

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢،١ التمهيد

شهد العالم تغيرات شملت جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، إذ أدى التقدم والتطور الهائل إلى التغيير في الأساليب الإدارية في المنظمات، والتحول إلى أساليب قيادية حديثة لتحقيق النجاح والتطور والنمو، ونجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرة قيادتها وكفاءتها، لذلك أصبح التطور أمراً حتمياً لتطوير النمط التقليدي غير المنتج، وبدون القيادة الفعالة لن يكون الموظفون محفزين للقيام بالمهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف المطلوبة، والقيادة الواعية قادرة على تحقيق الأهداف والمصالح التي خططتها الجماعة البشرية لنفسها.

تتناول الدراسة في هذا الفصل الإطار النظري للبحث، والتطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تحدثت عن القيادة التحويلية والقائد المؤثر والأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية، وتم تقسيم الفصل إلى خمسة عناوين رئيسية (العنوان الأول يقدم القائد المؤثر، العنوان الثاني يقدم مفهوم القيادة التحويلية، ونشأتها، وأنماطها، وأهميتها، وعناصرها، وخصائصها.. الخ ، العنوان الثالث ويستعرض مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها، والعنوان الرابع يناقش الأداء الوظيفي، أما العنوان الخامس والأخير فسيتم فيه التطرق إلى وزارة الداخلية الفلسطينية، من حيث: مفهومها ، أهدافها، رؤيتها....).

٢.٢ وزارة الداخلية الفلسطينية

نشأت وزارة الداخلية منذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة ١٩٩٤م، وحظيت باهتمام القيادة السياسية باعتبارها من أهم الوزارات لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتعنى بالحفاظ على أمن المجتمع وتنظيم الحياة المدنية وتقوم بتقديم الخدمة من أجل تأمين وحماية أمن المواطن الشخصي والاقتصادي والأمني السياسي (الموقع الرسمي لوزارة الداخلية الفلسطيني، ٢٠١٩).^١

٢،٢،١ التعريف بوزارة الداخلية الفلسطينية

هي من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والاستقرار للمواطن الفلسطيني، وتحافظ على أمن المجتمع وتنظم الحياة المدنية، وتعمل على تقديم الخدمة من أجل تأمين وحماية المواطن واحترام حقوق المواطنين أفراداً وجماعات ومؤسسات، وتوفر جميع الوثائق اللازمة للمواطنين من لحظة الولادة إلى لحظة الوفاة، وتسجل وتتابع عمل المؤسسات الأهلية، وتخلق شراكة بينها وبين المؤسسات حيث تحكم عملها مجموعة من القوانين لتنظيم أعمالها (حميد، ٢٠١٦).

وهي مؤسسة وطنية سيادية، ذات مسؤولية أخلاقية واجتماعية وواجبات مدنية وأمنية، تسهم في تطوير مجتمع حر وديمقراطي في دولة فلسطينية مستقلة ذات سيادة، عن طريق توفير الأمن والأمان وفرض سيادة القانون وإنشاء بنية أمنية مستقرة تحظى بالاحترام والدعم على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي، وتشرف الوزارة على حماية الحقوق والحريات العامة واحترامها وفق مبادئ القانون الدولي والتشريعات المحلية،

^١ متوفر على موقع <https://www.moi.pna.ps/home/> تاريخ الزيارة ٢٠٢١، ٢١، ١٠، ٢١.

وتسهم في تعزيز وترسيخ الهوية الوطنية الفلسطينية وصون حقوق وواجبات المواطنة دون أي تمييز على أساس اللون أو الجنس أو الدين أو العرق أو المعتقد، فالجميع سواسية أمام القانون (الشنطي، ٢٠١٧).

٢٠٢٠، رؤية وزارة الداخلية الفلسطينية ورسالتها وقيمتها (رسالة وزارة الداخلية الفلسطينية، ٢٤ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠١١)

الرسالة: خدمة المجتمع الفلسطيني وحفظ أمنه واستقراره من المخاطر الداخلية والتهديدات الخارجية من خلال الأجهزة الأمنية والإدارات والهيئات المختلفة المدنية والعسكرية ومن خلال التنسيق والتفاعل مع الوزارات الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني.

الرؤية: الوصول إلى أعلى مستويات الأمن والاستقرار في المجتمع الفلسطيني، وأعلى درجة من المهنية والشفافية في الأداء.

القيم: العدالة والمساواة، تكافؤ الفرص، المصداقية، الاحترام، الانتماء، الإنضباط، والإلتزام بالعمل بروح الفريق، الشراكة، الشفافية والنزاهة، احترام سيادة القانون.

٢٠٢٠، أهداف وزارة الداخلية الفلسطينية (موقع وزارة الداخلية الفلسطينية، ٢٠١٩)

<https://www.moi.pna.ps/home> تاريخ الزيارة ٢٠٢١، ١٠، ٢١

١- تحصين المجتمع من جميع أشكال الجريمة والريزلة والفساد والتجسس.

٢- فرض النظام العام بما يحفظ الحريات وحقوق المواطنين والمؤسسات.

٣- الإرتقاء بالأداء العام لوزارة الداخلية والأمن الوطني.

٤- القدرة على العمل المتواصل مهما بلغت الظروف.

٥- رفع مستوى الرضا العام للجمهور عن أداء الوزارة.

٦- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة.

٢٠١٩، ٢٠١٩ (موقع وزارة الداخلية، ٢٠١٩)

تتكون هيكلية وزارة الداخلية الفلسطينية من مستويين (سياسي وتنفيذي)، المستوى السياسي يرأسه الوزير ويكون مسؤولاً أمام رئيس الوزراء والمجلس التشريعي، ويمارس سلطته وفق الصلاحيات المخولة له بموجب القوانين والأنظمة المعمول بها هذا بالإضافة إلى وجود عدد من الوحدات الوظيفية والخدمات التي ترتبط بالوزير مباشرة"، أما المستوى التنفيذي فيرأسه الوكيل ويعاونه الوكلاء المساعدون، ويكون مسؤولاً أمام الوزير عن جميع الإدارات العامة التي تتبعه ويتولى الإشراف ومتابعة سير العمل اليومي في الوزارة. (هيكلية وزارة الداخلية، ٢٠٠٧).

