

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

إعداد/ عبدالوهاب مكي عبدالعال

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميداوون

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميداوون

العام الدراسي ٢٠٢٤م

## فهرس المحتويات

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ٢  | فهرس المحتويات                                               |
| ٥  | المستخلص:                                                    |
| ٦  | Abstract                                                     |
| ٧  | الفصل الاول: المقدمة                                         |
| ٧  | ١,١ المقدمة                                                  |
| ٨  | ١,٢ مشكلة البحث                                              |
| ٩  | ١,٣ أهمية البحث                                              |
| ١٠ | ١,٤ أسئلة البحث                                              |
| ١٠ | ١,٥ أهداف البحث                                              |
| ١١ | ١,٦ فرضيات البحث                                             |
| ١٢ | ١,٧ منهجية البحث                                             |
| ١٢ | ١,٨ الدراسة الميدانية                                        |
| ١٣ | ١,٩ الدراسات السابقة                                         |
| ١٨ | نموذج البحث:                                                 |
| ١٨ | طرق جمع وتحليل البيانات:                                     |
| ١٩ | هيكل المشروع المقترح                                         |
| ٢٠ | الفصل الثاني: الاطار النظري                                  |
| ٢٠ | المبحث الأول: المقصود بالقيادة التحويلية وخصائصها            |
| ٢٢ | المبحث الثاني: تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة      |
| ٢٥ | المبحث الثالث: كيفية تطبيق القيادة التحويلية                 |
| ٢٦ | المبحث الرابع: أثر القيادة التحويلية في تقييم الأداء الوظيفي |
| ٤٤ | الفصل الثالث: منهجية البحث:                                  |
| ٤٤ | ٣,١ المقدمة:                                                 |
| ٤٤ | ٣,٢ التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث:                      |
| ٤٥ | ٣,٣ تصميم البحث:                                             |
| ٤٥ | ٣,٤ منهج البحث:                                              |
| ٤٧ | ٣,٥ أدوات البحث:                                             |
| ٤٨ | ٣,٦ عينة البحث:                                              |
| ٤٨ | ٣,٧ مجتمع البحث:                                             |
| ٤٩ | ٣,٨ طرق جمع البيانات:                                        |

|    |                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٥٠ | ..... طرق و إجراءات تحليل البيانات:                                                      |
| ٥١ | ..... الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج                                     |
| ٥١ | ..... ٤,١ المقدمة:                                                                       |
| ٥١ | ..... ٤,٢ خصائص عينة الدراسة:                                                            |
| ٦٥ | ..... ٤,٣ قياس صدق وثبات أدوات الدراسة                                                   |
| ٨٠ | ..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات                                          |
| ٨٠ | ..... ٥,١ المقدمة:                                                                       |
| ٨٠ | ..... ٥,٢ المساهمة النظرية                                                               |
| ٨٠ | ..... ٥,٣ المساهمة العملية                                                               |
| ٨١ | ..... ٥,٤ التوصيات                                                                       |
| ٨٢ | ..... ٥,٥ حدود الدراسة                                                                   |
| ٨٢ | ..... ٥,٦ الدراسات المستقبلية                                                            |
| ٨٤ | ..... الخاتمة                                                                            |
| ٨٦ | ..... المراجع العربية:                                                                   |
| ٨٩ | ..... المراجع الاجنبية:                                                                  |
| ٩٠ | ..... الملاحق                                                                            |
| ٩٠ | ..... الاستبيان: أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة بالتطبيق على بلدية محافظة القطيف |

## فهرس الجداول

|    |                                                                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤٨ | جدول 1: مجتمع البحث.....                                                                                       |
| ٤٨ | جدول 2: عينة البحث.....                                                                                        |
| ٥٢ | جدول ٣ توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع.....                                                                 |
| ٥٣ | جدول 4: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....                                                                 |
| ٥٤ | جدول 5: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....                                                        |
| ٥٥ | جدول ٦: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.....                                                         |
| ٦٦ | جدول ٧: اختبار الثبات لمحاوور الاستبيان.....                                                                   |
| ٦٧ | جدول ٨: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور أبعاد القيادة التحويلية.....                                        |
| ٦٨ | جدول ٩: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور أداء المنظمة.....                                                   |
|    | جدول ١٠ قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)                   |
| ٦٩ | ..... (AVE)                                                                                                    |
| ٧٠ | جدول ١١: التحليل الوصفي لمتغير التأثير المثالي.....                                                            |
| ٧١ | جدول ١٢: التحليل الوصفي لمتغير الدافع الملهم.....                                                              |
| ٧٢ | جدول ١٣: التحليل الوصفي لمتغير التحفيز الفكري.....                                                             |
| ٧٣ | جدول ١٤: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: أداء القيادة التحويلية بالمنظمة.....                            |
| ٧٥ | جدول ١٥: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين القيادة التحويلية بدلالة أبعادها على أداء المنظمة..... |
| ٧٧ | جدول ١٦: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغير التأثير المثالي على أداء المنظمة.....           |
| ٧٨ | جدول ١٧: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الدافع الملهم على أداء المنظمة.....                     |
| ٧٩ | جدول ١٨: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحفيز الفكري على أداء المنظمة.....                    |

## فهرس الاشكال

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| ١٨ | شكل ١: نموذج البحث.....                                          |
| ٤٥ | شكل ٢: تصميم البحث.....                                          |
| ٥٣ | شكل ٣: الرسم البياني لتوزيع عينة البحث تبع الجنس.....            |
| ٥٤ | شكل ٤: الرسم البياني لتوزيع عينة البحث تبع السن.....             |
| ٥٥ | شكل ٥: الرسم البياني لتوزيع عينة البحث تبع المؤهلات العلمية..... |
| ٥٦ | شكل ٦: الرسم البياني لتوزيع عينة البحث تبع عدد سنوات الخبرة..... |
| ٦٤ | شكل ٧: الرسوم البيانية للنسب المئوية لردود جمل الاستبيان.....    |

## المستخلص:

**الهدف من الدراسة :** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة

بالتطبيق على بلدية محافظة القطيف

**منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم

استخدام مجتمع الدراسة من العاملين ببلدية محافظة القطيف وتم تطبيق الدراسة على عينة

الدراسة المكونة من عدد ٣٨ من العاملين ببلدية محافظة القطيف.

**نتائج الدراسة:** وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $a <$

(٠.٠٥) للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة في ( التأثير المثالي ، الدافع الملهم، والتحفيز

الفكري ) على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف.

المساهمة النظرية: تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية

بأبعادها المختلفة ( التأثير المثالي والدافع الملهم والتحفيز الفكري) والاداء الوظيفي للقيادة

التحويلية

**التطبيقات العملية:** تقدم الدراسة توصيات للجهات ذات العلاقة ببلدية محافظة القطيف حول

أهمية تطبيق القيادة التحويلية وعلاقتها باداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف مما يرفع من

مستوى المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، أداء

المنظمة.

## **Abstract**

**The aim of the study:** This study aims to reveal the impact of transformational leadership on the performance of the organization, applied to the Municipality of Qatif Governorate.

**The methodology of the study:** To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, where the study community of workers in the Municipality of Qatif Governorate was used, and the study was applied to the study sample consisting of 38 workers in the Municipality of Qatif Governorate.

**The results of the study:** The results of the study showed that there is a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha < (0.05)$ ) for transformational leadership in terms of its combined dimensions (ideal influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation) on the performance of the organization in the Qatif Governorate Municipality.

**Theoretical contribution:** This study contributes to the literature by studying the relationship between transformational leadership in its various dimensions (ideal influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation) and the job performance of transformational leadership.

**Practical applications:** The study provides recommendations to the relevant authorities in the Qatif Governorate Municipality on the importance of applying transformational leadership and its relationship to the performance of the organization in the Qatif Governorate Municipality, which raises the level of the organization.

**Keywords:** Transformational leadership, ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, organizational performance.

## الفصل الاول: المقدمة

### ١,١ 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 بفعالية وكفاءة 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

## ١,٢ مشكلة البحث

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

تتمحور اشكالية الدراسة في البحث في امكانية الاعتماد على ابعاد القيادة التحويلية في تحسين الاداء المنظمى ببلدية محافظة القطيف وهو ما يتطلب قياس مستوى توافر تلك الابعاد ، مما سوف يساهم فى التعرف على مستوى اهمية الاستقادة 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

### ١,٣ أهمية البحث

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

الآتي:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة مكملية 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.

#### ١,٤ أسئلة البحث

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة ببلدية محافظة القطيف؟  
وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

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

#### ١,٥ 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

## ١,٦ فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء

المنظمة على بلدية محافظة القطيف

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافع الملهم على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الفكري على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف

### الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء

المنظمة على بلدية محافظة القطيف

الفرضية البديلة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف .

الفرضية البديلة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافع الملهم على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف .

الفرضية البديلة الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الفكري على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف

#### ١,٧ 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 كيفي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الملاحظة كأحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات.

من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم الاعتماد على الاستبيان 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.

#### ١,٨ 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

## ٩, ١ الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قام الباحث 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  $a = 0.05$  ؛
- يوجد اثر ذات دلالة إحصائية للاستقطاب التعيين نظم التعويضات التدريب التطوير على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة  $a = 0.05$  .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،

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

التأمين الأردنية عند مستوى الدلالة -٠.٠٥.

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

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

النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية ( دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد ٢٠ الفصل الثالث لسنة ٢٠١٢، جامعة بغداد. تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء 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

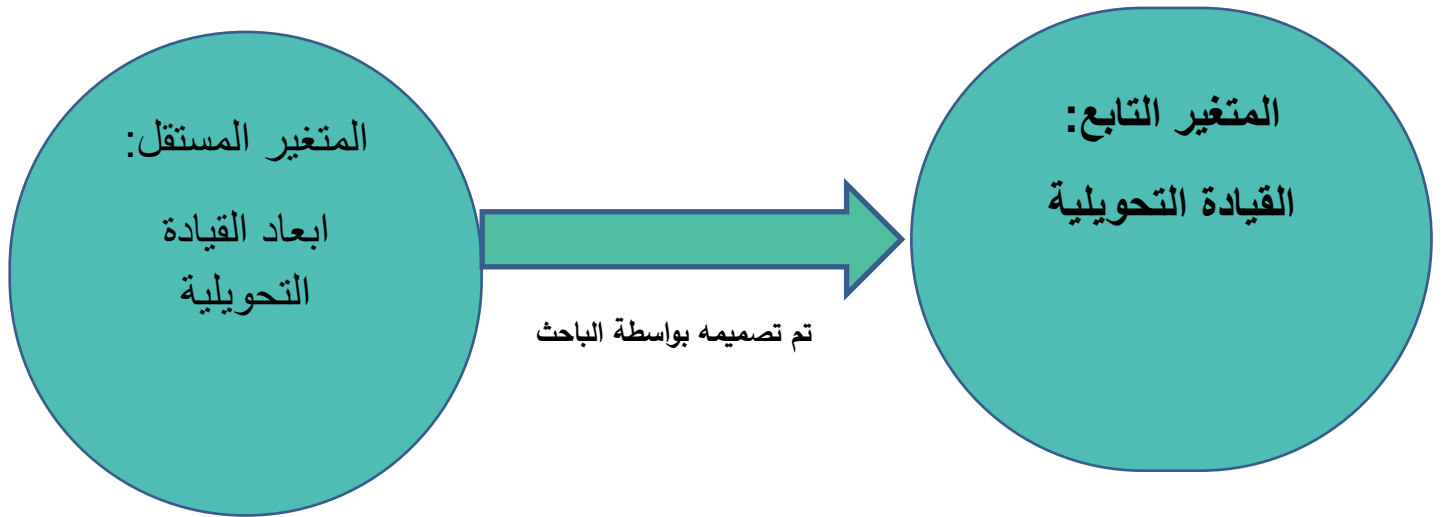
علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد ٢٧، العدد ٤، ٢٠١٣ هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ( التأثير المثالي، الحفز الإلهامي 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 للتمكين.

## نموذج البحث:

أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة بالتطبيق على بلدية محافظة القطيف



شكل ١: نموذج البحث

## طرق جمع وتحليل البيانات:

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

احصائيا

## هيكل المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار 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 الإحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

## 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 لصالح 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 والحوالدة، 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 التحويلة 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 التعاملية، 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 التغير كأولوية استراتيجية في إحداث نقلة نوعية في تنفيذ الخطط والبرامج (النصير، ٢٠١٠).

