

تأثير القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي

(دراسة تطبيقية لعينة من الأفراد العاملين في شركة ابن ماجد العامة)

م. م. غسان عبد الجليل حميد

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

Email: ghassan.hamid@uobasrah.edu.iq

Orcid: [0009-0000-3356-1822](https://orcid.org/0009-0000-3356-1822)

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية بمتغيراتها الخمسة على الأداء التنظيمي في موقع العمل. وقد تم بناء المخطط الفرضي للدراسة على متغيرين. واختبرت هذه الدراسة في القطاع الصناعي الحكومي في العراق. فقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في أربعة أقسام لعينة بلغ عددها (155) من العاملين في القطاع الصناعي الحكومي. وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية الموجودة في برامج (SPSS. V. 24 - AMOS. V. 24) على العينة التطبيقية، إذ توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية : وجود تأثير إيجابي كلي للقيادة التحويلية (خصوصاً الرؤية، القيادة الداعمة، الاعتراف الشخصي) في الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء التنظيمي، القيادة الداعمة، الرؤية، رضا الزبون.

" Impact of Transformational leadership in the organizational performance "

**(An applied study of a sample of Staff members in Ibn Majid
General Company)**

**Asst. Lecture. Ghassan Abdul Jalil Hamid
University of Basrah /College of Admin & Economic/Business
Aministration Dep**

Abstract:

This study aims to determine the extent of the impact of transformational leadership with its five variables on organizational performance in the workplace. The hypothetical plan of the study was built on two variables. This study was tested in the government industrial sector in Iraq. The questionnaire was used as a tool for collecting data in four departments for a sample of (155) employees in the government industrial sector. A set of statistical tools found in AMOS programs were used. V. 24)-SPSS. V. 24) on the stratified sample. This study reached the following conclusions: There is an overall positive effect of transformational leadership (especially vision, supportive leadership, and personal recognition) on organizational performance.

Keywords: transformational leadership, organizational performance, Vision, Customer satisfaction. 'Supportive leadership.

1- المقدمة: introduction

يعد الأداء التنظيمي Organizational performance ذو فائدة كبيرة لكل المنظمات، إذ نستطيع من خلاله الحصول على النتائج الجيدة والتفوق على المنافسين و تحقيق أهدافها (Hamann et al., 2013:183). والعمل على تشجيع العاملين ودعمهم وإعطائهم المسؤولية في عملية اتخاذ القرارات والتي تنعكس بصورة إيجابية في رفع كفاءة العمليات الداخلية وتحسين الدافع والانخراط في تحقيق الأداء التنظيمي التي تستخدمها المنظمات للتكيف والبقاء على قيد الحياة (Odongo et al., 2019). كما يعمل الأداء على خلق فرص عمل جديدة وازدهار الاقتصاد وإنشاء وتطوير المنتجات الجديدة وتقديم الخدمات وخلق الأفكار، وبالتالي يتطلب من المنظمات تطوير قدراتها وتشجيع على تقديم ودعم التعلم والتطوير والاقتراحات الجديدة في موقع العمل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء (Christensen, 2014 : 21). إذ تتجسد نتائج الأداء التنظيمي من خلال مواجهة التحديات والحصول على مستويات متعددة من الإنجاز المتقدم على العولمة والمنافسة الشديدة، التي تنتج عنها الكثير من تدفق السلع والخدمات واكتساب موارد اقتصادية عديدة والحصول على مكاسب مالية للمنظمات والعمل على تدريب وتطوير العاملين بصورة جيدة، من شأنها أن تعزز الأداء التنظيمي Niaz, 2011 : (42). وبالتالي على القيادة التكيف مع التحديات المتنوعة وتلبية احتياجات الزبون ومتطلبات العصر الحديثة وتحقيق الأهداف المرجوة في أقرب وقت ممكن et al., 2013:183 Hamann). ويتم ذلك من خلال التأثير على الأفراد العاملين ورفع كفاءة العمليات الداخلية والمساعدة في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق نتائج الخطة الاستراتيجية والتنظيمية ولغرض نجاح القيادة التحويلية يجب توفير أداء تنظيمي إيجابي تستطيع من خلاله القيادة تنمية التعلم والتطوير ورفع كفاءة العاملين في موقع العمل والتأثير من خلال الإجراءات والأنظمة التي لها تأثير كبير على أداء الموظفين (Akpa : 386, 2021). وأشارت النتائج إلى وجود دور مهم ومفصلي للقيادة التحويلية في التأثير على الأداء التنظيمي للمنظمات عن طريق دعم و الإجراءات التنظيمي الجيد وخلق الرؤية والتواصل في مواقع العمل و التحفيز الفكري للعاملين ودعمهم وتنمية مهاراتهم وتشجيعهم على الاعتماد على أنفسهم في مواجهة المشاكل والاعتراف بمجهوداتهم الشخصية الذي يشجع على بناء أداء فعال بالتالي ينعكس بصورة إيجابية على تحقيق النجاح (Rafferty et al., 2004 : 329). لذا سوف تعمل الدراسة الحالية على معرفة تأثير القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي في شركة ابن ماجد العامة، وذلك عن طريق معرفة وجهة نظر عينة من الأفراد العاملين في الشركة والأقسام التابعة لها.

2- الإطار النظري : Theoretical Framework

2-1: مفهوم وأهمية القيادة التحويلية : The Concept and Importance of Transformational Leadership

إن بناء منظمات تحويلية يعتمد بشكل أساسي على روح المبادرة والسعي لتحقيق الأداء التنظيمي الناجح، وذلك من خلال توفر السمات الشخصية والتاريخ التنظيمي المتميز للقائد والذي يحقق لنا الأداء الذي يفوق التوقعات بفضل الارتباط التحفيزي الفكري مع اتباعه مع الالتزام الجماعي و الأخلاقي [Díaz-Sáenz](#)، (300 : 2011) . إذ تعتمد القيادة التحويلية على نهج يعمل على التواصل الملهم من أجل تشجيع الأعمال في موقع العمل ورفع كفاءة العمليات الذي ينعكس على العلاقة بين القائد والأفراد من خلال جعل القائد على علم و دراية بموقع العمل ([Hannay](#)، 9 : 2009) . إذ تترسخ القيادة من خلال تأثيرها التي تحدثه على الأفراد العاملين حيث تسعى إلى بلوغ الهدف وتحقيق الغاية من خلال التأثير على المرؤوسين وتوضيح ما ينبغي على الأفراد القيام به وكيفية القيام بذلك بفعالية عالية ([Al-Masoudi & Muhammad](#), 2007: 48). حيث تمتاز القيادة بامتلاكها المهارات والصفات والخصائص الشخصية كالقيادة الكاريزمية التي تخلق الدافع الملهم وترسم الرؤية الواضحة للحالة المستقبلية لاتباعهم والوصول إلى تلك الرؤية من خلال الإثارة مع روح الفريق [Díaz-Sáenz](#)، (301 : 2022) . إذ يعد القائد التحويلي امتداداً أو نوعاً للقيادة الموجهة نحو تحسين الأداء و التحفيز الفكري ودعم العاملين حتى يتمكنوا من قبول التغييرات، إذ يساعد القادة الأفراد على تلبية احتياجاتهم وزيادة قدراتهم في التعلم والتطوير وإنجاز الأعمال حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف الصعبة ([Savovic](#)، 102 : 2017) . كما تعمل على بناء علاقات إيجابية ومتميزة التي تنعكس بصورة كبيرة على رعاية الأفراد العاملين و تكون واعية بالذات و متعاطفة وملتزمة بتعلم وتطوير الموظفين في المجتمع التنظيمي ([Jenkins](#) ,2010 : 48)

Stewart &). إن نجاح القائد كتحويلي يتم من خلال الدمج ما بين دوافع وأهداف العاملين مع تقديم الخدمات لهم كما يمتاز القائد بخصائص الشخصية والثقافة و القدرة على المتابعة و إنجاز الأعمال التي تمتاز بالجودة العالية جنباً إلى جنب مع البعد التحفيزي المعنوي والمادي الذي ينعكس على تطوير العاملين Alzoraiki et al (326 : 2018 , .). كما تتجسد أهمية القيادة التحويلية من خلال تركيزها على مساعدة العاملين على صياغة قراراتهم الخاصة في مواقع العمل والاهتمام والاعتراف الشخصي لهم وتشجيعهم ورعايتهم والتعامل معهم باحترام وتقدير مما ينعكس ذلك على تحسين الأداء و إنتاج منتجات وخدمات متنوعة تلبي رضا الزبائن بمستويات مقبولة من الجودة (Spreitzer et al., 2005 : 353). كما تقوم بالدعم اللازم في توفير بيئة تنظيمية تشجع على النمو والتجديد وتعطي حافزا أعلى في عمل المنظمات والتأثير في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين الذي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وتحسين ولائهم والانتماء للمنظمة ويكون ذلك مقدمة من النماذج المتميزة على الصعيد العالمي (Al Hila & Al Shobaki 2017 : 69،).

