

# القيادة التحويلية

## ودورها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية

### دراسة ميدانية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية

الباحث ميثم عزيز الزهيري\* و أ.م. د. معنز سوبجاعي\*\*  
\* وزارة الهجرة والمهجرين، بغداد \ العراق  
\*\* جامعة الجنان \ لبنان

## Transformational Leadership and Its Role in Raising the Level of Functional Efficiency A Field Study in the Iraqi Ministry of Migration and Displacement

Res. Maitham Aziz Alzuhairy\*  
and Assist. Prof. Dr. Moetaz Soubjaki\*\*  
\* Ministry of Migration and Displacement, Baghdad / Iraq

\*\* Jinan University, Tripoli / Lebanon

10212753@students.jinan.edu.lb

Moataz.soubjaki@jinan.edu.lb



## المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها ودورها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية، ورفع قدرة الوزارة على فهم أهمية هذا النمط القيادي الحديث، تشجع القيادات العليا على دعم وتعميم هذا النمط القيادي في كافة مفاصل الوزارة لما له من أثر واضح في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي، فضلاً عن وضع خطة عمل لتعميم هذا النهج واعتماده كونه نمط مرن يمكن تفعيله في كافة المراحل والمستويات الإدارية، وتعريف العاملين بالمستوى التنفيذي المباشر بأهمية نتائج إتباع القيادة التحويلية وأخلاقيات هذا النمط القيادي الذي سيعمل على دعمهم وتمكينهم. تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين بالمستوى التنفيذي المباشر في المقر العام لوزارة الهجرة والمهجرين العراقية، وبهدف تحقيق متطلبات الدراسة أعد الباحث استبانة إلكترونية من أجل توزيعها على العينة المختارة وقد عكست الاستبانة بما تتضمن من فقرات وأسئلة ومحاوّر جميع متطلبات الدراسة وتم الحصول على 231 رد، وبعد فحصها جميعاً تبين أن 225 فقط منها يمكن استخدامه في التحليلات والاختبارات الإحصائية. وتوصلت الدراسة تبعاً للاختبارات الإحصائية الى النتيجة التالية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ) بين القيادة التحويلية ورفع مستوى الكفاءة الوظيفية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية بقوة علاقة (0.760)، كما أن أكبر قيمة ارتباط لأبعاد القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي كان للحافز الملهم بقيمة 0.736. وأخيراً أوصت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات كان أهمها يتمثل في العمل بجدية على إشراك الموظفين العاملين في المستوى التنفيذي المباشر مع قيادات الوزارة في وضع الخطة السنوية والخطط قصيرة وطويلة الأمد والاستفادة من رؤاهم وتصوراتهم عن مستقبل الوزارة واحتياجات فئات العناية ومتطلبات العمل والسبل الكفيلة بتحقيق أهداف الوزارة عن طريق التوليف بين المعطيات آنفة الذكر.



## Abstract

This study aimed to identify the concept of transformational leadership, its dimensions, and its role in enhancing job performance efficiency in the Iraqi Ministry of Migration and Displacement. The objective was to raise the ministry's awareness of the importance of this modern leadership style. The study sought to demonstrate the positive impact of transformational leadership on the improvement and development of job performance. Additionally, an action plan was developed to implement this approach at all stages and levels of management, while educating direct executive level employees about the significance of following transformational leadership and the ethical aspects of this leadership style, which will support and empower them. The sample study consisted of a group of employees working at the direct executive level at the general headquarters of the Iraqi Ministry of Migration and Displacement. To meet the study requirements, the researcher prepared an electronic questionnaire for the selected sample. After examining all the responses, it was found that only 225 of them could be used for statistical analysis. The statistical reanalysis of the study yielded the following result: there are statistically significant differences at a level of  $\alpha = 0.05$  between transformational leadership practices and the enhancement of job performance efficiency for workers in the Iraqi Ministry of Migration and Displacement, with a strong correlation coefficient of 0.760. The dimension of transformational leadership that exhibited the highest correlation with job performance was the inspirational stimulus, with a correlation coefficient of 0.736. In conclusion, this study puts forward several recommendations, the most important of which is the need to actively involve direct executive level employees in collaboration with the ministry's leaders in setting the annual plan, as well as short and long-term plans. It is essential to leverage their insights and perspectives regarding the future of the ministry, the needs of the beneficiary groups, work requirements, and strategies to achieve the ministry's goals. By integrating the aforementioned information, significant progress can be made.



## المقدمة

الوحدة بأمرها هو مصطلح شاع استخدامه في الأوساط العسكرية العراقية للإشارة إلى أن مستوى الوحدة مرتبط بمستوى أمرها أي (قائدها) سواء كان مستوى التقييم سلبي أو إيجابي، فكلما كان الأمر نظامياً منضبطاً كانت الوحدة كذلك والعكس صحيح، وبمرور الوقت تم تعميم هذا المصطلح تلقائياً خارج المؤسسة العسكرية ليتم تداوله في الدوائر والتشكيلات المدنية ثم التجمعات المحلية والاجتماعية وذلك لأهمية القيادة وما تتحلى به من مهارات على رفع مستوى المجموعة وتعزيز مكانتها أو التسبب في إخفاها وتشتيت أفرادها، بل وفي المؤسسات الرائدة يعتبر القائد هو المسؤول الأول عن المستوى الشخصي والقدرة على تحقيق الأهداف لكل فرد في المجموعة فعندما يخفق موظف ما، لا يحق للقائد أن يعزي سبب الإخفاق لضعف مستوى ذلك الموظف وعندها يتعرض للمسائلة ضمن جزئيتين رئيسيتين وهما (إذا كان الموظف ضعيفاً، فلماذا تحتفظ به ضمن فريقك؟) و (إذا كان الموظف منتج وكفاء عند استقطابه وتعيينه فأنت المسؤول عن تدني مستواه بعد التعيين) وهنا تكمن أهمية استقطاب وتدريب القادة المتميزين ليلقوا بضلالهم على فرق عملهم وقيادة تلك الفرق نحو النجاحات والإنجازات في محيط المنافسة لأن الموارد البشرية هي رأس المال للمنظمات الأعلى ثمناً، ومهمة تمكينهم وتعزيز كفاءتهم ومهاراتهم وتنمية روح التحدي فيهم ملقاة على عاتق قيادتهم التي من شأنها تحفيزهم لخلق ميزة تنافسية لمنظماتهم وقيمة مضافة لهم شخصياً كأفراد.

هنا تستوجب الإشارة إلى إن للقيادة أنماط متعددة ولكل نمط مقوماته وتأثيره وفاعليته فهناك قيادة للحرب تكون الأكثر نجاحاً في تحقيق الانتصارات على أرض المعركة إلا أنها قد تكون عاجزة عن بناء سوق تجاري فكافة توجهاتها وتفكيرها وعبقرتها تتمحور في تحقيق الإنجازات على الصعيد العسكري وكذلك هناك قيادة للبناء والإعمار وقيادة للسلم والمصالحة ولكل منها مجالاتها وأفاقها الذي تبعد فيه كذلك هو الحال وقت التغيير ونقصد هنا التغيير الإيجابي المرغوب به من قبل الساعين اليه وليس المفروض على القائمين به، فوقت التغيير نحن بحاجة إلى قيادة مختلفة كلياً في أساليبها ومهاراتها في

صناعة قادة آخرين شغوفين بأداء الأعمال المناطة بهم ملتزمين بالأهداف المحددة لهم مثاليين في تفانيهم وإخلاصهم لمؤسساتهم مبدعين في ابتكار الحلول لتذليل العقبات التي تعرقل مسيرتهم، ومن خلال البحث والتدبر نجد هذا النموذج واضحاً جلياً في نمط القيادة التحويلية التي تعتبر الأنجح في مجال قيادة العاملين لإدارة الأعمال وقت التغيير ونركز هنا على كلمة (التغيير) كثيراً كونها السمة الطاغية على العصر الذي نعيشه ونشهد مجرياته السريعة والمستمرة التغير والتي تضع المنظمات أمام مجموعة تحديات كبيرة أهمها التطور التكنولوجي الهائل وأصعبها القدرة على التنبؤ وخاصة في مجالي احتياجات المستفيدين وقدرات المنافسين مما يحتم علينا التفكير بجدية واستقطاب وتدريب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والقادرة على مواجهة التحديات آنفة الذكر لنتمكن من الاستمرار بالعمل والقدرة على الخدمة وتلبية رغبات المستفيدين.

عليه ولما تقدم في أعلاه سوف نتطرق إلى أبرز مصطلحات الدراسة ومنها:

- القيادة: هي قدرة الفرد على التأثير في المجموعة وتوجيه قدراتهم وجهودهم نحو تحقيق الأهداف والسعي الدائم لإنجاح الخطط الموضوعة مسبقاً بسبب إيمانهم بقيادتهم وارتباطهم روحياً بالمنظمة وأهدافها.
- القيادة التحويلية: هو أسلوب قيادي مبتكر يهدف إلى تعزيز روح الإبداع والابتكار لدى العاملين وجعلهم يهدفون للتجديد المستمر والتغيير الإيجابي في أسلوب الأداء بما يتناسب مع البيئة سريعة التغير وللقيادة التحويلية مجموعة من الممارسات التي تؤثر بشكل مباشر في نفسية ودافعية العاملين ومنها:
  - 1 - الاهتمام الشخصي: يعتبر أهم أعمدة الشخصية القيادية ويتمثل في القدرة على الاستماع للآخرين والتقرب منهم لفهم مواطن القوة والضعف فيهم ومعرفة احتياجاتهم الشخصية مساعدتهم.
  - 2 - تأثير الكاريزما (الجابلية): هو سلوك يميز القائد عن غيره حيث يحظى بثقة واحترام وتقدير التابعين ويكون نموذج يقتدى به عندما يتقدمهم في مواجهة المخاطر وتحمل المسؤولية ويعمل على تفضيل مصلحتهم واحتياجاتهم على مصلحته الشخصية وتتسم كافة سلوكياته بالطابع الأخلاقي.



3 - الحافز الملهم: هو قدرة القائد على إيصال توقعاته بالأداء المتميز للعاملين وغرس حب التحدي في سلوكهم وتأسيس روح فريق العمل فيهم وتحفيزهم على المثالية والالتزام الشديدين بأهداف المنظمة والعمل على تحقيقها بحماسة.

4 - العصف الفكري (الاستثارة): وهو جوهر القيادة التحويلية حيث يعمل القائد على إثارة الأفكار الجديدة وتنمية التفكير الإبداعي والخلاق لدى العاملين واستخراج أفضل ما فيهم وتشجيعهم على حل المشاكل بأساليب مبتكرة أو معالجة الأساليب القديمة لتكون أكثر فاعلية.

- الكفاءة: هي عملية فعل الأشياء الصحيحة بالطريقة المثلى والتي يترتب عليها إنتاج أكبر كمية بأقل موارد ومدخلات مما يحقق منفعة أكبر ويساهم في تقليص الجهد والمال والوقت وهي تختلف بمفهومها عن الفاعلية التي ترتبط عادة بممارسات القيادة فقد تكون المنظمة فاعلة إلا أنها غير كفؤة كونها تنتج المنتجات الجيدة، ولكن بتكاليف إنتاجية باهظة والذي سيؤثر سلباً وبشكل تدريجي على فاعليتها.

- الأداء الوظيفي: هو مجموعة الجهود المبذولة والساعية لتحقيق الأهداف وعادة تكون تلك الأهداف منطقية وواقعية وقابلة للإنجاز ولها بعد زمني أو هي كافة الأنشطة والفعاليات والسلوكيات التي ينتهجها الفرد في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة.

- وزارة الهجرة والمهجرين: هي إحدى تشكيلات الحكومة العراقية وتعتبر الجهة القطاعية المسؤولة عن شريحة مهمة جداً ويقع على عاتقها متابعة شؤون النازحين في داخل الحدود الجغرافية للعراق وتوفير المسكن الأمن لهم لإغاثتهم وإيوائهم وتسهيل عودة المهاجرين المغتربين خارج الوطن.

### أولاً: أهمية البحث

يستمد هذه البحث أهميته من أهمية أنماط القيادة الحديثة ومساهماتها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية الأمر الذي أصبح يشغل عقلية القيادات الإدارية في كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات فضلاً عما يضيفه من قيمة للجانبين العلمي والعملية وكما يلي:

## - الأهمية العلمية

- 1 - يأمل الباحث بإضافة نظرية متواضعة لأنماط القيادة الإدارية ورفد المكتبات العربية بمصدر حديث يكون بمثابة مرجع للباحثين في مجال الإدارة.
- 2 - يساهم هذا البحث في لفت أنظار الباحثين إلى ميزات القيادة التحويلية كأحد المداخل الحديثة للقيادة.
- 3 - بعد الاطلاع على نتائج ومقترحات هذه الدراسة وما توصلت إليه في مجال تمكين الموارد البشرية سنفتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء دراسات حديثة على مختلف العينات الأخرى.
- 4 - يصنف هذا البحث على أنه مكمل للدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية وأنماط القيادة وأبعادها التي حثت على ضرورة دراسة المزيد من أنماط القيادة وتحليل أثرها على المنظمات.
- 5 - تقدم هذه الدراسة الدعم للمخططين والباحثين في مجال الإدارة وتضع في متناولهم مؤشرات موضوعية تدعم خططهم المستقبلية الهادفة إلى رفع الكفاءة الوظيفية.