ومما يعزز أهمية القيادة التحويلية ما أشار إليه (Jha2014, 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 تمييز 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 العامة 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 يقتفون أثر القائد الذي يمتلك تأثير مثالي، فينظرون له كتجسيد للشخصية الجذابة التي تنبثق منها قيم ومهام المنظمة. (Hughes, 2014, 8)

الحافز والإلهام: القائد التحويلي قائد مقاتل يحفز ويشير 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.

الاستثارة 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 الطبية معهم، وجميع هذه الأمور تعد محورا 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 وبتقنة مع مرؤوسيه، 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 قوة 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 شفهيّاً 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 تقييم جميع العاملين إلا أنه يعاب على هذه الطريقة كونها مكلفة وتستغرق وقتاً قد يكون طويلاً للإنتهاء من عملية التقييم 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 التقييم 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 وتتم 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 بالردى، وأن مستخدم هذه الطريقة يمنع من التساهل أو التشدد في تقدير أداء الموظفين (الكالدة، 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 ويقضي 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)

## تقييم أداء العاملين:

### ١ - الطرق التقليدية

الطرق التقليدية تشتمل على طريقة التدرج البياني وطريقة الترتيب وطريقة المقارنة الثنائية بين العاملين وطريقة التوزيع الاجباري وطريقة القوائم وطريقة التقييم بحرية التعبير ( الخافجي والعيني، ٢٠١٥ (٢٦٧)

طريقة التدرج البياني: طريقة التدرج البياني السلوكي هي طريقة التقييم التي تم من خلالها تجاوز النقص في التقييم عبر طريقة التدرج البياني، وتتميز هذه الطريقة بالدقة من ناحية ربط سلوكيات العامل بدرجات محددة من المستوى إضافة إلى أنه تم من خلالها التوسع بإدخال الجوانب السلوكية والوقائع الحرجة للعامل في هذا التقييم مما يؤدي إلى الاستفادة من المقارنة بين هذه الوقائع بالحصول على التقييم النهائي الذي يتم من خلال ثلاثة مراحل من اشراف الخبراء بشكل تدريجي ومتسلسل خبراء المجموعة العربية للتدريب فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من (١) إلى (٥) (ضعيف -

### ١ - متوسط - ٢

ب طريقة الترتيب بمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص وتبدأ هذه الطريق بحصر مجموعة من المرؤسين المراد تقييم أدائهم ثم يتم ترتيب هؤلاء من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية.

كما أنه بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مروؤس مع باقي زملائه وبالتالي تحديد الأفضل منهم في كل مقارنة.

ج طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين في إحدى دوائر المركز أو إحدى أقسامه إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته .

د طريقة القوائم تتولى إدارة الافراد في المنظمة إعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء الفرد المطلوب تقييمه ويستحسن أن يستعان بخبرة المقيمين في وضع هذه الجمل وبخبرة الذين يلمون بالعمل الماماً شاملاً ويقوم المقيم في هذه الطريقة باختيار الجمل أو الموصفات المدرجة في القائمة حسب قناعاته الشخصية وطبقاً لمشاهداته في موقع العمل من حيث أداء الفرد وسلوكه وتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طريقة القوائم التقييم أداء الافراد استخدام قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية وأمام كل عبارة مربعان كتب على كل منهما لفظتا (نعم) و (لا) وعند استخدام هذه القائمة من قبل المقيم يقوم بالتأثير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره وقناعاته بأداء الفرد المطلوب تقييم سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وبعد الانتهاء من هذه العملية تتولى إدارة الافراد تحديد وزن الاجابات بموجب دليل خاص لاستخراج تقييم أداء الفرد.

هـ طريقة التوزيع الاجباري في هذه الطريقة تطبق النسب المئوية لتقدير العاملين وتبدأ النسب المئوية من درجة الممتاز وتنتهي بالرديء 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 المبادرة والمنافسة بينهم.

## ٢ - الطرق الحديثة:

الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين تضم طريقة التقييم على أساس النتائج وطريقة الوقائع والأحداث الحرجة وطريقة البحث الميداني وطريقة التقدير الجماعي وطريقة الإدارة بالأهداف وطريقة مراكز التقييم ونتناولها كما يلي: طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج نقاس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر موضوعية في التقدير وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب العملية على نجاح هذه الطريقة في بعض الدول المتقدمة وحرزت نتائج مثمرة.

ب طريقة الوقائع والأحداث الحرجة هي التي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من السلوك الفردي والذي بعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره، دليلاً على ارتفاع كفايته، والهدف من استخدام هذه الطريقة هو إستبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً 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.

### عناصر القيادة التحويلية:

هناك مجموعة من المكونات والعناصر التي تساهم في تعزيز القيادة التحويلية تجاه الموظفين، مما يساعد على تحسين أداء الموظف وتقديم خدمة أفضل للمؤسسات التي يعملون بها. ومن أهم هذه المكونات والمكونات ما يلي:

الاعتبار الفردي - الدرجة التي يستجيب بها القائد لاحتياجات كل تابع، ويعمل كمرشد أو مدرب للتابع، ويستمع إلى اهتمامات التابع واحتياجاته. يوفر القائد التعاطف والدعم، ويبقي التواصل مفتوحاً، ويقدم التحديات لأتباعه. يتضمن ذلك أيضاً الحاجة إلى احترام وتقدير المساهمة الفردية التي يمكن أن يقدمها كل متابع للفريق. لدى الأتباع الإرادة والطلب لتطوير الذات ولديهم دوافع جوهرية للقيام بمهامهم.

التحفيز الفكري - المدى الذي يتحدى فيه القائد الافتراضات، ويتحمل المخاطر، ويتحدى أفكار أتباعه. وبهذه الطريقة، يحفز القادة ويشجعون الإبداع لدى أتباعهم. إنهم يشجعون ويطورون الأشخاص الذين يفكرون بشكل مستقل. بالنسبة لمثل هذا القائد، يعد التعلم أمراً قيماً ويُنظر إلى المواقف غير المتوقعة على أنها فرص للتعلم. يطرح المتابعون الأسئلة ويفكرون بعمق في الأشياء ويجدون طرقاً أفضل لإنجاز مهامهم.

الدافع الملهم - المدى الذي يعبر به القائد عن رؤية جذابة وملهمة لأتباعه. القادة الذين يتمتعون بدوافع ملهمة يتحدون أتباعهم بالمعايير العالية، ويغرسون التفاؤل بشأن الأهداف المستقبلية، ويعطون معنى للمهمة التي بين أيديهم. يحتاج المتابعون إلى إحساس قوي بالهدف لتحفيزهم على اتخاذ الإجراءات اللازمة. الغرض والمعنى يوفران الطاقة التي تدفع المجموعة إلى الأمام. يتم دعم الجوانب الحكيمة للقيادة من خلال مهارات الاتصال التي تجعل الرؤية مفهومة ودقيقة وقوية وجذابة. ويتم تشجيع الأتباع على أن يكونوا أكثر التزامًا بمهامهم، وأن يكونوا متفائلين بالمستقبل، ويؤمنوا بقدراتهم. (علوان، ٢٠١٧)

التأثير المثالي - يقدم نموذجًا يحتذى به للسلوك الأخلاقي العالي، ويلهم الفخر، ويكسب الاحترام والثقة. وباعتبارها أداة للتنمية، فقد انتشرت القيادة التحويلية بالفعل إلى كافة قطاعات المجتمعات الغربية، بما في ذلك المنظمات الحكومية.

ثالثًا: خصائص القيادة التحويلية: هناك عدد من الخصائص المميزة للقائد التحويلي والتي تميزه عن أنماط القيادة الأخرى. القائد التحويلي هو الشخص الذي ينفذ:

يعزز الدافع والتطور الإيجابي للمتابعين

يجسد المعايير الأخلاقية داخل المنظمة ويشجعها في الآخرين

خلق بيئة عمل أخلاقية ذات قيم وأولويات ومعايير واضحة.

يقوي ثقافة الشركة من خلال تشجيع الموظفين على الانتقال من موقف المصلحة

الذاتية إلى موقف الالتزام بالصالح العام

وينصب التركيز على الأصالة والتعاون والتواصل المفتوح

يوفر التدريب والتوجيه ولكنه يسمح للموظفين باتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية

رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية ظهرت مجموعة من أبعاد القيادة التحويلية، وهي موضحة كما يلي:

التأثير المثالي، وهو ما يعني الإعجاب والاحترام والتقدير من رؤوسهم. بالنسبة لهم، فهو يمثل قدوة جيدة من خلال وضع احتياجات رؤوسه فوق احتياجاته؛ أفضل طريقة لإلهام الموظفين هي أن تكون قدوة إيجابية. يعد القادة التحويليون بمثابة قدوة للموظفين في جميع النواحي. يتضمن ذلك قدوة السلوك الأخلاقي والمرغوب فيه اجتماعيًا، والحفاظ على الالتزام بأهداف العمل، وإظهار الحماس لاستراتيجية الشركة. أساس هذا التأثير هو الثقة والاحترام. إن القادة الذين طوروا تأثيرًا مثاليًا يحظون بثقة واحترام الموظفين لاتخاذ قرارات جيدة، ليس فقط "لصالح المنظمة"، ولكن لصالح الفريق وأنفسهم كأفراد. ومع هذه الثقة بالنفس، يصبح الموظفون أتباعًا يريدون محاكاة مديريهم واستيعاب مثلهم العليا.

الدافع الملهم، أي دور المدير كمحفز للموظفين من خلال إعطاء الموظفين معنى وغرس حب التحدي، وتوضيح توقعاتهم المستقبلية، والالتزام بالأهداف 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 مميزات 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 إنطباعاً 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، الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف. (الجبالي، ٢٠١٦) (٢١٥)

### **إعداد طرق قياس الأداء :**

القيام بأعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل. و طريقة مراكز التقييم عند استخدام التقييم في مجال تقييم أداء العاملين فإنه يتم التركيز على امكانيات الفرد وصلاحياته لتولي مسؤوليات أكبر من الناحية التنموية حيث يقوم عدد من المديرين المدربين بتقييم مدى توافر هذه الامكانيات والصلاحيات لدى الفرد باستخدام

أكثر من أسلوب أو معيار، والغرض الأساسي وراء استخدام مراكز التقييم كأسلوب من أساليب تقييم الأداء هو أن المعلومات الكثيرة أفضل من المعلومات القليلة عند اتخاذ قرارات التقييم ذات التأثير على مستقبل الفرد والمنظمة، وهكذا فإن عادة ما يشترك الأفراد موضع التقييم في أحد المراكز لمدة ثلاثة أو أربعة أيام حيث يتعرضون خلال هذه الفترة لعدد من أساليب التقييم مثل اختبارات القدرات والاختبارات السلوكية والمقابلات الشخصية العميقة والاشتراك في مجموعات تشخيص المشاكل وحلها وأخيراً يتم تقييم هؤلاء الأفراد بواسطة أكثر من خبير من الخبراء الذين تولوا مهمة الملاحظة الدقيقة وسلوكيات المشاركين في المركز، ونظراً الذي حققته مراكز التقييم في مجال تعريف الأداء وبصرف النظر عن تكاليفها الباهظة فإن العديد من المنظمات في الخارج تقوم باستخدامها حالياً لتحديد مدى صلاحية الأفراد لتولي المناصب الإشرافية والإدارية المغربي ٢٠١٦ (١٤٠)

مؤشرات قياس الأداء الوظيفي :

- ❖ المهارات التي يمتلكها العاملون لحل مشاكلهم الخاصة في إتمام المهام.
- ❖ المسؤولية، هو شعور العاملين بالمسؤولية لإكمال المهمة بشكل جيد.
- ❖ . الصدق، هو إيصال شيء وفق الوضع الفعلي.
- ❖ التعاون، أي قدرة العاملين بالتعاون مع الزملاء.
- ❖ المبادرة وهي قدرة العاملين على إتمام المهام والوظائف والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل عاجل.
- ❖ . حسن التوقيت، هو ما إذا كان وقت الانتهاء من العمل بوقت محدد مسبقاً أم لا.

❖ مستوى أخطاء العمل، أي قدرة العاملين على إكمال العمل بشكل جيد دون أي أخطاء.

❖ سرعة العمل، وهي السرعة التي يتمكن بها العاملون من إكمال روتين العمل دون تقليل

جودة العمل.