2-2: أبعاد القيادة التحويلية: Dimensions of Transformational Leadership

Leadership

من خلال مراجعة الدراسات السابقة حول أبعاد القيادة التحويلية وجدت الدراسة الحالية أن مقياس (Rafferty et al., 2004) الذي يتضمن الأبعاد (الرؤية، التحفيز الفكري، التواصل الملهم، القيادة الداعمة، الاعتراف الشخصي) هو الأكثر ملاءمة مع متغيرات الدراسة الحالية كونه الأكثر شيوعاً وفيما يأتي توضيح لكل بعد من تلك الأبعاد.

1- الرؤية: Vision

ينظر إلى الرؤية باعتبارها بُعداً قيادياً مهماً في القيادة التحويلية التي تعبر عن الصورة الإيجابية نحو المستقبل وتتمحور حول تحقيق القيم التنظيمية كما

تصف الحالة الإيجابية التي تسعى المنظمة أو الفريق لإنجازها وهي بمكانة البوصلة التي تسخر جهود الجميع نحو تحقيق أهداف مشتركة : Rafferty et al., 2004 (332). ويمكن أن تكون محرك التغير بالنسبة إلى القيادة التحويلية حيث إنهم لا يقتنعون بالوضع الحالي و يسعون إلى إنتاج الرؤية والعمل على تحقيقها؛ بل يكرسون وقتهم على تشكيل مستقبل متميز كما تستخدم الإدارة الرؤية لتحفيز الأفراد العاملين نحو الوصول إلى المستقبل و تدعمهم على تبنيها في السلوكيات للوصول إلى مستويات عالية من الأداء ،Díaz-Sáenz (300 : 2022).

2- التحفيز الفكري : Intellectual stimulation

هو المبدأ الأساس للقيادة التحويلية حيث يشير إلى مدى استطاعة القائد على دعم الأفراد العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار كما يعمل القائد على مراجعة الأفكار التقليدية والبحث عن طريق بديلة للحل في كافة المشاكل التي تواجهها وتبرز أهمية التحفيز من خلال تشجيع الأعمال الإبداعية وبناء بيئة عمل تدعم الإبداع الذي ينعكس على الأفراد بصورة إيجابية وشعورهم بالحرية في تقديم الأفكار الجديدة Savovic (102 : 2017) . ولتحقيق ذلك يجب على القائد تبني الجهود الرامية إلى التعليم المستمر و إعطاء الأولوية في تحفيز المهارات والقدرات للأفراد العاملين و تطوير القادة المستقبليين و دعمهم على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة فعالة وجديدة عن طريق توفير بيئة عمل آمنة تؤدي إلى تحسين مستوى الرضا للموظفين و زيادة تدفق الإنتاج وتحقيق الأهداف المرسومة (318 : Barbuto & Wheeler، 2006).

3- التواصل الملهم : Inspirational communication

هو جوهر القيادة التحويلة الذي يعمل على إلهام الأفراد العاملين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المشتركة ولدى القائد الصفات الجيدة التي يستطيع من خلالها بناء علاقات متميزة مع المرؤوسين وانعكاسها بشكل إيجابي على تحقيق النتائج الاستثنائية كذلك يمتاز القائد برؤية بعيدة المدى للمستقبل وإيصالها بطريقة ملهمة

للعاملين، إذ يمتلك القائد الثقة العالية بالنفس مما تنعكس على تصرفاته واتخاذ القرارات بصورة إيجابية بالمقابل يشجع العاملين على امتلاك تلك الثقة [Alzoraiki \(2018 : 326 et al .\)](#).

كما تبرز أهمية القيادة في الحماسة الكبيرة التي يحملها ويعمل على نقلها إلى فريق العمل إذ لديها الاستماع الفعال والانتباه إلى الأفكار ومشاعر الأفراد التي تستطيع من خلالها أن تعمل على تحفيز التعلم والتطوير للعاملين والتكيف و المرونة مع المتغيرات والتحديات الراهنة بالتالي يعزز بناء وتحسين العلاقات مع الأفراد و تحويل فريقه إلى فرق متميز لإنجاز الأداء المطلوب ([Beck, 2014 : 13](#)).

4 - القيادة الداعمة : Supportive leadership

إذ تعد الركيزة الأساسية لتحقيق النتائج المطلوبة من خلال توفير الاختلاط مع العاملين ومعرفة مشاكلهم وتقديم الدعم العاطفي والنفسي لهم وتطوير قدراتهم وتشجيعهم على الثقة بأنفسهم من خلال بناء ثقة متبادلة بين القائد وفريقه في موقع العمل، إذ تبرز أهميتها من خلال التواصل المفتوح والتعاون على تحسين الأداء، وبالتالي سوف ينعكس على تحقيق الأداء المتميز والحصول على النتائج الإيجابية كما تسعى القيادة إلى خفض الضغوط والتوتر الذي يصاحب إنجاز الأعمال عن طريق التواصل بصورة مباشرة والإصغاء لهم بالتالي تستطيع القيادة تحقيق فريق عمل متماسك قادر على تحقيق الأهداف [Parris & Peachey \(2013 : 25\)](#) . إذ تختلف القيادة تبعاً لدرجة الاهتمام عند العاملين ودرجة قدرتهم وإدراكهم على صياغة الأهداف الواقعية والاستعداد لتحمل المسؤولية والقدرة والمهارة التي يمتلكونها لغرض أداء المهام الموكلة إليهم [\(Jawad, 2000, 303\)](#). ومن أجل تحقيق ذلك يجب على القيادة التوجه نحو تطوير أفكار العاملين والاهتمام بهم والاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم و الاهتمام بصورة دائمة في كفاءة العمليات الداخلية في مواقع العمل ومواكبه التطورات الراهنة ([Rafferty et al., 2004 : 333](#)).

5 - الاعتراف الشخصي : Personal recognition

يقصد بالاعتراف الشخصي تقديم المكافأة للأفراد العاملين لغرض الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء إذ يتمثل ذلك بالمكافأة المالية والمعنوية وزيادة نسبة الأجور وإعطاء الترفيعات في الدرجات الوظيفية والثناء على الجهود المبذولة التي يقدمها العاملون بالتالي يشعر الأفراد أن إنجازاتهم موضع تقدير واحترام من قبل القائد وبالتالي ينعكس بصورة إيجابية على الحماسة في العمل (Jenkins, 2010 : 48 & Stewart). كما يرتبط الاعتراف الشخصي بشكل إيجابي على زيادة الجهد المبذول من قبل العاملين والانتماء إلى روح الفريق الواحد وتحسين في مستوى الأداء في مواقع العمل وبذلك يصبحون أكثر إنتاجية وابتكارا في الأعمال الموكلة إليهم مما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة (Atwater & Carme, 2009 : 268).

2-3: مفهوم وأهمية الأداء التنظيمي : The concept and importance of the organizational performance

يعرف الأداء التنظيمي على أنه تحليل أداء المنظمة مقابل أهدافها وغاياتها أو مقارنة النتائج المقصودة بالنتائج الفعلية كما يعبر عن قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها في حالة التغيير والابتكار المستمر Hamann, (179 : 2013, et al.). إذ يجب على المنظمات الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تطوير قدراتهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية حيث يعتبر هذا المورد الأكثر أهمية من بين الكثير من الموارد إذا ما رغبت المنظمة تحقيق النمو والاستمرار والبقاء. (Mansour & Ashour, 2016: 32). ومن أجل تحقيق ذلك على القادة فهم الأحداث والمتغيرات الجديدة لمعرفة سلوكيات المنظمات وأعضائها الذي ينعكس على رضا الأفراد من خلال خلق أجواء مقبولة في موقع العمل وتحسين كفاءة العمليات الداخلية والقدرة على التأقلم مع الظروف Odongo, (123 : 2019, et al.). كذلك الاهتمام في الثقافة التنظيمية بوصفها عنصرا أساسيا في المنظمة وتأثيرها بشكل مباشر على تحديد وإنشاء علاقتها بالأداء التنظيمي واستدامته بالتالي لها بعد

