

أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة بالتطبيق على بلدية القطيف

إعداد/ فاضل عباس ال توفيق

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميداوون

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميداوون

الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٤

فهرس المحتويات

٣	مستخلص البحث:
٤	Abstract
٥	المقدمة
٦	مشكلة البحث
٧	أهمية البحث
٨	أسئلة البحث
٨	أهداف البحث
٩	فرضيات البحث
٩	منهجية البحث
١٠	الدراسات السابقة
١٠	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المنظمة
١٢	ثانياً : الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية
١٥	نموذج البحث:
١٦	طرق جمع وتحليل البيانات:
١٦	هيكل المشروع المقترح
١٧	الفصل الثاني: الاطار النظري
١٧	المبحث الأول: المقصود بالقيادة التحويلية وخصائصها
١٨	خصائص القيادة التحويلية:
٢١	المبحث الثالث: كيفية تطبيق القيادة التحويلية
٢٢	المبحث الرابع: أثر القيادة التحويلية في تقييم الأداء الوظيفي
٢٦	المراجع العربية:
٢٨	المراجع الاجنبية:

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة؛ و تتمحور إشكالية الدراسة في البحث في امكانية الاعتماد على ابعاد القيادة التحويلية في تحسين الاداء المنظمى ببلدية محافظة القطيف وهو ما يتطلب قياس مستوى توافر تلك الابعاد ، مما سوف يساهم فى التعرف على مستوى اهمية الاستفادة من فلسفة القيادة التحويلية في تطويع جوانب القصور و تحقيق مستوى مرتفع من الاداء المنظمى والسعى نحو تكوين التميز في الاداء ، من أجل الإجابة على إشكالية البحث و تم الاعتماد على منهج المقابلة والمنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية؛ من خلال جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها عن طريق استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة.حيث يمكن ان تمثل نتائج الدراسة حلا للعديد من المشاكل تمر بها المؤسسة.

Abstract

The research aimed to clarify the impact of transformational leadership on organization performance. The problem of the study revolves around investigating the possibility of relying on the dimensions of transformational leadership in improving organizational performance in the municipality of Qatif Governorate, which requires measuring the level of availability of those dimensions, which will contribute to identifying the level of importance of benefiting from the philosophy of transformational leadership in adapting shortcomings and achieving a high level. From organizational performance and striving towards creating excellence in performance, in order to answer the research problem, we relied on the interview method and the descriptive analytical method in conducting the applied study. By collecting data and information, then analyzing them and describing the results obtained by using appropriate statistical analysis methods. The results of the study can represent a solution to many problems experienced by the institution.

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 بالمتغيرات 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 خانتي موافق وموافق بشدة أكثر من غيرها.

تتمحور اشكالية الدراسة في البحث في امكانية الاعتماد على ابعاد القيادة التحويلية في تحسين الاداء المنظمى ببلدية محافظة القطيف وهو ما يتطلب قياس مستوى توافر تلك الابعاد ، مما سوف يساهم فى التعرف على مستوى اهمية الاستفادة من فلسفة القيادة التحويلية في تطويع جوانب القصور و تحقيق مستوى مرتفع من الاداء المنظمى والسعى 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 سعيا 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 الاستشارة 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

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 كفي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة والمقابلة كأحدى 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 المتوصل 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 الإستراتيجية الإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته 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 اثر ذات دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ٠,٠٥
- يوجد اثر ذات دلالة إحصائية للاستقطاب التعيين التدريب التطوير، مشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ a ؛
- يوجد اثر 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 السلسلة 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 إستبانه تكونت من ٣٩ فقرة وتم توزيع ٤٨٩ إستبانه، 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،

الاستشارة العقلية التمكين في شركات التأمين كان مرتفعاً ؛

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

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

الاعتبارية الفردية الاستشارة 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 المنظمي 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 إستبانه 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 التلبناني، 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 الإستبانة 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%

