

العلاقة بين القيادة التحويلية وإداء المنظمة في قطاع البنوك  
بالتطبيق في بنك الجزيرة الرياض / المملكة العربية السعودية.  
"دراسة حالة"

ميساء محمد بن عبد الرحمن بن خضير  
2021204556

مشروع تخرج- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

6-7-2024- الفصل الدراسي الثاني

## الشكر والتقدير

د. منى مصطفى العشري

أود ان أعبر شكري وتقديري العميق لكم على البحث القيم الذي قدمتموه.  
لقد أثرتم بشكل كبير على مجالنا من خلال هذا العمل البحثي المميز .  
نتمنى لكم المزيد من التقدم والنجاح في مسيرتكم العملية .  
مع خالص الامتنان .

## الإهداء

،، إلى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث ، أشكركم على جهودكم وتفانيكم.  
لقد كانت تجربة قيمة ومثمرة ، وأتمنى ان يكون هذا العمل البحثي مفيداً للمجتمع  
والمستقبل . شكراً لكم ،،

## مستخلص الدراسة

الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الالهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردية ) في المنظمة " البنوك " في المملكة العربية السعودية ، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها .

### المنهجية:

وقد تم اتباع المنهج الوصفي ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمة بأستثناء القيادات الادارية ، في حين تم توزيع (30) استبانة كعينة للدراسة .

### النتائج:

### التطبيقات والأهمية:

### الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 8  | 1 - الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....            |
| 9  | 1. المقدمة:                                           |
| 10 | 1.2 مشكلة الدراسة :.....                              |
| 11 | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري :.....                 |
| 11 | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :.....               |
| 11 | 1.3 أهمية الدراسة :.....                              |
| 12 | 1.3.1 على المستوى النظري :.....                       |
| 12 | 1.3.2 على المستوى التطبيقي :.....                     |
| 13 | 1.4 أسئلة الدراسة :.....                              |
| 13 | 1 أهداف الدراسة:.....                                 |
| 13 | 1.6 فرضيات الدراسة:.....                              |
| 10 | 1.7 نموذج الدراسة : .....                             |
| 10 | تخطيط الأداء.....                                     |
| 10 | توجيه الأداء.....                                     |
| 10 | تشخيص الأداء.....                                     |
| 10 | تحسين الأداء.....                                     |
| 10 | تطوير الأداء.....                                     |
| 10 | الإنجاز في وقت زمني محدد.....                         |
| 10 | التأثير المثالي.....                                  |
| 10 | التحفيز الإلهامي.....                                 |
| 10 | التحفيز الفكرية.....                                  |
| 10 | الإهتمام الفردية.....                                 |
| 11 | 1.8 الدراسة الميدانية :.....                          |
| 12 | 1.9 مخطط المشروع المقترح : .....                      |
| 13 | 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                 |
| 14 | 2.1 المقدمة : .....                                   |
| 15 | 2.2 محور الأول : القيادة التحويلية.....               |
| 15 | 2.2.1 مفهوم القيادة التحويلية ظهورها ومفهومها : ..... |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 16 | 2.2.2 القيادة :                                              |
| 16 | 2.2.3 أهمية القيادة:                                         |
| 17 | 2.2.4 القيادة التحويلية:                                     |
| 17 | 2.2.5 أهمية القيادة التحويلية:                               |
| 18 | 2.2.6 خصائص وسمات القائد التحويلي:                           |
| 19 | 2.2.7 أبعاد القيادة التحويلية :                              |
| 20 | 2.2.8 خصائص القائد التحويلي :                                |
| 20 | 2.3 الدراسات السابقة :                                       |
| 23 | 2.4 محور الثاني :أداء المنظمة:                               |
| 23 | 2.4.1 الأداء التنظيمي :                                      |
| 24 | 2.4.2 أهمية الأداء التنظيمي:                                 |
| 24 | 2.4.3 مفهوم الأداء المنظمة :                                 |
| 26 | 2.4.4 أبعاد الأداء المنظمة:                                  |
| 28 | 2.5 العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المنظمة :            |
| 28 | 2.5.1 أنماط التأثير بين القيادة التحويلية وأداء المنظمة:     |
| 30 | 2.5.2 التحديات التي تواجه القيادة التحويلية واداء المنظمة:   |
| 30 | 2.5.3 الفجوات التي تواجه القيادة التحويلية والأداء المنظمة : |
| 31 | 2.6 الخاتمة:                                                 |
| 33 | 3. الفصل الثالث : منهجية الدراسة :                           |
| 34 | 1.1 المقدمة                                                  |
| 35 | 1.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                       |
| 35 | 1.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)                                |
| 36 | 1.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                     |
| 36 | 1.5 طريقة جمع البيانات                                       |
| 37 | 1.6 أنواع البيانات                                           |
| 37 | 1.7 إجراءات التحليل الإحصائي                                 |
| 38 | 1.8 الخاتمة                                                  |
| 39 | 2. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 39 | 2.1 المقدمة                                                  |
| 40 | 2.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)      |
| 40 | 2.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                       |
| 40 | 2.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)  |
| 41 | 2.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                          |
| 41 | 2.6 الخاتمة                                                  |
| 41 | 3. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |

|          |                                    |             |
|----------|------------------------------------|-------------|
| 42 ..... | حدود الدراسة والدراسات المستقبلية: | 3.1.        |
| 42 ..... | توصيات الدراسة:                    | 3.2.        |
| 43 ..... | الخاتمة:                           | 3.3.        |
| 44 ..... | قائمة المراجع:                     | 2.7         |
|          | 46                                 | ملاحق :     |
|          | 46                                 | الاستبيان : |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## 1 - الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

كلمة قيادة تستحضر إلى الذهن صوراً مختلفة، فهي تشير إلى القائد السياسي الذي يسعى إلى التعامل مع قضية سياسية معنية، كما تعني القائد المستكشف الذي يسير في اتجاه معينة للوصول إلى هدف محدد ويتبعه باقي أفراد مجموعته، وكذلك يكون المقصود منها القائد التنفيذي الذي يعمل على تطوير استراتيجية الشركة لمواجهة المنافسة. وتؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة أو المنظمة. فعندما يتم تطبيق هذا النهج القيادي، يشعر الموظفون بالرضا والتحفيز، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أداء متميز. يعمل القائد التحويلي على تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وتحقيق النجاح المشترك. وقائد التحول يحفز ويحول أتباعه من خلال تأثيره المثالي (أي الكاريزما)، ومن خلال التحفيز الفكري والتعامل معه كفرد. بالإضافة لذلك، يقوم القائد بتشجيع التابعين من أجل الوصول إلى حلول خلاقة لمواجهة التحديات وبغير بيئة العمل لتسهيل تحقيق الأهداف بنجاح. وتعرف القيادة التحويلية بأنها المنهجية التي يتم اتباعها لإحداث التغير في الأفراد والأنظمة، وهذا التغير تغييراً إيجابياً يتمثل في تطوير المنظمة والموظفين وتعزيز الحافز والروح المعنوية لديهم. كما أن القائد الفعال ظل القيادة التحويلية والذي يتمتع بالقدرة العالية على التواصل والتحفيز والتفويض والاستماع للآخرين، ويتميز بالمرونة الكبيرة في حل المشكلات والتعامل بشكل كبير مع المتغيرات.

وهدف القيادة التحويلية هو تحويل عمل المؤسسة وتغيير اتجاهها، ودورك كقائد تحويلي هو التمكن من التغيير وإدارته بشكل صحيح، أي إن تعرف الاتجاه الذي يجب على المؤسسة. وتتجلى أهمية القيادة أيضاً من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية والإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح تنظيم إداري.

ويتفق كلاً من محمد سرحا (2018) م أو أحمد سالم (2016م) أن القيادة التحويلية تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لروية أهداف المنظمة عن طريق التأثير الكاريزما يتكئ والحفز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي. (286:12)، (21:1). ويتفق كلاً من محمد الحسنيين (2018م)، أو واصل جميل (2018م)، على أن القيادة التحويلية هي القيادة

التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفى هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت متعمداً على الدافعية الحقيقة للمرؤوسين . (9:72). (14:50)

ونتيجة للتطورات الحاصلة في عالم الاعمال اصبحت المنظمات اليوم تعيش في ظل بيئة مليئة بالتغيرات والاحداث المتسارعة بشكل يجعلها تبحث عن متغيرات سلوكية تتعلق بالسلوك البشري مثل القيم ومعرفة مقدار تأثيرها على النشاط الذي تمارسه المنظمة والى جانبها تبرز القيم التنظيمية بدورها في تحديد وتوجيه سلوك المنظمة , فكما للأفراد قيمهم فان للمنظمات قيمها أيضا.

