

الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين

(دراسة ميدانية - على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت)

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الريان

لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال

إعداد

محمد سعيد عبدالله الخلافي

إشراف

أ. د/ هاني سالمين بلعوي

2024 م / 1446 هـ



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين

(دراسة ميدانية - على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت)

رسالة مُقدّمة إلى عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الريان

لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال

إعداد

محمد سعيد عبدالله الخلاقي

إشراف

أ. د/ هاني سالمين بلعفير

2024م / 1446هـ

إقرار المراجع اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ:

أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين

((دراسة ميدانية - على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت))

التي تقدّم بها الباحث/ محمد سعيد عبدالله الخلاقي، قد تمّت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة من الأخطاء اللغوية.

المراجع اللغوي: د. جمال رمضان حديجان

الدرجة العلمية: أستاذ مشارك

الجامعة: حضرموت

التوقيع:

التاريخ: 2024/11/25م

إقرار المراجع اللغوي لترجمة ملخص الرسالة

أشهدُ أنّ ملخص رسالة الماجستير الموسومة بـ:

أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين

((دراسة ميدانية - على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت))

التي تقدّم بها الباحث / محمد سعيد عبدالله الخلاقي، قد تمت مراجعة من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبح ذات أسلوب علمي، وسليم من الأخطاء اللغوية.

المراجع اللغوي: عبدالله عامر الكثيري

الدرجة العلمية: أستاذ مساعد

الجامعة: الريان

التوقيع: 

التاريخ: 2024/11/18م

إقرار المشرف العلمي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ:

أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين

((دراسة ميدانية - على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت))

التي تقدّم بها الباحث / محمد سعيد عبدالله الخلاقي، قد استكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي وأرشحها للمناقشة.

المشرف العلمي

أ.د / هاني سالمين بلعفير

التوقيع:

التاريخ: 2024/11/12م

قرار لجنة المناقشة

بناء على قرار رئيس الجامعة رقم (8) لعام 2024 م الصادر بتاريخ: 2024/08/06 م بشأن

تشكيل لجنة لمناقشة رسالة الماجستير المسومة بـ:

أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين

((دراسة ميدانية - على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت))

المقدمة من الباحث / محمد سعيد عبدالله الخلاقي - تخصص إدارة أعمال
نقر نحن رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها أننا أطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً وقد
ناقشنا الباحث في محتوياتها، وفيما له علاقة بها، وأجيزت الرسالة بتاريخ: 2024/10/22 م.

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم	اللقب العلمي	الصفة في اللجنة	التوقيع
1	خالد محمد الجابري	أستاذ دكتور	رئيساً ومناقشاً داخلياً	
2	خالد محمد الكلدي	أستاذ مشارك	مناقشاً خارجياً	
3	هاني سالمين بلعفير	أستاذ دكتور	مشرفاً علمياً	

تفويض بنشر الرسالة العلمية

أنا الباحث / محمد سعيد عبدالله الخلاقي، تخصص إدارة أعمال، أفوض جامعة الريان وأمنح لها الحق بتصوير رسالتي العلمية للماجستير المسومة بـ:

أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين

((دراسة ميدانية - على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت))

ونسخها ورقياً، وإلكترونياً، كلياً أو جزئياً، وذلك لأغراض البحث والنشر العلمي، وللتبادل مع المؤسسات والجهات التعليمية والجامعية ذات العلاقة.

الباحث / محمد سعيد عبدالله الخلاقي

التوقيع: 

التاريخ: ١٢ / ١١ / ٢٠٢٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ص وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ^ص فَاعْفُ عَنْهُمْ^ص وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ص وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ^ص فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ج إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

(آل عمران الآية : 159)

وقال تعالى:

﴿فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ^س أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ
أَوْ أَنْتَى

(آل عمران الآية، 195)

الإهداء

إلى من مهّد لي طريق العلم وكان قدوةً لي ومستثيراً لأفكاري

إلى من حباه الله الهيبة واللين

والذي العزيز أطل الله بقاءه

إلى من غرست فينا الشيم والقيم وحب العلم والعمل بعزم وتحقيق الحلم

إلى جنة الدنيا

أمي الغالية

إلى العضد والسند ومن أشدّ بهم عزمي

إخوتي وأخواتي الكرام

إلى رفيقة دربي وأمل حياتي

(المهندسة/ أبرار سالم الخلاقي)

زوجتي الغالية

إلى فلذتّي كبدي وروح الدعابة ومحو الكآبة

أبنائي (نمارق، سعيد)

إلى جميع الرفاق ممن مروا علي بمواقفهم المشرفة

وإلى كل من أحب،

لكم جميعاً... أهدي هذا الجهد

محمد سعيد الخلاقي

شكر وتقدير

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (النمل الآية : 19)

وعن عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّهُ قَالَ: "مَنْ اضْطَنَّعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَجَازَوْهُ، فَإِنْ عَجَزْتُمْ عَنْ مُجَازَاتِهِ فَادْعُوا لَهُ، حَتَّى يَعْلَمَ أَنَّكُمْ قَدْ شَكَرْتُمْ؛ فَإِنَّ اللَّهَ شَاكِرٌ يُحِبُّ الشَّاكِرِينَ" (الطبراني، 1995م، صفحة 13) .

الشكر والحمد والثناء لله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح والصبر، وسدّد خطاي بأن منّ عليّ بإتمام هذه الدراسة، وأسأله أن يزيدني علمًا بها، وقد تأذن بالزيادة لمن شكر. كذلك فإن الواجب يدفعني إلى أن أوجه شكري بعد الله تعالى إلى نبع المعرفة والعلم أستاذي الفاضل **الدكتور / هاني سالمين بلعير**، الذي شرفني بالإشراف على إعداد هذه الدراسة، وغمرني بفضله وتشجيعه المستمر لي، منذ اختيار عنوان الرسالة حتى إتمامها، فكان حقًا نعم المشرف الجوّاد، فله منّي كل التقدير والاحترام، وله الأجر العظيم من الله تعالى، وجعله أفضل الناس بعلمه وخبرته.

كما أتقدم بجزيل الشكر **لجامعة الريان** التي أتاحت لي الفرصة لاستكمال دراسة الماجستير، ولا أنسى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كافة، وكل ما بذلوه من نصح وإرشاد وتقدير وتقديم يد العون دائمًا.

وأيضًا كل الحب والتقدير لأعضاء **لجنة المناقشة** على قبولهم مناقشة رسالتي وإبداء ملاحظاتهم القيمة عليها. كذلك لم ولن أنسى أن أتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير إلى الأساتذة المحكّمين لأداة الدراسة كلِّ باسمه وصفته، وأسأل الله أن يهديني لأقرب من هذا رشدًا..

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى القيادة التحويلية في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت، وكذا معرفة مستوى أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت، واختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة ومنفردة: (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كمنهجاً للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت، وتكونت عينة الدراسة من (255) مفردة، تشكل ما نسبته (33%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (772) مفردة، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، تم توزيع عينة طبقية عشوائية على مدار الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى القيادة التحويلية في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط العام لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (4.16)، وأن مستوى اتجاهات عينة الدراسة عن متغير أداء العاملين كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط العام لأبعاد أداء العاملين (3.93). كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة ومنفردة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفكرية) في أداء العاملين بمعامل ارتباط $R(0.386)$ ومعامل تحديد $R^2(0.149)$.

وخرجت الدراسة بعددٍ من التوصيات، من أهمها: تعزيز المستويات المرتفعة للقيادة التحويلية وأداء العاملين والمحافظة عليها، والعمل على توعية العاملين بأهمية القيادة التحويلية باعتبارها متغيراً مهماً في أداء العاملين، تطوير سياسة الاستقطاب وبالأخص في المراكز القيادية، تنوع أساليب التحفيز لكسر الروتين، العمل على تنمية العنصر البشري وتطويره وتأهيله وتدريبه بعناية فائقة؛ لرفع مستوى أداء العاملين، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والاستفادة من المخزون الفكري لديهم عن طريق الاستثارة الفكرية؛ لكي يسهل التغلب على مواجهة المشكلات وحلّها، والحرص على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين حين التعامل معهم.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	إقرار المراجع اللغوي
ب	إقرار المراجع اللغوي لترجمة ملخص الرسالة
ج	إقرار المشرف العلمي
د	إقرار لجنة المناقشة
هـ	تفويض بنشر الرسالة العلمية
و	الآية القرآنية
ز	الإهداء
ح	شكر وتقدير
ط	الملخص باللغة العربية
ي	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ص	قائمة الأشكال
ق	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	المبحث الأول: منهجية الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
8	أنموذج الدراسة
9	منهج الدراسة
10	مجتمع وعينة الدراسة

10	مصادر جمع البيانات والمعلومات
10	أداة الدراسة
13	حدود الدراسة
13	مصطلحات الدراسة
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15	أولاً: الدراسات التي تناولت متغير القيادة التحويلية
15	الدراسات العربية
20	الدراسات الأجنبية
24	ثانياً: الدراسات التي تناولت أداء العاملين
24	الدراسات العربية
26	الدراسات الأجنبية
33	ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة
33	مدى الاستفادة من الدراسات السابقة
34	مدى التوافق مع الدراسات العربية
35	الاختلاف مع الدراسات العربية
35	التوافق مع الدراسات الأجنبية
36	الاختلاف مع الدراسات الأجنبية
37	رابعاً: الفجوة البحثية
الفصل الثاني: القيادة التحويلية	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: مفهوم وأهمية ونظريات القيادة
43	أولاً: مفهوم القيادة
45	ثانياً: أهمية القيادة
46	ثالثاً: نظريات القيادة
46	نظرية الرجل العظيم

46	نظرية السمات
47	النظرية الموقفية
47	النظرية السلوكية
47	نظرية القيادة التحويلية
48	المبحث الثاني: القيادة التحويلية: المفهوم، الأهداف والأهمية
48	أولاً: نشأة مفهوم القيادة التحويلية
48	نشأة القيادة التحويلية
49	مفهوم القيادة التحويلية
52	ثانياً: القائد التحويلي مفهومه وخصائصه ووظائفه
52	مفهوم القائد التحويلي
53	خصائص القائد التحويلي
55	وظائف القائد التحويلي
57	ثالثاً: أهداف القيادة التحويلية
58	رابعاً: أهمية القيادة التحويلية
59	خامساً: آلية عمل القيادة التحويلية
61	المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
61	أبعاد القيادة التحويلية
62	أولاً: التأثير المثالي
62	ثانياً: التحفيز
63	ثالثاً: الاستشارة الفكرية
64	رابعاً: الاعتبارية الفردية
الفصل الثالث: أداء العاملين	
70	تمهيد

71	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين وأهميته وعناصره والعوامل المؤثرة
71	أولاً: مفهوم أداء العاملين
77	ثانياً: أهمية أداء العاملين
77	ثالثاً: عناصر أداء العاملين
79	رابعاً: محددات أداء العاملين
80	خامساً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
82	المبحث الثاني: أبعاد أداء العاملين
82	1- بُعد أداء المهمة
83	2- بُعد التفكير الاستراتيجي
85	3- بُعد حل المشكلات
87	المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين
الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة	
94	المبحث الأول: إجراءات الدراسة
94	صدق الأداة
94	1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري)
94	2- صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي)
95	3- ثبات أداة الدراسة
96	أساليب المعالجة الإحصائية
97	المبحث الثاني: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة
97	وصف عينة الدراسة وتحليلها بحسب متغير (الجنس)
98	وصف عينة الدراسة وتحليلها بحسب متغير (العمر)
100	وصف عينة الدراسة وتحليلها بحسب متغير (المؤهل العلمي)
101	وصف عينة الدراسة وتحليلها بحسب متغير (المسمى الوظيفي)
103	وصف عينة الدراسة وتحليلها بحسب متغير (سنوات الخدمة)
105	المبحث الثالث: وصف متغيرات الدراسة وأبعادها وتحليلها

106	أولاً: وصف أبعاد المتغير المستقل وتحليلها (القيادة التحويلية)
113	ثانياً: وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع (أداء العاملين)
119	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
119	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
120	1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى
121	2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية
122	3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
123	4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
124	5- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
126	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
127	1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى
128	2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية
130	3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
133	4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
135	5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
الخاتمة	
139	النتائج
142	التوصيات
المراجع	
145	المراجع العربية
155	المراجع الأجنبية
169 - 163	الملاحق
170	الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	مجتمع الدراسة	1-1
11	جدول للدراسات المعتمدة للاستبانة	1-2
13	المحك الإحصائي للحكم على آراء أفراد العينة	1-3
31	ملخص للدراسات السابقة	1-4
38	الفجوة البحثية للدراسة الحالية	1-5
65	أبعاد القيادة التحويلية	2-1
67	أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى العديد من الكتاب	2-2
95	الاتساق الداخلي لأبعاد ومتغيرات الدراسة	4-1
96	معاملات الثبات بطريقة ألفا لكرونباخ	4-2
97	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	4-3
98	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	4-4
100	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العملي	4-5
101	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	4-6
103	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	4-7
105	حدود فئات المقياس وطريقة تفسير استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة	4-8
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن بُعد التأثير المثالي	4-9
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن بُعد التحفيز	4-10
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن بُعد الاستثارة الفكرية	4-11
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن بُعد الاعتبارية الفردية	4-12

111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية	4-13
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن بُعد أداء المهمة	4-14
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن بُعد التفكير الاستراتيجي	4-15
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن بُعد حل المشكلات	4-16
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداء العاملين	4-17
120	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	4-18
121	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	4-19
122	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	4-20
123	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	4-21
125	اختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعه في أداء العاملين	4-22
127	نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجنس عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في محافظة حضرموت	4-23
128	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير العمر عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت	4-24
129	نتائج اختبار (Scheffe) لإجراء المقارنات بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير العمر عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت	4-25
131	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت	4-26
132	نتائج اختبار (Scheffe) لإجراء المقارنات بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت	4-27

133	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في محافظة حضرموت	4-28
134	نتائج اختبار (Scheffe) لإجراء المقارنات بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت	4-29
135	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء لعاملين في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت	4-30
136	نتائج اختبار (Scheffe) لإجراء المقارنات بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت	4-31

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أنموذج الدراسة	1-1
66	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	2-1
76	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	3-1
98	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب الجنس	4-1
99	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب العمر	4-2
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4-3
102	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4-4
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	4-5

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
163	أداة الدراسة (الاستبانة)	1
169	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	2

المقدمة:

يعد مصطلح القيادة من المصطلحات التي تم استخدامها في جوانب مختلفة من السلوك الإنساني على مر العصور، كالأعمال التجارية والأكاديمية، والعمل الاجتماعي والسياسة، وفي غيرها من المجالات الإنسانية. لذلك، حظيت عملية القيادة بالكثير من الاهتمام بين مختلف القراء والأكاديميين والباحثين. ولكن الاهتمام الأكبر كان على عملية القيادة في إدارة الأعمال؛ ذلك أن الأخيرة تتضمن الكثير من المهام الحيوية لنجاح أي منظمة، كإنشاء الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف ووضعها، وتصميم السياسات والأساليب والاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية بالإضافة إلى ذلك. إنَّ لعملية القيادة دورًا كبيرًا في خلق الحماس بين العاملين؛ لزيادة الأداء والتعامل مع تغييرات البيئة الخارجية المحيطة بالأعمال التجارية، التي يمكن تنفيذها بنجاح إذا كان هناك قيادة ذات جودة عالية.

على الرغم من الاتفاق من قبل جميع الباحثين والدارسين والكتاب على أهمية القيادة لكن هناك نقدًا كبيرًا لأساليب القيادة القديمة؛ إذ إنها لا تواكب المتغيرات الحديثة في العصر الحالي، لذلك كان ولا بد على مصانع الإسمنت التحوُّل من الأسلوب القيادي التقليدي إلى أساليب أكثر كفاءة تعمل على تطوير أداء التابعين وتحسينه، الذي سيؤدي في النهاية إلى زيادة فعالية الشركة وأدائها. في ظل المنافسة الشرسية خصوصًا في مجال صناعة الإسمنت؛ إذ تسعى مصانع الإسمنت إلى توظيف إمكانياتها المتنوعة لتحقيق أهدافها. وهنا لا بد من ذكر أن الأسلوب القيادي يعد من أهم الإمكانيات الذاتية المتوفرة، التي يمكن أن تحدد نجاح أي منظمة أو فشلها، من خلال تأثيره المباشر في أداء العاملين في هذه المصانع؛ لأن العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المنظمات.

من هذه الأساليب أسلوب القيادة التحويلية، وهو أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات، ولذلك فهي تعرف بأنها زيادة قدرة المنظمة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، وتتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تعزز من قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام؛ لتمكينهم

من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل أبعد من مصالحهم الذاتية لتحقيق المصلحة العامة للمنظمة.

إنَّ عملية تحسين الأداء لم تكن لدى العاملين بمنأى عن الاهتمام من قبل الإدارات العليا ودور القيادة التحويلية؛ إذ أخذت حيزاً من الاهتمام؛ نظراً لما تعطيه من مقدرة للمنظمات على تقييم الممارسات الحالية، ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية. وتكمن أهمية قياس الأداء في إنه يعد منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات، من خلال تطوير أداء العاملين، وزيادة قدراتهم.

حيث تعد القيادة التحويلية من الممارسات القيادية البالغة الأهمية، التي تحتاجها مصانع الإسمنت في حضرموت، ويترتب عليها إحداث تغييرات في الأدوار القيادية والإدارية للكادر العامل في هذه المصانع، وانتقالها من السيطرة إلى التفويض، ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية، فلم تعد أدوارهم قاصرة على مزاوله الأعمال الإدارية والفنية فقط، بل إن أدوارهم أصبحت أكثر ارتباطاً، بإحداث النمو والتطوير، والاعتماد على تحسين بيئة العمل، ورفع فاعلية العاملين وكفاءتهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة دافعيتهم للعمل.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف قياس أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت، والتعرف على أسلوب القيادة التحويلية؛ لما له من تأثير إيجابي في سلوك العاملين، ومن ثم في أدائهم.

والتي تتكون من أربعة فصول وخاتمة، وهي على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: القيادة التحويلية.

الفصل الثالث: أداء العاملين.

الفصل الرابع: الإطار العملي.

الخاتمة: النتائج، التوصيات، المراجع والملاحق.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

ومن خلال عمل الباحث لفترة تقارب الـ(15) عامًا في الشركة اليمنية لصوامع الإسمنت تدرج خلالها في عدد من المناصب، وقربه الشديد من الشركات العاملة في نفس المجال، لاحظ وجود فجوة واضحة بين القيادة والعاملين، وعند البحث والقرب أكثر تجلت واضحة في ضعف ممارسة القيادة لُبعد التحفيز؛ وانخفاض نسبة تطبيق اللوائح والأنظمة التي تنسق عامل التحفيز بالشكل المطلوب، كما أنّ بعض القيادات اهتمامهم بالكاريزما والتأثير على العاملين ضعيف، ايضاً قلة اهتمام بعض القيادات بمشاركة العاملين في صناعة القرارات و حل المشكلات، وبالتالي وجود كثير من الإشكالات تتمحور حول قلة الانصياع، والتنفيذ الجيد للأوامر، في حين أنّ الجانب الآخر للأداء يتمحور في انخفاض الأداء، ووجود إشكالات واضحة في تعامل العاملين مع المشكلات، وإيجاد حلول لها.

ومما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى القيادة التحويلية على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت؟
- 2- ما مستوى أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت؟
- 3- ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في أداء العاملين بأبعاده (أداء المهمة، التفكير الاستراتيجي، حل المشكلات) في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الثالث الاسئلة الفرعية الآتية:

- أ- ما أثر التأثير المثالي في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت؟
- ب- ما أثر التحفيز في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت؟
- ت- ما أثر الاستثارة الفكرية في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت؟
- ث- ما أثر الاعتبارية الفردية في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العينة المبحوثة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تعزى للخصائص الشخصية [الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة]؟

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة في الآتي:

- 1- أيجاد إطار نظري لموضوعي القيادة التحويلية وأداء العاملين.
- 2- معرفة مستوى القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت.
- 3- معرفة مستوى أداء العاملين بأبعاده (أداء المهمة، التفكير الاستراتيجي، حل المشكلات) في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت.
- 4- اختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في أداء العاملين بأبعاده (أداء المهمة، التفكير الاستراتيجي، حل المشكلات) في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت.
- 5- التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المبحوثة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تعزى للخصائص الشخصية [الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة].
- 6- تقديم مجموعة من التوصيات لقيادة مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت للاهتمام بالقيادة التحويلية، بالشكل الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في جانبين، هما:

أولاً: الأهمية العلمية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال البنود الآتية:

1- طبيعة موضوع الدراسة؛ إذ تناولت مفهوم القيادة، وهو موضوع مهم جداً، لا يزال يتعرض للدراسة والبحث من قبل كثير من الباحثين الدارسين باستمرار، حيث إن القيادات هي من ترسم الخطط، وتوجّه المنظمات، وتقود المجتمعات نحو النمو التطور، وأنّ المنظمات تهتم بأداء العاملين الذي يعد من المواضيع المهمة؛ لتحقيق أسبقية تنافسية، تواكب التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الصناعة، من خلال الأداء العالي والجيد.

2- درجة الإسهام والإثراء للمعرفة العلمية؛ إذ يمكن أن تسهم هذه الدراسة بإضافة شيء من المعرفة للدارسين والباحثين في مجال الأعمال.

ثانياً: الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

- 1- استخدام النتائج التي نأمل الوصول إليها، التي قد يكون لها إسهام فعّال في إعادة النظر بالأساليب القيادية، التي تتبعها المنظمات، ومنها مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت.
- 2- لفت أنظار المنظمات، ومنها مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت إلى ما تمثله العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين من أهمية للمنظمات، والاهتمام بتطوير الأساليب القيادية.

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة فرضيات الدراسة الحالية وفقاً لفرضيات النفي الإحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستتارة الفكرية) في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت.

الفرضية الرئيسة الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تُعزى للعوامل الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة".

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تُعزى للخصائص الشخصية يُعزى لمتغير الجنس".

2- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تُعزى للخصائص الشخصية يُعزى لمتغير العمر".

3- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تُعزى للخصائص الشخصية يُعزى لمتغير المؤهل العلمي".

4- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تُعزى للخصائص الشخصية يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

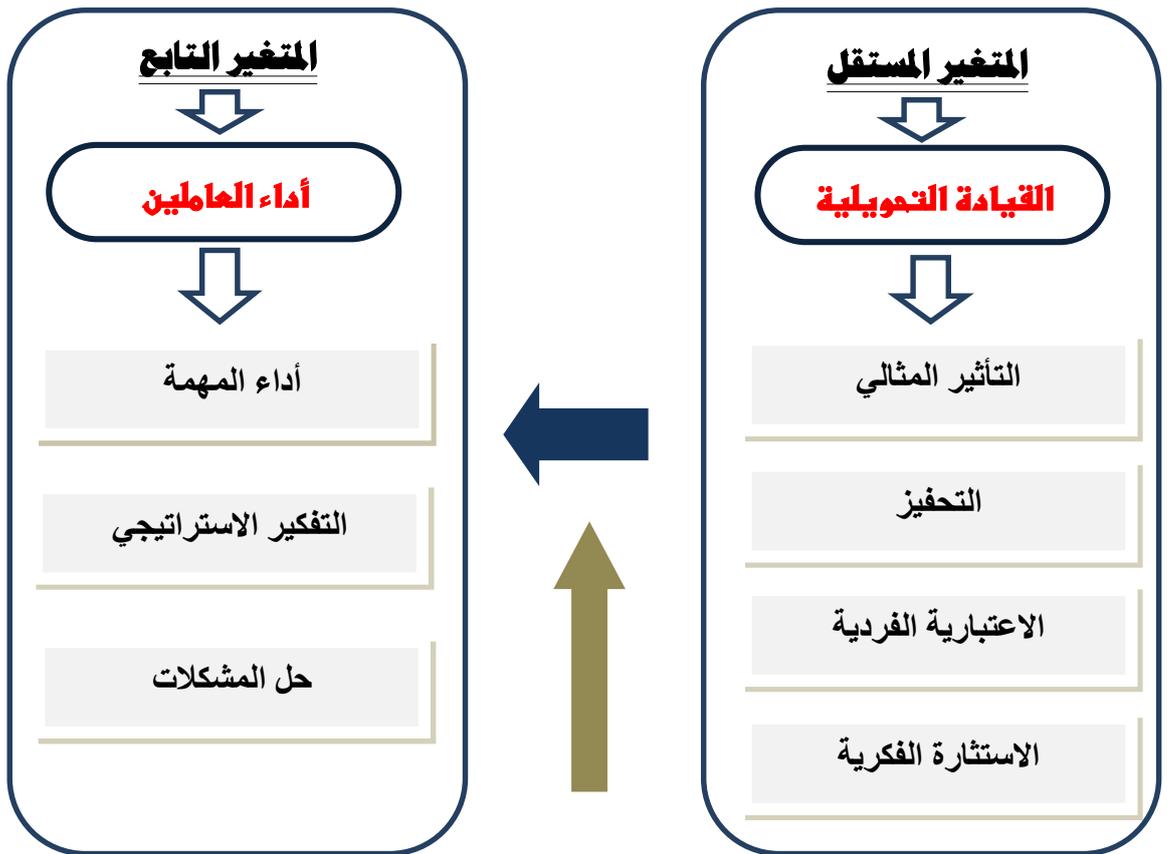
5- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تُعزى للخصائص الشخصية يُعزى لمتغير سنوات الخدمة".

أنموذج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، قام الباحث بتقديم أنموذج الدراسة اعتماداً على عدد من الدراسات التي يعكس المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها، حسب الشكل رقم (1).

شكل رقم (1-1)

أنموذج الدراسة



الخصائص الشخصية والوظيفية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية، من خلال الاعتماد على الاستبانة، التي صُمِّمَتْ وفق الخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن، ومعالجة البيانات، وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات؛ للوصول إلى استنتاجات، تسهم في حل مشكلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت، من اليمنيين وغير اليمنيين (ذكورًا وإناثًا)، من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين، والبالغ عددهم (772) كما هو موضح في الجدول رقم (1-1). مع استبعاد الإدارات العليا.

جدول رقم (1-1)

مجتمع الدراسة

م	المصنع	الموارد البشرية		الإدارة المالية والمراجعة		إدارة التسويق والمبيعات		العمليات والإنتاج		إدارة الجودة		الصيانة it +		إجمالي الذكور	إجمالي الإناث	إجمالي
		ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث			
1	الشركة اليمنية لصوامع الإسمنت	5	0	6	0	5	0	38	0	0	0	11	0	66	0	66
2	الشركة العربية اليمنية للإسمنت المحدودة	74	2	38	0	11	0	317	0	12	0	211	0	663	2	665
3	شركة المكلا ريسوت للإسمنت	3	1	4	0	4	0	21	0	0	0	8	0	40	1	41
	الاجمالي	82	3	48	0	20	0	376	0	12	0	222	0	769	3	772

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الكشوفات المقدمة من إدارة الموارد البشرية لدى مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت.

عينة الدراسة:

قام الباحث بالرجوع الى جداول مورغان لاختيار عينة الدراسة والتي تقدر بحوالي (255) مفردة، أي ما نسبته (33%) من مجتمع الدراسة، تم توزيعها على إدارات المصانع عن طريق أخذ عينة طبقية عشوائية، موزعة على مدرء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين؛ للوصول إلى تمثيل أفضل للمجتمع المستهدف. تم توزيع (255) استبانة، استرجعت منها (242) استبانة، بما نسبته (95%) من حجم العينة، واستبعدت منها (8) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، ليكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (234) استبانة أي ما نسبته (92%) من حجم العينة.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

ل للوصول إلى هدف الدراسة تم الاعتماد على المصادر الآتية:

1- المصادر الثانوية: تم اعتماد الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية، والدوريات، والمقالات، والتقارير، التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمراجعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية، من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة؛ لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، للتعرف على أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين على مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت، باعتماده على الدراسات الآتية المبينة في الجدول رقم (1-2):

الجدول رقم (1-2)

جدول للدراسات المعتمدة للاستبانة

الدراسة	الرقم	الدراسة	الرقم
(العتيبي أ.، 2019م، الصفحات 60 - 61)	7	(العواودة، 2017، الصفحات 94-95)	1
(الديلمي، 2019م، الصفحات 77 - 79)	8	(كساب، 2017م، الصفحات 127 - 130)	2
(شحاذاة، 2016م، الصفحات 149 - 151)	9	(الرقب، 2010م، الصفحات 119 - 120)	3
(مهدي، 2017م، الصفحات 309 - 314)	10	(أو سمره، 2014م، صفحة 112)	4
(النسور، 2012م، الصفحات 202 - 204)	11	(المعايطه، 2019م، الصفحات 56 - 57)	5
(مهاوش، 2018 م، الصفحات 152 - 153)	12	(الغزالي، 2012م، صفحة 106)	6

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وقد قسمت هذه الاستبانة على قسمين رئيسيين، كما هي في النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الشخصية:

وتشمل متغيري الدراسة المستقل والتابع [الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة].

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

تم توزيع فقرات الاستبانة على متغيري الدراسة وأبعادهما كما هو على النحو الآتي:

1- المتغير المستقل: (القيادة التحويلية)

يتناول هذا الجزء الفقرات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت، ويحتوي على (21) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد أساسية، هي:

- البُعد الأول: يقيس التأثير المثالي، ويشمل (5) فقرات.
- البُعد الثاني: يقيس التحفيز، ويشمل (6) فقرات.
- البُعد الثالث: يقيس الاستثارة الفكرية، ويشمل (5) فقرات.
- البُعد الرابع: يقيس الاعتبارية الفردية، ويشمل (5) فقرات.

2- المتغير التابع: (أداء العاملين)

- يتكون هذا الجزء من (17) فقرة، تقيس أداء العاملين، موزعة على ثلاثة أبعاد أساسية، هي:
- البُعد الأول: يقيس أداء المهمة، ويشمل (6) فقرات.
 - البُعد الثاني: يقيس التفكير الاستراتيجي، ويشمل (5) فقرات.
 - البُعد الثالث: يقيس حل المشكلات، ويشمل (6) فقرات.

وتتضمن الاستبانة عمومًا (38) فقرة، مستخدمًا مقياس ليكرت الخماسي، وكانت آراء أفراد العينة في كل فقرة مكوّنة من خمسة بدائل؛ إذ أعطي الرقم [5] للإجابة بـ(موافق بشدة)، وهي أعلى درجات المقياس، والرقم [4] للإجابة بـ(موافق)، والرقم [3] للإجابة بـ(محايد)، والرقم [2] للإجابة بـ(غير موافق)، والرقم [1] للإجابة بـ(غير موافق بشدة) وهي أدنى درجات المقياس كما استخدم، والرقم [3] كمتوسط فرضي للدراسة، وتم الحكم على درجة الموافقة، وتحديد مستوى الفقرة على بنود الأداة من خلال مدى المتوسط طبقًا للمعادلة الآتية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) مقسومًا على عدد المستويات

$$\frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0.80$$

والجدول الآتي رقم (3-1) يوضح المحك الإحصائي للحكم على آراء أفراد العينة:

جدول رقم (3-1)

المحك الإحصائي للحكم على آراء أفراد العينة

الوزن	بدائل الإجابة	مدى المتوسط المرجح	طول الفترة	درجة الموافقة
5	موافق بشدة	من 4.20 - الى اقل من 5	0.80	مرتفعة جدًا
4	موافق	من 3.40 - الى اقل من 4.20	0.80	مرتفعة
3	محايد	من 2.60 - الى اقل من 3.40	0.80	متوسطة
2	غير موافق	من 1.80 - الى اقل من 2.60	0.80	متدنٍ
1	غير موافق بشدة	من 1 - الى اقل من 1.80	0.80	متدنٍ جدًا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

حدود الدراسة:

تتحدد حدود الدراسة من خلال الحدود الأربعة الآتية:

- 1- **الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة في محافظة حضرموت، على مصانع الإسمنت الموجودة فيها.
- 2- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تناول موضوع القيادة التحويلية وأداء العاملين.
- 3- **الحد البشري:** يتمثل في جميع العاملين في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت.
- 4- **الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال عامي: 2022م - 2023م.

مصطلحات الدراسة:

عرفت الأدبيات والمراجع التي اطلع عليها الباحث والمتعلقة بموضوع الدراسة المصطلحات التي تناولتها الدراسة، التي سيعرضها من خلال الفصل الثاني والثالث من هذه الدراسة، وبعد الاطلاع والتحليل عرف الباحث مصطلحات الدراسة إجرائيًا كالآتي:

القيادة التحويلية:

قادة مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت يتبعون مجموعة من السلوكيات والأخلاقيات، كالتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية، والتحفيز للعاملين، ومراعاة الفروق بين

العاملين، من شأنه أن يخلق تغييراً في رؤية التابعين، وامتنالهم للمهام الموكلة إليهم، بما يتناسب مع تحقيق أهداف المصانع.

أبعاد القيادة التحويلية:

1- التأثير المثالي:

قدرة القائد على التأثير في الأتباع، من خلال ممارسته لسلوكيات معينة، وممارسته لأخلاقيات مثالية، تغرس فيهم الحب والتقدير والإعجاب والاحترام، وتجعل من القائد قدوة للسلوك الأخلاقي لتابعيه، ومن ثم توجيههم لتأدية المهام الموكلة إليهم؛ لتحقيق الهدف العام للمصانع.