أعمق في إنشاء مجموعة متنوعة من العمليات التنظيمية والأفراد العاملين وإقامة علاقة طويلة المدى بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمية (Akpa et al., 361 : 2012). إذ يجب على القادة الاهتمام بكيفية فهم تصورات الأفراد العاملين للاداء التنظيمي من خلال العمل على تخفيف أو انهاء التصورات السلبية وتشجيعهم على التفكير بصورة إيجابية في كافة المشاكل التي يواجهونها في بيئة العمل وإعطاء الأدوار للخبراء في تقليل من الآثار التي تهبط الروح المعنوية التي تنعكس بصورة متميزة على أجواء العمل (Zhang & Liu : 189 : 2010). كذلك يعتبر الاداء التنظيمي الدور الحاسم في خلق العملية التنظيمية، إذ يعمل على تجديد البيئة التقليدية وتحويلها إلى بيئة فعالة تتعايش مع المتغيرات المستمرة و تأثيرها بشكل الواسع في تحقيق رضا الزبون وزيادة كفاءة العمليات الداخلية ورفع مستوى التعلم التطوير والمرونة Hamann, (179 : 2013 et al.). كما يظهر أهمية الاداء من خلال ما يتحقق من النجاح التنظيمي للمنظمة، إذ يتم مشاركة النجاح مع الأفراد والوحدات تنظيمية، بالتالي سوف يؤثر بشكل فعال في أداء الإدارة وتحسين مستوى التعلم والتطوير والدوران الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي في كافة مجالات الإدارة مثل الرقابة الإدارية، السياسة العامة، إدارة الموارد البشرية والتي تستطيع من خلاله المنظمات تحقيق الأهداف التنظيمية (Odongo, 123 : 2019 et al.). من أجل تحقيق ذلك على المنظمات الاستفادة من هذا الاداء وتحديد الأعمال المتميزة منها التي تؤثر في الأفراد والممارسات وأداء الإدارة والحصول على الأرباح بوصفها ذات أهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل وإنجاز الأهداف المرجوة لتلك المنظمات (Gorenak & Kosir, 565 : 2012). كذلك تكمن أهمية الاداء التنظيمي بوصفه سلسلة من المميزات التي تعطي المنظمة مرونة كبيرة لمواجهة التغيرات السريعة والاستفادة من جميع الموارد بالتالي تصبح المنظمة ذات سيطرة وتأثير كبير على البيئة الداخلية والخارجية؛ مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات

الداخلية الذي ينعكس إيجابيا على الأداء التنظيمي. (Malopinsky & Osman, 2006 : 263)

2- 4: أبعاد الأداء التنظيمي : Dimensions of organizational performance

من خلال المراجعة للدراسات السابقة حول أبعاد الأداء التنظيمي وجدت الدراسة الحالية أن مقياس (Kaplan et al., 1992) الذي يتضمن الأبعاد التالية (رضا الزبون ، كفاءة العمليات الداخلية ، التعلم والتطوير المؤسسي) هو الأكثر ملاءمة مع متغيرات الدراسة الحالية كونه الأكثر شيوعاً. وفيما يأتي توضيح لكل بعد من تلك الأبعاد.

1- رضا الزبون : Customer satisfaction

هو الهدف الأساس لأي شركة لتحقيق النمو والاستدامة التنافسية والذي يدل على معدل الرضا الذي يلتزمه الزبائن من المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من خلال الاعتماد على الأساليب المهمة لكسب العملاء والتمسك بهم والمحافظة على ولائهم باعتباره من الأهداف المهمة التي يجب أن تمتلكها المنظمة لتحقيق التطور والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم. (Harrington & Harrington, 1998 : 15) فدون رضا الزبون يصبح صعوبة الحصول على الأعمال و تجنب معرفة بما إذا يفكرون وما الذي يحتاجون وما المنتجات والخدمات التي يرغبون بها بالتالي نستطيع الحصول على الأعمال وخلق ميزة تنافسية (Al-Ali et al., 2012: 337). إذ يعتبر رضا الزبون من الموارد المهمة التي تمتلكها المنظمة، لذلك عليها تحليل بيانات ومعلومات الزبائن على السلع التي يقدمون على شرائها لغرض تحقيق الرضا عن المنتجات التي يستعملونها بما هو متوقع منها، بالتالي زيادة ولائهم بما يخلق قيمة للعملاء إذ يعتبر هذا الدور الناجح للمنظمات و العمل على إنشاء

حالة من التوافق ما بين تحسين الأداء والتوقعات الذي ينتج عنها رضا الزبون .
(Armstrong & Kotler 2007:14)

2 - كفاءة العمليات الداخلية : Efficiency of internal operations

تشير إلى دعم الأنشطة والأعمال الحيوية الداخلية التي تتصف بها المنظمة عن المنظمات الأخرى، إذ تسهم على خلق مهام متفوقة تنصب في مصلحتها والاعتماد عليها في الوضع الحالي والمستقبلي ويتحقق ذلك خلال رفع كفاءة المنظمة ومرونتها مع التنسيق والتناغم بين الأعمال المختلفة لضمان مستوى عالٍ من الأداء، كذلك التركيز على العمليات الفنية و الموجهة باتجاه الأفراد العاملين الذي ينعكس بصورة إيجابية على تحقيق الأهداف المرجوة (Griffin, 1995 : 94) . ولا تكتفي المنظمات اليوم بتحقيق كفاءة عالية في الإنتاجية فقط بل تسعى إلى زيادة الحماسة و التعاون و تبادل الخبرات والالتزام بين الأفراد العاملين الذي ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي (Al-Ghalbi & Idris, 2009: 245) . إذ اظهرت نتائج الدراسات ان هنالك علاقة متميزة بين الكفاءة الجيدة و الانحدار في مستوى جهد الأعمال التي تعطي ثمارا معكوسة من خلال انخفاض مستوى الضغط للمؤشرات المقبولة مما يؤدي إلى التطور والتقدم المستمر ذات الإبداع الحيوي على مستوى المنظمة، أي بمعنى أن الكفاءة هي معيار لتوقعات الأفراد لكيفية تحقيق الأعمال بصورة متميزة وفي الوقت المناسب. (Arnetz et al., 2011 : 34) .

3- التعلم والتطوير المؤسسي: Organizational learning and development

هي عملية مستمرة تتضمن امتلاك المنظمة الخبرات و الأعمال الجديدة وتنفيذها بصورة صحيحة لغرض تحسين أدائها والتكيف مع التغيرات الطارئة، إذ يرتبط التعلم والتطوير بثقافة المنظمة التي تعمل على دعم الأفكار والتغيير المستمر، و نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع متميز ولغرض تحقيق ذلك فيجب على

المنظمة خلق الكفاءة الأزمة و مواكبة التطورات ودعم الابتكارات الجديدة و امتلاكها مدربين ذات خبرات عالية تستطيع من خلالها المواجهة والاستجابة للتغيرات السريعة (Madrid et al., 2014 : 237). فمن خلال التعلم والتطوير تحقق المنظمة تطورات كبيرة في المنتجات والخدمات و ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة و مواكبة التحديات سواء كانت في البيئة الداخلية او الخارجية لغرض تحسين الأداء التنظيمي والتعامل مع التطورات الجديدة في الأسواق أو المنتجات et al., (Naranjo-Valencia 2011 : 55)

3 - منهجية الدراسة : Methodology Study

3-1: مشكلة الدراسة : Study Problem

لا تستطيع المنظمات اليوم الحفاظ على الوضع الراهن بسبب بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، إذ تجبر هذه الظروف المنظمات على النظر إلى الأداء التنظيمي الناجح والحيوي الذي يعد مصدراً مهماً لتحسين العملية الإنتاجية وزيادة الكفاءة والتكيف مع الظروف والأحداث السريعة (Gorenak, & Kosir, 2012 : 565). إذ يجب على المنظمات زيادة خبرات افرادها العاملين لكي تستطيع تحقيق التحسين وزيادة في طاقاتها الإنتاجية ويحدث ذلك عن طريق ربط القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء المنظمة على عوامل كثيرة، مثل كفاءة العمليات الداخلية وإنتاجية الموظفين ورفع فعالية المنظمات من أجل تحقيق أهدافها والموائمة بين وظائف الأعمال فضلاً عن دمج الوظائف مع وظائف الاستراتيجية للمنظمة والثقافة التنظيمية والمناخ كل هذه تساهم في تحسين وتحقيق نجاحها في الأسواق (Akpa et al., 2012 : 365). فغياب هذا الأداء، لا تستطيع المنظمة العمل في الظروف الصعبة والتحديات الحالية والمستقبلية مما ينعكس سلباً على قدرتها في مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وعدم قدرتها على التعامل مع

