

## أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي

شعبان حسان أحمد خليل

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي لدى وحدات الحكم المحلي في جمهورية مصر العربية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى وحدات الحكم المحلي، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق نمط القيادة التحويلية لما لها من أثر ايجابي على تحسين الأداء التنظيمي.

### Abstract:

The study aimed to identify the effect of the transformational leadership style on improving the organizational performance of the local government units in the Arab Republic of Egypt.

The descriptive analytical approach was used, the measurement tool is the questionnaire which designed and distributed to a random stratified sample of workers in local government units, and it was used SPSS statistical analysis program to test the study hypotheses.

The study found a positive effect of the transformational leadership pattern on improving organizational performance. The study recommended the necessity of increasing interest in applying the transformational leadership style because of its positive impact on improving organizational performance.

### الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

#### أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (علي، ٢٠١٦)<sup>(١)</sup> بعنوان: علاقة نمط القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل.

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية وسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، ومعرفة تأثير كلا النمطين على سلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، ومعرفة أكثر النمطين تأثيراً على سلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، ومعرفة الفروق في إدراك العاملين لسلوكيات قادتهم للانضباط الإداري في العمل.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين نمط القيادة وسلوكيات القادة (الخصوصية، والاتساق، والتوقيت المناسب)، ووجود ارتباط إيجابي بين نمط القيادة التحويلية وجميع سلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، ووجود تأثير لنمط القيادة على سلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، ووجود تأثير لنمط القيادة التحويلية كمتغير مستقل على سلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل كمتغير تابع، وأن نمط القيادة التحويلية أكثر تأثيراً في سلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل.

## ٢. دراسة (جارحي، ٢٠١٧) (٢) بعنوان: العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والإبتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين كل من الإبتكار في العمليات والأداء الإبتكاري، سواء بالطريق المباشر، أو بإستخدام الثقافة الإبتكارية كمتغير وسيط تفاعلي في تلك العلاقات.

وتوصلت الدراسة وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية على كل من الأداء الإبتكاري والإبتكار في العمليات على التوالي، ووجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية وكل من الإبتكار في العمليات والأداء الإبتكاري في ظل الثقافة الإبتكارية كمتغير وسيط تفاعلي في تلك العلاقات، وبينت الدراسة أن تدريب القيادات الإدارية على مهارات القيادة التحويلية كجزء من خطط التطوير الإداري للشركات لدعم الأفكار الإبداعية يعمل على خلق ثقافة إبتكارية للمساعدة في تنمية الإبتكار في العمليات وتحسين مؤشرات الأداء الإبتكاري في الشركات.

## ٣. دراسة (Miller, 2018) (٣) بعنوان: استخدام مدخل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات، ومعرفة دور مصادر المعرفة والعوامل التي تساهم في تحسين طرق الاستفادة منها، والتعرف على الطرق والوسائل لاستخدام إدارة المعرفة، وكذلك معرفة دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي، والعوامل التي تؤدي إلى تطوير رأس المال البشري، والتعرف على الطرق والوسائل لاستخدام رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود دوراً إيجابياً لإدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات، وأن أهم مصادر المعرفة التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي تتمثل في تدريب العاملين، وأن أهم العوامل التي تعمل على تحقيق الاستفادة منها هي تنمية مهارات العاملين لتبادل الآراء، وكذلك بينت الدراسة أنه يوجد دور لرأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي، وأن أهم العوامل التي تزيد من طرق الاستفادة

رأس المال البشري تتمثل في استقطاب الكفاءات، ويوجد بعض الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات من خلال تطوير العاملين.

#### ٤. دراسة (Zuhal et. Al., 2018)<sup>(٤)</sup> بعنوان: دور نمط القيادة في تحقيق متطلبات الذكاء الاستراتيجي في العمل

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نمط القيادة (الديكتاتوري، الديمقراطي، التبادلي) والذكاء الاستراتيجي لدى المديرين العاملين، وكذلك معرفة طرق تنمية وتطوير نمط القيادة في الحفاظ على القادة المتميزين لتحقيق الذكاء الاستراتيجي، وكذلك هدفت الدراسة معرفة مدى فعالية نمط القيادة الحالية في تحقيق متطلبات الذكاء الاستراتيجي في العمل.

وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين والعاملين بشكل عام متوسط، وأن المديرين يمتلكون بعض القدرات والمتطلبات اللازمة لتحقيق الذكاء الاستراتيجي (القدرة على التحليل، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية)، كذلك بينت الدراسة وجود أثر طردي كبير لنمط القيادة الديمقراطي على تحقيق متطلبات الذكاء الاستراتيجي في العمل، وجود علاقة وأثر طردي لنمط القيادة التبادلي نحو تحقيق متطلبات الذكاء الاستراتيجي في العمل، وجود علاقة وأثر عكسي لنمط القيادة الديكتاتورية على تحقيق متطلبات الذكاء الاستراتيجي في العمل.

#### ٥. دراسة (Zharkeshova, 2019)<sup>(٥)</sup> بعنوان: الأنماط القيادية في منظمات الخدمة المدنية في كازاخستان: نتائج الدراسة التجريبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في تطوير منظمات الخدمة المدنية، وتحديد دور أنواع الأنماط القيادية التنظيمية (النمط الديكتاتوري، النمط الديمقراطي، النمط التبادلي) في تطوير منظمات الخدمة المدنية، كذلك تحديد أثر الأنماط القيادية على عملية التطوير التنظيمي في قطاع الخدمة المدنية.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية على التطوير التنظيمي لمنظمات الخدمة المدنية، ويعتبر نمط القيادة التحويلية أهم أنواع الأنماط القيادية التي يمكن أن تساهم في تطوير منظمات الخدمة المدنية، كما بينت الدراسة وجود مجموعة من الوسائل التي تساعد في دعم تطوير منظمات الخدمة المدنية في مقدماتها تقديم المعلومات للقيادة الإدارية، وكذلك أن النمط الديمقراطي يساهم في تنمية الشعور بالحرية التي تزيد درجة التطوير التنظيمي في قطاع الخدمة المدنية، كما بينت الدراسة أن التركيز على دور القائد في تنمية المهارات من خلال تنفيذ البرامج التدريبية يؤدي إلى زيادة دور التطوير التنظيمي.

#### ٦. دراسة (Tsai, 2020) <sup>(١)</sup> بعنوان: الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية (الديمقراطية، الحرة، التحويلية) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، وهدفت الدراسة كذلك إلى تحديد دور متطلبات النمط القيادي الحر (تفهم مشاعر العاملين، تشجيع المبادرة، تنظيم العمل) على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات. توصلت الدراسة إلى أن العاملين يكونوا أكثر رضا مع النمط القيادي الذي يحترم القائد من خلاله رؤوسيه، وأن النمط القيادي الذي يركز على تنمية العلاقة مع العاملين يساهم في زيادة رضا العاملين في المنظمات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اختيار النمط القيادي الملائم للقيادات في المنظمات يساهم في الوصول إلى مستوى مناسب من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، وبينت الدراسة وجود دور إيجابي لتوفير متطلبات النمط القيادي الحر (تفهم مشاعر العاملين، تشجيع المبادرة، تنظيم العمل) على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:  
إلى أي مدى يساهم نمط القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي؟

#### ثالثاً: فرض الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى الاهتمام بنمط القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي لدى وحدات الحكم المحلي.
2. تحديد العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتحسين الأداء التنظيمي وكذلك تحديد أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في وحدات الحكم المحلي .
3. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تقيد القيادات الإدارية في وحدات الحكم المحلي، والوزارات المعنية ، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

#### خامساً: أهمية الدراسة:

##### أ. الأهمية العلمية:

1. تساعد في التعرف على مفهوم نمط القيادة التحويلية، وكذلك تساهم في توضيح مفهوم الأداء التنظيمي.
2. يعتبر موضوع نمط القيادة التحويلية وكذلك موضوع الأداء التنظيمي من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول هذا موضوع نمط القيادة التحويلية وموضوع الأداء التنظيمي.