2- التحفيز:

تأثير القائد في تابعيه، ونقل تطلعاته العالية إليهم، من خلال وضع أهداف قابلة للتحدى، وبث الروح والهمة العالية لزيادة الجهد المبذول، والوصول إلى الأهداف المرجوة من قبل العاملين.

3- الاعتبارية الفردية:

فهم طبيعة العاملين وإمكانياتهم، وكيفية التعامل مع كل موظف بحسب احتياجاته مراعيًا مشاعره، وبطريقة توجي للموظف اهتمام القائد به، والعمل على توجيههم وتدريبهم وإرشادهم؛ لرفع مستوى أدائهم، وإطلاق قدراتهم وطاقتهم؛ للعمل على تحقيق أهداف محددة.

4- الاستشارة الفكرية:

استشارة تفكير الأتباع لإيجاد حلول جديدة، واتباع استراتيجيات حديثة للمشاكل القديمة، والتعامل مع التحديات والصعوبات بطريقة المشكلة والحل، مع البحث عن حلول منطقية لها، وتشجيع الموظفين على التساؤل، وإيجاد الحلول وفق طريقتهم الخاصة، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم؛ بهدف تحسين أداء الأفراد؛ لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وتحقيق أهداف المنظمة.

أداء العاملين: هي المسؤوليات والواجبات، التي تمثل عمل العاملين، التي من الممكن أن تتم بكفاءة وفعالية عبر العامل الجيد.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تناول الباحث الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، مرتبة بحسب التسلسل الزمني

التنازلي، وهي على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت متغير القيادة التحويلية:

1- الدراسات العربية:

أ- دراسة (الشوابكة، الشلبي، و خوالدة، 2018م) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، ولهذا الغرض تم تصميم قائمة استبيان تكونت من 92 عبارة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في هذه الدائرة، حيث تم توزيع 142 استبياناً استرد منها 129 استبياناً، كان منها 121 صالحاً للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته % 85.2 من حجم المجتمع الكلي. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية؛ لجمع البيانات اللازمة لإتمامها، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها؛ إذ تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض أسئلة الدراسة، كما تم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، هي:

- أنّ دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، فضلاً عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي.

- أنّ القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تسهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة.

- ضرورة قيام المؤسسة المبحوثة بتبني العاملين، الذين لديهم سمات قيادية.

- الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار القيادات الجديدة وتعيينها، وتوافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة فيهم، كما أوصت الدراسة أيضاً بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.

ب- دراسة (العواودة، 2017) بعنوان: "القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي"

"دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط؛ إذ اتبعت الباحثة المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (226) مديراً من مديريات التربية والتعليم الأردنية. توصلت الدراسة إلى نتائج، منها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \leq a$) للقيادة التحويلية، والمتمثلة بـ(التأثر المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط. كما تبين عدم وجود فروق في آراء المديرين عن القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة ب: توجيه سلوك القادة في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط نحو تطبيق نمط القيادة التحويلية، والعمل على استثارة المدراء في المديريات، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي ينمي قدراتهم، والتأكيد على تفعيل العلاقات الإنسانية بين القيادات والأفراد العاملين؛ لما له من أثر في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي وزيادتها لديهم .

ج- دراسة (كساب، 2017م) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري لشركة أمنية في خدمات الهاتف المتنقلة" الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في رأس المال البشري في شركة أمنية لخدمات الهواتف المتنقلة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد أسلوب الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. ومن ثم تحليل تلك البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تكونت عينة الدراسة من الأفراد العاملين في الشركة، والمصنفين ضمن الإدارات العليا، وهم مجموع المديرين، ورؤساء الأقسام، في الشركة وعددهم (100). كما توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية، والتي تمثل: المتغير المستقل بأبعاده (التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في رأس المال البشري بما يمثله من أبعاد معرفية، ومهارية، وقدرات، وخبرات. وخرجت الدراسة بتوصيات، من أهمها: الاعتماد على نمط القيادة التحويلية في شركة أمنية؛ إذ بينت الدراسة أهمية استخدام هذا النمط، وكذلك التركيز على عنصر الاعتبار الفردي؛ إذ دلت النتائج على أنه الأكثر تأثيراً من الناحية الإحصائية في رأس المال البشري.

د- دراسة (حسون، 2016م) بعنوان: "أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي (بشقيه التحويلي والإجرائي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (348) عنصرًا تم اختيارها عشوائيًا من عاملي المصارف التجارية العامة والخاصة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تأثير الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية يعد ضعيفًا بشكل عام وذلك في المصارف التجارية العامة والخاصة في حدٍ سواء، كما لا يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة، بالمقابل فقد كان هذا التأثير

ضعيفاً في المصارف التجارية العامة، أيضاً لا يوجد أثر لنمط الإجراءات في سلوك المواطنين التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية العامة، في حين كان هذا الأثر واضحاً لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة. وأصت الدراسة بتقديم مقترحات لزيادة الوعي لأهمية أنماط القيادة في المصارف التجارية السورية، ومقترحات أخرى لتحسين مستوى سلوك المواطنين التنظيمية في المصارف التجارية السورية.

هـ- دراسة (العتيبي س.، 2016م) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر القيادة التحويلية في التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، وشكلت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة، وتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من (7502) من الموظفين العاملين في عشر شركات تجارية كبرى في مدينة الرياض، تمثل قطاعات: النقل، والصناعة، والخدمات، والاستثمار، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (400)، وعدد مفردات العينة التي استوفيت (348). كما كشفت نتائج الدراسة أن: درجة ممارسة المديرين في شركات القطاع الخاص للقيادة التحويلية من وجهة نظر موظفيهم كان متوسطاً (3.25)، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة ودالة إحصائياً عند (0.01) بين درجات ممارسات المديرين للقيادة التحويلية ومستوى التمكين النفسي، وأظهرت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية، وهي على الترتيب من حيث قوة التأثير: التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، في حين لم يثبت معنوية الاستثارة الفكرية. وأوصت الدراسة بأن على القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص إيضاح الرؤية التي تلهم العاملين لتحمل مسؤولية أكبر في العمل ضمن تطوير المديرين المشرفين في الصفوف الأمامية، من خلال برامج التدريب، والتأكيد على أهمية الأدوار التي يقوم بها الموظفون في التأثير في النتائج التشغيلية والتنظيمية، من خلال إنجاز المهام المسندة إليهم.

و- دراسة (العطوي، 2010م) بعنوان: "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة" دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في أداء شركات البلاستيك، وعلى الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شملت (56) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، التي تكونت من (135) فرداً من موظفي المستويات الوسطى والدنيا، كما تم جمع الفرضيات وتحليلها واختبارها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومن خلاله توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها:

- أن مستوى توافر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً.
- أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطاً.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية في مستوى الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة في الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة.

وأوصت الدراسة بتعزيز مبدأ مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات واتخاذها، والاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين، وتعزيز التعاون بين المديرين والعاملين، وتعزيز عملية اكتساب المعرفة، وتوفير طرق لتوزيع المعرفة على العاملين، وتوفير نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين، العمل على توفير رؤية واضحة لاستراتيجية

المنظمة وزيادة مستوى الإدراك لدى المسؤولين فيها أن لها رصيّدًا معرفيًا كبيرًا غير مستثمر، ويحتاج إلى إدارة وتنظيم.

الدراسات الإنجليزية:

أ- دراسة (Alsayed & others, 2020) بعنوان:

"The Impact of Transformational Leadership on Organisational Performance Case Study: The University of Jordan"

"أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي دراسة حالة: الجامعة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي في الجامعة الأردنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الجامعة الأردنية. بلغ عدد الموظفين الإداريين العاملين في الجامعة الأردنية (940) موظفًا (ذكورًا وإناثًا)، وبسبب القيود المفروضة من قبل عدد من الإدارات، لم يتمكن بعض الموظفين الإداريين من المشاركة في المسح، لذلك تعد عينة الدراسة عينة مناسبة. تم توزيع استبانة على عينة قوامها (280) موظفًا إداريًا في الجامعة الأردنية. ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتم استخدام الانحدار المتعدد لتحديد ما إذا كانت الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، لها تأثير كبير في الأداء التنظيمي. كشفت النتائج عن أن: القيادة التحويلية كان لها تأثير كبير في الأداء التنظيمي، إلى جانب التأثير المثالي والتحفيز الفكري. ومع ذلك، لم يكن للاعتبار الفردي والتحفيز الملهم تأثير كبير في الأداء التنظيمي وفقًا لتصنيفات المشاركين. وأوصت الدراسة بضرورة اتباع أسلوب القيادة التحويلية للقادة في الجامعات الأردنية لأهمية القيادة التحويلية في توجيه الأداء التنظيمي وزيادته في الجامعات الأردنية، وإيلاء بُعد الاعتبارية الفردية الأهمية الكبيرة؛ نتيجة لتأثيره الكبير بحسب ما توصلت إليه الدراسة.

ب- دراسة (Al Khajeh , 2018) بعنوان:

"Impact of Leadership Styles on Organizational Performance"

"أثر أنماط القيادة على الأداء التنظيمي"

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر الأنماط القيادية في الأداء التنظيمي. وكان التركيز على ستة أنماط رئيسة للقيادة، هي: التحويلية، والمعاملات، والاستبدادية، والكاريزمية، والبيروقراطية، والديمقراطية. تستخدم هذه الدراسة المنهج الكمي؛ إذ إنَّ الهدف هو تحديد العلاقة بين الأداء التنظيمي المتغير التابع وأساليب القيادة المتغيرة المستقلة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث. تكوّن مجتمع الدراسة من (20) بنكاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت عينة الدراسة قد أخذت بطريقة عشوائية، وهي عبارة عن (20) موظفاً من كل بنك. وتشير النتائج إلى أن أساليب القيادة الكاريزمية والبيروقراطية والمعاملات لها علاقة سلبية بالأداء التنظيمي. ومن ناحية أخرى، كان لأساليب القيادة التحويلية والاستبدادية والديمقراطية علاقة إيجابية بالأداء التنظيمي. وقد أوصت الدراسة المنظمات باستخدام أسلوب القيادة، الذي يعزز مهارات الموظفين وقدراتهم.

ج- دراسة (Louw, Muriithi, & Radloff, 2017) بعنوان:

"The Relationship between Transformational Leadership and Leadership Effectiveness in Kenyan Indigenous Banks"

"العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية القيادة في البنوك المحلية الكينية"

الهدف من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين كفاءة القيادة التحويلية وفعالية القيادة في البنوك الكينية المحلية، وتحديد مدى التحسن الأخير في الأداء، الذي يُعزى إلى كفاءة القيادة التحويلية وفعاليتها، وتسليط الضوء على جوانب القيادة، التي تتطلب مزيداً من الاهتمام؛ من أجل الحفاظ على الأداء المحسّن. تكوّن مجتمع الدراسة من (30) بنكاً كينياً محلياً وموظفيه، تم اختيار (15) بنكاً بنسبة (50%)، بحسب الحصة السوقية لكل بنك، من الأكبر إلى الأصغر، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وصمّموا استبانة لجمع البيانات الكمية والنوعية، في حين استخدمت تقنيات الاحتمالية لاختيار المديرين والمشرفين عن قصد، وغير الاحتمالية

لاختيار غير المديرين. مع استهداف (494) مستجيبًا في الدراسة، تمّ تلقي (257) ردًا وتحليلها. خلصت الدراسة إلى: وجود علاقة قوية بين كفاءات القيادة التحويلية وفعالية القيادة بين قادة البنوك المحلية في كينيا. كان من نتائج الدراسة أن: قدرات القيادة التحويلية، المتمثلة في التحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، والتأثير المثالي، جنبًا إلى جنب مع مؤشرات فعالية القيادة للكفاءة والتأثير والتزام المتابعة والتنوع وتنظيم المجموعة ضرورية لفعالية البنوك الكينية. وأوصت الدراسة بتطوير مهارات القيادة التحويلية ما بين القادة، وربطها بمؤشرات فعالة، والتأكيد على قدرات القيادة التحويلية، المتمثلة في أبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية).

د- دراسة (Goonah & Ogollah, 2016) بعنوان :

"Effect of Transformational Leadership on Performance of Commercial Banks in Kenya: Case of Family Banke Limited"

"تأثير القيادة التحويلية على أداء البنوك التجارية في كينيا: حالة بنك الأسرة"

سعت هذه الدراسة إلى إثبات تأثير القيادة التحويلية في الأداء، مع التركيز على المتغيرات، مثل التأثير المثالي، والدافع الملهم، والنظر الفردي، والتحفيز الفكري في البنوك التجارية الكينية دراسة حالة بنك الأسرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ قام الباحث بجمع البيانات باستخدام استبانات ذاتية الإدارة، قبل جمع البيانات الفعلي. أجرى الباحث دراسة تجريبية لتحديد مدى موثوقية أدوات البحث، ثم تم تحليل البيانات باستخدام إحصائيات وصفية بمساعدة SPSS، وتم استخدام نموذج انحدار متعدد المتغيرات لدراسة ما إذا كان هناك ارتباط بين القيادة التحويلية والأداء، وقد تكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من (1902) من الموظفين العاملين لدى Family Bank Limited. تم استخدام أسلوب أخذ العينات العشوائي النسبي الطبقي لتحديد العينة من كل طبقة، استخدمت الدراسة عينة عشوائية بسيطة لاختيار (319) من المجيبين، وصلوا من خلال اعتماد صيغة (Kothari 2004). خلصت الدراسة إلى أن: التأثير المثالي يؤثر في الأداء إلى حد كبير؛ بوصفه نموذجًا يُحتَدَى به للمرؤوسين، يؤثر في سلوكهم للتغيير إلى حد كبير، وكذلك استعدادهم للعمل نحو رؤية الشركة والقادة. كما خلصت الدراسة إلى أن الدافع الملهم والتحفيز الفكري يؤثران في الأداء إلى حد كبير، وخلصت الدراسة أيضًا إلى

أن الاعتبار الفردي يؤثر في الأداء إلى حد كبير. وأوصت الدراسة بتحسين العملية؛ لأنها جزء لا يتجزأ من طرق العمل، وتشجيع تناوب الوظائف، والعلاقات متعددة الوظائف، وخلق الاتصال والإعارات الداخلية، وينبغي أن يدعم القادة المرؤوسون للتوصل إلى طرق جديدة لأداء وظائفهم، وعلاقات المتقاطعة الوظيفية، التي تتحدى أفكار المتابعين، وأن يتم تشجيع القيم لحل المشاكل والقادة لتحديد مناخ الفريق.

هـ - دراسة (Joyti & Dev, 2015) بعنوان:

'The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity: The Role of Learning Orientation's

"أثر القيادة التحويلية على إبداع الموظف: دور التوجيه التعليمي"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف. بالإضافة إلى ذلك دراسة الدور المعتدل الذي يؤديه اتجاه التعلم في العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام تقنية الاستبيان لجمع البيانات. وقد تم تصميم استبيانين، يتعلق أحدهما بالمعلومات عن القيادة التحويلية وتوجيه التعلم، والتي تم إكمالها من قبل الموظفين، ويتعلق الاستبيان الآخر بإبداع الموظف، والذي تم ملؤه من قبل رؤسائهم المباشرين، أي قادة الفريق، تألف مجتمع الدراسة من (1157) موظفًا يعملون في مركزين رائدين للاتصال، وهما Airtel و Aircel في K&J (الهند). تم الاتصال بجميع هؤلاء الموظفين لإنشاء معلومات بحثية. أعطى (202) من الموظفين فقط الإجابات المطلوبة (17.45%). توصلت الدراسة إلى أن: القيادة التحويلية تعزز إبداع الموظفين، وأن خصائص القائد التحويلي عندما تقترن بالتوجه التعليمي للموظفين تحقق نتائج إيجابية في شكل إبداع الموظف، والتي يمكن للمدراء استخدامها لإنشاء مزايا تنافسية مستدامة لمؤسساتهم. وأوصت الدراسة بالحفاظ على مستويات عالية من القيادة التحويلية وتطويرها باستمرار عبر البرامج التدريبية والتطويرية، وتنمية سلوكيات القادة التحويليين وخصائصهم؛ لتحقيق نتائج إيجابية عن طريق إبداع الموظفين، والذي يعد ميزة تنافسية صعبة التقليد.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت متغير أداء العاملين:

1- الدراسات العربية:

أ- دراسة (دريس، 2022م) بعنوان: "الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة بإدرار" الجزائر

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير الولاء التنظيمي في أداء العاملين بالمؤسسة العامة للصحة بإدرار، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أدوات الدراسة المكونة من المقابلة والاستمارة لجمع البيانات، بلغ مجتمع الدراسة (548) عاملاً، أخذت عينة عشوائية منهم بلغت (110) عمال، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن الولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان، وإنما يكتسب ويُبنى في ظل ظروف مناخية تنظيمية معينة، ووجود أثر إيجابي للولاء التنظيمي في أداء العاملين. وكانت من توصيات الدراسة: توعية العاملين بأهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة وغرسها كقيم وأهداف بالنسبة لهم، وحث العمال على المشاركة والإقبال في اتخاذ القرارات.

ب- دراسة (مهدي، 2017م) بعنوان: "أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب المبني على الكفايات بأبعادها: (المهارات، وامتلاك القدرات المعرفية، وتشخيص المواقف، والاتجاهات) في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة من المستشفيات الجامعية الأردنية وهي مستشفى الجامعة الأردنية ومستشفى الملك عبد الله المؤسس كحالة دراسة تطبيقية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في تلك المستشفيات من المستويات الإدارية (العليا والوسطى)، البالغ عددهم (200) عامل، تم اختيارهم جميعاً كعينة للدراسة؛ إذ تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً كأداة للدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (182) استبانة. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر للتدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية، وأوصت الدراسة بزيادة كفاءة العاملين في المستشفيات،

وتتمية مهاراتهم من خلال برامج تدريبية متخصصة لتحسين أدائهم، كما أوصت بضرورة العمل على تأهيل قيادات المستشفيات بالقدرة على توقع الأحداث المستقبلية، وتفاعل مختلف الرؤى بما ينسجم مع تحديات البيئة التي تواجهها بشكل فاعل.

ج- دراسة (شحاذاة، 2016م) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير أداء العاملين في وزارة التجارة والصناعة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، وأثر تطبيقها في تطوير أداء العاملين في وزارة التجارة والصناعة الأردنية. انتهجت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، ولتحقيق غرض البحث قام الباحث بإعداد الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، البالغ عددهم (540) موظفًا وموظفة، اعتمد الباحث عينة طبقية عشوائية؛ إذ بلغت عينة الدراسة (112) موظفًا وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: أن مستوى التقييم لتطبيق مبادئ الحوكمة كان (مرتفعًا) من وجهة نظر العاملين، وأن مستوى تقييم متغير أداء العاملين كان (مرتفعًا) أيضًا من وجهة نظرهم، أدى هذا إلى وجود أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام وزارة الصناعة والتجارة الأردنية بمبدأ (الشراكة)؛ وذلك لحصوله على المرتبة الأخيرة على سلم أولويات تقييم العاملين في الوزارة المذكورة.

د- دراسة (حربي، 2014م) بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" الجزائر.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التسويق الداخلي في أداء العاملين في بنك الفلاحة الريفية للتنمية في الجزائر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك الفلاحة الريفية، البالغ عددهم (179) عاملاً، وبلغت عينة الدراسة (25) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن التسويق الداخلي بأبعاده (التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة) يؤثر إيجابياً في أداء العاملين. وكانت من توصيات الدراسة التشديد على المؤسسات خاصة الخدمية منها أن تهتم بالتسويق الداخلي وتضعه في حيز التنفيذ؛ لما له من منافع كبيرة،

تتجلى في الحصول على عاملين، لهم من القدرات والمهارات العالية في التعامل، وتقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة إلى المستفيدين، فضلاً عن أن التسويق الداخلي يعد مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح.

هـ - دراسة (النسور، 2012م) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية، وبلغ عدد البنوك (24) بنكاً، وعدد العاملين قُدِّرَ بحوالي (14000) عامل، تم سحب عينة عشوائية منهم، تكونت من (381) شخصاً، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في البنوك الأردنية؛ لتصبح سلوكاً داخلياً يمارسه الموظف بتلقائية وبصورة يومية، ومكافأة الموظفين الذين يطبقون الثقافة التنظيمية بصورة دائمة في عملهم.

2- الدراسات الإنجليزية:

أ- دراسة (Maizar & Persada, 2023) بعنوان :

'The Influence of Compensation, Training, Competence and Work Discipline on Employee Performance Pt. Luas Retail Indonesia',

"تأثير التعويض والتدريب والكفاءة والانضباط في العمل على أداء العاملين في شركة PT (Luas) للبيع بالتجزئة في إندونيسيا"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التعويض والتدريب والكفاءة والانضباط في العمل في أداء الموظفين في شركة (PT Luas) للبيع بالتجزئة في فرع باتام بإندونيسيا. تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركة، وتكونت عينة الدراسة من (93) شخصاً. تكونت أداة الدراسة

من المقابلات والاستبيانات. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، منها: أن التعويض له تأثير إيجابي ومهم في أداء الموظفين في شركة (PT Luas) للبيع بالتجزئة في إندونيسيا، وأنَّ للتدريب تأثيرًا إيجابيًا وكبيرًا في أداء العاملين. كما أن للكفاءة تأثيرًا إيجابيًا وكبيرًا في أداء العاملين في شركة (PT Luas) للبيع بالتجزئة في إندونيسيا، وأظهر الانضباط في العمل تأثيرًا إيجابيًا ومرتفعًا في أداء العاملين، وأخيرًا أنَّ التعويضات والتدريب والكفاءة والانضباط في العمل لها في الوقت نفسه تأثير إيجابي ومهم في أداء الموظف. وكانت التوصيات التي خرجت بها الدراسة كالآتي: أن تعمل الشركة على توفير فرص للتعليم لتلبية الاحتياجات المتغيرة لبيئة العمل، إلى جانب توفير التدريب الروتيني في مكان العمل، وأن تعطي الحوافز على أساس مدة عمل الموظف في الشركة، وأن يتم منح الموظفين المسؤولية عن العمل الذي تم تكليفهم به، وأن يُعطى للموظفين مكافأة تحقيق الأهداف المحددة، وأن يتم توزيع العقوبات وفق نظام عادل.

ب- دراسة (Atik & others, 2023) بعنوان:

'The Influence of Transformational Leadership, Employee Engagement, and Work Environment, on the Performance of Employees With Work Discipline As Intervening At the General Bureau of the Regional Secretariat of Riau Islands Province',

" تأثير القيادة التحويلية، مشاركة الموظف وبيئة العمل على أداء العاملين ذوي الانضباط في

العمل كما يتدخلون في المكتب العام للأمانة الإقليمية لمقاطعة جزر رياو أندونيسيا "

هدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية، ومشاركة الموظفين، وبيئة العمل في أداء الموظفين ذوي الانضباط في العمل في المكتب العام للأمانة الإقليمية لمقاطعة أرخبيل رياو. منهج البحث المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي. وكان مجتمع الدراسة عبارة عن كل الموظفين في المكتب العام للأمانة الإقليمية، وتكونت عينة الدراسة من (112) موظفًا، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود أثر للقيادة التحويلية في انضباط العمل لدى موظفي المكتب العام للأمانة الإقليمية لمقاطعة جزر رياو. وأنَّ القيادة التحويلية تؤثر في أداء العاملين بالهيئة العامة مكتب الأمانة

الإقليمية لمقاطعة أرخبيل رياو، وأنَّ مشاركة الموظفين لها تأثير إيجابي وغير مهم في انضباط العمل لموظفي المكتب العام للأمانة الإقليمية لجزر رياو، وأنَّ مشاركة الموظفين لها تأثير إيجابي وغير مهم في أداء موظفي المكتب العام للأمانة الإقليمية لجزر رياو، وأخيراً تؤثر بيئة العمل في انضباط العمل لدى العاملين بمكتب الأمانة الإقليمية لمقاطعة جزر رياو. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة الحفاظ على تطبيق أسلوب القيادة التحويلية وتطبيقها وتطويرها، وأنَّ يتمتع القادة بسلوكيات القيادة التحويلية، كما يجب مشاركة الموظف في الحفاظ على أدائه وتحسينه، وأيضاً يجب التركيز على الاعتبارية الفردية من قبل القادة لتنمية نقاط القوة لدى الموظفين، وتجاوز نقاط ضعفهم.

ج- دراسة (Al-Kharabsheh & others, 2023) بعنوان:

'The Impact of Digital HRM on Employee Performance through Employee Motivation',

"تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية على أداء العاملين من خلال تحفيز العاملين " في الشركات الصناعية في الأردن.

هدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحفيز الموظفين، وبالتالي في الأداء الوظيفي للموظفين، أو بمعنى آخر الدور الوسيط لتحفيز الموظفين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء الوظيفي للموظفين في الشركات الصناعية في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية في عمان، وتم أخذ عينة عشوائية تتكون من (250) موظفًا، كانت الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة، وتم استخدام ممارستين لإدارة الموارد البشرية الرقمية في هذه الدراسة: التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي. أظهرت النتائج أن التدريب الرقمي كان له آثار كبيرة في كلٍ من تحفيز الموظفين والأداء الوظيفي، وكان لتقييم الأداء الرقمي آثار كبيرة في تحفيز الموظفين وتقييم الأداء، وكان لتحفيز الموظفين تأثير كبير في الأداء الوظيفي. وقد تم التوصل إلى أن الموظفين المهرة الذين يدركون مستوى أدائهم لديهم الدافع لإظهار مستويات أعلى من الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة إلى إجراء المزيد من الدراسات عن آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى في الأداء الوظيفي

من خلال تحفيز الموظفين. ويُطلبُ من المنظمات إجراء دورات تدريبية، وتقييم أداء الموظفين باستخدام الوسائل الرقمية.

د- دراسة (Sabastian, 2021) بعنوان :

‘The Influence of Leadership Style and Motivation on Employee Performance’،

" تأثير أسلوب القيادة والتحفيز على أداء الموظفين" في إدارة التوظيف لانجكات في سومطرة،

أندونيسيا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أسلوب القيادة والتحفيز في أداء العاملين في إدارة التوظيف لانجكات في سومطرة. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الترابطي من خلال النظر في العلاقة أو التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة التوظيف في لانجكات، بلغت عينة الدراسة (70) مستجيبًا. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أسلوب القيادة يؤثر بشكل كبير في أداء الموظفين في قسم التوظيف في لانجكات، كما يؤثر التحفيز بشكل كبير في أداء الموظفين في قسم التوظيف في لانجكات، وأن أسلوب القيادة والتحفيز يؤثر بشكل إيجابي وكبير في أداء الموظفين في قسم التوظيف بلانجكات. وخرجت الدراسة بعدد التوصيات، منها: يجب أن يكون القائد في الشركة قادرًا على توجيه وحماية مرؤوسيه، فالقائد لا يأمر مرؤوسيه بالعمل فحسب، بل يمكنه تقديم حلول للمشاكل القائمة. والتواصل الجيد بين القادة والمرؤوسين الذي يخلق بيئة عمل مريحة. يجب على القيادة تحفيز مرؤوسيهما على العمل بشكل أفضل مع الوعي الكامل والمسؤولية عن العمل الممنوح لهم. يبدأ الدافع من أشياء صغيرة، على سبيل المثال، كان إعطاء كلمة مدح للمرؤوسين على أداء العمل أمرًا جيدًا، ويمكن للجو المتناغم أن يعطي إحساسًا بالعائلة في بيئة الشركة.

هـ - دراسة (AlArafat & Doblax, 2020) بعنوان:

'Impact of Effective Teamwork on Employee Performance: The Case of the Telecommunication Companies in the Kingdom of Bahrain'

"تأثير العمل الجماعي الفعال على أداء العاملين: دراسة حالة شركات الاتصالات في مملكة البحرين"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر العمل الجماعي الفعال (التواصل الفعال، مستوى الثقة، مهارات التعامل مع الآخرين، تماسك الفريق، المساواة) في أداء الموظفين في شركات الاتصالات في مملكة البحرين. كما سعت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية العمل الجماعي في شركات الاتصالات في مملكة البحرين. تنتمي الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وتستخدم المنهج الكمي. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات في مملكة البحرين. وتكونت العينة من (200) عامل، وأظهرت نتائج الدراسة أن فعالية العمل الجماعي وأداء الموظفين في شركات الاتصالات في مملكة البحرين مرتفعة. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات العمل الجماعي (التواصل الفعال، مستوى الثقة، مهارات التعامل مع الآخرين، تماسك الفريق) في أداء الموظفين في شركات الاتصالات في البحرين. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتشكيل فرق العمل وتكوينها من تخصصات ومهارات مختلفة؛ لكي تتمكن المؤسسة من الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة في المنظمة. وهذا يزيد الأداء العام لأعضاء الفريق؛ إذ يمكنهم من تحقيق أداء وإنتاجية عالية، مما يتيح للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية ضد المنافسين الآخرين.

والجدول التالي رقم (4-1) يلخص كافة الدراسات السابقة:

جدول رقم (4-1)

ملخص للدراسات السابقة

م	الدراسة	عنوان الدراسة	بلد الدراسة	مجتمع الدراسة	منهج الدراسة	أدوات الدراسة
1	(الشوابكة، الشلبي، و خوالدة، 2018م)	دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي	الأردن	موظفو دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	الوصفي التحليلي	الاستبانة
2	(العواودة، 2017)	القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي	إقليم الوسط، الأردن	مدراء مديريات التربية والتعليم	الوصفي	الاستبانة
3	(كساب، 2017م)	أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري	الأردن	مديرو أقسام شركة أمنية للهاتف النقال ورؤساؤها	الوصفي التحليلي	الاستبانة
4	(حسون، 2016م)	أثر النمط القيادي (بشقيته التحويلي والإجرائي) في سلوك المواطنة التنظيمية	سوريا	المصارف التجارية العامة والخاصة	الوصفي التحليلي	الاستبانة
5	(العتيبي، س.، 2016م)	أثر القيادة التحويلية في التمكين النفسي لدى العاملين	الرياض، المملكة العربية السعودية	شركات القطاع الخاص	الوصفي الارتباطي	الاستبانة
6	(العطوي، 2010م)	دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة	الأردن	شركات البلاستيك للصناعات	الوصفي التحليلي	الاستبانة
7	(Alsayyed & others, 2020)	تأثير القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي	الأردن	الموظفون الإداريون في الجامعة الأردنية	الوصفي التحليلي	الاستبانة
8	(Al Khajeh , 2018)	أثر الأنماط القيادية في الأداء التنظيمي	الولايات المتحدة الأمريكية	موظفو 20 بنكاً	المنهج الكمي	الاستبانة

الاستبانة	المنهج الوصفي	موظفو 30 بنكاً محلياً	كينيا	العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية القيادة في البنوك المحلية	(Louw, Muriithi, & Radloff, 2017)	9
الاستبانة	المنهج الوصفي	Family Bank موظفي Limited	كينيا	تأثير القيادة التحويلية على أداء البنوك التجارية	(Goonah & Ogollah, 2016)	10
الاستبانة	المنهج الوصفي	موظفي مركزين رائدين للاتصالات	الهند	أثر القيادة التحويلية على إبداع الموظف	(Joyti & Dev, 2015)	11
الاستبانة والمقابلة	المنهج الوصفي	موظفي المؤسسة العمومية للصحة	الجزائر	الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين	(دريس، 2022م)	12
الاستبانة والمقابلة	المنهج الوصفي	عاملو الإدارة العليا والوسطى في مستشفى الجامعة الأردنية ومستشفى الملك عبد الله المؤسسة	الأردن	أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين	(مهدي، 2017م)	13
الاستبانة	المنهج التحليلي الاستدلالي	العاملون في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية	الأردن	أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير أداء العاملين	(شحادة، 2016م)	14
الاستبانة	الوصفي التحليلي	العاملون في بنك الفلاحة الريفية	الجزائر	أثر التسويق الداخلي في أداء العاملين	(حربي، 2014م)	15
الاستبانة	الوصفي التحليلي	جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن	الأردن	دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين	(النسور، 2012م)	16

المقابلات، الاستبيانات	الوصفي التحليلي	الموظفون في شركة PT (Luas) للبيع بالتجزئة	باتام، أندونيسيا	تأثير التعويض والتدريب والكفاءة والانضباط في العمل في أداء الموظفين	(Maizar & Persada, 2023)	17
الاستبانة	الوصفي التحليلي	موظفو المكتب العام للأمانة الإقليمية	جزر رياو، أندونيسيا	أثر القيادة التحويلية، مشاركة الموظف وبيئة العمل في أداء العاملين ذوي الانضباط في العمل	(Atik & others, 2023)	18
الاستبانة	الوصفي التحليلي	موظفي الشركات الصناعية	عمان، الأردن	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحفيز الموظفين، وبالتالي الأداء الوظيفي للموظفين	(Al- Kharabs heh & others, 2023)	19
الاستبانة	المنهج الترابطي	العاملون في إدارة التوظيف	سومطرة، أندونيسيا	تأثير أسلوب القيادة والتحفيز في أداء العاملين	(Sabastia n, 2021)	20
الاستبانة	المنهج الكمي	العاملون في شركات الاتصالات	مملكة البحرين	أثر العمل الجماعي الفعال (التواصل الفعال، مستوى الثقة، مهارات التعامل مع الآخرين، تماسك الفريق، المساءلة) في أداء الموظفين	(AlArafat & Doblas, 2020)	21

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة:

بلغت الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذه الدراسة (21) دراسة، وتناولت القيادة التحويلية وسلوكياتها وأهميتها وفوائد تطبيقها، كما تناولت موضوع أداء العاملين مفهومه وأهميته وعناصره وأبعاده، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة كما هو موضح في الآتي:

1- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أ- اختيار موضوع الدراسة، وتحديد أسلوب الدراسة ومنهجيتها، وتحديد محاورها.
- ب- التعرف على الجوانب النظرية المتعلقة بنظرية القيادة التحويلية.
- ج- فهم أسلوب أداء العاملين كأسلوب مهم جداً يسهم في نجاح المنظمات.