### علاقة القيادة التحويلية بمستوى الأداء:

كلما كان أسلوب القيادة التحويلية أفضل، كلما كان أداء الموظفين أعلى، أو العكس فإذا انخفض أسلوب القيادة التحويلية فإن أداء الموظفين يكون أسوأ، ويمكن تحقيق الأداء الجيد من خلال تحفيز القائد للعامل وتنمية قدراته ومنحه الحرية في التعبير عن أفكاره وتنفيذها في إطار تخصصه وخبراته عن طريق الاهتمام بالإبداع التنظيمي

القيادة التحويلية من العوامل المهمة في تحسين أداء العاملين ٢٠١، بحيث أشار باس وآخرون في أبحاثهم: " بأن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بالأداء ٢١، وهكذا فإنه يتوجب على القائد التحويلي إيجاد تصور كامل عن الأداء الوظيفي للعاملين وضرورة الارتقاء بمستوى كفاءته وفعاليته مع بث القناعة والثقة في نفوس العاملين بأن مساهمتهم الفعلية والحادة في تأدية المهام الموكلة إليهم تمثل الرفاهية الاجتماعية لهم ومجال لإشباع حاجاتهم الضرورية.

أن أسلوب القيادة التحويلية له علاقة مباشرة ونتائج الأداء العالية ٢٣، ومن هذا المنطلق، وتشجعهم على التعاون والعمل الجماعي ٢ في غمرة هذا الوضع تنتهي إلى نتيجة مفادها أن نمط القيادة التحويلية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال السلوكيات التي يمارسها القادة.

بهدف ترشيد سلوك الأفراد العاملين وحشد قدراتهم واستثمار طاقاتهم المخزنة وتنسيق جهودهم والتشجيع على المبادرة والإبداع في طريقة العمل والتفكير، مع توفير مناخ تنظيمي صحي، من أجل تحقيق التحدي الأكبر لأي مؤسسة ، هو البقاء والنمو.

من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي هو قدرة الموظف على القيام بالوظيفة ورغبته في ذلك. ولذلك تحاول الشركات تحسين مستويات الأداء من خلال تحسين خبرات ومهارات الموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم لإنجاز المهام بما يعزز المنظمة. تتضمن فكرة الأداء مفهومين هما: الكفاءة التي تربط العلاقة بين المدخلات والمخرجات. تربط الفعالية النتائج بالنتائج أو الأهداف المتوقعة. ولذلك فإن تقييم الأداء يتضمن الكشف عن مستوى تنفيذ المرؤوس لمهمته من حيث النطاق والسرعة والدقة والجودة.

يمكن قياس أداء العمل من خلال المتغيرات التالية: جودة العمل، التحمل، نتائج العمل، الإنتاجية، وفعالية التدريب. يضاف إلى ذلك ضرورة تحديد أهداف الفرد ونتائج العمل ومدى توافقها مع الأهداف المتوقعة والخصائص الشخصية للموظف وبيئة العمل. تتكون الخصائص الشخصية من المعرفة والمهارات والقدرات والتحفيز، بينما تتكون بيئة العمل من توقعات العمل وردود الفعل ومكان العمل والأدوات والحوافز

يتم تسليط الضوء على المجالات والعناصر الرئيسية المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي لمكتب إدارة الموارد البشرية في بلديات المملكة، وتشمل ما يلي:

مستوى المعرفة بالعمل، والوعي بمتطلبات العمل، وخطوات العمل، والامتثال لإجراءات وقواعد العمل، وسياسات العمل ومعرفة الأهداف التنظيمية؛

حجم المخرجات، والذي يتضمن حجم العمل الذي يمكن للموظف القيام به، وسرعة إنجازه، والاستخدام الكفء للوقت؛

جودة إنتاج الخدمة، أي أن يتم تنفيذ المهام بدقة، وتقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية، ويتم التعامل مع العملاء بصبر ولطف دون تحيز واهتمام بتفاصيل العمل؛

التعاون (علاقات العمل)، والذي يتضمن متغيرات فرعية مثل القدرة على بناء العلاقات مع الرؤساء والزعماء، والتنسيق والمواءمة بين أنشطة الفرد وأنشطة الآخرين، وإقامة ارتباط بين واجباته. ومهام القسم الذي يعمل به

الأداء الوظيفي (يُسمى أحيانًا الأداء الوظيفي) هو أداة ومقياس يستخدم على نطاق واسع في الإدارة، لكن المنظمات نادرًا ما تتناول ماهيته الحقيقية، والأبعاد التي يشملها، وفي أي مجالات العمل يصبح مهمًا. يصف ملف تعريف الجودة هذا المكونين الرئيسيين للأداء الوظيفي - أداء المهمة والسياق وعلاقتهما بمكان العمل في المجالات المختلفة. تتم مناقشة الأدلة المتاحة حول كيف يمكن للمنظمات التي تدمج الأداء السياقي في التوظيف والتقييم والتدريب أن تحقق ميزة تنافسية، ويتم توفير المعلومات حول كيفية تفاعل عنصري الأداء الوظيفي في الممارسة العملية.

أحد الأهداف الرئيسية لكل محترف، سواء كان مديرًا أو موظفًا، هو تقديم أفضل ما لديه في العمل ودعم زملائك وفرقك وزملائك للقيام بالمثل. ولذلك فإن مفهوم الأداء الوظيفي (ويسمى أحيانًا الأداء الوظيفي) يعد لبنة مهمة في الإدارة. على الرغم من أن مصطلح "أداء العمل" هو

أداة تستخدم على نطاق واسع في الإدارة، إلا أن المنظمات نادرًا ما تتناول ماهيته الحقيقية، وما هي الأبعاد التي يشملها، وفي أي مجالات الممارسة التنظيمية يصبح مهمًا.

يتضمن الأداء الوظيفي أداء المهام والأداء السياقي. على المستوى العام، يصف الأداء الوظيفي مساهمة الشخص في النجاح الشامل للمنظمة. وعلى مستوى أكثر تحديدًا وقابلية للقياس، يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى عوامل مختلفة اعتمادًا على الإطار المستخدم. تختلف العوامل، ولكن هناك إجماع واسع في المجتمع العلمي على أن الأداء الوظيفي يتكون من عنصرين متداخلين. (الاخضر، ٢٠١٩)

يعتمد الأداء الوظيفي على كيفية أداء الأفراد لمهامهم الوظيفية. بالإضافة إلى التدريب والقدرات الطبيعية (على سبيل المثال، البراعة أو القدرة الفطرية على العمل مع الأرقام)، يتأثر الأداء الوظيفي أيضًا بعوامل بيئة العمل، بما في ذلك المهام التي تتطلب جهدًا بدنيًا، وأخلاقيات العمل، ومستويات التوتر، وساعات العمل الطويلة. الظروف السيئة والمستويات العالية من التوتر يمكن أن تتداخل مع العادات الصحية مثل التدخين و/أو النظام الغذائي السيئ، مما يؤدي إلى زيادة الآثار السلبية على العمل

يختلف المديرون في الدرجة التي يمكنهم بها الشعور بما يحدث في موقف معين. المديرون الناجحون حساسون نسبيًا للأحداث ويمكنهم التكيف مع الأحداث المحيطة بهم. إنهم يقظون ومنفتحون على المعلومات مثل الأرقام والحقائق والمعلومات "الناعمة"، ويمكن للمديرين الذين

يتمتعون بهذه الحساسية الاستجابة بشكل مناسب للمواقف التي تنشأ فيها. هناك مجموعة من الخصائص أبرزها أهمية أداء العمل:

المراقبة: وتشمل في المقام الأول مراقبة تنفيذ الخطط التنظيمية المتفق عليها. تتضمن السيطرة وضع المعايير، وقياس الأداء مقابل تلك المعايير، وتصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط.

التطوير: يشير إلى التعلم المستمر والنمو للمدير والموظفين. يشمل التطوير والتعليم والتدريب مواكبة أحدث التطورات في مجال الفرد، وتحديد التوقعات بناءً على الاتجاهات الحالية، وتحديد احتياجات التدريب، واختيار أنشطة التعلم المناسبة.

التحفيز: يحفز المدير من خلال خلق بيئة تنظيمية أو مناخ يمكن للموظفين من خلاله أداء أفضل ما لديهم. يتأثر تحفيز الموظف بما يلي: العمل نفسه، والشعور بالإنجاز الذي يتلقاه الفرد من أداء العمل، والتقدير الذي يتلقاه الشخص للعمل المنجز؛ إمكانية التقدم والنمو. الشعور بالثقة بالنفس والمسؤولية.

التنظيم: يشير هذا إلى عملية ترتيب الأشخاص والمهام والموارد بأكثر الطرق تنظيمًا وفعالية ممكنة. ويشمل ذلك تنظيم أو هيكل أو تجميع الموظفين وأنشطتهم؛ إسناد عمل محدد لمجموعات أو أفراد محددين؛ اتخاذ القرار بشأن التسلسل القيادي ونطاق السيطرة وتفويض السلطة.

المرونة الشخصية: تنطوي وظيفة المدير على درجة معينة من التوتر والتوتر العاطفي، الذي ينشأ كنتيجة طبيعية لمواقف العمل التي تنطوي على السلطة والقيادة والسلطة والصراع بين الأشخاص وتحقيق الأهداف والمواعيد النهائية، كل ذلك في سياق معين. درجة من عدم اليقين

والغموض، وعلى المديرين الناجحين التعامل مع هذا الأمر. وتعني المرونة أنهم يشعرون بالتوتر (لا يصبحون غليظين وغير حساسين) ولكنهم قادرون على التعامل معه من خلال الحفاظ على ضبط النفس وقدر معين من الحنان.

التخطيط: عملية وضع افتراضات حول المستقبل وجمع الحقائق والآراء لتصور وتنفيذ الأنشطة المخطط لها. يشمل التخطيط: تحديد الأهداف؛ توصيل الأهداف؛ موارد المسح؛ تطوير السياسات واختيار البدائل واتخاذ الإجراءات؛ وضع الإجراءات والقواعد؛ تحديد الميزانيات ووضع الجداول الزمنية. ووضع المعايير.

تعزيز تكافؤ الفرص: ويشمل ذلك تحقيق أهداف العمل الإيجابية في مجالات مثل التوظيف والترقية؛ أو مستوى الالتزام الشخصي والتنظيمي بتكافؤ الفرص؛ التقدم نحو قوة عاملة متكاملة وممثلة بالكامل؛ والمساهمة في برامج الأقليات وغيرها من أهداف تكافؤ الفرص الاجتماعية/الاقتصادية.

الخبرة: تشمل هذه الفئة المعرفة التقنية، مثل التكنولوجيا، ذات الصلة بالنتائج المرجوة؛ وتقنيات بناء الدوائر الانتخابية. المعرفة الهندسية بالتشريعات ذات الصلة؛ مصادر التمويل؛ معرفة مبادئ ونظريات الإدارة الأساسية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة.

المهارات والقدرات الشخصية: التعريف الذي يتم اقتباسه غالبًا للإدارة هو "إنجاز الأمور من خلال أشخاص آخرين". قد يكون هذا التعريف غير كاف، لكنه يشير إلى إحدى الخصائص الرئيسية للقيادة: أنها تتطلب مهارات التعامل مع الآخرين. يقوم المدير الناجح بتطوير مجموعة من المهارات اللازمة لمثل هذه الأنشطة: التواصل، والتفويض، والتفاوض، وحل النزاعات، والإقناع بالبيع، والاستفادة من السلطة والاستجابة لها. (الشوابكة والشلبي والخوالدة، ٢٠١٨)

### الفصل الثالث: منهجية البحث:

#### ٣,١ المقدمة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية محافظة القطيف بالمملكة العربية السعودية. ولمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة والمقابلة 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

#### ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل: أبعاد القيادة التحويلية

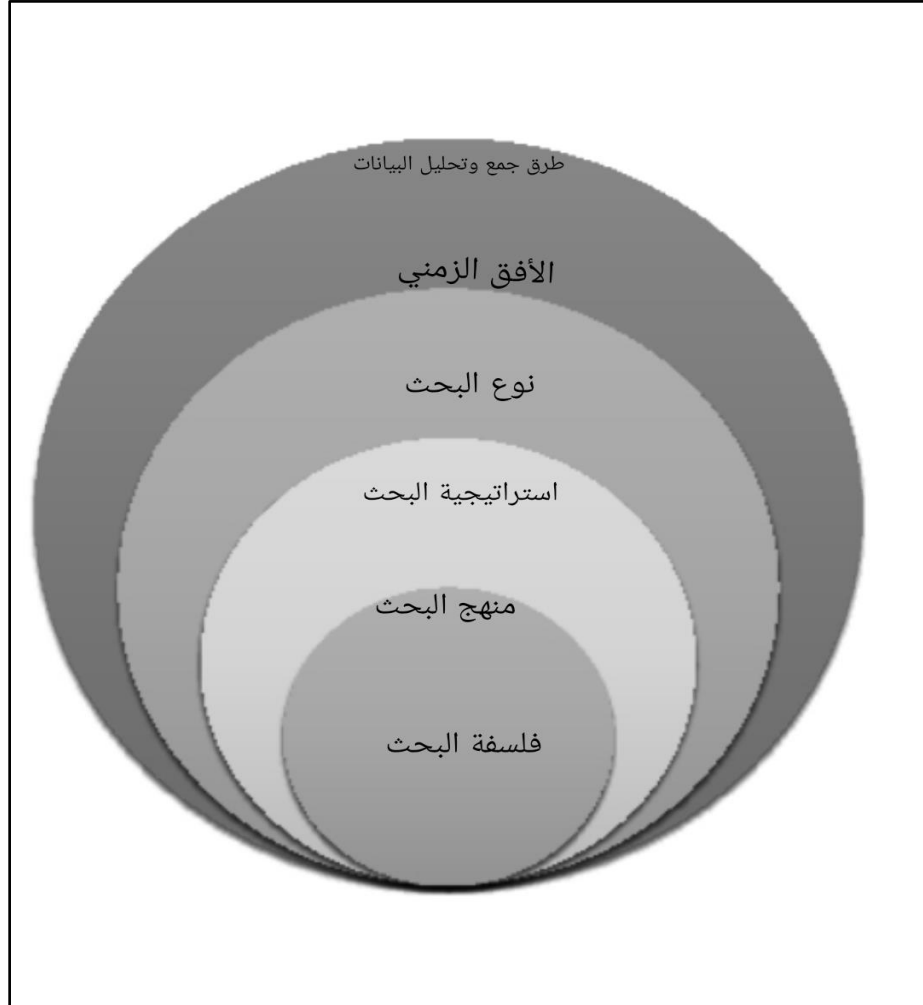
التعريف الإجرائي: تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في التأثير المثالي و الدافع الملهم والتحفيز

الفكري

### المتغير التابع: القيادة التحويلية

التعريف الإجرائي: تتمثل في قيادة بلدية محافظة القطيف

### ٣,٣ تصميم البحث:



شكل ٢ : تصميم البحث

### ٣,٤ منهج البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في شرح الظاهرة محل الدراسة عن طريق الابحاث والدراسات السابقة.

إن منهج البحث هو القانون أو المبدأ أو القاعدة التي يحكم أي محاولة للدراسة العلمية ، وفي أي مجال، فمناهج البحث العلمي متعددة متجددة طبقاً لأنواع العلوم وتجدها، وهي تشترك جميعاً

بخطوات وقواعد عامة تشكل الإطار الذي يسلكه الباحث في بحثه أو دراسته العلمية أو تقييمه العلمي لأي حقيقة علمية؛ لذا تعتبر منهجية الدراسة وإجراء انها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب النظري والتطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع هذا البحث، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الفروض إلى إظهار نتائجها.

ويتبع البحث المنهج الوصفي : حيث أن المنهج الوصفي يهدف إلى " اكتشاف الوقائع، ووصف الظواهر، وتحديد خصائصها ، وهي تقوم بالكشف عن الحالة السابقة كما توجد في الواقع وكيف وصلت إلى صورتها الحالية، أي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها ومستقبلها، وقد أهتم هذا البحث بجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتنظيمها والتعريف بأثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة بالتطبيق على بلدية محافظة القطيف.

كما ويتبع البحث المنهج التحليلي: وهو أسلوب كمي منظم يستخدم في تحليل مضمون الأشياء مثل الكتب والدراسات العلمية السابقة وغيرها، بهدف التعرف بطريقة علمية منظمة التحليل النتائج للوصول إلى تحقيق نتائج وفروض البحث.

## ٥, ٣ أدوات البحث:

### ١ - الملاحظة:

إن استخدام الملاحظة كأداة في جمع المعلومات والبيانات بعد وسيلة ضرورية وأساسية في بعض الدراسات، فهي وسيلة الباحث العلمي لاكتساب خبراته ومعلوماته من خلال ما يشاهده أو يسمعه، والباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجاً معيناً يجعل من ملاحظاته أساساً للمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة لوصفها وتحليلها وتقويمها بقصد الإجابة عن أسئلة البحث و اختبار فروضه ، وقد لجأ الباحث إلى استخدام (الملاحظة المباشرة ) لجمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وتحليلها للمساعدة في كتابة الجزء النظري للبحث.

### ٢\_ الاستبانة ( كأحد تقنيات جمع وتحليل البيانات)

وتعتبر من أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحوث والدراسات الأكاديمية، حيث تقوم فكرة الاستبانة على جمع معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم واتجاهاتهم ورغباتهم، وتحظى الاستبانة بأهمية كبيرة إذ ما قورنت بأدوات جمع البيانات الأخرى مثل المقابلات والملاحظة على الرغم من النقد الذي تتعرض له من أنها اقتصادية في الجهد والوقت. وقد لجأت إلى استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وتحليلها للمساعدة في مناقشة النتائج.

### ٣,٦ عينة البحث:

العاملين ببلدية محافظة القطيف.

عدد العاملين ببلدية محافظة القطيف المشاركين في الاستبيان ٣٨.

### طريقة وتقنيات أخذ العينة:

تم أخذ العينة باستخدام أسلوب الاحتمالية وطريقة أخذ العينة هي العينة العشوائية البسيطة

حيث تم توزيع (٣٨) استبيان إلكتروني على العاملين في بلدية محافظة القطيف.

### ٣,٧ مجتمع البحث:

جدول 1: مجتمع البحث

| عدد الموظفين | اسم المنظمة         |
|--------------|---------------------|
| ٣٨           | بلدية محافظة القطيف |

المصدر الباحث: (٢٠٢٤)

### عينة البحث:

جدول 2: عينة البحث

| حجم العينة | عينة البحث                             |
|------------|----------------------------------------|
| ٣٨ موظف    | تستهدف الموظفين في بلدية محافظة القطيف |

المصدر الباحث: (٢٠٢٤)

### ٨,٣ طرق جمع البيانات:

#### طريقة جمع البيانات:

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً ويتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة من أجل كشف العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية وهي التأثير المثالي و الدافع الملهم والتحفيز الفكري) والمتغير التابع (القيادة التحويلية) ببلدية محافظة القطيف. (انظر الملاحق)

#### أنواع البيانات:

##### البيانات الأولية:

يقصد بالبيانات الأولية هي تلك البيانات التي قام بجمعها الباحث من مصادرها الأساسية والتي تعبر عن مشكلة البحث والغرض من جمع البيانات الأولية للبحث هو الوصول إلى حل للمشكلة البحثية من أجل التعرف على مستوى أهمية الاستفادة من فلسفة القيادة التحويلية في تطويع جوانب القصور و تحقيق مستوى مرتفع من الاداء المنظمى والسعى نحو تكوين التميز في الاداء الوظيفي للعاملين ببلدية محافظة القطيف وشملت الاستبيان والملاحظة.

##### البيانات الثانوية:

يقصد بالبيانات الثانوية هي تلك البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وتعتبر تحليل وتفسير للبيانات الأولية ويستند عليها الباحث في كتابة المحتوى العلمي للبحث وتشمل ( الكتب والمقالات والدوريات والرسائل العلمية المنشورة)

### ٣,٩ طرق و إجراءات تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وتحديدًا لتحليل البيانات المجمعة من أجل استخلاص استنتاجات ذات معنى.

## الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

### ٤,١ المقدمة:

تعد العمليات الاحصائية من أساليب تحليل البيانات وهي طريقة شائعة الاستخدام في البحوث وفيها يتم معالجة البيانات باستخدام معادلات احصائية مناسبة للبحث ومن ثم استخراج النتائج المتعلقة بكل فرض في ضوء هذه المعالجات الاحصائية وتشمل هذه العملية بناء العمليات الاحصائية التي استخدمها الباحث وفق جدول الاستبيان لمعرفة نتائج موافقة العينة وعم مخطط تقريبي لهذه النتائج عن طريق الاكسل ومن ثم تحليلها احصائيا.

يتناول هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائيا باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الاصدار ٢٣ للفصل الحالي للتحليل الإحصائي و يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الاصدار ٢٣ واختبار صدق وثبات الاستبيانات في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، كما تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط.

### ٤,٢ خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :

الجنس يشمل (ذكر، أنثى).

الفئة العمرية تشمل ( أقل من ٣٠ سنة ، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، أكثر من ٥٠ سنة).

المؤهل التعليمي يشمل (دبلوم / ثانوي / بكالوريوس/ دبلوم عالي/ ماجستير/ دكتوراه)

عدد سنوات الخبرة تشمل ( أقل من ٥ سنوات من ٥ إلى ١٠ سنوات من ١٠ إلى ٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة).

### التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية محافظة القطيف، وتم جمع البيانات باستخدام أسلوب العينة العشوائية. حيث تم توزيع (٣٨) استبانة على العاملين في بلدية محافظة القطيف

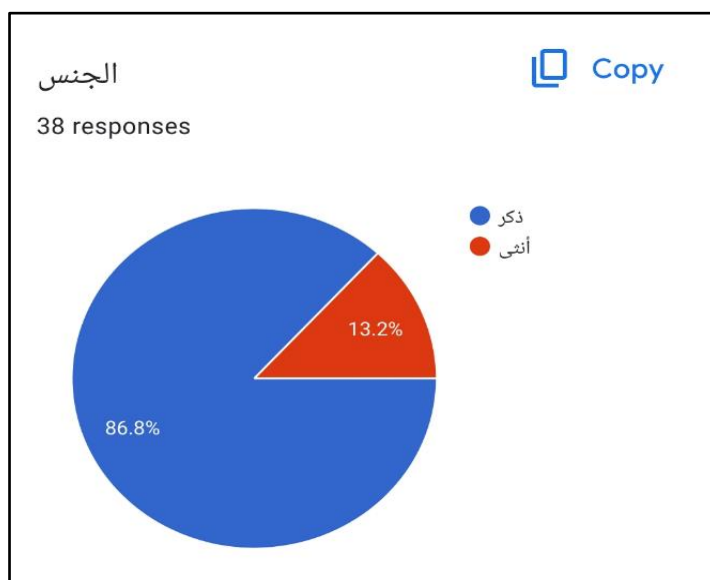
#### ١- النوع

جدول ٣ توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

| النوع    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| ذكر      | ٣٣      | ٨٦.٨   |
| أنثى     | ٥       | ١٣.٢   |
| الإجمالي | ٣٨      | 100.0  |

يتبين من خلال الجدول السابق أن أغلب عينة الدراسة من الذكور وبلغ نسبة الذكور

٨٦.٨٪ من إجمالي عينة الدراسة، بينما الاناث ١٣.٢٪.



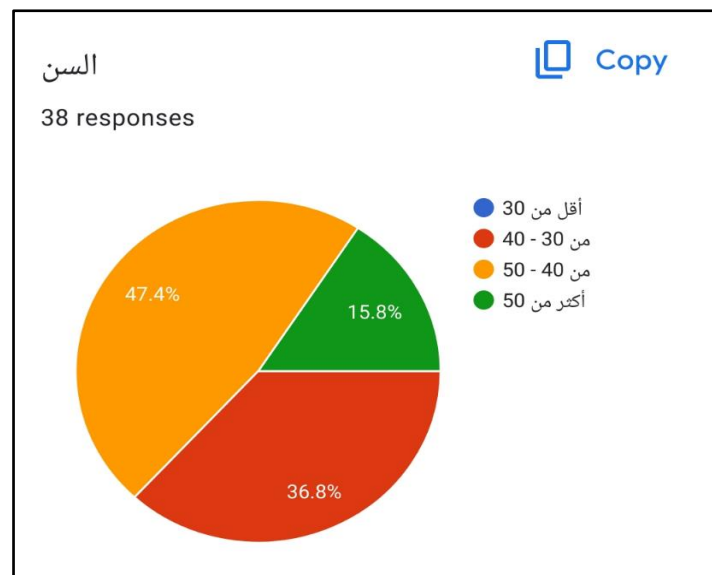
شكل ٣: الرسم البياني لتوزيع عينة البحث تبع الجنس

## ٢- العمر

جدول 4: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

| العمر      | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| أقل من ٣٠  | —       | —      |
| من ٣٠ - ٤٠ | ١٤      | ٣٦.٨   |
| من ٤٠ - ٥٠ | ١٨      | ٤٧.٤   |
| أكثر من ٥٠ | ٦       | ١٥.٨   |
| الإجمالي   | ٣٨      | 100.0  |

يتبين من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ٤٠ حتى ٥٠ عام، في حين بلغت النسبة ٤٧.٤٪، بينما المرتبة الثانية كانت للأعمار من ٣٠ حتى ٤٠ عام بنسبة ٣٦.٨٪، وفي المرتبة الأخيرة الاعمار الأكثر من ٥٠ عام بنسبة بلغت ١٥.٨٪.