تستند مشكلة البحث الى قصور نظرة الاداريين والقادة لتلك المتغيرات مما ساعد في البحث حول تحديد مدى إدراك القيادة في المنظمة لتبنيها للنمط القيادي المعاصر ودوره في بناء قيم المنظمة ومستوى إدراك العاملين لهذه القيم لغرض تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة. وجاء هذا البحث ليأخذ على عاتقه اختبار علاقة نمط القيادة التحويلية بالقيم التنظيمية عبر مباحثه الاربعة , اذ تناول المبحث الاول منه لتأطير المفاهيم النظرية لمتغيري البحث , فيما خصص المبحث الثاني لمنهجية البحث, اما المبحث الثالث فقد خصص للجانب العملي (التطبيقي) متضمنا كل من عرض وتحليل الاجابات عينة البحث وتحليل واختبار الفرضية التي اختبرت بعدد من الوسائل الاحصائية وباستخدام النظام الاحصائي ، اما المبحث الاخير فتناول اهم الاستنتاجات التي تمخضت عنها نتائج البحث ، كما وخرج بجملة من التوصيات التي تخدم اغراضه.

وتسعى الكثير من المنظمات الى تبني الأساليب القيادية والنظريات الإدارية الحديثة التي تزيد وترفع من قدرات وفعالية المنظمات وادائها، وأن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وإلى الأفضل، وهو النوع الذي تحتاجه المنظمات اليوم في ظل التطور والتسارع الكبير.

## 1.2 مشكلة الدراسة :

يفرض العالم في الوقت الحاضر ضغوطاً على المنظمات بشكل عام خدمية وادرية وانتاجية وفي كافة المجالات نتيجة التطور الهائل والحاصل في العالم اجمع وهذا ما يدفع بالمنظمات لإعادة النظر في تقديمها للخدمات لمواكبة هذا التطور وما يحتاج اليه من قيادة ناجحة وفاعلة، والقيادة التحويلية واحدة من اكثر نظريات القيادة شمولاً لتحويل المنظمات نحو مستوى افضل وفق الاساليب الإدارية الحديثة المناسبة والملائمة لمواكبة التطورات وتلبية الطموحات.

توجد فجوات نظرية وتجريبية تتطلب المزيد من التحقيق ومن خلال تحديد هذه الثغرات لمعالجتها، وتشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة مجالين رئيسيين فجوات على مستوى النظرية والفجوات على مستوى التطبيقي.

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة آراء المرؤوسين من أسلوب القيادة الحالية والأسلوب المفضل لديهم وماهي المزايا والعوائق التي تحول دون تنفيذ القيادة التحويلية، واعتمدت الدراسة على استبيان من ثلاثة أجزاء، الأول يركز على أسلوب القيادة، والثاني دراسة أسلوب القيادة الحالية وما هو الأسلوب الأفضل في المختبرات العلمية.

وكما ان القيادات التحويلية في قطاعات الكبيرة لديها عوائق التي تحول دون تنفيذ القيادة التحويلية ، بينما في القطاعات الصغيرة ومتوسطة توجد علاقة بين القيادة التحويلية وإداء المنظمة بشكل فعال .

### 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :

تشهد تلك القطاعات تطورات مستمرة وسريعة؛ مما يوجب الاهتمام بالأنماط القيادية، ومن ثم إعادة النظر في الانماط الروتينية التقليدية، والعمل على استبدالها باستراتيجيات قيادية حديثة؛ كالمعمل على تطبيق القيادة التحويلية لزيادة الانتاجية لتلك القطاعات، ورغم أهمية تلك القيادة إلا أنها لم تنل القدر الوافي من الدراسة

(2023) ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لإجابة عن : Parwanto

السؤال البحثي الرئيسي:

" هل هناك أثر للقيادة التحويلية في عملية زيادة فعالية المنظمات؟ "

## 1.3 أهمية الدراسة :

أن الاهتمام الكبير بدراسة القيادة التحويلية له تأثير واضح في نجاح المنظمة و نموها فتركز على اهداف اساسية تسعى للوصول اليها من خلال التغير الجذري في المرؤوسين وتظهر النتائج الايجابية على مستوى الأفراد والمنظمة. وقد يرى أن القيادة التحويلية هي عملية يساعد فيها الإلتباع بعضهم البعض على الإرتقاء إلى مستوى أعلى من الروح المعنوية والتحفيز ، وطبقاً لنهج القيادة التحويلية فإنها تركز على أن تصنع تحولاً كبيراً في حياة الأفراد والمنظمات فهي تعمل على إعادة صياغة التصورات والقيم وتغيير التطلعات وتوقعات الموظفين وهذا عكس منهج قيادة العمليات ، ويتجلى الاهتمام الكبير بالقيادة التحويلية عندما

تعيش المنظمات في بيئة مضطربة سريعة التغيير او في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق المعاصرة. ويرى معظم الدارسين في مجال القيادة التحويلية ان لها اهمية كبيرة تبرز من خلال :

(Anderson، 2001)

-رفع مستوى الاداء التنظيمي.

-الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات العاملين والمتعاملين مع المنظمة ورغباتهم.

- رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة واشعارهم بروح المواطنة والانتماء وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الاداء المتميز.

### 1.3.1 على المستوى النظري:

1. تناولت الدراسة مفهوم القيادة الذي يعد من أفضل وأهم وأبرز الموضوعات التي تتم مناقشتها من قبل الباحثين في مختلف العصور.

2. ربطت الدراسة القيادة بموضوع حديث؛ وهو دور القيادة التحويلية بالتأثير على قطاعات في المملكة والذي لم يتم الربط بينهما في المملكة من وجهة نظر الباحثين.

أن الخصائص الواجب توافرها بالقيادة التحويلين عديدة وأن على القادة الاستفادة من هذه الخصائص والاطلاع عليها ليحققوا الإنجاز الافضل لمنظماتهم فالقائد التحويلي يجب ان يكون لديه حب التعلم المستمر والتمسك بالقيم الأخلاقية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وادارة للوقت ورقابة ومتابعة.

### 1.3.2 على المستوى التطبيقي:

3. تسهم الدراسة في لفت نظر إدارات قطاعات في المملكة إلى ضرورة العمل على تطوير الطرق القديمة والتقليدية، واختيار الطرق المثلى للقيادة التي تتناسب مع كل مرحلة.

4. تساعد نتائج الدراسة الجهات المختصة على تطبيق القيادة التحويلية في جميع القطاعات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال عمل برامج تطويرية ودورات تدريبية لقيادات القطاعات.

تطوير أداء التابعين ، وتحسين لمهاراتهم بصفة مستمرة ، وبث روح العمل الجماعي التعاوني ، وتدعيم التطلعات الثقافية لهم لتخليهم عن معتقداتهم السلبية ، ووضع معايير موضوعية لقياس الاداء .

#### 1.4 أسئلة الدراسة :

الدراسة الحالية تهدف إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: " هل هناك أثر للقيادة التحويلية في عملية زيادة فعالية المنظمات؟ "

وللإجابة على السؤال الرئيسي هناك عدة أسئلة فرعية الإجابة عليها تؤدي بنا للإجابة على السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية :

- 1- كيف يؤثر أسلوب القيادة التحويلية في عملية زيادة فعالية المنظمات ؟
- 2- بماذا يساهم التطور كأحد أبعاد القيادة التحويلية في عملية زيادة فعالية المنظمات ؟
- 3- كيف يمكن معرفة القيادة التحويلية في عملية زيادة فعالية المنظمات ؟
- 4- إلى أي مدى تؤثر العدالة كأحد أبعاد القيادة التحويلية في عملية زيادة فعالية المنظمات ؟
- 5- ماهو أثر في إقناع المرؤوسين للنظر الى ما هو يبدأ من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة؟

#### 1 أهداف الدراسة:

هدف البحث الرئيسي " الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وإداء المنظمة "

- 1- هدفت الدراسة إلى معرفة أسلوب القيادة التحويلية في عملية زيادة فعالية المنظمات.
- 2- البحث في دور القيادة التحويلية في التأثير العاملين داخل المنظمات.
- 3- معرفة التطور القيادة التحويلية في عملية زيادة فعالية المنظمات .
- 4- معرفة مدى أثر الجوانب الفنية والمهارات القيادية الى تطوير الوظيفي وإدارة الفريق في منظمة.
- 5- تقييم الأثر المرؤوسين ابدء مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

#### 1.6 فرضيات الدراسة:

H "هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادات التحويلية وإداء المنظمة ".

Ha يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لقدرات زيادة أداء التنظيمية التي ترغب البنوك إحداثها من

خلال نمط القيادة التحويلية عند مستوى معنوي لبراعة.

Hb توجد العلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء المنظمة في قطاع البنوك.

Hc توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية في عملية زيادة فعالية المنظمات.