##### ب. الأهمية التطبيقية:

1. يتم تطبيق هذه الدراسة على وحدات الحكم المحلي وهي القطاع الحيوي المسؤول عن الخدمات المحلية للمواطنين وباعتبارها تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً في مجال الخدمة المدنية التي تركز عليها تقديم الخدمات للمواطنين بشكل رئيسي في جمهورية مصر العربية.
2. تواجه وحدات الحكم المحلي بعض المشكلات التي تؤدي إلى ضعف مستوى الأداء التنظيمي، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي لديها من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

### الجزء الثاني: الاطار المفاهيمي للدراسة

تعد العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والأداء التنظيمي من المواضيع الهامة التي يجب الاهتمام بها، لأن ذلك يحقق مزيد من المزايا للمنظمات مثل المحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية، وبالإضافة إلى ذلك يساهم نمط القيادة التحويلية في تغيير المنظمة وطبيعتها وعملياتها وتقنياتها وإدارة المعلومات وتطوير كافة الأنشطة والمهام.

#### أولاً: نمط القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية أسلوب قيادي يعتمد على التعزيز الإيجابي والثناء ومقاومة السلبيات وفرض العقوبات، وتقوم القيادة التحويلية على الدعم بين القائد والمرؤوسين لمستوى مرتفع من الروح المعنوية والدافعية.

#### أ. مفهوم نمط القيادة التحويلية:

1. عملية تحويل قائمة بين القائد والتابعين من خلال إحداث اتفاق بين القادة والتابعين إما أن بشكل علني أو بشكل ضمني.<sup>(٧)</sup>
  2. يتم مكافأة السلوك الإيجابي من خلال الحصول على ترقية أو زيادة راتب ، وفي المقابل يتم فرض عقوبة على السلوك السلبي من خلال النقل التأديبي أو الطرد أو الخصم.<sup>(٨)</sup>
  3. يقوم القائد بتقديم المكافآت أو الجزاءات الإدارية أو علاجها والتي تقوم على بحث القائد عن الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها.<sup>(٩)</sup>
  4. القيادة التي تقوم علاقة طرفاها القائد والمرؤوس ويهتم القائد فيها بمتابعة العاملين في إنجاز العمل ويربط الأداء الوظيفي لهم إما بتقديم المكافأة عن الأداء المناسب أو عقوبة للأداء غير المرضي.<sup>(١٠)</sup>
- ويعرف الباحث نمط القيادة التحويلية هي التي تقوم على بناء علاقة بين القائد والمرؤوسين تعتمد بشكل أساسي على مبدأ الثواب والمكافأة مقابل زيادة الأداء والعمل والعقاب مقابل انخفاض الأداء.

### ب. أهمية نمط القيادة التحويلية<sup>(١١)</sup>

١. يوفر الظروف المناسبة للعاملين بذل جهد كبير في العمل.
٢. تحقيق نتائج إيجابية في العمل وتطوير المهارات وتحسين الخبرات.
٣. عندما يكون المرؤوسون على مستوى عال من التعليم وذلك لأن إعطاء الحرية التامة والتفويض يحتاج إلى كفاءات عالية.
٤. يساهم في زيادة القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين.
٥. عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.
٦. إن أسلوب نمط القيادة التحويلية يساهم في تنمية رأس المال البشري .
٧. يتطلب بذل المزيد من أجل تقوية هذه العلاقة كما يجب وبشكل أفضل ليكون هناك تأثير واضح من قبل القادة على لوصول الى ما اليه.
٨. يهتم بالمتابعة والبحث عن أي إنحرافات عن الأنظمة والمعايير وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصويبها وتعديلها.
٩. يتم منح العوائد والمكافآت مقابل الجهد وتعترف بالإنجازات ويتم التخلي عن بعض المسؤوليات وإتخاذ القرارات الفردية بما يعمل على تحسين الأداء.

### ج. خصائص نمط القيادة التحويلية<sup>(١٢)</sup>

١. التشجيع على المشاركة في جميع جوانب العمل.
٢. تبادل المعلومات
٣. توزيع السلطات
٤. بذل الجهود لرفع القيمة الذاتية للعاملين
٥. تفعيل دور العاملين وتنشيطهم للقيام بالمهام

### د. عناصر نمط القيادة التحويلية<sup>(١٣)</sup>

١. التأثير والجاذبية: وتعني توافر الرؤية لدى القائد والعمل على تحقيق رسالة المنظمة، وغرس روح العمل لدى المرؤوسين وتحقيق الثقة لديهم.
٢. الدافعية والإلهام: قدرة القائد على توصيل أفكاره للعاملين وتركيز الجهود للتعبير عن الأهداف بطرق سهلة وإنجاز الأهداف من خلال زيادة الجهد المبذول.