شكل ٤: الرسم البياني لتوزيع عينة البحث تبع السن

### ٣- المؤهل العلمي

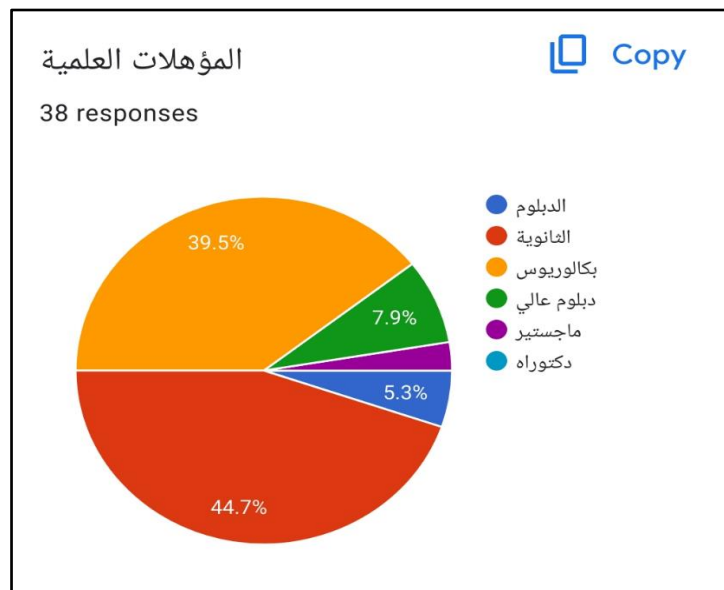
جدول 5: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| دبلوم         | ٢       | ٥.٣    |
| ثانوي         | ١٧      | ٤٤.٧   |
| بكالوريوس     | ١٥      | ٣٩.٥   |
| دبلوم عالي    | ٣       | ٧.٩    |

|       |    |          |
|-------|----|----------|
| ٢.٦   | ١  | ماجستير  |
| -     | -  | دكتوراه  |
| 100.0 | 38 | الإجمالي |

يتبين من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة كانت مؤهلاتهم العلمية الثانوية بنسبة ٤٤.٧٪،

وتليها البكالوريوس بنسبة بلغت ٣٩.٥٪



شكل ٥: الرسم البياني لتوزيع عينة البحث تبع المؤهلات العلمية

#### ٤- الخبرة

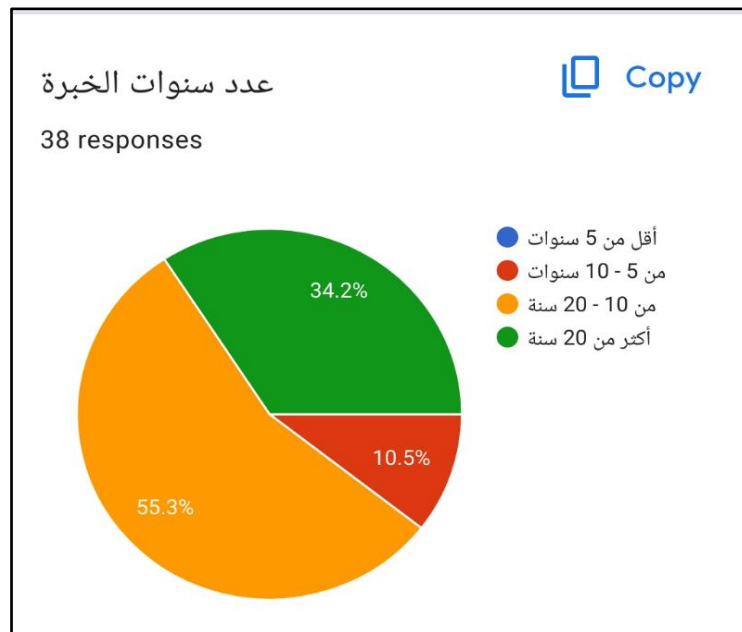
جدول ٦: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

| النسبة | التكرار | الخبرة          |
|--------|---------|-----------------|
| -      | -       | أقل من ٥ سنوات  |
| ١٠.٥   | ٤       | من ٥ - ١٠ سنوات |

|       |    |                |
|-------|----|----------------|
| ٥٥.٣  | ٢١ | من ١٠ - ٢٠ سنة |
| ٣٤.٢  | ١٣ | أكثر من ٢٠ سنة |
| 100.0 | 38 | الاجمالي       |

يتبين من الجدول السابق أن الخبرة في المرتبة الأولى كانت للسنوات من ١٠ حتى ٢٠ سنة

بنسبة ٥٥.٣٪ وتليها للسنوات الأكثر من ٢٠ سنة حيث بلغت ٣٤.٢٪



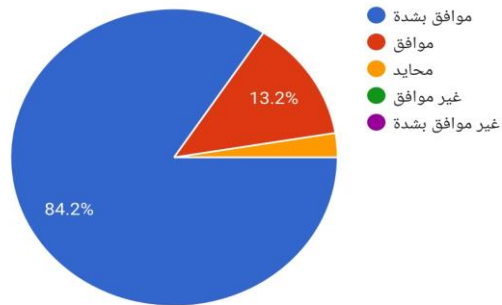
شكل ٦ : الرسم البياني لتوزيع عينة البحث تبع عدد سنوات الخبرة

وتمثل الرسوم البيانية التالية النسب المئوية لردود جمل الاستبيان:

إن القادة الذين طوروا تأثيرًا مثاليًا  
يحظون بثقة واحترام الموظفين  
لاتخاذ قرارات جيدة

Copy

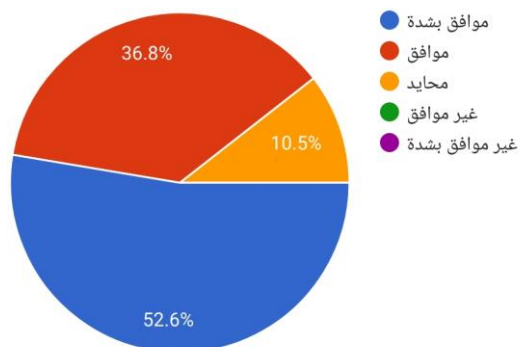
38 responses



يصبح الموظفون أتباعًا يريدون  
محاكاة مديريهم واستيعاب مثلهم  
العليا.

Copy

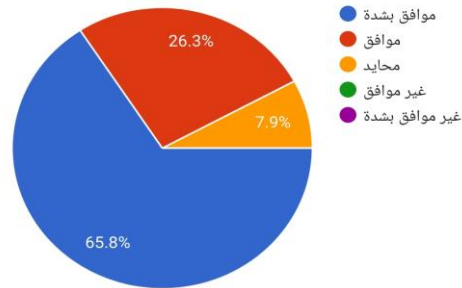
38 responses



التأثير المثالي للقيادة التحويلية تعني  
بالنسبة للموظفين الإعجاب والاحترام  
والتقدير لمؤسسيهم



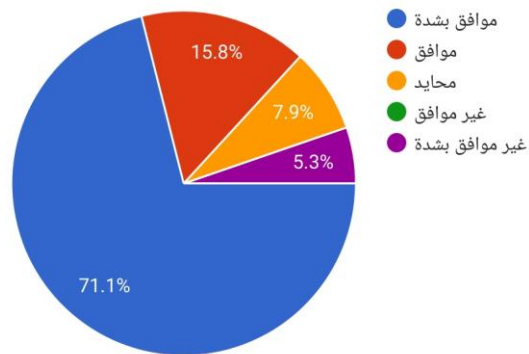
38 responses

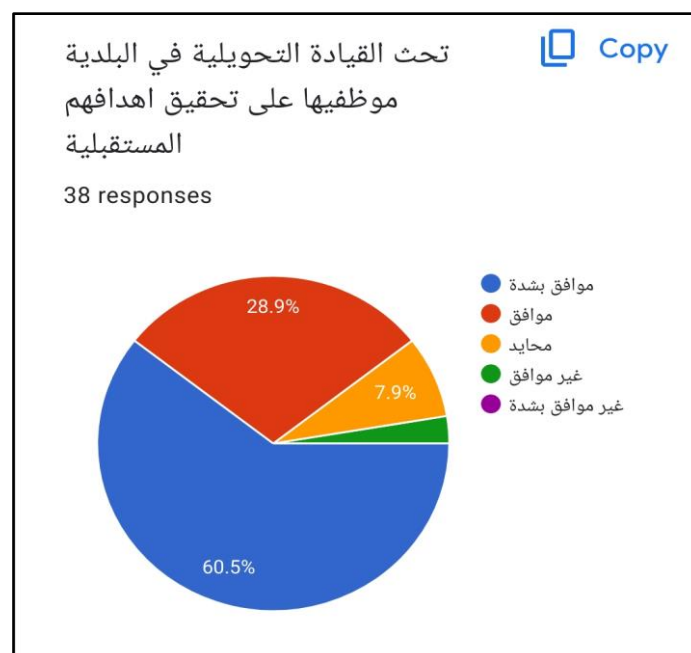
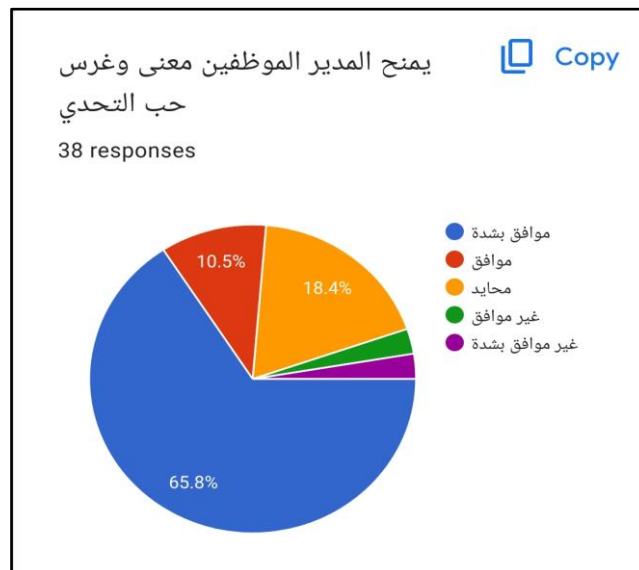