وتتكون وزارة الداخلية الفلسطينية من شقين (الشق المدني، والشق العسكري)، (موقع وزارة الداخلية، ٢٠١٩)، إذ يعد الشق المدني في وزارة الداخلية من أهم مكونات وزارة الداخلية، حيث تعمل على خدمة المواطن الفلسطيني، وتعمل على تقديم الخدمات المدنية من أوراق ثبوتية كشهادات الميلاد وشهادة الوفاة وجوازات سفر وهويات شخصية، ومتابعة شؤون الموظفين المدنيين وما يحتاجونه من معاملات وأوراق خاصة بهم. عملية صنع القرارات الإدارية بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني تتكون من الخطوات التالية (حميد،

: (٢٠١٦)

١- بيان وتحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بها سواء أكانت المشكلة قائمة أم مستقبلية.

٢- تشكيل لجنة لدراسة المشكلة المراد اتخاذ القرار بها.

٣- تقوم اللجنة بتجميع البيانات والمعلومات عن المشكلة موضوع اتخاذ القرار.

٤- وضع البدائل المتوفرة لمعالجة المشكلة موضوع اتخاذ القرار.

٥- اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة.

٦- اتخاذ القرار للبديل المناسب وتطبيقه بالوزارة

٧- متابعة ومراجعة القرار المتخذ وتصحيح الانحراف في القرار المتخذ.

ويتكون الشق المدني بوزارة الداخلية الفلسطينية من عدة قطاعات وإدارات ومديريات ووحدات،

وكل قطاع واداة ووحدة لها مهامها ووظائفها الخاصة، والقطاع في وزارة الداخلية تتكون من التالي:

أولاً: قطاع الشؤون الإدارية والمالية (هيكلية وزارة الداخلية، ٢٠٠٧) ويشمل على:

١- الإدارة العامة للشؤون المالية

إن هذه الإدارة لديها العديد من المهام ومن مهامها أن تتابع تطبيق الضوابط المالية وتتاكد من ملاءمتها في

جميع دوائر الوزارة على أحسن وجه، وتؤمن كل لوازم الوزارة وتشرف عليها من حيث توزيعها وصيانتها.

٢- الإدارة العامة للشؤون الإدارية، ومن أهم مهامها:

- تعمل الإدارة العامة بمتابعة العمليات الخاصة بالشؤون الإدارية من حيث التنظيم والتخطيط والتقييم

والأداء الوظيفي وتحسين الأداء.

- تتابع شؤون الموظفين الخاصة بالتعيينات والنقل والترقيات والعلاوات وإنهاء الخدمة.

- تعمل على توفير وتحديد سائر احتياجات العاملين في جميع الإدارات العامة.

ثانيا: قطاع الأحوال المدنية والجوازات (هيكلية وزارة الداخلية، ٢٠٠٧) ويشمل على:

١- الإدارة العامة للجوازات، ومن أهم مهامها:

- تعمل على تجديد جوازات السفر الخاصة بالمواطنين لتسهيل سفرهم وتنقلهم من بلد إلى آخر.

- تعمل على تجديد جوازات السفر الخاصة بكبار رجال الدولة الجوازات الدبلوماسية.

٢- الإدارة العامة للأحوال المدنية، وأهم مهامها:

- العمل على تسجيل الشؤون الخاصة بالمواطنين كحالات الوفاة والطلاق والولادة والزواج وإصدار

شهادات خاصة بكل وثيقة.

- إصدار البطاقات الشخصية للمواطنين.

ثالثا: قطاع الشؤون العامة والسياسة (هيكلية وزارة الداخلية، ٢٠٠٧) ويشمل على:

١- الإدارة العامة للشؤون العامة، ومن أهم مهامها:

- تعمل على تسجيل كل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ومراقبتها وفق القانون الخاص في الجمعيات

والهيئات الأهلية.

- إصدار الوثائق الرسمية الخاصة في حسن سيرة السلوك للمواطنين وفقا للقانون.

٢- الإدارة العامة للشؤون السياسية، ومن أهم مهامها:

- تعمل الإدارة الخاصة بالشؤون السياسية على توطيد وإقامة علاقات سياسية مع القوى السياسية

والأحزاب لدعم القضية الفلسطينية.

- وتعمل على متابعة كل الأمور المحلية والإقليمية والدولية الخاصة بفلسطين.

ويتكون الشق المدني من مجموعة من الإدارات والمديريات وهي كما يلي:

الإدارات تتكون من التالي:

أولاً: الإدارة العامة لنظم المعلومات والحاسوب

هي " إحدى الإدارات الفاعلة بوزارة الداخلية وتختص بتقديم الحلول المتكاملة المحوسبة التي تساهم بشكل فاعل في إيجاد الحلول لكثير من المشاكل وتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال شبكة حاسوب متكاملة تربط جميع الإدارات المختلفة وكذلك إيجاد البدائل المناسبة وتطوير العمل في الوزارة وتسهيل العمليات والإجراءات الإدارية وتقديم الدعم الفني وصيانة شبكة الوزارة وأجهزة الحاسوب وملحقاتها والأجهزة المكتبية". (موقع وزارة الداخلية، ٢٠١٩).

ثانياً: الإدارة العامة للشئون القانونية (الوصف الوظيفي، ٢٠١١):

تعمل هذه الدائرة على إعادة صياغة القرارات الصادرة عن الإدارة العليا في وزارة الداخلية وإعادة صياغة مشاريع التشريعات المتعلقة بالوزارة، وتجري تحقيقات وإعطاء مخالفات تأديبية للموظفين المخالفين والمخطئين، وتعمل على إعطاء فتاوى قانونية وتقديم الفتاوى القانونية.

ثالثاً: الإدارة العامة للإقامات وشئون الأجانب والمغتربين، وأهم مهامها (هيكلية وزارة الداخلية، ٢٠٠٧)

- إصدار الإقامات وتجديدها، وتنظيم إقامة الأجانب الخاضعين لشروط الإقامة.

- صياغة وإعداد بطاقات الإقامة لغير المواطنين والتأكد من توزيعها.

رابعاً: الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام (موقع وزارة الداخلية، ٢٠١٩):

تعمل على تعزيز العلاقات مع جميع مؤسسات المجتمع المدني، وتعزز الإعلام وتعمل على إنشاء

قنوات تواصل مع جميع الدول سواء أكانت عربية أم إسلامية أم أجنبية.

خامساً: الإدارة العامة لشؤون العشائر والإصلاح، ومن أهم مهامها (الوصف الوظيفي، ٢٠١١):

- تعمل على فض النزاعات والإصلاح بين المتخاصمين.

- تعمل على التحقق من صحة الإجراءات التي تم تنفيذها من قبل لجنة الصلح بحيث لا تكون مخالفة

للأحكام الشرعية الإسلامية أو مبادئ النظام العام في الوزارة.

