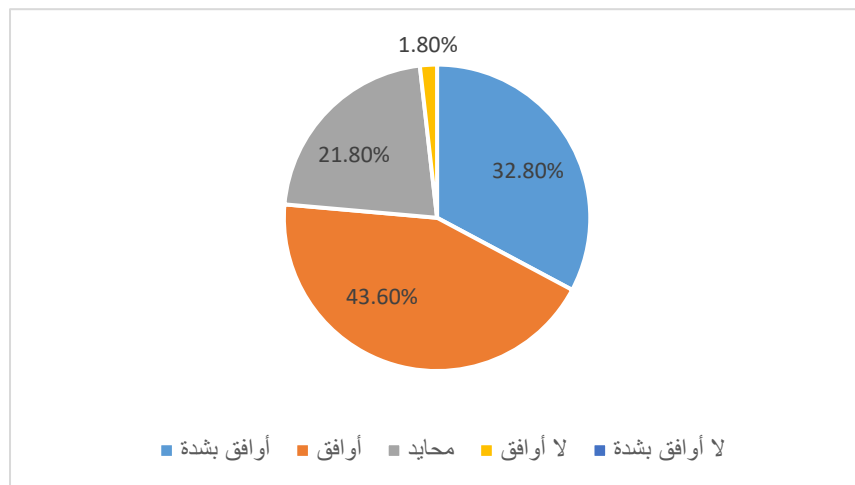
٣- يمكن للمدراء تفويض مرؤوسيهم بشكل بسيط غير معقد.



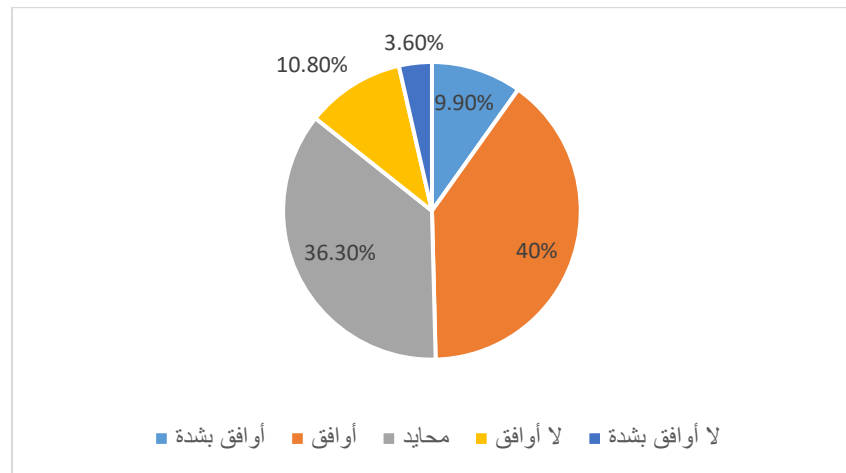
١- السياسات التنظيمية تفرض غط معين من الأنماط القيادية.



٢- تسمح السياسات للمدراء بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين.



٣- سياسات التدريب في المنظمات تدعم نمط قيادي معين.



٤- سياسات الحوافز واضحة للعاملين.