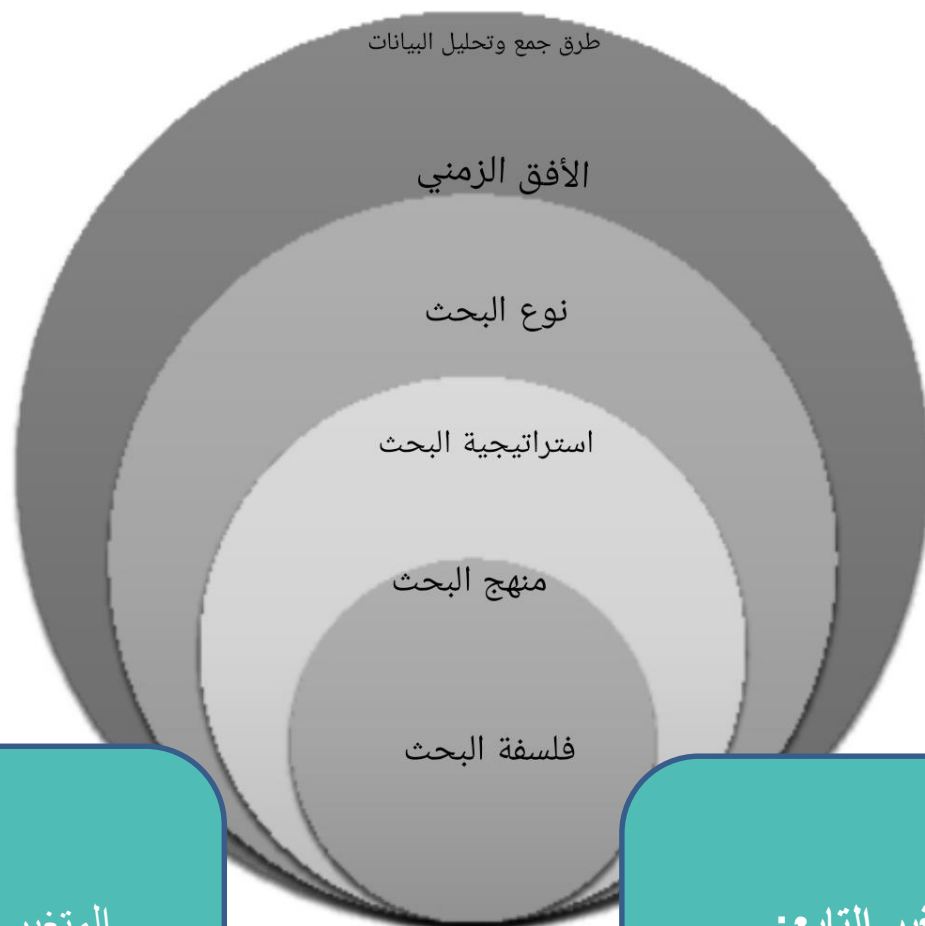
✓ أن السلوكات التي تنتهجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات

العاملين

للتمكن.

نموذج البحث:

أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة بالتطبيق على بلدية محافظة القطيف



المتغير المستقل:
ابعاد القيادة التحويلية

المتغير التابع:
القيادة التحويلية

تم تصميمه بواسطة الباحث

طرق جمع وتحليل البيانات:

الطريقة الكمية حيث يتم عمل استبيان وتوزيعه الكترونيا ومن ثم تحليل نتائج الاستبيان احصائيا

هيكل المشروع المقترح

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: المقصود بالقيادة التحويلية وخصائصها

المبحث الثاني:تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة

المبحث الثالث: كيفية تطبيق القيادة التحويلية

المبحث الرابع: أثر القيادة التحويلية في تقييم الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة



الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: المقصود بالقيادة التحويلية وخصائصها

ويعرفها (شقورا، ٢٠١٣، ص (٤٧)، القيادة التحويلية بأنها عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير من قيم المرؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي".