مديريات المحافظات

من مهام المديريات تسهيل الخدمات للمواطنين والمؤسسات في كل محافظة تتبع لها (هيكلية وزارة

الداخلية، ٢٠٠٧)، وكل مديرية تشتمل على عدد من الدوائر وهي (دائرة الشؤون الإدارية والمالية، دائرة

الأحوال المدنية، دائرة الجوازات، دائرة الشؤون العامة، دائرة للإقامات وشؤون الأجانب، مستشار قانوني).

ديوان الوزارة: ومن أهم مهامها (الوصف الوظيفي، ٢٠١١):

-أرشفة كل ما يصدر ويرد إلى وزارة الداخلية.

-توثيق قرارات وتعميمات وزير الداخلية ووكيل الوزارة.

بالإضافة إلى مجموعة من الوحدات المساندة كما هو موضح فيما يلي (هيكلية وزارة الداخلية، ٢٠٠٧،

ص٥٧): (وحدة الإعلام الخاص، وحدة حقوق الإنسان، وحدة شؤون القدس، وحدة التخطيط والتطوير،

وحدة شؤون مجلس الوزراء، وحدة شؤون المرأة، وحدة الرقابة الداخلية والشكاوى).

أسست وبنيت وزارة الداخلية الفلسطينية أجهزة مدربة ومؤهلة، وظيفتها حفظ الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وحماية المشروع الوطني، وافتتحت المدارس ومراكز التدريب والتحق عدد كبير من المنتسبين لأجهزة الأمن الداخلي، بدورات في الخارج وبالكلية الشرطة وزودت الأجهزة بأحدث المعدات، (عودة، ٢٠١٦)، ومكونات أجهزة قوى الأمن الداخلي (الشق العسكري):

جهاز الشرطة

هو جهاز يتبع لوزارة الداخلية، برئاسة مدير الشرطة، وبإشراف وزير الداخلية، وتنحصر وظيفته في الدفاع عن الوطن، وخدمة الشعب، وحماية المجتمع، والحفاظ على الأمن والاستقرار، ومنع الجريمة وإلقاء القبض على مرتكبيها، ويضم جهاز الشرطة عدة إدارات (المباحث العامة، الارتباط، الشرطة القضائية، الحراسات، العمليات المركزية، المعابر والحدود، شرطة السياحة والآثار، هندسة المتفجرات، شرطة المرور، مراكز الإصلاح والتأهيل، مكافحة المخدرات، قوات الشرطة الخاصة، وحدة حماية الأسرة والطفل، الأمن والمعلومات، كلية الشرطة الفلسطينية)، ومن بعض مهام وواجبات الشرطة الفلسطينية التالي:

- حفظ الأمن الداخلي ومكافحة الجريمة والمخدرات داخل الوطن.
- التوقيف والاحتجاز للخارجين عن القانون، ومساعدة رجال القضاء في تنفيذ القانون، وتنفيذ جميع التعليمات والأوامر الصادرة من المحاكم والقضاة.
- توفير الأمن لسائر المنشآت الحكومية وتوفير الحماية لجميع المواطنين وممتلكاتهم، والحفاظة على حريات المواطنين وفق القانون، وتنظيم المرور داخل الوطن (عودة، ٢٠١٦).

الدفاع المدني (الملاحى، ٢٠١٦)

هو جهاز يتبع لوزارة الداخلية، يعمل على اتخاذ مجموعة من الإجراءات الضرورية لوقاية المدنيين وممتلكاتهم وتأمين سلامة المواصلات بأنواعها وضمان سير العمل بانتظام في المرافق العامة وحماية المباني والمنشآت والمؤسسات العامة والخاصة سواء من أخطار الغارات الجوية وغيرها من الأعمال الحربية أو من أخطار الكوارث الطبيعية، أو الحرائق، أو الإنقاذ البحري، أو أي أخطار أخرى ومرجعياته وزارة الداخلية ومن مهام الدفاع المدني التالي:

- حماية الفرد والثروات والمرافق العامة وتنظيم وسائل إطفاء الحريق، ووسائل الإنذار من الغارات الجوية، وتهيئة غرف عمليات للدفاع المدني.

- تنظيم عمليات الكشف عن القنابل والألغام التي لم تتفجر ورفعها، والكشف عن الإشعاعات الذرية والغازات السامة والجراثيم.

- إعداد فرق الإنقاذ، وفرق رفع الأنقاض، وفرق مراقبي الغارات الجوية والحريق.

- تعليم وتدريب المدنيين على طرق الدفاع المدني بمختلف الوسائل.

الأمن الوقائي (المصري، ٢٠١٥)

هو إدارة عامة أمنية نظامية ضمن قوى الأمن الداخلي التي تتبع للوزارة الداخلية وتعمل في مجال الأمن، ومن