## - الأهمية العملية

- 1 - تسهم هذه الدراسة في رسم تصور عن القيادة التحويلية وتقديمه للمنظمات وتعريفهم بأثر هذا النمط القيادي على أداء المنظمة من خلال رفع كفاءة كوادرها الذي ينعكس بشكل إيجابي على وضع المنظمة المستقبلي.
- 2 - تسلط الضوء على شخصية القائد التحويلي وممارساته ونهجه كونه أحد أبرز وأقوى مصادر تطوير قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المستقبلية في بيئة سريعة التغيير وشديدة المنافسة.
- 3 - توفر مؤشرات إحصائية عن مدى مساهمة ممارسات هذا النمط القيادي المبتكر في رفع كفاءة الموارد البشرية للمنظمة مما يشجع الإدارات العليا على دعم وتمكين القادة التحويليين.



- 4 - تكشف عما تحمله القيادة التحويلية في مضمونها وأبعادها من مسؤوليات أخلاقية تدفع العاملين للعمل إلى الحدود التي تتخطى طموحاتهم ومصالحهم الشخصية سعياً منهم للاقتداء بقادتهم.
- 5 - تساعد في تعريف العاملين بنتائج السلوك التعاوني ضمن فرق العمل وما يعود به من نتائج تفوق تصورهم الشخصي.
- 6 - تسعى لإيجاد حالة من التوازن بين سياسات المنظمة الداخلية واحتياجات العاملين فيها من خلال تقديم تغييرات مقترحة في السياسات الداخلية أو توقعات العاملين.
- 7 - تعمل على إيجاد فرق عمل معتمدة ذاتياً على قدراتها.
- 8 - تساهم في تحديد الأسلوب القيادي المناسب لطبيعة عمل المؤسسة مدار البحث ويمكن تطبيقه في كافة المستويات وفي جميع الحالات خاصة في تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة تستجيب للأزمات والكوارث.
- 9 - تقديم خطة عمل لتوظيف وتدريب المدراء ممن لهم القابلية على انتهاز أساليب القيادة التحويلية في إدارة الأعمال المناطة بهم.

## ثانياً: أهداف البحث

- 1 - التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها.
- 2 - فهم ماهية الأداء الوظيفي للعاملين.
- 3 - التعرف على القيادة التحويلية ودورها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية.
- 4 - رفع قدرة الوزارة على فهم أهمية هذا النمط القيادي الحديث والمتجدد ودوره في خلق موارد بشرية كفؤة معتمدة على نفسها كلياً وقادرة على إيجاد الحلول بشكل مبتكر وخلاق.
- 5 - تشجع القيادات العليا على دعم وتعميم هذا النمط القيادي في كافة مفاصل الوزارة لما له من أثر واضح في تحسين وتطوير كمية ونوعية المخرجات.

- 6 - وضع خطة عمل لتعميم هذا النهج واعتماده كونه نمط مرن يمكن تفعيله في كافة المراحل والمستويات الإدارية.
- 7 - تعريف العاملين بالمستوى التنفيذي المباشر بأهمية نتائج إتباع القيادة التحويلية وأخلاقيات هذا النمط القيادي الذي سيعمل على دعمهم وتمكينهم.

### ثالثاً: إشكالية البحث

يعد ملف الهجرة والمهجرين من أبرز الملفات التي تطرح وتناقش على الطاولات الحكومية في العراق ويتم التعامل معه بشكل خاص ويعود ذلك إلى دقة وحساسية هذا الملف حيث تتعامل وزارة الهجرة والمهجرين العراقية مع ما يقارب (4,000,000) أربعة ملايين نازح داخل الأراضي العراقية وتعد هذه الطبقة نسيج متنوع الثقافات من كافة الطوائف والقوميات التي تمثل نسيج المجتمع العراقي مما يشكل بيئة عمل معقدة ومتنوعة للعاملين على إدارة هذا الملف بالإضافة إلى ذلك فهي بيئة تتغير بسرعة واستمرار كون أغلب موجات النزوح تحدث نتيجة الأزمات والكوارث والأعمال الإرهابية التي تعصف بالعراق بين الحين والآخر مما يتطلب كوادر بشرية مدربة على أعلى المستويات قادرة الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تلقي بظلالها على هذه البيئة وتعمل بحرص والتزام ومثالية وحماس وتفكر بشكل إبداعي خلاق لتلافي المشاكل المتنوعة التي تسود بيئة العمل هذه ومن هنا تبرز الحاجة إلى استخدام أساليب القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة والتميزة لتحفيز ودفع العاملين نحو مستوى آخر من الأداء غير المستوى المعتاد، وسنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على السؤال البحثي التالي:

(ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية؟)

وتنبثق من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية ومنها:

- ما دور الاهتمام الشخصي في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية؟
- ما دور تأثير الكاريزما في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية؟
- ما دور الحافز الملهم في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية؟
- ما دور العصف الفكري في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية؟



\* فضلاً عما تقدم في أعلاه سنحاول دراسة إمكانية إشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة ودوره في تعزيز كفاءتهم المهنية وشغفهم للعمل الجاد الهادف إلى تحقيق تلك الأهداف كونهم شركاء في وضعها وليست مفروضة عليهم.

#### رابعاً: فروض البحث

سعيًا منا لتحقيق أهداف الدراسة ومحاولة للإجابة على التساؤلات البحثية وضعنا عدة فرضيات وعلى النحو التالي:

##### - الفرضية الرئيسية

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين القيادة التحويلية ومستوى الكفاءة الوظيفية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية.

##### - الفرضيات الفرعية

- 1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين الاهتمام الشخصي ومستوى الكفاءة الوظيفية
- 2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين تأثير الكاريزما (الجاذبية) ومستوى الكفاءة الوظيفية
- 3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين الحافز الملهم ومستوى الكفاءة الوظيفية
- 4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين العصف الفكري (الاستثارة) ومستوى الكفاءة الوظيفية

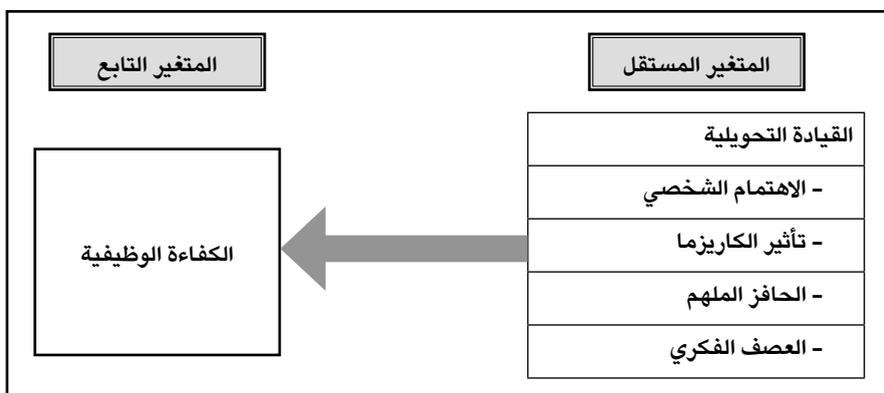
#### خامساً: حدود البحث

- الحدود المكانية: وزارة الهجرة والمهجرين / العراق.
- الحدود الجغرافية: جمهورية العراق - بغداد.
- الحدود الزمنية: تمتد الفترة الزمنية للدراسة من الموعد المتوقع لإجراء الدراسة الميدانية في (كانون الأول/ 2022) ولغاية الموعد المتوقع لانتهاج الدراسة في (آذار/ 2023).

- الحدود البشرية: مجموعة من الموظفين العاملين في المستوى التنفيذي المباشر من كوادرمقر الوزارة.
- الحدود الموضوعية: تتمحور ضمن متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية/ الاهتمام الشخصي - تأثير الكاريزما - الحافز الملهم - العصف الفكري) و (مستوى الكفاءة الوظيفية).

### سادساً: أنموذج البحث

الشكل أدناه يتضمن متغيرات الدراسة والتي تمثل أنموذج الدراسة من وجهة نظر الباحث:



شكل متغيرات الدراسة

### سابعاً: منهجية البحث

سعيًا من الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وطبقاً لطبيعة الدراسة فقد تم اعتماد منهجين للبحث العلمي وكما يلي:

- المنهج الوصفي التحليلي: هو من أبرز المناهج العلمية وأكثرها شيوعاً ويلبي متطلبات البحث ويعتمد إلى دراسة الظاهرة أو الحالة كما هي عليه في الواقع وأثناء إجراء الدراسة الميدانية للتعرف على طبيعتها وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها.



- **التحليل النوعي:** هو منهج بحثي يعتمد على المقابلات الشخصية والملاحظة لجمع المعلومات التي تساهم في فهم واستيعاب حالة معينة في الوقت الراهن، حيث يعتبر الباحث هو أداة جمع البيانات دون اللجوء إلى الأساليب والطرق الإحصائية المعروفة ويتم اختيار العينة حسب الهدف من الدراسة وبما يوفر معلومات أعمق وأدق عن مجتمع الدراسة ومن مميزات هذا المنهج هو إمكانية تولد أفكار وتساؤلات قيمة أثناء المقابلة التي قد تثير حلول إبداعية مقترحة من قبل الموظفين موضوع البحث.

### ثامناً: أساليب ومصادر جمع البيانات

بناءً على مقتضيات مصلحة البحث ومنهجية الدراسة التي تعتمد على التحليل النوعي والمنهج الوصفي التحليلي فقد تم تقسيم أدوات ومصادر جمع البيانات إلى قسمين هما:

#### 1. المصادر الأولية

- **الاستبانة:** تصميم استبانة في صورتها الأساسية كأداة لجمع البيانات للمنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميمها انطلاقاً من أدبيات الدراسة واستناداً إلى الأبحاث والأطروحات والدراسات السابقة.

كما عملنا على تطويرها ووضع أسئلتها بشكل سلس يتيح للعاملين مدار البحث الإجابة عليها بسهولة ويسر فقد تم وضع أسئلة مغلقة ليتم الإجابة عليها بإجابات محددة وفقاً لتدرج ليكرت الإحصائي الخماسي فسوف تكون الإجابات على النحو التالي (أوافق تماماً - أوافق - غير متأكد - لا أوافق - لا أوافق مطلقاً) ليقابلها بالدراجات وعلى التوالي (1، 2، 3، 4، 5) وحسب أهمية كل سؤال، ليتم جمع البيانات وإدخالها إلكترونياً ومن ثم تحليلها باستخدام أدوات التحليل ومعامل الارتباط في برنامج SPSS IPM للوصول إلى النتائج بعد اختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة ومن ثم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها.

- **المقابلات الشخصية:** تم انتخاب مجموعة من الموظفين الموصوفين بالنضج وممن يشار إليهم بالالتزام والمهنية لمقابلتهم والتعمق معهم وتوضيح ماهية الدراسة لهم لأنها قد تكون بعيدة عن تخصصهم واهتمامهم وغير مثيرة لفضولهم، وقد يحتاج بعض

الموظفين موضوع البحث إلى مناقشة أو الاستفسار عن جزئية معينة لا يمكنهم فهمها عن طريق الاستبانة مما يسهل عليهم التجاوب بشكل أفضل وأعمق وذلك للاستفادة من مقترحاتهم وإجاباتهم وتحليلها للوصول إلى أدق النتائج التي تخدم الدراسة كونهم من المتميزين في مجال عملهم.

## 2. المصادر الثانوية

تم الرجوع إلى مجموعة من الكتب والرسائل والأطروحات والدراسات السابقة والمقالات واعتمادها كمصادر ثانوية في إعداد هذه الدراسة.

### تاسعاً: الدراسات السابقة

نستعرض هنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تصب في نفس مجرى البحث ومنها:

1. دراسة حياة عبد الباقي، كويد سفيان (2020) بعنوان (أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين/ دراسة حالة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز/ وحدة عين تشمونت-الجزائر):

- استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها في برنامج SPSS للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وتوصلوا إلى أن هناك علاقة طردية إيجابية تربط متغيرات الدراسة، ولكنها متفاوتة في الأثر حيث كان التأثير المثالي هو الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي للعاملين بينما الحفز الإلهام هو الأقل تأثيراً في الأداء وبالنتيجة أوصى الباحثان المؤسسة موضوع البحث بالتركيز على تنمية مهارات قياداتها وخاصة في مجال الحفز الإلهام.

2. دراسة نادية عليلي، أحمد طيباوي (2021) بعنوان (أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين/ دراسة حالة في مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة/ الجزائر):

- لتحقيق أهداف الدراسة وزع الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات على (70) عامل في المؤسسة أعلاه وتم اختبار الفرضيات في البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة مفادها وجود أثر معنوي وعلاقة قوية تربط بين إدارة الأزمات



والقيادة التحويلية وكان التأثير الأكبر لبُعد التحفيز الإلهام أو الدفع الإلهام في مواجهة الأزمات مقارنة بأبعاد القيادة التحويلية الأخرى.

3. دراسة التجاني دوح، حسين شنيني (2019) بعنوان (أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية / دراسة حالة في بلدية الطيبات - ولاية ورقلة / الجزائر):

- تناولت هذه الدراسة تحليل أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء (40) موظف في المؤسسة مدار البحث عبر توزيع الاستبانة الموضوعية لغرض الاستفادة من إجاباتهم لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وإن من أهم ما أوصى به الباحثان هو ضرورة الحرص على تطوير وتنمية نمط القيادة التحويلية في المؤسسة لما له من أثر إيجابي على أداء العاملين كما أكدت الدراسة على وجوب مواكبة التطور لمواجهة التغييرات المستقبلية داخلية كانت أو خارجية.