ويعرفها زياني، ٢٠١٣، ص 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".

بينما عرفها (كنعان، ٢٠١٤، ص ١٨) بأنها : القيادة التي تحول الأفراد للأفضل، وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل".

وعرفها (ناصر، ٢٠١٦، ص ١٣)، بأنها: "تلك القيادة التي تركز على أهمية فريق العمل والتحسين الشامل في المؤسسة التربوية، وطريقة التفكير بالعاملين وطبيعة العملية التعليمية".

بينما يعرفها الشوابكة والشلبي والخالدة، ٢٠١٨، ص ١٤٨) بأنها: "ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم"، وبناء على التعريفات السابقة، ترى الباحثة أن القيادة التحويلية هي

القيادة التي يتم من خلالها السعي إلى التغيير بالاعتماد على خطط بعيدة المدى، والعمل على إثارة وتحفيز المعلمين والتعامل معهم ضمن القيم الأخلاقية، حتى تصبح أهم هدف من أهدافهم هو السعي إلى تطوير المدرسة، والوصول إلى إنجازات أفضل.

ويعرف الباحث القيادة التحويلية بأنها:

ذلك الاتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بكفاءة عالية، بما يساعد في التحول من الواقع (الحاضر) إلى المستقبل، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد وتكلفة.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال سلطتها الأخلاقية، التي تمارسها على الأفراد، والتي تمثل الإطار المرجعي للقيادة التحويلية، فمن خلالها تعزز سلطة القائد التقليدي بسلطة أخرى، وهي السلطة المستمدة من الأخلاق التي يمارسها القائد التحويلي، تلك السلطة التي تستمد من القدوة الحسنة والمبادئ الثابتة، كالعدل، والاستقامة والحكمة والصدق، وفي نفس الوقت قيادة تأخذ على عاتقها مهمة التغيير كأولوية استراتيجية في إحداث نقلة نوعية في تنفيذ الخطط والبرامج (النصير، ٢٠١٠).

ومما يعزز أهمية القيادة التحويلية ما أشار إليه (Jha ٢٠١٤، ٢٢)، بأن القيادة التحويلية تعتبر أداة فعالة للقادة، خاصة في مكافحة الفوضى في أماكن العمل، وأن لها دور كبير في تطوير المناخ الأخلاقي، حيث تهتم القيادة التحويلية بأن يكون مكان العمل، خالي من حالات الفوضى والنزاع بين العاملين.

خصائص القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية عملية منظمة، تقوم على خطوات متسلسلة ومستمرة، وتقوم على خطط بعيدة المدى، كما أنها قيادة أخلاقية، لأنها تقوم على مجموعة من القيم والمبادئ كالعدل

والمساواة، فلا يوجد تميز بين المعلمين داخل المدرسة، فجميعهم يقدم لهم التقدير والاحترام وتعمل القيادة التحويلية على تحفيز أفرادها وإثارة دافعيتهم، وإشعارهم بأن أهدافهم المؤسسة واحدة، مما ينتج عن ذلك العديد من الصفات المرغوبة، منها الثقة بالنفس، كما تغير نظرة الأفراد لأهدافهم من الأهداف البسيطة إلى الأهداف ذات المستوى العالي، والتي تدعم العمل في المؤسسة (شقوارة، ٢٠١٣).

حيث يعتبر القائد التحويلي قائداً له جاذبية مؤثرة، يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية ومقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم فكرياً وعاطفياً، يحبه المرؤوسون لشخصه قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية (الرحامنه، ٢٠١٥، ص ٦٣)، كما يتميز القائد التحويلي على المستويين الشخصي والاجتماعي بمهارات عالية،

المبحث الثاني: تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة

التأثير والجاذبية القيادية رؤية القائد الواضحة وإحساسه بأهداف المنظمة التي تمكنه من أن يكون قادر على كسب الآخرين من خلال صفات وسمات وسلوكيات تؤثر على من حوله، يحصل من خلالها على إعجاب الآخرين، وكسب ثقتهم واحترامهم، فالقائد يمتلك كاريزما عالية، تجعله قادراً على الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية.