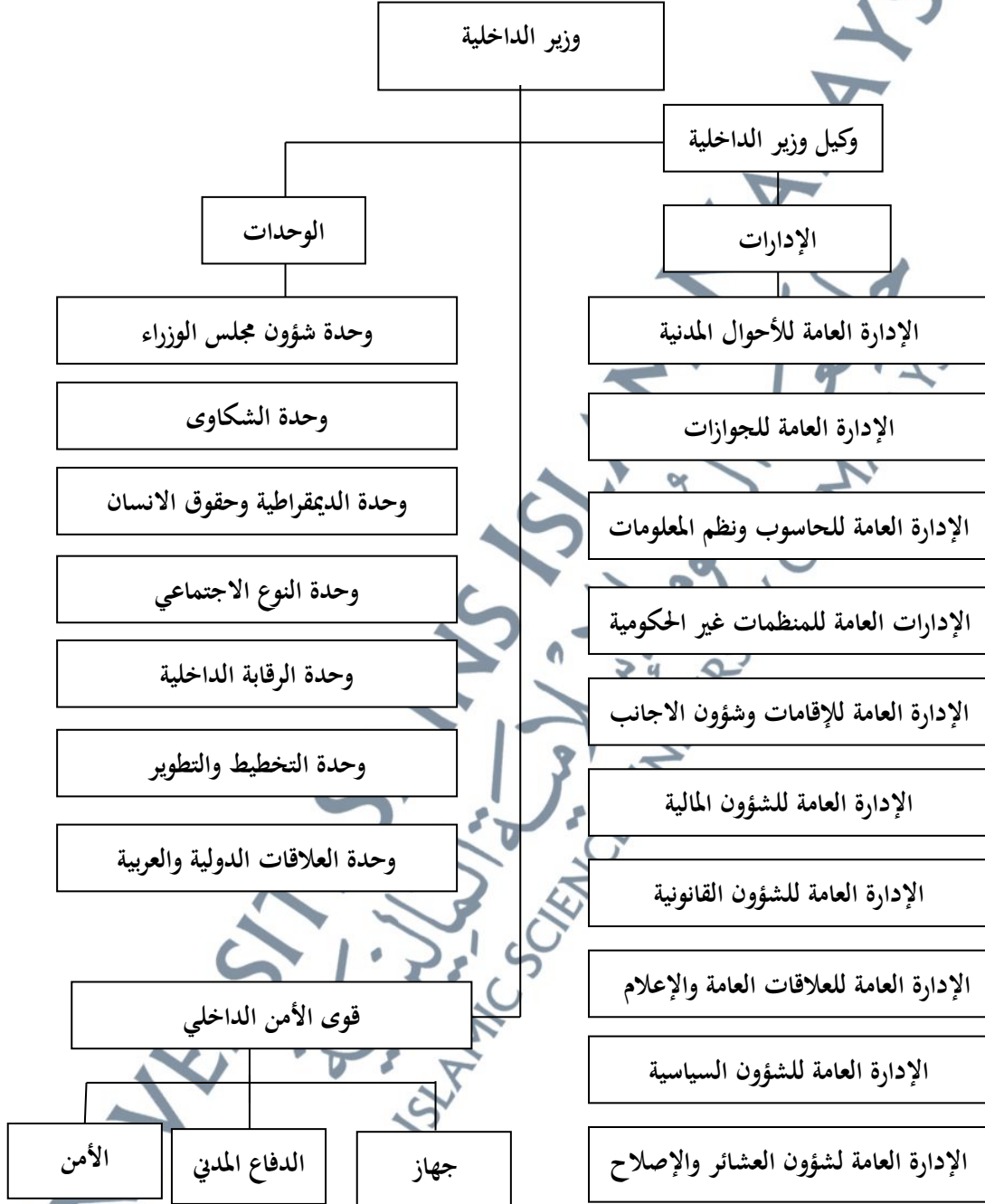
مهام الأمن الوقائي التالي:

- الكشف عن مصادر الجريمة قبل حدوثها سواء أكانت أمنية أم جنائية أم سياسية.

- المساعدة في تنفيذ واحترام القانون.

- توفير المعلومات عن جميع نشاطات المؤسسة، والعمل على حماية الأمن الداخلي الفلسطيني.

- متابعة الجرائم التي تهدد الأمن الداخلي والكشف عن الجرائم التي تستهدف الإدارات الحكومية.



الرسم البياني 1,2: الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية الفلسطينية

٢،٣ الأداء الوظيفي

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في حياة المنظمات والعمل على بقائها واستمرارها، وما علمنا هنا إلا عبارة عن منظمه كبيرة نعيش فيها، فهناك منظمات كثيرة تحيط بنا ونحن بالطبع نشارك فيها كأعضاء وموظفين وعملاء ومستفيدين، ومن ناحية اخرى تعتمد المنظمات على الأشخاص وبدون الأشخاص فإن مصيرها سوف يؤدي إلى الزوال. وتهتم إدارة الموارد البشرية بعمليات التسلسل الوظيفي في العمل بما يتناول الخبرات والقدرات والمؤهلات السابقة عند بداية التعيين في الماضي، ومتطلبات الوظيفة الحاضرة، وتصور التسلسل الوظيفي لطبيعة العمل مستقبلا في ضوء الهيكل الوظيفي للمنظمة (هلال، ٢٠١٦).

يعد الأداء الوظيفي عملية إدارية هامة ذات أبعاد متشعبة ومتداخلة بشكل كبير، وذات عوامل كثيرة وعناصر معقدة تدور جميعها حول العديد من المجالات الأساسية، إذ يؤكد كامبل بأن الأداء الوظيفي بطبيعته متعدد الأبعاد، وهو رأي يتفق عليه الأغلبية من الباحثين، حيث ركزوا على أداء المهمة الوظيفية وسلوكيات العمل غير المرغوبة التي تؤثر على وظائف المنظمة وممتلكاتها، وتؤدي موظفيها بطريقة تخفيض من فاعليتهم (الشريف، ٢٠١٧).

ويعرف (أحمد عاشور) الأداء الوظيفي على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء، ومن خلال هذا المفهوم نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بأنشطة التي تتطلبها وظيفته والتي يمكن من خلالها قياس أدائه بالنظر إليها.

ويرى (علي السلمي): "أن الأداء هو رغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث إن

هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء (موساوي، ٢٠١٥).

عرف الأداء بأنه عبارة "عن سجل من نتائج الأعمال المنجزة، ويعرفه قاموس أكسفورد " أنه انجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها." وذكر بأنه إذا أرادة المنظمة أن تحقق الميزة التنافسية يجب أن تكون قادرة على إدارة سلوك ونتائج عاملها وذلك من خلال تقييم الأداء حتى يجري التعرف على كفاءة أدائهم.

وعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه "إجراءات وسلوكيات تخضع لمراقبة الأشخاص وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة (الساعدي وآخرون، ٢٠١٧).

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء به (فرحي، ٢٠١٧).

ويتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

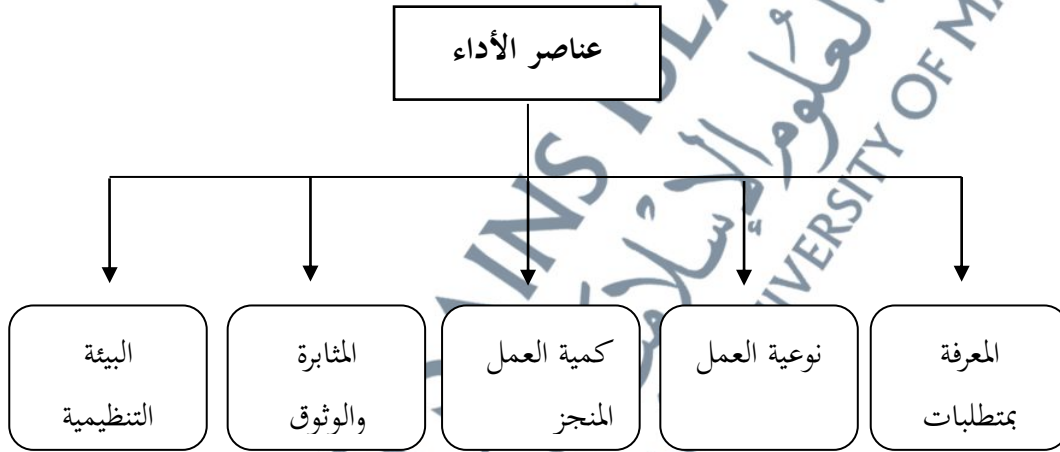
١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة

والمجالات المرتبطة بها.