د- تحديد أبعاد المتغير المستقل للدراسة وهو (القيادة التحويلية)، وأبعاد المتغير التابع وهو (أداء العاملين).

2- مدى التوافق مع الدراسات العربية:

أ- أن غالب الدراسات تناولت أبعاد القيادة التحويلية وفقاً للعناصر الأربعة التي حددها باس وأوفوليو، وهي: التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية، مثل دراسة (الشوابكة، الشلبي، و خوالدة، 2018م)، ودراسة (العوادة، 2017)، ودراسة (كساب، 2017م)، ودراسة (العتيبي س.، 2016م)، ودراسة (حسون، 2016م)، وذلك لقياس أثر أو مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في متغيرات أخرى.

ب- كما تطابقت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية: دراسة (الشوابكة، الشلبي، و خوالدة، 2018م)، ودراسة (العوادة، 2017)، ودراسة (كساب، 2017م)، ودراسة (العتيبي س.، 2016م)، ودراسة (حسون، 2016م)، ودراسة (دريس، 2022م)، ودراسة (شحادة، 2016م)، ودراسة (مهدي، 2017م)، ودراسة (حربي، 2014م)، ودراسة (النسور، 2012م)، ودراسة (العطوي، 2010م) من حيث اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

ج- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (دريس، 2022م)، ودراسة (حربي، 2014م)، ودراسة (مهدي، 2017م)، ودراسة (شحادة، 2016م)، ودراسة (النسور، 2012م) من حيث تناولها لمتغير أداء العاملين كمتغير تابع.

د- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (دريس، 2022م)، ودراسة (الشوابكة، الشلبي، و خوالدة، 2018م)، ودراسة (شحادة، 2016م)، ودراسة (حربي، 2014م)، ودراسة (النسور، 2012م) من حيث أخذ جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية كمجتمع للدراسة.

هـ- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة العربية من حيث اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة.

3- الاختلاف عن الدراسات العربية:

- أ- الدراسة الحالية ركزت على أثر القيادة التحويلية. في حين أنّ دراسة (حسون، 2016م) تناولت أثر النمط القيادي التحويلي والتبادلي.
- ب- الدراسة الحالية تناولت القيادة التحويلية وأثرها في أداء العاملين في حين أنّ دراسة (الشوابكة، الشلبي، و خوالدة، 2018م)، ودراسة (العاودة، 2017)، ودراسة (كساب، 2017م)، ودراسة (حسون، 2016م)، ودراسة (العتيبي س.، 2016م)، ودراسة (العطوي، 2010م) تناولت أثر القيادة التحويلية في متغيرات أخرى أبرزها (الالتزام التنظيمي، رأس المال البشري، سلوك المواطنة التنظيمية، الأداء التنظيمي، والتمكين النفسي).
- ج- الحد المكاني للدراسة بالنسبة لجميع الدراسات العربية كان دائرة ضريبة دخل، مديريات تربية وتعليم، شركات بلاستيك، شركات قطاع خاص، مستشفيات، قطاع اتصالات، مصارف عامة وخاصة، وزارة تجارة وصناعة، مؤسسات صحة، اتحادات رياضية، ولم تتناول الدراسات السابقة دراسة شركة صناعة الأسمنت.
- د- الحد البشري للدراسة بالنسبة لدراسة (العاودة، 2017)، ودراسة (كساب، 2017م)، ودراسة (مهدي، 2017م) فئة المدراء فقط، سواء أكانوا للإدارة الوسطى أم العليا، بعكس الدراسة الحالية التي اتخذت جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية.
- هـ- واختلفت الدراسات السابقة العربية عن الدراسة الحالية في أنّ الحالية أجريت في اليمن وبالتحديد محافظة حضرموت، وفي غير الحدود الزمانية للدراسة الحالية الذي هو عام (2023م).

التوافق مع الدراسات الانجليزية:

- أ- اتفقت دراسة (Alsayed & others, 2020)، ودراسة (Louw, Muriithi, & Radloff, 2017)، ودراسة (Goonah & Ogollah, 2016) على قياس أثر القيادة التحويلية وفقاً للعناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليو، وهي: التأثير المثالي، والتحفيز، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.

ب- الدراسة الحالية انتهجت المنهج الوصفي التحليلي كما هو الحال بالنسبة لدراسة (Maizar & Persada, 2023)، ودراسة (Atik & others, 2023)، ودراسة (Al-Kharabsheh & others, 2023)، ودراسة (Luw, Muriithi, & Alsayyed & others, 2020)، ودراسة (Joyti & Dev, 2017)، ودراسة (Goonah & Ogollah, 2016)، ودراسة (Radloff, 2017). (2015).

ج- اتفقت دراسة (Maizar & Persada, 2023)، ودراسة (Atik & others, 2023)، ودراسة (Al-Kharabsheh & others, 2023)، ودراسة (AlArafat & Doblal, 2020)، ودراسة (Sabastian, 2021)، ودراسة (Goonah & Ogollah, 2016) مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لمتغير أداء العاملين كمتغير تابع.

د- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات الأجنبية من حيث اعتماد جميع الموظفين، وفي مختلف المستويات الإدارية كمجتمع للدراسة.

هـ- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات الأجنبية من حيث اتخاذ الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المجتمع المبحوث.

4- الاختلاف مع الدراسات الانجليزية:

أ- الدراسة الحالية قامت بإيجاد أثر القيادة التحويلية في حين أن دراسة (Luw, Muriithi, & Radloff, 2017) تناولت اختبار العلاقة بين كفاءة القيادة التحويلية وفعالية القيادة.

ودراسة (Joyti & Dev, 2015) قامت باستكشاف علاقة القيادة التحويلية.

ب- تناولت الدراسة الحالية أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين، في حين أن دراسة (Luw, Muriithi, & Radloff, 2017)، ودراسة (Alsayyed & others, 2020)، ودراسة (Al Khajeh , 2018)، ودراسة (Joyti & Dev, 2015) تناولت أثر القيادة التحويلية في متغيرات (الأداء التنظيمي، فعالية القيادة، إبداع الموظف).

ج- تناولت الدراسة الحالية أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين، في حين أن دراسة (Atik & others, 2023) تناولت القيادة التحويلية، مشاركة الموظف وبيئة العمل في أداء العاملين.

- ح- الحد المكاني للدراسة الحالية اتخذت مصانع الإسمنت في حين أن جميع الدراسات الأجنبية اتخذت من الدراسة البنوك والجامعات، ومراكز اتصال، شركة بيع بالتجزئة، مكتب عام للأمانة الإقليمية، شركات صناعية، إدارة توظيف كحدود مكانية.
- خ- لا توجد أي من الدراسات السابقة الأجنبية أجريت في اليمن وبالتحديد محافظة حضرموت.

رابعًا: الفجوة البحثية:

بعد استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها وجد الباحث أن هناك اختلافًا كبيرًا بين الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وأداء العاملين، فوجد بعض الدراسات تتناول القيادة التحويلية كمتغير مستقل على متغير آخر تابع غير أداء العاملين، والبعض الآخر تناول أداء العاملين كمتغير مستقل، واستخدم البعض الحد المكاني للدراسة المؤسسات والشركات والمصانع ومراكز اتصالات ومديريات والتربية من غير مصانع الأسمنت، كما اختلفت الدراسات السابقة عن الحالية في الحدود البشرية، وبلد الدراسة وسنة الدراسة، والجدول رقم (5-1) الآتي يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

جدول رقم (5-1)

يبين الفجوة البحثية للدراسة الحالية

نوع الفجوة	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	الرقم
مكانية	لم تكن في اليمن وخصوصًا محافظة حضرموت، كما أن تاريخها قديم مقارنة بالدراسة الحالية، كما اختلف مجتمع الدراسة أيضًا.	دراسة (Goonah & Ogollah, 2016) تهدف إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في أداء الموظفين لبنك الأسرة المحدود في كينيا	تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت في عام 2023م	1
مفهومية	لم تتطرق لأثر القيادة التحويلية فقط في أداء العاملين وإنما برفقة متغيرات أخرى	دراسة (Atik & others, 2023) تناولت أثر القيادة التحويلية، مشاركة الموظف وبيئة العمل في أداء العاملين	تناولت الدراسة الحالية القيادة التحويلية كمتغير مستقل في أداء العاملين كمتغير تابع.	2
مفهومية	لم تتناول أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين	تناولت دراسة (Alsayed & others, 2020) القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي، دراسة (العواودة، 2017) في الالتزام التنظيمي، دراسة (كساب، 2017م) في رأس المال البشري، (العتيبي س.، 2016م) في التمكين النفسي، ودراسة (العطوي، 2010م) في إدارة المعرفة.	تناولت القيادة التحويلية كمتغير مستقل في أداء العاملين كمتغير تابع.	3

زمانية	لم تتناول أداء العاملين كمتغير تابع في نفس العام	تناولت دراسة (دريس، 2022م) أداء العاملين كمتغير تابع	تناولت أداء العاملين كمتغير تابع في عام 2023م	4
منهجية	لم تتبع المنهج الوصفي التحليلي	اتبعت دراسة (شحاذاة، 2016م) المنهج التحليلي الاستدلالي، ودراسة (Al Khajeh , 2018) الكمي، ودراسة (AlArafat & Doblas, 2020) الكمي، ودراسة (Sabastian, 2021) المنهج الترابطي.	اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي	5
مفهومية	لم تتناول العاملين في مصانع الإسمنت وما لهذه الصناعات من حاجة للقيادة التحويلية	اعتمدت غالب الدراسات السابقة على العاملين في المستشفيات وقطاع الاتصالات والاتحادات الرياضية والوزارات الحكومية والبنوك كمجتمعات للدراسة	مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في مصانع الإسمنت التي تتميز بمنافسة شديدة تكاليف تأسيسية وتشغيلية مرتفعة لذلك تعظم حاجة هذه الشركات لقيادة عصرية حديثة في المستويين الأدنى والأوسط	6

<p>مفهومية</p>	<p>لم تتناول العاملين من دون ذوي المراكز القيادية</p>	<p>الحد البشري لدراسة (العوادة، 2017)، ودراسة (كساب، 2017م)، ودراسة (مهدي، 2017م) فئة المدراء فقط سواء أكانوا للإدارة الوسطى أو العليا</p>	<p>الحد البشري للدراسة الحالية جميع العاملين في مصانع الإسمنت باختلاف مستوياتهم الإدارية</p>	<p>7</p>
<p>موضوعية</p>	<p>لم تتناول نفس أبعاد المتغير التابع أداء العاملين</p>	<p>تناولت دراسة (دريس، 2022م)، ودراسة (مهدي، 2017م)، ودراسة (شحاذاة، 2016م)، ودراسة (حربي، 2014م)، ودراسة (النسور، 2012م)، ودراسة (Maizar & Persada, 2023) ودراسة (Atik & others, 2023) ودراسة (Al- , 2023) Kharabsheh & others, (2023، ودراسة (AlArfat , & Doblal, 2020) ودراسة (Sabastian, 2021) المتغير التابع أداء العاملين</p>	<p>انفردت الدراسة الحالية بتحديد أبعاد للمتغير التابع أداء العاملين [أداء المهمة، التفكير الاستراتيجي، حل المشكلات]</p>	<p>8</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

القيادة التحويلية

المبحث الأول: مفهوم وأهميته ونظريات القيادة.

المبحث الثاني: نشأة ومفهوم وأهميته وأهداف، وآلية عمل القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية.

تمهيد:

القيادة ظاهرة اجتماعية قديمة جداً، تزامن ظهورها مع بدء الخليقة، فكان الأوائل ممن وجدوا على هذه الأرض يعيّنون لهم قائداً في كل مهمة يقومون بها، فعلى سبيل المثال عند ذهابهم للصيد تجدهم يأمرّون عليهم قائداً، يحدد الأدوار فيما بينهم ويوزع المهام؛ وذلك لما للقائد من أهمية في توحيد الرؤى، ونبذ الخلاف، وحرص الصف، وفي الأخير الوصول إلى الهدف المنشود من قبل الجماعة، فالقيادة مهمة لأي جماعة أو منظمة أو مجتمع، ففي وقتنا الحاضر لا تجد أي جماعة أو منظمة أو مجتمع إلا ولها قائد.

لقيت القيادة اهتماماً بالغاً، وشغلت حيزاً واسعاً من أوقات الباحثين ودراساتهم؛ وذلك لأن القادة لديهم القدرة على تغيير مجرى التاريخ. فأصبح مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم انتشاراً في المنظمات الحالية، وهذا يكمن في ضرورة ظهور قادة معاصرين، يتبنّون مفاهيم إدارية عصرية، ويمتلكون خبرات، ومؤهلات تجعلهم قادرين على قيادة مؤسساتهم بكفاءة وفعالية، بدلاً من الإداريين، الذين يتبنّون مفاهيم إدارية قديمة، تقوم على الضبط، والسيطرة، وتتصف ممارستهم بالبعد عن المرونة، وعدم التوافق مع متطلبات العصر.

وتسعى المنظمات جاهدة في انتقاء قادة ذوي مواصفات خاصة، متوافقة مع ما يتطلبه العصر الحالي، من تواكب مع متغيراته، ورؤية جيدة للمستقبل، وتقوم بتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم بإخضاعهم لدورات وبرامج تدريبية؛ لكي يحققوا النجاح في قيادة هذه المنظمات بكفاءة واقتدار، ومن ثمّ الوصول للهدف المنشود.

يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث، هي:

المبحث الأول: مفهوم وأهميته ونظريات القيادة.

المبحث الثاني: نشأة ومفهوم وأهميته وأهداف، وآلية عمل القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية.

المبحث الأول

القيادة: مفهومها، أهميتها، نظرياتها

أولاً: مفهوم القيادة:

تعد القيادة نشاطاً غريزياً، وجد منذ بدء الخليقة، وظهر في الحضارات القديمة في صورة أنشطة إدارية مختلفة في الجماعات البشرية؛ من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعات، ومنها ما نرى آثاره حتى يومنا هذا مثل الأهرامات في مصر، والتي تدل على وجود أنظمة إدارية ونشاط إداري كانت تعمل على تنظيم الجماعات البشرية في الحضارات القديمة (الرقب، 2010م، صفحة 10).

تشكل القيادة محوراً مهماً، يركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة في حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات، وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائمين بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز (نسرين و رجاء، 2010، صفحة 4).

لقد شغل مفهوم القيادة العالم منذ القدم؛ بوصفه أحد المفاهيم السلوكية، التي أثير عنها كثير من النقاش والجدل، وليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين والمتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة، بل إن هناك عدداً من المفاهيم المتعلقة بالقيادة، يتناول كل منها بعض جوانبها (الشماع و حمود، 2007، صفحة 222). وفيما يأتي يعرض الباحث أهم هذه التعريفات:

1- القيادة لغة:

القيادة في اللغة العربية تأتي من قاد يقود قوداً، والاسم من ذلك كله القيادة، والانقياد الخضوع، تقول: قدته فانقاد، القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فهو أي القود من الأمام، وذلك أي السوق من خلف، والقواد المتقدم، والقائدة من الإبل التي تقدم الإبل وتألّفها الإفتاء (الحسيني و الزبيدي، 2004، صفحة 76،77،81).

2- القيادة اصطلاحًا:

عرفت القيادة بأنها: "عملية تفاعل متبادل، بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف". (ابو النصر، 2009، صفحة 25)

3- تعريفات القيادة:

كما عرفت بأنها "قدرة تأثير فرد ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرًا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبًا". (القيوتي، 2009، صفحة 200)

"القيادة هي أن يكون لك أتباع" (جرنيت، 2013 م، صفحة 10).

"القيادة هي عملية التأثير على الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف المجموعة" (Chou & others, 2013, p. 2).

القيادة هي : "عملية تأثير تمكّن القائد من الحصول على عمل لأفراده عن طيب خاطر نحو ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به" (Gadirajurrett & others, 2018).

وعرفت بأنها "عملية التأثير الاجتماعي التي يسعى فيها القائد إلى المشاركة الطوعية من المرؤوسين، في محاولة للوصول إلى الأهداف التنظيمية" (Nanjundeswaraswamy & D R Swamy, 2014, p. 57).

وعرّفت القيادة أيضًا بأنها "عملية للتأثير الاجتماعي يستطيع فيها شخص واحد أن يجد مساعدة ودعم الآخرين في إنجاز مهمة مشتركة" (Gadirajurrett & others, 2018).

من التعريفات السابقة لاحظ الباحث أن غالبها ركز على عملية التأثير في المرؤوسين من قبل القائد، وهو ما يتفق معه الباحث؛ إذ إنَّ القائد من الضروري أن يكون مؤثرًا في تابعيه؛ لكي

ينال رضاهم عنه، وبالتالي اتباعه بإرادة كاملة دون إلزام أو كره، ومن وجهة نظر الباحث يرى أن القيادة هي عبارة عن:

"عملية تفاعل بين قائد ومجموعة، يقوم بالتأثير فيهم، ويجعلهم يقبلون قيادته طواعية حباً وتقديراً لصفات إيجابية يتحلى بها، ويُعدُّ مُعَبِّراً عن آمالهم، ومُحَقِّقاً لأهدافهم، وبالتالي فإنه يوجههم لتحقيق أهداف المنظمة".

ثانياً: أهمية القيادة:

لا بد لكل منشأة أو جماعة من قيادة تنظم شؤونها، تقوم على حوائجها وتسير أمورها، فقد كان أجدادنا الأوائل عند خروجهم للصيد يولّون عليهم قائداً، يوزع المهام بينهم، ويتقدم المجموعة، ويرجع إليه الأمر كله؛ ليفصل فيه. وقائد الأمة صلى الله عليه وسلم كان يولّي قائداً على كل مجموعة يكوّنونها لأي غرض، فعن أبي سعيد الخدري - رضي الله عنه - أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا عَلَيْهِمْ أَحَدَهُمْ). رواه أبو داود (الشوكاني، 2004، صفحة 1699).

"ذهب كثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي، يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، وعملها كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، ذلك أن قيادة التنظيم تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها، فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظفين والقائد، وبذلك فإنها تقرب بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته" (الغامدي، 2011 م، صفحة 13).

كما يمكن تحديد أهمية القيادة في النقاط التالية: " (حسون، 2016، صفحة 28):

- 1- تعد حلقة الوصل بين العاملين وما تخطط له المنظمة في المستقبل.
- 2- تعد البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- 3- تحدد معالم المنظمة من أجل الوصول للغايات المرجوة.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل، ووضع الخطط المناسبة لحلها.
- 5- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم المورد الأثمن في المنظمة.
- 6- مواكبة التغييرات المستمرة، وتسخيرها لخدمة المنظمة.

ثالثاً: نظريات القيادة:

القيادة هي في النهاية إيجاد طريقة للناس؛ للمساهمة بمهاراتهم ومعارفهم، في جعل شيء ممكنًا، والتحرك نحو النجاح. فعلى مدى مائة عام ماضية تم تطوير عدد من نظريات القيادة المختلفة؛ لشرح ما الذي يجعل القائد عظيمًا، ولماذا أصبح بعض الأشخاص قادة كبارًا. في حين ظهرت عدد من نماذج القيادة المختلفة (Gadirajurrett & others, 2018):

1- نظرية الرجل العظيم:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يمتلكون قدرات غير مألوفة، ويمتلكون أيضًا مواهب عظيمة وسمات وراثية، تجعلهم بارزين في المجتمع، وتجعل منهم قادة أيًا كانت المواقف التي يواجهونها، وتسد هذه النظرية إلى الافتراضات الآتية: (السيادة، 2013 م، صفحة 14)

أ- لديهم إرادة مطلقة، لا تتأثر من قبل الآخرين.

ب- يتمتعون بالجد والمثابرة، ويرسمون المستقبل.

ج- لديهم رؤية واضحة، تدفعهم للسيطرة على الأزمات بما ينسجم معها.

2- نظرية السمات:

تحاول هذه النظرية الإجابة عن سبب كون بعض القادة جيدين، والبعض الآخر ليس كذلك، وقامت هذه النظرية بدراسة الصفات القيادية؛ لتوضح السبب الذي يجعل بعض الناس من القادة العظام، وكان يعتقد أن الناس وُلِدُوا مع هذه الصفات، والذي يتمتع بتلك الصفات هم الناس العظام فقط، وتركزت البحوث الأكاديمية على تحديد السمات المحددة، التي من خلالها يتميز القائد بوضوح عن المرؤوس، ومن أبرز السمات الرئيسية التي تختص بالقيادة هي: الذكاء، الثقة بالنفس، التصميم، النزاهة، المعاشرة (peter, 2013, p. 19).

3- النظرية الموقفية:

تعدُّ هذه النظرية البيئةَ عاملاً حاسماً في ظهور القادة، وأوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القادة، فقد أورد فلي وهاوس بعض المتغيرات التي تعد ذات أثر كبير في فاعلية القيادة في المجالات المختلفة؛ إذ إنها تؤدي إلى ظهور قادة أكفاء في مواقف معينة، وغير أكفاء في بعض المواقف، وهذه المتغيرات هي خبرة القائد ذاته، والعمر والثقافة العامة، والمهارة التي يمتلكها في المجال المطلوب في قيادته وكفاءته (الشماع وحمود، 2007، صفحة 229).

4- النظرية السلوكية:

تركز هذه النظرية على دراسة سلوك القائد؛ وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلي، وهذا أدى بعددٍ من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي في القيادة. وتقوم فلسفة نظرية القيادة السلوكية على فعالية القائد من خلال جانبين مهمين، هما: (الرقب، 2010م، صفحة 12)

أ- توجيه المهام: وذلك من خلال قيامه بنشاطات يمارسها، مثل تنظيم العمل وجدولته، واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء والإنجاز؛ لتأكيد مكانه ومركزه في المنظمة وإنجاز أعماله.

ب- توجيه الموظف: اهتمامه بحاجات التابعين له، ومراعاة إشباعها، والانفتاح والصدقة من قبل القائد بالنسبة للعاملين معه.

5- نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية هي بداية نشأة القيادة التحويلية، وتتناول هذه النظرية كلاً من الأخلاقيات والقيم وأهمية المرؤوسين في العملية القيادية، ونجد أن أول ظهور لنظرية القيادة التحويلية كان عام 1978م على يد العالم (James MacGregor Burns) عالم التاريخ والسياسة الأمريكي؛ إذ تناول (Burns) هذا الموضوع في كتابه المعروف باسم (Leadership) الذي قدم شرحاً لمفهوم القيادة التحويلية منذ نشأتها الأولى البدائية، التي بدأت وتطورت عبر التاريخ مع التاريخ النفسي السياسي، ثم انتقلها إلى المنظمات الأخرى الخدمية والإنتاجية بالمجتمع (مجموعة الاكاديميين في مجال العلوم الانسانية، 2019 م، صفحة 4).

كما ان هناك العدد من النظريات لم يتطرق لها الباحث ولم يتوسع في النظريات الحالية؛ لأن المقام لا يسع للتفصيل فيها وتم الاقتصار على النظريات الأساسية المناسبة لموضوع الدراسة.

المبحث الثاني

القيادة التحويلية

النشأة، المفهوم، الأهداف، الأهمية، آلية عملها

أولاً: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها:

1- نشأة القيادة التحويلية:

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات عددًا من النماذج القيادية، فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريبًا على صفات القائد (فضلاً عن التابعين والموقف والبيئة)، وتحولت الدراسات الحديثة نسبيًا لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد النظرية السلوكية، كما أشار إليها الباحث في نظريات القيادة وأيضًا نظرية القيادة التحويلية (أبو سمرة، 2014 م، الصفحات 12-13).

وصف (Burns) في كتابه (Leadership) السلوك القيادي بأنه سلسلة، تتضمن فئتين واسعتين من التأثير: الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية، وبنى هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضًا إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل والأخلاقية، والفئة الأخرى تدعى القيادة التبادلية، وتقوم على قاعدة الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه، مقابل حصوله على عدد من المنافع "كالراتب والإجازات" (السيادة، 2013 م، صفحة 25).

وشهدت القيادة التحويلية تطورًا من قبل العالم (Bass) الذي عرض نظرية منهجية للقيادة التحويلية، والتي منحت الاهتمام لمتطلبات المرؤوسين أكثر منه للقادة، وذلك باقتراح إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في المواقف التي تكون فيها النتائج غير إيجابية. كما حددت النظرية سلوكيات القيادة التحويلية المعروفة بـ (MLQ)، وهي: التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز، الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية (المعايطة، 2019 م، صفحة 6).

ثم أضاف (Bass) مكونًا رابعًا، أطلق عليه الدافعية المستوحاة، وفي عام (1993م) قدم كُلاً من (Bass And Avolio) نموذجًا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر، ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass And Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية، والنموذج المطور المعروف بالمدى المتكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية (أبو سمرة، 2014 م، صفحة 13).

ولا يزال إلى وقتنا هذا كثير من الباحثين والكتاب يتناولون نظرية القيادة التحويلية بالدراسة والتحليل على الرغم من ما يقارب (57) عامًا من طرح هذه النظرية من قبل العالم (Burns)، فالقيادة التحويلية مناسبة لإحداث التغييرات المطلوبة في المنظمات، في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة، ولتحقيق أهداف هذه المنظمات والحفاظ على المورد البشري وتميمته (الباحث).

2- مفهوم القيادة التحويلية:

في بداية الدراسات في مجال القيادة تم التركيز على صفات القائد الفرد وحده بالدراسة والتحليل، ثم تحول التركيز في مجال القيادة من النظر إلى القائد وحده إلى دمج الأتباع والأفراد والسياق والثقافة، مما يمثل مجموعة أوسع بكثير من الأفراد من المنظمات العامة والخاصة وغير الهادفة للربح في الدول وفي جميع أنحاء العالم، ووفقًا لذلك لم يعد وصف القيادة وتعريفها كخاصية فردية فحسب، بل يتم وصفها أيضًا بأنها ديناميكية ومشاركة وعلاقاتية اجتماعية معقدة (Tafvelin, 2013, p. 7).

تحولت دراسات القيادة من صفات القائد إلى سلوكه كما ذكر الباحث في نشأة القيادة التحويلية، وتم التركيز على العناصر الأربعة التي حددها كُلاً من (Bass And Avolio) خلال تطويرهم لنموذج (Burns) ووضع منهجية القيادة التحويلية؛ إذ تعد القيادة التحويلية الآن موضوعًا شائعًا في الأدب الإداري؛ بسبب أسلوبها التحفيزي والعلائقي، وهي عبارة عن شكل من أشكال القيادة، يتم فيه تنظيم العلاقات عن هدف جماعي، بطرق تحويل وتحفيز وتعزيز الإجراءات والتطلعات الأخلاقية للتابعين. والقادة التحويليون أولئك الذين يرغبون في تطوير الإمكانيات الكاملة لأتباعهم والاحتياجات الأعلى والقيمة الجيدة والنظم والأخلاق والدوافع، هذا التطور يحفز التابعين

على الإنجاز، وتغيير الأهداف والمعتقدات، والتطلع إلى أبعد من مصالحهم واهتماماتهم الذاتية؛ لتحقيق المصالح التنظيمية. هذا النموذج يناسب البيئات التنظيمية الديناميكية (Joyti & Dev, 2015, pp. 78-98).

هذا ولم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ولعل السبب في ذلك يعود لاختلاف الفلسفات، ووجهات النظر عن القيادة التحويلية؛ إذ تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وعلى الرغم من تلك الاختلافات فقد اتفقوا جميعًا على ضرورة الأخذ بهذه النظرية (الغراس، 2017 م، صفحة 12).

وفيما يأتي عرّف الباحث لمفهوم القيادة التحويلية لغةً والتعريفات الاصطلاحية لعدد من العلماء والكتاب والباحثين:

أ- القيادة التحويلية لغةً:

التحويل في اللغة العربية من حول، ويقال أحال الشيء تحول من حال إلى حال، أو حال الرجل: تحول من شيء إلى شيء (كحال حولًا ومحولًا) بالضم مع الهمز، وأحال الغريم زجاء عنه إلى غريم آخر، والاسم: الحوالة، كسحابة، وفي الحديث: ((من أحال دخل الجنة))، قال ابن الأعرابي: أي أسلم؛ لأنه تحول عما كان يعبد إلى الإسلام، وفي العباب كل شيء تحول وتحرك فقد حال (الحسيني و الزبيدي، 2004، الصفحات 365-366).

ب- القيادة التحويلية اصطلاحًا:

عرفت القيادة التحويلية بأنها "أسلوب قيادة تحفيزية، يتضمن تقديم رؤية تنظيمية واضحة، وإلهام الموظفين للعمل نحو هذه الرؤية، من خلال إقامة اتصالات مع الموظفين، وفهم احتياجات الموظفين، ومساعدة الموظفين على تحقيق إمكاناتهم، ويسهم في تحقيق نتائج جيدة المنظمة". (Fitzgerald & Schutte, 2010, pp. 495-505)

وعرف (Burns) القيادة التحويلية بأنها "عملية يقوم فيها القادة والأتباع برفع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاق والدوافع" (Crawford, 2005, p. 3).

كما عرفت القيادة التحويلية هي "تحفيز المرؤوسين على الأداء أكثر مما كان متوقعًا في الأصل. عن طريق رفع وعي المرؤوسين بأهمية النتائج المحددة وقيمتها، وطرق الوصول إليها، ويجعل القائد من المرؤوسين يتجاوزون مصالحهم الذاتية القصيرة من أجل مهمة المنظمة ورؤيتها. ويتم رفع مستويات ثقة المرؤوسين وتوسيع احتياجاتهم" (Yammarino, Spangler, & Bass, 1993, pp. 81-102).

كما أعطى (Murphy) تعريفًا للقيادة التحويلية بأنها: "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم، من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية؛ لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة" (الغزالي، 2012 م، صفحة 21).
وأشير إلى أن القيادة التحويلية "عملية لتطوير الأفراد والمنظمات، من خلال تحقيق الأهداف والغايات الموسوعة، وتعزيز القيم والأخلاق بين الأفراد" (Rao, 2014, pp. 150-154).

كما عرفت القيادة التحويلية هي: "قيادة تتجاوز الحالة القائمة، وتعمل على أساس التغيير والابتكار، الذي يأتي بسيل لا ينقطع من الأفكار الجديدة لتغيير المنظمة بمساعدة وتحفيز جميع العاملين. ولأنها تأتي بالأفكار الجديدة من أجل التغيير فإن القيادة التحويلية لا تعوّل على القواعد الملموسة الصلبة والحوافز للسيطرة على التعامل مع العاملين، وإنما تركز على العوامل غير الملموسة، مثل: الرؤية، القيم، والأفكار لبناء العلاقات، وإعطاء دلالة أكبر للأنشطة المتنوعة في المنظمة، وإيجاد الخلفية المشتركة لتمكين العاملين في عملية التغيير" (مددين، 2013 م، صفحة 25).

وتعرف القيادة التحويلية أيضًا بأنها "العملية التي تعمل على تغيير الأفراد وتحولهم، وهي تركز بشكل كبير على مجموعة القيم والأخلاق والأهداف ذات المدى، وتتضمن القيادة التحويلية تقويم دوافع الأفراد وإشباع المعاملات والحاجات الإنسانية الخاصة بهم" (الهبارنة، 2018 م، صفحة 55).

ومن خلال ما سبق من تعريفات للقيادة التحويلية يلاحظ الباحث الآتي:

- أ- أن القيادة التحويلية مرتبطة بشكل كبير بالقيم والأخلاق، فمن الضروري أن تطغى الأخلاق والقيم على طباع كل من القادة والتابعين؛ لكي تتم عملية القيادة التحويلية.
- ب- أن القيادة التحويلية ذات أثر استراتيجي، تصلح لكي تكون من مبادرات الخطة الاستراتيجية لأي منشأة كانت.
- ج- أن القيادة التحويلية وسيلة للتغيير والابتكار عن طريق الآراء والأفكار الجديدة، التي تنبع من الموظفين؛ نتيجة استثارة أفكارهم.
- د- أن القيادة التحويلية تركز على الجانب النفسي للعاملين.
- هـ- أنها أسلوب أو عملية تطوير للأفراد والمنظمات.
- و- أن القيادة التحويلية تشبع الحاجات الإنسانية الأساسية.