٣. **التشجيع والتحفيز:** إن تقدير الأفراد يؤدي إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتقديم الحوافز لهم، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطبيق واختيار النمط القيادي التحويلي في المنظمة، ويعتمد استمرارية تطبيق هذا النمط في المنظمة على تشجيع وتعزيز مشاركة العاملين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذه المشاركة من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافآت المالية إلى الحوافز المعنوية.

٤. **الإهتمام بالمشاعر الفردية:** وتعني اهتمام القائد المرؤوسين ومراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع فرد بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وتطويرهم وتوجيههم لتحقيق التقدم.

### ثانياً: الأداء التنظيمي

يرتبط الأداء بأنشطة كثيرة في المنظمة فمن الضروري تحديد الأهداف بصورة دقيقة ومركزة ومحددة حتى يتم تحقيقها بشكل فعال، ويجب أن يتم الاعتماد على قياسات ومعايير واضحة لكل هدف من الأهداف، والأداء التنظيمي من العمليات الإستراتيجية في المنظمات وذلك لأنه يبين مدى تحقيق المعدلات والمعايير المستهدفة للتعرف على جوانب تعظيمها، وعلى جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها، والأداء التنظيمي هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى العاملين أو على مستوى المنظمة.

#### **أ. مفهوم الأداء التنظيمي:**

يشير الأداء التنظيمي إلى درجة تحقيق المهام والأهداف، وهو يعكس الطريقة التي يتم بها تحقيق متطلبات الوظيفة، ويقاس الأداء على أساس النتائج التي تم تحقيقها، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويمثل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، ويمكن تعريف الأداء بأنه:

١. الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>(١٤)</sup>

٢. محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة اليه.<sup>(١٥)</sup>
  ٣. محصلة السلوك الإنساني في ضوء الاجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الاهداف المرغوبة.<sup>(١٦)</sup>
  ٤. مقياس نسبي يختلف من شخص إلى آخر، ويعتمد على مقارنة الأداء المتوقع (الأساسي) مع الأداء المستقبلي (فنياً ووظيفياً).<sup>(١٧)</sup>
  ٥. مقياس لمدى مطابقة الخصائص المتوفرة في المنظمة لتوقعات للعميل، ويعتمد ذلك على الجانب التقني ويتعلق بالقيمة الفعلية لمخرجات تلك الخدمة المقدمة والجانب الوظيفي ويرتبط بالتفاعل المباشر بين المنظمة والعميل.<sup>(١٨)</sup>
- ويعرف الباحث الأداء التنظيمي بأنه درجة الالتزام بتنفيذ المهام والواجبات المحددة لممارسة العمل من أجل تحقيق النتائج المتوقعة من العمل في المنظمة طبقاً لمعايير قياسية تساهم في تحقيق حاجات ورغبات العملاء.**

#### ب. أهداف الأداء التنظيمي

- يشتمل الأداء على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها وهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل وهذه الاهداف هي:<sup>(١٩)</sup>
١. مجموعة الأهداف الروتينية: وهي مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات.
  ٢. مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات: وهي مجموعة الاهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات القائمة والمشكلات المنتبئ بها مستقبلا.
  ٣. مجموعة الاهداف الخلاقة: وهي المرتبطة بالإبداع والمبادرة.
- وهذه المجموعات الثلاث من الأهداف موجودة في جميع الأعمال على اختلاف أهميتها من عمل لآخر، وقد تم مراعاة هذه الأهداف في تحديد أبعاد الأداء واختيار الأبعاد التي تحقق معظم الأهداف المذكورة للدراسة الحالية.

### ج. عناصر الأداء التنظيمي:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، وأهمها ما يلي: (٢٠)

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ٢- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من ربحية ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ٣- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- ٤- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

### د. محددات الأداء التنظيمي:

- يوجد بعض العوامل المؤثرة على الأداء ويتأثر بصفة مباشرة بكل من الموظف والوظيفة والموقف، وذلك على النحو التالي: (٢١)
١. الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع تعد محورا رئيسيا في تحديد مستوى الأداء.
  ٢. الوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد من المحددات الرئيسية في تحديد مستوى الأداء.
  ٣. الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مالية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، واساليب الوقائية، وانماط القيادة ويعد ايضا محورا رئيسيا في تحديد مستوى الأداء.