٢- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (عكاشة، ٢٠١٨).



المرجع: (عكاشة، ٢٠١٨) الرسم البياني 2، ٢: عناصر الأداء الوظيفي

ويصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام، والأداء الظرفي، والأداء المعاكس أو المجابهة:

١. أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة

إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

٢. الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً يمكن أن يكون موجه نحو الزملاء مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل "من خلال الحرص، و استمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمي، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبته.

٣. الأداء المعاكس أو المجابهة: وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة (أبو شرح، ٢٠١٥).

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:

١- الجهد المبذول: هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

٢- القدرات والخصائص الفردية: يمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

٣- إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية

التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (أبو شرح، ٢٠١٥).

ويهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وواجه القصور، وتنحصر أهم المعايير الأداء فيما يلي:

١. الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج ولذلك

يجب ان يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام اليه اذ دعت الضرورة فضلا الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.

٢. الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء القدرات وامكانيات الفرد ولا يتحداها في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد.

٣. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل لتجديد او التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلال الأمتل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعه فهو لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.

الاجراءات: وهي عبارة عن خطوات مرتبه للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك

يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فالرغم من كون

الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعه ومدونه في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم

وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الاجراءات المتبعة في العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز معاملات او تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف (موساوي، ٢٠١٥).

ويمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (غزاونة، ٢٠١٥).

تشيع لفظة (التقييم) عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من منجزات ومكاسب من قبل المنظمات، وقد ينتهي المراجع إلى تقرير مدى النجاح الذي تحقق أو الفشل الذي آلت له المنظمة الخاضعة للمراجعة . ويؤكد علماء اللغة وخبرائها على أن هذه اللفظة ليست صحيحة من حيث التصريف والاشتقاق النحوي؛ لأن الفعل الثلاثي المشتقة منه هو " قوم " وليس "قيم"، وقد أخذت المنظمة العربية للعلوم الإدارية في مطلع السبعينات بالمصطلح "تقويم الأداء"، ونصحت بتجنب الخطأ الشائع لغوياً "تقييم الأداء" والتقويم في اللغة قد ينصرف لمعنى تعديل الشيء أو تصحيحه أو قد يعني تامين الشيء وتحديد درجة أهميته أو وزنه أو مستواه مقارنة بما يشابهه من أشياء، والمعنى الأخير هو الذي تقصده هنا .فتقويم أداء المنظمات تعد عملية أساسية في الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وقد جاء الاهتمام بها متأخراً قياساً بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتطوير، وربما يرجع ذلك إلى كونها اختلطت ضمناً بعمليات التفتيش والتدقيق تارةً وبالرقابة والمتابعة تارةً

أخرى .ولا يزال الغموض يكتنف هذه المصطلحات لكونها تستخدم في مجالات تتباين في أنشطتها وفي قطاعاتها، فالتفتيش الإداري والتربوي والصحي الذي كانت له أجهزة متخصصة في الوزارات الخدمية يختلف عن التدقيق المالي والمحاسبي المستخدم في الدوائر المالية والمصرفية، ولكنهما يركزان على كشف الأخطاء والانحرافات وتشخيص وجه القصور والخلل وتحديد المسؤولية واقتراح العقوبات بحق المخالفين أو المقصرين . ومع أن الرقابة والمتابعة قد حلت محلها في العديد من المنظمات الخدمية والمالية فإن مصطلح "التقويم" يعد هو الأكثر حداثة ومعاصرة؛ لأنه يعبر عن الوقوف على نقاط القوة ومجالات الإبداع والعطاء في أداء المنظمات ومعرفة مدى التقدم أو التحسن الحاصل في مخرجاتها وعملياتها مثلما يهتم بالخطأ والانحرافات والتراجع أو التردّي في العطاء والنماء (العجلة، ٢٠١٨).

٢,٤ القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم السياسي (Burns) في كتابه القيادة، ثم توالى المفاهيم في القيادة التحويلية كإسهامات إلى أعمال (بيزنز) من قبل عدد من العلماء ونظراً للضرورة الملحة لمواكبة التطور والحاجة إلى التغيير كان لا بد من إيجاد نمط قيادي ملائم لمواكبة التطورات السريعة والتغيرات، فكان مفهوم القيادة التحويلية أهم هذه الأنماط والذي يعد من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري (خصاونة وآخرون، ٢٠٢٠)، ويعمل هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود، وفي ضوء التغيرات المتلاحقة والمتزاخمة في جميع جوانب الحياة، واتسام هذا العصر بأنه عصر السرعة، مما جعل التغيير في أساليب الإدارة أمراً حتمياً للبقاء والتطور ومواكبة التجديد، ومن هنا برزت الدراسة الحالية للتعرف على مفهوم القيادة

التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية، لتجديد القيادات الإدارية للتكيف مع التغيرات، ضمن ما يدخل في دور القيادة في إدارة التحول والتعامل معه بكفاءة وتحقيق الاستمرارية في عصر يضح بالتحدي وعدم الاستقرار، ويفرض على القيادات تطوير مهارات التعامل مع المرؤوسين، والتأثير على سلوكهم، ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية منظمة وواضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة، وحسب نظريات القيادة الحديثة فإن هذه الصفات توجد في القائد التحويلي، الذي وصفه باس "بأنه القائد الذي يمتلك القدرة على بناء رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة والوعي بها وإثارة دافعية المرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد وحث المرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة وتطوير قدراتهم وإمكاناتهم"، وتعد القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للتطور والتغيير، ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة (كردي، ٢٠١٩).

ويعرف بيتر داركر القيادة التحويلية بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير لإقناع مرؤوسيه وحثهم على الإسهام الفعال بجهودهم في أداء النشاط والتعاون، والارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى، ورفع أداء الفرد وبناء شخصيته إلى ما بعد حدودها الاعتيادية" (نجم، ٢٠١٨).

وفي لسان العرب: حَوَّلَ بتشديد الواو أي بصير بتحويل الأمور، وتحوَّلَ عن الشيء زال عنه إلى غيره وتغير من موضع إلى موضع (ابن منظور وآخرون، ٢٠١٥).

وتعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، ولم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، وذلك لاختلاف وجهات النظر حولها الأمر الذي نجم عنه تعدد التعريفات، وحسب ما يعنيه

المصطلح لكل باحث كالتالي:

عرفها بيرنز بأنها: "عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية)" (العتيبي، ٢٠١٦).