ويشتمل التأثير المثالي على الأساليب التي تغرس الاعتزاز بالعاملين، كونهم مرتبطين بالرئيس في كثير من الأحيان، وأن هذه الأساليب لها علاقة بجاذبيته، فهي تبين أن تفكير القائد سوف يتخطى حدود اهتمام العاملين الذاتي، ليصل إلى المصلحة العاملة للجماعة، والتضحية

بالمصلحة الشخصية لخدمة الآخرين، وأن القائد التحويلي المتصف بالتأثير المثالي، سوف يظهر نوعاً من القوة والثقة بالنفس، ولديه القدرة على طمأنة الآخرين بأنهم يستطيعون التغلب على العقبات التي تواجههم، فهو يميل للحديث باستفاضة عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها عامله، وأهمية الثقة ببعضهم البعض، ويركز أيضاً على المهام الجماعية ويشدد على أهمية وجود ارتباط متين بالهدف المنشود، وأن أعضاء المؤسسة أو فريقها غالباً ما يقتنون أثر القائد الذي يمتلك تأثير مثالي، فينظرون له كتجسيد للشخصية الجذابة التي تنبثق منها قيم ومهام المنظمة. (Hughes, ٢٠١٤, ٨)

الحافز والإلهام: القائد التحويلي قائد متقاتل يحفز ويثير دافعية العاملين، من خلال أساليب ووسائل وحوافز مختلفة سواء كانت مادية أو معنوية، فهو يغرس الحماس الداخلي والثقة بالنفس لدى الآخرين، وذلك للوصول إلى أفكار جديدة توصلهم إلى الإتقان والتميز.

الاستشارة الفكرية: يقوم القائد التحويلي على مدارك العاملين، فهو يرفع من مستوى تفكيرهم للوصول إلى الإبداع والابتكار، وذلك لحل المشكلات التي تواجههم ولتشجيعهم على طرح المزيد من الأفكار الجديدة، والتي تساعد على إنجاز مهامهم، وعلى القائد أيضاً أن يكون محفزاً لهذا الإبداع والابتكار.

الاهتمام بالمرؤوسين الاعتبار الفردي: تقدير الأفراد واحترامهم، والاهتمام بالمشاكل التي تواجههم ومساعدتهم في حلها، والاهتمام بحاجاتهم والعمل على إشباعها، وبناء العلاقة الطيبة معهم، وجميع هذه الأمور تعد محورياً بالغ الأهمية للقائد التحويلي، فالعلاقات الإنسانية والتفاعل بين الأفراد، هي الأساس التي تقوم عليه القيادة التحويلية، ويشير الاعتبار الفردي إلى كل الجهود

التي يبذلها القائد للمرؤوسين، وذلك من خلال الدعم النفسي والاجتماعي، ومن خلال تقديم المشورة وإشباع حاجاتهم الفردية، وقدراتهم وتطلعاتهم، ويقوم أيضا القادة بالأخذ بآراء المرؤوسين، والسماح لهم بالتعبير عن وجهات النظر، مما يساعد على تحقيق الأهداف. (Nikezic et al, ٢٠١٨

ويتضح مما سبق بأن القادة التحويليين يعملون يجد وبنقة مع مرؤوسيهف، ويعملون جاهدين بطرق متعددة لتحقيق نتائج فعالة، وذلك من خلال توظيف واحد أو أكثر من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، بهدف تحقيق الإنتاجية العالية، فبعد التأثير المثالي يتطلب من القائد أن يكون قدوة حسنة للعاملين، وأن يتصرف تصرفات ذات طابع أخلاقي، ويقوم بتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، بينما بعد الحافز الإلهامي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي والدخول في المخاطر المدروسة، ويعمل القائد التحويلي في بعد الاستثارة الفكرية على البحث عن الأفكار الحديثة، والعمل على حل المشكلات بطريقة إبداعية، ونجد أن بعد الاعتبار الفردي يظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع باهتمام، ويهتم اهتماما خاصا باحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم مع العمل على تشجيعهم.