ويمكن اضافة محددات أخرى للأداء التنظيمي وهي: (٢٢)

١. الجهد هو الناتج من حصول الفرد على الدعم والحوافز وتحويلها إلى طاقة جسمانية وعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
٢. القدرات وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتطلب هذه القدرات فترة زمنية قصيرة.
٣. ادراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتكوين الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

#### أولاً: أسلوب الدراسة:

- أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر عن الجهات المختلفة ذات العلاقة.
- وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بوحدة الحكم المحلي محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٨-٢٠٢٠.
- ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في وحدات الحكم المحلي محل الدراسة من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١ - **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين في وحدات الحكم المحلي حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

**الجزء الأول:** وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالقيادة التحويلية ويتكون من (٧) فقرات.

**الجزء الثاني:** وهو عبارة عن الجزء الخاص بالأداء التنظيمي ويتكون من (٧) فقرات.

٢ - **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣ - **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

### **ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:**

١. **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في وحدات الحكم المحلي بجمهورية مصر العربية بمختلف وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم حيث بلغ عددهم ٣٢١٥٦ مفردة، وذلك حتى نهاية العام ٢٠١٩.

٢. **عينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من وحدات الحكم المحلي بمحافظة الاسماعيلية في جمهورية مصر العربية بلغت ٣٨٠ مفردة، وتم تحديد عينة من مجتمع الدراسة

باستخدام جداول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%، وبلغت نسبة الإستجابة ٨٠.٧٩%.

### ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

أ- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

### رابعاً: حدود الدراسة:

١. **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على العاملين في وحدات الحكم المحلي في محافظة الإسماعيلية بجمهورية مصر العربية.
٢. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على وحدات الحكم المحلي في محافظة الإسماعيلية بجمهورية مصر العربية في محافظة القاهرة.
٣. **الحدود الزمانية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٨ - ٢٠٢٠).

**خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:**

**أ. تحليل فقرات نمط القيادة التحويلية:**

جدول رقم ١: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات نمط القيادة التحويلية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	يساعد القائد العاملين في انجاز العمل	٣.٠٢	١.٢	٦٠.٣٩%	٧
٢.	يوضح القائد ما يمكن ان يحصل عليه العاملون عند تحقيق المطلوب منهم في العمل	٣.٢٥	١.٠٧	٦٤.٩٥%	٥
٣.	يهتم القائد بالتعامل مع الأخطاء ويتابعها شخصياً	٣.٥٦	١.٠٥	٧١.٢٧%	١
٤.	يثير القائد انتباه العاملين نحو الاخفاقات والانحرافات عن المعايير القياسية	٣.٣١	١.١٥	٦٦.١٩%	٤
٥.	يتدخل القائد عند حدوث أمور مهمة تتطلب المعالجة الجدية	٣.٣٤	١.٣١	٦٦.٨٤%	٣
٦.	يسارع القائد في التدخل لحل المشكلات حتى لا تصبح مستعصية	٣.١٥	١.٢٩	٦٣.٠٦%	٦
٧.	يعبر القائد عن رضاه عن تحقيق المهام والأهداف المحددة	٣.٤	١.٢٧	٦٧.٩٥%	٢
	متوسط البعد	٣.٢٩	١.١٩	٦٥.٨١%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد نمط القيادة التحويلية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها

الحسابي (٣.٢٩) وبتحرف معياري (١.١٩)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (يهتم القائد بالتعامل مع الأخطاء ويتابعها شخصياً)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (يساعد القائد العاملين في انجاز العمل).