التطورات السريعة في الأسواق أو المنتجات (Naranjo- et al., 2011 : 55 Valencia). كما ان الدور الناجح للقيادة التحويلية في المنظمات يعد أفضل مؤشر على مواجهة الأزمة من قبل الأفراد العاملين لغرض إنجاز الأعمال الإضافية وبذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق الأعمال ذات الأداء العالي مما يحقق تنفيذا للأهداف التنظيمية (Rafferty et al 2004 : 350). كما تعمل القيادة على تحسين الأداء وتعزيز العمل الجماعي أو التنظيمي بما يفوق التوقعات و التواصل القوي بين أتباعه في مواقع العمل مع الالتزام الجماعي والمواجهة في أوقات الاضطرابات البيئية و الاعتراف بالقيمة الجوهرية لكل عمل يؤديه الفرد عن طريق التحفيز الفكري والتعاطف معهم في موقع العمل الذي يولد ما بين العاملين الشعور بالسلامة النفسية وانعكاسه على زيادة الثقة ما بين القائد والأفراد وبالتالي تنمية الأداء التنظيمي Díaz-Sáenz، (2011 : 301) . ومع المنافسة العالمية الشرسة وطبيعة المصاعب الكبيرة التي تأثر في السلع والخدمات المنتجة التي تضغط على المنظمات من أجل خلق بيئة داخلية وخارجية مرنة تستطيع من خلالها مواجهة التحديات و خلق أداء مبدع في عملياتها (Imran et al., 2010 : 3341). إذ يوفر الأداء التنظيمي بيئة عمل إيجابية تكون ملائمة بطريقة تدعم من تصورات العاملين إذ يستطيعون من خلالها أن يتعلموا بشكل جيد ما هي الأولوية الممنوحة لهم من أجل إنجاز الأهداف المخطط لها واكتساب ميزة تنافسية وتحقيق النمو الذاتي لذلك يجب على الموارد البشرية رفع الأداء من خلال التدريب والتطوير في تلك المجالات التي تساهم بشكل إيجابي في تعزيز كفاءة العمليات الداخلية وإعطاء ميزة تنافسية واضحة من شأنها أن تعزز الأداء التنظيمي Niazi، (2011 : 43) . وبناءً على ما طرح آنفاً ولأهمية الأداء التنظيمي في شركة ابن ماجد العامة، فإن الأداء الجيد هو الذي يحدد النجاح أو الفشل على المدى الطويل لكونه يعمل على تحديد مستوى النجاح والفشل بكافة المستويات ومن هنا يتم تقييم أداء القادة تبعاً للأداء المقدم المتمثل في وجود أفكار وطرائق جديدة في العمل كما تلعب القيادة التحويلية

دوراً كبيراً في هذا الأداء من خلال توفير بيئة تنظيمي يتميز بالدعم والمساندة والتدريب وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية وتلبية متطلبات واحتياجات العاملين الذي ينعكس بشكل كبير على تحسين كفاءة العمليات الداخلية وزيادة فرص التعلم والتطوير وتحقيق رضا الزبائن (Von der Ohe & Martins, 2003 : 44). وعلى فقد جاءت هذه الدراسة من أجل تقديم الدعم لشركة ابن ماجد العامة العراقية التي تعد من الركائز المهمة التي تعمل في محافظة البصرة ولأن نمط القيادة التحويلية (متغير مستقل) يمكن أن يكون له تأثير فعال في الأداء التنظيمي (متغير تابع) الذي يكون له الأثر البالغ في تحسين مستويات الشركة . وبناء على ما تقدم تلخص الدراسة الحالية مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

" ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي في شركة ابن ماجد العامة، وهل يوجد دور للقيادة في هذا التأثير "

2-3: أهداف الدراسة : Study Objectives

بناء نموذج مفاهيمي للمتغيرين والمتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) واختبار العلاقات بينهما.

1. تشخيص مدى علاقة التأثير بعد (الرؤية) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).
2. تشخيص مدى علاقة التأثير بعد (التحفيز الفكري) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).
3. تشخيص مدى علاقة التأثير بعد (التواصل الملهم) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).
4. تشخيص مدى علاقة التأثير بعد (القيادة الداعمة) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).
5. تشخيص مدى علاقة التأثير بعد (الاعتراف الشخصي) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

3-3: أهمية الدراسة : The Importance of the Study

1- من خلال مراجعة الأدبيات السابقة فقد تبين عدم وجود دراسة بناءً على حد اطلاع الباحث تجمع بين المتغيرين في إطار مفاهيمي واحد فقط ومما قد تسهم الدراسة الحالية بالمساعدة في تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم المساعدة في تحسين واقع شركة ابن ماجد في العراق.

2- أشارت الدراسات أن قدرة لأداء التنظيمي في لعب دور مهم في كفاءة العمليات من أجل تطوير المنظمات مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف في حالة التغيير المستمر وتحسين مستوى التعلم والتطوير، ويتم ذلك عن طريق تطوير قدرات القيادة الذي ينعكس على تحقيق الأداء التنظيمي الناجح (Hamann et al., 2013 : 181) ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتركيز على الأداء التنظيمي وأهميته في تحقيق النجاح للمنظمات.

3- ولأهمية القيادة التحويلية في رفع مستويات الأداء التنظيمي عن طريق مواجهة التعقيد التكنولوجي والحصول عن المعلومات عن البيئة والتغيير في أذواق الزبائن ومواكبة التطورات التكنولوجية ورفع مستويات الأفراد العاملين ليصبح أكثر تعليماً وذات مهارات عالية وتشجيعهم على توليد ومشاركة أكبر في عمل المرؤوسين، إذ أصبحت القيادة عنصر حاسمة في نجاح المنظمة وصياغة قراراتها الخاصة بتحسين الأداء التنظيمي (El Toufaily, 2017 : 153).

حيث سيتم خلال الدراسة الحالية اختبار هذا التأثير من الناحية التطبيقية.

4- تحديد ومعرفة اراء العاملين في شركة ابن ماجد العامة حول مستوى الأداء التنظيمي في الواقع الفعلي لها وكذلك العمل على قياس مستوى واداء القيادة التحويلية ومدى تأثيرها في طبيعة نتائج الأداء و بالتالي الوصول إلى الاستنتاجات التي تساعدنا على تقديم توصيات حول ما تطلبه عملية وإجراءات تحسين نتائج الأداء التنظيمي.

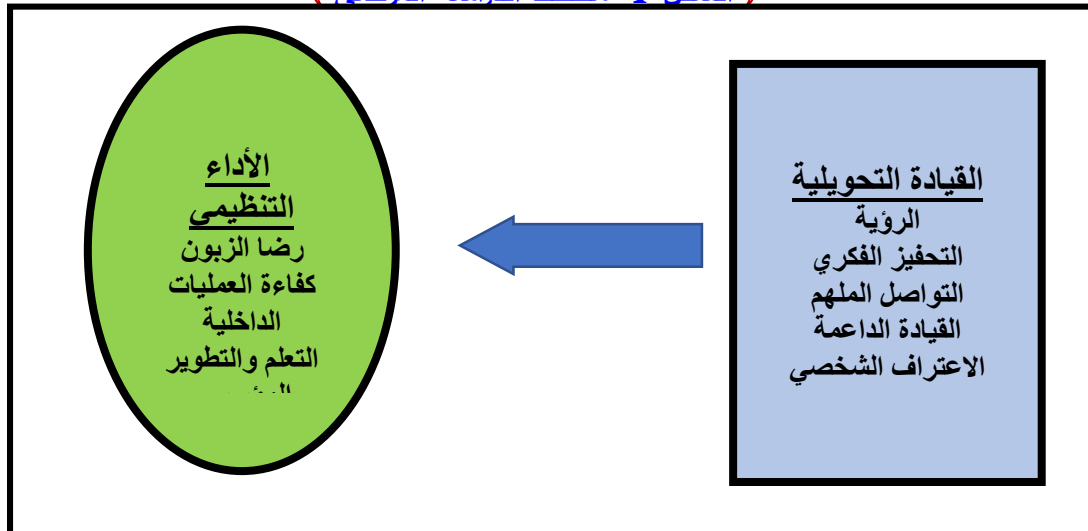
4- الإطار المفاهيمي للدراسة : Conceptual Framework for Study

إذ يستند الإطار المفاهيمي وبناء المخطط الفرضي للدراسة إلى مجموعة من الافتراضات الأساسية وهي كالآتي :

1- القيادة التحويلية لها التأثير المباشر في تحسين الأداء التنظيمي من خلال مشاركة العاملين وتدريبهم وتطوير قدراتهم وإعطائهم الحرية و الاستقلالية وتحسين كفاءة العمليات الداخلية في موقع العمل من أجل الاعتماد على أنفسهم وبالتالي تصبح لديهم الشجاعة والقدرة الأزمة على اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تحقيق وخلق الميزة التنافسية (Shanker et al., 2017 :3).