وهي "الدافع الملهم لحفز التابعين نحو العمل والإنجاز وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم لأنها تركز على التحفيز الفكري". (Karimi, 2015).

وهي "مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها" (Gao, 2017).

وعرفها جان كريجر بقوله: "القيادة التحويلية تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية الأهداف المحددة والمثالية وقيمتها، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار المنظمة ومصحتها، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم" (دواني، ٢٠١٦).

وهي القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة (الطحينة وعودات، ٢٠١٥).

وهي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل، وأهداف محددة وواضحة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات

والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها (محمد، ٢٠١٧).

وصفات القيادة التحويلية تتطور وتحسن مع التدريب الذي يؤثر في أداء التابعين في جميع مستويات المنظمة، وتحمل القيادة التحويلية في مضمونها المسؤولية الأخلاقية وتشكل عنصرا فعالا في تحفيز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وتعمل على اكتساب السلوك التعاوني في المنظمة، وتعمل على تفويض السلطات وتمكين الأفراد وقدرتها على تطوير مهاراتهم وتعزيز الثقة في أنفسهم، وتعزيز إبداع الأفراد وزيادة الثقة بأنفسهم، وإمكانية تطبيق القيادة التحويلية في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي ملائمة لجميع المنظمات التي بحاجة إلى التغيير (العبادلة، ٢٠١٥).

٢,٤,١ أبعاد القيادة التحويلية

شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات (Bass & Avilio) وسبقهم Burns (1978)، ووضع مقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وتتضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي وقد أضاف في عام ١٩٩٤ عنصرا رابعا أطلق عليه التحفيز الإلهامي (الغالي وإدريس، ٢٠١٦).

والقيادة التحويلية بشكل عام تتكون من أربعة عناصر (أبعاد) فريدة من نوعها، ولكنها مترابطة

المكونات السلوكية كالتالي:

٢,٤,١,١ أولا: التأثير المثالي (الكاريزما)

أول من استعمل مفهوم "الكاريزما" هو السيسولوجي "ماكس وير، وأصلها يوناني بمعنى الهدية

وهبتها الآلهة (الشمري، ٢٠١٦)، فالقيادة الكاريزمية تمثل الشخصية الجذابة للقائد، وتبرز من خلال السمات أو السلوكيات التي يمارسها القائد، ويلهم التابعين لتبني رؤية القائد وأهدافه والتركيز عليها Bass, (2016)، وتمثل قدرة القائد على التأثير وكسب الإعجاب والاحترام والتقدير من التابعين، من خلال التصرف كقدوة، وإبراز السلوك الأخلاقي والمشاركة في المخاطر، وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية.

وهي "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها" (العيني، ٢٠١٦).

وهناك بعدان للتأثير المثالي وهما:

الصفات المثالية "وهي التي يتصف بها القائد مثل خبرات القائد ومقدرته الذهنية".

السلوك المثالي تظهر في سلوك القائد مع المرؤوسين، كالتواصل معهم داخل المنظمة، لإقناعهم وتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق التوازن بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، وذلك بإيجاد نوع من التوازن بين رؤية القائد وأهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (العامري، ٢٠١٥).



الرسم البياني ٣، ٢: أبعاد التأثير المثالي المرجع: (العامري، ٢٠١٥)

٢,٤,١,٢ ثانيا: الحافز الإلهامي

امتلاك القائد القدرة على تحفيز التابعين لتحقيق الأهداف، وخلق رؤية واضحة لجذب المرؤوسين ليصبحوا جزءاً من المنظمة، وقدرته على بناء التصورات التي تبني التحدي وتلهم المرؤوسين لتحقيق نتائج أعلى من المتوقع، ويستخدم القائد التحويلي وسائل مختلفة لتحفيز التابعين كالعاطفة، والثقة بإمكانياتهم، لتحقيق الأهداف، والقدرة على التواصل مع التابعين والافتداء به للوصول إلى أعلى النتائج والأهداف (Bass, 2016)، كما يتبع القادة أساليب تؤدي إلى تحفيز من حولهم وتشجعهم على التفاعل والافصاح عن الأفكار حتى لو كانت مخالفة لأفكارهم، ويعملون على استشارة العاملين ودمجهم بالعمل الجماعي بحماسة، ومن صفات القائد التحويلي أنه يعمل على إشراك المرؤوسين في عملية التخطيط المستقبلية للمؤسسة، ويعمل القادة التحويليين على دفع مرؤوسيهم على تحقيق أكثر مما هو متوقع أن ينفذوه شخصياً، وتحقيق أهداف المؤسسة وطموحاتها، وكما لديهم رؤية قادرون من خلالها على تحفيز وتشجيع المرؤوسين، وهذا ما يعزز روح الانتماء والثقة لدى مرؤوسيهم (شايب، ٢٠٢٠).

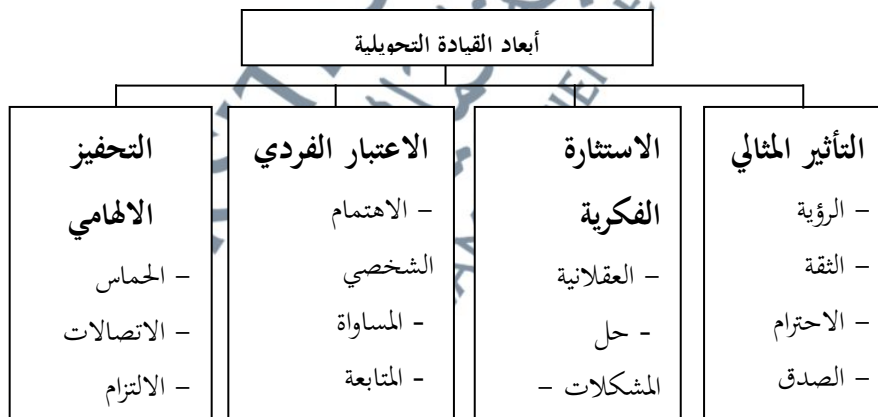
٢,٤,١,٣ ثالثاً: الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي)

يحقق القائد الاستشارة الفكرية من خلال تشجيع إبداع التابعين، للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات المعقدة باستخدام الفكر وإطلاق العنان للخيال، ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل، وعدم انتقاد أخطائهم علناً، ويشاركهم الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات وإيجاد الأساليب الجديدة.