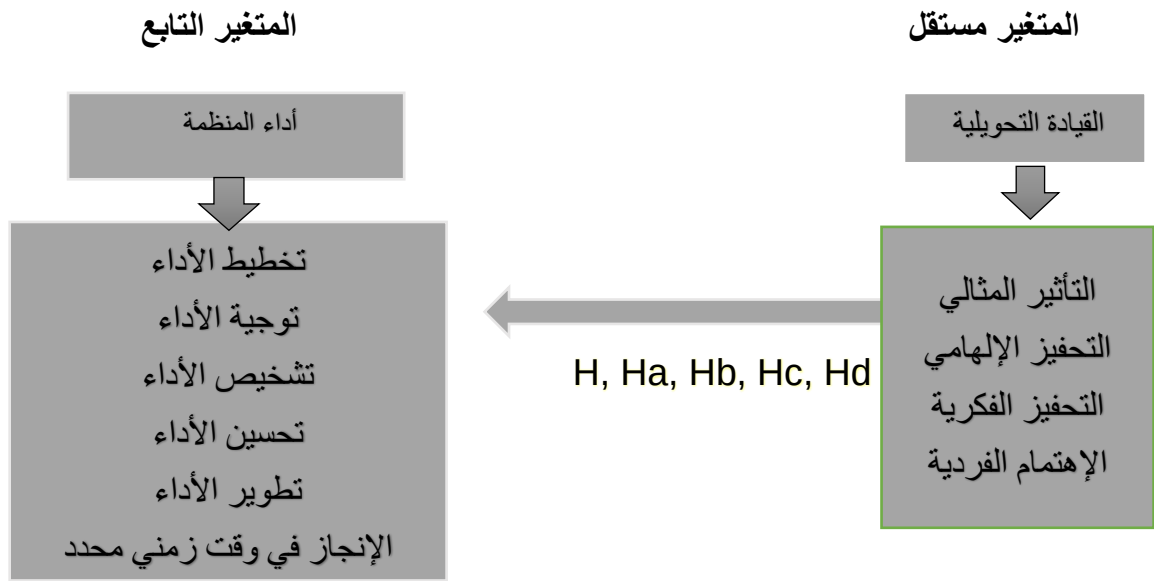
Hd يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية في تحسين مهارات القيادية في

اداء المنظمة .

كي ان تكون فرضية البحث الاتجاهي كما يلي : " هناك علاقة معنوية بين تحفيز الموظفين في أداء الوظيفي ".

## 1.7 نموذج الدراسة :

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



النموذج المقترح للدراسة : المصدر : الباحث

## 1.8 الدراسة الميدانية :

يقترح الدارسة التطبيق في بنك الجزيرة وهي لإحدى البنوك السعودية ، وتأسست بنك الجزيرة كشركة مساهمة سعودية مسجلة في المملكة العربية السعودية بموجب المرسوم الملكي رقم 46/م الصادر بتاريخ 12 جمادى الثانية 1395 هـ (21 يونيو 1975م). وقد بدأ البنك أعماله بتاريخ 16 شوال 1396 هـ (9 أكتوبر 1976م) بعد أن استحوذ على فروع بنك باكستان الوطني في المملكة العربية السعودية.

وتتمركز بنك الجزيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، ولها فروع ومواقع في مختلف مناطق المملكة ، ويعتبر بنك الجزيرة من المؤسسات المالية القيادية سريعة النمو ، وهو "مجموعة مالية سعودية تضع العميل في مركز اهتمامها ، وتعمل دوماً على تطوير خدمات ومنتجات مبتكرة متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية ، وتلبي احتياجات جميع العملاء من أفراد وشركات وهيئات يقدمها موظفون أكفاء ومتخصصون يتفانون في خدمة العميل."

### القيادة التحويلية في بنك الجزيرة :

#### تعتمد على نمط القيادة التحويلية لتعزيز أداء المنظمة ويتمثل ذلك في :

- التأثير المثالي : يمثل القادة فدوة يحتذي بها من قبل الموظفين ، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل .
- التحفيز الإلهامي : يقوم القادة بالهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف في أعلى مستوى والمساهمة في تحسين الأداء العام .
- الاستثارة الفكرية: يشجع القادات في الابداع والتفكير النقدي بين الموظفين ، مما يؤدي إلى تحسين وزيادة الإداء المنظمة .
- الإعتبارات الفردية : يتولى القادات اهتماماً خاصاً لتقديم الدعم والرعاية الفردية للموظفين ، مما يساهم في تعزيز إداء المنظمة .

## 1.9 مخطط المشروع المقترح :

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
|  | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة |
|  | الفصل الثاني : الإطار النظري       |
|  | الفصل الثالث : منهجية البحث        |
|  | الفصل الرابع : التحليل الإحصائي    |
|  | الفصل الخامس : المناقشة والخاتمة   |

## 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة :

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل المعاصرة التي تطرقت لعملية القيادة، وهو مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة، من المحاولات الدقيقة للتأثر في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً، للتأثر في المنظمات كلها والثقافات أبكملها، والقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق، والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد، وإشباع حاجتهم ومعاملتهم بإنسانية، ولذا فهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية والرؤية المستقبلية (بابكر، 2015 ص 25).

قد ذكر (الشريف، 2014 ص 15) بأن القيادة التحويلية تدعو إلى التغيير والتطوير الدائمين في المؤسسة، لمواجهة التطورات المتلاحقة سواء داخل أو خارج المؤسسة، ويتطلب هذا التغيير من القيادة التحويلية ثلاث فعاليات أساسية تتمثل في : خلق رؤية متجددة، إحداث القبول الجماعي لهذه الرؤية، توفير كل الإمكانيات لإحداث التغيير.

تعتبر القيادة التحويلية أحد أبرز نظريات القيادة الحديثة، إذ ظهرت في العقد الثامن من القرن العشرين، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العامل برينز Burns، مؤسس هذا النوع من القيادة، وقد ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978 في كتابه ( القيادة )، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيه، عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مستهدفة، وقد قدم بيرنز من خلاله شرح مفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه على الرغبة العاملة لللمحة في العصر الحالي، والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة تدعو نحو التغيير والتجديد، ومن ثم قام باس وافوليو Avolio and Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية يف عام 1985، بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي (أبو رمان، 2015 ص 69).

في قطاع البنوك حيث تتسم بيئة العمل بالسرعة والديناميكية والتنافسية العالية، فهي تلعب القيادة دورات حيوية في تحقيق النجاح والتميز، فقد أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة ونجد من الأنماط التي أفرزها التقدم والتطور التقني نمط القيادة التحويلية والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وسنحاول في هذا المبحث التطرق الى مفهوم القيادة و نمط القيادة التحويلية و ما يتعلق بالقائد التحويلي.

القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة ، حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي بعد أن كان مقصوراً على الإدارة فقط ، وذلك لما واجهته هذه الخيرة من تحولات فمن هنا اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة ذوي القدرات والمهارات على تنبؤ الرؤية المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة ، ومتابعة البيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها ، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التغيرات والتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وتبني التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي . فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مدربين ، بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم ، ومن هنا ظهر ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومنها القيادة التحويلية .

كما انها تلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء المنظمة على المدى البعيد وعلى اتجاهات المرؤوسين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا.

تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين: القيادة التحويلية وأداء المنظمة

## 2.2 محور الأول : القيادة التحويلية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية لابد من تحديد مفهوم ومكونات هذا المصطلح كما يأتي :

### 2.2.1 مفهوم القيادة التحويلية ظهورها ومفهومها :

يمكن تعريف مفهوم القيادة التحويلية بأنه العملية التي يشترك فيها فرد مع الآخرين من أجل تكوين روابط من شأنها رفع مستويات الأخلاق والدافعية عند كل من القادة والمرؤوسين .

القيادة التحويلية : تعني تلبية حاجات ودوافع الموظفين في الشركة وتقديم المساعدة لهم من أجل إخراج طاقاتهم الكامنة وتقديم أقصى إمكاناتهم ومهاراتهم ، وتغيير القيم التنظيمية للمؤسسة لتتوافق مع معايير أكثر عدالة وإنسانية ، وتمكن المدير والمرؤوس من بلوغ درجات أعلى من القيم الأخلاقية.

القيادة التحويلية : هي نمط قيادي يمتلك رؤية واضحة عن المستقبل وأهدافه ، ويشجع المرؤوسين على مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم في إنشاء رؤية طويلة الأمد للمنظمة ورسم أهداف واضحة لها يسعى هذا النمط من القيادة إلى إجراء تطويرات وتغييرات مستمرة في التنمية الإدارية ، بشرط أن تتم هذه التغييرات بأسلوب مرن يمكن الشركة أو المنظمة من التأقلم معه ومع التطورات الدولية ، وتحرص القيادة التحويلية على تنظيم العمل الجماعي بين المديرين والمرؤوسين ، وبناء فرق العمل ، وإنشاء بيئات عمل صحية ومريحة قائمة على الحوار والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية ويمكن القول بأن جميع التعريفات السابقة تتفق على أن جوهر القيادة يتمثل في عملية التأثير الفعال في الآخرين، وتوجيه سلوك العاملين لتحفيزهم وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف المحددة.