4. دراسة محمد لمين حساب (2021) بعنوان (تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي / الأغواط):

- هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة على أداء المورد البشري كمتغير تابع وتم تصميم استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على (42) موظف وتحليل إجاباتهم ببرنامج SPSS، حيث أظهرت النتائج وجود طردية واضحة الأثر لبُعدي التشجيع الإبداعي والاعتبارية الفردية على أداء المورد البشري للمؤسسة موضوع البحث، كما أوصى الباحث بضرورة اعتماد الأنماط القيادية وخاصة القيادة التحويلية وأكد على تشجيع الموارد البشرية للالتزام بمبدأ التحسين المستمر لأدائهم.

5. دراسة نهى عثمان عبد المجيد (2022) بعنوان (أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين / دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية / الخرطوم):

- هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين في الشركة موضوع البحث وتم توزيع أداة جمع البيانات (الاستبانة) على العاملين موضوع البحث للاستفادة من إجاباتهم في اختبار فروض الدراسة والتي توصلت إلى أن قيادات

الشركة أعلاه تتمتع بمهارات القائد التحويلي وذلك لوجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات وأوصت الدراسة بضرورة تعميم ثقافة القيادة التحولية بين موظفي الشركة ووضع النظم الكفيلة بضمان ترقية الموظفين المتميزين وتسئهم للمواقع القيادية.

6. دراسة عز الدين زاوي، عبد الله لونس (2022) بعنوان (الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية / دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة / الجزائر):

- هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الالتزام الوظيفي والأنماط القيادية وذلك عن طريق دراسة تطبيقية شملت كافة موظفي المديرية والبالغ عددهم (41) موظفاً وتم استخدام المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً، حيث توصلت الدراسة نتائج مهمة من أبرزها وجود مستوى عالي من القيادة والالتزام الوظيفي في المديرية موضوع البحث وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية.

7. دراسة يحيى عبد الرزاق الصوصاع (2018) بعنوان (أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي / ليبيا):

- استهدفت هذه الدراسة جميع الموظفين العاملين في مقرات إدارة الخدمات الصحية لمعرفة أي من أنماط القيادة هو السائد والأكثر تأثيراً في أدائهم الوظيفي، ولغرض ذلك تم إعداد استبانة وتوزيعها على الموظفين وبعد التحليل الإحصائي توصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية ممارسة في الإدارة مع وجود علاقة ارتباط طردية قوية بينه وبين الأداء الوظيفي، مع وجود علاقة عكسية متدنية القوة بين نمطي القيادة الاوتوقراطي والحر من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

8. دراسة دبي رابح، زعموشي ابراهيم، حداد ابراهيم (2021) بعنوان (القيادة الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البليدة 2 / دراسة ميدانية):

- استهدفت هذه الدراسة عينة من عمال جامعة البليدة 2 في الجزائر وتم توزيع الاستبانة على (43) عامل في مختلف كليات الجامعة لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية ودافعية الإنجاز لدى العمال الإداريين حيث اعتمد الباحثين المنهج الوصفي



التحليلي للكشف عن طبيعة العلاقة وقد توصل الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين أنماط القيادة الإدارية ودافعية الإنجاز لدى العاملين في الجامعة.

9. دراسة محمد زحاف، عبد المالك تيس (2021) بعنوان (السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية/ دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة):

- تم إعداد هذه الدراسة لتشخيص العلاقة بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) في المؤسسة موضوع البحث ودافعية الإنجاز لدى موظفيها وذلك بهدف الوصول إلى نهج يهتم بتعزيز النواحي الإيجابية ورفع الروح المعنوية للعاملين ولأجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من كافة الموظفين عن طريق استنابة أعدت لذلك الغرض، حيث كانت نتائج التحليل الإحصائي تفيد بوجود علاقة ارتباط طردية بين متغيرات الدراسة وفي ضوء هذه النتيجة أوصى الباحثان بضرورة تشجيع نمط القيادة الديمقراطية لدى مديري المؤسسات الرياضية من جانب السلطات العليا، كما أكد الباحثان على إقامة ورش تدريبية لتمكين القادة من أداء مهامهم بالطرق المثلى.

10. دراسة برو هشام (2021) بعنوان (أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين/ دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس-باتنة):

- تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة درجة ممارسة الأنماط القيادية المختلفة (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) في المؤسسة مدار البحث واختبار تأثير كل نمط منها على الرضا الوظيفي للمرؤوسين وذلك بهدف معرفة النمط الأكثر فاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي، ولأجل ذلك تم انتهاج المنهج الوصفي للبحث وتوزيع الاستبانات على (132) عامل وعن طريق ذلك توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت درجة تأثير كل نمط قيادي على الأداء الوظيفي حيث أظهرت النتائج أن للنمط الديمقراطي الأكثر إيجابية على الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

11. دراسة راضية يوسف، موسى بخاخشة (2018) بعنوان (أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم/ دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-بوشقوف):

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أنماط القيادة الإدارية في الالتزام الوظيفي للعاملين بالمؤسسة أعلاه وقد شملت الدراسة (60) عاملاً في مجتمع الدراسة وجمعت إجاباتهم عبر استبانة مكونة من محورين تضم متغيرات الدراسة بإجمالي 34 فقرة وخلصت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة ببرنامج SPSS إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية على أثر ممارسة القيادة الديمقراطية في الالتزام الوظيفي للعاملين حيث كان النمط الديمقراطي هو الأكثر عموماً ومطبق بدرجة متوسطة ثم النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط الحر ولكن بدرجة متدنية مع عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للنمطين الأخيرين على الأداء الوظيفي.

12. دراسة راضية يوسف، آمال أيوب (2021) بعنوان (أنماط القيادة الإدارية

وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين في بلديات دائرة بوشقوف / دراسة ميدانية):  
- اهتمت هذه الدراسة بمعرفة تأثير الأنماط القيادية الإدارية على الاحتراق الوظيفي للعاملين (إحساس الموظف بتدني كفاءته وفقدانه القدرة على الإبداع) حيث تم تحليل إجابات (75) مبحوثاً على الاستبانات الموزعة عليهم وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة جداً وهي عدم وجود علاقة بين نمط القيادة والاحتراق الوظيفي مع وجود علاقة ارتباط عكسية بين النمط الديمقراطي والاحتراق الوظيفي للعاملين ووجود علاقة ارتباط طردية بين النمط الأوتوقراطي والاحتراق الوظيفي.

- جميع الدراسات أعلاه تعد من الأبحاث العلمية القيمة التي ساهمت في لفت أنظار الباحثين إلى نمط القيادة التحويلية كأحد الحلول للنجاة في الأوضاع الراهنة وهي دراسات معمقة ومستفيضة تناولت أبعاد القيادة التحويلية وخصائصها ومعوقات تنفيذها وأكدت على ترسيخ أطر هذا النمط القيادي في المؤسسات موضوع البحث والبياديين العلمية وساهمت في إغناء المكتبات العربية بالمصادر الرصينة وخلصت إلى نتائج مهمة تصف الواقع الحالي ورسمت صورة عن مستقبل المنظمات في ظل الأنماط القيادية الإدارية الحديثة وقد استفاد الباحث منها كثيراً في بلورة أفكاره وتصميم بحثه العلمي بالشكل الذي يدعمها نظرياً بإضافة علمية متواضعة تتلخص في دراسة أمكانية إشراك العاملين في التخطيط ووضع أهداف المنظمة ومعرفة إمكانية إسهام ذلك في تعزيز الكفاءة الوظيفية كونه يجعلهم جزء من المنظمة ويعزز روح الانتماء لديهم لشعورهم أن أهداف



المنظمة أهدافهم ومستقبلها مستقبليهم مما يدفعهم لإخراج أفضل ما فيهم لتحقيق تلك الأهداف.

وعلى الصعيد المهني ستسعى هذه الدراسة لوضع خطة عمل تخدم من هم على رأس أعمالهم في تفعيل نمط القيادة التحويلية ويمكن الاستفادة منها عبر تطبيقها في أي مستوى إداري للارتقاء بواقع موارده البشرية وبناء قدراتهم وليس من الضروري في كامل المؤسسة فالإبداع والتميز لمن يريد، حيث يمكن اعتماد الخطة المنوه عنها أنفاً كأداة للتميز والتطوير المؤسسي، كما تكمن أهميتها في إمكانية تطبيقها بكل سهولة ويسر كونها مجموعة ممارسات أخلاقية منهجية لا تحتاج إلى موافقات رسمية لبدء العمل بها بل هي جهود ذاتية تنبع من حرص القادة على تعزيز مواهب مواردهم البشرية وتمكينهم لمجابهة التحديات المستقبلية مما يعود عليهم بالنتائج الإيجابية على أمل تطوير عمل المنظمة ونقلها إلى واقع آخر بعيداً عن مضايقات المنافسين لأنه وببساطة فالمنظمات الرائدة لا تسعى للعمل بشكل أفضل مما يعمل الآخرون بل تعمل على تحقيق ما يعجز المنافسين عن فهمه واستيعاب حيثياته وتقليده لأنه عمل كوار مبدعة خلّاقة شغوفة بعملها وليست مجبرة عليه، كما أن التغييرات في السياسات الداخلية والأهداف ستكون من أولويات العاملين وطموحهم ونتاج أفكارهم كون التغيير الذي تكرر ذكره هو الثابت الأوحد في أيامنا هذه.

### عاشراً: مفهوم القيادة التحويلية Transformational leadership

إنها القيادة التي تتجاوز التوقعات العادية من خلال إيصال معنى الرسائل وتفعيل خبرات التعلم واستخدام طرق جديدة في التفكير وبسبب البيئة المضطربة والمتغيرة بسرعة، يقترح القائد التحويلي النموذج الأساسي لتحقيق مفتاح النجاح في المنظمة (الشماع، 2022: 857).

هي سلوكيات أخلاقية ثنائية الاتجاه بين القادة والمرؤوسين، تمكن القادة من خلال التواصل الفعال من التأثير بشكل إيجابي على الفعالية الداخلية للعاملين في أدائهم والتزامهم ورضاهم (Poturak, 2020: 120).

هو أسلوب القيادة الذي يهدف لإيقاظ العاملين وتزويدهم برد فعل يهدف لرفع مستوى أدائهم إلى المستوى الذي يتجاوز التوقعات (andriani, 2018: 20).



## - نشأة القيادة التحويلية

يمكن تتبع جذور مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة في تاريخ الإدارة الفكر إلى عام 1973 من قبل عالم الاجتماع الأمريكي جيمس فيكتور دواتون، الذي صاغ المصطلح الجديد في كتابه (قيادة المتمردين والالتزام والكاريزما في العملية الثورية) ومع ذلك، فإن ظهور القيادة التحويلية كنظرية مستقلة كان على يد المؤرخ وعالم السياسة الأمريكي (جيمس ماكجريجور بيرنز) عام 1978 تم تناول هذا الأمر في كتابه الحائز على جائزة بوليتزر بعنوان " القيادة " والذي يعرض فيه تفاصيل جميع أفكاره حول مفهوم القيادة التحويلية حيث كان توجهه في معالجة هذا المفهوم في البداية ثورياً سياسياً، ثم تحول سريعاً إلى مجال الإدارة والتنظيم، حيث حاول شرح نظريته حول نوع القيادة اللازمة لتغيير المنظمات وتحويلها لزيادة الإنتاجية، والتي من خلالها يمكن ربط الأدوار بين القادة والأتباع لأن القادة، وفقاً لبيرنز، هم أولئك الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الطاقات والمهارات العننية والكامنة لدى رؤوسهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويميز بيرنز في كتابه بين القادة الذين يؤسسون العلاقات مع تابعيهم تبعاً للقيم الأخلاقية وبين أولئك الذين يبنون العلاقة لأجل تحقيق الأهداف فقط

في منتصف الثمانينيات، بدأ عالم النفس التنظيمي الأمريكي برنارد إم باس بتأسيس نظرية القيادة التحويلية بشكل منهجي، حيث قام بتطوير أفكار جيمس ماكجريجور بيرنز حول القيادة التحويلية في كتابه الشهير Leadership and Performance Beyond Expectations وهي تطابق (القيادة والأداء غير المتوقع) باللغة العربية، مما أدى إلى وضع نظريته الخاصة في القيادة التحويلية عن طريق بحث خضع له مئات الآلاف من القادة في مختلف القطاعات والمؤسسات في هذا المجال، وقد شهدت هذه النظرية تطوراً ملحوظاً من خلال مساهمات باس، ويصفه خبراء في مجال القيادة بأنه الأب للقيادة التحويلية لأنه كان أول شخص يطور نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي (Northouse, 2018: 227).



## - أهمية القيادة التحويلية

تكمن أهمية القيادة التحويلية في مصلحتها في إحداث تغيير نوعي متكامل في عمل المنظمة، بدءاً من خطتها ورؤيتها والأهداف والخطط والاستراتيجيات اللاحقة طويلة المدى، والتي تنعكس في عملياتها ومدخلاتها وتنفيذ عملها، بالإضافة إلى الأساليب والآليات والبرامج ومخرجات العمل ورضا المستفيدين والموظفين لتحقيق المزيد من النتائج أن ما يتوقعه المخطط من قائد تحويلي هو الاهتمام بتطوير العاملين ورفع المستويات المعرفية والثقافية لديهم والعمل على زيادة المعرفة والوعي الثقافي لكل من يعمل تحتهم، وإلى الحد الذي يهتم به سيؤدي هذا بدوره إلى زيادة ثقافة المنظمة وخلق الفرص والعوامل لتصبح منظمة تعليمية تواكب العصر المتغير وتطور التكنولوجيا والمعرفة الخاصة بها، كما أنه يطور التواصل الإيجابي ويوظف الذكاء العاطفي لجميع أعضائه، بحيث ينظم الجميع في دائرة مترابطة ويدعمون بعضهم البعض في عمل تعاوني وتنافسي، دون أهداف تتجاوز المصالح المؤسسية، حيث تستند مخرجاتها وإجراءات عملها إلى رؤيتها ورسالتها التي يجب على الجميع العمل في إطارها (سعيد الغامدي، 2019: 23).