المبحث الثالث: كيفية تطبيق القيادة التحويلية

إن تطبيق القيادة التحويلية في المنظمة يمكن أن يحقق العديد من الفوائد، بما في ذلك:

١- زيادة الإنتاجية: تطبيق القيادة التحويلية في الشركة يمكن أن يزيد من إنتاجيتها وجودة المنتجات والخدمات المقدمة.

٢- تعزيز الإبداع والابتكار: إن استخدام القيادة التحويلية يساعد الموظفين على التفكير بشكل إبداعي وتحليل الأمور بشكل مختلف، ليصبحوا مزودين للأفكار المبتكرة.

- ٣- تعزيز روح الفريق: إن تطبيق القيادة التحويلية يمكن أن يزيد من روح الفريق ويعزز العمل الجماعي ويربط الفريق بالإدارة.
- ٤- تحقيق النجاح المستدام: يمكن للقيادة التحويلية تنفيذ أساليب ومناهج الإدارة بشكل جذري وتحقيق النجاح المستدام في عمليات العمل.
- ٥- زيادة تحمل المخاطر: يمكن أن تؤدي القيادة التحويلية إلى المزيد من التحديات في العمل وتشجيع الموظفين على التكيف مع التغيير وتحمل المخاطر المحتملة.
- ٦- تعزيز الثقة بين الأفراد: إن تطبيق القيادة التحويلية يمكن أن يعزز الثقة والتفاعل بين الأفراد ويحسن تدفق المعلومات والتواصل بينهم.
- ٧- جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها: يمكن للقيادة التحويلية جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتشجيع الموظفين على الإبداع وتحسين مستوياتهم المهنية.
- ٨- تحقيق التنمية المستدامة: تستطيع القيادة التحويلية تحقيق التنمية المستدامة في مختلف الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. (الاخضر، ٢٠١٩)

المبحث الرابع: أثر القيادة التحويلية في تقييم الأداء الوظيفي

يتم تقييم الاداء الوظيفي عن طريق الوقائع والاحداث الحرجة هي التي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد الحرج ذلك الجزء من السلوك الفردي والذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر الحسن أدائه أو قصوره، دليلاً على ارتفاع كفايته، والهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة إستناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو سيئة

في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على الموظف. (نوري وآخرون، ٢٠١١)

طريقة البحث الميداني تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الموارد البشرية في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة، ويتم في العادة الحصول على البيانات شفهيًا ودون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بملء نموذج معين أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق أو أي كتابة وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الموارد البشرية بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، وبعد عودة ممثل إدارة الموارد البشرية إلى مكتبه يقوم بصياغة الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب ويرسل نسخة منها في شكلها الأول إلى الرئيس للمراجعة، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات ممتاز، جيد مرضى أو مقبول، أو غير مرضى)،

ومن ميزات هذه الطريقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه إذ أن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة، كذلك فإن ممثل إدارة الموارد البشرية الذي قد يقضي ساعة أو أكثر في مقابلة كل مشرف يعطيه انطباعاً بأن عملية التقييم هذه تعتبر هامة ومفيدة إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه إذ أن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة، وكذلك هذه الطريقة تمكن ممثل إدارة الموارد البشرية من استعمال معايير مماثلة للتقييم عند القيام بإجراء عدد كبير من المقابلات مما يعني أن باستطاعته تكوين مجموعة من القواعد الأساسية الثابتة التي يمكن أن