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك الاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات من بينها:

عرفها بيرنز ( Burns ) بأنها: "نمط من القيادة يسعى القائد من خالله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود"، حسب هذا التعريف يتبين أن القيادة التحويلية هي عبارة عن نمط من أنماط القيادة التي يريد القائد من خلالها إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك استثمار طاقاتهم انطلاقاً من التعرف على متطلباتهم الضمنية والظاهرة من أجل تغيير ما.

عرف الهواري القيادة التحويلية بأنها: "مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمروؤسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل هذا التعريف يبين أن القائد عليه أن ينمي ويطور كل من الأفراد التابعين له والمنظمة وتحقيق ميزة مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك بالعمل على السمو والرفع وتطوير الأفراد ذاتياً .

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من اعتبر القيادة التحويلية هي تطوير وتشجيع المروؤسين، واعتبرت على أنها التي تستخدم الرؤى المشتركة، وكذا بأنها النهوض كل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. ومن هذه التعاريف نستنتج تعريفاً إجرائياً للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.

### 2.2.2 القيادة :

على رغم من اهتمام الكثير من العلماء و الكتاب و الفلاسفة بدراسة موضوع القيادة، فلا يزال غزاً مميّز ولا يوجد اتفاق موحد لهذا المفهوم، ولن نحاول حصر جميع التعاريف و لكننا سنذكر بعض التعاريف الأكثر تفصيلاً و شمولية.

### 2.2.3 أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. كما تبرز أهمية القيادة في الجانب التنظيمي من خلال الدور الذي يقوم به المدير القائد، فهو لا يقتصر على إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها، وإنما يتعدى ذلك إلى تزويد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويرفع روحهم المعنوية، لما يغرس في نفوسهم من حب التعاون والعمل المشترك، وتكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري ومروؤسيه، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل (كنعان، 2002).

في حين يرى الباحثان أن الجانب الاجتماعي للقيادة يبرز من خال تعزيز العلاقة والتفاؤل بين الأفراد والعاملين وتوجيههم إلى الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية التي تعمل على ترسيخ الجانب الاجتماعي فيما بينهم.

#### 2.2.4 القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من أحدث نظريات القيادة، ويُعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا العصر، ومن أكثرها قدرة على مواجهة تحدياته، وقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية في عام ( 1978 ) على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز ( Burns ) ، ثم توالى الجهود في هذا المضمار من قبل العديد من الباحثين والعلماء؛ للفترة من عام 1981 إلى 1990 إلى أن غالبية هذه البحوث تركز على دور نظريات القيادة التحويلية في المستويات القيادية العليا أو الإدارة التنفيذية (العمرى، 2009).

ومن أبرز تعريفات الإدارة التحويلية أنها مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مؤسسية من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهواري، 1996) ، وقد أشار ( Burns, 1978 ) إلى أن القيادة التحويلية: «هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة». كما تعرفها ( كنسار، 2004 ) أنها: «مجموعة من القدرات يتصف بها القادة لإحداث التفاعل بينهم وبين المرءوسين، وبما يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وبالتالي تحقيق التغيير ويرى الباحثان أن القيادة التحويلية نمط قيادي حديث يقوم على قدرة القائد على الارتقاء بمستوى مؤسسية وخلق البيئة المناسبة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء لتحقيق الأهداف المحددة.

#### 2.2.5 أهمية القيادة التحويلية:

تتبع أهمية القيادة التحويلية من تفوقها على بقية الأنماط السائدة من القيادة والتي تركز على التبادل والمقايضة أو ما يطلق عليه بعض الباحثين القيادة الإجرائية (التبادلية)، ويظهر ذلك في آراء عدد من الباحثين والمفكرين، ومنها ما أكده Burns ( الهاللي والشربيني، 2001 ) من أن القيادة تتركز في نمطين رئيسيين هما:

**الأول:** يطلق عليه القيادة الإجرائية، وهو عملية يسعى القائد من خلالها إلى تبادل الخدمات والوظائف مع مرءوسيه، أي أنها تمثل علاقة تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً.

**الثاني:** يطلق عليه القيادة التحويلية، وهو نمط يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع لدى التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود. وهذا يؤكد الحاجة

للانتقال من القيادة التقليدية التي تقوم بدور المحافظة والاستقرار والضبط إلى القيادة الحديثة القادرة على الانتقال والتحول إلى منظمات قادرة على التفاعل مع متطلبات العصر، من خال القيادة التحويلية، التي تتمتع بالجاذبية والإلهام وثقة التابعين، وقدرتها على الاستثارة العقلية للعاملين، والاهتمام برغباتهم واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى دافعية أقوى للعمل والإنتاجية.

## 2.2.6 خصائص وسمات القائد التحويلي:

ذكر زاوي ( 2016 ) في كتابه (القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي) الخصائص التي يتحلى بها القائد التحويلي في المؤسسة أن القائد التحويلي يستطيع أن يضع رؤية ورسالة المؤسسة تكون واضحة ومحددة ذات طموح تخاطب العاملين بمنطقية وواقعية ويمكن تحقيقها وتعكس قيم المنظمة؛ مما يجعل المؤسسين يؤمنون بها ويعملون. وأيضاً من خصائص القائد التحويلي: أنه يستطيع أن ينقل العاملين نقلة نوعية حضارية تطويرية؛ لأنه يمتلك قدرات عالية وثقة بالنفس ووعياً وإدراكاً يجعل لدى العاملين قناعة داخلية بما يقوم به، ومما لا شك فيه أن لديه حضوراً وشخصية ونشاطاً عالياً وتعاوناً معهم بل يشارك الأفراد مشاكلهم، كما يعطيهم حلولاً لمشكلاتهم بمرونة دون تعقيد.

وبطبيعة الحال يحب القائد التحويلي التغيير للأفضل والتطوير والجودة ويدخل في مخاطر لعمل ذلك؛ ولكن يكون ذا علم بنتائجها ووثقاً بما يقوم به، كما يمتلك القدرة العالية في التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة. ومن خصائصه: أنه يعطي العاملين معه مساحة لوضع أفكارهم ومقترحاتهم وتصوراتهم، وهو بذلك يعطيهم الثقة بقدراتهم وإبداعاتهم (زاوي، 20 : 2016).

## ومن خلال البحث من مجال القيادة هناك سبع خصائص لقيادة التحويليين :

**وكيل تغيير:** يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة وملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية .

**التشجيع:** القادة التحويليون مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة، فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع.

**الانفتاح والإيمان بالتابعين:** يتسم القائد التحويلي في علاقته بالتابعين بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر، ويعمل ما يستطيع لتمكينهم كلما أمكن .

**القيادة بالقيم:** يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون التعليم المستمر: يسعى القادة التحويليون لتعلم الدروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض سلوكاً ينسجم مع تلك القيم ، المواقف المستقبلية، وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية .

**القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية:** القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل

الحالات-تقريباً-التي يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة التعقيد وتقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير السارة التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً.

**الرؤية:** القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، ف لديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل قوي مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى.

## 2.2.7 أبعاد القيادة التحويلية :

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة التحويلية، فمنهم من يرى أنها أربعة أبعاد، ومنهم من يرى أنها ستة أبعاد، ويمثل الرأي الأول ( Bass & Avolio, 1994 )، حيث قدما نموذجاً يتضمن أربعة عناصر أساسية للقيادة التحويلية، وهي على النحو التالي:

1- **الجاذبية ( التأثير المثالي ) :** وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، ويهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة. أي مقدرة القائد على ربط العاملين معه بقيم سامية وواقعية قابلة للتطبيق تجعله يوجه سلوكهم لأداء العمل بدافع داخلي رغبة في جودة الأداء ، لا رهبة من عقوبة أو ما شابه ذلك.

2- **الحفز الإلهامي:** وفيها يمثل القادة رموزاً لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثّل خطواتهم. أي مقدرة القائد على تحفيز العاملين وإلهامهم بالمحفزات المناسبة من أجل تحقيق أقصى درجات إثارة الجهد والاهتمام، وتسخير الجهد المثار في صالح العمل.

3- **الاستثارة الفكرية:** ويهتم القادة التحويليون بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرائق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح. أي أن القادة يستثيرون القدرات العقلية لأتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين، ويستمر ذلك الأثر الفكري السلوكي إلى ما بعد انتهاء الموقف لتحفيز الدوافع وتوجيهها نحو تكرار السلوك من خال الوعي العقلي والإدراك الذهني للعمل.