عرفها باس "هي مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي التابعين فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون التساؤلات، والتي من شأنها تعيد التشكيل الفكري لديهم لفهم مشكلات العمل، يعني قراءة المشكلة وفهمها بطريقة جيدة" (Bass, 2016).

٢,٤,١,٤ ابعاد الاعتبار الفردي

يتحقق الاعتبار الفردي من خلال اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية للتابعين وإنجازاتهم، لتحقيق الإنجاز والنمو، ويتصرف مرشداً لهم لتطويرهم وإطلاق طاقاتهم وتفويض المهام إليهم، ومن ثم متابعة إنجاز تلك المهام، للتأكد إذا كان هناك من حاجة للدعم والمساندة، ونتيجة تعزيز شعورهم بالانتماء سيبدل التابعون أقصى جهدهم في عملهم، ويحرص القائد على قضاء وقت في التعامل مع المرؤوسين كأفراد وليس كأعضاء في المجموعة ويأخذ بعين الاعتبار أن لكل فرد احتياجاته واهتماماته الخاصة، وقدراته، وطموحاته المختلفة عن الآخرين، ويعمل القائد التحويلي على مساعدة العاملين، وتقوية نقاط القوة لديهم، ويحرص على الاستماع لهم، وتعزيز التطوير الذاتي لديهم (شايب، ٢٠٢٠).



المراجع: (الشنطي، ٢٠١٦) الرسم البياني ٢,٤: السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

٢,٥,٢ أنماط القيادة التحويلية

١- القيادة العقلانية

القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة (Burns, 2015)، وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، والشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم يعد عقلياً.

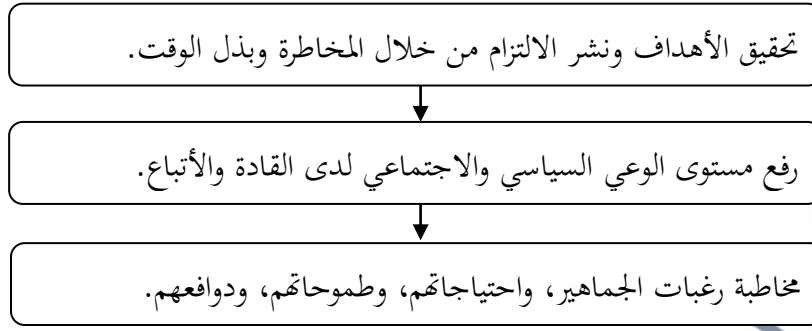
٢- القيادة الإصلاحية

تمثل جزءاً من القيادة التحويلية، إذ تهدف إلى تغيير الوضع القائم، ويحتاج إلى السير بالتدرج وتكون لديه رغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه.

٣- القيادة الثورية

القيادة الثورية عكس القيادة الإصلاحية، وليكون القائد ثورياً يجب أن يتسم بالسمات التالية:

- تحقيق الأهداف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الوقت والجهد.
- رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى القادة والأتباع.
- مخاطبة رغبات الجماهير، واحتياجاتهم، وطموحاتهم، ودوافعهم.



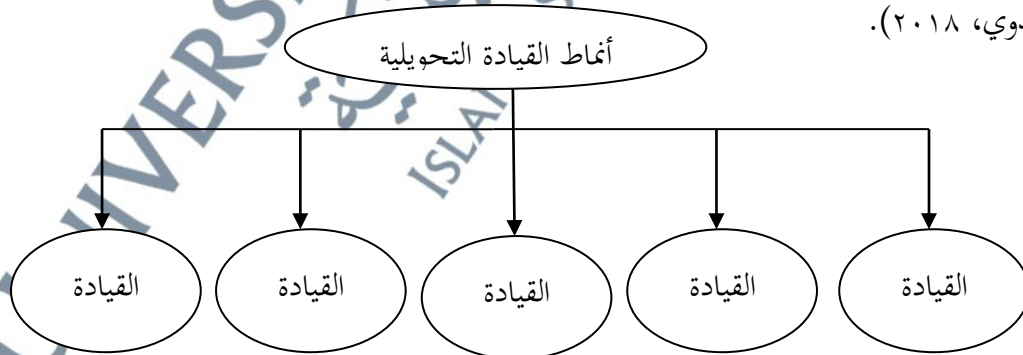
المرجع: (لطيف وبدوي، ٢٠١٨) الرسم البياني ٥، ٢: سمات القيادة الثورية-التحويلية
٤- القيادة البطولية

القائد البطولي هو القائد الأكثر حكمة والأكثر شجاعة، فالبطولة هي التضحية أو تحمل المخاطر عن الآخرين، فهو القائد الذي يعلم بكل شيء في المنظمة، ولديه الحل لكل المشكلات، ويؤثر على التابعين لخلق التضحية الذاتية لديهم، وهي نوع من العلاقة بين القائد والمرؤوسين، فالمرؤوسون هم من يخلقون ويعظمون القادة، فهم من يصنعونهم من قادتهم أبطالاً قادرين على التميز وتعظيم المنظمة.

٥- القيادة الأيدلوجية

تحمل مجموعة من القيم والأفكار التي يتمسك بها القائد، وتكون جلية من خلال تصرفاته وقراراته التي يتخذها، ومن خلال علاقته مع التابعين، والتي توصف بالعلاقة السياسية والنفسية والتنظيمية (لطيف

وبدوي، ٢٠١٨).



المرجع: (لطيف وبدوي، ٢٠١٨) الرسم البياني ٦، ٢: أنماط القيادة التحويلية

يتميز القائد التحويلي بست خصال (المراد، ٢٠١٥):

١- الرؤية (ذو رؤية مستقبلية)

قدرة القائد التحويلي على خلق رؤية تربط الناس بعضهم ببعض، وخلق مستقبل جديد للمنشأة، إذ يكون لدى القائد التحويلي السبل لتحقيق الرؤية، وكيفية إشراك فريق عمله في وضعها وتنفيذها، ومهمة القائد التحويلي صياغة رؤية مستقبلية واحدة ومشاركة يتفق عليها الجميع، لذلك ستكون الصورة واضحة عند الجميع حول المطلوب إنجازه. لقد كان لدى القادة التحويليين "رؤية" مستقبلية واضحة بالنسبة لمنظمتهم تتمثل في مستقبل جذاب وواقعي ومقنع، فقد كانت رؤيتهم في العادة واقعية وسهلة، ونافعة ومولدة للطاقة والنشاط. وقد حاكت هذه الرؤية الجذابة خبرات الأتباع وجعلتهم داعمين للمنظمة. فعندما يكون لإحدى المنظمات رؤية واضحة، يكون من السهل على الأفراد داخل المنظمة تعلم كيفية التأقلم مع الاتجاه العام للمنظمة، بل والمجتمع بصورة عامة. وهي تساهم في تمكينهم لأنهم يشعرون بأنهم جزء مهم من مشروع ذي قيمة.