2 - إن تطبيق نموذج القيادة التحويلية يؤثر في الأداء التنظيمي خلال النتائج التي تم الحصول عليها. إذ تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تساهم في بناء الأداء التنظيمي الناجح وتعمل تحسين مستوى التعلم والتطوير المؤسسي ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية والتعامل مع التطورات السريعة في الأسواق او المنتجات وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن مما يؤدي إلى تنمية الأداء التنظيمي والإداري (El Toufaily, 2017 : 154). وكما موضح في الشكل (1).

الشكل 1 مخطط الدراسة الفرضي



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المشار إليها في أعلاه

5- بناء وتطوير الفرضيات:

Building and Development Hypothesis

5-1: العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

تحتاج المنظمات اليوم إلى اعتماد القيادة التحويلية من أجل مساعدة عملياتها في هذا المناخ العالمي غير المستقر، إذ كما أظهرت الأبحاث تأثيرًا مباشرًا كبيرًا لـ القيادة التحويلية على المستوى الأداء التنظيمي وهذه النتائج تعني أن المنظمات تسعى للحصول على تكتيكات فعالة و ناجحة لزيادة الفوائد من خلال توجيه الأفراد العاملين في الاتجاه الصحيح و تشجيعهم على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم و علاوة على ذلك تعمل القيادة على خلق مناخ إيجابي في موقع العمل مليء بالرضا والثقة والولاء والمتابعين و تحفيز الأفكار الجديدة التي تدعم الأفكار وبالتالي تعزز من كفاءة العمليات الإنتاجية (Rawashdeh et al., 2021 : 362). و الاستثمار الأمثل لكافة الموارد من خلال إلهام تعاون المرؤوسين في محاولة لتحقيق رؤية الشركة، التي قد توفر دليلاً على إنجاز الأهداف والأداء المطلوب وفي المقابل يعمل الأفراد العاملون على البذل طاقة أكبر من قدراتهم من أجل إنجاز ذلك بطريقة متميزة (preitzer et al., 2005 : 355). ومن خلال التحفيز الفكري يصبح الأفراد أكثر تحمسا لاتخاذ المزيد من القرارات المبتكرة و الذي يستطيع من خلاله القائد التحويلي إنشاء حلول مبتكرة مناسبة بوصفها أسلوبًا قياديًا يمكنه من توفير مستوى أداء متميز من أجل تحقيق الربحية الأعلى التي تعد الأسلوب الأفضل للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الأداء الإيجابي (Rawashdeh et al., 2021 : 365).

إذ أصبحت القيادة التحويلية ذات أهمية متزايدة وواضحة على كافة مستويات المنظمات حيث تعمل القيادة على تمكين الأفراد العاملين من خلال دعمهم وإنشاء فرق ذات مهارة عالية مما يحسن من كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة إذ يصبح القادة التحويليين مصدر إلهام لغيرهم من حيث فهم وتلبية حاجات ورغبات كل

العاملين و الاعتراف الشخصي لمواهبهم والتعامل معهم بفكر وحكمة والبحث عن مصادر جديدة للتعلم والتطوير ولغرض تحسين المهارات والخبرات وتطوير الأفراد والجماعات والمنظمات، مما ينعكس إيجابيا على تلبية الأسواق والزبائن بسلع ذات جودة عالية والذي ينعكس بصورة مباشرة على الأداء التنظيمي [El Toufaily](#)، (160 : 2017).

وأظهرت نتائج الدراسات ان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي حيث يرى الباحثون أنه من خلال دعم التعلم والتطوير على مستوى التنظيمي التي تمكن المنظمة من مواجهة البيئات المتغيرة باستمرار وتحمل المخاطر التي تنعكس على تحسين كفاءة العمليات وتحمل المخاطر وبالتالي يعمل على زيادة مستوى الأداء التنظيمي.

(Odongo et al.:2019 : 125).

وهذا ما يعزز فرضية الدراسة القائلة :

H1: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الاولى عدد من الفرضيات الفرعية وكالاتي :

● H1a: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية وأبعاد الأداء التنظيمي .

● H1b: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري وأبعاد الأداء التنظيمي.

● H1c: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التواصل الملهم وأبعاد الأداء التنظيمي.

● H1d: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة وأبعاد الأداء التنظيمي.

● H1e: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاعتراف الشخصي وأبعاد الأداء التنظيمي.

6- تصميم الدراسة : Study Design

من أجل أن نتعرف على طبيعة مشكلة الدراسة الحالية بشكل جيد والتي تمت مناقشتها بشكل محدود من قبل بعض الباحثين في الدراسات السابقة. سوف يتم الاعتماد هنا في هذه الدراسة على التصميم الكمي **Quantitative Design** واتخاذ منهج البحث الوصفي الذي يهتم بشكل أساسي في وصف الظواهر بصورة تفصيلية والتي نستطيع الاستفادة منها للحصول على تحديد الخطوات المهمة وكذلك كيفية التفكير من أجل الوصول إلى النتائج الواقعية (Adams et al., 2007). إذ يستطيع الباحث دراسة الروابط السببية ووصف فيما بين المتغيرات الرئيسة والتابعة والتي يتمكن من خلالها معرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وتوثيق البيانات والمكونات والمواضيع والقضايا المتوقعة أو المفترضة في مشروع البحث (Saunders et al., 2016 : 392). كما يهدف إلى معرفة الترابط ما بين المتغيرات من خلال معرفة منظم للبحث عن البيانات التحليلية الذي يعتمد بشكل أساسي على استخدام الاستبانة وهي أداة مهمة لجمع البيانات (Lancaster، 2005 : 146). كذلك يتم تحديد الطريقة المقبولة للحصول على البيانات المهمة والمعلومات المستخدمة التي تظهر موضوع الدراسة الحالية والعمل على توثيق هذه البيانات التي تعرف خصائص الأشياء التي تساعدنا في بيان الأحداث إذ يتحقق ذلك من خلاله إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلة والتي تعطينا الدافع لبدء مشروعنا البحثي (Sekaran & bougie. 2016 : 53).

7- عينة الدراسة : Study Sample

تم اختيار عينة الدراسة لعدد من الأفراد العاملين في شركة ابن ماجد العامة والأقسام التابعة لها واستطلاع آرائهم. وقد تمثلت عينة الدراسة بـ (153) موظفاً من مجتمع الدراسة، الذي بلغ عدده (255) فرداً وذلك من خلال الاعتماد على الجدول الذي Hورده (Sekaran & Bougie، 2016 : 264) الذي قد حددته حجم العينة المذكورة لكل مجتمع حيث إن المجتمع الذي يكون عدده (240) يكون الحجم المناسب لاختيار العينة هو (148)، وكذلك المجتمع الذي يبلغ عدده (260) يكون الحجم المناسب لاختيار العينة (وهي عينة طبقية عشوائية) هو (155) وبالتالي فقد جرى اختيار حجم العينة (155) فرداً كونه الأقرب لمجتمع عينة الدراسة وكما موضح في الجدول رقم (1) :

الجدول (1)

تفاصيل مجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

ت	الأقسام	مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات الخاضعة للتحليل
1	مصنع السلام	100	67	64	63
2	مصنع النصر	85	55	53	51
3	الإدارية	45	28	25	23
4	التسويق	25	21	19	18
5	المجموع	255	171	161	155

المصدر : من إعداد الباحث

8- طرائق جمع البيانات : Data Collection Methods

استندت الدراسة بصورة كبيرة إلى الاستبانة لغرض جمع البيانات والتي تم ترتيبها على شكل مجموعة من الأسئلة، و تتكون من عدد من البدائل المتاحة والتي يتم اختيارها من قبل المستجيب. وقد تم الاعتماد على الاستبانة في الدراسة الحالية بسبب المعرفة الدقيقة بالمشكلة وبكيفية قياس المتغيرات وتحديد الأهداف المطلوبة، وقد تألفت الاستبانة النهائية من (45) فقرة والتي تشتمل بدورها على متغيرين رئيسيين انتظم تحتها (8) من الأبعاد الفرعية، حيث تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يحتوي على الإجابات التالية (اتفق تماماً، اتفق، اتفق إلى حد ما، لا اتفق، لا اتفق تماماً) إذ يوضح الجدول (2) المتغيرات الرئيسية والأبعاد والمصادر التي تم الاعتماد عليها في مقاييس الدراسة وكالاتي :