يعمل المدير كمحفز للموظفين



38 responses

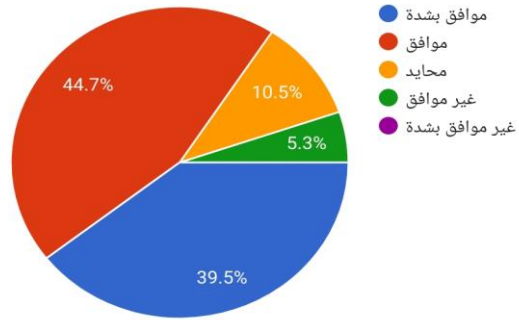




يعمل القادة في البلدية على تشجيع  
موظفيهم لظهور ابداعاتهم

Copy

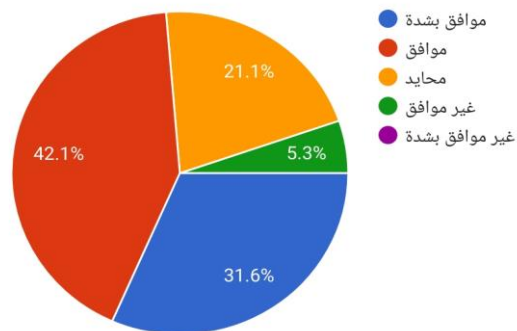
38 responses



يعمل القادة على توفير فرص تدريبية  
للموظفين لتحسين الأداء الوظيفي

Copy

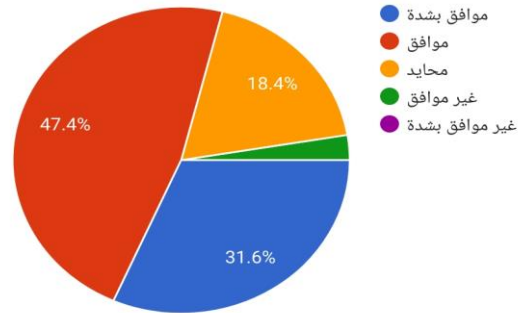
38 responses



يسمح القائد للموظفين باتخاذ القرار  
وتحمل المسؤولية

Copy

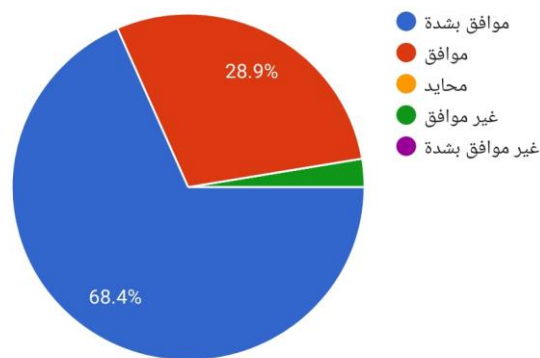
38 responses

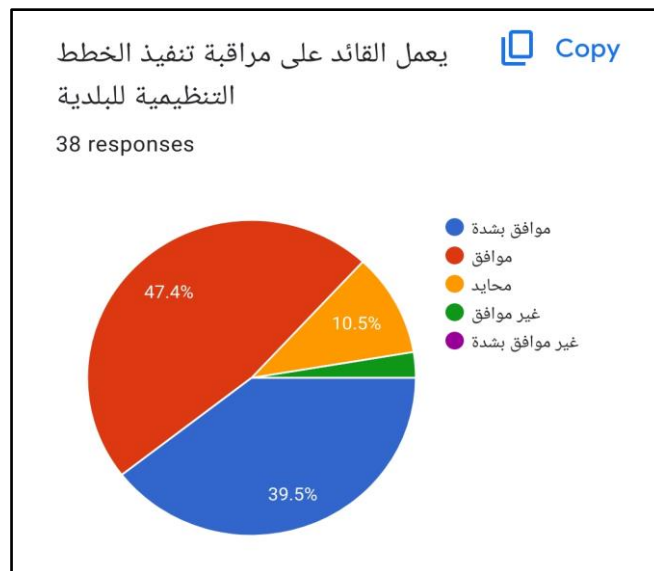
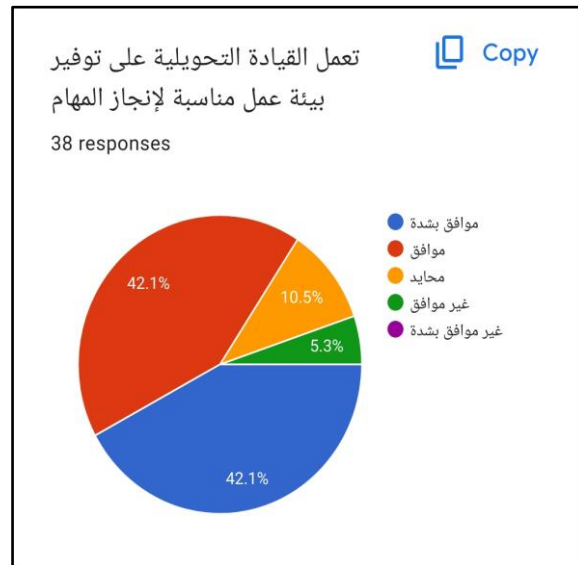


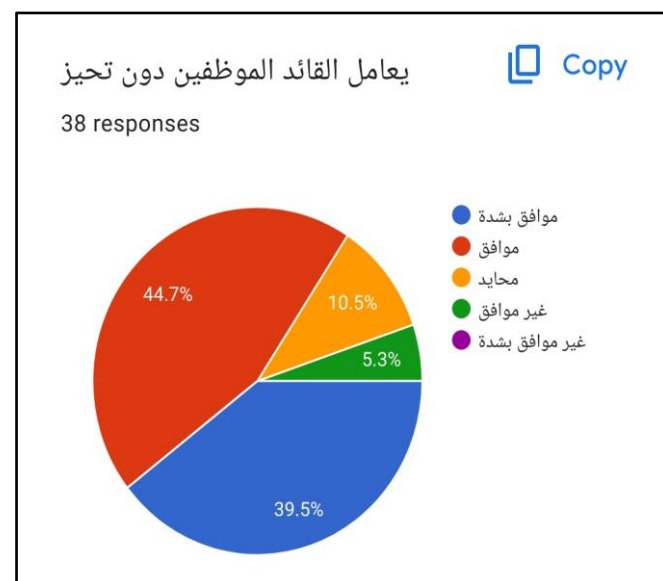
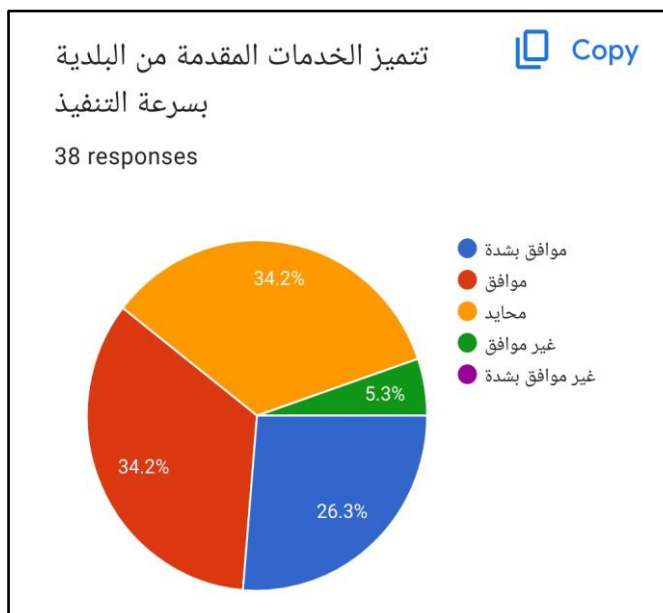
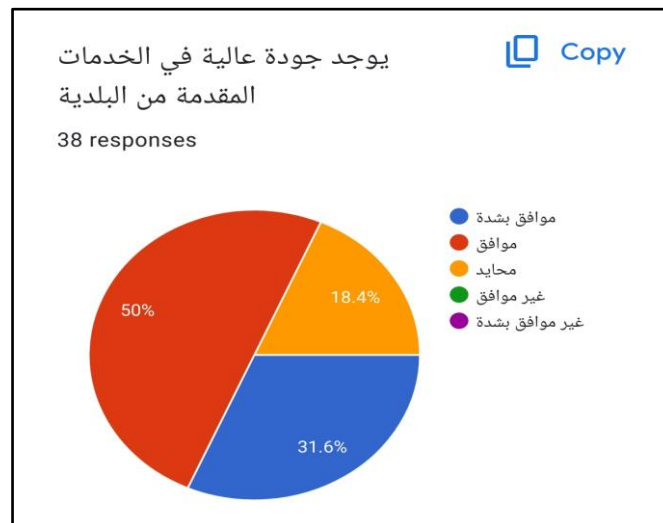
كلما كان أسلوب القيادة التحويلية في  
البلدية أفضل، كلما كان أداء الموظفين  
أعلى

Copy

38 responses









شكل ٧: الرسوم البيانية للنسب المئوية لردود جمل الاستبيان

### ٣, ٤ قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) Structural equation modeling باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار ٢٣ لفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

### أدوات الدراسة:

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

(أولاً) القسم الديموغرافي ويتضمن: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة).

(ثانياً) المتغير المستقل أثر أبعاد القيادة التحويلية:

(التأثير المثالي - الدافع الملهم - التحفيز الفكري)

(ثالثاً) المتغير التابع، ويشمل؛ أداء القيادة التحويلية بالمنظمة

### إختبار الثبات:

تم تقييم ثبات أداة الدراسة (الأداة) باستخدام اختبار كرونباخ ألفا.

وبحسب الجدول (٧) فقد تراوحت قيمة ألفا من (٠.٧ إلى ٠.٨٣٣) مما يدل على أن أداة

الدراسة مناسبة للاستخدام في البحث العلمي حيث أنها أكبر من (٠.٦)

جدول ٧: اختبار الثبات لمحاوَر الاستبيان

| الأبعاد         | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|-----------------|--------------------|--------------|
| التأثير المثالي | 0.723              | ٣            |
| الدافع الملهم   | 0.767              | 3            |
| التحفيز الفكري  | 0.936              | 3            |
| أداء المنظمة    | 0.916              | ٨            |
| المقياس ككل     | 0.919              | ١٧           |

## الاتساق الداخلي:

أولاً: المتغير المستقل (محور أبعاد القيادة التحويلية)

جدول ٨: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور أبعاد القيادة التحويلية

| المحور            | البعد           | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|-------------------|-----------------|-------------|----------------|
| القيادة التحويلية | التأثير المثالي | ١           | **٠.٦٨         |
|                   |                 | ٢           | **٠.٨٤         |
|                   |                 | ٣           | **٠.٨٧         |
|                   | الدافع الملهم   | ١           | **٠.٩١         |
|                   |                 | ٢           | **٠.٩٢         |
|                   |                 | ٣           | **٠.٦١         |
|                   | التحفيز الفكري  | ١           | **٠.٩٣         |
|                   |                 | ٢           | **٠.٩٥         |
|                   |                 | ٣           | **٠.٩٤         |

(\*\*) دالة عند مستوى (٠.٠١)

(\*) دالة عند مستوى (٠.٠٥)

توضح النتائج في الجدول (٦) ان قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أبعاد

القيادة التحويلية قد جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) في معظم العبارات، هو ما

يشير إلى قوة هذه المعاملات ودلالاتها الإحصائية، وهو ما يشير بدوره إلى توفر مؤشرات صدق

الاتساق الداخلي للمقياس، وتوفر درجة عالية من الموثوقية في صدقه، وبالتالي يمكن تطبيقه على عينة الدراسة.

ثانيا: المتغير التابع (محور أداء القيادة التحويلية بالمنظمة)

جدول ٩: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور أداء المنظمة

| معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | محور أداء المنظمة |
|----------------|-------------|----------------|-------------|-------------------|
| **٠.٧٢         | ٥           | **٠.٤٥         | ١           |                   |
| **٠.٨٠         | ٦           | **٠.٦٦         | ٢           |                   |
| **٠.٦٨         | ٧           | **٠.٥٦         | ٣           |                   |
| *٠.٣٣          | ٨           | **٠.٦٨         | ٤           |                   |

(\*\*) دالة عند مستوى (٠.٠١)

(\*) دالة عند مستوى (٠.٠٥)

توضح النتائج في الجدول (٩) ان قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء القيادة التحويلية بالمنظمة قد جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) في معظم العبارات، وعند مستوى (٠.٠٥) في العبارة رقم ١٠ ، وهو ما يشير إلى قوة هذه المعاملات ودلالاتها الإحصائية، وهو ما يشير بدوره إلى توفر مؤشرات صدق الاتساق الداخلي للمقياس، وتوفر درجة عالية من الموثوقية في صدقه، وبالتالي يمكن تطبيقه على عينة الدراسة

## قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance

### Extracted (AVE

جدول ١٠ قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج

### (Average Variance Extracted (AVE

| Variable          |                | Statements | KMO  | Factor loadings | Standard deviation | P    | Average variance extracted |       |
|-------------------|----------------|------------|------|-----------------|--------------------|------|----------------------------|-------|
| القيادة التحويلية | التأثير المثلث | A1         | 0.80 | 0.788           | 1.262              | 0.00 | 0.822                      | D     |
|                   |                | A2         |      | 0.892           | 0.957              | 0.00 |                            |       |
|                   |                | A3         |      | 0.923           | 0.957              | 0.00 |                            |       |
|                   | الدافع الملهم  | B1         |      | 0.778           | 0.83               | 0.00 | 0.870                      |       |
|                   |                | B2         |      | 0.778           | 0.98               | 0.00 |                            |       |
|                   |                | B3         |      | 0.774           | 0.91               | 0.00 |                            |       |
|                   | التحفيز الفكري | C1         |      | 0.809           | 1.26               | 0.00 | 0.935                      |       |
|                   |                | C2         |      | 0.711           | 1.15               | 0.00 |                            |       |
|                   |                | C3         |      | 0.095           | 0.95               | 0.00 |                            |       |
| أداء المنظمة      |                | D1         | 0.85 | 0.656           | 0.98               | 0.00 | 0.870                      | 0.870 |
|                   |                | D2         |      | 0.296           | 0.90               | 0.00 |                            |       |
|                   |                | D3         |      | 0.465           | 0.79               | 0.00 |                            |       |
|                   |                | D4         |      | 0.564           | 0.73               | 0.00 |                            |       |
|                   |                | D5         |      | 0.765           | 0.71               | 0.00 |                            |       |
|                   |                | D6         |      | 0.345           | 0.78               | 0.00 |                            |       |
|                   |                | D7         |      | 0.656           | 8.90               | 0.00 |                            |       |
|                   |                | D8         |      | 0.876           | 0.90               | 0.00 |                            |       |

توضح النتائج أن الصدق التقاربي لأبعاد الدراسة ممتاز بناءً على متوسط التباين المستخرج (AVE) حيث

أن قيم AVE للأبعاد المختلفة تتجاوز ٠.٧٠، مما يشير إلى أن كل بُعد يفسر نسبة كبيرة من

التباين في البيانات المرتبطة به، وسجل التحفيز الفكري أعلى قيمة AVE تبلغ ٠.٩٣٥، مما يدل

على صدق تقاربي قوي، بينما القيادة التحويلية وأداء المنظمة سجلا قيمًا قدرها ٠.٨٢٢

و ٠.٨٧٠ على التوالي، مما يعزز من الصدق كما أن قيم KMO المرتفعة تدل على الصدق.