## - أهداف القيادة التحويلية

تهدف القيادة التحويلية عادة إلى:

- 1 - مساعدة أعضاء المجتمع التنظيمي على إنشاء وتحقيق ثقافة تنظيمية تعاونية ومهنية من خلال وضع أهداف مشتركة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وباستخدام عدد من الصلاحيات اللامركزية المخولة لفرق العمل، حيث تشارك القيادة مع الآخرين، بالإضافة إلى الجهد المستمر لتحسين الوضع الراهن
- 2 - مساعدة الموظفين لقادتهم على حل المشكلات القادة على حل المشكلات مع أعضاء المجتمع المؤسسي بطريقة استباقية وتعاونية أكثر فاعلية لتوضيح الرسائل الرئيسية حول القضايا اليومية في اجتماعات الشركة
- 3 - تعزيز نمو الموظفين في المنظمة، والسعي لتحسين مستواهم إلى أعلى مستوى من خلال تعزيز أهداف النمو الوظيفي، ويتم التحسين بعدة طرق سواء كان ذلك تعزيز وعم معنوي أو مادي، ويتم تسهيل ذلك عندما يرتبطون

ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة وعندها يشعر الموظفون أنهم جزء من المؤسسة (محمد الغامدي، 2021: 15).

### - أنماط القيادة التحويلية

هنالك أنماط عدة للقيادة التحويلية، ولكنها متداخلة ولا يتم الفصل بينها إلا لأغراض الدراسة، ومنها الآتي:

- 1 - القيادة العقلانية: يشير هذا النمط إلى تبني الأفكار والمعرفة والقيم من أجل معالجة البيانات التحليلية وإضفاء الطابع الرسمي على الأفكار وفقاً لجودتها
- 2 - القيادة التصحيحية: يتضمّن هذا النوع من القيادة الأخلاقية، التي تستند إلى فهم وتفسير احتياجات الأشخاص داخل المنظمة، وتشجيع المناخ الاجتماعي الذي تتم فيه مواجهة القضايا الأساسية وبذل الجهود الحثيثة لمعالجتها
- 3 - القيادة الثورية: هذا نوع نادر جداً من القيادة لأن التحول فيه جذري ونجاح هذا الأسلوب يعتمد على إيجاد رؤية مشتركة يتحد فيها القادة والتابعين (محمد الغامدي، 2021: 25).

### - مهام القائد التحويلي:

- توجب هذه النظرية القيادية على القائد أداء مجموعة من المهام الرئيسية، منها:
- 1 - تحديد الرؤية (الصورة المستقبلية المرغوبة)
  - 2 - توصيل الرؤية للتابعين
  - 3 - تنفيذ الرؤية
  - 4 - التأكد من التزام التابعين بالرؤية
- يشرح القادة للمتابعين الهدف النهائي الذي يسعون إلى تحقيقه وضرورة توافق جميع الإجراءات مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ وأهمية التزام المتابعين بالرؤية، بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه ويطبّقها ويرفع التزامهم بها، يصبح محققاً لمهمته



يمكن أن تؤدي ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في العمل الإداري لصناع القرار إلى زيادة شعور الموظفين بالمواطنة والتمكين، حيث إن أداء التابعين لوظيفة تمنحهم الرغبة في التصرف طوعاً، وأداءها بطريقة فعالة خارج حدود دورهم الوظيفي الرسمي هو ما يسمى بالمواطنة (النسور، 2017: 94).

### - مهارات القائد التحويلي

يجب أن يمتلك القائد التحويلي مجموعة من المهارات حتى يتمكن من التأثير على الآخرين وإيجاد الحلول اللازمة للخروج من الأزمة بطريقة مناسبة، يمكن أن نلخص هذه المهارات بالآتي:

- 1 - يتمتع القائد التحويلي برؤية مستقبلية لأنه يقدم رؤية شيقة ومثيرة للاهتمام حول الطريقة المثالية التي يريد أن يكون قسمه أو مؤسسته في المستقبل.
- 2 - مهارات الاتصال: يتحدث القادة التحويليين مع الناس وفقاً لذكائهم وخصائص كل شخص، والتركيب النفسي، والبعد الثقافي، والحضاري.
- 3 - القدرة على تحدي الوضع الراهن للمنظمة وتعديله وفق رؤية المنظمة للمستقبل.
- 4 - القدرة على تنمية معارف ومهارات المرؤوسين، وكذلك درجة إخلاصهم وولائهم، وتنمية وتطوير وجهات نظر المرؤوسين، بالإضافة إلى إمكانية تقديم بدائل تتناسب مع القيم الثقافية الحالية وتوقعات الأفراد والجماعات (ابراهيم، 2019: 17).

## - مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي

جدول (1) مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي

ت	الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد التقليدي
1	العلاقة مع الوضع الراهن	يعمل بجد لتغيير الوضع الراهن	يريد إبقاء الوضع الراهن دون تغيير
2	الأهداف المستقبلية	خطوات جادة لتغيير الوضع الراهن بشكل جذري	تبرز من الوضع الراهن دون إجراء تغييرات جذرية
3	القدرة على المحاكاة	التوجه المشترك والرؤية الطموحة لتحقيق التميز مع من هم في أفضل وضع	الاقتراب من الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
4	الثقة في الآخرين	الجدد والإثارة والاستعداد لتحمل المخاطر	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم
5	الخبرة	تجربة غير عادية باستخدام أساليب العمل المعتادة والتقليدية وتجاوزها	خبرة في تحقيق الأهداف بالوسائل المتاحة والأطر وأساليب العمل المحددة
6	السلوك	معايير السلوك غير التقليدية	معايير التصرف التقليدية
7	التحليل البيئي	هناك حاجة ماسة للحساسية البيئية والتحليل لتغيير الوضع الراهن	لن يلجأ للتحليل البيئي من أجل الحفاظ على الوضع الراهن
8	الوضوح	درجة عالية من الوضوح حول المستقبل وتحديد دقيق للطرق التي تأثر بها التقاليد	تحديد الهدف غير واضح وأدوات القيادة لا يتم استخدامها بشكل واضح
9	مصدر القوة	تعتمد قوة الشخصية على الخبرة والإعجاب بالصفات الملهمة والبطولية من قبل المرؤوسين	مكانة وقوة الشخصية على أساس الخبرة والمكانة الاجتماعية
10	العلاقة مع المرؤوسين	تحويل مواقف المرؤوسين لدعم وتنفيذ التغيير الجذري	يبحث عن اتفاق ويعتمد على الأوامر والتوجيهات المباشرة

عند مقارنة نموذج القيادة التحويلية بالقيادة غير التحويلية، من الواضح أن القائد التحويلي هو قائد ملهم يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير على أتباعه، وهو يصرح لهم دائماً عن كيفية وضرورة التميز والإبداع في أداء المهام المنوطة بهم (الزومان، 2018: 65).



## أحد عشر: مفهوم الأداء الوظيفي Functionality

يعرف مفهوم الأداء، أنه لا يتضمن مكون النتيجة (المخرجات السلوكية)، ولكنه يركز فقط على السلوك، أو بعبارة أخرى، يركز على ما يفعله الموظف بدلاً مما ينتجه الموظف (نعساني، 2020: 163).

### - أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء ومعالجة محدداته، يمكننا الانتقال إلى أنواع الأداء وفقاً لمعايير المصدر، بالإضافة إلى معيار شمولي:

1 - وفقاً لمعيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء

الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي

أ- الأداء الداخلي: يسمى هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي الموارد التي

تمتلكها المنظمة، وبشكل أساسي في الجوانب التالية:

- الأداء البشري: يمكن النظر إلى أداء موظفي المؤسسة على أنه

مورد استراتيجي قادر على خلق قيمة وتحقيق ميزة تنافسية من

خلال إدارة مهاراتهم

- الأداء الفني: قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها

بشكل فعال

- الأداء المالي: يعتمد على توافر واستخدام السيولة المالية

المتاحة

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناجم عن التغيرات في البيئة الخارجية، وليس

بسبب النظام، ولكن بسبب البيئة الخارجية. يظهر هذا النوع بشكل عام

في النتائج الجيدة التي حققتها المؤسسة، مثل زيادة أسعار المبيعات،

كل هذه التغيرات تنعكس في الأداء سواء كان إيجابياً أو سلبياً، وهذا

النوع من الأداء يتطلب من المؤسسة تحليل نتائجه، إذا اشتملت على متى

يتعلق الأمر بالمتغيرات الكمية، فمن المهم أن يتم قياسها وتحديد

تأثيرها.

2 - وفقاً للمعيار الشمولي: وفقاً للمعايير الشاملة، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي: إنجاز تساهم فيه جميع وظائف المنظمة أو نظمها الفرعية في تحقيق هذه الأهداف ولا يمكن أن تنسب إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى. والشمول والربح والنمو وأداء مؤسسة ما هو في الواقع نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- أداء الجزئي: يتحقق على مستوى النظام الفرعي للمنظمة ويصنف إلى عدة أنواع مختلفة حسب المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن تقسيمه حسب المعايير الوظيفية إلى أداء الوظائف المالية، وأداء وظيفة التوريد، وتنفيذ وظيفة الإنتاج وتحقيق وظيفة التسويق (صابري، 2021: 18).

### - عناصر الأداء الوظيفي

يحتوي الأداء على عناصر أو مكونات أساسية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود أداء فعال بسبب أهميته في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة ومن هذا العناصر ما يلي:

#### 1 - قدرة الموظفين

يشير إلى معلومات الموظف ومهاراته ومواقفه وقيمه التي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج الأداء الفعال لهذا الموظف.

#### 2 - متطلبات العمل

وهي تشمل الواجبات أو الأدوار والمهارات والخبرة المطلوبة للعمل أو الوظيفة.

#### 3 - البيئة التنظيمية ومكوناتها

يتكون من عوامل داخلية وخارجية، بما في ذلك:

أ- العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال، مثل التنظيم والهيكل والأهداف والموارد والموقف الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة.

ب- العوامل الخارجية التي تشكل البيئة التنظيمية وتؤثر على الأداء الفعال اقتصادياً واجتماعياً وتكنولوجياً وثقافياً وسياسياً وقانونياً (رزاق، 2022: 29).



## - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

- الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تهدف لزيادة كفاءة أداء العاملين، ومن أجل تبسيط المعنى سيتم تقسيم هذه العوامل إلى قسمين رئيسيين وكما يلي:

### أ: العوامل الداخلية

تتضمن مجموعة متنوعة من العوامل الخاضعة لسيطرة الرقابة الإدارية والمؤسسية، ويعتبر المناخ التنظيمي هو عامل رئيسي والمتغير المستقل الذي يؤثر على الأداء في بعده الشامل فضلاً عن تأثيره المباشر على الأفراد والمؤسسات، وبشكل عام يمكن أن نلخص العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء الموظف على ما يلي:

- 1 - **الموارد البشرية:** تعتبر أهم مورد في المنظمة لأنها عامل ديناميكي يؤثر على جميع العمليات الإدارية ويتحكم في جميع العوامل الأخرى، حيث تعتبر القرارات التي يتخذها الأفراد في المنظمة أساساً لتحديد الجودة والكمية وتكاليف الإنتاج
- 2 - **الإدارة:** الإدارة هي المفصل المسؤول عن الاستخدام الفعال لجميع المواد الخاضعة لسيطرة المنظمة، وأسلوب الإدارة هو عملية تتضمن عدداً من السلوكيات والإجراءات لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتم تحديدها من خلال تصورات العاملين ودرجة إدراكهم حول السلطة المفوضة لهم والضغط عليهم من قبل الإدارة العليا
- 3 - **التنظيم:** بما في ذلك إسناد المهام والمسؤوليات وتحديدها وتقسيم العمل حسب المهنة، وجود المنظمة هو وجود نظام جيد يعمل بكفاءة تحت جميع الظروف والمتغيرات، إضافة إلى ذلك يجب إدخال المرونة والديناميكية في أي منظمة بطريقة يمكن تغييرها وفقاً للمتطلبات الناشئة
- 4 - **طبيعة العمل:** وهي تشير إلى أهمية العمل الذي يؤديه الفرد وعدد فرص النمو والتقدم المتاحة له، والرضا الذي يستمد من ذلك العمل، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والمهام الموكلة إليه بين الوظائف، كلما كان أكثر حماساً وولاءً، وكان أكثر إنتاجية



5 - **بيئة العمل:** أو ما يسمى بمكونات البيئة الداخلية المحيطة بالعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والتواصل وأنظمة الرواتب والحوافز وغيرها من العوامل المؤثرة في أداء الفرد والتي تؤثر إيجابياً أو سلبياً على سلوك الموارد البشرية

### ب: العوامل الخارجية

وتشير إلى تلك العوامل التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، وهي كالتالي:

1 - **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تشمل البيئة الاجتماعية البنية الاجتماعية والطبقية، وإمكانية النهوض الطبقي وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة وبين الأفراد وطبيعة التنوع الاجتماعي، والعقلانية والمعرفة والتكنولوجيا، والعوامل الاجتماعية والثقافية تشمل عدة عناصر أو متغيرات يختلف عددها وتكوينها وتأثيرها باختلاف المجتمعات، لكن يتفق الباحثون على أن هناك متغيرات أساسية تؤثر على الأداء المؤسسي، هذه المتغيرات هي خصائص الشخصية الوطنية والبنية الاجتماعية والهيكل التربوي

2 - **البيئة السياسية والقانونية:** البيئة السياسية تشير إلى المناخ السياسي العام في المجتمع، ودرجة تمركز السلطة السياسية، وطبيعة التنظيمات السياسية، أما القانونية فهي مجموعة اللوائح المنظمة لإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب عليها والإشراف عليها، يتأثر أداء الأجهزة الإدارية بهذه البيئة من حيث الطابع القانوني والاستقرار السياسي

3 - **البيئة الاقتصادية:** وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة. على سبيل المثال، فإن تبني الدولة للاقتصاد الحر يفتح الطريق أمام المنافسة وتبني التقنيات المتقدمة، مما يخلق اهتماماً بجودة الإنتاج، أي النهوض بالفرد وتوجيهه نحو الإبداع، مما يؤثر بشكل إيجابي على أدائه

لذلك، تؤخذ هذه العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية بنظر الاعتبار وتعتبر من أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات ويجب تعديلها لضمان الأداء المتميز، سواء على مستوى المؤسسة بأكملها أو على مستوى الأفراد (زرقوط، 2021: 70).



## - تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

هي مراقبة وتقييم الأداء الدوري وتسجيل نتائج التقييم لتقديمها كملاحظات للموظفين والقائمين على الإدارة من المعنيين بأداء الموظف ليتسنى لهم تكريمه عندما يقدم خدماته بالشكل المطلوب، فضلاً عن أنها تحدد المجالات المفتقرة للتحسين، حيث تتجلى أبرز أهداف تقييم الأداء الوظيفي في النقاط الآتية:

- 1 - تقييم الأداء بدقة من خلال تصميم وتنفيذ نظام تقييم أداء ناجح أو جيد
- 2 - تدريب المديرين على استخدام تقييمات الأداء أثناء المقابلات مع الموظفين، بما في ذلك استخدام نتائج التقييم بهدف توفير الحافز المناسب للموظفين وزيادة دافعيتهم للإنتاج
- 3 - استخدام التقييمات الدورية لتقييم احتياجات تدريب العاملين في المجالات التي يحتاجون إليها، كذلك تقييم نتائج التدريب
- 4 - الامتثال للتشريعات والأنظمة والتوجيهات التي تؤكد على الحاجة إلى تقييمات منتظمة لأداء الموظف
- 5 - التعلم من نتائج تقييم الأداء وتحسين طريقة توظيف المستقطبين
- 6 - منح مكافآت منتظمة بناءً على نتائج تقييم الأداء (مثل الترقية والترفيه وما إلى ذلك)
- 7 - الاستفادة من مراجعات الأداء عند وضع خطط لجذب المواهب في المستقبل (الشماع، 2022: 750).

## - أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يتضح من مفهوم تقييم الأداء أنه يلعب دوراً مهماً في زيادة الكفاءة حيث يحقق الفوائد التالية:

- 1 - تحسين الروح المعنوية للموظفين، خاصة عندما يشعر الموظفون أن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة، سيتم تكوين جو علاقة جيدة بينهم وبين الإدارة
- 2 - إبلاغ الموظف بمسؤولياته: عندما يشعر الموظف أن نتيجة التقييم ستؤدي إلى سلسلة من القرارات التي ستؤثر على حياته المهنية في المستقبل، فإنه سيبدل قصارى جهده لأداء وظيفته بشكل جيد



- 3 - تحديد مدى ملاءمة الفرد للوظيفة الحالية وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى
- 4 - تزويد الموظفين بالمعلومات ذات الصلة بإنتاجيتهم
- 5 - معرفة الأفراد المؤهلين للترقية
- 6 - تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد والتي ستساعده في تحديد احتياجاته التدريبية
- 7 - تحديد مستوى الرؤساء: الوقوف على قدرات الإشراف لدى الرؤساء من خلال نتائج تقرير الإدارة المقدم من الرؤساء إلى الإدارة العليا، والموارد البشرية التي تتمتع بمؤهلات محدودة إلى حد معين، والتوصية باستبدالها بقوى بشرية أخرى.
- 8 - تقييم الأداء مفيد في تخطيط القوة العاملة لأنه يشكل أداة مراجعة
- 9 - تزويد الإدارة بالمقاييس التي تساعد على التنبؤ بعدد الموظفين اللازمين لفترة معينة
- 10 - من ناحية أخرى، يعد أداة اتصال بين الموظفين ورؤسائهم (اللبيدي، 2015: 29).

## اثنا عشر: علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي

### - دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين

سنسلط الضوء في أدناه على العلاقة النظرية بين الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية وتنمية مهارات العاملين:

- 1 - العلاقة بين التأثير المثالي وتنمية مهارات العاملين: تؤدي العلاقة العاطفية بين القائد التحويلي ومرؤوسيه إلى مستوى عالٍ من الإبداع، مما سيقود الفرد إلى محاولة إبراز مهاراته وقدراته الخاصة، والتي سيفخر بها مع رؤسائه الذين يعملون معاً، القادة أيضاً يلعبون دوراً مهماً في تطوير مهارات العمال من خلال هذه السمات، وتمكينهم من تطوير أنفسهم وأخذ زمام المبادرة من خلال الخروج بأفكار جديدة وحل المشكلات التي تواجههم في العمل، كما أنه يطور قدرة الفرد على تحمل المسؤوليات الموكلة إليه واتخاذ القرارات الصعبة في الوقت المناسب وفقاً للموقف



- 2 - **العلاقة بين الدافع الملهم وتنمية مهارات العاملين:** يحفز القيادة التحويلييين المرؤوسين من خلال تنشيط روح التحدي في العمل وبناء علاقات قوية مع المرؤوسين من خلال الحوارات التفاعلية التي تخلق روابط ثقافية بين القادة والمرؤوسين، وتقود كلا الطرفين إلى تحويل قيمهم إلى قيم مشتركة
- 3 - **العلاقة بين التحفيز الفكري وتنمية مهارات العاملين:** تحفز القيادة التحويلية الإبداع والتفوق لدى المرؤوسين من خلال تقديم الحلول المبتكرة للأفكار والمشكلات، كما أنه يوفر للقادة طرقاً جديدة للإرشاد والمتابعة، حيث يتم إعادة تحويل المعتقدات والقيم القديمة، ويُنظر إلى الصعوبات على أنها تحتاج إلى المواجهة والتصدي، وغرس القيم بالشعارات في أذهان أتباعهم، ويساعد القادة على التفكير بالطريقة المثلى حول كل ما يتعلق بالمنظمة ووضع استراتيجيات تشجع على التجديد والابتكار وتنمية قدرات موظفيها
- 4 - **العلاقة بين العناية الشخصية وتنمية مهارات العاملين:** القيادة هي رعاية الأفراد وهي نوع من الخدمة والتضحية، وليست مجرد سلطة الإشراف على هؤلاء الأفراد، يجب على القيادة تحفيزهم والتواصل معهم لفترة طويلة، وتكون مسؤولة عن تزويدهم بالتدريب والتعليم المستمر، وإتاحة الفرص لهم التي تؤدي إلى تنمية مهاراتهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء، حيث يركز القادة التحويلييين على تطوير أتباعهم لإحداث التغيير مع التأكيد على الأهداف القابلة للتحقيق بشكل مستمر
- 5 - **العلاقة بين التمكين وتطوير مهارات العاملين:** غالباً ما يتم تفسير تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف من خلال قدرة القائد على التطوير والتمكين، مما يؤدي بدوره إلى زيادة مستويات كفاءة الموظفين وتحفيزهم، حيث يزود الأسلوب التحويلي الموظفين بالطاقة والإلهام الذي يمكنهم من اتخاذ التدابير اللازمة من خلال تزويدهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على العقوبة والمكافآت (عليلي وطيباوي أحمد، 2021: 142).



## - علاقة القيادة التحويلية بأبعاد السلوك التنظيمي

في هذا الموضوع، سناقش كيفية ارتباط القيادة التحويلية بأبعاد مختلفة للسلوك التنظيمي:

### 1. العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية:

تتميز المرحلة الحالية بأن المنظمات تولي المزيد والمزيد من الاهتمام للعوائد الاجتماعية كأحد المعايير المعتمدة والتي تعكس الكفاءة والفعالية التنظيمية، وبالطبع أصبحت الثقة التنظيمية أيضاً أحد المعايير الرئيسية للتنبؤ بالنجاح التنظيمي، لأن الربحية لم تعد ترتبط فقط بالعوائد المادية، حيث أصبحت السمعة عائداً أيضاً، والثقة كذلك، مما يعزز دورها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، لأن الثقة بين القائد والمرؤوسين تمثل الإيجابية وفقاً للعلاقة التفاعلية بين الطرفين، حيث يتمتع المرؤوسون بثقة وتوقعات الرؤساء في عملهم، وإذا كان الرؤساء لديهم القدرة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين سيفوز الرئيس بثقة مرؤوسيه.

### 2. العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

تم ربط التميز والتفوق لمنظمات اليوم بتحقيق الأهداف الاجتماعية، أي درجة كفاءة إدارة الموارد البشرية، لذلك تسعى المنظمات جاهدة لإيجاد الرضا والإنصاف والثقة والمساواة وعوامل أخرى تؤثر على الأفراد بشكل مباشر وغير مباشر وتصل بهم إلى درجة معينة من الاكتفاء الذاتي، أي الرضا المتوافق مع الاحتياجات المختلفة والمتعددة وحتى المتزايدة وفقاً للتصورات والتوقعات الفردية، كما أكدت العديد من الدراسات فإن الرضا الوظيفي يعتمد إلى حد كبير على أسلوب القيادة، كمثال على أسلوب القيادة التحويلية الذي يفخر بتشكيل فرق عمل مع المرؤوسين والقيام بدور المدرب أو المعلم لتأهيل الموظفين وتحفيزهم على حل المشكلات التي يواجهونها وتحقيق تطلعاتهم وخلق رؤية جذابة للمؤسسة

### 3. العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي:

أثبتت القيادة التحويلية فعاليتها وتأثيرها الإيجابي على جوانب متعددة من المنظمة حيث أنها تؤثر على سلوك المتابعين وتعمل على زيادة الالتزام بتحقيق الأهداف من خلال ربط الهوية الذاتية للتابعين بالهوية التنظيمية وتحفيزهم على البقاء مخلصين للقائد والمنظمة،



بمعنى آخر تظهر العلاقة العميقة بين القائد والتابعين والمنظمة كما ذكر باس في كتابه القيادة والأداء فوق التوقعات المنشور في (1985)، كيف يحفز قادة التغيير أتباعهم لتحقيق أداء أفضل مما كان متوقعا من خلال العلاقات التي تشمل الممارسات الأخلاقية، والتعاون، والمنافسة الشريفة، والنهج غير الأناني لتحقيق الأهداف من خلال تحفيزها، كما تناول العديد من الباحثين توضيح تأثير أسلوب القيادة التحويلية على عدة متغيرات وكان الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات التي تأثرت بذلك

#### 4. العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي:

تلعب القيادة التحويلية دوراً مهماً في تحقيق مستويات عالية من الأداء التشغيلي بحكم موهبتها الطبيعية وإلهامها واهتمامها بالأفراد والتحفيز الفكري، حيث تؤثر العلاقات القوية بين القادة التحويلين والمرؤوسين على مستويات الأداء التنظيمي، وتلعب القيادة التحويلية دوراً بارزاً في تشكيل قيم ومواقف المرؤوسين وتحديد أهدافهم وتحقيق طموحاتهم من خلال محاكاة قناعاتهم والمعتقدات التي يحملونها، يسعى القائد التحويلي باستمرار لدفع موظفيه لتقديم أفضل أداء لهم ويشجعهم على التميز في نطاق الأدوار الموكلة إليهم والمخصصة لهم، ويظهر لهم رؤية واضحة لعمله المستقبلي ويحفزهم ويدفعهم نحو العمل الجماعي التعاوني مما يحقق توافق بين الرغبات التنظيمية والقيادية والفردية لتحقيق أعلى مستوى من الأداء المتميز، فضلاً عن تشجيعهم على العمل خارج نطاق الأدوار المحددة (الزهراء، 2021: 123).

#### - تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية

حدد العديد من الباحثين أربعة أبعاد للقيادة التحويلية في نماذجهم القيادية، والتي تشمل الأبعاد التالية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاهتمام الشخصي)، أدناه نحاول شرح تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية:

##### 1. التأثير المثالي (الكاريزمية) وأثره على الفعالية التنظيمية:

يتمتع القادة ذوو الشخصيات الملهمة والكاريزمية بالقدرة على تكوين قوة رمزية هائلة، والتي تُستخدم لاحقاً للتأثير على المتابعين، وغالباً ما يطورون ارتباطاً عاطفياً قوياً بهم، حيث يتمتع القادة الكاريزماتيين بالقوة الشخصية وهو ما يمكنهم من خلق مستويات



عالية من الولاء والالتزام الاعتراف بهم، حيث يفهم التابعون القائد ورسالته، ويتبنون قيمه وأهدافه وسلوكياته، ويتقنون به وبصدق معتقداته، غالباً ما ترتبط الكاريزما بإدارة الأزمات وإيجاد حلول واقعية لأن الأتباع منفتحون على القائد، ويتميّز القادة ذوو الكاريزما بشخصيات قوية وثقة وذكاء وتعبير عاطفي بالإضافة إلى ميلهم لقبول المخاطرة

## 2. الدافع الملهم وأثره على الفعالية التنظيمية:

يسعى القائد التحويلي لتحفيز المرؤوسين لقبول التحديات، ويمنحهم الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويشجع حماسهم وعملهم الجماعي ويشركهم في رسم رؤية لمستقبل مثالي ويستخدم من أجلها الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، وهو الكيفية التي ينقل يحددها فيها القائد هدفاً طموحاً أو موقفاً معيناً للمستقبل ويظهر أنه سيكون أفضل من الوضع الحالي وأن جميع الأفراد يشاركون لأن المرؤوسين المتحمسين سيكون لديهم الدافع لتحقيق الأهداف التنظيمية.

## 3. التحفيز الفكري وأثره على الفعالية التنظيمية:

يشير هذا البعد إلى أن القادة التحويليين يبحثون عن أفكار جديدة، ويشجعون المرؤوسين على حل المشكلات بشكل خلاق، ويدعمون الأنماط الجديدة والإبداعية للأداء الوظيفي، ويفضلونها على الأساليب القديمة غير المفيدة، ويطرحون أنماط التفكير الجديدة التي تلهم الأفراد، ويحث القادة أتباعهم على التشكيك في معتقداتهم ثم تعلم طرق مبتكرة لحل المشكلات بأنفسهم والتفكير في إيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم مما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الفاعلية التنظيمية

## 4. الاهتمام الفردي وأثره على الفعالية التنظيمية:

إنه يشير إلى اهتمام القائد الشخصي بالمرؤوسين، تعيين المهام إلى المرؤوسين وفقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم، والتركيز على تنمية المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق مزيد من التقدم من خلال وغرس الثقة في أنفسهم أنهم قادرون على إكمال هذه المهام بأفضل النتائج الممكنة، مع تشجيعهم على الرجوع إليه عند الحاجة، وإتباع طريقة المرشد والمعلم، كل ذلك يمثل دافع قوي للمرؤوسين، والذي يساعدهم على التطور كقادة، فهم يرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل، مما يؤدي بدوره إلى جهود أكبر لتحقيق الأهداف، ومن المتوقع أن يؤدي تطوير المرؤوسين بهذه الطريقة إلى زيادة مستويات



فعاليتهم التنظيمية، حيث يرتبط تطوير المرؤوسين ارتباطاً مباشراً بمستوى الفعالية التنظيمية (العثماني، 2017: 56).

### - دور القيادة التحويلية في إدارة مقاومة التغيير

من خلال القيادة، يمكن للأفراد خلق بيئة قابلة للتكيف مع التغيير بصدق. تشمل هذه الأساليب سلوكيات القيادة التحويلية مثل تحويل الانتباه إلى الأحداث الرئيسية، والاستجابة للآزمات، ونماذج يحتذى بها، ورواية القصص، والأساطير، ومهام المكافآت الرمزية ذات الصلة واختبار الموظف كتصميم ثقافي. أنظمة التحويل، الإجراءات، تصميم الهيكل التنظيمي، تصميم المنشأة. يعتقد أن القيادة ضرورية في تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية. القيادة مطلوبة ليس فقط على المستويات التنظيمية العليا، ولكن أيضاً على المستوى الإقليمي ومستوى المديرية في كل إدارة أو وحدة إدارية. قد لا تهتم القيادة التنفيذية باتخاذ القرار، ولكن التحدي الحقيقي هو إخضاع عملية صنع القرار للتنفيذ، ولهذا السبب، يُنظر إلى دور المدير، خاصة في أوقات التغيير، على أنه دور قيادي قائم على العمل أو ما يسمى بالقيادة الديناميكية، وهي القيادة التنفيذية القائمة على العمل والتركيز على ثلاث مهام رئيسية متداخلة لتحقيق الأهداف التي المخطط لها وهي:

- 1 - تنمية الأفراد من خلال برنامج تنموي يركز على مفاهيم التغيير والتجديد والمراجعة والتقييم الذاتي
- 2 - ترويج ثقافة روح الفريق، وتشكيل مجموعات عمل مكونة من أفراد ذوي مهارات وخبرات مختلفة، وتوفير موارد متكاملة للعمل للمساعدة في تحقيق الأهداف
- 3 - استكمال المهام المنصوص عليها في الخطة، حيث يتم تنفيذ الأفكار المبتكرة وتحقيق التغيير، ويعتمد نجاح عملية التغيير على قدرة القائد التحويلي على التغلب على الصراع والمقاومة للتغيير داخل المنظمة، فضلاً عن القدرة على التوفيق بين الأرباح قصيرة وطويلة الأجل للمؤسسة مع توقعات الموظفين، بالإضافة إلى الواقع المعاصر لبيئات العمل المعقدة، فإن التغييرات داخل المنظمة لا ترجع بالضرورة إلى واقع تطور المنظمة، بل المحافظة على المستوى الحالي في بيئة المنافسة (طه، 2022: 43).

## - فعالية القيادة التحويلية في أوقات الأزمات

- يمكن للقيادة التحويلية المساهمة في تجاوز أوقات الأزمات من خلال الآتي:
- 1 - الدور الأساسي للقائد التحويلي هو تحقيق القيادة الفعالة، وخاصة في أوقات الأزمات من خلال مواءمة القيم والمعتقدات بينه وبين مرؤوسيه، وكذلك شخصيته القوية والمؤثرة ورؤيته للمستقبل، مما يؤدي إلى زيادة التآزر، فضلاً عن ما يميز شخصية القائد التحويلي عن غيره بالتضحية من أجل الصالح العام
  - 2 - في سياق الأزمة، تعتبر العلاقة المتبادلة بين القادة التحويليين والمرؤوسين والمبنية على أساس الأخوة والثقة من العوامل الرئيسية المؤثرة في المواقف والسلوكيات، مما يساهم في توفير الوقت والجهد، والمساعدة في تجاوز الأزمات تحتاج المنظمات في أوقات الأزمات إلى قائد يساعدها على التحول والتغيير حتى إذا اضطرت هذه المنظمات إلى اللجوء إلى قادة من خارج المنظمة، لأن الفوضى هي من أبرز سمات الأزمة، فهناك قائد تحويلي يتميز بقدرته على التأثير في العاملين من خلال رؤيته الواضحة، والذي سيكون قادراً على إعادة تنظيم جميع الموارد، وإعادة تخصيص الأموال، والسيطرة على الفوضى (سعيد، 2022: 59).

## - إسهامات القيادة التحويلية في التمكين الإداري

التمكين هو أحد الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية لأن الافتراض الرئيسي للتفكير التمكيني هو أنه يجب تفويض عملية صنع القرار لموظفي الصف الأول حتى يتمكنوا من الاستجابة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، وبالتالي فكرة التمكين تسعى للابتعاد عن نموذج القيادة التقليدية المتمحورة حول القيادة نحو القيادة والتي لا تؤمن بالمشاركة والاستشارة، والتي تتطلب بدورها تغييراً جذرياً في الأدوار الوظيفية ثم العلاقة بين المديرين و المرؤوسين وصنع القرار، وهنا يأتي دور القيادة التحويلية وما يميزه عن سائر الأنماط القيادية، حيث تتميز القيادة التحويلية بإتباع الأساليب والسلوكيات التي تشجع على تمكين الموظفين، مثل تفويض المسؤولية وتمكين المرؤوسين من التفكير والمشاركة في صنع القرارات وتشجيعهم على الخروج بأفكار



جديدة وخلقة، وبدلاً من الاعتماد على مبدأ العقاب والمكافآت، يمكن للقيادة الحكيمة أن تخلق جواً من المشاركة والظروف المواتية للتمكين، والتي من خلالها يمكن للموظفين تمكين أنفسهم لاتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات التي تعترضهم في طريقهم لتحقيق الرؤية (غنام، 2017: 53).

### - القيادة التحويلية وتنمية ابتكار الموظفين

تم إثبات دور أسلوب القيادة التحويلية في تمكين الابتكار في مؤسسات التعليم العالي، حيث يشجع هذا الأسلوب في القيادة على تبادل المعرفة من خلال مشاركة المرؤوسين في البرامج التعليمية والتدريبية للجامعة، من أجل زيادة قدراتهم ومستويات الأداء حتى يتحقق مستوى الطموح من الأداء، بالإضافة إلى تعزيز المهارات المهنية المرتبطة بالدورات التي يتم تدريسها من خلال تبادل المعرفة والخبرات وتنظيم المؤتمرات وإجراء البحوث والنشر الدولي للأوراق العلمية ذات الجودة العالية وتنظيم الندوات العلمية، وكذلك من خلال أعضاء هيئة التدريس والموظفين الداعمين لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة ومضاعفة الجهود للتغلب على الأزمات وحل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة وهذا هو جوهر طبيعة الابتكار، وعلى هذا النحو من المتوقع أن يكون القادة التحويليين أكثر فاعلية في تمكين الابتكار في البيئة الجامعية.

من خلال دراسة الآليات النفسية للقيادة التحويلية، وجدنا أنها مرتبطة بتبني السلوكيات المبتكرة، واستخدام التحفيز الفكري للمرؤوسين من خلال إعادة النظر في بعض المشاكل والوضع الحالي للمنظمة، ومحاولة إيجاد حلول جديدة ومبتكرة، ففي نهج القيادة التحويلية يتم تشجيع الموظفين على استخدام خيالهم وفضولهم وحبهم للتقصي والاستطلاع، علاوة على ذلك وجدنا أن أسلوب القيادة التحويلية بحد ذاته عامل مهم يؤثر على وجود الأطرقة المبتكرة في أي منظمة، حيث أن القائد التحويلي هو أول من يدعم الأفكار الجديدة ولكن بدرجات متفاوتة حسب تقييمه للأفكار الجديدة وميوله واتجاهه وطريقة هيكله عمله في المنظمة

من الجدير بالذكر أننا نجد في المنظمات المبتكرة أن اهتمام القائد التحويلي لا يقتصر فقط على كيفية الابتكار، ولكن أيضاً على كيفية إدارة مناخ الابتكار وعملية الابتكار،

وتكيفه عند الضرورة مع مؤسسته، باعتباره ابتكاراً، من أجل أن تكون ناجحاً يجب أن ينظر المرء إلى النتائج التي سينتجها ومدى ملاءمتها للمؤسسة، وبما أن القائد التحويلي له تأثير كبير وناجح على هيكل الابتكار في المنظمة، لذلك فهو يعتبر قائداً متميزاً بالابتكار (إبراهيم، 2019: 47).

### ثلاثة عشر: فحص واختبار أداة قياس البحث

#### - مجتمع وأفراد عينة الدراسة:

مثلت وزارة الهجرة والمهجرين العراقية مجتمع الدراسة بشكل كامل وشملت العينة جميع الموظفين العاملين ضمنها في المستوى التنفيذي المباشر، وبناءً على هذا المجتمع وهذه العينة ولضمان تحقيق أهداف هذه الدراسة أعد الباحث استبانة إلكترونية من أجل توزيعها على العينة المختارة وقد عكست الاستبانة بما تتضمن من فقرات وأسئلة ومحاور جميع متطلبات الدراسة وتم الحصول على 231 رد، وبعد فحصها جميعاً تبين أن 225 فقط منها يمكن استخدامه في التحليلات والاختبارات الإحصائية وكما مبين في الجدول (2) أدناه:

الجدول (2)

العدد والنسب المئوية	عدد الردود الواردة	عدد الردود غير الصالحة للدراسة	عدد الردود الصالحة للدراسة
العدد	231	6	225
النسبة المئوية	100%	2.59%	97.40%

#### - صدق المحتوى الظاهري للاستبانة:

تم عرض الاستبانة أمام أنظار مجموعة من الأساتذة المحكمين بالمرتبة العلمية أستاذ وأستاذ مساعد من ذوي الخبرة والاختصاص العلمي في مجال الدراسة ومن مختلف الجامعات، والذين كان عددهم إلى (5) محكمين، حيث أعد الباحث استبانة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول وضوح كل محور من حيث الصياغة والمحتوى الفكري ودراسة



محاور البحث وبيان رأيهم حول مدى شموليتها وارتباطها مع متغيرات الدراسة ومدى تمثيلها لهذه المتغيرات وملائمتها للقياس، لتصحيح المحور الذي ينبغي تصحيحه أو لإضافة أو إزالة المحور، وتم تعديل صياغة بعض المحاور لتكون بشكلها النهائي الذي يمكنها من تحقيق متطلبات الدراسة.

### - التوزيع الطبيعي للعينة:

عملنا على اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov Test وذلك لمعرفة الاختبار الإحصائي المناسب للدراسة، إذ إنه في حال كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سيتم اختبار الفرضيات بواسطة اختبارات معلمية وإن كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فيجب استخدام الأساليب اللامعلمية في استخراج نتائج الدراسة.