الجدول (2) : مقاييس الدراسة ومصادرها

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	الفقرات	المصادر
1	القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	الرؤية	6-1	Rafferty et al., 2004
		التحفيز الفكري	12-7	Rafferty et al., 2004
		التواصل الملهم	18-13	Rafferty et al., 2004
		القيادة الداعمة	24-19	Rafferty et al., 2004
		الاعتراف الشخصي	30-25	Rafferty et al., 2004
2	الأداء التنظيمي (المتغير التابع)	رضا الزبون	35-31	Kaplan et al., 1992
		كفاءة العمليات الإنتاجية	40-36	Kaplan et al., 1992
		التعلم والتطوير المؤسسي	45-41	Kaplan et al., 1992

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المشار إليها انفاً

9 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: Statistical Methods

Used in Data Analysis

تم استخدام وتوظيف عدد من الأساليب الإحصائية وتوظيفها لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختيار فرضياتها. وبالاعتماد على الحاسوب لحزمة من برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS. V. 24) وبرامج (AMOS. V. 24) ويمكن توضيح هذه الأساليب بالآتي :

1. التوزيع الطبيعي : **Skewness and Kurtosis** : التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية. واستخدم لذلك برنامج SPSS. V. 24.

2. الوسط الحسابي : **Means** : لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة تجاه المتغيرين الرئيسيين وأبعادها. والانحراف المعياري **Standard Deviation** : لتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. ومعامل الاختلاف : **Coefficient variation** لتحديد معامل اختلاف استجابة العينة تجاه متغيرات الدراسة. واستخدم لتلك التحاليل برنامج SPSS. V. 24.

3. تحليل الارتباط **Pearson's Correlation** : لتحديد اتجاه العلاقة فيما بين المتغيرين وأبعاد الدراسة لدعم الفرضيات. واستخدم لهذا التحليل برنامج SPSS. V. 24.

4. تحليل المسار **Path Analysis** : تحديد التأثيرات للمتغيرات المستقلة في التابعة. واستخدم لهذا التحليل برنامج AMOS. V. 24.

10- تحليل البيانات : Data Analysis

1-10: التوزيع الطبيعي للبيانات : Normal Distribution Test of data

إن الهدف من هذه العملية هو اختبار طبيعة توزيع البيانات إذا كانت موزعة بصورة طبيعية أم لا من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية على أساس (الوصفي والاستدلالي). إذا كانت البيانات موزعة طبيعياً بشكل متناسق فإن الأسلوب الإحصائي المناسب سيكون الإحصاء المعلمي، أما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً غير طبيعي، فإن الأسلوب الإحصائي المناسب هو الإحصاء اللامعلمي (Hair et al., 2010:49). إن البيانات تكون موزعة توزيع طبيعي أو مقارنة لذلك فإن البيانات تكون غير مختلفة كثيراً عن وسطها الحسابي. على الرغم من تجاوز حجم العينة الـ (50) مفردة وبما يزيد احتمال توزيع البيانات بشكل طبيعي (Hair et al., 2010:71)، إلا أننا سنعمل الاختبار لغرض التأكيد بشكل أوسع وذلك من خلال اختبار الالتواء والتفلطح (اختبار Skewness & Kurtosis). وعلى وفق Hair et al., 2010 فإن التوزيع يكون طبيعياً إذا كانت قيمة Z Skewness & Kurtosis تقع ما بين +1.96 إلى -1.96. والجدول (3) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرين الرئيسيين للدراسة:

جدول (3): نتائج اختبار الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis)

Kurtosis			Skewness			المتغيرات الرئيسية
Z Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z Skewness	Std. Error	Statistic	
-0.444	.243	-.108	1.951	.122	.238	القيادة التحويلية
1.111	.243	.270	1.385	.122	.169	الأداء التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 24

ومن خلال الجدول المذكور آنفاً يتبين أن جميع قيم التمايل والتقلطح كانت تقع ضمن حدود $+1.96$ إلى -1.96 وفي ذلك دلالة على أن البيانات تتوزع بشكل طبيعي بدرجة كبيرة.

2-10: الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط : Descriptive Statistics and Correlation Coefficients

تتمثل نتائج التي تم الحصول عليها من اختبار الارتباط على معرفة اتجاه العلاقة بين المتغيرين وقوتها. وسيتم تحديد النتائج المرتبطة باتجاه وقوة العلاقة وفقاً لـ (Saunders et al., 2016:545) وكالاتي، حيث عندما تكون الزيادة في أحد المتغيرات تؤدي إلى زيادة في المتغير الآخر والعكس صحيح فإن اتجاه العلاقة يكون إيجابي يعني (علاقة طردية). وعندما تكون الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر والعكس صحيح فإن اتجاه العلاقة يكون سلبياً يعني (علاقة عكسية). وقوة العلاقة تامة (إيجابية/سلبية) عندما تكون قيمة معامل الارتباط تساوي الـ (1.0). كما أن قوة العلاقة متوسطة (إيجابية/سلبية) عندما تتراوح قيمة معامل الارتباط ما بين (0.59 إلى 0.35). وقوة العلاقة ضعيفة (إيجابية/سلبية) عندما تنخفض قيمة معامل الارتباط عن الـ (0.34). ومن خلال الجدول (4) الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط بين متغيرين للدراسة، والذي تبين أن الأوساط الحسابية للمتغيرين تتراوح قيمتها بين (2.545 - 2.956) من وجهة إراء العاملين لعينة الدراسة في شركة ابن ماجد العامة حيث تكون ضمن الحدود لمستوى استجابة متوسط بين (2,5 - 3,5) (Linacre, 119 : 116). حيث حصل متغير الأداء التنظيمي على أدنى مستوى ما بين المتغيرين والذي يؤكد ذلك ويعزز مؤشرات مشكلة الدراسة الحالية. كذلك فإن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين كانت إيجابياً ومتوسطاً وتتراوح ما بين (0.576 - 1) ما يعمل على تقديم دعماً أولياً لفرضيات الدراسة، وكما موضح في الجدول في أدناه :

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات

المتغيرات	Mean	Std. Deviation	القيادة الخادمة	الاداء التنظيمي
القيادة التحويلية	2.956	.733	1	
الاداء التنظيمي	2.545	.791	.576**	1

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 24

الإحصاء الوصفي : Descriptive Statistics

الإحصاء الوصفي هو مجموعة طرائق لوصف الخصائص الرئيسة لمجموعة بيانات كمياً باستخدام الجداول. ويهدف إلى وصف مجموعة من البيانات وتنظيمها وتصنيفها وتلخيصها وعرضها بطريقة واضحة في صورة جداول وحساب المقاييس الإحصائية المختلفة لوصف متغير ما (أو أكثر) في مجتمع ما.

الجدول رقم (5) الإحصاء الوصفي للمتغيرات والأبعاد

العبارة	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الرؤية	2.861	0.050	1.004	57.23%
التحفيز الفكري	2.687	0.042	0.842	53.74%
التواصل الملهم	3.203	0.043	0.865	64.06%
القيادة الداعمة	2.982	0.044	0.878	59.63%
الاعتراف الشخصي	3.051	0.046	0.928	61.02%
القيادة التحويلية	2.956	0.037	0.733	59.13%
العبارة	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
رضا الزبون	2.761	0.043	0.856	55.22%
كفاءة العمليات الداخلية	2.397	0.045	0.895	47.94%
التعلم والتطوير المؤسسي	2.477	0.045	0.891	49.53%
الاداء التنظيمي	2.545	0.040	0.791	50.90%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 24

ومن خلال ما يظهره الجدول رقم (5) يتبين لنا الآتي:

1- حصل المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بشكل عام على وسط حسابي قدر بـ (2.956) وبأهمية نسبية بلغت (59.13%) بما يشير إلى أن مستوى القيادة التحويلية من وجهة نظر العينة بدرجة متوسطة. الخطأ المعياري للمتغير كان قليلاً ويمثل 3.7% تقريباً وهذا دليل على تمثيل جيد للعينة للمجتمع. الانحراف المعياري كان كذلك جيد ويشير إلى تشتت قليل نسبياً للبيانات عن الوسط الحسابي.