### ب. تحليل فقرات الأداء التنظيمي:

جدول رقم ٢: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الأداء التنظيمي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تهتم الإدارة بتحقيق السرعة المطلوبة في تقديم الخدمات للمواطنين وأداء العمل اليومي.	٣.٤٨	١.٠١	٦٩.٥١%	٢
٢.	تقوم الإدارة بالاهتمام بكل الجوانب التي تساهم في تخفيض عدد الشكاوي من سوء العمل عند تقديم الخدمات للمواطنين.	٣.٦٣	١.٠٧	٧٢.٦٤%	١
٣.	تساهم الإدارة بزيادة قدرات أداء العاملين على حل ومعالجة المشكلات التي تواجه المواطنين	٣.٠٩	١.١٦	٦١.٨٢%	٦
٤.	تقوم الإدارة ببحث العاملين على انجاز الخدمات للمواطنين طبقاً للمعايير المحددة.	٣.١٨	١.٣١	٦٣.٥٨%	٥
٥.	تسعى الإدارة إلى تقليل التصرفات السلبية من العاملين لتقديم الخدمات للمواطنين بصورة أفضل.	٣.٣٩	١.٣٢	٦٧.٨٢%	٣
٦.	تقوم الإدارة بإجراء تغييرات جوهرية في أنماط العمل بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين.	٢.٩٦	١.١٤	٥٩.١٥%	٧
٧.	تحرص الإدارة على زيادة الاهتمام بتطوير تحسين نوعية طرق أداء الخدمات المقدمة بشكل مستمر.	٣.٢٣	١.٢٧	٦٤.٦٣%	٤
متوسط البعد		٣.٢٨	١.١٨	٦٥.٥٩%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الأداء التنظيمي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي



(٣.٢٨) وبانحراف معياري (١.١٨)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تقوم الإدارة بالاهتمام بكل الجوانب التي تساهم في تخفيض عدد الشكاوي من سوء العمل عند تقديم الخدمات للمواطنين)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تقوم الإدارة بإجراء تغييرات جوهرية في أنماط العمل بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين).

#### سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد مالتنظيمين الاختبارات وذلك على النحو التالي:

#### أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين نمط القيادة التحويلية كمتغير مستقل

والأداء التنظيمي كمتغير تابع.

جدول رقم ٣: معامل الارتباط

المتغير	الاختبار	نمط القيادة التحويلية	الأداء التنظيمي
نمط القيادة التحويلية	معامل الارتباط	١	٠.٩٠٤
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

٠.٠٥ بين نمط القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

#### ب. معامل التحديد:

جدول رقم ٤: معامل التحديد

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري
نمط القيادة التحويلية	٠.٨١٧	٠.٨١٦	٣.٨٠٥٥

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠.٨١٧$  وهو ما يعني أن نمط

القيادة التحويلية يفسر التغير في الأداء التنظيمي بنسبة ٨١.٧%، أما النسبة الباقية

فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

### ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم ٥: تحليل التباين

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	٨٠٧١.٤٩	١	٨٠٧١.٤٩	٥٥٧.٣٥٤	٠.٠٠٠
البواقي	٤٤١٦.٩٦	٣٠٥	١٤.٤٨٢		
المجموع	١٢٤٨٨.٥	٣٠٦			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين نمط القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة جوهرية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

### د. تحليل الانحدار:

جدول رقم ٦: تحليل نتائج الانحدار

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.٠٠٠	٩.٣٠٧	٠.٩٠٤	٠.٧٢١	٦.٧١٥	الثابت
٠.٠٠٠	٢٣.٦٠٨		٠.٠٣	٠.٧٠٥	نمط القيادة التحويلية

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير نمط القيادة التحويلية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين نمط القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.
  - كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.
  - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
  - قيم معامل Beta تشير إلى أن نمط القيادة التحويلية يؤثر في الأداء التنظيمي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي.

#### الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

##### أولاً: النتائج:

١. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلية وتحسين الأداء التنظيمي، وكذلك تبين وجود أثر ايجابي لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في وحدات الحكم المحلي.
٢. توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية يهتم بالتعامل مع الأخطاء ومتابعتها بشكل شخصي من قبل القيادات الإدارية ويوفر نظاماً لتلقي مقترحات العاملين والتعامل معها بطريقة منظمة.
٣. أكدت الدراسة أن إدارة وحدات الحكم المحلي لا تهتم بتنظيم وقت العمل بما يتلاءم مع أداء المهام بصورة أفضل من خلال وجود سياسات واجراءات واضحة في متابعة نتائج العمل.

٤. استنتجت الدراسة أن القيادات الإدارية لا تقوم بإجراء تغييرات جوهرية في أنماط العمل بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين كما لا تقوم بزيادة قدرة العاملين على عدم تكرار الأخطاء وحل مشكلات.