حيث تبين من خلال الاختبارات ان جميع قيم  $Sig < 0.05$  وعليه سوف نستخدم الأسلوب اللامعلمي في استخراج النتائج الإحصائية لتحقيق أهداف دراستنا هذه كون جميع البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

### - تحليل الموثوقية:

بعد الحصول على ردود الموظفين (عينة البحث) على الاستبانة تأتي مرحلة فحص إجاباتهم والتأكد من مقدار الثقة فيها من أجل إجراء التحليلات الإحصائية والاختبارات اللازمة وعليه تُشكّل موثوقية البيانات جانباً مهماً من جوانب الدراسة، ويتم تمثيل هذه القيمة في برنامج SPSS من خلال المعامل الخاص بالاعتمادية (ألفا كرونباخ) الذي يُعبّر عن مقدار الثقة بالبيانات ويمكن أن نُعبّر عن هذه القيمة من خلال الجدول (3) التالي:

الجدول (3) الدال على قيمة المعامل ألفا كرونباخ

العناصر	ألفا كرونباخ
30	0.968

تم تصميمه من قبل الباحث لأغراض الدراسة

تُعبّر القيم في الجدول السابق عن موثوقية عالية وقوية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع حيث إن عدد العناصر يشير إلى مجموع الأسئلة في البعد الواحد للمتغير المستقل وهي (5) ومجموع أسئلة المتغير التابع وهي (10) أسئلة وهذا يشير إلى قدرة كبيرة على إجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية بين هذه المحاور ومعرفة الأثر بينها والعلاقة بمصداقية كبيرة.

#### - التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية):

تدل القيمة Part1 - N of items على عدد النصف الأول من المتغيرات (15 متغير) وتدل Part2 - N of items على عدد النصف الثاني من المتغيرات (15 متغير) وتُعبّر قيمة Correlation Between Forms عن قوة الارتباط بين المتغيرات وما يعادل 0.846، وينتج عن تعديل هذا الارتباط باستخدام صيغة سبيرمان-براون بقيمة 0.916. وبما أن نصفي الاختبار لدينا متساويين يمكن القول إن الموثوقية النصفية تساوي 0.916 وهي قيمة عالية وتعبّر عن ثبات عالي.

#### - مشكلة التعدد الخطي:

نستدل من قيم الثابت ومعاملات أبعاد المتغير المستقل المتمثل بالقيادة التحويلية ومنه يمكن كتابة المعادلة التالية:

$$\text{Functionality} = 1.08 + 0.059 \text{ Personal attention} + 0.118 \text{ Charisma effect} + 0.333 \text{ Inspirational motivation} + 0.226 \text{ Brainstorming}$$

وكما يتبين من القيم المتحصلة أن جميع قيم معامل التضخم للمتغيرات أقل من (5) وهذا بدوره يدل على عدم وجود علاقة خطية متعددة في المتغيرات المستقلة، وكذلك فإن قيم معامل التسامح Tolerance جميعها أقل من 1.0 وأكبر من 0.10 حيث تدل هذه القيم على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي ضمن أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية).



### - كفاية حجم العينة:

بهدف التأكد من كفاية حجم العينة سنعمل على تحليل (KMO) والذي ينبغي أن تكون قيمته أكبر من (0.50) لكي تمتاز العينة بالكفاية وتحليل (Bartlett) الذي يوجب لتحقيق شرط كفاية العينة أن تكون قيمته عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) للتأكد من إن هذه العلاقة دالة إحصائياً وكما منين في الجدول (4) ادناه.

الجدول (4) الدال على تحليل Kaiser-Meyer-Olkin Measure

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.940
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5630.674
	Df	435
	Sig.	0.000

يتبين من الجدول السابق أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin Measure تساوي (0.940) وهي أكبر من (0.50) لذا علينا المضي قُدماً من أجل التحليل حيث إن قيمة Sig مساوية للصفر وهذا يعبر عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين فقرات الاستبانة.

### أربعة عشر: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

سنعمد هنا الى اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى تحليل اتجاهات محاور الدراسة وصولاً إلى النتائج اللازمة والتي تحقق متطلبات البحث من أجل تقديم التوصيات الضرورية:

#### الفرضية الرئيسية (H1):

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ) بين القيادة التحويلية

ورفع مستوى الكفاءة الوظيفية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية)

## 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1.1):

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين الاهتمام الشخصي والكفاءة الوظيفية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين الاهتمام الشخصي والكفاءة الوظيفية.

- من أجل حساب العلاقة بين الاهتمام الشخصي والكفاءة الوظيفية تم استعمال معامل ارتباط Spearman لحساب قوة العلاقة بينهما واتجاهها، ومن خلال التحليل يمكن أن نستنتج وجود علاقة طردية متوسطة بين الاهتمام الشخصي والكفاءة الوظيفية وقيمتها (0.597) كما أنّ موثوقية العلاقة عند Sig=0 وهذا يعبر عن درجة عالية من الموثوقية في قبول الفرضية البديلة (H1) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بثقة 100%، وهذا يثبت إنه كلما زاد الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين زادت كفاءة أدائهم الوظيفي.

- وعليه يمكن القول كنتيجة للتحليل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين الاهتمام الشخصي والكفاءة الوظيفية بقوة علاقة (0.597).

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1.2):

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين تأثير الكاريزما (الجاببية) والكفاءة الوظيفية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين تأثير الكاريزما (الجاببية) والكفاءة الوظيفية.

- من أجل حساب العلاقة بين تأثير الكاريزما (الجاببية) والكفاءة الوظيفية تم استعمال معامل ارتباط Spearman لحساب قوة العلاقة بينهما واتجاهها، ومن خلال التحليل يمكن أن نستنتج وجود علاقة طردية قوية بين تأثير الكاريزما (الجاببية) والكفاءة الوظيفية وقيمتها (0.700) كما أنّ موثوقية العلاقة عند Sig=0 وهذا يعبر عن درجة عالية من الموثوقية في قبول الفرضية البديلة (H1) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بثقة 100%، وهذا يثبت إنه كلما زاد تأثير الكاريزما للقيادة زادت الكفاءة الوظيفية.



- وعليه يمكن القول كنتيجة للتحليل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين تأثير الكاريزما (الجاذبية) والكفاءة الوظيفية بقوة علاقة 0.700.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3):

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين الحافز الملهم والكفاءة الوظيفية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين الحافز الملهم والكفاءة الوظيفية.

- من أجل حساب العلاقة بين الحافز الملهم والكفاءة الوظيفية تم استعمال معامل ارتباط Spearman لحساب قوة العلاقة بينهما واتجاهها، ومن خلال التحليل يمكن أن نستنتج وجود علاقة طردية قوية بين تأثير الكاريزما (الجاذبية) والكفاءة الوظيفية وقيمتها (0.736) كما أنّ موثوقية العلاقة عند  $Sig=0$  وهذا يعبر عن درجة عالية من الموثوقية في قبول الفرضية البديلة (H1) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بثقة 100%، وهذا يثبت إنه كلما زاد حافز القيادة الملهم للمرؤوسين زادت الكفاءة الوظيفية.

- وعليه يمكن القول كنتيجة للتحليل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين الحافز الملهم والكفاءة الوظيفية بقوة علاقة 0.736.

### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H1.4):

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين العصف الفكري (الاستثارة) والكفاءة الوظيفية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين العصف الفكري (الاستثارة) والكفاءة الوظيفية.

- من أجل حساب العلاقة بين العصف الفكري (الاستثارة) والكفاءة الوظيفية تم استعمال معامل ارتباط Spearman لحساب قوة العلاقة بينهما واتجاهها، ومن خلال التحليل يمكن أن نستنتج وجود علاقة طردية متوسطة بين تأثير



الكاريزما (الجابزية) والكفاءة الوظيفية وقيمتها (0.683) كما أنّ موثوقية العلاقة عند Sig=0 وهذا يعبر عن درجة عالية من الموثوقية في قبول الفرضية البديلة (H1) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بثقة 100%، وهذا يثبت إنه كلما زاد العصف الفكري للمرؤوسين زادت كفاءة أدائهم الوظيفي.

- وعليه يمكن القول كنتيجة للتحليل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha= 0.05)$  بين العصف الفكري (الاستثارة) والكفاءة الوظيفية بقوة علاقة 0.683.

\* ومنه يمكننا تحليل الفرضية الرئيسية (H1) وكما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha= 0.05)$  بين القيادة التحويلية ومستوى الكفاءة الوظيفية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha= 0.05)$  بين القيادة التحويلية ومستوى الكفاءة الوظيفية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية و كما موضح في الجدول (5) ادناه.

يُعبّر الجدول (5) عن العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة الوظيفية

Correlations				
			Transformational Leadership	Functionality
Spearman's rho	Transformational Leadership	Correlation Coefficient	1.000	.760**
		Sig. (2-tailed)		0.000
		N	225	225
	Functionality	Correlation Coefficient	.760**	1.000
		Sig. (2-tailed)	0.000	
		N	225	225
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				



- من أجل حساب العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة الوظيفية تم استعمال معامل ارتباط Spearman لحساب قوة العلاقة بينهما واتجاهها، ومن خلال الجدول السابق يمكن أن نستنتج وجود علاقة طردية قوية بين تأثير الكاريزما (الجاذبية) والكفاءة الوظيفية وقيمتها (0.760) كما أنّ موثوقية العلاقة عند Sig=0 وهذا يعبر عن درجة عالية من الموثوقية في قبول الفرضية البديلة (H1) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بثقة 100%، وهذا يؤكد لنا إنه كلما ارتفع مستوى القيادة التحويلية كلما ارتفع مستوى الكفاءة الوظيفية.
- وعليه يمكن القول كنتيجة للتحليل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين القيادة التحويلية ومستوى الكفاءة الوظيفية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية بقوة علاقة 0.760

جدول (6) يمثل قيم الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

القرار	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة	قيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة		أبعاد القيادة التحويلية	الأداء الوظيفي
			R	Sig		
قبول الفرضية البديلة	متوسطة	طردية	0.597	R	الاهتمام الشخصي	
			0.000	Sig		
قبول الفرضية البديلة	قوية	طردية	0.700	R	تأثير الكاريزما (الجاذبية)	
			0.000	Sig		
قبول الفرضية البديلة	قوية	طردية	0.736	R	الحافز الملهم	
			0.000	Sig		
قبول الفرضية البديلة	متوسطة	طردية	0.683	R	العصف الفكري (الاستشارة)	
			0.000	Sig		
4			عدد الفرضيات البديلة المقبولة			
% 100			النسبة المئوية			



## خمسة عشر: النتائج والتوصيات

### - النتائج التطبيقية:

- 1 - يُظهر التحليل لاتجاه محور الاهتمام الشخصي أن قيم متوسطات الفقرات ضمنه تُعبّر عن الموافقة على أن القيادة في الوزارة تولي اهتماماً شخصياً بالمرؤوسين، كما اتضح للباحث من خلال المقابلات الشخصية إنها تتفهم شخصية وقدرات وتطلعات كل فرد بشكل منفرد وتعمل على إشباع الاحتياجات الشخصية لجميع الأفراد بشكل نسبي وكما تتوجه نحو تطوير نقاط قوة كل فرد وترميم نقاط ضعفه وتوكل المهام للأشخاص حسب قدرة ومهارة كل منهم.
- 2 - يُظهر التحليل لاتجاه محور تأثير الكاريزما (الجاذبية) أن قيم متوسطات الفقرات ضمنه تُعبّر عن الموافقة على أن القيادة في الوزارة تولي اهتماماً كبيراً للمصلحة العامة على حساب المصلحة الفردية الشخصية، كما تبين للباحث من خلال المقابلات الشخصية إن القيادة تعمل على توفير مناخ وظيفي مناسب للعاملين وتؤكد على القيم الأخلاقية المتبادلة بينهم، مما يوّد ثقة واحترام من قبل المرؤوسين اتجاهها.
- 3 - يُظهر التحليل لاتجاه محور الحافز الملهم أن قيم متوسطات الفقرات ضمنه تُعبّر عن الموافقة على أن القيادة في الوزارة تتمتع بلغة تشجيعية وحماسية نحو الأهداف الواجب تحقيقها، كما لمس الباحث من خلا المقابلات الشخصية إن القيادة تحرص على تمكين الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد، وتُقدّم الشكر والثناء والمكافآت للمتميزين في أعمالهم، وتؤكد على أهمية العمل الجماعي والمساعدة بين العاملين للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها.
- 4 - يُظهر التحليل لاتجاه محور العصف الفكري (الاستثارة) أن قيم متوسطات الفقرات ضمنه تُعبّر عن الموافقة على أن القيادة في الوزارة تبحث بشكل دوري عن أحدث والطرق من أجل حل المشاكل، وقد تبين للباحث من خلال المقابلات الشخصية إن القيادة تعمل على إقامة دورات تدريبية دورية للعاملين من أجل إنجاز المهام بشكل مثالي، كما تكافئ القيادة الأشخاص

الذين يُقدّمون حلول إبداعية ويعملون على الابتكار الدائم لحل المشاكل، بالإضافة إلى وجود تقبل كبير لإحداث التغييرات والأفكار المتنوعة المُقدّمة من قِبَل المرؤوسين.