4- **الاعتبار الفردي:** أي أن يتعامل القائد مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، ولكن بعدالة فالاعتبارات الفردية تعني مراعاة أحوال العامل وحاجاته في كل الظروف، وعدم اضطرابه أن يطلبها بنفسه، وذلك ليسد القائد حاجات العامل التي تشغل باله عن التركيز في أداء العمل وحسن إتقانه.

### 2.2.8 خصائص القائد التحويلي :

من خلال البحث في مجال القيادة ذكر ( Devanna, 1990 ) سبع خصائص للقادة التحويليين، وهي:

- 1- **وكيل تغيير:** يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة وملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير .
- 2- **التشجيع:** القادة التحويليون مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة، فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع.
- 3- **الانفتاح والإيمان بالتابعين:** يتسم القائد التحويلي في علاقته بالتابعين بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر، ويعمل ما يستطيع لتمكينهم كلما أمكن.
- 4- **القيادة بالقيم:** يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكًا ينسجم مع تلك القيم.
- 5- **التعليم المستمر:** يسعى القادة التحويليون لتعلم الدروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية، وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية.
- 6- **القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية:** القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات-تقريباً-التي يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة التعقيد وتقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير السارة التي تواجهها المنظمات المعاصرة يوميًا.
- 7- **الرؤية:** القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل قوي مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى.

### 2.3 الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع القيادة التحويلية مع متغيرات أخرى وتأثيرها على أداء المنشآت والقطاعات الحكومية، وبعض الدراسات تناولت القيادة التحويلية وأثرها على الأداء واتخاذ القرارات سوف نستعرض الدراسات التي تم الاستفادة منها سواء كانت أبحاث عربية أو أجنبية في فترات زمنية مختلفة وشملت بلدان مختلفة مما يعطينا تنوع زمني وجغرافي. ومن الدراسات ذات العلاقة حول أثر القيادة التحويلية وارتباطها بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

دراسة **العثمان (2013)** ، التي ركزت على أثر أنماط القيادة المختلفة وهي (الاستبدادية والمشاركة والحررة والتحويلية والاستراتيجية) في عملية اتخاذ القرار الإداري من خال تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، ووضع البدائل، واختيار البديل، وجودة القرار بأبعادها ( الإطار القانوني، والتطوير الذاتي، وجودة المعلومات، وقيمة القرار) في المصارف التجارية العاملة في الأردن، حيث توصل الباحث إلى وجود أثر لنمط القيادة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته.

دراسة **العمرى (2009)** ، التي جاءت لمحاولة التعرف على سمات القيادة التحويلية ومدى توافرها لدى القيادات في شركتي الاتصالات السعودية وسابك، حيث توصلت الدراسة إلى أهمية القيادة التحويلية والتي تعتبر مسألة جوهرية لمنظمات قوية وقادرة على مواجهه التحديات والمتغيرات المتلاحقة، وأن سمات القيادة التحويلية تتوافر لدى الشركتين المشمولتين بالدراسة.

دراسة ( Prabhu & Srivastava: 2023 )، وعلى اعتبار أن قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتميز بالتنافس الكبير والتغيرات السريعة وعدم الاستقرار أو التأكد، فقد قام الباحثان بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ورشاقة الأداء فيما يخص سلاسل الإمداد. ونتج عن الدراسة أن هذا النوع من القيادة يسهم بشكل إيجابي في قيادة المبادرات في قطاع الإمداد بتحفيز العاملين على التفكير بشكل ابتكاري وإيجاد حلول للمشكلات، مع الرقابة عليهم فردياً للتحقق من تأثيرها على أداء المنشآت ككل.

دراسة (الشهري، 2023 )، والتي قامت بدراسة تأثير القيادة التحويلية على الولاء الوظيفي والأداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. وقد خلصت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير والمثالي ورعاية الأفراد والتحفيز العقلي والإلهامي تلعب دور كبير في رفع أداء الأعضاء وزيادة مستويات الولاء الوظيفي، مما يسهم في تحسين بيئة العمل والارتقاء بتصنيف الجامعات وتحقيق أهدافها.

دراسة ( Parwanto, 2023 )، وتناولت الدراسة أثر السلوك التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة عبر عينة تكونت من 310 موظف، خلصت الدراسة إلى الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على أداء العاملين. كما أشارت الدراسة إلى أن هذا النوع من القيادة يعتبر أهم العوامل التي تسهم في تطوير أداء الموظفين ما يقود إلى تحسن أداء المنشأة

بشكل عام. وتقترح الدراسة على الباحثين دراسة هذا الموضوع في دول وثقافات مختلفة وهذا ما يقوم به هذا البحث.

دراسة (الخصاونة والشراري، 2020 )، فقد تم تطبيقها على القطاعات الخاصة والمنشآت، وهدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التنوع في الموارد البشرية في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من ( 360 ) عاملاً تم أخذها عن طريق العينة الطبقية العشوائية من أصل ( 4100 ) والذي يشير لمجموع العاملين في شركات الاتصالات. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ منها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتنوع الموارد البشرية، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره ( 49.5 % ) من التباين في تنوع الموارد البشرية.

دراسة الغزالي (2012 )، والتي كانت بعنوان: « أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ». وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من ( 39 ) فقرة؛ وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، وتم توزيع (489) استبانة، استرجع منها ( 422 ) صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى توفر القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين ) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، كما أن مستوى توفر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، وتوصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين ) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وأن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

دراسة الأخضر ، (2019) :هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الجزائية، معرفة نمط القيادة السائد بوحدها ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة، توضيح ما إذا كانت هناك عالقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، التمكين) وأبعاد التميز التنظيمي (تميز المورد البشري، تميز

الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في المؤسسة محل الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع المتميز التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، والعمر، المستوى التعليمي، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة سواءً وعلى اختلاف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية، يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور القيادة التحويلية، في ر أو إناثا كانوا ذكوراً حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الأقدمية في العمل (الخبرة). وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات أهمها، ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع في المؤسسة، توعية القيادات بمفهوم القيادة التحويلية من خلال برامج التدريب وورش العمل، تهيئة مناخ العمل لممارسة القيادة التحويلية.

## 2.4 محور الثاني :أداء المنظمة:

أن عملية الأداء هي عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الانحراف، بل وطرق علاجها على المدى القصير وال المدى البعيد. أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية أداء تزودها بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة لتحسين أداء عملها أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة إلى جانب معرفة مدى التقدم في سياسة تفعيل مواردها البشرية والتقنية والمالية والتغيرات الخارجية الناتجة عن تأثرها بالمحيط الخارجي لتعطيلها القدرة على تصميم إستراتيجية تعتمد على التسيير والتخطيط الجيد لمستقبلها.

### 2.4.1 الأداء التنظيمي :

هو التركيز على الابتكار، وتبسيط العمليات، وتحسين التواصل داخلياً وخارجياً، وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية والمحفزة. بنهاية دورة قوانين الإدارة وتطوير الأداء التنظيمي ستحظى بتحويل شامل في مهاراتك وفرصك المهنية الأداء التنظيمي في المنظمات بكافة أنواعها هي حصيلة استثمار حقيقي من قبيل المنظمة لقدرات ودافعية العاملين داخل المنظمة وخارجها ، ومما لا شك فيه أن مستوى الأداء للعاملين وللمنظمة علي حد سواء يمثل مقياساً حقيقياً لمدي نجاح إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدي سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية راسخة ترتكز على الابتكار.

الأداء التنظيمي: Organizational Performance هو محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة ,وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

## 2.4.2 أهمية الأداء التنظيمي:

يمكن أن تساعد مراجعات الأداء التنظيمي الشركات على تحديد مجالات الفرص للتحسينات وتقديم رؤى بشأن قدرات ومهارات الموظفين الحاليين. إن تعلم كيفية قياس أداء المؤسسة وتحسينه يمكن أن يساعدك على الاستفادة من الموارد المتاحة لديك لتحقيق الأهداف المحددة.

## 2.4.3 مفهوم الأداء المنظمة :

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية. يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح. بينما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة. وعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها. كذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة.

ويعرف أيضًا الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك. ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام

المعقول للموارد المتاحة. وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات.

ويتضح مما سبق، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

**الموظف:** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

**الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

**الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق إبه نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن قوم بذلك هم الموظفين، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء.

ويفرق الباحثين بين كل من السلوك والأداء، وذلك لأن الخلط بين هذين المفهومين سيؤدي إلى الوقوع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين، وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء:

إن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الأداء، وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير للأداء، وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية. والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلاً من حصيلة هذه الفعاليات.