### ثالثاً: التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام بالعلاقة الايجابية بين نمط القيادة التحويلية وتحسين الأداء التنظيمي، وكذلك اعمل على الإستفادة الأثر الايجابي لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في وحدات الحكم المحلي.

٢. أن يتم العمل على الاهتمام بتطبيق نمط القيادة التحويلية حيث يتسم بالتعامل مع الأخطاء ومتابعتها بشكل شخصي من قبل القيادات الإدارية وضرورة أن يتم توفير نظاماً لتلقي مقترحات العاملين والتعامل معها بطريقة منظمة.

٣. أكدت الدراسة أن إدارة وحدات الحكم المحلي لا تهتم بتنظيم وقت العمل بما يتلاءم مع أداء المهام بصورة أفضل من خلال وجود سياسات واجراءات واضحة في متابعة نتائج العمل.

٤. استنتجت الدراسة أن القيادات الإدارية لا تقوم بإجراء تغييرات جوهرية في أنماط العمل بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين كما لا تقوم بزيادة قدرة العاملين على عدم تكرار الأخطاء وحل مشكلات.

### المراجع:

(١) محمد إبراهيم عيد علي، "علاقة نمط القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٦.

(٢) محمد علي محمد جارجي، "العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٧.

- (3) Holmes Miller, "Use the Knowledge Management and Intellectual Capital Approach in Organizational Performance", **International Business Management Journal**, Vol. 19, No. 2, 2018, pp. 194-213.
- (4) Zuhail Kuhl, Sefer Gumus, Apak Sudi, Hande Gumus, "Leadership style for Meeting Strategic Intelligence Requirement of Business", **International Strategic Management Journal**, Vol. 2, No. 1, 2018, pp. 794-808.
- (5) Ainur Zharkeshova, "**Leadership Style in the Civil Service Organization of Kazakhstan: a pilot study results**", Doctorate Research, Academy of Public Administration, Astana, Kazakhstan, 2019.
- (6) Chien-Wen Tsai, "Leadership Style and Employee's job Satisfaction", **International Journal of Synergy and Research**, Vol. 2, No.1, 2020, pp. 293 – 332.
- (7) Gary Dessler, Human Resources Management, 11th Editions, Person Education International, U.S.A, 2008, p. 31.
- (8) Fatemeh Hamidifar, "Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction", Islamic Azad University AU-GSB Journal, Vol. 3, No. 2, 2011, p. 52.
- (9) N. Turner, J. Barling, "Transitional Leadership and Moral Reasoning", **Journal of Applied Psychology**. Vol. 87, No. 2, 2002, p. 39.
- (10) Elena Letona, Jon Sánchez, Rosa González, Marbella García, Jon darpón, Josu Garay, "The Leadership Styles for Employee Job Satisfaction", International Journal for Quality, Vol. 18, No. 1, 2013, p. 49

(١١) حاكم جبوري، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل- دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة"، **مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية**، المجلد ١٤، العدد ٣، عام ٢٠١٢م، ص. ١٣.

- (12) Bruce Deruntz, Ron Meier, "An Evaluative Approach to Successfully Implementing", **Technology Interface Journal**, Vol. 10, No 3, 2010, p. 8.
- (13) **Ibid**, p. 20.
- (١٤) راوية محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص. ٢٠٩.
- (15) Apurva Lagwankar, Anamika Sinha, Tripura Sundari Joshi, "Role of explicit and tacit knowledge", **Journal of Indian Management**, Vol. 10, No. 4, 2013, p. 86.
- (١٦) محمد الربيق، "العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، عام ٢٠١٤، ص. ٥٨.
- (17) Amrous Naila, Daoudi Najima, Elghomari Khadija, Ettaki Badia, "Learning Model for Knowledge Management in Enterprise", **International Journal of Advanced Corporate Learning**. Vol. 7 No. 1, 2014, p. 15.
- (18) **Ibid**, p. 23.
- (١٩) سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال: مناهج التميز التنافسي، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٥، ١١٥.
- (٢٠) ناصر السكران، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، عام ٢٠١٤، ص ٤٥.
- (٢١) عيد سيد، الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨، ص. ١٢.
- (22) Mark Davis, Janelle Heineke, "**Managing Services Using Technology to Create Value**", New York: McGraw-Hill, 2003, p.108.