- 5 - يُظهر التحليل لاتجاه محور الأداء الوظيفي أن قيم متوسطات الفقرات ضمنه تُعبّر عن الموافقة على أن العاملين في الوزارة يسعون بشكل متواصل إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم وفي الوقت المحدد وبشكل كفؤ وبكل فاعلية، بالإضافة إلى ذلك فقد اتضح للباحث من خلال المقابلات الشخصية إن العاملين يهدفون إلى استغلال جميع الفرص المتاحة أمامهم لتطوير مهاراتهم وتعزيز نقاط قوتهم وترميم نقاط ضعفهم، والاهتمام بالجودة المطلوبة منهم في إنتاجيتهم، والمشاركة في الدورات التدريبية والعلمية لزيادة مخزونهم المعرفي.
- 6 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين الاهتمام الشخصي والكفاءة الوظيفية بقوة علاقة 0.597.
- 7 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين تأثير الكاريزما (الجابذية) والكفاءة الوظيفية بقوة علاقة 0.700.
- 8 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين الحافز الملهم والكفاءة الوظيفية بقوة علاقة 0.736.
- 9 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين العصف الفكري (الاستثارة) والكفاءة الوظيفية بقوة علاقة 0.683.
- 10 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين القيادة التحويلية ومستوى الكفاءة الوظيفية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية بقوة علاقة 0.760.
- 11 - تبين للباحث من خلال المقابلات الشخصية وبإجماع الذوات الذين تمت مقابلتهم وجود رغبة شديدة لديهم بالاشتراك في عملية التخطيط ليكونوا مساهمين في أول خطوات الممارسة الإدارية كونها تبدأ بالتخطيط ليكونوا شركاء في وضع أهداف المنظمة وبالتالي يتبنوها كأنها أهدافهم، حيث تم تخييرهم بين المشاركة في التخطيط وبين المشاركة في اتخاذ القرار، فكانت كافة الأجوبة تتجه للتخطيط بالدرجة الأولى.

- 12- توصلت الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها (الاهتمام الشخصي والتأثير الكاريزما "الجاذبية" والحافز الملهم والعصف الفكري "الاستثارة") كان لها الأثر البالغ في تنمية الإبداع الإداري وزيادة الإنتاجية ودافعية الإنجاز وتنمية رأم المال الفكري بينما أكدت دراستنا هذه مدى مساهمة تلك الأبعاد في تعزيز الكفاءة الوظيفية.
- 13- تتفق إحدى الدراسات السابقة مع دراستنا هذه في أن الحافز الملهم كانت له أقوى علاقة بالأداء الوظيفي من باقي أبعاد القيادة التحويلية وذلك تبعاً لنتائج التحليل الإحصائي.
- 14- تختلف دراستنا هذه عن باقي الدراسات السابقة في أنه كان لُبعد الاهتمام الشخصي علاقة متوسطة القوة تربطها بالأداء الوظيفي بينما باقي الأبعاد كانت ترتبط به بعلاقة قوية، كما أن الحافز الملهم كان له النصيب الأكبر.

#### - التوصيات:

- 1 - ضرورة تبني القيادة لمستويات عالية من الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين ومعاملة كل فرد في الوزارة على أنه يمتلك قدرات ومهارات تميزه عن الآخرين مما سيساهم في رفع معنويات العاملين وزيادة وبالتالي رفع مستوى أدائهم، حيث إن الدرجة المعبرة عن قيمة ممارسة الاهتمام الشخصي كانت الأقل من بين باقي الأبعاد حسب نتائج الدراسة.
- 2 - التأكيد على القادة في الوزارة للعمل باستمرار على تحفيز العاملين وإلهامهم وبيان دور العمل الجماعي في تحقيق الأهداف حيث أبرزت الدراسة أن للحافز الملهم القيمة الأعلى من بين أبعاد القيادة التحويلية في زيادة الكفاءة الوظيفية وما سوف يساهم بلا شك في تعزيز العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف.
- 3 - العمل بجدية على إشراك الموظفين العاملين في المستوى التنفيذي المباشر مع قيادات الوزارة في وضع الخطة السنوية والخطط قصيرة وطويلة الأمد والاستفادة من رؤاهم وتصوراتهم عن مستقبل الوزارة واحتياجات فئات العناية ومتطلبات العمل والسبل الكفيلة بتحقيق أهداف الوزارة عن طريق التوليف بين المعطيات آنفة الذكر.



- 4 - وضع آلية موحدة لإنصاف المجتهدين وتثمين جهودهم المبذولة لمصلحة الوزارة وذلك عبر مكافأتهم مادياً ومعنوياً بواسطة كتب الشكر والمكافآت المالية وكل حسب جهده بحيث يكون لأصحاب الأفكار الإبداعية والطرق المبتكرة لحل مشاكل العمل أو تحسين الوضع الحالي النصيب الأكبر من الحوافز لقاء ما قدموه.
- 5 - ضرورة الترويج والتنقيف حول الممارسات العملية والفكرية للقيادة التحويلية في الوزارة وبيان أهمية وضعها موضع التنفيذ على نطاق واسع كونها نظرية ومفهوم قيادي جديد بالنسبة للوزارة حيث لم يتم التطرق لها سابقاً، مما سيؤثر وبشكل ملحوظ على دافعية الإنجاز وجودة الخدمات اللذان يرتفعان بتبني مفهوم القيادة التحويلية.
- 6 - توفير البرامج التدريبية اللازمة والكفيلة بتعزيز كفاءة القادة الإداريين في الوزارة وصقل مهاراتهم لتمكينهم من تبني أبعاد القيادة التحويلية وممارسة سلوكياتها بشكل واقعي وذلك لأثرها البالغ في تعزيز الكفاءة الوظيفية وبالتالي للمنظمة والذي ثبت بجدارة في دراستنا هذه والدراسات السابقة.
- 7 - توجيه العاملين من أجل إتمام كافة أعمالهم في الوقت المناسب بفعالية وكفاءة عالية وتحمل المسؤوليات بشكل جدّي والتأكيد على مراعاة أعلى مستويات الجودة في أداء الأعمال المنوطة بهم والتفكير في تحسين الخدمات المقدمة باستمرار ومكافأة العاملين الذين يعملون خارج أوقات دوامهم.
- 8 - التأكيد على العمل بمبدأ تخويل الصلاحيات أو تفويض السلطة لتمكين القيادات الإدارية من التأثير في المناخ التنظيمي وخلق كوادر إدارية مؤمنة بمبادئ القيادة التحويلية وتتخذها منهجاً لها في أداء المهام الموكلة لها بغية تحقيق الأهداف المحددة لها.
- 9 - غرس الثقة والاحترام المتبادل بين المرؤوسين بشكل عام وبين أعضاء الفريق الواحد وتقديم الشكر والمكافآت للعاملين المتميزين لتشجيع الباقي على العمل الدؤوب، والتأكيد على توليد مناخ عمل وظيفي مريح ومناسب لجميع الموظفين يسوده الاحترام والثقة المتبادلة.

- 10- العمل على كسب تأثير أكبر وكاريزما أعلى من خلال تفضيل المصلحة العامة بشكل أكبر على المصلحة الخاصة لكسب احترام وثقة العاملين بشكل أوسع وتوجيه العاملين بشكل حماسي وتشجيعي يسوده التفاؤل والفكر الإيجابي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفاعلية.
- 11- أهمية أن تقوم الإدارة بتخصيص وقت للاجتماعات والاستماع إلى كل فرد بتمعن واهتمام بالغين ومبادلة الأفكار والمشاكل معه ومعرفة احتياجات المرؤوسين المادية والمعنوية والعمل على إشباعها بشكل جيد، بالإضافة إلى إشباع حاجات التدريب والتطوير المهني الدائم، كي يتولد شعور لدى الفرد بأهميته ضمن الوزارة وأهمية أفكاره.
- 12- التأكيد على البحث الدائم المستمر لأساليب جديدة لحل المشاكل ومعالجتها بأكثر الطرق تطوراً من خلال التدريب الموجه لتعليم المرؤوسين طرق البحث العلمي وزيادة معارفهم، وأهمية التقبل لآراء وأفكار وحلول المرؤوسين والنظر فيها جميعها ومكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية الخلاقة ومشاركتها مع جميع الموظفين.
- 13- ضرورة اعتماد نظام تقييم أداء فعال وشامل يتيح للموظفين المتميزين الذين يتمتعون بالقدرة على حل المشاكل عن طريق النظر إليها من زوايا مختلفة فرصة الترقية الوظيفية التي تمكنه من تبوء مناصب قيادية عليا في الوزارة، بحيث يكون قدوة وحافز لباقي الموظفين ليحذون حذوه.
- 14- وضع معايير أساسية لاستقطاب واختيار وتعيين القيادات الملمة والمؤمنة بمبادئ نظرية القيادة التحويلية والقدرة على وضع ممارساتها موضع التنفيذ مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي ومستوى إنتاجيتهم، مما سوف ينعكس على جودة الخدمات المقدمة من قبل الوزارة لفئات عنايتها.
- 15- التأكيد على رفع مستوى التفاعل بين القيادات الإدارية والمرؤوسين من ناحية، وتبني نظام اتصالات فعال بين القيادات نفسها من ناحية أخرى، مما يعكس تآزر قوي لعناصر المنظومة القيادية وإظهار آليات العمل المشتركة التي تعزز مبدأ العمل الجماعي وتنمية روح الفريق في كافة المستويات الإدارية كقيادة ومرؤوسين.



## - مقترحات الدراسة:

- أخيراً وفي ضوء دراستنا هذه نقترح على السادة الباحثين التوجه لإجراء بحوثهم العلمية في المحاور التالية:
- 1 - دور ممارسات القيادة التفاعلية في رفع مستوى الأداء الوظيفي مقارنة بالقيادة التحويلية.
  - 2 - دور ممارسات القيادة التبادلية في رفع مستوى الأداء الوظيفي مقارنة بالقيادة التحويلية.
  - 3 - دور ممارسات القيادة التحويلية في تحسين المناخ التنظيمي.
  - 4 - مدى مساهمة ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.

## المصادر

1. أرباب، نهى عثمان. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين/ دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية/ الخرطوم. المجلة العربية للنشر العلمي: 2(45).
2. حساب، محمد لمين. (2021). تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي/ الأغواط. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال: 4(1).
3. دوح، التجاني وحسن شنيني. (2019). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية/ دراسة حالة في بلدية الطيبات- ولاية ورقلة/ الجزائر. مجلة رؤى اقتصادية: 9(2).
4. رضوان، زعموشي، دبي رابع وحداد ابراهيم. (2021). القيادة الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البليدة 2/ دراسة ميدانية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: 8(1).
5. زحاف، محمد وعبد المالك تيس. (2021). السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية/ دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: 7(2).
6. الصوصاع، يحيى عبد الرزاق. (2018). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي/ ليبيا. مجلة المنهل الاقتصادي: 1(1).
7. عبد الباقي، حياة وكويد سفيان. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين/ دراسة حالة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز/ وحدة عين تشمونت-الجزائر. مجلة الابتكار والتسويق: 7(1).
8. علي، نادية وأحمد طيباوي. (2021). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين/ دراسة حالة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: 14(1).

9. عزالدين، زاوي ولوناس عبد الله. (2022). الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية / دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة / الجزائر. مجلة الإبداع الرياضي: 13(1).
10. هشام، برو. (2021). أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين / دراسة حالة وحدة العصور والمصبرات نقاوس-باتنة. مجلة التنظيم والعمل: 9(4).
11. يوسف، راضية وموسى بخاخشة. (2018). أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم / دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية براهيمية مسعود-بوشقوف. مجلة التنمية الاقتصادية: 1(5).
12. يوسف، راضية وآمال أيوب. (2021). أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين في بلديات دائرة بوشقوف / دراسة ميدانية. مجلة رؤى اقتصادية: 11(1).
13. علي، نادية وطيباوي احمد. (2021). دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين / دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية: 7(1).
14. الشماع، خليل محمد. (2022). الإدارة في عالم متغير: التركيز على إدارة الأعمال (ط. 1). دار، وائل للطباعة، والنشر، والتوزيع.
15. نعساني، عبد المحسن. (2020). إدارة الأداء الوظيفي (ط. 2). دار جامعة الملك سعود للنشر.
16. الغامدي، محمد. (2021). القيادة التحويلية. مكتبة الملك فهد.
17. ابراهيم، السعيد. (2019). القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة. مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية بالقاهرة.
18. الغامدي، سعيد. (2019). استراتيجيات القيادة التحويلية (ط. 1). كنوز المعرفة.
19. الزومان، موضي. (2018). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية. مركز البحوث والدراسات في معهد الإدارة العامة.
20. النسور، زياد. (2017). القيادة: كيف نكسب قادة المستقبل؟ (ط. 1). دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
21. اللبدي، نزار. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري (ط. 1). دار دجلة ناشرون وموزعون.
22. الزهراء، علالي. (2021). دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل (اطروحة دكتوراه). جامعة العقيد احمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.



23. زرقوط، حميدة. (2021). فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً (اطروحة دكتوراه). جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
24. غنام، أميرة. (2017). أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية (رسالة ماجستير). جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
25. رزام، خولة. (2022). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة (رسالة ماجستير). جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.
26. العثمانى، عزام. (2017). دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة (رسالة ماجستير). جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
27. طه، ابراهيم. (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير). جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
28. سعيد، عزيزه. (2022). دور القيادة التحويلية في تعزيز أداء الموارد البشرية خلال أزمة كورونا (رسالة ماجستير). جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
29. نورو، بيتر. (2018). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق (صلاح المعيوف). مركز البحوث والدراسات في معهد الإدارة العامة. (2013).
30. Poturak, mersid. (2020). Effectiveness of Transformational Leadership among Different Cultures. International Journal of Social Sciences & Educational Studies: 7(3).
31. Andriani, septi. (2018). the Influence of the Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. International J. of Scientific & Technology Research, 7(7).