ومن وجهة نظر الباحث فإن القيادة التحويلية هي: أسلوب أو عملية تقوم أساساً على اتصال القادة بالموظفين في المنظمة، وفهم احتياجاتهم وتلبيتها، من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية، وتحفيزهم لخلق جسر من الثقة بين القائد والتابعين لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: القائد التحويلي مفهومه وخصائصه ووظائفه:

1- مفهوم القائد التحويلي:

القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يمتلك رؤية واضحة جديدة، يعد نفسه صاحبها، وأنه هو صاحب رسالة، ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه سامية، ومعاييره مرتفعة، قدوة، يقلده الناس، ذو مستوى عالٍ من التعبير الانفعالي، يتميز بالثقة العالية، والإصرار الذاتي العالي، ذو حضور بدني ديناميكي، ونشاط واضح، ويقدم لهم حلولاً جذرية، وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، وهو ذو جاذبية، شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش، يحاور، يستخدم كل الأساليب الإلهامية، يحرك تابعيه فكرياً، ويشجعهم على دراسة أهدافهم، وذلك بتقديم رؤى، وأهداف، ووسائل، وبدائل جديدة (كساب، 2017 م، صفحة 20).

والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادرًا على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة، تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين، والقادة التحويليون هم القادة الذين يهتمون المرؤوسين للترقي بمصالحهم الذاتية؛ من أجل صالح المنظمة، وهم الذين لهم القدرة على إحداث تأثير خارق في أتباعهم، وهم يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة، والطموح وولاء المرؤوسين، مما يجعلهم مقتنعين بعملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح (درويش، 2009 م، صفحة 105).

يمتلك القادة التحويليون رؤية مستقبلية، تظهر في مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة، فالرؤية المستقبلية هي النقطة المحورية للقيادة التحويلية، فهي توضح الاتجاه الذي تسير نحوه قيادة المنظمة، وإضافة لذلك فإن الرؤية المستقبلية تعطي الأتباع إحساسًا بالهوية داخل المنظمة وشعورًا بالفعالية الذاتية (العطوي، 2010م، الصفحات 46-47).

2- خصائص القائد التحويلي:

إن القيادات التي تتصف وتتميز بالكثير من الطموحات والتوقعات، لها قدرة عالية على تعزيز الفاعلية الذاتية للأفراد العاملين، وتشجيعهم من أجل بناء مبادرة فردية من أجل تحقيق الهدف (الخرز، 2016م، صفحة 14). وهنا سيتم التطرق الى ست من الصفات والخصائص الجوهرية وهي على النحو الآتي:

أ- القدرة على التركيز والانتباه:

من صفات القائد التحويلي القدرة العالية على الإصغاء لما يصدر من الآخرين، وأيضًا التركيز والانتباه بشكل كبير على الأمور المهمة في المواقف التي تواجهه فيحدد الأولويات المهمة، ويجعل الآخرين يفعلون ما قام بفعله، ويعمل القائد التحويلي على التغيير من خلال التعبير عن أهدافه من أجل إقناع الآخرين بالأهمية العظمى لهذه الأهداف (الهبازنة، 2018 م، صفحة 56).

ب- تحمل المخاطرة:

يتصف القائد التحويلي بالشجاعة، ولديه قدرة عالية لتحمل المخاطرة، وهو مسؤول عن كل ما يبذر منه من قرارات، ويكشف الحقيقة للآخرين، والفشل بالنسبة له عملية تعليمية يستفاد منها في المستقبل، فهو لا يلقي اللوم على الآخرين في حالة الفشل، ويمتلك موقفًا واضحًا في تبنيهِ للأساليب والطرق المرجوة في تحقيق الأهداف الموضوعية (الديلمي، 2019م، صفحة 16).

ج- الثقة بالنفس وبالآخرين:

يتسم القائد التحويلي بأنه بعيد عن التسلط والدكتاتورية، يثق بالآخرين ويثق الآخرون به، لا يشغله ولا ينسيه عن إحساسه بالآخرين سعياً الحثيث نحو الأهداف التي يؤمن بها، ويعمل على تمكين المرؤوسين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم، وإشراكهم في عملية صنع القرارات واتخاذها، وغالبًا ما يضع القائد التحويلي لذاته عددًا من المبادئ، التي يسترشد بها في تنفيذه لأعماله، ويقوم بالتعامل مع الجانب العاطفي من خلال الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والمكافآت والعقوبات (المعاينة، 2019 م، صفحة 8).

د- احترام الذات:

تتبع أقوال القائد التحويلي وتصرفاته من ما يحمله من القيم والمثل الأساسية، التي تشكل هذه الأقوال والأفعال، ويؤمن دائمًا بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن تطابق الأقوال مع الأفعال التي يقوم بها يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند المرؤوسين، وهذه الثقة والولاء هو ما يحتاجه القائد عند ما يريد القيام بعملية التغيير، وأن عدم ثقة المرؤوسين بالقائد يضيع كثيرًا من جهود التغيير (الغزالي، 2012 م، صفحة 32).

هـ- القدرة على الاتصال:

يتسم القائد التحويلي بالتفكير والتصميم الإبداعي، اللذين ينهضان بالمؤسسة، ويميزها عن غيرها، ويدفعها إلى عجلة المنافسة، ولديه القدرة في تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس، ونتائج

ظاهرة، وهو يتمتع بقدرة على الاتصال تمكنه من إيصال المعنى للآخرين، منطلقاً من رؤية واضحة لما يريد أن يعمل (الدليمي، 2019م، صفحة 17).

و- الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى تعظيم أعمال عامليه، وجعلها أكثر قيمة ومعنى، من خلال رفع مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. وأيضاً يعمل على خلق درجة عالية من الانسجام والتعاون والتكاتف بين الأفراد والجماعة، ورفع الروح المعنوية بين أعضائها (حسون، 2016، صفحة 39).

3- وظائف القائد التحويلي:

إن وظيفة القائد التحويلي، أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن ما يميزه عن القادة الآخرين أنه صاحب تصورات إبداعية وأفكار تغييرية، تصب في مصلحة المنظمة، لذلك يعد القائد التحويلي وكيل التغيير والداعي له، ولتحقق هذه الوظيفة الأساسية يجب على القائد التحويلي القيام بالمهام الآتية: (Fincham & & Rhodes, 1999, p. 233)

أ- إدراك الحاجة للتغيير:

إن إدراك القائد وخلفيته عن أهمية التغيير تجعله قادراً من خلال تأثيره المثالي وتحفيزه على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير. (Bass & Seltzer, 2003, p. 236)

ب- صياغة الرؤية والرسالة:

تعد الرؤية والرسالة هما المنارة التي يسترشد بها العاملون ويهتدون بها لتحقيق أهداف المنظمة، وامتلاك القائد التحويلي لرؤية واضحة وطموحة، وتكريس كل الطرائق والوسائل لتشجيع العاملين لتبني هذه الرؤية (الغرابية، 2019م، صفحة 34).

ج- اختيار نموذج التغيير ومسارته:

إن النموذج المناسب للتغيير في المنظمة يتمثل في تلك الأفكار التي سبق وأن تم تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم المنظمة، ويحقق أعلى فعالية ممكنة (المطيري، 2019م، صفحة 17).

د- وضع الاستراتيجية الجديدة:

تعد الاستراتيجية الطريق أو المنهج المؤدي لتحقيق الأهداف، فبعد القيام بتحليل البيئي لبيئة المنظمة، والخلاص إلى الفرص والتهديدات والقوة والضعف، فإن القائد التحويلي الذي يقوم بتبني التغيير يهيئ استراتيجية جديدة تتوافق مع الرؤية والرسالة الجديتين ونموذج التغيير من جهة، ومع التحليل الاستراتيجي للفرص والتهديدات، فضلاً عن نقاط القوة والضعف من ناحية أخرى (مصطفى، 2018م، صفحة 19).

هـ- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

يجب على القائد التحويلي أن يكون قادراً على الترويج لأفكاره، المتمثلة في الرؤية والرسالة والاستراتيجية الجديدة ضمن أتباعه العاملين معه، وأن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لن يحدث إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة لديهم وعزماً لديهم لتبنيها، فنجاح التغيير يعتمد على مدى التزام القيادة في المنظمة وقناعتها بضرورة الحاجة لتبني برنامج مناسب للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم فعال، من خلال توضيح الرؤية، وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء، والتزام الإدارة الوسطى داخل المنظمة لتنفيذ التغيير وعدم مقاومته (المطيري، 2019م، صفحة 18).

و- إدارة المرحلة الانتقالية:

يجب على القائد التحويلي أن يجعل الأفراد يتكيفون مع المرحلة الانتقالية التي يعيشونها، والتي تبدأ بالتحرك من الفكر القديم، إلى تنفيذ عملية التغيير وإنجاحها، وعليه أيضاً التأكد من تخلي الأفراد عن القديم والانتماء له (مصطفى، 2018م، صفحة 19).

ثالثاً: أهداف القيادة التحويلية:

يعرف الهدف بأنه "مجموعة من النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد" (العريفي، 2006م، صفحة 139)، وتسعى المنظمات لتحقيق هذه الأهداف من خلال قياداتها، وهي في الغالب تحقيق أكبر قدر من المنفعة بأقل كلفة ممكنة، والقيادة التحويلية هي عبارة عن منهج بعيد المدى، يتركز حول تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والعلاقات القوية، وليس على المتطلبات الحالية للعاملين في المنظمة، ويهدف هذا النوع من القيادة إلى تحقيق عددٍ من الأهداف" (كساب، 2017 م، صفحة 23). وسنعرض هنا ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية، وهي كالآتي:

1- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية:

وهو وضع هدف تشاركي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وأيضاً دمج المرؤوسين في تحقيق هذه الأهداف، واستخدام طرق واستراتيجيات مناسبة؛ لتغيير الفكر الثقافي للعاملين نحو الأفضل، والتبني الكامل للقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، وعملية مشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير (Leithwood & Jantzi, 1990, p. 17).

2- مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:

يمكن أن تؤدي عملية المشاركة بين العاملين والمدراء إلى تفسير المشكلات من وجهات نظر متعددة ورؤى مختلفة، ووضع حلول بديلة، منبثقة عن مناقشة المجموعة، باستخدام وسائل التفكير العلمية، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، بالإضافة إلى الاستماع للآراء المختلفة بطريقة فعّالة، وشرحها، وتوضيح الأفكار الرئيسية عن موضوع حل المشكلات (Leithwood & Jantzi, 1990, p. 72).

3- تعزيز تنمية العاملين:

دافعية المرؤوسين لتنميتها يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم الوصول بسهولة إلى هذه العملية حينما يرتبط العاملون ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة ومنهجها، ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي" (المطيري، 2019م، صفحة 11).

رابعًا: أهمية القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي في المقام الأول مرتبطة بالدافعية، فهي تعمل على تحفيز الآخرين في المنظمة لإجراء تغييرات لتحسين أدائهم. فهي تعتمد على تحفيز الدوافع الذاتية للأتباع. على هذا النحو تتطلب القيادة التحويلية توازنًا غير مألوف بين المهارات والمعرفة والخبرة المتنوعة التي يمتلكها عدد قليل نسبيًا من الناس. وتتطلب أيضًا من القائد التحويلي أن ينشئ ما يشبه بجسر تواصل بينه وبين الآخرين؛ لتوصيل رؤية مقنعة للمستقبل، تلهم الآخرين باتباعها وتبنيها، والعمل على تحقيقها، والقيادة التحويلية ترتبط أيضًا بالأداء الأفضل على المدى الطويل، وتركز على الإبداع في القيام بمهام العمل، وفي التفكير لحل المشكلات، وكما هو معروف أنّ التنافس شديد في بيئة المنظمات، لذلك يجب اتباع هذا النوع من القيادة، وتفويض القيادة، واتخاذ القرار للمرؤوسين للحفاظ على التميز (Seidman & McCauley, 2011, p. 47).

لقد وجدت دراسات حديثة أن القيادة التحويلية هي أداة فعالة للغاية للمديرين؛ لجعل مكان العمل خاليًا من الفوضى والصراعات، وتشكل فكرة المسؤولية الأخلاقية، وأن القيادة التحويلية تعمل على تطوير مناخ أخلاقي، وبيئة عمل تسودها المودة والمحبة والتكاتف، وتجعل الأتباع يبذلون جهدًا مستمرًا في مكان العمل، ويبدو أنها الطريقة الأكثر فعالية لتجنب حالات التمرد في حالات العمل والصراع (Jha, 2014, p. 22).

كما أن صفات القيادة التحويلية يتم تتميتها وتحسينها عن طريق التدريب والتأهيل، وهو ما ينعكس ويؤثر في تصورات التابعين، وبالتالي يعمل على رفع أدائهم في كل المستويات الإدارية في المنظمة، ولأن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة، وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون مناسبة وصالحة للعمل بها، وتطبيقها في المنظمات الناجحة، وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية" (الكعبي، 2015م، صفحة 24).

خامسًا: آلية عمل القيادة التحويلية:

يحدث الأداء القيادي المتفوق - القيادة التحويلية - عندما يوسع القادة مصالح موظفيهم، ويرفعون طموحهم، وعندما يولدون الوعي، ويجعلون المجموعة تقبل على رؤية المنظمة ورسالتها وتتبنيهما، وعندما يحثون موظفيهم على النظر إلى ما وراء مصلحتهم الشخصية إلى النظر لمصلحة الجماعة. يحقق القادة التحويليون هذه النتائج بطريقة أو أكثر: عندما يكونون مصدر إعجاب وثقة واحترام بالنسبة لأتباعهم وبالتالي يلهمونهم، وقد يلبون الاحتياجات العاطفية لكل موظف، أو أنهم قد يحفزون الموظفين فكريًا، أو قد يراعون مشاعر الآخرين والفروق الفردية بينهم وبالتالي يجعلون الأتباع يحسون بقيمة كل واحد منهم ودوره في المجموعة (Bass, 1990, p. 21).

وهناك العديد من الافتراضات حول كيفية عملية إشراك القائد للأتباع وتسمى هذه بقواعد

الاشتباك، وهي كالآتي:

1- المصدر والتركيز:

في مقدمة القيادة التحويلية إنشاء وتوصيل رؤية مقنعة للمستقبل تلهم التابعين، وتشكيل القيم الأساسية، وليس المهام أو الأهداف. عندما يشرك القادة التحويليون التابعين المحتملين برؤية موثوقة وجذابة وقيم مشتركة وتوقعات أداء عالية مرتبطة بها، فإن الأثر التراكمي لهذه المشاركة يؤدي إلى تغيير جوهرى، بل تحول في البعد الأخلاقي (Seidman & McCauley, 2011, pp. 46-51).

2- الشخص:

القيادة التحويلية مرتبطة بالشخص القائد، يجب أن يمتلك القائد ويظهر مجموعة من السمات الشخصية المترابطة، تسمى القدرات الأساسية، أو الأبعاد لعملية القيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي (الكاريزما)، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والتركيز الفردي (Mishra, Mishra, & Sin, 2019, pp. 3111-3117).

3- النتائج النوعية والكمية:

كنتيجة للتحول المتبادل والفني والمستمر للقادة والأتباع، يتم إنجاز جداول الأعمال بالفعل (على سبيل المثال، يتم تحقيق المهام والأهداف المهمة، بعد تحقيق هذه النتائج يتم وضع نمط من

نتائج "تتجاوز التوقعات". بما يتوافق مع رؤية المجتمع وقيمه وتعكسها، فإن هذا النمط من النتائج مشبع بجودة أخلاقية، تتجاوز حدود المعاملة الموجهة للمهام والقائد. (Priyabhashini & Krishnan, 2005, p. 5)

4- تأثير المجتمع:

يعد رد الفعل المتسلسل لنتائج "تفوق التوقعات" حافزاً للتحول ليس فقط من أتباع وقادة فرديين، ولكن أيضاً للمجتمع الأوسع. يتعهد كل من الأتباع والقادة معاً ليس فقط بإنجاز أشياء مهمة، ولكن أيضاً لتجاوز قيود التبادل الذاتي والمهام الموجهة نحو المهام؛ للحصول على نتائج أعلى وأكثر جدوى بتكليف من رؤية المجتمع والقيم. يشترك القادة والأتباع في الشراكة الانتقالية مع بعضهم البعض والمجتمع في عملية تغيير تتناول "النتائج العليا" في ساحة ثقافة المجتمع وقيمه وأخلاقياته. التركيز ليس فقط ما نريد تحقيقه اليوم، ولكن من الذي نريد أن نصبح غداً (بروس، 2003م، صفحة 73).

5- عملية مجتمع مستمر:

لا يخدم قادة التحول وأتباعه كحافز لرد الفعل المتسلسل لأداء "يتجاوز التوقعات". كما أنهم بمثابة مهندسين اجتماعيين، وخلق مجتمع تحويلي والحفاظ عليه، وتجسيد روح المجتمع الناشئة وتشكيلها. (بروس، 2003م، صفحة 74).

الهدف النهائي للقائد التحويلي، وهو أعلى هدف له، هو خلق مجتمع تحويلي، والحفاظ على ثقافة هذا المجتمع، التي تجسد روح المجتمع وقيمه ورؤيته، وتعزز توقعات الأداء العالي في الرؤية والقيم. باختصار، يقوم القادة التحويليون بإنشاء مجتمعات تحويلية صحيحة وإدامتها وتوسيعها. مع ازدياد عدد التابعين كقادة تحويليين. أصبح الكثير من القادة المتحولين حافزاً على الرؤية والتحول المدفوع بالقيمة في المجتمع، يتم بدء تغيير جوهري ومستمر ومستدام على مستوى أخلاقيات المجتمع وثقافته. لقد أصبح مسار التحول المجتمعي، والتغيير الجوهري وفقاً للضرورات الأخلاقية والروحية للمجتمع، متجذراً بعمق في الحياة اليومية للمجتمع، وتحديد أخلاقياته ونكهته الفريدة، وتشكيل تقاليد كل شخص وعاداته في المجتمع. والنتيجة النهائية هي مجتمع تحويلي صحي، لديه القدرة على توسيع مدى وصوله، وخدمة من هم خارج حدوده، وفقاً لما تمليه رؤيته وقيمه. (McCloskey, 2015, pp. 7-8)

المبحث الثالث

أبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية:

تتكون معاملات القيادة من مكونات متعددة تختلف في فعاليتها، فعلى سبيل المثال تؤدي بعض المكونات إلى جعل الأتباع أكثر التزامًا وإخلاصًا ورضًا عن الآخرين، أكثر هذه المكونات أو الأبعاد فاعلية هو المكافأة، والمكافأة تعني أن التابعين يتلقون الحوافز بعد أن ينجزوا مهامهم لتحفيز الدوافع المهمة لديهم. تكون هذه المكافأة معاملات عندما تكون هذه الحوافز مادية، ولكن يمكن أن تكون أيضًا تحويلية عندما يكون الحافز نفسيًا بطبيعته على سبيل المثال الثناء، والحوافز النفسية قوية جدًا في التأثير، تفوق في أثرها في التابعين الحوافز والمكافآت المادية في كثير من الأحيان، لذلك فأبعاد القيادة التحويلية كلها تركز على الجانب النفسي العاطفي للتابعين، فهي قيادة أخلاقية تشاركية يومية أكثر من أنها قائمة على القوانين والشروط المحددة مسبقًا، فهي تتصور المستقبل، وتعمل على وضع الحلول له، عن طريق التابعين أنفسهم، بإشراكهم في تحقيق أهداف القائد ورؤاه، التي هي في النهاية تصب في مصلحة المنظمة (Breevaart & others, 2014, p. 143).

تعد نظرية القيادة التحويلية موضوعًا ساخنًا في الأبحاث الإدارية والنفسية والاجتماعية، تم اقتراح النظرية وطرحها لأول مرة من قبل بيرنز، ثم تقدمت بواسطة باس، اللذين قدما إسهامًا بارزًا في تطوير النظرية، القيادة التحويلية طريقة تحول الأتباع إلى التفكير بطريقة، تجعلهم يتبنون رؤية المنظمة كما لو كانت تلك الرؤية خاصة بهم، هذا التغلب يحفز الموظفين على التغلب على اهتماماتهم الخاصة، والسعي لتحقيق الأهداف الجماعية (Jiang, Zhao, & Ni, 2017).

تشتمل نظرية القيادة التحويلية على أربعة عناصر، هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبارية الفردية. أطلق عليها (Bass and Avolio) مصطلح (Four I's) حيث يبدأ كل حرف فيها بالحرف اللاتيني (I) (شطناوي، 2017م، صفحة 18). وهي كالآتي:

أولاً: التأثير المثالي: (II) Idealized Influence:

هو وصف لسلوك القائد عندما يحظى بإعجاب التابعين واحترامهم وتقديرهم؛ إذ القائد الذي يظهر صفات التأثير المثالي، يمثل أعلى مستويات القيادة التحويلية؛ لأنه ينال ثقة أتباعه، وكثيراً ما يتبع القادة التحويليون أسلوب القصص والرمز كوسيلة فعالة ومؤثرة لنقل رؤيتهم ورسالتهم للتابعين من بين الأشياء التي يقوم بها القائد لكسب الائتمان مع التابعين هو مراعاة احتياجات التابعين على احتياجاته الخاصة" (العتيبي، يونيو 2016م، صفحة 216). يعمل القائد كنموذج يحتذى به، يشارك المخاطر مع أتباعه، ويتصرف بطريقة تتفق مع الأخلاق والمبادئ والقيم المثلى، شرعيته مبنية على النزاهة والكفاءة الشخصية (Felfe, Tartler, & Liepmann, 2004, p. 267).

إن التأثير المثالي هو البعد الذي يجعل الآخرين يشعرون بالراحة، وبشعور جيد تجاه القائد، وأيضاً يجعل التابعين فخورين بهذا القائد، ويكسب إيمان المرؤوسين، وولاءهم، وهذا يضمن عدم معارضة المرؤوسين للتغيير ومقاومتهم له، بل على العكس تماماً فالثقة التي يبنيها القائد والاحترام تساعد كثيراً على قبول التابعين للتغيير ودعمهم له، وينظر إلى القادة هنا بشرف وإعجاب وتقدير وثقة، ويتمسك بهم التابعون، ويقلدونهم، هؤلاء القادة الذين يفعلون الأشياء الصحيحة هم قذوة، لا يستغلون منصبهم ومركزهم الوظيفي، أو إمكانياتهم القيادية من أجل المصلحة الشخصية، ولكن خدمة التابعين وتحقيق أهداف المنظمة هو الأهم (Atkinson & Pilgreen, p. 45).

يتضح مما سبق أن التأثير المثالي يعمل من خلاله القائد كنموذج يحتذى، ويتم التضحية بالمكاسب الشخصية للقائد (الذات)؛ لتحقيق مكاسب جماعية.

ثانياً: التحفيز: (M) Motivation:

هو القدرة على التطوير والتواصل المقنع، ورسم رؤية مستقبلية شيقة وجذابة. لا تعتمد هذه الرؤية على الأساس المادي فحسب، بل لها جانب معنوي أيضاً، وتمثل تحدياً لأنها تمثل بالنسبة للتابعين تعبيراً عن أهدافهم وطموحاتهم، وتلبية احتياجات التابعين العليا. بالإضافة إلى ذلك، يظهر القادة الملهمون التفاؤل والقوة، ويشجعون المرؤوسين على الاعتقاد بأن جهودهم ستكون

ناجحة وأنهم يمشون في الطريق الصحيح (Felfe, Tartler, & Liepmann, 2004, p. 267). ويتميز هذا البعد بمدى تواصل القائد مع التابعين وقربه منهم؛ ليشاركوه في تحقيق أهدافه، كذلك مساعدة الآخرين في العثور على معنى في عملهم (Atkinson & Pilgreen, p. 45). إن سلوك التحفيز يعني إلهام الأتباع وتشجيعهم لقبول المهام والأهداف بحماس وتحدي. ويعني أيضًا مقدرة القائد التحويلي على إلهام التابعين وتشجيعهم لاتباع السلوك الملائم. وفي ظروف التغيير التنظيمي فإن القائد يمتلك مهمة واضحة وحافزًا مستمرًا للآخرين لاتباع الفكرة الجديدة، من أجل ذلك فإن القادة التحويليين يجب أن يتصرفوا بطريقة تشجع الآخرين وتلهمهم، ويشمل هذا السلوك إظهار حماس التابعين وتفاؤلهم، وتحفيز فرق العمل، وإظهار النتائج الإيجابية، وتشجيع التابعين. ويوصف سلوك التحفيز أيضًا بأنه مشاركة الرؤيا واستخدام الرموز للتركيز على جهد المرؤوسين، وجعل السلوك الملائم نموذجًا يحتذى به" (الطوالبة، 2016م، صفحة 29). يتضح مما سبق أن الدافع الملهم يشير إلى الطرق والأساليب التي يتبعها القادة لتحفيز التابعين وإلهامهم؛ لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، برؤية واضحة ومبسطة ومقنعة.

ثالثًا: الاستثارة الفكرية: (IS) Intellectual Stimulation

يحفز القادة التابعين من خلال طرح الافتراضات، وإعادة صياغة المشكلات، والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة (Boerner, Eisenbeiss, & Danie, 2007, pp. 16-17)، ويجعلهم مبدعين، ويصبحون صانعي قرار جيدًا. إن القيادة التحويلية تركز على التفكير وراء العمل الأبدي والمستمر في المدى الاستراتيجي وليس فقط في الحاضر، القائد التحويلي يوجه دائمًا أتباعه لإيجاد حل للمشاكل بطريقة منطقية، وليس باتباع النمط التقليدي لحل المشاكل. هذا الوضع يجعل المرؤوسين مبدعين، ويبتكرون حلولًا جديدة للتعامل مع المشكلات القديمة، وتعليمهم بأن الصعوبات مشكلات تحتاج حل، والبحث عن حلول منطقية لها. (Ahmad & others, 2014, p. 15).

إن التحفيز الذهني هو سمة القائد التحويلي الذي يشجع المبادرات، من خلال تحدي معتقدات المجموعة ووجهات نظرهم، فيعمل القائد على استثارة تفكير مرؤوسيه، بتشجيع الفكر الإبداعي، وطرق حل المشكلات، والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة لحل

المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، ويشجع أيضًا روح الابتكار، من خلال عدم السماح بالنقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره. إذًا القائد التحويلي هو مشارك في التفكير ومحفز للإبداع" (القلي و العمراني، 1438هـ، صفحة 15).

يتضح مما سبق أن التحفيز الفكري يشجع التابعين على البحث دومًا عن أساليب جديدة ومبتكرة لتأدية الأعمال، والتعامل مع المشكلات، والتشكيك في الوضع الراهن.

رابعًا: الاعتبارية الفردية: (IC) Individual Consideration:

هذه النوعية من القادة يهتمون باحتياجات الفرد التنموية (Hinkin & Tracey, 1999, pp. 19-105). فالقائد التحويلي يهتم المرؤوسين للتدريب، ويحفزهم للحصول على الخبرات، ويولي اهتمامًا على المستوى الفردي. يشعر التابعون بالسعادة والراحة عندما يتم توجيههم بشكل فردي. إنهم يشعرون بالقدرة على هذا الفعل. إنَّ القائد يعمل كمدرّب للفريق بأكمله، ويقوم بتدريب التابعين؛ لتحقيق أهداف المنظمة، التي يشعرون بأنها أهدافهم، وأيضًا إعطاؤهم المكافآت والحوافز. يتواصل القائد بشكل مباشر مع الإلتباع ويشجعهم على أن يكونوا مثيرين لبيئة العمل. يعزز هذا البعد من القيادة من قدرة القائد على إيلاء المزيد من الاهتمام بالتابعين، ونقل عمل المشروع إليهم، فيشعرون أنهم يمكنهم الحصول على المزيد من الخبرة من خلال القيام بهذا الإجراء، وإعطاء صلاحيات تقديرية؛ للوفاء باحتياجات العمل الخاصة بهم، والعمل وفقًا للتوجيه، لذلك هم يريدون تكريس وقت للعمل بسبب مشاعر التقدير وتقدير قدراتهم في بيئة العمل. وبالتالي يتم تحفيز الموظفين لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء (Ahmad & others, 2014, p. 15).

كما تعني الاعتبارية الفردية اهتمام القائد التحويلي بمرؤوسيه ومراعاة مشاعرهم، وأيضًا مراعاة الفروق الفردية وإدراكها فيما بينهم، والتعامل مع كل عامل أو موظف بطريقة معينة، تتناسب وشخصيته واعتباره الذاتي" (غنيم، 2005م، صفحة 16).

توجد مجموعة من المؤشرات التي ينبغي على القائد اتباعها لرعاية الأفراد، (الغرابية، 2019م، صفحة 28) هي:

- 1- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- 2- الاستماع الجيد للمرؤوسين.
- 3- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.
- 4- الترويج لفكر التطوير الذاتي".

مما سبق يتضح أن الاعتبار الفردي يوضح أن القادة يقيّمون ويهتمون ويدعمون ويراعون فروقات كل موظف على حدة؛ لإخراج أفضل ما لديهم للمنظمة.

والجدول الآتي رقم (2-1) يبين السلوكيات التي يتميز بها كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية:

جدول رقم (2-1)

أبعاد القيادة التحويلية

السلوكيات	البُعد	الرقم
جعل الأتباع يشعرون بالرضا، وجعلهم فخورين بقائدهم، وكسب الإيمان من المرؤوس	<u>التأثير المثالي</u> Idealized Influence (II)	1
ينقل الزعيم أهدافه إلى المرؤوسين، ومساعدة الآخرين في العثور على معنى في عملهم	<u>التحفيز</u> Motivation (M)	2
قدرة القائد على جعل الآخرين يفكرون في طرق جديدة لأداء العمل، وطرق جديدة للنظر في العمل، والإبداع في أساليب حل المشكلات الخاصة بهم	<u>استثارة الفكرية</u> Intellectual Stimulation (IS)	3
جعل الأفراد يطورون أنفسهم، وردود فعل القائد للمرؤوسين، والوقت الذي يستغرقه القائد لجلب العمال ودمجهم في الفريق أو المجموعة	<u>الاعتبار الفردي</u> Individual Consideration (IC)	4

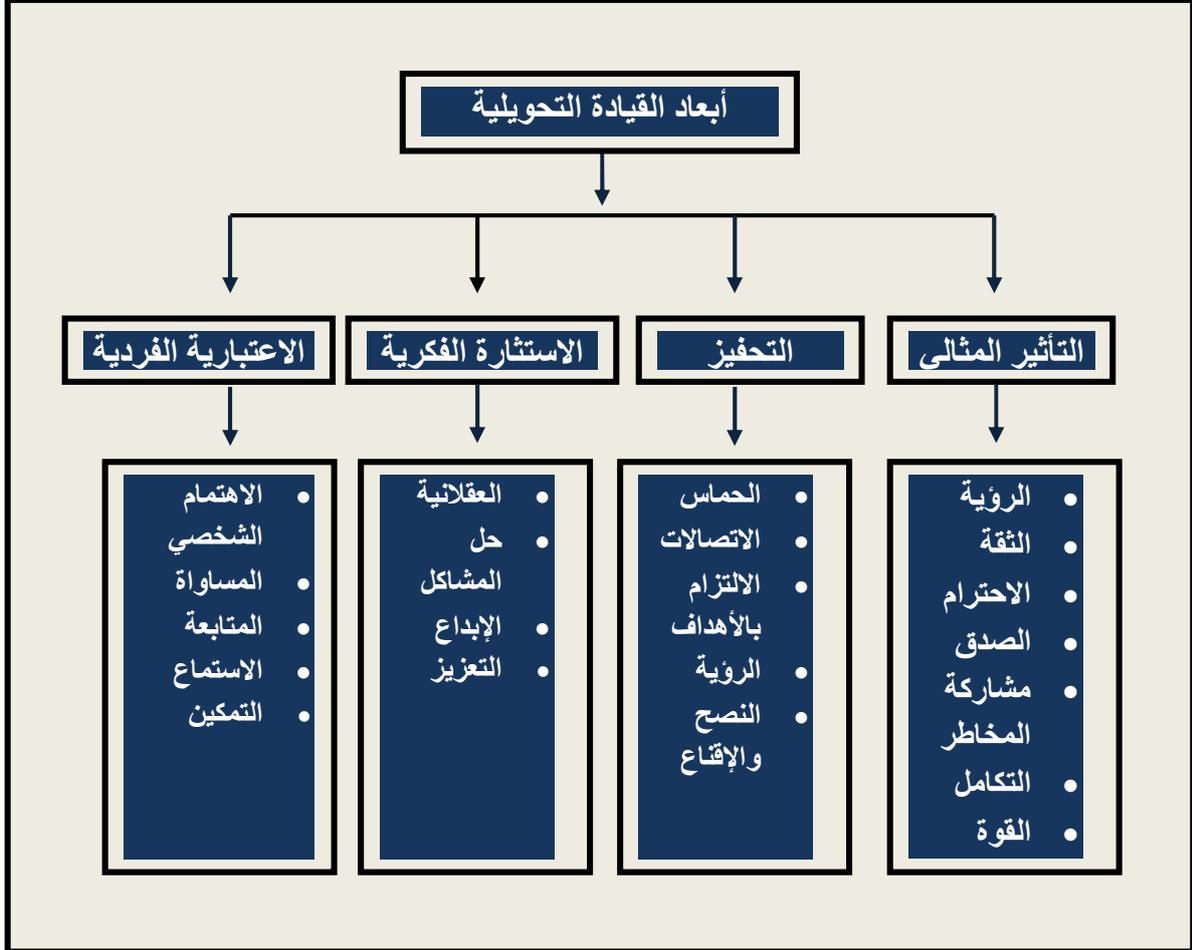
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (Hinkin & Tracey, 1999, p. 42)

كما يتميز كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية بعددٍ من السمات المصاحبة له، وفيما يأتي

الشكل رقم (2-1) يبين هذه السمات التي يتسم بها كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية:

شكل رقم (1-2)

السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (الرقب، 2010م، صفحة 63).