#### 2.4.4 أبعاد الأداء المنظمة:

أن الأداء المنظمة ليس حصيلة عامل واحد ، بل هو نتيجة تفاعل المجموعة من العوامل أو أبعاد منها منها ما هو متعلق بالفرد ذاته ، ومنها ما هو مرتبط ببيئة المنظمة .

بالرغم من تناول العديد من الباحثين لمفهوم المنظمة المتعلمة، إل أنه ليس هناك اجماع على الأبعاد الهامة لهذا المفهوم خاصة داخل البنوك، وفي ضوء ذلك سوف تتناول الدراسة أبعاد المنظمة المتعلقة وفقاً لأتجاهات الباحثين على النحو التالي :

##### 1- الأبعاد الإدارية :

تشكل الإدارة أهمية كبرى في البنوك بمختلف أنواعها ، فتنبنى الإدارة لعملية التغيير يسهم في توجة البنك نحو المنظمة المتعلمة ، وذلك من خلال تركيز القادة على عملية التعلم ، كما يجب أن يكون لدى الإدارة الحس المعنوي الواضح في مشاركة الأهداف .

##### 2- الأبعاد التعليمية :

تعد عملية التعلم من أبرز العمليات التي يستند عليها البنك ، حيث تعتمد فعالية البنك على مدى نجاح عملية التعلم في كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية ، كما أصبح التعلم ضرورة للمنظمات للسيطرة على المعرفة ، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية لها .

##### 3- الأبعاد التقنية :

التقنية هي الطرق للحصول على المعرفة ، وبدونها لن تستطيع المنظمة التحول إلى الوضع الأفضل ، وستواجه صعوبات كبيرة في اكتساب المعرفة ونقلها بين ارجائها وتخزينها ، كما انها تؤثر في كمية التعلم المستخدمة في المنظمة ، إذ تسهم في زيادة تدفق المعلومات وتخزين البيانات بشكل أكبر (ابو خضير ، 2007) ص 47.

##### 4- الأبعاد الثقافية :

تعد الثقافة من أهم القوى التي تستطيع توجيه سلوك العاملين في البنك ، ما إنها تشكل أهم الوسائل الداعمة للوصول إلى التعلم التنظيمي المناسب للمنظمات المتعلمة ، وقد قسم الباحثون اظلبعاد الثقافية وفقاً ممايلي:

##### 5- القيم الثقافية :

وهى توليد إطار للقيم المعززة لثقافة التعلم، وإتاحة المجال لتوسيع المعرفة وتحقيق الاستفادة من الموارد المتوفرة فى البنك بكفاءة وفعالية، وبناء على ذلك فإن القيم الثقافية عبارة عن اتفاقات يشترك فيها العاملون فى البنك حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب (حسانين، 2011، ص 1-86).

وتبرهن البنوك على اهتمامها بقيم التعلم من خلال تركيزها على العناصر التالية :

عتبار التعلم نشاط منطقي وتكميلي لمسئوليات عمل كل فرد فى المنظمة، ويعزز التعلم ويدعم فى البنوك، فالعاملون والمديرون يعتبرونه جزءا من عملهم، ويمنحون زملائهم التشجيع اللازم لتطوير عمل المنظمة، وتوافر الموارد الكافية والملائمة للتعلم ، ومكافأة العاملين المساهمين فى تطوير البنك، ومنحهم الاعتراف والتقدير لجهودهم، وإتاحة المجال لهم لتمثيل المنظمة خارجيا وكذلك التغلب على حواجز التعلم الداخلية فى البنك، وتحديد الإستراتيجيات الملائمة لذلك.

وتتميز البنوك التى لها قيم تعزز التعلم فيما يلي :

أن الكل أكثر أهمية من الجزء، والحدود بين الأجزاء قليلة بشكل يسمح بحرية تحرك وتدفق المعلومات والأفكار بين العاملين.

اعتبار العدالة والمساواة قيمة أساسية فى ثقافة البنك، مما يعزز المناخ الإيجابى للتجارب.

البيئة الداعمة للتعلم : وهى البيئة التى تدعم عملية التعلم فى البنك، وتتميز بعدة خصائص:

-السلامة النفسية

-الانفتاح على الأفكار الجديدة

-تقدير الاختلافات

-وقت مناسب للتفكير الإبداعي

-**الاتصالات المفتوحة** : وتعنى توفير قنوات اتصال أفقية ورأسية، مع إيجاد قنوات تغذية عكسية، مع انفتاح قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية على العاملين والمنافسين والعملاء من خلال نظام حوار فعال(طاهر ، 2011ص 131).

وللوصول إلى أهم أنماط الأداء الوظيفى التى ستسهم فى تحقيق أهداف هذه الدراسة سيتم استعراض أهم التصنيفات والأبعاد التى تنطوى تحت كل تصنيف. وبالنظر إلى الدراسات التى هدفت إلى وضع نماذج لأداء يتضح أن أنماط الأداء الوظيفى تندرج تحت تصنيفات الأداء التالية :

-**أداء المهمة :** يحتوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة المتمثلة في كمية الأداء – الاتقان – الكفاءة - الوقت المحدد للإنجاز - وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما في البنوك فأنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل الكامل ، لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على الأبعاد أخرى – بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية – تكون تنبؤاً بأداء الفرد في البنوك تتمثل أهم الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة الالتزام التنظيمي والابداع والابتكار في أداء المنظمة .

-**الاداء السلبي :** يشير الأداء السلبي إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب، وترك العمل من أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي ، حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه وعن وظيفته ، ويبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر ، ومما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته.

-**الأداء المتكيف :** أصبح الأداء المتكيف أكثر تطلباً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، والاندماج وإعادة الهيكلة وتقليص حجم المنظمة، كما يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على أداء الوظائف والمهام المستحدثة.

ويشير الأداء المتكيف إلى " ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي يعمل بها".

وقد اتجهت معظم الدراسات إلى أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية والتغلب على الجهد في العمل والتكيف الثقافي والتعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

## 2.5 العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المنظمة :

### 2.5.1 أنماط التأثير بين القيادة التحويلية وأداء المنظمة:

القيادة التحويلية تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز توقعاتهم الفردية ، هذا النوع من القيادة يتضمن أربع مكونات رئيسية :

1- التأثير المثالي.

2- التحفيز الإلهامي.

3- التحفيز الفكرية.

4- الاهتمام الفردية.

هذه المكونات تعزز في زيادة فعالية أداء المنظمة من خلال :

**التأثير المثالي :** القادة الذين يظهرون سمات مثالية و يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة الموظفين ، ممايزيد من فاعلية اداء المنظمة .

**التحفيز الإلهامي :** القادة الذين يحددون رؤية ملهمة يساعدون الموظفين على الشعور بالهدف والمعنى في أداء الوظيفة مما يعزز فاعلية اداء المنظمة .

**الاستثارة الفكري :** تشجيع التفكير النقدي والابتكار يحفز للموظفين الابداع ويزيد من فاعلية اداء المنظمة.

**الاعتبار الفردية :** تقديم الدعم والتوجيه الشخصي ومراعاة أحوال العامل وحاجاته في كل الظروف، وعدم اضطراره أن يطلبها بنفسه، وذلك ليسد القائد حاجات العامل التي تشغل باله عن التركيز في أداء العمل وحسن إتقانه .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المنظمة في البنوك والشركات ومعرفة أذا كانت هناك فروق .

القيادة التحويلية نمط يسعى من خلاله القائد الى أحداث التغيير نحو الأفضل دائماً باستخدام دافعيته وشخصيته المؤثرة وتأثير المثالي في المرؤوسين لخلق مناخ تنظيمي ابداعي ، من هذه العبارة يمكن الانطلاق والحديث عن تزايد حاجة المنظمات للتحويل من انماط القيادة التقليدية الى القيادة التي تمتلك رؤية واضحة قادرة على استشراف المستقبل وتحويل هذه الرؤية الى واقع ملموس لكي تضمن تحويلها من منظمات تقليدية لا تمتلك القدرة على المواجهة و المنافسة والارتقاء والنمو امام التطورات والتحديات المتسارعة ولا يستطيع الاستجابة لها والتكيف معها إلى منظمات ابداعية تعتمد الابداع سيما المنظمي ثقافة ومنهجاً لتقديم منتجاتها وخدماتها بأساليب عملها .