2- حصل المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بشكل عام على وسط حسابي قدر بـ (2.545) وبأهمية نسبية بلغت (50.90%) بما يشير إلى أن مستوى الأداء التنظيمي من وجهة نظر العينة بدرجة متوسطة وقريبة من عدم الاتفاق. الخطأ المعياري للمتغير كان قليلاً ويمثل 4% تقريباً وهذا دليل على تمثيل جيد للعينة للمجتمع. الانحراف المعياري كان كذلك جيد ويشير إلى تشتت قليل نسبياً للبيانات عن الوسط الحسابي.

10- 3: اختبار الفرضيات : Hypothesis testing

استخدم الباحث تحليل المسار Path Analysis في برنامج Amos. v. 24، بهدف اختبار نموذج الدراسة الحالية والفرضيات الرئيسة والفرعية التي يتضمنها. يتميز تحليل المسار عن تحليل الانحدار في الـ SPSS هو كونه يقيس التأثير المباشر (Direct Effect) في النموذج.

10- 3- 1: اختبار الفرضيات الرئيسة: Test the main hypotheses

استخدم تحليل المسار لغرض اختبار الفرضيات الرئيسة للدراسة من خلال التحقق في علاقات التأثير بين متغيرات النموذج. ولغرض استخراج معامل تأثير في النموذج تم الاعتماد على خاصية (Bootstrap) المتوفرة في برنامج Amos. والنتائج الموضحة في الجدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وكالاتي:

الجدول (6) : اختبار الفرضية الرئيسية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار
قبول	***	9.275	.052	.444	H1 القيادة التحويلية <--- الاداء التنظيمي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V. 24

ومن خلال نتائج الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا الاتي:

- 1- توجد علاقة تأثير إيجابية ومباشرة ذات دلالة معنوية وإحصائية للقيادة التحويلية في الاداء التنظيمي ($H1: p < .01$).
- ويتضح من ذلك قبول الفرضية الرئيسة حيث تبين النتائج علاقة التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية الذي يؤدي زيادة في الاداء التنظيمي إذ تقدر نتائج التأثير بـ (0.444) وهذا مما يعمل على قبول الفرضية.

10-3-2: اختبار الفرضيات الفرعية: sub-hypothesis test

تم إجراء تحليل المسار لغرض التحقق من علاقات التأثير بين (1) أبعاد المتغير المستقل (2) أبعاد المتغير التابع ككل، وبالتالي الحصول على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسة H1. والنتائج الموضحة في الجدول المرقم (7) توضح نتائج ذلك الاختبار وكالاتي:

الجدول رقم (7) اختبار الفرضيات الفرعية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار
قبول	***	4.288	.043	.233	H1a الرؤية <--- الأداء التنظيمي
رفض	.973	-.033	.053	-.002	H1b التحفيز الفكري <--- الأداء التنظيمي
رفض	.657	.444	.057	.028	H1c التواصل الملهم <--- الأداء التنظيمي
قبول	***	3.768	.065	.270	H1d القيادة الداعمة <--- الأداء التنظيمي
قبول	.003	3.013	.049	.174	H1e الاعتراف الشخصي <--- الأداء التنظيمي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V. 24

ومن خلال نتائج الجدول رقم (6) يتبين لنا الاتي:

- 1- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية للرؤية في الأداء التنظيمي (H1a: $p < .01$).
- 2- لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية للتحفيز الفكري في الأداء التنظيمي (H1b: $p > .05$).
- 3- لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية للتواصل الملهم في الأداء التنظيمي (H1c: $p > .05$).
- 4- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية للقيادة الداعمة في الأداء التنظيمي (H1d: $p < .01$).
- 5- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية للاعتراف الشخصي في الأداء التنظيمي (H1e: $p < .01$).

11- الاستنتاجات والتوصيات : Conclusions and

Recommendations

11-1 : الاستنتاجات: Conclusions

بالاعتماد على النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل البيانات ، سيتم عرض الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وكالاتي :

حيث تبين ان القيادة التحويلية لها علاقة تأثير إيجابية في الأداء التنظيمي وهذا ما اتفق عليه كل من (353 : Rawashdeh & Rawashdeh ، 2021) . وبالتالي ينبغي أن تعمل القيادة التحويلية بالتأثير في الأفراد العاملين إيجابياً و تناسق الأدوار المعرفية لجميع مديري الأقسام في شركة ابن ماجد العامة والأقسام التابعة لها والذي يحدد من خلالها نتائج الأداء التنظيمي بكل أبعادها التي تنعكس إيجابياً على نجاح الشركة.

1- هنالك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية للرؤية في تحقيق الأداء التنظيمي. وباستطاعة الشركة أن تستفيد من هذا البعد (الرؤية) الذي يعتبر محرك التغير وعن طريقة يمكنها من تشكيل مستقبل متميز وتحفيز الأفراد العاملين ودعمهم إلى مستويات عالية من الأداء (Díaz-Sáenz ، 300 : 2022) .

2- لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للتحفيز الفكري في الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($p > .05$) (H1b) وهذا ما أظهره التحليل الاحصائي.

3- لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للتواصل الملهم في الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($p > .05$) (H1c) وهذا ما أظهره التحليل الاحصائي.

4- هنالك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية للقيادة الداعمة في تحقيق الأداء التنظيمي. إذ يعتبر هذا البعد الركيزة الأساسية لتحقيق النتائج المطلوبة من خلال توفير الاختلاط مع العاملين ومعرفة مشاكلهم وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على الثقة

بأنفسهم و تبرز أهميتها من خلال التواصل المفتوح والتعاون و تحسين الأداء بالتالي
تستطيع القيادة تحقيق فريق عمل متماسك قادر على تحقيق الأهداف & Parris
Peachey, (2013 : 25) .

5- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للاعتراف الشخصي في تحقيق
الأداء التنظيمي . ويتم ذلك من خلال تقديم المكافأة المالية والمعنوية للأفراد العاملين
للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء، إذ يشعرون أن إنجازاتهم موضع تقدير واحترام
من قبل القائد وبالتالي ينعكس بصورة إيجابية على الحماسة وتحسين مستوى الأداء
في مواقع العمل (Jenkins & Stewart, 2010 : 48).

11-2: التوصيات : Recommendations

1- بناءً على أهمية القيادة التحويلية وتأثيرها في الأداء التنظيمي، ينبغي العمل من
قبل شركة ابن ماجد العامة على تنمية الأفراد ودعمهم عندما يتصدرون لمسؤولية
القيادة التحويلية كمديرين للأقسام والوحدات التنظيمية وبالتالي ينبغي أن تقوم القيادة
التحويلية بالتأثير في الأفراد العاملين إيجابياً عن طريق التحفيز الفكري والتواصل
الملمه بطرق متعددة إذ يعد هذا الاسلوب كأداة مهمة للتأثير في العلاقات بفعالية
عالية مع المرؤوسين لدعم المواقف في الأداء التنظيمي.

2- يعد الأداء التنظيمي العمود الفقري الذي تستند إليه الشركة لكسب الموارد الأرمه
التي تنصب في مصلحها والأفراد العاملين وتحقيق أهدافها إذ ينبغي على المديرين أن
يعملوا كميسر للنجاح التنظيمي والنمو الشخصي الفردي، بما في ذلك تحقيق النمو
في الأسواق وكسب ولاء الزبائن والحصول على الموارد الأرمه وإدارة وتسويق
المنتجات بشكل ناجح وخلق ميزة تنافسية لها تستطيع من خلالها التفوق على
المنافسين بالتالي على القيادة الاهتمام في مواقع العمل من حيث توفير الظروف
المادية الكافية والسياسات والإجراءات المناسبة الذي ينعكس على شعور الموظفين
بالانسجام والراحة أثناء العمل و كذلك على القيادة أن تمتلك صفة التواصل الملمه
والتي تؤسس الثقة بين الروابط لجميع أعضاء المنظمة الذي ينعكس إيجابياً على خلق
أداء التنظيمي ناجح في موقع العمل.