الجدول رقم (2-2)

أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى عددٍ من الكتاب

الرقم	الأبعاد	الكاتب	السنة
1	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	Bass	1985
2	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	Avolio	1991
3	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	Geijssel & Berg	1999
4	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين	Avolio	1999
5	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	Trofino	2000
6	التأثير المثالي أو الكاريزما، الدافعية الإلهامية، الحفز الذهني، الاهتمام الفردي	Peter.G. Northouse	2001
7	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	Magkenzie	2001
8	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	Kent	2001
9	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	Hetland & Sandal	2003
10	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	Judge & Piccolo	2004
11	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	Piccolo & Colquitt	2006

2007	Lale Gumusluoglu	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية الاستثارة الفكرية	12
2007	Arzu Ilsev	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	13
2008	Victor J. Garcia- Morales	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	14
2008	Francisco Javier Liorens-Montes	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	15
2008	Antonio J. Verdu- Jover	التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية	16

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (العطوي، 2010م، صفحة 45).

ويتضح من الجدول رقم (2-2) أن الدراسة الحالية قد اعتمدت على الأبعاد الأربعة، التي حددها غالب الكتاب والباحثين في القيادة التحويلية، والمتمثلة في [التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية] والتي بيَّنتها الدراسة الحالية لقياس متغير القيادة التحويلية.

الفصل الثالث

أداء العاملين

المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته وعناصره والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الثاني: أبعاد أداء العاملين

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين

تمهيد:

يعد موضوع الأداء من المواضيع التي اهتمَّ بها الباحثون والمنظرون والإداريون بمختلف اهتماماتهم الفكرية، وجميع المؤسسات بشكل عام، باعتباره الهدف الأساس الذي تسعى إليه كل مؤسسة وتعمل على تحسينه، وهو يعكس مستوى النجاح الذي حققته؛ إذ إنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية في حدٍ سواء، ومن هنا نجد أن مختلف المسؤولين الإداريين بجميع مستوياتهم يعطون موضوع أداء العاملين أهمية بالغة؛ لأن أداء إداراتهم ما هو إلا نتاج لأداء الفرد داخله.

ويعد العنصر البشري أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة باعتبار الفرد أهم مواردها على الإطلاق؛ إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري، سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وفيها يكمن سر استمرارية هذه المؤسسات وتطويرها، نسبة لحيويته ومقدرته على عمل موازنات مختلفة بين عناصر الإنتاج الأخرى.

بعد أن يتم اختيار الموظفين والتحاقهم بوظائفهم، وتدريبهم على أدائها، وعقب عملهم فيها لمدة من الزمن، يصبح من الضروري مراجعة أدائهم؛ للتأكد من مدى كفاءتهم الإنتاجية، حتى يمكن اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم الوظيفية، وما يتصل بها من قرارات تنظيمية على أسس موضوعية. لذا فإن المنظمات تهتم بتبني الوسائل المناسبة لقياس مدى كفاءة موظفيها، وتقويم أدائهم بصورة دورية. فإن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية أداء الأفراد العاملين وكميته فيها، وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.

يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث، هي:

المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته وعناصره والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثاني: أبعاد أداء العاملين.

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين.

المبحث الأول

مفهوم أداء العاملين وأهميته وعناصره والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: مفهوم أداء العاملين:

تعرض مفهوم الأداء للدراسة والبحث في وقت مبكر؛ وذلك لأهميته التي فرضت ضرورة التركيز عليه من طرح مفاهيم بديلة له، ومحاولة الباحثين تحديده بدقة، ودراسة العوامل المؤثرة فيه والمحددة له وقياسه. ويعد مفهوم أداء العاملين ذا أهمية بالغة في المؤسسات؛ بهدف الحفاظ على مركز تنافسي جيد، ولكونه يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية (الخفاف، 2009م، صفحة 221).

أورد المختصون من الكتاب والباحثين تعريفات متعددة لأداء العاملين، تعددت واختلفت فيما بينها في النصوص، لكنهم جميعاً متفقون ومجمعون على نقاط مشتركة فيما بينهم، تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها. وفي ما يأتي عرض التعريف اللغوي لأداء العاملين، وعدد من التعريفات الاصطلاحية لأداء العاملين، مع الوقوف على النقاط المشتركة فيما بينها:

1- أداء العاملين لغةً:

أداءً: اسم، مصدر أدّى، قام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله، كان أداؤه للنصّ سليماً: أسلوبٌ تعبيريٌّ وطريقته، والأداء بمعنى تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق، ويعني أيضاً عند تلاوة القرآن: كما يتلوه القراء من إعطاء الأصوات حقها من الوضوح والضغط والنبر لابدّ لقارئ القرآن أن يكون حسن الأداء، والأداء يجيء بمعنى: تمثيل، كان أداء الممثل أمام الجمهور أكثر من رائع، تأدية، طريقة القيام، بعمل ما الأداء الحكومي، أداء فرديّ: (الثقافة والفنون) قطعة تمثيلية يؤدّيها ممثل منفرد (الرازي، 1989م، صفحة 234).

العاملون: بإرجاع مفردة العاملين إلى فعله الثلاثي عمل فقد عرف في اللغة عمل من باب طرب، وأعمل اضطرب في الفعل، ورجلٌ عملٌ بكسر الميم أي مطبوع على العمل، ورجلٌ عمولٌ،

وعامل الرمح مما يلي البنان، وهو دون الثعلب ويعمل فلانٌ لكذا، والتعميل تولييه العمل، يقال: عمله على البصرة، والعمالة بالضم رزقُ العامل (الرازي، 1989م، صفحة 455).

2- أداء العاملين اصطلاحاً:

إن مصطلح الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية (performance)، التي تعني وضعية الحصان في السباق؛ إذ ترجمت إلى الفرنسية، وبذلك أخذت بحال واسع للتطبيق، واستعملت في ميادين متعددة، فزيادة على مجال التسيير استعملت في ميادين الرياضة والميكانيكا وفي كل مجالات الحياة الاقتصادية (الجلالية، 2013م، صفحة 25).

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي إنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف، التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (خطاب، 1999م، صفحة 35).

أما الكاتب فيرى أن: "الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال". يعتبر هذا التعريف الأداء هو نتيجة أي نشاط، والتي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيداً أو سيئاً حسب النتيجة، غير أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور للذهن تلقائياً فكرة الأداء الجيد (عشوي، 1992م، صفحة 244).

ويعرف الأداء أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". وغالباً ما يحدث لبسٌ بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل مجهوداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه مقابل هذا الجهد الكبير يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً، في حين أنّ الأداء منخفض (حسن، 1999م، صفحة 216).

يعرف أداء الفرد بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، أي إن الأداء هو مجموعة الأنشطة المنجزة، التي تتكون منها الوظيفة. (عاشور، 1998م، صفحة 50).

كما يشير "توماس جيل برت" إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل (الجسائي، 2012م، صفحة 104).

يعرف الأداء بشكل عام وشامل بأنه: "هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كلِّ فالأداء يكون امتزاج عدة عوامل، كالجهد المبذول، وإدراك الدور، ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال (سلطان، 2003م، صفحة 219).

أما أداء العاملين فيعرف بأنه: "السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا في ذلك الفعالية والكفاءة في العمل". وهو كذلك "مجموعة من السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة، إضافة إلى نمط الاتصال والتفاعل مع أعضاء المؤسسة، والسعي نحو الاستجابة بكل حرص" (سليمان، 1975م، صفحة 14).

ويمكن تعريف أداء العاملين أيضًا بأنه: "عبارة عن قدرة العاملين، التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة ممكنة، وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج" (خالد، 2011م، صفحة 19).

ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء. ومن خلال التعريفات السابقة لكلمة الأداء

نستخلص معنيين: الأول يتعلق بالنتيجة المتحصل عليها من النشاط، في حين أن المعنى الآخر يتعلق بالفعل الذي يقود إلى تحقيق النتيجة (عباس، 2002م، صفحة 138)

ومن خلال ما سبق من تعريفات لأداء العاملين يلاحظ الباحث الآتي:

- أن الأداء هو نشاط (سلوك) ونتيجة.
- أن السلوك هو عبارة عن مجموعة مهام تشبع متطلبات الوظيفة.
- هناك فرق بين الأداء والجهد، الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، والأداء هو النتيجة المتحققة.
- أن الأداء هو مجموعة أنشطة منجزة.
- أن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بعمله، تتضمن جودة الأداء.

ومن وجهة نظر الباحث فإن تعريف أداء العاملين هو: "مجموعة مهام وأنشطة الوظيفة (متطلبات الوظيفة)، قابلة للقياس وفق معايير محددة، التي يقوم بها الفرد؛ بغية تحقيق أهداف المؤسسة، بالاستغلال الأمثل لمواردها، في ظل البيئة التي تعمل فيها، تكون على شكل نتائج كمية؛ من أجل مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط".

3- العلاقة بين مفهوم الأداء والكفاءة والفاعلية:

يربط الباحثون الأداء بعدة مفاهيم تعبر عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحياناً، وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدني مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله، أو النتائج والموارد المستخدمة (مزهوده، 2003م، صفحة 87).

هناك من ينظر للأداء إلى أنه محصلة التفاعل بين الفعالية والكفاءة، واللذان يعرفان كما يأتي:

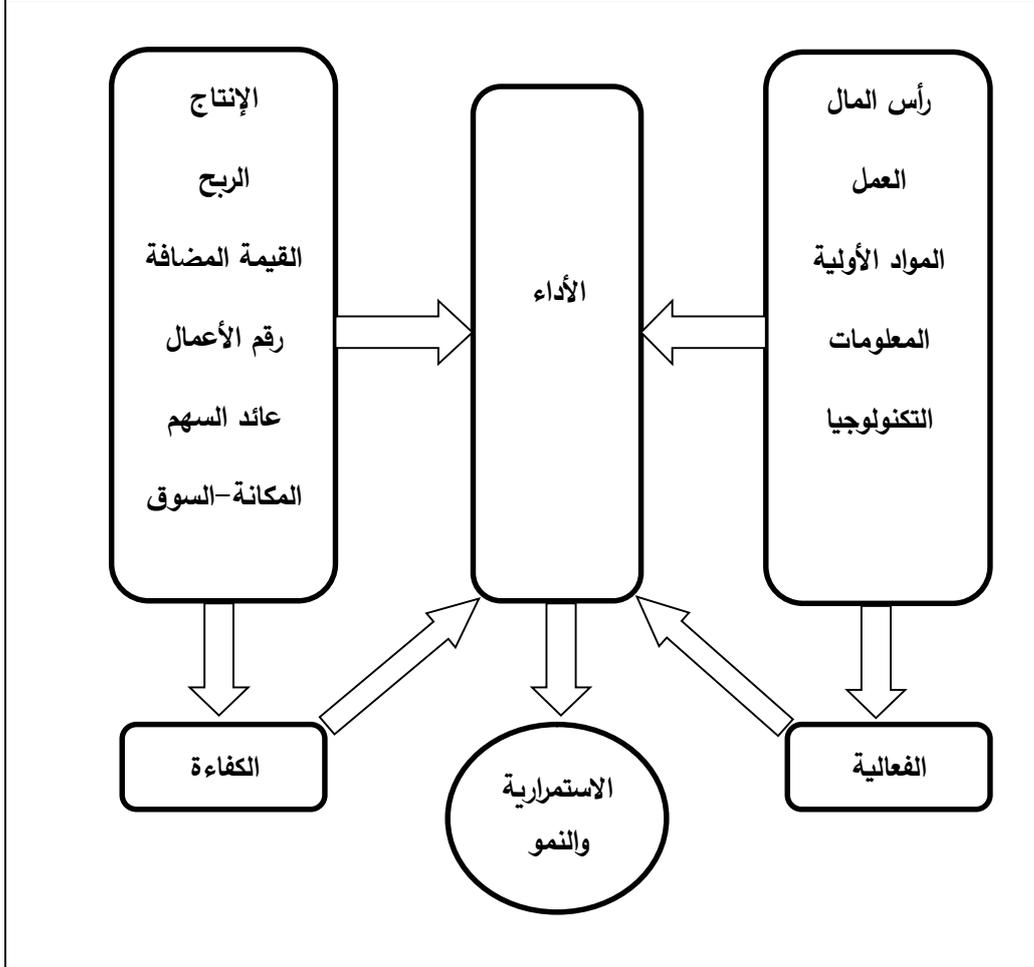
الفعالية هي: "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة في ذلك" (بن حبيب، 2000م، صفحة 26).

الكفاءة هي: "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج)، مقابل استخدام أقل كمية من المدخلات، وإبقاء التكاليف في حدودها الدنيا، والنتائج في حدودها القصوى، فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كانت المنظمة ذات كفاءة (الفايدي، 2008م، صفحة 8).

وحسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنتظر إلى الأداء أنه سلوك بشري فإن البعض يركز على ربطه بالفعالية والكفاءة، إذ لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء، إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول إن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول. يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة. بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية (السعودي، 2013م، صفحة 64)، كما في الشكل رقم (1-3):

شكل رقم (3-1)

الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة عبد الملك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2003، ص 87.

ثانيًا: أهمية أداء العاملين:

يكتسب الأداء أهمية كبيرة لكل من الأفراد والعاملين وللمؤسسة، ويمتد حتى للأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المؤسسة، وتتجلى أهمية الأداء في: (ماضي، 2014م، صفحة 7).

- 1- أن الأداء يسهم في تحديد القدرة على استثمار القدرات الكامنة والتوظيف والطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة الفرد ودافعيته اتجاه الفرد.
- 2- أن الأداء الفعال يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- 3- أن الأداء الفعال يؤدي إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- 4- أن الأداء يسهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تستخدمها بالمؤسسة.
- 5- أن الأداء المتميز يساعد في رفع مستوى الجودة في مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها في منظمات الأعمال.
- 6- أن الأداء يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- 7- أن الأداء المتميز يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

ثالثًا: عناصر أداء العاملين:

ينظر إلى الأداء الحقيقي الفعال أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة، التي يجب ألا يتم التركيز عليها، وألا يتم تجاهلها، بمعنى أن الأداء ليس هدفًا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية، وهي النتائج، ولهذا ينظر إلى الأداء أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط، فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية من حيث الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة؛ حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلًا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم، غير أنها لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها (إبراهيم و نعيم، 2008م، صفحة 303).

إن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة، يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة، تتفق وسياسات التنظيم وإجراءاته وظروف بيئته، والذي يعمل فيه ذلك الموظف، إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة (درة، 2011م، صفحة 56)

العمل والإنتاجية:

- أ- كمية الإنتاج: يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- ب- جودة الإنتاج: ويقيم مدى إتقان العامل لعمله، ومدى سلامة إنتاجه، مع مراعاة قواعد العمل وظروف العمل، والإمكانيات المتاحة.
- ج- السرعة: وتشير إلى الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب أو المحدد مسبقاً.
- د- الإلمام والإتقان بالعمل: وتشير إلى مدى إحاطة العامل ومعرفته بأمر عمله، وكيفية أدائه.

1- التعاون والعلاقات : (محمود و الخراشة، 2007م، صفحة 176)

- أ- العلاقة مع زملاء العمل: وتشير إلى درجة تعاون الفرد وتفاهمه مع زملائه في العمل.
- ب- العلاقة مع الرؤساء: وتشير إلى مدى الترابط والاتفاق بين الفرد العامل ورئيسه أو مشرفه المباشر في العمل.
- ج- العلاقة مع الزبائن: وتشير إلى درجة الترابط والتفاهم بين الفرد العامل والزبون.
- 2- القدرات العقلية:
 - أ- القدرة الإبداعية: وتتمثل القدرة في إدخال التحسينات والأفكار الناجحة إلى العمل.
 - ب- القدرة على التعلم وتطوير الذات: وتشير إلى قدرة الفرد العامل على اكتساب المعلومات والأفكار التي من شأنها رفع مستوى أدائه.
 - ج- القدرة على حل المشكلات: وتتمثل في مدى قدرة الفرد العامل على مواجهة المشاكل وتفهمها، والعمل على حلها.

د- الذكاء: وتتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد العامل، كسرعة البديهة، وقوة الذاكرة... إلخ.

3- المواظبة (الحنطية، 2033م، صفحة 65):

أ- الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية: ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف عن العمل.

ب- الالتزام بالضوابط والتعليمات: وتتمثل في مدى الالتزام العامل بالضوابط والتعليمات الموجهة إليه من رؤسائه في العمل.

4- السمات الشخصية والاستعدادات النفسية:

أ- الاستعداد لتحمل المسؤولية: وتشير إلى مدى تقدير العامل لمسؤولياته، ومدى الحاجة لمتابعة عمله.

ب- الجدية والحرص: وتشير إلى مدى اهتمام العامل وحرصه على عمله.

ج- القدرة على التغيير والتكيف: وتشير إلى مدى المرونة التي يمتلكها العامل في تأدية أعماله.

رابعًا: محددات أداء العاملين:

بوصف أداء العاملين الأثر الصافي لجهود الفرد في ممارسته للأنشطة والمهام المختلفة، ويعد هذا الأخير سلوكًا له محددات تتأثر سلبًا أو إيجابًا ببعض العوامل، التي من شأنها أن تؤثر في الأداء. عدّد عدد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر، يطلق عليها محددات الأداء (جودة، 2014م، صفحة 103) وتتمثل في العناصر الآتية:

1- الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته (يعجي، 2012م، صفحة 11).

2- القدرات: وهي نوعان: قدرات مكتسبة، وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تؤدي في البيئة والزمن دورًا في تكوينها، وهي أيضًا تؤثر في القدرات الفطرية بتطويرها، وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية، تتجلى في ذكاء الفرد

ونباهته، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات غير جسمانية، كبنية الجسم، واللياقة، والقدرات الحركية، وحدة البصر والسمع (أبو النصر، 2012 م، صفحة 37).

3- إدراك الدور: أي مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة (أبو النصر، 2012 م، صفحة 37).

وعليه يمكن القول إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر الثلاثة المذكورة.

خامساً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

توجد عدد من العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، هي كالاتي: (راوية، 2000م، صفحة 84).

1- **تحديد أهداف المؤسسة:** إن المؤسسات التي تعمل دون أن تضع خطاً واضحة، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لن تستطيع أن تقيس ما حققته من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء العاملين.

2- **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار:** إن ضعف مشاركة مختلف المستويات الإدارية في التخطيط وصنع القرارات، يسهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على المؤسسة ككل.

3- **الرضا الوظيفي:** يعد انخفاض مستويات الرضا الوظيفي من بين العوامل الأساسية المتسببة في تدني معدلات الأداء.

4- **التسيب الإداري:** ويعد من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين. فالعشوائية في التسيير وانعدام نظام تقييم ورقابة فعّال من شأنه التأثير في أداء العاملين. ومن مظاهر التسيب الإداري ما يأتي:

- عدم وجود تنظيم إداري محدد.
- عدم التدرج في الواجبات والمسؤوليات.

- عدم وجود سجلات وملفات مؤسسية.
 - عدم وجود نظام محدد لمنح الحوافز وفرض العقوبات.
 - عدم وجود أساليب ثابتة للاختيار والتعيين والترقية.
 - عدم التقيد باللوائح والقوانين المؤسسة للعمل.
- 5- **التطور التنظيمي:** عملية مؤسسية تهدف إلى إحداث تغيير فعال إيجابي في المؤسسات من أجل تحقيق تطور مستمر في الأداء، وتلجأ إليه في حالة: (يعجي، 2012م، صفحة 51)
- كثرة الشكاوى.
 - ارتفاع معدلات عدم الرضا الوظيفي.
- 6- **البيئة المادية:** عندما تعجز المؤسسة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين فهذا يؤثر بشكل سيء في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم.
- 7- **نطاق الإشراف:** يؤدي نطاق الإشراف دوراً مهماً في التأثير في الأداء الوظيفي، فسوء الإشراف يترتب عليه انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو من عدم الثقة، وبالتالي يترك أثراً في أداء الموظفين.
- 8- **نظام الحوافز:** إن نظام الحوافز على اختلافها يسهم في تحفيز العاملين، ويسهم في حثهم على رفع أدائهم، ويزيد من درجة رضاهم عن العمل. وتعد الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة؛ إذ يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها.

المبحث الثاني

أبعاد أداء العاملين

أبعاد أداء العاملين:

هناك العديد من الأبعاد المتعلقة بأداء العاملين، التي يتم تناولها من قبل عدد من الباحثين، وفيما يأتي الأبعاد التي اختارها الباحث بناءً على علاقة تلك الأبعاد بمضمون الدراسة:

1- أداء المهمة:

يتفاوت الأفراد في مستوى سعيهم ورغبتهم للإنجاز كما يتفاوتون في تحديد الأهداف، ومستوى الجهد المبذول للوصول إلى الإنجاز الأمثل، وبالتالي تحقيق الأهداف، ويعود ذلك التفاوت إلى الاختلاف في مستوى الدافعية.

إن سعي العاملين للإنجاز ينبع من وجود دافعية لديهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، فحث العاملين على الإنجاز يتم من خلال توفير الدافعية لديهم وإثارتها، والدافعية نحو الإنجاز تنشأ متنوعة، منها دافعية داخلية ترتبط بالرغبات الفردية للعامل، وتعمل على دفعة للقيام بالعمل الذي يشعره بالسعادة والمتعة أو لتشكيلة أهمية لدى وجدان الفرد. وهناك دافعية خارجية للسعي في الإنجاز، تتمثل في أن يكون العامل مجبراً على القيام بالعمل لأسباب خارجية، تتعلق بالحصول على الأجر أو على الترقية أو المكافئة أو الاستقرار الوظيفي. كما أن هناك نوعاً آخر من الدافعية للإنجاز هي الدافعية المستدخلة وهي دافعية تنشأ مع الوقت لدى العاملين، والتي تنشأ مع التعويد أو الرضا الوظيفي؛ إذ يصبح السعي لإنجاز العمل هو من الأهداف الخاصة بالفرد، فهو يشعر بأن التنظيم جزء منه، فيتبنى أهدافه، باعتبارها أهدافاً خاصة به، فالإنجاز يتعلق برغبة الفرد وسعيه إلى التفوق على أقرانه، ومنافستهم، وذلك يؤدي بالفرد إلى شعوره بالتفوق والاعتزاز بالنفس، كما يؤدي إلى احترامه لذاته وتقديره لتلك الذات (والي، 2011م، صفحة 36).

ويعرف أداء المهمة بأنه الأنشطة التي تسهم في تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، من خلال الحصول على الإمداد والاستعانة بالموزعين لبيع السلع والخدمات، باستخدام مهارات التخطيط والتنسيق والإشراف؛ للتأكد من قيام المنظمة بوظائفها بكفاءة وفعالية. أداء المهمة سلوك

مرتبط في بناء خطة العمل واستخدام مهارات التخطيط والتنسيق والمتابعة لتحقيق الأداء المطلوب. وينقسم أداء المهمة على قسمين (عبدالله، 2009م، الصفحات 113-114):

أ. الأداء السياقي أو الضمني: ويسمى سلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك التنظيمي، الاجتماعي مثل: الولاء التنظيمي، والتطوع، ومساعدة الآخرين على التقدم في العمل، وتقديم الدعم المساند.

وعلى الرغم من أهمية سلوك أداء المهام وسلوك السياق الأدائي لكن يجدر التنبيه إلى ضرورة الفصل بينهما عند المعالجة؛ لأنهما قد لا يحدثان بالضرورة جنباً إلى جنب، فقد يكون الموظف عالي الأداء في أداء المهام، ولكنه ضعيف في توفر البيئة الجيدة لزيادة فعالية المنظمة، أو تقديم الدعم للآخرين.

ب. الأداء السياقي (الضمني العام): وهو ذلك السلوك الذي يسهم في تحقيق فعالية المنظمة، من خلال توفير بيئة لأداء المهام.

ومن وجهة نظر من الباحث أن إنجاز المهمة هو جانب نفسي مادي معنوي، يتأثر بالدافعية الداخلية والمثيرات والحوافز الخارجية، فهو بالتالي ممكن التأثير فيها من خلال استثارة الدافعية الداخلية، عن طريق المثيرات الخارجية لزيادة السعي للإنجاز.

2- التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي من الأمور المهمة التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المنظمة، وقد عرف بأنه عملية ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المستمرة، المبنية على المعلومات، الممكن الحصول عليها وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني، بدعم كامل من الإدارة، ومشاركة جميع العاملين والمعنيين بالمؤسسة (العشماوي، 2010م، صفحة 13).

ويتضمن التفكير الاستراتيجي ثلاثة عناصر رئيسة هي كالاتي (زاهر، 2010م، صفحة

:23)

- أ- التفكير المنظم: ويمثل القدرة على تركيب العناصر المتنوعة وتكاملها؛ لفهم كيفية تفاعل بعضها مع بعض؛ للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها، حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.
- ب- الإبداع: وهو إنتاج شيء جديد، لم يكن من قبل موجودًا في هذه الصورة، ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل، أي إن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى العمليات العقلية؛ لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة، سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم.
- ج- الرؤيا المستقبلية: وتعكس طموحات المنظمة وتزودها برؤية شاملة عن الطريق الذي تسير فيه المنظمة، كما إنها تقدم استشرافًا عن تطلعات المنظمة، وترسم مسارًا استراتيجيًا لها من أجل الولوج فيه.

التفكير الاستراتيجي يتعلق بإنشاء خط رؤية من وظيفة الموظف إلى أهم الأشياء التي تعمل عليها الشركة فيما يتعلق بكيفية كسب المال والتميز عن المنافسين. ويمكن للموظفين - ويجب عليهم - أخذ زمام المبادرة لإقامة الروابط بين استراتيجية الشركة وعملهم؛ للتأكد من أنهم يحددون أولويات عملهم ووقتهم ومهاراتهم وفقًا لذلك.

هناك اعتقاد خاطئ شائع بأن التفكير الاستراتيجي هو نشاط مخصص لكبار القادة. صحيح أن كبار القادة عمومًا يميلون إلى قضاء الكثير من وقتهم في التفكير في المستقبل، وأنه كلما زاد دور كبار المسؤولين، زاد تركيزهم في المستقبل. لكن أن تكون استراتيجيًا لا يعني مجرد التفكير على المدى الطويل، وإنما يعني لمس القضايا والفرص على المدى الطويل. هذا يعني أيضًا لمس الأشياء التنافسية والأشياء التي تجعل القائد مختلفًا والأشياء التي تجعل العملاء يختارون منتجات هذه الشركة من بين منتجات الآخرين.

التفكير الاستراتيجي له القدرة على مساعدة المنظمة ككل، ولكنه يساعد أيضًا الموظفين الذين يشاركون فيها، عن طريق فهم أفضل لاستراتيجية الشركة لتحديد أولويات العمل والمهام بشكل أكثر فاعلية؛ حتى يتمكن من التركيز على الأشياء التي لديها القدرة على إحداث التأثير الأكبر. مما يؤدي إلى شعور العامل بالرضا عن عمله. (برقاوي، 2013م، صفحة 92)

ومن وجهة نظر الباحث أن التفكير الاستراتيجي يتطلب توافر قدرات ومهارات شخصية عقلية واجتماعية ومستوى فكري وذكاء عاليين؛ لأنه عبارة عن عملية عقلية تخطيطية مستقبلية شاملة، قائمة على التحليل والتقييم والتوظيف للموارد، بشكل كفاء؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية في المستوى الطويل، فينبغي على المنظمات إعطائه أهمية خاصة، وتأهيل الموظفين مهارياً على التفكير الاستراتيجي؛ لأنه علم وفن التعامل مع المستقبل.

3- حل المشكلات:

تعد استراتيجية حل المشكلات من الاستراتيجيات المهمة في التدريب، وفي مجال التدريس أيضاً؛ وذلك لما لها من الأثر في تحفيز العاملين على التفكير خارج الإطار التقليدي للمشكلة، والخروج بأفكار إبداعية، ما يؤدي إلى تنمية أداء العاملين وتحسينه. (أنس، 2011م، صفحة 56).

وتعد استراتيجية حل المشكلات وظيفية المدراء الرئيسة في المنظمة؛ إذ إنه إذا لم توجد أي مشكلات في المنظمات لن تكون هناك أي حاجة للمديرين، ومن ثم لا بد أن يتمتع المدير بمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار (الغامدي، 2015م، صفحة 49).

تعد المشكلة في المنظمة سواء كانت تمثل عجزاً في الأداء أو فرصة لتحسينه تحدياً في كيفية التعامل معها، وذلك من خلال اتباع أسلوب فعال لحلها؛ إذ يتضمن عملية تحديد الفجوة أو الانحراف بين المحقق والمخطط، ثم اختيار التصرف الذي يتغلب على العجز أو القصور، أو يستفيد من فرص التحسين (الغامدي، 2015م، صفحة 50).

وتعرف هذه الاستراتيجية بأنها مجموعة من الإجراءات التدريسية، التي تقوم على تقديم مشكلة ما، والعمل على حلها، من خلال تحديد المعطيات والمطلوب، وتحديد خطة للحل، وتنفيذ الحل، ومراجعتة والتحقق منه. (شاويش، 2005م، صفحة 87)

واستراتيجية حل المشكلات هي نموذج لعملية منظمة، يتم فيها اللجوء إلى طرق واستراتيجيات تفكيرية؛ لتحديد المشكلات، وإنتاج أفكار مبتكرة، كما يتم من خلالها تقييم البدائل القابلة للتطبيق، بحيث تعمل على إيجاد حلول لمشكلات من خلال تجميع المعلومات، وإبراز المشكلة، وصياغة الأفكار، واختيار البدائل والحلول، مما يؤدي إلى زيادة قدرة الفرد على حل

المشكلات في التخطيط والتنفيذ للأعمال، وهناك بُعدان رئيسان من الأبعاد التي تتمتع بها استراتيجية حل المشكلات، هذان البعدان هما [العقلانية، والتوجه الإيجابي نحو المشكلة]، ويرتبطان بالتكيف الوظيفي والرفاهية. (المحاسنة، 2013 م، صفحة 123)

قد يبدو حل المشكلات واضحاً للوهلة الأولى، ولكن هناك عدد من الموظفين الذين يتعثرون في خطوة واحدة أو أكثر من الخطوات الحاسمة، ويفشلون في حل مشكلات مكان العمل بنجاح. ويتطلب حل المشكلات الناجح عددًا من المهارات المهمة، التي تساعد على المضي قدمًا بكفاءة من تحديد الهوية إلى التنفيذ. وفي المراحل المبكرة من حل المشاكل، يحتاج العامل إلى مهارات ملاحظة ومراقبة قوية. وبدلاً من قبول القضايا في ظاهرها، يحتاج إلى إظهار التفكير الأفقي والقدرات التحليلية. وسوف يساعد هذا على تقييم ما يحدث بشكل صحيح، وتحديد السبب الأساس لهذه المشكلة. وأثناء استكشاف الحلول المحتملة لهذه المشكلة، يجب على الموظف إثبات المثابرة. فالعثور على النهج الصحيح للمشكلة لن يأتي بسهولة.

ومن وجهة نظر الباحث فإنه ينبغي للمنظمات الاهتمام بالطرق الحديثة للتفكير، والخروج عن المألوف، والتعامل مع المشكلات، وتنمية مهاراتهم للتفكير بطرق إبداعية في كيفية استنباط المشاكل وتحديدها، والتعرف على أسبابها، ومن ثم وضع حلول جذرية مناسبة وملائمة لها، ما من شأنه تحقيق أهداف المنظمة (المتدى العربي لإدارة الموارد البشرية).

المبحث الثالث

أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين

تواجه مصانع الإسمنت كغيرها من المصانع الكثير من التغيرات والتطورات المتسارعة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فقد ازدادت حاجات هذه المصانع وتطلعاتها، وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة، وزادت حدة المنافسة بينها، بالإضافة إلى زيادة طموحات العاملين واستشرافاتهم المستقبلية لمستوى أفضل من التمكين والإبداع في عملهم، وتعد هذه التحديات المحك الرئيس لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات (الصومالي و متولي، 2018م).

أدت الدراسات المتوالية خلال السنوات الأخيرة في الفكر الإداري إلى إيجاد إطار نظري متكامل، يتم اعتماده كأساس لتوجيه العمل الإداري وترشيده، وهذا لا يأتي إلا من خلال الأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يمكن أن يقدمها الأفراد، فعملية التأثير في سلوك هذا الفرد نحو تحقيق الأهداف المرغوبة تحت مظلة العملية القيادية من شأنه تحفيز الفرد على بذل أكبر مجهود لديه.

وتعد الصفات القيادية أحد المحددات الحاسمة في شركات صناعة الإسمنت، ويعد أداء العاملين من أكثر المجالات التي يتم بحثها في الدراسات التنظيمية. في كثير من الأحيان، يحدث فشل إدارة الشركات بسبب ضعف المهارات القيادية لدى القياديين. القيادة لها تأثير مباشر وغير مباشر في نجاح الشركة. وللقيادة تأثير في أداء العاملين وبالتالي على نجاح الشركة (AI- Subaie & others, 2021, p. 84).