أن نجاح العمل الابداعي في أي منظمة يتطلب أولاً توافر الإدارة الجيدة لهذا الابداع التي تساعد وتعمل على ترجمة الامكانات الابداعية على مستوى الفرد والجماعة ومن ثم المنظمة الى سلوك حقيقي يتسم بالأصالة ، والتميز ، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود قيادة ادارية توفر المناخ والبيئة التنظيمية المحتضنة والساندة والمستثيرة للابداع وهذا يتجسد في أبعاد وسمات وخصائص القيادة التحويلية والتي من أهمها تشجيع المرؤوسين على اعتماد مبدأ التجريب والمبادرة والمبادأة وعدم التقيد بالمألوف وتوفير عناصر الحفز والألهم لديم واستثارة امكاناتهم الابداعية الكامنة وصولاً إلى أفكار بداعية أصيلة . فالقائد التحويلي يحرص على الى افكار ا بناء عالقات انسانية وخلق بيئة اجتماعية وتنظيمية ايجابية محفزة للإبداع وتدعم المبدعين وتتبنى افكارهم وتنمي ادراكهم نحو أهمية الابداع والحاجة الية لردم الفجوة بين المرغوب والمطلوب في اداء المنظمة بأفكار واساليب ومنتجات ابداعية ... فهي القيادة التي تعتمد الحفز والالهام والاهتمام الفردي لتصل بالمرؤوسين الى مستوى التذوت برسالة المنظمة واهدافها ومصالحها، وهي تؤمن ان كل مرؤوس قادر على الابداع بل بحتمية المنظمة الابداعية .

## 2.5.2 التحديات التي تواجه القيادة التحويلية واداء المنظمة:

تواجه القيادة التحويلية عدة صراعات يمكن أن تؤثر على اداء المنظمة، منها :

- 1- **المقاومة للتغيير** : الموظفون يشعرون بعدم الارتياح أو عدم المان بسبب التغييرات الكبيرة التي يقودها القادة التحويليون.
- 2- **نقص التواصل** : قد يؤدي سوء التواصل أو نقصه إلى شعور الموظفين بالاستبعاد أو عدم الفهم الكامل لرؤية القائد مما يؤثر سلباً على اداء .
- 3- **الضغط الزائد** : القيادة التحويلية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر ، مما قد يسبب ضغطاً زائداً على الموظفين ويؤدي إلى الإرهاق وانخفاض الأداء المنظمة .
- 4- **عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية** : قد يتطلب التحول المستمر والابتكار وقتاً وجهداً إضافياً ، مما قد يؤثر على توازنهم بين العمل والحياة الشخصية ويؤدي انخفاض الاداء .

## 2.5.3 الفجوات التي تواجه القيادة التحويلية والأداء المنظمة :

هناك عدة فجوات يمكن أن تواجه القيادة التحويلية واداء المنظمة :

- 1- **فجوة المهارات** : قد يفتقر بعض الموظفين إلى المهارات اللازمة لتحقيق التغييرات المطلوبة من قبل القادة التحويليين ، مما يؤدي إلى فجوة في أداء المنظمة .
- 2- **تباين في الاحتياجات** : قد لا يتناسب أسلوب القيادة التحويلية مع جميع الموفين بنفس القدر ، حيث قد يكون اختلاف احتياجات وتوقعات موظفين المنظمة .
- 3- **فجوة التواصل** : القيادة التحويلية تعتمد بشكل كبير على التواصل الفعال . إذا كان هناك نقص في التواصل أو سوء فهم ، فقد يؤدي إلى فجوة في الأداء المنظمة .
- 4- **تنفيذ الرؤية** : إذا كان القائد التحويلي يمتلك رؤية ملهمة ، فإن عدم القدرة على تنفيذها بفعالية يمكن أن تؤدي إلى إحباط الموظفين في المنظمة .

## 2.6 الخاتمة:

وفي الختام الفصل الاول من هذا البحث ، أثبتت الدراسات والبحوث العلاقة الوثيقة بين القيادة التحويلية والأداء المنظمة والابتكار التنظيمي للموظفين فعندما يشعر الموظفون بالتقدير والدعم ، يزداد إبداعهم وسعيهم لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة ، وايضاً القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل قوي مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى

خلال تحليل مفهوم القيادة التحويلية نمط يسعى من خلاله القائد الى أحداث التغيير نحو الأفضل دائماً باستخدام دافعيته وشخصيته المؤثرة وتأثير المثالي في المرؤوسين لخلق مناخ تنظيمي ابداعي ، من هذه العبارة يمكن الانطلاق والحديث عن تزايد حاجة المنظمات للتحويل من انماط القيادة التقليدية الى القيادة التي تمتلك رؤية واضحة قادرة على استشراف المستقبل وتحويل هذه الرؤية الى واقع ملموس لكي تضمن تحويلها من منظمات تقليدية لا تمتلك القدرة على المواجهة و المنافسة والارتقاء والنمو امام التطورات والتحديات المتسارعة ولا يستطيع الاستجابة لها والتكيف معها إلى منظمات ابداعية تعتمد الابداع سيما المنظمي ثقافة ومنهجاً لتقديم منتجاتها وخدماتها بأساليب عملها .

فهي القيادة التي تعتمد الحفز والالهام والاهتمام الفردي لتصل بالمرؤوسين الى مستوى التذوت برسالة المنظمة واهدافها ومصالحها، وهي تؤمن ان كل مرؤوس قادر على الابداع بل بحتمية زيادة فاعلية أداء المنظمة.

واجهت الدراسة تحديات المحتملة التي قد تؤثر على فعالية التحويلية في تعزيز أداء الوظيفي ، مثل مقاومة التغيير ونقص التواصل وتوازن العمل والحياة هذه التحديات قد تخلق فجوات بين القادة والموظفين ، مما يستدعي الحاجة إلى استراتيجيات مستدامة لعالجتها وتحقيق التوازن المطلوب ،وكما أظهرت الدراسات في العلاقة بين القيادة التحويلية واداء المنظمة أن مستوى توفر القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي،

التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في المنظمات هو احد العوامل التي تساهم في النجاح ، ويمكن للمنظمات تعزيز قدراتهم الابداعية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

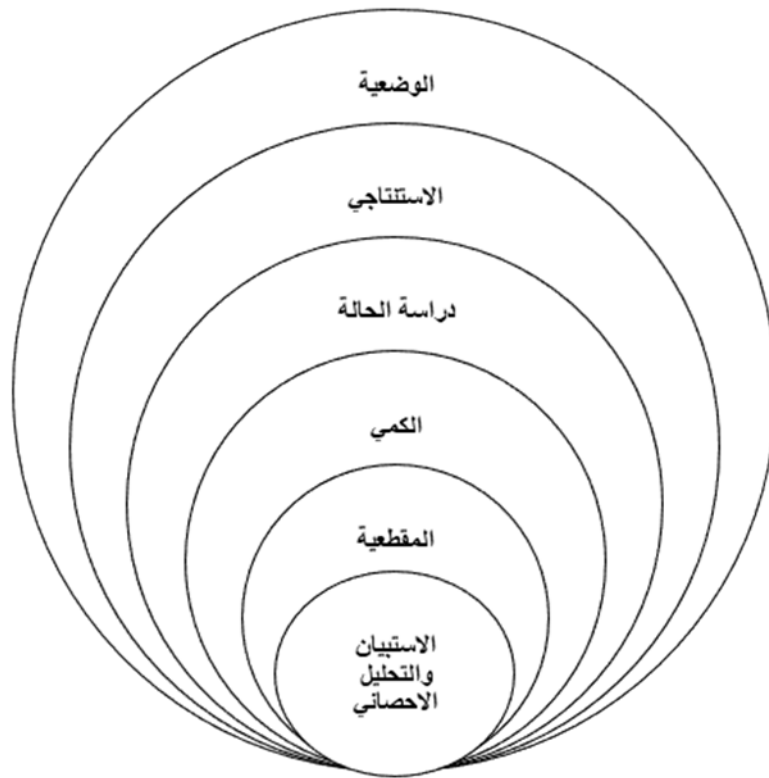
واخيراً ، لا ينبغي النظر إلى الابتكار كمسؤولية فردية ، بل هو جهد جماعي يتطلب مشاركة جميع أعضاء الفريق . فعندما يعمل الموظفون معاً في بيئة محفزة ن تزداد فرص ظهور أفكار إبداعية تساهم في تحقيق النجاح والتميز للمنظمة .