تستعمل في تقويم جميع العاملين إلا أنه يعاب على هذه الطريقة كونها مكلفة وتستغرق وقتاً قد يكون طويلاً للإنتهاء من عملية التقويم كذلك فإن قياس أداء العامل يتم دون حضوره أو مقابلته وهذا قد يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال كذلك فإن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة ودرجة وكفاءة ممثل قسم إدارة الأفراد في استخلاص نتائج موضوعية وسليمة (موسي، ٢٠١٣ (١٠٧)

طريقة التقدير الجماعي يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العاملين من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للعمل، كما قد يكون من بين أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة، إن عمل اللجنة هو مناقشة التقويم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العمل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته وبعد إجتماع بالعامل وكذلك العامل نفسه وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل (علوان، ٢٠١٧)

طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات التقييم أداء العاملين وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي القحطاني، ٢٠١٥ (١٧١) قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف الوظيفة محدداً مسؤولياته. قيام المرؤوسون بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.

طريقة التوزيع الاجباري في هذه الطريقة تطبق النسب المئوية لتقدير العاملين وتبدأ النسب المئوية من درجة الممتاز وتنتهي بالردي، وأن مستخدم هذه الطريقة يمنع من التساهل أو التشدد في تقدير أداء الموظفين (الكلالدة، ٢٠١١ (١٧٤)

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقتضي هذا التوزيع لأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية: ١٠% - ٢٠% - ٤٠%، ورغم أن هذه الطريقة تقسم بسهولة وبساطة تطبيقها إلا أنها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز، ضعيف، مقبول وهذا التراض غير صحيح كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين فقد نجد مثلاً أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز تعملهم لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطراً لتصنيفهم وتوزيعهم إلى جيد، ضعيف، وممتاز وهذا ليس من العدل الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والمنافسة بينهم. الجبالي، ٢٠١٦ (١٩٨)

المراجع العربية:

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 التלבاني، 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 الإستراتيجية 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
٧. شقورة سناء على (٢٠١٣) دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، طرابلس.
٨. زيانى، ايمان (٢٠١٣) تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
٩. كنعان، رؤيا محمود محمد (٢٠١٤) درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
١٠. ناصر، ربنا عبد الله (٢٠١٦). القيادة التحويلية لدى المديرين وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس داخل الخط رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.
١١. الشوابكة، زياد على والشلبي، فراس سليمان والحوالدة رياض عبدالله (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل الأردنية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨ (٤). ١٤٥ - ١٦٥
١٢. النصير، يوسف محمد (٢٠١٠) واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك. إربد.

١٣. الرحامنه بكر أحمد عبد الحميد (٢٠١٥). القيادة التحويلية ودورها في الالتزام

التنظيمي : التعلم التنظيمي كمتغير معدل رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

١٤. نوري، منير وآخرون (٢٠١١م)، إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

١٥. صياحي 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.

١٦. موسى، بكري الطيب (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية الخرطوم: مطبعة جي تاون.

١٧. نوفل عبد الرضا علوان (٢٠١٧)، العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري

وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة منشورة بمجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر العدد (٣) بغداد.

١٨. القحطاني، محمد بن دليم (٢٠١٥م) إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل الرياض: العبيكان للنشر .

١٩. الكلالدة، طاهر (٢٠١١) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

٢٠. الجبالي، حمزه (٢٠١٦م). تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

المراجع الاجنبية:

Jha, S. (۲۰۱۴), Transformational leadership and psychological – ۱
empowerment. S Asian Jnl Of Global Bus Res, ۱(۳, ۱۸–, ۵۳

Hughes, Tawney A. (۲۰۱۴), Idealized, Inspirational, and – ۲
Intellectual Leaders in the Social Sector: Transformational
Leadership and the Kravis Prize. CMC Senior Theses, Claremont
McKenna College, USA

Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J. (۲۰۱۲), TRANSACTIONAL – ۳
AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: DEVELOPMENT
THROUGH CHANGES. International Journal For Quality
Research, ۶ (۳), ۲۸۵, ۲۹۶