ونظرًا لأهمية القيادة في دفع شركات الإسمنت نحو الأفضل تسعى هذه الشركات إلى التميز في الأساليب القيادية، التي من أهمها أسلوب القيادة التحويلية، الذي يعد الأسلوب الأكثر مناسبةً لتغذية مواقف التابعين، وغرس السلوك المستدام بينهم، وتسعى أيضًا إلى ضرورة إشراك الأفراد في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تعزيز مكانتهم داخل هذه المصانع (زاوية، 2018م، صفحة 2).

إن جوهر القيادة التحويلية هو عملية تغيير اجتماعي، وأن القادة التحويليين يدركون تأثيرهم من خلال زيادة التعريف التنظيمي للمتابعين. يعمل القادة التحويليون على زيادة التعريف التنظيمي للمتابعين؛ إذ يربطون هوية أتباعهم بهوية المنظمة، من خلال توضيح الرؤى الكبرى لمنظمتهم، والقادة التحويليون يعتمدون على الأثر المضاعف لتحفيز التغيير الاجتماعي الإيجابي أو إحداثه ضمن منظماتهم، وعليه فإن الهدف الأساس هو تغيير المواقف الجوهرية والمعتقدات والقيم للمرؤوسين (فنجان، 2017م). وألاً تستأثر القيادة التحويلية بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على رفع أداء العاملين ورفع كفاءتهم وفعاليتهم (عبدالرحيم، 2018م، صفحة 35).

تؤدي القيادة التحويلية إلى بناء علاقات وطيدة وقوية بين القادة والمرؤوسين، مبنية على الود والاحترام والمشاركة واحترام الذات، من خلال السلوكيات التي يتصف بها القائد، وهي (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، فقبل العمل يسهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج، وتحديد الأداء ومعايير المطلوب الوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال مشاركتهم في تحديدها، وتوضيح رؤى الشركة وأهدافها لهم، وتحفيزهم وتوزيع المهام بينهم حسب إمكانياتهم، واستشارة أفكارهم، وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم؛ للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، وبعد أداء العمل يأتي دور اتساع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال التحفيز الجيد لهم.

وفيما يأتي توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في كل مكون من مكونات أداء العاملين، وهي كالآتي:

أولاً: فيما يتعلق بأداء المهمة:

1- **تحسين القدرة:** بما أن أداء المرؤوسين يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات والقدرات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد فهم طبيعة العاملين وإمكانياتهم وقدراتهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وتحفيزهم بما يتناسب وطبيعة كل فرد، وذلك من خلال (جمال الدين و عبد الرحمن، 2000م، صفحة 26):

- **توزيع المهام:** يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل مهارات كل مرؤوس ومعارفه ودراساتها، ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمها كي يشغلها، وهذا من أجل إبراز العامل واستخدامه بقدراته ومهاراته، وبالتالي يرفع من أدائه.

- **الملاءمة:** وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوس في الوظيفة، لكن يتم تحليل مكونات العمل بقصد اكتشاف توليفة من المهام، التي يمكن أن يكون أداؤه مرتفعاً فيها.

2- **تحسين بيئة العمل:** يعد توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين لرفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل، وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل، مما يرفع أداءهم.

- **تحسين الدافعية:** المكون الثالث للأداء للعمل هو الدافعية، ويتمتع القائد التحويلي الذي يتوافر على سمات القيادة بتأثير قوي على دافعية المرؤوسين للعمل، وذلك من خلال تحفيزهم واستثارتهم وتقوية دافعتهم، وهو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهم، والرغبة في العمل لديهم، ومن أجل تحسين دافعية المرؤوسين على القائد الالتزام بتطبيق التحفيز المناسب، وهو الاستجابة بطريقة إيجابية نحو السلوك المرغوب فيه من المرؤوسين من خلال الشكر والمدح العلني، العلامات، حتى تسهم المكافآت في تحسين دافعية المرؤوسين لأداء العمل (عظيمة، 2003م، صفحة 158).

3- **إشباع حاجات المرؤوسين:** بما أن الحاجات هي أهم الدوافع التي تحدد سلوك الفرد، لذا لا يمكن للقائد أن يدفع مرؤوسيه إلى الأداء المرتفع إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لدفعهم إلى أداء العمل في أحسن وجه، ويتم إشباع حاجات

المرؤوسين بالحوافز التي يمكن للقائمين خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، وبالتالي التأثير فيهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويتطلب إشباع حاجات المرؤوسين من القائد تفهمها وإدراك أهميتها لكل مرؤوس، إضافة إلى تفهم الحوافز التي تشبع حاجاتهم، وما يشبع منها وما لم يشبع بعد، غير أنه في العموم يمكن تقسيم الحاجات على ثلاث مجموعات: حاجات اقتصادية، نفسية، واجتماعية، ولكل منها الحوافز المناسبة لإشباعها.

4- توضيح الدور: من خلال تقسيم العمل والمسؤوليات المشتركة بين عددٍ من الأشخاص، يكون لكل عضو دور معين وكل دور وفقاً لمستوى مسؤوليته، لا يوجد عضو في الفريق لا لزوم له ولا دور مهم يؤديه. لكي تكون هناك روح جماعية حقيقية، يجب ألا يشترك المشاركون في هدف مشترك، بل يجب أن تتقارب جهودهم. هذا يعطي التماسك لعملم. النتيجة النهائية أقرب إلى حد ما للاعبين في نادٍ رياضي، يتحمل كل منهم مسؤولية نجاحات الفريق أو فشله. إنَّ تقسيم المهام تضمن حسب كفاءات كل فرد وقدراته كفاءة العمل واحترام إمكانات كل عضو. من هنا يتبين أثر القائد التحويلي في توضيح الدور؛ إذ إنه من سماته معرفة إمكانات كل شخص وقدراته ومهاراته، وبالتالي توضيح أدوارهم بما يضمن تحديد الهدف. (ابو شيخة، 2000م، صفحة 176).

ثانياً: فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي:

إذا ما أرادت المنظمات تحقيق أهدافها فإن على العاملين التعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف المشتركة، هنا يبرز دور فريق العمل في تحقيق أداءٍ وإنجازٍ يفوقان أداء كل فرد وإنجازه بمفرده، ويعد سلوك القائد هو محور عمل الفريق على النحو الآتي:

1- تحديد الأهداف: يشجع القادة التحويليون الموظفين ليكونوا "لاعبي الفريق"، عن طريق قبول الأهداف التنظيمية، وجعل الهوية التنظيمية بارزة؛ إذ يستمع الموظفون إلى الأهداف التنظيمية، ويفكرون فيها، ويقبلونها في النهاية، وليس فقط أهدافهم الخاصة، الأمر الذي يؤدي إلى استيعاب الأهداف التنظيمية، والتزام الأفراد والإسهام معاً لتحقيق الأهداف المشتركة. والتوضيح لهم بأن تحقيق هذه الأهداف هو في النهاية تحقيق لأهدافهم وغاياتهم. (الشلهوب، 2022م، صفحة 104).

2- تحديد العلاقات الشخصية:

نكرنا أن القيادة التحويلية بشكل خاص في بيئة العمل لها تأثير إيجابي كبير في رضا الموظفين، وخلق بيئة مواتية في مكان العمل، وبيان العلاقة الشخصية بين كل فرد من أفراد المجموعة، مما يسهل التعاون الضروري، الذي يعد مهمًا من أجل إكمال الهدف المشترك للمجموعة، ويحسن العمل الجماعي، ويقلل من النزاعات.

ثالثًا: فيما يتعلق بحل المشكلات:

1- توفير الموارد: يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، ويشاركهم حل هذه المشكلات، ويأخذ بأرائهم ومقترحاتهم. (الشلهوب، 2022م، صفحة 104)

2- حل المشكلات: إن القدرة على حل المشكلات والمرونة الفكرية والتواصل الفعال، كلها مهارات يمكن أن يكتسبها العضو من خلال المشاركة، والتي يمكن أن تسمى الإنجاز الشخصي، وإدراك الأفراد أن أهداف المجموعة وتوجهاتها أكثر أهمية من الأهداف الفردية. وينشأ احتمال الصراع عندما لا يتم الاستماع إلى الفلسفات والقيم والأفكار المختلفة داخل المجموعة واحترامها. إن قدرة مجموعة من الأشخاص على الاستماع إلى وجهات نظر مختلفة، وحل الخلافات والتوصل إلى حلول مشتركة للمشاكل، تسمح لفريق ناجح بالظهور، ويكمن دور القائد التحويلي هنا بزيادة القدرة على حل المشكلات، بتوضيح فلسفة الشركة وقيمها، وأهمية الأهداف الجماعية أكثر من الأهداف الفردية، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، والتقريب بينها، وتوضيح الأنسب منها، وكيفية التواصل بصدق وصراحة، ووضع نظام للتوجيه وحل النزاعات (Tansey, 2008, pp. 3-5).

تعد القيادة التحويلية من بين العوامل الرئيسية التي تؤثر في أداء العاملين، ويُنظر إلى القادة التحويليين بشكل أساسي بأنهم الأفراد الذين يؤثرون في أعضاء المجموعة، ويتقدمون بها لتحقيق الهدف التنظيمي، زيادة على ذلك فإن القادة التحويليين مفيدون في أداء العاملين؛ لأنهم ملهمون، وذوو رؤية، تمكن للمتابعين الحصول على صورة واضحة عن نوع الحلول والمقترحات والإجراءات المتوقعة منهم، وأيضًا مساعدتهم على فهم الطريقة التي ينبغي عليهم اتباعها نحو رفع

أدائهم. تعزز القيادة التحويلية المشاركة من خلال زيادة إدراك الموظف فيما يتعلق بالدعم الاجتماعي. السبب الآخر الذي من خلاله تعزز القيادة التحويلية المشاركة ينطوي على التوافق الذاتي، والذي لوحظ أن القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بالتوافق الذاتي (Mughal & Iraqi, 2020, p. 37).

إن إقامة الروابط في الشركة عامل رئيس لرفع أداء العاملين، فهو يعتبر قابلية الأعضاء ورغبتهم واستعدادهم الجاد لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال تنمية العمل الجماعي المتماسك، ويقوم القادة التحويليون بالاحتفاظ بالعاملين المتماسكين، والسعي لتحقيق روابط اجتماعية ناجحة ومتماسكة بينهم، ويكون هذا من خلال:

- إيمان القائد التحويلي بأن الجو الاجتماعي يرفع من أداء العاملين.
- يسعى القائد التحويلي إلى إشراك الجميع في العمل، فالقيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي.
- القائد التحويلي مرن، ويقبل على التغيير، ويقوم بالتأثير في العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم (بن عميرة و بن وارث، 2018م، صفحة 17).

الفصل الرابع

الإطار العملي

المبحث الأول: إجراءات الدراسة

المبحث الثاني: وصف عينة الدراسة وتحليل خصائصها.

المبحث الثالث: وصف متغيرات الدراسة وأبعادها وتحليلها.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول:

إجراءات الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق، هما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، والصدق البنائي. وهما (ثبات أداة الدراسة، الصدق البنائي).

1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

ويعد أحد أنواع صدق الأداة، التي يُعتمد عليها في القياس؛ إذ إنَّه يعرف بقدرة أداة الدراسة على قياس ما ينبغي قياسه، من خلال النظر إليها، وتحصص مدى ملاءمة بنودها؛ لقياس أبعاد المتغير المختلفة، كما أنه من أكثر الأساليب استخدامًا.

وقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة في مجال إدارة الأعمال، في كل من: كلية العلوم الإدارية بجامعة حضرموت، وكلية العلوم الإدارية جامعة عدن، وكلية العلوم الإدارية بجامعة شبوة، وكلية العلوم الإدارية والإنسانية جامعة العلوم والتكنولوجيا؛ لمعرفة مدى ملاءمة فقرات الاستبانة وصلاحياتها وانتماءها للبعد الذي أُدرجت فيه، ومدى وضوح الفقرات وصياغتها اللغوية، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم عن محتوى الاستبانة، وتم الأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم، وتم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصوا بها، وأعيدت صياغة الاستبانة في صورتها النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة لاختبار الصدق البنائي، وللتأكد من صدق ثبات أداة الدراسة وزع الباحث الاستبانة بصيغتها النهائية على عَيِّنة استطلاعية مكونة من (35) مفردة، وتم احتسابها من ضمن العَيِّنة الكُلِّيَّة، ويمكن للباحث خلال هذا الجزء التطرق إلى معامل الارتباط بين بُعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للمتغير لنموذج الاستبانة كما يأتي:

ومن خلال الجدول الآتي رقم (4-1) الموضح أدناه يبين معامل الارتباط بين أبعاد ومتغيرات الدراسة:

جدول (4-1)

الاتساق الداخلي لأبعاد ومتغيرات الدراسة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التأثير المثالي	0.857**	0.000
2	التحفيز	0.839**	0.000
3	الاعتبارات الفردية	0.609**	0.000
4	الاستثارة الفكرية	0.760**	0.000
5	القيادة التحويلية	0.970**	0.000
6	أداء المهمة	0.402**	0.000
7	التفكير الاستراتيجي	0.140*	0.000
8	حل المشكلات	0.605**	0.000
9	أداء العاملين	0.599**	0.000

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

من خلال الجدول أعلاه رقم (4-1) تبين أن معامل الارتباط بين كل بعد من متغيرات الدراسة وأبعادها كان ذا دلالة إحصائية بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛ وبذلك تعد جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3. ثبات أداة الدراسة:

يقصد به التجانس في نتائج الأداة، وإمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة أخرى. وقد قام الباحث باحتساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معاملات ألفا كرونباخ (Cronbac Alpha)، وقيمة معامل ألفا تتراوح بين (0-1)، والجدول الآتي رقم (4-2) يوضح معامل الثبات لمحاوَر الاستبانة:

جدول (2-4)

معاملات الثبات بطريقة ألفا لكرونباخ

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	القيادة التحويلية	21	0.681
2	أداء العاملين	17	0.774
	إجمالي محاور الدراسة	38	0.779

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (2-4) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع، إذ بلغ (0.779) لإجمالي فقرات الاستبانة (38) فقرة، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين (0.681) كحدٍ أدنى، و(0.774) كحدٍ أعلى، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- تم إجراء التحليل الإحصائي لدرجات عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS Version-20) من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:
 - معامل ارتباط بيرسون؛ للتأكد من فاعلية فقرات أداة الدراسة، كما تم التحقق من توافر الصدق البنائي أو ما يسمى أحيانًا الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي.
 - "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)؛ لحساب ثبات فقرات الأداة المستخدمة في جمع البيانات.
 - المتوسط الحسابي والوزن النسبي؛ لترتيب أفراد الدراسة بحسب درجاتهم على الفقرات.
 - الانحراف المعياري، لقياس تجانس درجات أفراد الدراسة، "حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات، بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري".
 - أسلوب الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد؛ لاختبار الفرضيات.
 - معامل التحديد (R^2)؛ للكشف عن نسبة الاختلاف في المتغير التابع، والتي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

المبحث الثاني

وصف عينة الدراسة وتحليل خصائصها

يعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية المتمثلة في [الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة]، وذلك من خلال عرض وتحليل اجاباتهم المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات متغيرات الدراسة، توضحها الجداول الآتية:

1. وصف عينة الدراسة وتحليلها بحسب متغير (الجنس):

جدول رقم (3-4)

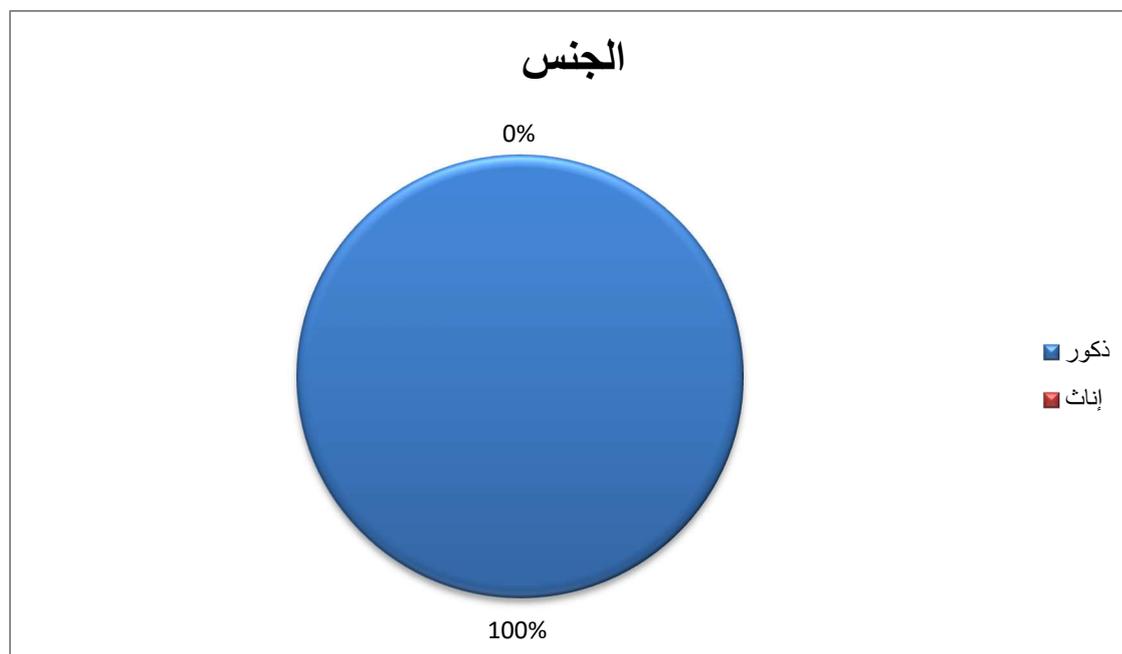
توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة%	التكرار	البيان
100%	234	ذكر
-	-	أنثى
100%	234	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م. من خلال نتائج الجدول رقم (3-4) تبين أن عينة الدراسة هم من الذكور؛ إذ يبلغ عددهم (234) بنسبة (100%)، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط مجتمع الدراسة، والتي تعتمد على الذكور بشكل أكبر من الإناث في إنجاز الأعمال التنظيمية، لذلك فهي توظف الذكور أكثر من الإناث، كما أن ميول غالبية الإناث للأنشطة الخدمية أكثر من السلعية، وهو ما انعكس على أفراد عينة الدراسة. ويمكن تمثيل النتائج بيانيًا في الشكل رقم (1-4):

الشكل رقم (4-1)

توزيع عينة أفراد الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.
2. وصف عينة الدراسة وتحليلها بحسب متغير (العمر):

جدول رقم (4-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة%	التكرار	البيان
-	-	أقل من 30 سنة
% 68.4	160	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
% 4.3	10	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
% 27.4	64	من 50 سنة فأكثر
%100	234	المجموع

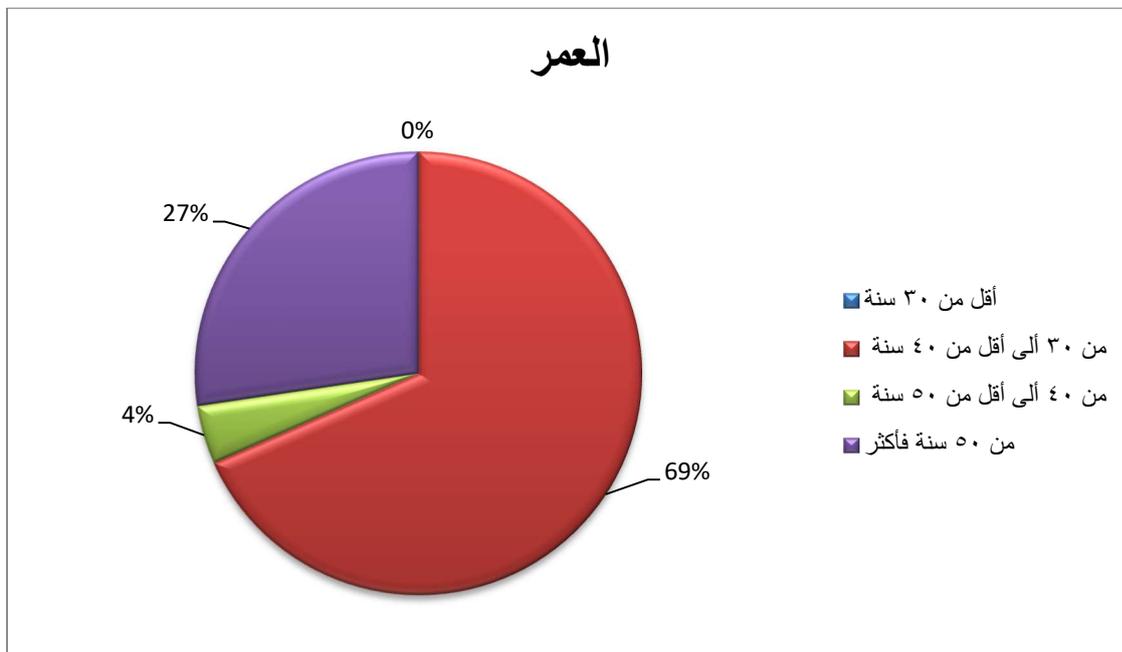
المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن غالبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، وتبلغ نسبتهم (68.4%)، تمثلهم الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (27.4%)، وأخيرًا الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (4.3%).

ويرجع السبب إلى أن أكثر أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) تعود إلى سياسة التوظيف المتبعة في مصانع الإسمنت، التي تقوم على توظيف ذوي الخبرة، والتي غالبًا ما تتوافر بالشكل المطلوب في الأفراد بداية سن الثلاثين، وأيضًا قدم تأسيس نشاط مجتمع الدراسة بمرور وجودهم، يليهم الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) في المرتبة الثانية، وأخيرًا الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) نظرًا لطبيعة نشاط مجتمع الدراسة الفنية غالبًا تجعل منهم محل نظر استقطاب والفرص لديهم كثيرة كفنيين. ويمكن تمثيل النتائج بيانيًا في الشكل رقم (2-4):

الشكل رقم (2-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

3. وصف عينة الدراسة وتحليلها بحسب متغير (للمؤهل العلمي):

جدول رقم (4-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العملي

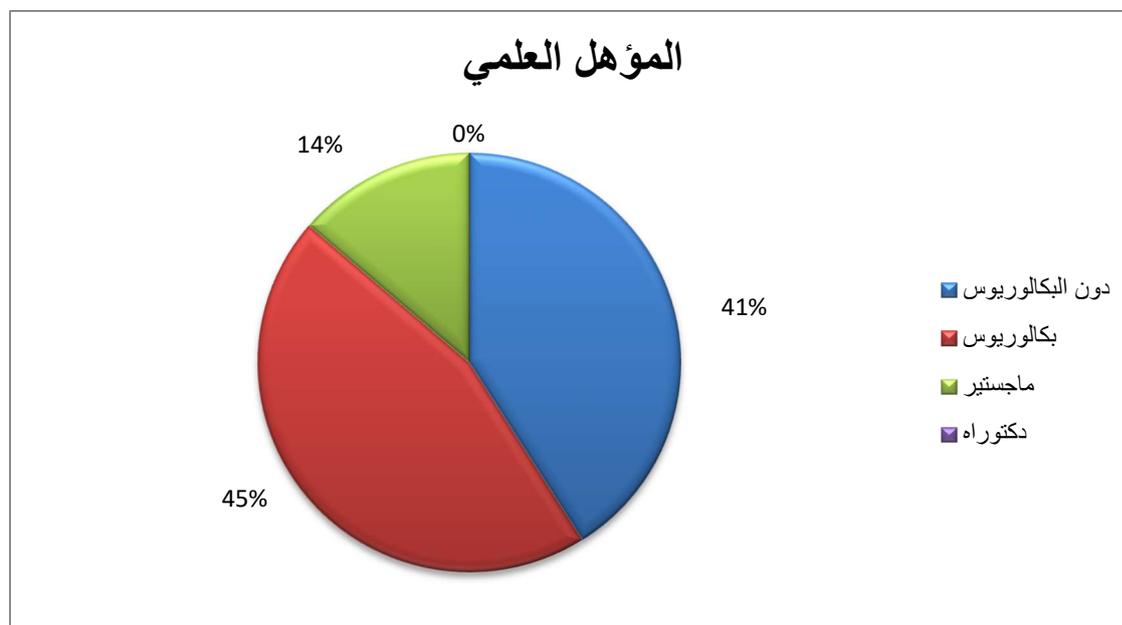
النسبة%	التكرار	البيان
41.0%	96	دون البكالوريوس
45.3%	106	بكالوريوس
13.7%	32	ماجستير
-	0	دكتوراه
100%	234	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م. أما عن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد اتضح من الجدول رقم (4-5) أن غالبية أفراد العينة من حملة مؤهل "بكالوريوس" بنسبة (45.3%)، يليهم حملة مؤهل "دون البكالوريوس" بنسبة (41%)، ثم حملة مؤهل "ماجستير" بنسبة (13.7%).

ويرجع السبب في ذلك إلى توفر الجامعات بشكل كبير، وبتخصصات متنوعة، وتشجيع الأهالي أبناءهم على مواصلة الدراسة الجامعية، وكذلك تشجيع منظمات المجتمع المدني على التعليم الجامعي من خلال تقديم المنح والإعانات للطلاب الجامعيين، وكذلك الدولة وتشجيعها للتعليم الجامعي، ولعل أبرز الدلائل افتتاح جامعات حكومية جديدة، وكليات جديدة، في الجامعات القائمة، إلى جانب الجامعات الخاصة الموجودة في محافظة حضرموت، وأيضًا حاجة نشاط مجتمع الدراسة إلى حملة شهادات البكالوريوس. ويمكن تمثيل النتائج بيانيًا في الشكل رقم (3-4):

الشكل رقم (3-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

4. وصف عينة الدراسة وتحليلها بحسب متغير (المسمى الوظيفي):

جدول رقم (6-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
88.0%	206	موظف
7.7%	18	رئيس قسم
4.3%	10	مدير إدارة
100%	234	المجموع

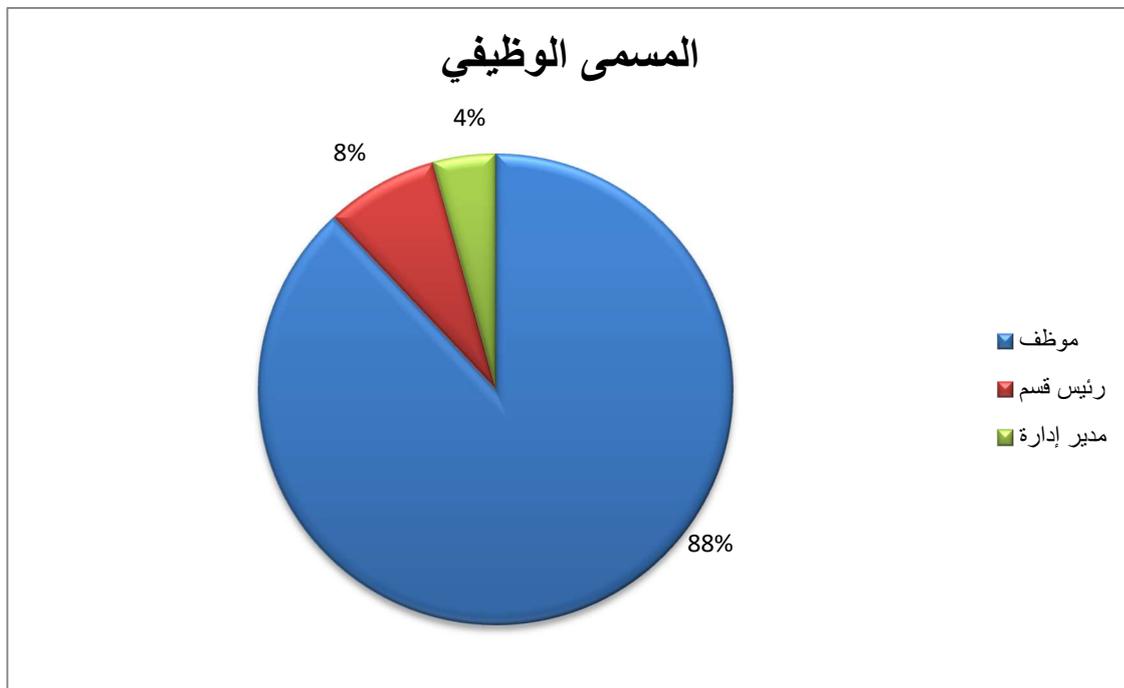
المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (6-4) أن غالبية أفراد العينة يعملون في المركز الوظيفي "موظف" بنسبة (88%)، يليهم الذين يعملون في المركز الوظيفي "رئيس قسم" بنسبة (7.7%)، وأخيرًا الذي يعملون في المركز الوظيفي "مدير إدارة" بنسبة (4.3%).

ومن الطبيعي أن يكون أكثر أفراد العينة يعملون في المركز الوظيفي "موظف"؛ وذلك لأن الوظائف الوسطى والعليا محدودة، ويتم شغلها عن طريق النقل، أو التدوير الوظيفي، والترقيات، ولذلك فإن الغالبية من أفراد عينة الدراسة سنجدها تعمل في المستوى الأدنى، الذي يسمى بـ "موظف". ويمكن تمثيل النتائج بيانياً في الشكل رقم (4-4):

الشكل رقم (4-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

5. وصف عينة الدراسة وتحليلها بحسب متغير (سنوات الخدمة):

جدول رقم (4-7)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

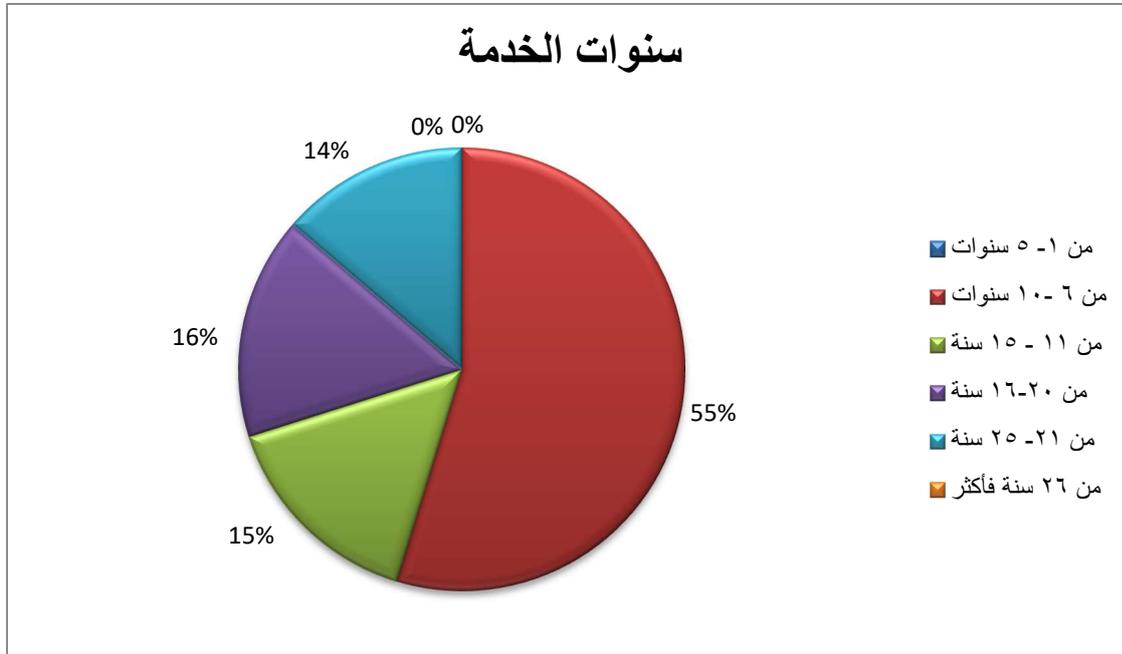
النسبة %	التكرار	البيان
-	-	من 1-5 سنة
54.7%	128	من 6 - 10 سنوات
15.4%	36	من 11 - 15 سنة
16.2%	38	من 16 - 20 سنة
13.7%	32	من 21 - 25 سنة
-	-	من 26 سنة فأكثر
100%	234	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م. أما عن عدد سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة فقد اتضح من الجدول رقم (4-7) أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خدمتهم "من 6 - 10 سنوات" بنسبة (54.7%)، يليهم أفراد العينة تتراوح سنوات خدمتهم "من 16 - 20 سنة" بنسبة (16.2%)، ثم أفراد العينة تتراوح سنوات خدمتهم "من 11 - 15 سنة" بنسبة (15.4%)، وأخيرًا الذين بلغت سنوات خدمتهم "من 21 - 25 سنة" بنسبة (13.7%).

ويرجع السبب في ذلك إلى أن أكثر أفراد عينة الدراسة تبلغ سنوات خدمتهم (من 6 - 10) كما أسلفنا، وإلى سياسة توظيف العاملين المتبعة في شركات الإسمنت اليمنية القائمة على توظيف ذوي الخبرة. ويمكن تمثيل النتائج بيانيًا في الشكل رقم (4-5):

الشكل رقم (4-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

المبحث الثالث

وصف متغيرات الدراسة وتحليلها وأبعادها

لوصف متغيرات الدراسة، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم تحديد مستويات المتوسطات الحسابية اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي، كما رتبت درجات أهمية الفقرات حسب قيم المتوسطات الحسابية، وقد تم تقسيم المستوى للاستبيان الخماسي حسب الجدول رقم (4-8) وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (4-8)

حدود فئات المقياس وطريقة تفسير استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

الوزن	المقياس	المتوسط المرجح بالأوزان	الاتجاه
1	لا أوافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	متدنٍ جداً
2	لا أوافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	متدنٍ
3	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
4	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.