### 3. الفصل الثالث : منهجية الدراسة :

## 1.1. المقدمة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز أداء المنظمة وتحسين أداء الموظفين في قطاع البنوك.

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- نوع البحث: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر (الباحث )

## **1.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث**

## **1.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)**

#### **1.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات**

#### **1.5. طريقة جمع البيانات**

1.6. أنواع البيانات

1.7. إجراءات التحليل الإحصائي

## 1.8. الخاتمة

## 2. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 2.1. المقدمة

**2.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)**

**2.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات**

**2.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)**

## 2.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

## 2.6. الخاتمة

## 3. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### **3.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

### **3.2. توصيات الدراسة:**

### 3.3. الخاتمة:

## 2.7 قائمة المراجع:

### المراجع العربية :

- أحمد سالم (2016م): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م9 (1).
- إيمان سعود عبد العزيز أبو خضير ، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير القرن (21الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 47.
- أبو رمان، مجانة بشري مصطفى (2015). دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج شامل إدارة الازمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية .رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية. الأردن
- المخلافي ، محمد سرحان (2018م): القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- العمرى، علي. (2009) مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بشركتي سابك والاتصالات السعودية: دراسة مقارنة «، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- العثمان، عبد الله خضر. ( 013 2). أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن. العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال
- الغزالي، حافظ.( 2012 ).عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخصاونة، مهند؛ الشراري، معتصم.( 2021 ). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية( دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية )المجلة الاقتصادية للدراسات الجامعية الإسلامية(مج (29)،ع(1)،ص 164 - 194.
- الشهري، وليد بن راشد. ( 2023 ). تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي. المجلة العربية لإدارة (43 (1)، 257-268. doi: 10.21608/aja.2023.28793
- بابكر، كمال الدين حسن علي (2015). القيادة التحويلية والابداع الإداري. القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الشريف، سعود سعد زيد (2014). درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعالقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- صياحي الأخضر، ( 2019م). 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.
- فاضل جميل طاهر، "تأثير أبعاد التعلم المنظمى فى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة : دراسة وصفية تحليلية ألراء عينة من العاملين فى وزارة التخطيط العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ،64، 2011، ص. 131.
- محمد الحسين العجمي (2018م): الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- واصل جميل حسين (2018م): الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

المراجع الأجنبية :

- Avolio. (1999). Full Leadership Development: Building the vital Forces in Organization ,Sage Publications, Thousand Oaks , Ca.
- Prabhu, M. H., & Srivastava, A. K. (2023). Modeling Transformational Leadership, Supply Chain Collaboration and Firm Performance—a Case of India. **International Journal of Emerging Markets**
- Purwanto, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance. **Journal of Industrial Engineering & Management Research**.

ملاحق :

الاستبيان :

إلى السادة الموظفين بنك الجزيرة .

ارجو التكرم بالاجابة عن هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة ببحث تحت عنوان " العلاقة بين القيادة التحويلية وإداء المنظمة في قطاع البنوك . دراسة تطبيقية على بنك الجزيرة قطاع خاص بمدينة الرياض – المملكة العربية السعودية " .

اوكد لكم إن إجابتكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكر ومقدر جهودكم سلفا وتاونكم الذي سيكون له أثر كبير في نجاح هذه الدراسة .

• المحور الأول : معلومات عامة

- 1. الجنس / ذكر ☐ أنثى ☐
- 2. العمر / 25 سنة أو أقل ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41 أو أكثر ☐
- 3. المستوى التعليمي / أقل من مستوى الثانوي ☐ مستوى الثانوي ☐ مستوى جامعي ☐ مستوى ماجستير ☐
- 4. عدد سنوات الخبرة / من سنة إلى 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الجدول (18) استبيان العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المنظمة .

- المحور الثاني : القيادة التحويلية .
- القيادة التحويلية هي نمط قيادي يمتلك رؤية واضحة عن المستقبل وأهدافه ،ويشجع المرؤوسين على مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم في إنشاء رؤية طويلة الأمد للمنظمة ورسم أهداف واضحة لها يسعى هذا النمط من القيادة إلى إجراء تطويرات وتغييرات مستمرة في التنمية الإدارية .

| الرقم<br>العبارة                  | العبارة                                                         | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| البعد الأول : التأثير المثالي     |                                                                 |                   |           |       |       |               |
| 1-                                | يغرس الكبرياء في نفسي لكوني مرتبط به .                          |                   |           |       |       |               |
| 2-                                | يتجاوز المصلحة الشخصية من أجل الصالح العام .                    |                   |           |       |       |               |
| 3-                                | يتصرف بطرق تعزز احترامي له .                                    |                   |           |       |       |               |
| 4-                                | يتحدث عن أهم قيمة ومعتقداته                                     |                   |           |       |       |               |
| 5-                                | يأخذ بالاعتبار النتائج المعنوية والأخلاقيات للقرارات .          |                   |           |       |       |               |
| 6-                                | يؤكد أهمية الحس الجماعي برسالة البنك                            |                   |           |       |       |               |
| البعد الثاني : الدافعية الالهامية |                                                                 |                   |           |       |       |               |
|                                   | يتحدث بتفاؤل عن المستقبل .                                      |                   |           |       |       |               |
|                                   | يتحدث بحماس عما يحب إنجازه.                                     |                   |           |       |       |               |
|                                   | يبنى رؤية مستقبلية مقنعة                                        |                   |           |       |       |               |
|                                   | يعبر بثقة عن أن الأهداف ستتحقق.                                 |                   |           |       |       |               |
| البعد الثالث : الاستثارة العقلية  |                                                                 |                   |           |       |       |               |
|                                   | يعيد فحص الافتراضات الناقد للتأكد من ملاءمتها .                 |                   |           |       |       |               |
|                                   | يسعى للحصول على وجهات نظر .                                     |                   |           |       |       |               |
|                                   | مختلفة عند حل المشكلات .                                        |                   |           |       |       |               |
|                                   | يجعلني أنظر في المشكلات من زوايا مختلفة .                       |                   |           |       |       |               |
|                                   | يقترح طرقاً للنظر في كيفية إكمال الواجبات .                     |                   |           |       |       |               |
| البعد الرابع : الاعتبارية الفردية |                                                                 |                   |           |       |       |               |
|                                   | يعتبرني كشخص لديه احتياجات ، وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين . |                   |           |       |       |               |
|                                   | يساعدني في تطوير جوانب القوة لدي                                |                   |           |       |       |               |
|                                   | يعاملني كشخص وليس مجرد عضو في المجموعة.                         |                   |           |       |       |               |

- المحور الثالث : أداء المنظمة .
- أداء المنظمة هي نمط قيادي يمتلك رؤية واضحة عن المستقبل وأهدافه ،ويشجع المرؤوسين على مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم في إنشاء رؤية طويلة الأمد للمنظمة ورسم أهداف واضحة لها يسعى هذا النمط من القيادة إلى إجراء تطويرات وتغييرات مستمرة في التنمية الإدارية .

| الرقم<br>العبرة | العبرة                                                                              | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| ادارية          |                                                                                     |                   |           |       |       |               |
| 1-              | هل تشعر ان اداء المنظمة تحفزك للعمل بشكل أفضل ؟                                     |                   |           |       |       |               |
| 2-              | هل تشعر ان هناك قيادة قوية ومستدامة في البنك ؟                                      |                   |           |       |       |               |
| 3-              | هل يشجع البنك على مشاركة الموظفين في عمليات التحسين واتخاذ القرارات ؟               |                   |           |       |       |               |
| 4-              | هل يتم انجاز المطلوب في وقت المحدد ؟                                                |                   |           |       |       |               |
| 5-              | هل هناك جهود مستمرة لتحسين اداء المنظمة وتحقيق التميز ؟                             |                   |           |       |       |               |
| التقنية         |                                                                                     |                   |           |       |       |               |
| 6-              | هل تواجـة صعوبة في الوصول إلى المعلومات أو الموارد اللازمة لأداء مهامك بشكل الجيد ؟ |                   |           |       |       |               |
| 7-              | هل يوجد تطوير في أنظمة البنك ؟                                                      |                   |           |       |       |               |
| تعليمية         |                                                                                     |                   |           |       |       |               |
| 8-              | هل تشعر ان هناك فرصاً للتعلم والتطوير في البنك ؟                                    |                   |           |       |       |               |
| 7-              | هل تشارك في دورات تدريبية أو ورش عمل لتطوير مهاراتك ؟                               |                   |           |       |       |               |
| 8-              | هل تشعر ان هناك فرصاً لتطوير مهاراتك ومعرفتك في البنك ؟                             |                   |           |       |       |               |
| قيم ثقافية      |                                                                                     |                   |           |       |       |               |
| 9-              | هل أنت راضي عن بيئة العمل والدعم الذي تحصل عليه من الإدارة ؟                        |                   |           |       |       |               |
| 10-             | هل هناك آلية للتواصل الفعال داخل المنظمة ؟                                          |                   |           |       |       |               |
| 11-             | هل يتم قياس اداء المنظمة ؟                                                          |                   |           |       |       |               |
| الثقافة المنظمة |                                                                                     |                   |           |       |       |               |
| 12-             | هل تشعر أن هناك ثقافة تميز وابتكار في المنظمة ؟                                     |                   |           |       |       |               |
| 13-             | هل يتم تعزيز القيم والأخلاقيات في العمل اليومي ؟                                    |                   |           |       |       |               |