3- توفير بيئة تنظيمية مناسبة تسعى لغرس روح العمل الجماعي والتحفيز الفكري لدى الأفراد ومشاركة وجهات النظر مع الإدارات العليا في شركة ابن ماجد العامة وبالتالي سوف ينعكس إيجابياً على النمو والتطوير و تصميم الهياكل التنظيمية المرنة التي تدعم وتقوي العلاقات المتبادلة ما بين الموظفين من أجل خلق قيمة للموظف وتحقيق الثقة و الازدهار و العمل على تمكين ودعم الأقسام والوحدات التنظيمية كافة لغرض التعامل مع المصاعب والمشكلات أثناء تنفيذ الأدوار والمهام في موقع العمل من خلال تحسين وإعطاء الصلاحيات ومعرفة ماهي المتغيرات الجديدة ومواكبة الأحداث غير المستقرة والعمل على تمكين الشركة من خلال تقديم رؤية واقعية وشاملة للأدوار في موقع العمل التي نستطيع من خلالها خلق أداء تنظيمي ناجح ذي طبيعة مستمرة.

4- من الضروري لشركة ابن ماجد العامة إنشاء البرامج يهتم في الأداء التنظيمي من خلال مشاركة الخبرات وإقامة المحاضرات والندوات لذا على الشركة الاهتمام في مديري الأقسام من أجل تدريبهم وتطويرهم والتأكيد على امتلاكهم المهارات العالية وبالتالي نرفع من قدراتهم على ادارة الأمور بشكل ناجح من حيث الرؤية والتحفيز الفكري والتواصل الملهم والقيادة الداعمة والاعتراف الشخصي والتي تحفز القيادة التحويلية على بناء أداء تنظيمي من أجل تحقيق رضا الزبون تحسين كفاءة العمليات الداخلية ورفع مستوى التعلم والتطوير المؤسسي بشكل الصحيح لتحقيق الكفاءة المرجوة عن طريق الاستخدام الناجح للموارد والوقت المتاحين والذي ينعكس على التميز التنظيمي وتحسين الرضا الوظيفي وتأثيره الإيجابي في الأداء التنظيمي .

5- من المهم لشركة ابن ماجد العامة خلق مناخات آمنة نفسياً تسمح للأفراد بخلق شعور بالثقة و التبادل الأفكار والمفاهيم الجديدة وإعداد الخطط الاستراتيجية اللازمة التي تواكب الأحداث المستقبلية لتعظيم الابتكار في موقع العمل الذي يؤدي إلى تحسين الأنشطة ورفع مستوى الإنتاجية وخلق حالة من الاستقرار وتحقيق الأهداف المخطط لها التي تنعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي للشركة.

References :

- 1- [Al-Ali](#), Abdul Sattar, Qandiliji, Amer, and Al-Omari, Ghassan (2012) "Introduction to Knowledge Management", Dar Al-Seerah for Publishing and Distribution, Third Edition, Amman – Jordan..
- 2-[Al-Ghalbi](#), Taher Mohsen, Mansour and Idris, Wael Mohamed Sobhi (2009), "Performance Basics and Balanced Scorecards", First Edition, Wael Publishing and Distribution House, Amman - Jordan, Strategic Performance Management Series, Part One.
- 3- [Adams](#), J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). Research methods for graduate business and social science students. SAGE publications India. Analysis. 7th ed. Pearson prentice Hall.
- 4- [Akpa](#), V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. International Journal of Advances in Engineering and Management, 3(1), 361-372.
- 5- [Almasarweh](#), M. S., Alhyasat, E. B., & Al-Rawashdeh, F. (2021). EXAMINING THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH QUALITY INNOVATION: A DEVELOPING COUNTRY PERSPECTIVE. International Journal for Quality Research, 15(1).
- 6- [Al-Masoudi](#), Muhammad Asbaa Bakal(2007). The relationship between strategic creativity capabilities and transformational leadership behaviors and their impact on sustainable competitive advantage. A diagnostic and analytical study of the performance of a sample of instructors in Iraqi private colleges. College of Administration and Economics - University of Baghdad..
- 7- [Alzoraiki](#), M., Rahman, O. B. A., & Mutalib, M. A. (2018). The effect of the dimensions of transformational leadership on the

teachers' performance in the Yemeni public schools. European Scientific Journal, 14(25), 322-334.

8- [Armstrong](#), Gary & [Kotler](#), Philip (2007), "Marketing an introduction," 8th ed, Pearson Education Inc, New Jersey.

9- [Arnetz](#), B. B., Lucas, T., & [Arnetz](#), J. E. (2011). Organizational climate, occupational stress, and employee mental health: mediating effects of organizational efficiency. Journal of occupational and environmental medicine, 53(1), 34-42.

10- [Barbuto Jr](#), J. E., & [Wheeler](#), D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. Group & Organization Management, 31(3), 300-326.

11- [Beck](#), C. D. (2014). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. Journal of Leadership & Organizational Studies, 21(3), 299-314.

12- [Christensen](#), A. L. (2014). Feedback, Affect, and Creative Behavior: A Multi-level Model Linking Feedback to Performance. Arizona State University.

13- [Díaz-Sáenz](#), H. R. (2011). Transformational leadership. The SAGE handbook of leadership, 5(1), 299-310.

14- [El Toufaily](#), B. (2017). The effects of transformational leadership on organizational performance-A theoretical approach. In Proceedings of the Rawashdeh, A. M.

15- [Gorenak](#), M., & [Kosir](#), S. (2012). The importance of organizational values for organization. In Proceedings of the Management, Knowledge and Learning: International Conference (pp. 563-569).

- 16- [Griffin](#), Ricky.W,([1995](#)).“Management”, 6 th ed, Houghton Mifflin CO,U.S.A
- 17- [Hair](#), J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. ([2010](#)). Multivariate Data.
- 18- [Hamann](#), P. M., Schiemann, F., Bellora, L., & Guenther, T. W. ([2013](#)). Exploring the dimensions of organizational performance: A construct validity study. Organizational research methods, 16(1), 67-87.
- 19- [Harrington](#), J., &Harrington, J. ([1998](#)),"High performance benchmarking: 20 steps to success. New York: McGraw-Hill.
- 20- [Jawad](#), Shawqi Naji, ([2000](#)), Business Administration: A Scientific Perspective, Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan..
- 21- [Jenkins](#), M., & [Stewart](#), A. C. ([2010](#)). The importance of a servant leader orientation. Health care management review, 35(1), 46-54.
- 22- [Lancaster](#), G. ([2005](#)). Research methods in management. Elsevier Butterworth-Heinemann Macuillan, UK.
- 23- [Linacre](#), J. M. ([1999](#)). Investigating rating scale category utility. Journal of outcome measurement, 3(2), 103-122.
- 24- [Madrid](#), H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. ([2014](#)). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. Journal of Organizational Behavior, 35(2), 234-256.
- 25- [Malopinsky](#), L. V., & Osman, G. ([2006](#)). Dimensions of organizational change. Handbook of human performance technology, 3, 262-286.
- 26- [Mansour](#), Taher Mohsen, Ashour, Mahmoud Shaker. ([2016](#)). Perceived organizational support as an intervening variable between

high-containment human resources management and organizational commitment: A survey study of the opinions of a sample of employees in the Southern Oil Company. Gulf Economic Journal, 77-31, (30)32.

27- [Naranjo-Valencia](#), J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. Management Decision, 49(1), 55-72.

28- [Niazi](#), A. S. (2011). Training and development strategy and its role in organizational performance. Journal of public Administration and Governance, 1(2).

29- [Odongo](#), N. H., Wang, D., Suntutu, S. L., & Bishoge, O. K. (2019). Dimensions of organisational performance: A review. International Journal of Manufacturing Technology and Management, 33(1-2), 114-129.

30- [Parris](#), D. L., & [Peachey](#), J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. Journal of business ethics, 113(3), 377-393.

31- [Rafferty](#), Alannah E., and Mark A. Griffin. "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions." The leadership quarterly 15.3 (2004): 329-354.

32- [Rawashdeh](#), B., & Rawashdeh, A. (2021). Factors influencing the usage of XBRL tools. Management Science Letters, 11 (4), 1345-1356. [Saunders](#), M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. 7th ed., Pearson Education.

- 33- [Savovic, S. \(2017\)](#). The impact of the dimensions of transformational leadership on the post-acquisition performance of the acquired company. *Economic Horizons/Ekononski Horizonti*, 13(1).
- 34- [Sekaran, U., & Bougie, R. \(2016\)](#). Research methods for business : A skill building approach. John Wiley & Sons.
- 35- [Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. \(2017\)](#). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- 36- [Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., & Xin, K. \(2005\)](#). Traditionality matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 205-227.
- 37- [Von der Ohe, H., & Martins, N. \(2003\)](#) . Organisational climate measurement-new and emerging dimensions during a period of transformation. *South African journal of labour relations*, 27(3-4), 41-59.
- 38- [Zhang, J., & Liu, Y. \(2010\)](#). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189.