واعتمد الباحث على في تفسير البيانات بناءً على قيم المتوسطات الحسابية معادلة طول الفئة، التي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغير الدراسة، الذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{الحد الأعلى}}$$

إذا فإن طول الفئة =

$$\frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0.8$$

وقد كان وصف متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: وصف أبعاد المتغير المستقل وتحليلها (القيادة التحويلية) منفردة:

يشمل وصف متغير القيادة التحويلية (21) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، هي:

1. بُعد التأثير المثالي:

يتكون هذا البُعد من (5) فقرات، تم وصفها وتحليلها إحصائياً على النحو الآتي:

جدول رقم (9-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بُعد التأثير المثالي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يحظى رئيسك بإعجاب وتقدير المرؤوسين.	4.45	0.50	89.1%	مرتفع جداً	1
2	يثق جميع المرؤوسين برئيسهم.	4.18	0.38	83.6%	مرتفع	2
3	يتعامل رئيسك معك بطريقة تتفق مع الأخلاق والمبادئ في تعامله معك.	4.32	0.70	86.3%	مرتفع جداً	3
4	يقلد المرؤوسين رئيسهم في العمل.	4.18	0.65	83.6%	مرتفع	4
5	يترفع رئيسك عن استغلال الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية	4.04	1.30	80.9%	مرتفع	5
-	الإجمالي	4.23	0.71	84.9%	مرتفع جداً	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (9-4) أن الفقرة رقم (1) "يحظى رئيسك بإعجاب وتقدير المرؤوسين" حصلت على أعلى ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع جداً" بمتوسط حسابي (4.45)، وانحراف معياري (0.50)، وبنسبة (89.1%)، في حين حصلت الفقرة رقم (5) "يترفع رئيسك

عن استغلال الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية"، على أقل ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع"، بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (1.30)، وبنسبة (80.9%).

وبالنظر لإجمالي مستوى الموافقة عن بُعد التأثير المثالي نجد أنه "مرتفع جدًا" وبنسبة (84.9%)، وهذا يؤشر إلى أن السياسات المتبعة في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تشدد على أن يكون شاغل الوظائف القيادية ذا هالة وكاريزما عالية حتى ينال احترام العاملين وتقديرهم وإعجابهم؛ لكي ينال ثقتهم، ويتأثروا به ويقلدوه، وبالتالي ينعكس على تحسين أدائهم وزيادته.

2. بُعد التحفيز:

يتكون هذا البعد من (6) فقرات تم وصفها وتحليلها إحصائيًا على النحو الآتي:

جدول رقم (10-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بُعد التحفيز

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الموافقة	الترتيب
6	يعمل رئيسك على بث الروح المعنوية في المرؤوسين.	4.44	0.50	88.7%	مرتفع جدًا	1
7	يجعل رئيسك من المهام الموكلة للمرؤوسين ذات تحدٍ عالٍ.	4.16	0.64	83.2%	مرتفع	3
8	يحفز رئيسك المرؤوسين لتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع.	4.14	0.34	82.7%	مرتفع	4
9	يبرز الرئيس إنجازات فريق العمل.	4.27	0.45	85.5%	مرتفع جدًا	2
10	يعطي رئيسك مكافأة للمرؤوسين المنضبطين.	3.56	0.50	71.3%	مرتفع	6
11	يثني الرئيس على المرؤوسين المتميزين والمبدعين.	4.04	0.56	80.9%	مرتفع	5
-	الإجمالي	4.10	0.50	82.1%	مرتفع	-

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (10-4) أن الفقرة رقم (6) "يعمل رئيسك على بث الروح المعنوية في المرؤوسين" حصلت على أعلى ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع جدًا" بمتوسط حسابي (4.44)، وانحراف معياري (0.50)، وبنسبة (88.7%)، في حين حصلت الفقرة رقم (10) "يعطي رئيسك مكافأة للمرؤوسين المنضبطين"، على أقل ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع" بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.56)، وبنسبة (71.3%).

وبالنظر لإجمالي مستوى الموافقة عن بُعد التحفيز نجد أنه "مرتفع" وبنسبة (82.1%)، وهذا يؤشر إلى أن مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تتبنى أنظمة جيدة للتحفيز تتناسب وطبيعة النشاط نتيجة لاتباعها أساليب إدارية حديثة.

3. بُعد الاستشارة الفكرية:

يتكون هذا البُعد من (5) فقرات تم وصفها وتحليلها إحصائيًا على النحو الآتي:

جدول رقم (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بُعد الاستشارة الفكرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الموافقة	الترتيب
12	يستمتع الرئيس لآراء المرؤوسين ووجهات نظرهم	4.32	0.47	86.3%	مرتفع جدًا	3
13	يشجع الرئيس مرؤوسيه لاكتشاف حلول وطرق جديدة للمشاكل القائمة.	4.55	0.50	90.9%	مرتفع جدًا	1
14	يشارك الرئيس مرؤوسيه في وضع حلول مبتكرة للمشاكل التي تعترضهم.	4.43	0.50	88.5%	مرتفع جدًا	2
15	يساعد الرئيس مرؤوسيه في التفكير إلى أبعد من أهدافهم الشخصية في الوقت الحاضر.	4.18	0.65	83.6%	مرتفع	4
16	يستشير الرئيس مرؤوسيه فكرياً لأجل الإبداع والتجديد.	4.14	0.63	82.7%	مرتفع	5
-	الإجمالي	4.32	0.55	86.4%	مرتفع جدًا	-

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (4-11) أن الفقرة رقم (13) "يشجع الرئيس مرؤوسيه لاكتشاف

حلول وطرق جديدة للمشاكل القائمة" حصلت على أعلى ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع جدًا"

بمتوسط حسابي (4.55)، وانحراف معياري (0.50)، وبنسبة (90.9%)، في حين حصلت الفقرة

رقم (16) "يستشير الرئيس مرؤوسيه فكريًا لأجل الإبداع والتجديد"، على أقل ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع" بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.63)، ونسبة (82.7%). وبالنظر لإجمالي مستوى الموافقة عن بُعد الاستثارة الفكرية نجد أنه "مرتفع جدًا" إذ جاء بنسبة (86.4%)، وهذا يؤشر إلى أن القيادة في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تتمتع بأساليب حديثة في اتخاذ القرارات التي تقوم على مشاركة العاملين في صناعة القرارات دون الانفراد بها، للحصول على طرق جديدة وحلول مبتكرة لمواجهة المشكلات.

4. بُعد الاعتبارية الفردية

يتكون هذا البعد من (5) فقرات تم وصفها وتحليلها إحصائيًا على النحو الآتي:

جدول رقم (12-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بُعد الاعتبارية الفردية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الموافقة	الترتيب
17	يحترم الرئيس مرؤوسيه ويقدرهم.	4.15	0.64	83.1%	مرتفع	2
18	يراعي الرئيس الفروق الفردية بين المرؤوسين.	3.86	0.82	77.3%	مرتفع	3
19	لا يستخدم الرئيس النقد العلني عند حدوث خطأ من المرؤوسين.	3.86	0.82	77.3%	مرتفع	4
20	يهتم الرئيس بالمرؤوسين الذين يمتلكون قدرات مميزة	3.73	0.45	74.5%	مرتفع	5
21	يهتم الرئيس بتطوير مرؤوسيه وتحسين مساهمهم الوظيفي.	4.41	0.49	88.2%	مرتفع جدًا	1
-	الإجمالي	4.00	0.64	80.1%	مرتفع	-

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (12-4) إن الفقرة رقم (21) "يهتم الرئيس بتطوير مؤوسيه وتحسين مسارهم الوظيفي" حصلت على أعلى ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع جداً"، بمتوسط حسابي (4.41)، وانحراف معياري (0.49)، وبنسبة (88.2%)، في حين حصلت الفقرة رقم (20) "يهتم الرئيس بالمرؤوسين الذين يمتلكون قدرات مميزة"، على أقل ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع"، بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.45)، وبنسبة (74.5%).

وبالنظر لإجمالي مستوى الموافقة حول بُعد الاعتبارات الفردية نجد أنه "مرتفع" وبنسبة (80.1%). وهذا يؤشر إلى إدراك القيادة في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت أهمية العنصر البشري، وأنه ميزة تنافسية صعبة التقليد، وبالتالي فهم يولونهم اهتمام وعناية خاصة جداً.

5. أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) مجتمعة:

مما سبق يتضح أن مستوى أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) مجتمعة كانت مرتفعة، وأيضاً مرتفعة منفردة كما هي في الجدول رقم (13-4).

جدول رقم (13-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	التأثير المثالي	4.23	0.71	84.9%	مرتفع جداً	2
2	التحفيز	4.10	0.50	82.1%	مرتفع	3
3	الاستشارة الفكرية	4.32	0.55	86.4%	مرتفع جداً	1
4	الاعتبارات الفردية	4.00	0.64	80.1%	مرتفع	4
-	الإجمالي	4.16	0.60	83.3%	مرتفع	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

وبالنظر للجدول رقم (4-13) نجد أن مستوى توافر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية كانت "مرتفع"، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.60)، وبنسبة (83.3%). وهذا يؤشر إلى النجاح والمزايا التي تجنيها المصانع من اتباع هذا الأسلوب الحديث، الذي يسعى إلى التشاركية وإلغاء التسلطية والهرمية العقيمة، ويعد من ضمن السياسات التي تواكب التحديات الحديثة، المتمثلة في التغيرات المتسارعة في بيئة المصانع. إذ قامت هذه المصانع بتبني تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث.

ويمكن القول إنه تمت الإجابة عن التساؤل رقم (1) الذي ينص على [ما مستوى القيادة التحويلية في مصانع الاسمنت في محافظة حضرموت؟].

كما يمكن القول انه تم تحقيق الهدف رقم (2) الذي ينص على [معرفة مستوى القيادة التحويلية في مصانع الاسمنت في محافظة حضرموت].

ثانياً: وصف أبعاد المتغير التابع وتحليلها (أداء العاملين) منفردة:

يشمل وصف متغير أداء العاملين (17) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي:

1. بُعد أداء المهمة:

يتكون هذا البعد من (6) فقرات تم وصف متغيراتها وتحليلها إحصائياً على النحو الآتي:

جدول رقم (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بُعد أداء المهمة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يهتم العاملون بالجانب الأخلاقي عند أداء مهامهم الوظيفية	4.14	0.34	%82.7	مرتفع	1
2	يدفع العاملون لبذل أقصى جهودهم في إنجاز مهام عملهم	4.13	0.34	%82.7	مرتفع	2
3	يملك العاملون القدرة على مواجهة مسؤوليات العمل بكفاءة.	4.00	0.00	%80	مرتفع	3
4	يعمل العاملون على تحديث وسائل العمل بما يساعد على أداء مهام العمل بفاعلية.	3.86	0.34	%77.3	مرتفع	4
5	يقوم العاملون بالتدريب بشكل دوري لمواكبة التطورات في مجال عملهم.	3.45	0.72	%69.1	مرتفع	6
6	يتبنى العاملون منهجاً علمياً سليماً في إعداد دليل وصف الوظائف.	3.86	0.63	%77.3	مرتفع	5
-	الإجمالي	3.90	0.40	%78.2	مرتفع	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (4-14) أن الفقرة رقم (1) "يهتم العاملون بالجانب الأخلاقي عند أداء مهامهم الوظيفية" حصلت على أعلى ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع"، بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.34)، ونسبة (82.7%)، في حين حصلت الفقرة رقم (5) "يقوم العاملون بالتدريب بشكل دوري لمواكبة التطورات في مجال عملهم"، على أقل ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع"، بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.72)، ونسبة (69.1%).

وبالنظر لإجمالي مستوى الموافقة عن بُعد أداء المهمة نجد أنه "مرتفع" بنسبة (78.2%)، وهذا يؤشر إلى أن مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تقوم بتوفير الاحتياجات التدريبية والتأهيلية بدقة متناهية، والتركيز على السمعة والجانب الأخلاقي أثناء عمليات الاستقطاب. كما يوجد لدى عدد من العاملين في هذه المصانع رصًا وظيفيًا وما يعكسه هذا المفهوم لدى العاملين.

2. بُعد التفكير الاستراتيجي:

يتكون هذا البعد من (5) فقرات تم وصف متغيراتها وتحليلها إحصائياً على النحو الآتي:

جدول رقم (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بُعد التفكير الاستراتيجي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الموافقة	الترتيب
7	يتمتع العاملون بالقدرة على توقع الأحداث المستقبلية.	3.73	0.45	74.6%	مرتفع	4
8	يملك العاملون القدرة على تحليل مختلف المواقف التي تعترضهم أثناء العمل.	4.00	0.00	80%	مرتفع	2
9	يسهم العاملون في صياغة استراتيجيات تتوافق مع أهداف الشركة كل في مجال عمله.	3.73	0.45	74.6%	مرتفع	5
10	يملك العاملون القدرة على تحديد توجهات الشركة في التنمية والتطوير.	3.86	0.34	77.3%	مرتفع	3
11	يلتزم العاملون بالاستراتيجية المصممة بما يسمح لهم بالتعامل مع المستجدات المستقبلية.	4.14	0.34	82.7%	مرتفع	1
-	الإجمالي	3.89	0.32	77.8%	مرتفع	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (15-4) أن الفقرة رقم (11) "يلتزم العاملون بالإستراتيجية المصممة بما يسمح لهم بالتعامل مع المستجدات المستقبلية" حصلت على أعلى ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع"، بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.34)، وبنسبة (82.7%)، في حين حصلت الفقرة رقم (9) "يسهم العاملون بصياغة استراتيجيات تتوافق مع أهداف الشركة كل في مجال عمله"، على أقل ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع"، بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.45)، وبنسبة (74.6%).

وبالنظر لإجمالي مستوى الموافقة عن بُعد التفكير الاستراتيجي نجد أنه "مرتفع" بنسبة (77.8%). وهذا يؤشر إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، الذي يسهم في إبداء آرائهم ومقترحاتهم، ومنحهم مجالاً للتحليل والمقارنة، وهذا بطبيعة الحال ينمي مهارات التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت.

3. بُعد حل المشكلات:

يتكون هذا البعد من (6) فقرات تم وصف متغيراتها وتحليلها إحصائياً على النحو الآتي:

جدول رقم (16-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعبرة عن بُعد حل المشكلات

الترتيب	مستوى الموافقة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
6	مرتفع	77.3%	0.34	3.83	يملك العاملون القدرة على تحديد المشكلات بدقة.	12
1	مرتفع	82.7%	0.34	4.14	يستطيع العاملون توفير حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	13
5	مرتفع	80%	0.91	4.00	يتمتع العاملون بالقدرة على حل المشكلات بالطرق السليمة وفقاً لتعليمات الشركة.	14
3	مرتفع	80%	0.52	4.00	يشترك العاملون في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بحل المشكلات التي تواجهها بيئة العمل.	15
4	مرتفع	80%	0.74	4.00	يستفيد العاملون من تجاربهم في مواجهه المشكلات السابقة في الحد من حدوث المشكلات المماثلة في المستقبل.	16
2	مرتفع	80%	0.52	4.00	يتعامل العاملون مع المشكلات بهدوء بعيد عن الانفعالات.	17
-	مرتفع	80%	0.56	4.00	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (16-4) أن الفقرة رقم (13) "يستطيع العاملون توفير حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم" حصلت على أعلى ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع"، بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.34)، ونسبة (82.7%)، بينما حصلت الفقرة رقم (12) "يملك العاملون القدرة على تحديد المشكلات بدقة"، على أقل ترتيب بمستوى موافقة "مرتفع"، بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.34)، ونسبة (77.3%).

وبالنظر لإجمالي مستوى الموافقة عن بُعد حل المشكلات نجد إنه "مرتفع" بنسبة (80%)، وهذا يُوّشر إلى إشراك العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت بصورة مستمرة في عملية حل المشكلات، وكذلك الخبرة المكتسبة لديهم عن طريق التدريب والممارسة.

1. أبعاد المتغير التابع (أداء العاملين) مجتمعة:

وبالنظر لمستوى توافر أبعاد المتغير التابع في الدراسة نجد إنها كما يأتي في الجدول الآتي رقم (17-4):

جدول رقم (17-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداء العاملين

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	أداء المهمة	3.91	0.40	78.2%	مرتفع	2
2	التفكير الاستراتيجي	3.89	0.32	77.8%	مرتفع	3
3	حل المشكلات	4.00	0.56	80%	مرتفع	1
-	الإجمالي	3.93	0.43	78.7%	مرتفع	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

وبالنظر للجدول (17-4) نجد أن مستوى توافر أبعاد المتغير التابع أداء العاملين كان "مرتفع"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.43)، مما يدل على تقارب آراء عينة الدراسة وتجانسها عن هذا المتغير بنسبة (78.7%). وهذا يُوّشر إلى إدراك القيادة في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت بأهمية نتائج الأداء المرتفع من قبل العاملين، فهي تسعى دائماً إلى تعزيزه وإبقائه بهذه المستوى.

ويمكن القول إنه تمت الإجابة عن التساؤل رقم (2) الذي ينص على [ما مستوى أداء العاملين في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت؟].

كما يمكن القول إنه تم تحقيق الهدف رقم (3) الذي ينص على [معرفة مستوى أداء العاملين في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت].

المبحث الرابع

اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي تختبر أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في حضرموت، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، وفق المعادلة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta X$$

Y = يمثل المتغير التابع وهو (أداء العاملين).

X = يمثل المتغير المستقل وهو (القيادة التحويلية).

α = وهو ثابت الانحدار.

β = وهو يمثل مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة التغير الذي يحدث في المتغير المستقل.

الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت":

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية يجب علينا اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

((لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في محافظة حضرموت))

جدول رقم (4-18)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	ثابت الانحدار α	البُعد
0.000	76.288	0.247	0.497	0.096	3.525	التأثير المثالي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يظهر الجدول رقم (4-18) أن نتائج نموذج الانحدار المتعدد توضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في أداء العاملين إذ بلغ معامل التحديد (0.247)، ويعني ذلك أن ما نسبته (25%) من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في التأثير المثالي وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين أنّ (75%) من التغيرات في أداء العاملين تعود إلى عوامل أخرى، أي إن التأثير المثالي في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت يؤثر في أداء العاملين بنسبة (25%). كما أن قيمة R معامل الارتباط قد بلغ (0.497)، أي إنه ارتباط طردي ضعيف وقريب من المتوسط، كما بلغت قيمة α (3.525) وهذا يعني أن هناك وجوداً لأداء العاملين مقداره (3.525) حتى وإن كان التأثير المثالي يساوي صفراً. كما يوضح الجدول أيضاً قيمة (β) وهي (0.096) وهذا يعني أن أي تغير في قيمة بعد التأثير المثالي (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة أداء العاملين (Y) بمقدار (0.096). وأخيراً نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (76.288)، بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α ≤ 0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير لُبعد التأثير المثالي في المتغير المستجيب (أداء العاملين)، وبذلك نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في أداء العاملين في مصانع الاسمنت بمحافظة حضرموت عند مستوى معنوية (0.05)".

$$Y = \alpha + \beta X$$

Y: أداء العاملين

X: التأثير المثالي

$$\diamond \text{ أداء العاملين} = 3.53 + 0.096 * (\text{التأثير المثالي}).$$

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

((لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت))

جدول رقم (19-4)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	ثابت الانحدار α	البُعد
0.001	10.923	0.045	0.212	0.080	3.606	التحفيز

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يظهر الجدول رقم (19-4) أن نتائج نموذج الانحدار المتعدد توضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز في أداء العاملين إذ بلغ معامل التحديد R^2 (0.045)، ويعني ذلك أن ما نسبته (5%) من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في التحفيز وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين أن (95%) من التغيرات في أداء العاملين تعود إلى عوامل أخرى، أي إن التحفيز في مصانع الإسمنت في حضرموت يؤثر في أداء العاملين بنسبة (5%). كما أن قيمة R معامل الارتباط قد بلغ (0.212)، أي إنه ارتباط طردي ضعيف، كما بلغت قيمة α (3.606) وهذا يعني أن هناك وجود لأداء العاملين مقداره (3.606) حتى وإن كان التحفيز يساوي صفرًا. كما يوضح الجدول أيضا قيمة β وهي (0.080) وهذا يعني أن أي تغير في قيمة بُعد التحفيز

(X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة أداء العاملين (Y) بمقدار (0.080). وأخيرًا نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (10.923)، بقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود تأثير لبُعد التحفيز في المتغير المستجيب (أداء العاملين)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت عند مستوى معنوية (0.05)".

$$Y = \alpha + \beta X$$

Y: أداء العاملين

X: التحفيز

❖ أداء العاملين = 3.67 + 0.08*(التحفيز).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

((لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت

بمحافظة حضرموت))

جدول رقم (20-4)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	ثابت الانحدار α	البُعد
0.000	13.391	0.055	0.234	0.062	4.202	الاستثارة الفكرية

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يظهر الجدول رقم (20-4) أن نتائج نموذج الانحدار المتعدد توضح وجود أثر ذي دلالة

إحصائية للاستثارة الفكرية في أداء العاملين إذ بلغ R² معامل التحديد (0.055)، ويعني ذلك أن

ما نسبته (6%) من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في التحفيز وحده (مع ثبات بقية

العوامل الأخرى)، في حين أن (94%) من التغيرات في أداء العاملين تعود إلى عوامل أخرى،

أي إن الاستتارة الفكرية في مصانع الإسمنت في حضرموت تؤثر في أداء العاملين بنسبة (6%). كما أن قيمة R معامل الارتباط قد بلغ (0.234)، أي أنه ارتباط طردي ضعيف، كما بلغت قيمة (4.202) (α) وهذا يعني أن هناك وجوداً لأداء العاملين مقداره (4.202) حتى وإن كانت الاستتارة الفكرية يساوي صفرًا. كما يوضح الجدول أيضًا قيمة (β) وهي (0.062) وهذا يعني أن أي تغير في قيمة بُعد الاستتارة الفكرية (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة أداء العاملين (Y) بمقدار (0.062). وأخيرًا نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (13.391)، بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود تأثير لبُعد الاستتارة الفكرية في المتغير المستجيب (أداء العاملين)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستتارة الفكرية في أداء العاملين في مصانع الاسمنت بمحافظة حضرموت عند مستوى معنوية (0.05)".

$$Y = \alpha + \beta X$$

Y : أداء العاملين

X: الاستتارة الفكرية

❖ أداء العاملين = 4.20 + 0.06 * (الاستتارة الفكرية).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

((لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت

بمحافظة حضرموت))

جدول رقم (21-4)

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	ثابت الانحدار α	البُعد
0.000	107.095	0.316	0.562	0.112	3.486	الاعتبارية الفردية

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يظهر الجدول رقم (21-4) أن نتائج نموذج الانحدار المتعدد توضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية في أداء العاملين إذ بلغ R^2 معامل التحديد (0.316)، ويعني ذلك أن ما نسبته (32%) من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في الاعتبارية الفردية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين أن (68%) من التغيرات في أداء العاملين تعود إلى عوامل أخرى، أي إن الاعتبارية الفردية في مصانع الإسمنت في حضرموت تؤثر في أداء العاملين بنسبة (32%). كما أن قيمة R معامل الارتباط قد بلغ (0.562)، أي إنه ارتباط طردي متوسط، كما بلغت قيمة (α) (3.486) وهذا يعني أن هناك وجوداً لأداء العاملين مقداره (3.486) حتى وإن كانت الاعتبارية الفردية تساوي صفرًا. كما يوضح الجدول أيضًا قيمة (β) وهي (0.112) وهذا يعني أن أي تغير في قيمة بُعد الاعتبارية الفردية (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة أداء العاملين (Y) بمقدار (0.112). وأخيرًا نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (107.095)، بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ ، وهذا يدل على وجود تأثير لبُعد الاعتبارية الفردية في المتغير المستجيب (أداء العاملين)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت عند مستوى معنوية (0.05)".

$$Y = \alpha + \beta X$$

Y : أداء العاملين

X: الاعتبارية الفردية

أداء العاملين = 3.49 + 0.11 * (الاعتبارية الفردية)

5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

((لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت))

جدول رقم (22-4)

اختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعه في أداء العاملين

المتغير المستقل	ثابت الانحدار α	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة sig
القيادة التحويلية	3.445	0.117	0.386	0.149	40.609	0.000

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يظهر الجدول رقم (22-4) أن نتائج نموذج الانحدار المتعدد توضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في أداء العاملين إذ بلغ R^2 معامل التحديد (0.149)، ويعني ذلك أن ما نسبته (15%) من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين أن (85%) من التغيرات في أداء العاملين تعود إلى عوامل أخرى، أي إن القيادة التحويلية في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تؤثر في أداء العاملين بنسبة (15%). كما أن قيمة R معامل الارتباط قد بلغ (0.386)، أي إنه ارتباط طردي ضعيف، كما بلغت قيمة α (3.445) وهذا يعني أن هناك وجودًا لأداء العاملين مقداره (3.445) حتى وإن كانت القيادة التحويلية تساوي صفرًا. كما يوضح الجدول أيضًا قيمة β وهي (0.117) وهذا يعني أن أي تغير في قيمة القيادة التحويلية (x) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة أداء العاملين (y) بمقدار (0.117). وأخيرًا نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (40.609)، بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود تأثير للقيادة التحويلية في المتغير المستجيب (أداء العاملين)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت عند مستوى معنوية (0.05).

$$Y = \alpha + \beta X$$

Y: أداء العاملين

X: القيادة التحويلية

$$\diamond \text{ أداء العاملين} = 3.45 + 0.12 * (\text{القيادة التحويلية}).$$

ويمكن القول إنه تمت الإجابة عن التساؤل رقم (3) الذي ينص على [ما أثر القيادة التحويلية في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت؟].

كما يمكن القول إنه تم تحقيق الهدف رقم (4) الذي ينص على [اختبار أثر القيادة التحويلية في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت].

الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الأسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى الخصائص الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)". ويهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أستخدم الباحث اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات، استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر، ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، نقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى للعوامل الضابطة يُعزى لمتغير الجنس".

ومن أجل اختبار فرضية الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تُعزى الخصائص الشخصية يُعزى لمتغير الجنس فقد تم استخدام اختبار (Independent-Samples Testes) ومن خلال الجدول (4-23) كما يأتي:

جدول رقم (4-23)

نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجنس عن أثر القيادة التحويلية بأبعدها في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في محافظة حضرموت

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	القيمة الاحتمالية	نتيجة الفرضية
ذكر	234	4.05	0.20	-	-	-	قبول
أنثى	-	-	-	-	-	-	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

ن=234

ومن خلال الجدول (4-23) أعلاه يتبين لنا أن أفراد العينة هم من الذكور فقط، أي لن يكون هناك تأثير، بمعنى إن الآراء نفسها والاعتقاد تجاه موضوع الدراسة. وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى الخصائص الشخصية يُعزى لمتغير الجنس".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الأسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى الخصائص الشخصية يُعزى لمتغير العمر".

ومن أجل اختبار فرضية الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تُعزى الخصائص الشخصية يُعزى لمتغير العمر" فقد تم استخدام اختبار (ANOVA) ومن خلال الجدول رقم (4-24) الآتي:

جدول رقم (4-24)

نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير العمر عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت.

المتغير	البيان	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائية F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	0	0	0	27.260	0.000	رفض
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	160	3.90	0.09			
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	4.00	0.0			
	من 50 سنة فأكثر	64	4.00	0.11			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

ن=234

تشير نتائج الجدول رقم (4-24) إلى وجود دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الفئات العمرية عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت، أي إن متغير العمر يؤثر في اتجاهات الأفراد عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع

الإسمنت بمحافظة حضرموت، إذ بلغت قيمة F (27.260) عند مستوى دلالة (sig) (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) ولمعرفة لصالح من تلك الفروق فإننا نقوم باختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول الآتي رقم (4.25) يوضح ذلك:

جدول رقم (4-25)

نتائج اختبار (Scheffe) لإجراء المقارنات بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير العمر عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت.

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق J - I	المتوسط الحسابي	العمر	
				العمر (J)	العمر (I)
0.007	0.03	0.10-	4.00	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
0.000	0.01	0.10-	3.93	من 50 سنة فأكثر	سنة
0.007	0.03	0.10	4.00	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
0.100	0.03	0.00	3.93	من 50 سنة فأكثر	سنة
0.000	0.01	0.10	4.00	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 50 سنة فأكثر
0.100	0.03	0.00	4.00	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

ومن الجدول رقم (25-4) يتضح لنا أن الفروق المعنوية تركزت بين الذين أعمارهم (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، وبين الذين أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) أي بفروق معنوية (0.10) لصالح الذين أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) عند مستوى دلالة (0.00).

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى الخصائص الشخصية يُعزى لمتغير العمر".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى للعوامل الضابطة يُعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ومن أجل اختبار فرضية الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين بمصانع الإسمنت في حضرموت تُعزى الخصائص الشخصية يُعزى لمتغير المؤهل العلمي "فقد تم استخدام اختبار (ANOVA) ومن خلال الجدول رقم (26-4) الآتي:

جدول رقم (4-26)

اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت

المتغير	البيان	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائية F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
المؤهل العلمي	دون البكالوريوس	96	4.00	0.09	127.093	0.000	رفض
	بكالوريوس	106	3.92	0.06			
	ماجستير	32	3.77	0.00			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

ن=234

تشير نتائج الجدول رقم (4-26) إلى وجود دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في حضرموت وذلك باختلاف مؤهلاتهم العلمية، أي إن متغير المؤهل العلمي يؤثر في اتجاهات الأفراد عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في حضرموت؛ إذ بلغت قيمة F (127.93) عند مستوى دلالة (sig) (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق فإننا نقوم باختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول الآتي رقم (4-27) يوضح ذلك:

جدول رقم (4-27)

نتائج اختبار (Scheffe) لإجراء المقارنات بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت.

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق J - I	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	
				المؤهل العلمي (J)	المؤهل العلمي (I)
0.000	0.10	0.77	3.92	بكالوريوس	دون
0.000	0.15	0.23	3.77	ماجستير	البكالوريوس
0.000	0.10	0.08-	4.00	دون	بكالوريوس
0.000	0.15	0.16	3.77	ماجستير	
0.000	0.15	0.23-	4.00	دون	ماجستير
0.000	0.15	0.16-	3.92	بكالوريوس	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

ومن الجدول رقم (4-27) يتضح لنا أن الفروق المعنوية تركزت بين حملة المؤهل العلمي (دون البكالوريوس)، وحملة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، أي بفروق معنوية (0.77) لصالح حملة المؤهل العلمي (دون البكالوريوس) عند مستوى دلالة (0.00).

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى الخصائص الشخصية يُعزى لمتغير المؤهل العلمي".

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى للعوامل الضابطة يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

ومن أجل اختبار فرضية الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في حضرموت تُعزى الخصائص الشخصية يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي "فقد تم استخدام اختبار (ANOVA) ومن خلال الجدول ق (4.28) الآتي:

جدول رقم (4-28)

نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي عن أثر القيادة التحويلية بأبعاها في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في محافظة حضرموت.

المتغير	البيان	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائية F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
المسمى الوظيفي	موظف	206	3.93	0.10	5.453	0.005	رفض
	رئيس قسم	18	3.99	0.13			
	مدير إدارة	10	4.00	0.00			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

ن=234

تشير نتائج الجدول رقم (4-28) إلى وجود دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في حضرموت وذلك باختلاف مسمياتهم الوظيفية، أي إن متغير المسمى الوظيفي يؤثر في اتجاهات الأفراد عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في حضرموت؛ إذ بلغت قيمة F (5.453) عند مستوى دلالة (sig) (0.05) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ولمعرفة لصالح من تلك

الفروق فإننا نقوم باختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول الآتي رقم (4-29) يوضح ذلك:

جدول رقم (4-29)

نتائج اختبار (Scheffe) لإجراء المقارنات بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق J - I	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	
				المسمى الوظيفي (J)	المسمى الوظيفي (I)
0.042	0.03	0.06-	3.99	رئيس قسم	موظف
0.080	0.03	0.07-	4.00	مدير إدارة	
0.042	0.03	0.06	3.93	موظف	رئيس قسم
0.096	0.04	0.11-	4.00	مدير إدارة	
0.080	0.03	0.07	3.93	موظف	مدير إدارة
0.096	0.04	0.11	3.99	رئيس قسم	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

ومن الجدول رقم (4-29) يتضح لنا أن الفروق المعنوية تركزت بين العاملين بمسمى وظيفي (موظف)، وبين العاملين بمسمى وظيفي (رئيس قسم)، أي بفروق معنوية (0.06) لصالح حملة العاملين بمسمى وظيفي (رئيس قسم) عند مستوى دلالة (0.04).

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى للخصائص الشخصية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الأسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى للخصائص الشخصية يُعزى لمتغير سنوات الخدمة".