## عرض وتحليل النتائج:

من أجل تحديد الأهمية النسبية للإجابات تم الاعتماد على القانون التالي:

طول الفئة = (الحد الأعلى-الحد الأدنى) بالقسمة على عدد المستويات = (٥-١) بالقسمة على ٣ = ١.٣٣

المستوى الأدنى للإجابة = ١ + ١.٣٣ = ٢.٣٣

وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين ١-٢.٣٣ ستكون متدنية

والمتوسطات الحسابية (٢.٦٦ = ١.٣٣ + ٢.٣٣) ستكون متوسطة

والمتوسط المرتفع سيكون (٣.٦٦ = ١.٣٣ + ٥)

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: أبعاد القيادة التحويلية:

### ١- التأثير المثالي

جدول ١١: التحليل الوصفي لمتغير التأثير المثالي

| المستوى | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                                                      |
|---------|-----------------|-------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| متوسطة  | ٣               | ١.٢٦٢             | ١.١٨          | إن القادة الذين طوروا تأثيرًا مثاليًا يحظون بثقة واحترام الموظفين لاتخاذ قرارات جيدة        |
| متوسطة  | ١               | ٠.٩٥٧             | ١.٥٧          | يصبح الموظفون أتباعًا يريدون محاكاة مديريهم واستيعاب مثلهم العليا                           |
| متوسطة  | ٢               | ٠.٩٥٧             | ١.٤٢          | التأثير المثالي للقيادة التحويلية تعني بالنسبة للموظفين الإعجاب والاحترام والتقدير لمروسيهم |
| متوسطة  | -               | ١.٠٣١             | ٢.٨٧٦         | المتوسط العام                                                                               |

ونلاحظ من الجدول السابق أن اتجاهات المبحوثين نحو متغير التأثير المثالي كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٢.٨٧٦، بينما الانحراف المعياري ١.٠٣١، وقد حققت الفقرة الأولى أدنى متوسط حسابي وهي "إن القادة الذين طوروا تأثيرًا مثاليًا يحظون بثقة واحترام الموظفين لاتخاذ قرارات جيدة" حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٧٦٩، بينما الانحراف المعياري ١.٢٦٢، بينما حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي وهي "يصبح الموظفون أتباعًا يريدون محاكاة مديريهم واستيعاب مُثلهم العليا" بمتوسط حسابي ٣.١٥٣، وبانحراف معياري ٠.٩٥٧، كما يلاحظ ان المتوسطات الحسابية اتجاه متغير التأثير المثالي كانت أغلبها متوسطة.

## ٢- الدافع الملهم

جدول ١٢: التحليل الوصفي لمتغير الدافع الملهم

| المستوى | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                                  |
|---------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------|
| متوسطة  | ١               | ٠.٨٣              | ٣.٣٦          | يعمل المدير كمحفز للموظفين .                                            |
| متوسطة  | ٢               | ٠.٩٨              | ٣.٣٢          | يمنح المدير الموظفين معنى وغرس حب التحدي.                               |
| متوسطة  | ٣               | ٠.٩١              | ٢.٦٩          | تحت القيادة التحويلية في البلدية موظفيها على تحقيق اهدافهم المستقبلية . |
| متوسطة  | -               | ٠.٨٦              | ٢.٠٣          | المتوسط العام                                                           |

ونلاحظ من الجدول السابق أن اتجاهات المبحوثين نحو متغير الدافع الملهم كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٢.٠٣، بينما الانحراف المعياري ٠.٨٦، وقد حققت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي وهي " يعمل المدير كمحفز للموظفين . " حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٣٦، بينما الانحراف المعياري ٠.٧٥، بينما حققت الفقرة الثالثة أدنى متوسط حسابي وهي " تحت القيادة التحويلية في البلدية موظفيها على تحقيق اهدافهم المستقبلية . " بمتوسط حسابي ٢.٦٩، وبانحراف معياري ٠.٩١، كما يلاحظ ان المتوسطات الحسابية اتجاه متغير الدافع الملهم كانت أغلبها متوسطة.

### ٣- التحفيز الفكري

جدول ١٣: التحليل الوصفي لمتغير التحفيز الفكري

| المستوى | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                            |
|---------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------|
| متوسطة  | ٣               | ١.٢٦              | ٢.٧٦          | يعمل القادة في البلدية على تشجيع موظفيهم لاطهار ابداعاتهم .       |
| متوسطة  | ١               | ١.١٥              | ٢.٩٢          | يعمل القادة على توفير فرص تدريبية للموظفين لتحسين الأداء الوظيفي. |
| متوسطة  | ٢               | ٠.٩٥              | ٢.٨٣          | يسمح القائد للموظفين باتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.               |
| متوسطة  | -               | ١.٠٣              | ٢.٨٧          | المتوسط العام                                                     |

ونلاحظ من الجدول السابق أن اتجاهات المبحوثين نحو متغير التحفيز الفكري كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٢.٨٧٦، بينما الانحراف المعياري ١.٠٣١، وقد حققت الفقرة

الثانية أدنى متوسط حسابي وهي " يعمل القادة في البلدية على تشجيع موظفيهم لاثهار ابداعاتهم ". حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٧٩، بينما الانحراف المعياري ١.٢٦، بينما حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي وهي " يعمل القادة على توفير فرص تدريبية للموظفين لتحسين الأداء الوظيفي.. " بمتوسط حسابي ٢.٩٢، وبانحراف معياري ١.١٥، كما يلاحظ ان المتوسطات الحسابية اتجه متغير التحفيز الفكري كانت أغلبها متوسطة.

#### التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: أداء القيادة التحويلية بالمنظمة:

جدول ١٤: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: أداء القيادة التحويلية

##### بالمنظمة

| الترتيب | الدالة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                                       |
|---------|--------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| ٣       | متوسطة | .85               | 2.00            | كلما كان أسلوب القيادة التحويلية في البلدية أفضل، كلما كان أداء الموظفين أعلى. |
| ٥       | متوسطة | .90               | 1.90            | تعمل القيادة التحويلية على توفير بيئة عمل مناسبة                               |

|        |        |      |      |                                                       |
|--------|--------|------|------|-------------------------------------------------------|
|        |        |      |      | لإنجاز المهام .                                       |
| ٢      | متوسطة | .79  | 2.09 | يعمل القائد على مراقبة تنفيذ الخطط التنظيمية للبلدية. |
| ١      | متوسطة | .73  | 2.27 | يوجد جودة عالية في الخدمات المقدمة من البلدية.        |
| ٧      | متوسطة | .71  | 1.81 | تتميز الخدمات المقدمة من البلدية بسرعة التنفيذ.       |
| ٨      | منخفضة | .87  | 1.63 | يعامل القائد الموظفين دون تحيز.                       |
| ٣      | متوسطة | .90  | 1.91 | يستطيع الموظفون إكمال العمل بشكل جيد دون أي أخطاء     |
| ٦      | متوسطة | .90  | 1.90 | يوجد تعاون وتنسيق بين القائد والموظفين.               |
| متوسطة |        | 3.62 | 22.2 | المتوسط الكلي                                         |

## اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة في ( التأثير المثالي ، الدافع الملهم، والتحفيز الفكري ) على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف .

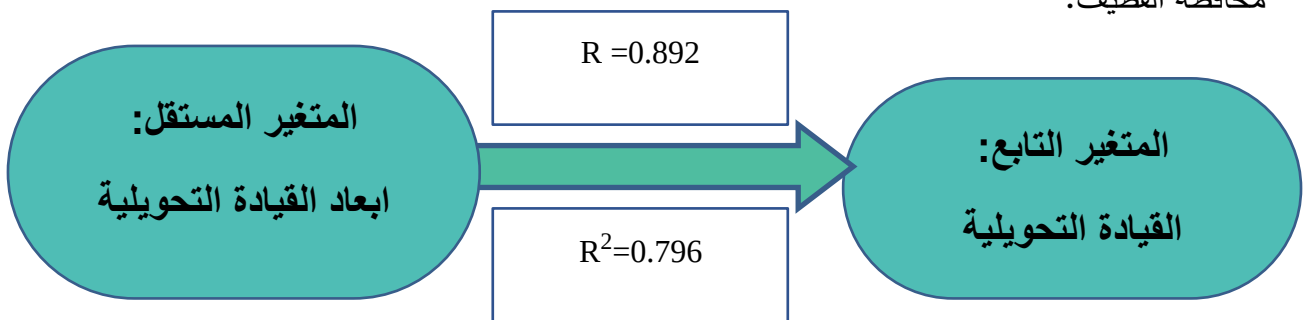
جدول ١٥: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين القيادة

التحويلية بدلالة أبعادها على أداء المنظمة

| النموذج                                                        | المتغيرات المستقلة | قيمة $\beta$ | قيمة $t$ المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|-------------------|---------------|
| أداء المنظمة                                                   | التأثير المثالي    | 1.474        | ٣.٤٦٣             | 0.001         |
|                                                                | الدافع الملهم      | ٠.٢٩٧        | ١.١٢٦             | 0.268         |
|                                                                | التحفيز الفكري     | ١.٥٩٠        | ٨.١١٣             | 0.000         |
| <b>Sig.0.000      F=31.556      R2=0.796</b><br><b>R=0.892</b> |                    |              |                   |               |

يتضح من خلال الجدول السابق أثر المتغيرات الفرعية للقيادة التحويلية على المتغير التابع أداء القيادة التحويلية بالمنظمة حيث بلغت قيمة  $F=31.556$  المحسوبة، وذلك بمستوى دلالة ٠.٠٠٠ وهو أقل من ٠.٠٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٨٩٢ وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة  $R2=0.796$  وهذا يؤكد

معنوية الانحدار أي ان استجابة أداء المنظمة لمتغيرات القيادة التحويلية بنسبة تباين ٧٩.٦، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة في ( التأثير المثالي ، الدافع الملهم، والتحفيز الفكري ) على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف . وقبول الفرضية الرئيسية الثانية بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة في ( التأثير المثالي ، الدافع الملهم، والتحفيز الفكري ) على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف.



### الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) للتأثير المثالي على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف .

جدول ١٦: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغير التأثير

المثالي على أداء المنظمة

| المتغير التابع                                                                                 | المتغير المستقل | قيمة $\beta$ | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|
| أداء المنظمة                                                                                   | التأثير المثالي | ٠.٤٧٣        | ٣.٢٢            | 0.000         |
| <b>Sig.0.000                      F=10.325                      R2=0.675</b><br><b>R=0.821</b> |                 |              |                 |               |

يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت ٠.٤٧٣ في حين كانت قيمة T قد بلغت ٣.٢٢ وبمستوى دلالة ( ٠.٠٠٠.٠ ) Sig . وهذا يؤكد معنوية الانحدار وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) للتأثير المثالي على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف .

## الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) للدافع الملهم على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف .

جدول ١٧: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الدافع الملهم

على أداء المنظمة

| المتغير التابع                                                    | المتغير المستقل | قيمة $\beta$ | قيمة $t$ المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------|
| أداء المنظمة                                                      | الدافع الملهم   | ٠.٣٣٨        | ٦.٣٧٥             | 0.000         |
| <b>Sig.0.000</b> <b>F=4.709</b> <b>R2=0.597</b><br><b>R=0.772</b> |                 |              |                   |               |

يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت ٠.٣٣٨ في حين كانت قيمة  $T$  قد بلغت ٦.٣٧٥ وبمستوى دلالة ( $0.000$ ) Sig. وهذا يؤكد معنوية الانحدار وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) للدافع الملهم على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف .

– الفرضية الفرعية الثالثة:

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) للتحفيز الفكري على

أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف

جدول ١٨: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحفيز الفكري

على أداء المنظمة

| المتغير التابع                                                     | المتغير المستقل | قيمة $\beta$ | قيمة $t$ المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------|
| أداء المنظمة                                                       | التحفيز الفكري  | ٠.٧١٣        | ٣.٥٥٤             | 0.000         |
| <b>Sig.0.000</b> <b>F=58.709</b> <b>R2=0.662</b><br><b>R=0.790</b> |                 |              |                   |               |

يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت ٠.٧١٣ في حين كانت قيمة  $T$  قد بلغت ٣.٥٥٤ وبمستوى دلالة ( $0.000$ ) Sig. وهذا يؤكد معنوية الانحدار وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) للتحفيز الفكري على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف .

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

### ٥,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة على النحو التالي:

### ٥,٢ المساهمة النظرية

تساهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء والاهتمام بدراسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة ( التأثير المثالي والدافع الملهم والتحفيز الفكري) والقاء الضوء أيضاً على التحديات التي تواجهها تلك المنظمات التي تتطلب مستويات عليا من الثقة، والمشاركة بين المديرين والعاملين. حيث وجد الباحث قلة في عدد الأدبيات السابقة التي تربط بين المتغيرين القيادة التحويلية بأبعادها والاداء الوظيفي للقيادة التحويلية وبالتالي استطاع الباحث من خلال الدراسة الحالية بناء الإطار النظري بشكل يعزز المعرفة النظرية بمتغيرات الدراسة كما تمكن من تحديد أبعاد المتغيرات وتحديد المنهجية الأنسب لتحقيق أهدافها وكانت الأداة المناسبة لجمع البيانات من عينة الدراسة هي الاستبانات.

### ٥,٣ المساهمة العملية

تكمن أهمية هذا البحث في تطبيقه العملي على بلدية محافظة القطيف ( حيث يمكن للبلدية الاستفادة من نتائج البحث في تطوير وتحسين الاداء الوظيفي للعاملين بها.

حيث أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر إيجابيا على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية محافظة القطيف؛ وخاصة من خلال ترجيح الرؤساء المصلحة العامة عن مصلحتهم الشخصية

والاستشارة الفكرية المرؤوسين، عن طريق التزام الرؤساء بتشجيع الأفكار الجديدة، مع الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين.

إن بناء القيادة التحويلية وتطويرها في مختلف المستويات التنظيمية، عنصر جوهري لبناء بيئة تعزز التمكين، وتحقيق ذلك من خلال تنفيذ برامج التدريب القيادات الإدارية على سلوكيات القيادة التحويلية، ويمكن أن تشمل هذه البرامج على الأبعاد الرئيسة لسلوك القيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.

#### ٤, ٥ التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:-

١. ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية
٢. وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للترقي واتخاذ مواقع قيادية.
٣. تحسين بيئة العمل بما يساعد في ممارسة القيادة التحويلية.
٤. الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية بوصفها إحدى أهم الأساليب المؤثرة على الأداء؛ لأنها الأكثر قدرة على تحفيز العاملين، واستثارة دافعيتهم وبث روح الحماس لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم.
- ٥.حث الرؤساء على ضرورة تنمية مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية لديهم.
- ٦.حث الرؤساء على ضرورة تنمية قدرات المرؤوسين وتهيئة المناخ المناسب لتحسين وتطوير أدائهم، بلوغ مستوى أداء أفضل.

٧. تشجيع وتدريب العاملين في المؤسسة على الحرص على تنمية أوجه القصور فيما يقومون به من مهام العمل، ضرورة تشجيع العاملين على النظر لمشكلات العمل بأسلوب مبدع ومتجدد.

## ٥,٥ حدود الدراسة

٥.٥.١ **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على دراسة موضوع أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة بالتطبيق على بلدية محافظة القطيف ومعرفة تأثير أبعاد القيادة التحويلية من التأثير المثالي والدافع الملهم والتحفيز الفكري على أداء المنظمة.

٥.٥.٢ **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من العاملين ببلدية محافظة القطيف.

٥.٥.٣ **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي لبلدية محافظة القطيف في المملكة العربية السعودية.

٥.٥.٤ **الحدود الزمنية :** تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤م - ١٤٤٦ هـ

## ٥,٦ الدراسات المستقبلية

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أظهرت العلاقة الوثيقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية و أبعادها مجتمعة في ( التأثير المثالي ، الدافع الملهم، والتحفيز الفكري ) والمتغير التابع وهو أداء القيادة التحويلية في بلدية محافظة القطيف فإن الباحث يوصي الآخرين بإجراء دراسات مستقبلية في القيادة التحويلية لتعزيز فرص تطبيقها في جميع المنظمات العامة والخاصة والتركيز على فرضية التحفيز الفكري وعلاقته بالاداء الوظيفي.

وكامتداد لهذه الدراسة يتعين على الدراسات المستقبلية أن تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، في سياقات تنظيمية أخرى، من مثل قطاع البنوك، وقطاع الفنادق والسياحة، والقطاع الصحي وغيرها، وذلك لإبراز أهمية هذه العلاقة وتأكيد أهمية هذين المتغيرين في تحسين الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن ناحية أخرى فإن العلاقة التي تضمنتها الدراسة لا تشمل كل المتغيرات المحددة لكل من القيادة التحويلية وأداء العاملين يمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول متغيرات أخرى من مثل الثقة، وسلوك المواطنة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، والعدالة التنظيمية باعتبارها سوابق للتمكين النفسي وعلاقتها بالقيادة التحويلية، ويمكن للدراسات المستقبلية أن تبحث الارتباط بين القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى من مثل ضغوط العمل، واندماج العاملين ورفاهيتهم، والاحتراق الوظيفي، والذكاء العاطفي، وترك العمل.

## الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى دراسة عن أثر القيادة التحويلية في تقييم الأداء الوظيفي ببلدية محافظة القطيف وذلك عن طريق دراسة تأثير القيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة في ( التأثير المثالي ، الدافع الملهم، والتحفيز الفكري ) كمتغير مستقل علالمتغير التابع وهو أداء القيادة التحويلية في بلدية محافظة القطيف. حيث أن القيادة التحويلية تعتبر أسلوب إداري يسعى إلى الاهتمام بالموارد البشري، وتعود أهمية القيادة التحويلية أساسا إلى المورد البشري والذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية، وتعمل القيادة التحويلية على عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة من خلال إشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا نحو الإنجاز وتطوير أداء المؤسسة بصفة عامة، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل مختلف المؤسسات على إختلاف أنشطتها والتي من شأنها أن تمنح للمؤسسة رضا عاليا للعاملين، ويتحقق ذلك من خلال وجوب إكتساب الرؤساء للمهارة القيادية اللازمة وتوظيفها في المسار الصحيح لدعم أداء وظيفي متميز للعاملين يضمن لها تجسيد رسالتها، وتحقيق الأهداف التي تسعى من أجلها.

وقد كشفت النتائج عن علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05) < a$  للتحفيز الفكري على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف .و يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05) < a$  للدافع الملهم على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف .و يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05) < a$  للتأثير المثالي على أداء

المنظمة في بلدية محافظة القطيف . أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05) < a$  للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة في ( التأثير المثالي ، الدافع الملهم، والتحفيز الفكري ) على أداء المنظمة في بلدية محافظة القطيف.

وبناءً على هذه النتائج، يوصى بالاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية بوصفها إحدى أهم الأساليب المؤثرة على الأداء؛ لأنها الأكثر قدرة على تحفيز العاملين، واستثارة دافعيتهم وبعث روح الحماس لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم.

كما يقترح إجراء دراسات مستقبلية في القيادة التحويلية لتعزيز فرص تطبيقها في جميع المنظمات العامة والخاصة.

## 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. شقوارة 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.

٢١. الخافجي والعتيبي، نعمة عباس وصلاح الدين حسين (٢٠١٥م). تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر، عمان: دار اليازوري.

٢٢. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (٢٠١٦م). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الجنان.

### المراجع الاجنبية:

- 1- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. S Asian Jnl Of Global Bus Res, )1(3, 18-53
- 2- Hughes, Tawney A. (2014). Idealized, Inspirational, and Intellectual Leaders in the Social Sector: Transformational Leadership and the Kravis Prize. CMC Senior Theses, Claremont McKenna College, USA
- 3-Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J. (2012). TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: DEVELOPMENT THROUGH CHANGES. International Journal For Quality Research, 6 (3), 285.296

## الملاحق

الاستبيان: أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة

بالتطبيق على بلدية محافظة القطيف

البيانات الشخصية:

الجنس :

☐ ذكر

☐ انثي

السن:

☐ أقل من ٣٠

☐ من ٣٠ - ٤٠

☐ من ٤٠ - ٥٠

☐ أكثر من ٥٠

### المؤهل العلمي:

- الدبلوم
- الثانوية
- بكالوريوس
- دبلوم عالي
- ماجستير
- دكتوراه

### عدد سنوات الخبرة

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ - ١٠ سنوات
- من ١٠ - ٢٠ سنة
- أكثر من ٢٠ سنة

أولاً: المتغير المستقل: أبعاد القيادة التحويلية:-

تعكس معلومات الجدول التالي أهم أبعاد القيادة التحويلية الرجاء وضع علامة (✓) على درجة موافقتك على العبارة .

| المتغير المستقل أبعاد القيادة التحويلية                                                     |  |  |  |  | درجة الموافقة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---------------|
|                                                                                             |  |  |  |  | موافق بشدة    |
|                                                                                             |  |  |  |  | موافق         |
|                                                                                             |  |  |  |  | محايد         |
|                                                                                             |  |  |  |  | لا أوافق      |
|                                                                                             |  |  |  |  | لا أوافق بشدة |
| ١ - البعد الأول : التأثير المثالي                                                           |  |  |  |  |               |
| إن القادة الذين طوروا تأثيرًا مثاليًا يحظون بثقة واحترام الموظفين لاتخاذ قرارات جيدة        |  |  |  |  |               |
| يصبح الموظفون أتباعًا يريدون محاكاة مديريهم واستيعاب مُثلهم العليا.                         |  |  |  |  |               |
| التأثير المثالي للقيادة التحويلية تعني بالنسبة للموظفين الإعجاب والاحترام والتقدير لمرؤسيهم |  |  |  |  |               |
| ٢ - البعد الثاني : الدافع الملهم                                                            |  |  |  |  |               |
| يعمل المدير كمحفز للموظفين                                                                  |  |  |  |  |               |
| يمنح المدير الموظفين معنى وغرس حب التحدي                                                    |  |  |  |  |               |
| تحت القيادة التحويلية في البلدية موظفيها على تحقيق اهدافهم المستقبلية                       |  |  |  |  |               |

| درجة الموافقة                    |          |       |       |            | المتغير المستقل أبعاد القيادة التحويلية                          |
|----------------------------------|----------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------|
| لا أوافق بشدة                    | لا أوافق | محايد | موافق | موافق بشدة |                                                                  |
| ٢ - البعد الثالث: التحفيز الفكري |          |       |       |            |                                                                  |
|                                  |          |       |       |            | يعمل القادة في البلدية على تشجيع موظفيهم لاطهار ابداعاتهم        |
|                                  |          |       |       |            | يعمل القادة على توفير فرص تدريبية للموظفين لتحسين الأداء الوظيفي |
|                                  |          |       |       |            | يسمح القائد للموظفين باتخاذ القرار وتحمل المسؤولية               |

ثانياً: المتغير التابع: أداء القيادة التحويلية:-

تعكس معلومات الجدول التالي المتغير التابع وهو القيادة التحويلية، الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة لكل عبارة.

| الدرجة     |       |       |          |               | المتغير التابع: أداء القيادة التحويلية                                        |
|------------|-------|-------|----------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |                                                                               |
|            |       |       |          |               | كلما كان أسلوب القيادة التحويلية في البلدية أفضل، كلما كان أداء الموظفين أعلى |
|            |       |       |          |               | تعمل القيادة التحويلية على توفير بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام                |
|            |       |       |          |               | يعمل القائد على مراقبة تنفيذ الخطط التنظيمية للبلدية                          |
|            |       |       |          |               | يوجد جودة عالية في الخدمات المقدمة من البلدية                                 |
|            |       |       |          |               | تتميز الخدمات المقدمة من البلدية بسرعة التنفيذ.                               |
|            |       |       |          |               | يعامل القائد الموظفين دون تحيز.                                               |
|            |       |       |          |               | يستطيع الموظفون إكمال العمل بشكل جيد دون أي أخطاء.                            |
|            |       |       |          |               | يوجد تعاون وتنسيق بين القائد والموظفين                                        |