ومن أجل اختبار فرضية الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في حضرموت تُعزى للعوامل الضابطة يُعزى لمتغير سنوات الخدمة فقد تم استخدام اختبار (ANOVA) ومن خلال الجدول رقم (30-4) الآتي:

جدول رقم (30-4)

نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة عن أثر القيادة التحويلية بأبعدها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت

المتغير	البيان	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائية F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
سنوات الخدمة	من 6-10 سنوات	128	3.91	0.10	66.678	0.000	رفض
	من 11-15 سنة	36	4.10	0.04			
	من 16-20 سنة	38	3.90	0.05			
	من 21-25 سنة	32	3.89	0.00			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

$$n=234$$

تشير نتائج الجدول رقم (30-4) إلى وجود دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في حضرموت وذلك باختلاف سنوات الخدمة لديهم، أي إن متغير سنوات الخدمة تؤثر في اتجاهات الأفراد عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت في حضرموت؛ إذ بلغت قيمة $F(66.678)$ عند مستوى دلالة (sig) (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) ولمعرفة لصالح من تلك

الفروق فإننا نقوم باختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول الآتي رقم (4-31) يوضح ذلك:

جدول رقم (4-31)

نتائج اختبار (Scheffe) لإجراء المقارنات بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخدمة عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق J - I	المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة	
				سنوات الخدمة (J)	سنوات الخدمة (I)
0.000	0.01	0.19-	4.10	من 15-11 سنة	من 10-6 سنوات
0.089	0.01	0.01	3.90	من 20 - 16 سنة	
0.065	0.02	0.02	3.89	من 25 - 21 سنة	
0.000	0.01	0.19	3.91	من 10-6 سنوات	من 15-11 سنة
0.000	0.02	0.20	3.90	من 20 - 16 سنة	
0.000	0.02	0.21	3.89	من 25 - 21 سنة	
0.089	0.01	0.01-	3.91	من 10-6 سنوات	من 20 - 16 سنة
0.000	0.02	0.20-	4.10	من 15-11 سنة	
0.098	0.02	0.01	3.90	من 25 - 21 سنة	
0.065	0.02	0.02-	3.91	من 10-6 سنوات	من 25 - 21 سنة
0.000	0.02	0.21-	4.10	من 15-11 سنة	
0.098	0.02	0.01-	3.90	من 20 - 16 سنة	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة الميدانية 2023م

ومن الجدول رقم (4-31) يتضح لنا أن الفروق المعنوية تركزت بين العاملين بسنوات الخدمة (من 6-10 سنوات)، وبين العاملين بسنوات الخدمة (من 11-15 سنة) أي بفروق معنوية (0.19) لصالح العاملين بسنوات الخدمة (من 11-15 سنة) عند مستوى دلالة (0.000).

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى الخصائص الشخصية يُعزى لمتغير سنوات الخدمة".

الخاتمة

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً: النتائج

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج العلمية، أهمها:

1. أن القيادة في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تتمتع بمستوى عالٍ من الكاريزما (التأثير المثالي)؛ إذ جاءت اتجاهات عينة الدراسة بمستوى "مرتفع جداً" وبنسبة (84.9%).
2. أن القيادة في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تهتمّ بالتحفيز بشكل كبير؛ إذ جاء بمستوى "مرتفع"، وبنسبة (82.1%).
3. أن القيادة في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تستخدم خاصية الاستثارة الفكرية بشكل كبير جداً، وهو ما أكدته اتجاهات العينة؛ إذ جاءت بنسبة (86.4%) مرتفع جداً.
4. أن القيادة في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تراعي الفروق الفردية (الاعتبارية الفردية) بين الموظفين باتجاه "مرتفع"، وبنسبة (80.1%).
5. أن القيادة في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت تمارس سلوكيات القيادة التحويلية وبمهارة عالية؛ إذ جاءت باتجاه "مرتفع"، وبنسبة (83.3%).
6. أن العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت يقومون بتأدية مهامهم بكفاءة واقتدار (أداء المهمة)؛ إذ نجدها باتجاه "مرتفع"، وبنسبة (78.2%).
7. يمارس العاملون في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت يمارسون التفكير الاستراتيجي بشكل جيد؛ إذ جاء باتجاه "مرتفع"، وبنسبة (77.8%).
8. أن لدى العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت قدرات ومهارات لحل المشكلات واتخاذ القرارات بشأنها؛ إذ جاء باتجاه "مرتفع"، وبنسبة (80%).
9. أن مستوى أداء العاملين في مصانع الإسمنت في محافظة حضرموت عالٍ بمستوى "مرتفع"، وبنسبة (78.7%).
10. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في أداء العاملين بمصانع الإسمنت بحضرموت بمعامل ارتباط (0.497)، ومعامل تحديد (0.247).

11. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في أداء العاملين بمصانع الإسمنت بحضرموت بمعامل ارتباط (0.212)، ومعامل تحديد (0.045).
12. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت بحضرموت بمعامل ارتباط (0.234)، ومعامل تحديد (0.055).
13. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية في أداء العاملين بمصانع الإسمنت بحضرموت بمعامل ارتباط (0.562)، ومعامل تحديد (0.316).
14. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعةً (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت وبمعامل ارتباط (0.386)، ومعامل تحديد (0.149).
15. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت، تُعزى للعوامل الضابطة، ولمتغير الجنس.
16. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى للخصائص الشخصية، ولمتغير العمر للفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر).
17. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى للخصائص الشخصية لمتغير المؤهل العلمي، ولحملة المؤهل العلمي (دون البكالوريوس).
18. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى للخصائص الشخصية، وللمسمى الوظيفي (رئيس قسم).

19. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة عن أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت تُعزى للخصائص الشخصية، ولتغير سنوات الخدمة (من 11-15 سنة).

ثانياً: التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، يقدم الباحث جملة من التوصيات لمصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت:

1. العمل على تعزيز المستويات المرتفعة للقيادة التحويلية والمحافظة عليها.
2. العمل على تعزيز المستويات المرتفعة لأداء العاملين والمحافظة عليها.
3. العمل على توعية العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت بأهمية القيادة التحويلية؛ باعتبارها متغيراً مهماً في أداء العاملين.
4. تطوير سياسات استقطاب الأفراد، وتعيينهم في المراكز القيادية، سواء كان داخلياً أو خارجياً.
5. التنوع والتجديد في أساليب التحفيز المادي والمعنوي وطرقه؛ لإضفاء صفة الحداثة، وكسر الروتين.
6. منح حرية أكثر وإشراك أكبر للعاملين في عملية اتخاذ القرار.
7. العمل على تنمية العنصر البشري وتطويره وتأهيله وتدريبه، في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت، وبصورة منتظمة ومدروسة.
8. تشجيع العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت على توليد الأفكار وتبنيها، والاهتمام بالعاملين المبدعين وتحفيزهم.
9. التركيز على الكاريزما لدى العاملين في المراكز القيادية، والتشديد على تبنيها.
10. بيان أثر التفكير الاستراتيجي في العاملين، وتوضيح فوائده بالنسبة للعاملين ولمصانعهم، ودفعم لتطوير مهاراتهم فيه.
11. العمل على الاستفادة القصوى من مخزون العاملين الفكري عن طريق الاستشارة الفكرية.

12. توصية القيادة في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت بالتركيز على الفروق الفردية بين العاملين، ومعاملتهم وفقها.

13. أنّ القيادة التحويلية ليس وحدها كمتغير هي التي تؤثر في أداء العاملين، وهذا ما أكدته نسبة التفسير أن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين في مصانع الإسمنت بمحافظة حضرموت، وهذا ما يدعو الباحث إلى توصية الباحثين بدراسة متغيرات أخرى، والتي قد تؤثر في أداء العاملين، وأيضًا تكرار الدراسة نفسها على مصانع ومنظمات أخرى لأهمية المتغيرين.

المراجع

المراجع

أولاً: المصادر:

أ- القرآن الكريم.

- سورة آل عمران الآية: (159).
- سورة آل عمران الآية: (195).
- سورة النمل الآية: (19).

ب- الحديث الشريف:

- أبو القاسم سليمان الطبراني. (1995م). "المعجم الأوسط"، الجزء الأول، باب الألف من أسمه أحمد، حديث رقم 29، دار الحرمين للطباعة والنشر، القاهرة.
- الشوكاني، محمد بن علي. (2004). "نيل الأوطار شرح منتقى الأخبار"، لبنان: كتاب الأفضية والأحكام، باب كراهية الحرص على الولاية وطلبها، حديث 3913، بيت الأفكار الدولية.

ثانياً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

- 1- : راوية حسن، 2000، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 2- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الاولى.
- 3- افوليو بروس، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ترجمة عبدالحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 4- أنس عباس، 2011، إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.

- 5- بن حبيب، عبدالرزاق. (2000م). "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- 6- جرنيت، كيت. (2013 م). القيادة. اقاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، الطبعة الأولى.
- 7- جمال الدين، موسى، وعبد الرحمن، ثابت. (2000م). "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 8- الحسيني، محمد محمد عبدالرزاق، والزبيدي، أبو الفيض الملقب مرتضى. (2004). تاج العروس من جواهر القاموس. الكويت: مادة (ق، و، د) باب الدال فصل القاف مع الواو، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- 9- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخراشة، 2007، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 10- الخفاف، عبد المعطي. (2009م). "مبادئ الإدارة الحديثة، مهنية حديثة لتسمية الموارد البشرية"، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 11- درة، عبدالباري تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر.
- 12- الرازي، محمد أبي بكر عبدالقادر. (1989م). "مختار الصحاح"، دار الكتاب العربي. بيروت.
- 13- راوية حسن. (1999م). ، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث. مصر.
- 14- سلطان، محمد سعيد أنور. (2003م). "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية. مصر.
- 15- سليمان، حنفي محمود. (1975م). "السلوك التنظيمي والأداء"، دار الجامعات المصرية الإسكندرية. مصر.
- 16- شروق الشلهوب، 2022، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية، دار كيان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- 17- الشماع، خليل محمد. وحمود، خيضر كاظم. (2007). نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة.
- 18- عاشور، أحمد صقر. (1998م). "إدارة القوى العاملة: الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية، بيروت.
- 19- عابدة خطاب. (1999م). "التخطيط الاستراتيجي"، دار الفكر العربي. القاهرة.
- 20- عباس، سهيلة محمد. (2002م). "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان. الأردن.
- 21- عبدالباري إبراهيم، وزهير نعيم. (2008م). ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، منحى تنظيمي، عمان، دار وائل للنشر. الأردن.
- 22- عبدالباري درة، وزهير الصباغ. (2008م). "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين - منحى نظمي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، الأردن.
- 23- عبدالله، كفاية محمد. (2009م). إدارة الأداء الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان. الأردن.
- 24- عدنان ماشي والي، 2011، تقييم الأداء الوظيفي، دار التطوير والبحوث للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 25- العريقي، منصور محمد اسماعيل. (2006م). "الإدارة الإستراتيجية". صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- 26- عشوي، مصطفى. (1992م). "أسس علم النفس الصناعي"، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- 27- عزيمة، ماجد. (2003م). "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق، عمان. الأردن.
- 28- القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي. عمان: دار وائل، للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة.

- 29- القلي، عناية حسن. والعمراني، ساهرة فرج. (1438هـ). "القيادة التحويلية في الميدان التربوي"، طبع بعناية دار أمان للنشر، الرياض، الطبعة الأولى. الرياض.
- 30- محفوظ أحمد جودة، 2014، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 31- محمد عبدالوهاب العشماوي، 201، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الناشر منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.
- 32- مدحت أبو النصر، 2012، الأداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة مصر.
- 33- مزهوده، عبدالملك. (2003م). "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة. الجزائر.
- 34- مصطفى شاويش، 2005، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 35- نادر أحمد أبو شيخة، 2000، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 36- وفاء برهان برقاوي، 2013، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب- الرسائل العلمية:

1. أبو سمرة، أحلام عبدالله. (2014م). "أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال جامعة آل البيت. الأردن.
2. بن عميرة، آمال. وبن وارث، أسماء. (2018م). "دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي - دراسة حالة: مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمه"، رسالة

1. ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
2. الجساني، عبدالله محمد. (2012م). "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. سلطنة عمان.
3. الجلالية، غازي حسن عودة. (2013م). "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
4. حربي، عصام. (2014م). "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي. الجزائر.
5. حسون، محمد ياسين. (2016م). "أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق. سوريا.
6. الحنطية، خالد بن عبدالله. (2013م). "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
7. خالد، أحمد محمود. (2011م). "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية"، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
8. الخراز، عبدالله عبدالعزيز. (2016م). "أثر القيادة التحويلية في صنع القرار لدى وزارة المالية الكويتية". الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.

10. دريس، شارييف. (2022م). "الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة بإدرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي . الجزائر.
11. الديلمي، باسم طارق فنوص. (2019م). "أثر ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جامعة آل البيت. الأردن.
12. الراشدي، علي وليد. (2018م). "دور القيادة في بناء فرق عمل ناجحة في الاتحادات الرياضية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة اليرموك.
13. الرقب، أحمد صادق محمد. (2010م). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر. غزة.
14. زاوية، ريم. (2018م). "مساهمة القيادة التحويلية في زيادة فعالية إدارة المعرفة في البنوك التجارية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أم البواقي. الجزائر.
15. السيادة، نوال حسين. (2013 م). "القيادة التحويلية وأثرها في فعالية سلوك العاملين: دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية الخاصة والعامة". الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
16. شطناوي، ملاك محمود محمد. (2017م). "أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي وأداء العاملين من وجهة نظر الموظفين في شركات الطيران الأردنية". الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
17. الطوالبة، وفاء عبدالله. (2016م). "أثر أنماط القيادة التحويلية والتعاملية في أداء شركة الكهرباء الوطنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة. الأردن.
18. عبدالرحيم، محمد أمين. (2018م). "دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي - دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني"، رسالة

- ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بو ضياف. الجزائر.
19. العتيبي، أحمد منير ذعار. (2019م). "أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت. الأردن.
20. العطوي، محمد إبراهيم خليل. (2010م). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية". الأردن: رسالة، ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
21. العواودة، سامية عبدالله. (2017م). "القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت. الأردن.
22. الغامدي، خالد. (2015م). "دور التدريب في رفع كفاءة موظفي القطاع العام - دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي منطقة الباحة"، رسالة ماجستير، جامعة الباحة. السعودية.
23. الغامدي، عبدالمحسن بن عبدالله. (2011 م). "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود في منطقة مكة المكرمة". الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
24. الغرابية، سيف الدين ظاهر. (2019م). "أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية". الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

25. الغراس، غادة أحمد. (2017 م). "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدارس القصيم". السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القصيم.
26. الغزالي، حافظ عبدالكريم. (2012 م). "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية". الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
27. الفايدي، سالم بن بركة راك. (2008م). "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية" دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
28. كساب، زيد عصام حسن. (2017 م). "أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في شركة أمنية لخدمات الهواتف المتنقلة". الأردن: رسالة ما ماجستير غير منشورة كلية الأعمال جامعة عمان العربية.
29. الكعبي، محمد عبدالله راشد. (2015م). مدى توافر خصائص القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية من وجهة نظر القادة في القيادة العامة لشرطة دبي". الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
30. ماضي، خليل إسماعيل. (2014م). "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية. مصر.
31. مجموعة الأكاديميين في مجال العلوم الانسانية. (2019 م). "القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة". القاهرة: مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية.
32. مددين، سحر بنت خلف. (2013 م). "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية". السعودية: أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.

33. مصطفى، شذى سميح. (2018م). "القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان". الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.
34. المطيري، نايف خالد فالج. (2019م). "أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في الهيئة العامة لشؤون القصر في دولة الكويت". الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
35. المعاينة، ختام زعل. (2019 م). "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزهراء". الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية جامعة آل البيت.
36. مهدي، لينا. (2017م). "أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية": رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية. الأردن.
37. نسرین، خنور. و رجاء، السايح. (2010). "أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح". الجزائر: الدراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر.
38. الهبارنة، أحمد كريم. (2018 م). "القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي، الدور المعدل اجودة حياة العميل: دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية". الأردن: رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
39. يعجي، سعاد. (2012م). "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسطنطينية. الجزائر.

ج- المجلات العلمية :

- 1- درويش، ماهر صبري. (2009 م). "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية". العراق: مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الاقتصاد الجامعة المستنصرية العدد 78 .
- 2- السعودي، موسى أحمد. (2013م). "أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الإسراء"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 9، العدد 1. الأردن.
- 3- شحادة، خالد حازم. (2016م). "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير أداء العاملين في وزارة التجارة والصناعة الأردنية"، بحث منشور، مجلة تطوير الأداء الجامعي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، مجلد 4، عدد 1. الأردن.
- 4- الشوابكة، زياد علي والشلبي، فراس سليمان وخوالدة، رياض عبدالله. (2018م). "دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، منظمة جامعة الدول العربية المجلد 38، العدد 04، ص ص 145 - 164. الأردن.
- 5- الصومالي، صباح و متولي، رزان فريد. (2018م). "أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2,9.
- 6- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2016م). , "أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة، منظمة جامعة الدول العربية 36 (1). الرياض.
- 7- فنجان، محمد رحمة. (2017م). "تمكين المرؤوسين في إطار القيادة التحويلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 23,100.

- 8- مهاوش، محمود شكر محمد. (2018 م). "دور القيادة الادارية في تطوير اداء العاملين"، مجلة العلوم العراقية جامعة بغداد العدد2 المجلد 2. العراق.
- 9- النسور، مروان محمد. (2012م). "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرف الأردني"، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء، المجلد 20، العدد 2. الأردن.

د- المواقع الإلكترونية:

- 1- غنيم، جمال حسن القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 109، 2005، الرابط <http://search.mandumah.com/Record/62400>
- 2- المتدى العربي لادارة الموارد البشرية. (بلا تاريخ)، 2023، <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048670>

ثالثاً: المراجع الاجنبية:

1. Ahmad, F., & others. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector', Journal of Management Policies and Practices, All Rights Reserved, Published by American Research Institute for Policy Development, 2.2 5.
2. Al Khajeh , E. H. (2018). " Impact of Leadership Styles on Organizational Performance", Journal of Human Resources Management Research, Vol. 5 No. 2,.
3. AlArafat, M., & Doblal, M. (2020). 'Impact of Effective Teamwork on Employee Performance: The Case of the Telecommunication Companies in the Kingdom of Bahrain', IKSP Journal of Innovative Writings, 1.2 .

4. Al-Kharabsheh, S. A., & others. (2023). 'The Impact of Digital HRM on Employee Performance through Employee Motivation', *International Journal of Data and Network Science*, 7.1 , 275–82 <<https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>>.
5. Alsayed, N. M., & others. (2020). 'The Impact of Transformational Leadership on Organisational Performance Case Study: The University of Jordan', *International Journal of Business Excellence*, 20.2 (2020), 169–90.
6. Al-Subaie, A. A., & others. (2021). A Strategic Framework for Transformational Leadership Development in Megaprojects', *Sustainability*, 13.6, 3480.
7. Atik, & others. (2023). 'The Influence of Transformational Leadership, Employee Engagement, and Work Environment, on the Performance of Employees With Work Discipline As Intervening At the General Bureau of the Regional Secretariat of Riau Islands Province', *International Journal of Business Excellence*.
8. Atkinson, T. N., & Pilgreen, T. (n.d.). 'Adopting the Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment.', *Research Management Review*, 18.1.
9. Bass, B. M. (1990). 'From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision', *Organizational Dynamics*, 18.3.
10. Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Danie. (2007). 'Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of

-
- Transformational Leaders’, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13.3 .
11. Breevaart, K., & others. (2014). ‘Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement’, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87.1 .
 12. Chou, H. -W., & others. (2013). ‘Transformational Leadership and Team Performance: The Mediating Roles of Cognitive Trust and Collective Efficacy’, *Sage Open*, 3.3, 2158244013497027.
 13. Crawford, C. B. (2005). ‘Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management’, *Journal of Knowledge Management*, 9.6 .
 14. Felfe, J., Tartler, K., & Liepmann, D. (2004). ‘Advanced Research in the Field of Transformational Leadership’, *German Journal of Human Resource Management*, 18.3 .
 15. Fitzgerald, S., & Schutte, N. S. (2010). ‘Increasing Transformational Leadership through Enhancing Self-efficacy’, *Journal of Management Development*, 29(5),.
 16. Gadirajurrett , H., & others. (2018). ‘Impact of Leadership on Team’s Performance’, portland state university pdxcholar, .
 17. Goonah, B. J., & Ogollah, K. (2016). "Effect of Transformational Leadership on Performance of Commercial Banks in Kenya: Case of Family Banke Limited", *International Acodemic Journal of Procurement and Supply Chain Management*,.

18. Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). 'The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations', *Journal of Organizational Change Management*, 12.2.
19. Jha, S. (2014). 'Transformational Leadership and Psychological Empowerment: Determinants of Organizational Citizenship Behavior', *South Asian Journal of Global Business Research*, 3.1.
20. Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). 'The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior', *Sustainability*, 9.9 .
21. Joyti, J., & Dev, M. (2015). , 'The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity: The Role of Learning Orientation', *Journal of Asia Business Studies*, 9.1.
22. Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). , 'Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures', *School Effectiveness and School Improvement*, Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Association for Curriculum Studies, Victoria, 1.4 .
23. Louw, L., Muriithi, S. M., & Radloff, S. (2017). 'The Relationship between Transformational Leadership and Leadership Effectiveness in Kenyan Indigenous Banks', *SA Journal of Human Resource Management*,.

24. Maizar, & Persada, I. N. (2023). 'The Influence of Compensation, Training, Competence and Work Discipline on Employee Performance Pt. Luas Retail Indonesia', Management, Economics and Social Sciences. IJAMESC, PT. ZillZell Media Prima, 1.4. 291–303.
25. McCloskey, M. W. (2015). What Is Transformational Leadership', Retrieved May, 15 .
26. Mishra, N., Mishra, R., & Sin, M. K. (2019). 'The Impact Of Transformational Leadership On Team Performance: The Mediating Role Of Emotional Intelligence Among Leaders Of Hospitality And Tourism Sector'. International Journal of Scientific & Technology Research, 8.11 .
27. Muhammad UmairMughal و ،Khalid Mahmood Iraqi.(2020) . Muham' Impact of Leadership, Teamwork and Employee Engagement on Employee Performances ,' Journal of Entrepreneurship and Business Innovation, 2.1.
28. Nanjundeswaraswamy, T., & D R Swamy. (2014). 'Leadership Styles', Advances in Management, 7.2 , .
29. peter, N. (2013). , Leadership Teory and Practice', 6the, ed, San Francisco Ca: Sag Publications, .
30. Rao, M. S. (2014). M S Rao, 'Transformational Leadership–an Academic Case Study', Industrial and Commercial Training,. 46(3) .
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-07-2013-0043/full/html>.

31. Sabastian, R. A. (2021). 'The Influence of Leadership Style and Motivation on Employee Performance', *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5.1 , 116–25
<<https://doi.org/10.36555/almana.v5i1.1587>>.
32. Seidman, W., & McCauley, M. (2011). William Seidman and Michael McCauley, 'Transformational Leadership in a Transactional World', *OD Practitioner*, 43.2.
33. Tafvelin, S. (2013). 'The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services' (Umeå universitet, . .
34. Tansey, S. (2008). *'Building and Supporting Teamwork Extract from Putting Children First, the Newsletter of the National Childcare Accreditation Council (NCAC) Issue 20 December 2006.*
35. Tansey, S. (2008). Building and Supporting Teamwork Extract from Putting Children First, the Newsletter of the National Childcare Accreditation Council (NCAC) Issue 20 December 2006',.
36. Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). 'Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation' State University of New York at Binghamton, *The Leadership Quarterly*, 4.1 .
37. Fincham, R. & Rhodes, P, *Principles of organizational behavior*, New York, Oxford university Press, 1999.
38. Bass, B. M, & Seltzer, *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*, London, Sage Publication, 2003

39. Priyabhashini, A. & Krishman, V.R. Transformational Leadership & Followers Career Advancement: Role of Pygmalion Effect, Indian Journal of Industrial Relations, Apr 2005.

الملاحق

الملحق رقم (1) أداة الراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (2) قائمة المحكمين

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان
كلية الدراسات العليا

استمارة استبانة

المحترم

السيد الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين : دراسة ميدانية على مصانع الاسمنت في محافظة حضرموت", ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال , لذلك يضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تعتبر أداة الدراسة وقد تم اختياركم للإجابة على الأسئلة الواردة فيها.

تتكون الاستبانة من محورين هما المحور الأول هو (القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة : التأثير المثالي , التحفيز , الاستثارة الفكرية , الاعتبارية الفردية) , والمحور الثاني هو (أداء العاملين بأبعاده الثلاثة : أداء المهمة , التفكير الاستراتيجي , حل المشاكل) , يسعدني الحصول من خلالكم على البيانات المتعلقة بالدراسة , وذلك لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة مميزة في هذا المجال.

هذا وكلنا يقين , وثقة في الإجابة على أسئلة الاستبيان, بكل موضوعية ودقة لما له من أهمية في نجاح الدراسة والتوصل إلى نتائج جيدة ودقيقة , علماً بأن المعلومات الواردة من قبلكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا للغرض الذي أعدت من شأنه.

وتفضلوا بقبول خالص الاحترام والتقدير ,،،،

الباحث

محمد سعيد عبدالله الخلاقي

جوال / واتس : 00967735820825

جوال / واتس : 00967770820825

إيميل : mo.sa.ab.alkhlagi@hotmail.com

الجزء الأول : الخصائص الشخصية :

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب لك:

- 1- الجنس: ذكر , أنثى .
- 2- العمر: أقل من 30 سنة , من 30 إلى أقل من 40 سنة , من 40 إلى أقل من 50 سنة , 50 سنة فأكثر .
- 3- المؤهل العلمي: دون البكالوريوس , بكالوريوس , ماجستير
دكتوراه .
- 4- المسمى الوظيفي: موظف , رئيس قسم , مدير إدارة .
- 5- سنوات الخدمة: 1-5 سنوات , 6-10 سنوات , 11-15 سنة
16-20 سنة , 21-25 سنة , 26 سنة فأكثر .

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : القيادة التحويلية.

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً : بُعد التأثير المثالي						
1	يحظى رئيسك بإعجاب وتقدير المرؤوسين .					
2	يثق جميع المرؤوسين برئيسهم .					
3	يتعامل رئيسك معك بطريقة تتفق مع الأخلاق والمبادئ في تعامله معك.					
4	يقلد المرؤوسين رئيسهم في العمل.					
5	يترفع رئيسك عن استغلال الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية					
ثانياً : بُعد التحفيز						
6	يعمل رئيسك على بث الروح المعنوية في المرؤوسين.					
7	يجعل رئيسك من المهام الموكلة للمرؤوسين ذات تحدٍ عالٍ.					
8	يحفز رئيسك المرؤوسين لتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع.					
9	يبرز الرئيس إنجازات فريق العمل.					
10	يعطي رئيسك مكافأة للمرؤوسين المنضبطين .					
11	يثني الرئيس على المرؤوسين المتميزين والمبدعين.					
ثالثاً: بُعد الاستثارة الفكرية						
12	يستمتع الرئيس لأراء المرؤوسين ووجهات نظرهم.					
13	يشجع الرئيس مرؤوسيه لاكتشاف حلول وطرق جديدة للمشاكل القائمة.					

					يشارك الرئيس مرؤوسيه في وضع حلول مبتكرة للمشاكل التي تعترضهم.	14
					يساعد الرئيس مرؤوسيه في التفكير إلى أبعد من أهدافهم الشخصية في الوقت الحاضر.	15
					يستثير الرئيس مرؤوسيه فكرياً لأجل الإبداع والتجديد.	16
رابعاً: بُعد الاعتبارية الفردية						
					يحترم الرئيس مرؤوسيه ويقدرهم.	17
					يراعي الرئيس الفروق الفردية بين المرؤوسين .	18
					لا يستخدم الرئيس النقد العلني عند حدوث خطأ من المرؤوسين.	19
					يهتم الرئيس بالمرؤوسين الذين يمتلكون قدرات مميزة.	20
					يهتم الرئيس بتطوير مرؤوسيه وتحسين مسارهم الوظيفي.	21

المتغير التابع: أداء العاملين.

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: بُعد أداء المهمة						
1	يهتم العاملون بالجانب الأخلاقي عند أداء مهامهم الوظيفية.					
2	يبدل العاملون أقصى جهودهم في إنجاز مهام عملهم .					
3	يملك العاملون القدرة على مواجهة مسؤوليات العمل بكفاءة .					
4	يعمل العاملون على تحديث وسائل العمل بما يساعد على أداء مهام العمل بفاعلية .					
5	يقوم العاملون بالتدريب بشكل دوري لمواكبة التطورات في مجال عملهم .					
6	يتبنى العاملون منهج علمي سليم في إعداد دليل وصف الوظائف .					
ثانياً: بُعد التفكير الاستراتيجي						
7	يتمتع العاملون بالقدرة على توقع الأحداث المستقبلية .					
8	يملك العاملون القدرة على تحليل مختلف المواقف التي تعترضهم أثناء العمل .					
9	يسهم العاملون بصياغة استراتيجيات تتوافق مع أهداف الشركة كلاً في مجال عمله .					
10	يملك العاملون القدرة على تحديد توجهات الشركة في التنمية والتطوير .					
11	يلتزم العاملون بالاستراتيجية المصممة بما يسمح لهم بالتعامل مع المستجدات المستقبلية .					
ثالثاً : بُعد حل المشكلات						
12	يملك العاملون القدرة على تحديد المشكلات بدقة .					
13	يستطيع العاملون توفير حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم .					

					يتمتع العاملون بالقدرة على حل المشكلات بالطرق السليمة وفقاً لتعليمات الشركة.	14
					يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بحل المشكلات التي تواجهها بيئة العمل.	15
					يستفيد العاملون من تجاربهم في مواجهه المشكلات السابقة في الحد من حدوث المشكلات المماثلة في المستقبل.	16
					يتعامل العاملون مع المشكلات بهدوء بعيد عن الانفعالات.	17

انتهى،

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	الكلية	الجامعة
1	أ. د. خالد محمد الجابري	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	العلوم الإدارية	جامعة حضرموت
2	د. محسن محمد بن كليب	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	العلوم الإدارية	جامعة حضرموت
3	د. خالد محمد الكلدي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	العلوم الإدارية	جامعة حضرموت
4	د. صقر محمد الجوهي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	العلوم الإدارية	جامعة شبوة
5	د. عبدالله حيدر شمسان	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	العلوم الإنسانية والإدارية	جامعة العلوم والتكنولوجيا
6	د. جلال محمد سعيد	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	العلوم الإنسانية والإدارية	جامعة العلوم والتكنولوجيا
7	د. رنا سالم صالح	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	العلوم الإدارية	جامعة عدن
8	د. وفاء علي الجحافي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	العلوم الإدارية	جامعة عدن

Abstract

This study aimed to know the level of transformational leadership in cement factories as well as the level of performance of employees in cement factories in Hadhramaut Governorate. It aimed to measure the level of transformational leadership and its impact on its collective dimensions and individually: (idyllic influence, motivation, intellectual stimulation, individual morality) on the performance of employees in cement factories in Hadhramaut Governorate. The descriptive analytical approach was adopted as a method for the study. The study population consisted of all employees in cement factories in Hadhramaut Governorate. The study sample consisted of (255) individuals, constituting (33%) of the study population. To collect data, a questionnaire was used as the main tool for the study, it was distributed at random to a stratified sample of directors, heads of departments, and employees.

The study reached many results, most important of which are: that the level of transformational leadership in cement factories in Hadhramaut Governorate was high. The general average of the dimensions reached of transformational leadership combined was (4.16), also the level of the study sample's attitudes regarding the employee performance variable was also high. The general average of the dimensions of employee performance reached (3.93). The study indicated a statistically significant effect of transformational leadership with its collective and individual dimensions (idealized influence, motivation, intellectual arousal, intellectual consideration) on the performance of employees with a correlation coefficient R (0.386) and a coefficient of determination R² (0.149).

The study came out with many recommendations, most important of which are: enhancing and maintaining high levels of transformational leadership and employee performance, working to educate employees about the importance of transformational leadership as an important variable in employee performance, developing a policy of recruitment, especially leadership positions, diversifying methods of motivation to break the routine, working to improve and develop the training qualify of human personnel paying great care to raise the level of employee performance. Moreover, involving employees in decision-making and benefiting from their intellectual skills through intellectual stimulation to facilitate overcoming confrontations and solving problems, and taking into account individual differences when dealing with them.

REPUBLIC of Yemen
MINISTRY OF HIGH EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH
Al-Rayan University
Deanship of Graduate Studies
& Scientific Research



**The Impact of transformational leadership in
the performance of employees**
(Field Study - on cement factories Hadhramaut Governorate)

Thesis Submitted to Deanship of Graduate Studies & Scientific
Research at AL- Rayan University to Complete the
Requirements of Obtaining a Master's Degree in business
management

By
Muhammad Saeed Abdullah Al-Khalaqi

Supervisor

Prof.Dr. Hani Salmeen Belafeer

1446/م/2024 هـ

REPUBLIC of Yemen
MINISTRY OF HIGH EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH

Al-Rayan University
Deanship of Graduate Studies
& Scientific Research



**The Impact of transformational leadership in
the performance of employees**

(Field Study - on cement factories Hadhramaut Governorate)

Thesis Submitted to Deanship of Graduate Studies & Scientific
Research at AL- Rayan University to Complete the
Requirements of Obtaining a Master's Degree in business
management

By

Muhammad Saeed Abdullah Al-Khalaqi

Supervisor

Prof.Dr. Hani Salmeen Belafeer

1446/2024