٢- الشخصية والأخلاق:

يتمتع القائد التحويلي بصفات ملهمة تؤثر على المرؤوسين في المنظمة، وقدرته على التواصل معهم والاستماع إليهم، وتوفير الدعم لهم، كما يتمتع بأخلاق رفيعة، ويكون مرناً ومنفتحاً على النقد، علاوة على قدرته على اكتشاف قادة آخرين يدعم وصولهم إلى المراكز الأمامية في المؤسسة.

٣- المسؤولية

يتحلى القائد التحويلي بالقدرة على تحمل المسؤولية وإنقاذ الموقف، والحفاظ على الالتزامات والثقة في أتباعه، وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين ويشجع التواصل بينهم. ويتصرف القادة التحويليون كأدوات للتغيير، فهم الذين يبدؤونه ويقومون بتنفيذه داخل المنظمات، ويستمعون إلى وجهات النظر المعارضة داخل المنظمة، وإلى التهديدات التي ربما تنشأ خارج المنظمة، وأحياناً يولد القادة أنفسهم عدم الاستقرار من خلال تشجيع التعبير عن وجهات النظر أو القضايا المعارضة، ومن خلال حالة عدم التأكد، يقوم القادة التحويليون بإحداث التغيير.

٤ - عمق التفكير

قدرته على تعزيز قدرة العاملين وتشجيعهم على الابتكار، والتفكير الإيجابي، ومواجهة المخاطر من خلال التحليل المدروس للأوضاع، وطرح الأسئلة والفرضيات. وكان القادة التحويليون مهندسين اجتماعيين لمنظمتهم. وهذا معناه أنهم قد أوجدوا شكلاً أو صيغة للمعاني المشتركة التي حافظ عليها الأفراد داخل منظماتهم، وحددوا الاتجاه الذي حول قيم وأعراف منظماتهم. وفي حالات عديدة كان هؤلاء القادة قادرين على تعبئة الموظفين على قبول هوية جديدة للمجموعة أو فلسفة جديدة لمنظمتهم.

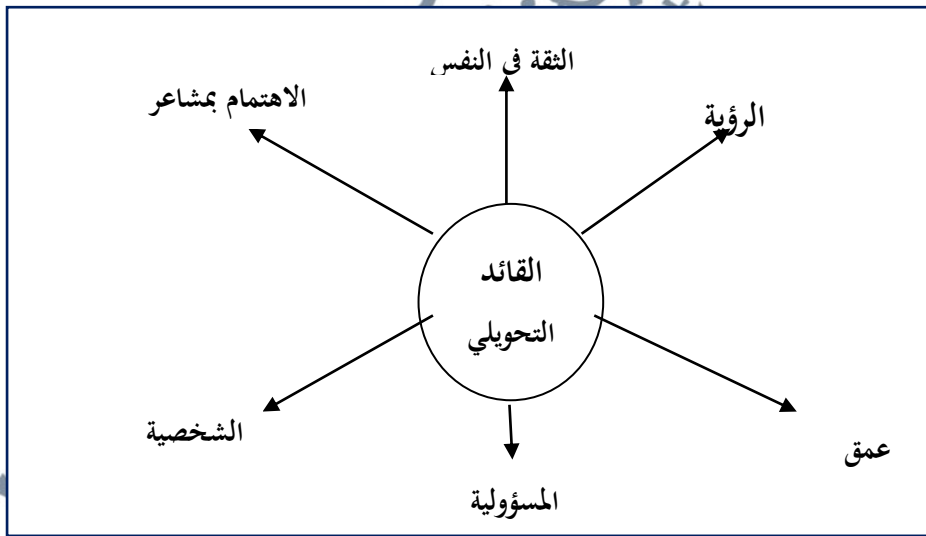
٥ - احترام مشاعر الآخرين

الاهتمام باحتياجات الأفراد، والاستماع لمشاكلهم، وتحمله المسؤولية وعدم تحميل أخطائه على غيره، ويقدر قيمة إنجازات موظفيه استخدم القادة التحويليين الانتشار الإبداعي للذات من خلال الاهتمام الإيجابي بها، ولقد عرف القادة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وركزوا على نقاط قوتهم بدلاً من الانشغال بنقاط ضعفهم. وعلى ضوء وعيهم بقدراتهم، كان القادة التحويليين قادرين على الانخراط في مهامهم وأهداف

منظمتهم، وكانوا قادرين على دمج إحساسهم الذاتي في العمل الذي يقومون به. كما وجد (Bennis & Thomas, 2020) أيضاً أن النظرة الإيجابية للذات من قبل القادة كان لها دور متبادل مع الأتباع، حيث أوجد لدى الأتباع الشعور باحترام مشاعرهم.

٦- الثقة في النفس

يكون قائد التحول متفائلاً، ومتحمساً للرؤية المستقبلية للمنشأة، ويثق بقدرات فريقه ويقودهم إلى النجاح، ويطور أساليب التواصل معهم، وتحفيزهم وخلق بيئة عمل جيدة، وتشجيع التفكير الإيجابي وتطويره، أوجد القادة التحويليين "الثقة" في منظماتهم من خلال جعل مواقفهم الخاصة معروفة بوضوح، ثم دافعوا عنها. ولثقة علاقة بإمكانية التنبؤ بمواقف القائد والاعتماد عليه، حتى في المواقف غير المؤكدة. وبالنسبة للمنظمات، فقد قام القادة ببناء الثقة من خلال تحديد التوجهات، ومن ثم تنفيذها حتى في حالة كون الرؤية تضمنت درجة عالية من عدم التأكد. ولقد وجد بينيس ونانوس أنه عندما قام القادة بإرساء الثقة في المنظمة، فإن ذلك قد منح المنظمة الإحساس بالاستقامة مماثلة للهوية الصحية.



المرجع: (المراد، ٢٠١٥) الرسم البياني ٢،٧: خصال القائد التحويلي

يقوم القائد التحويلي بعدة مهام منها (الغزالي، ٢٠١٨):

أولاً: إدراك الحاجة للتغيير

القائد التحويلي يستطيع إقناع التابعين في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية وأساليبه وتصرفاته على التغيير فهو يدرك الحاجة لهذا التغيير، وتتضمن هذه المرحلة إدراك الحاجة إلى التغيير، إذ توجد هناك نزعة لدى المنظمات ولدى الأفراد فيها بالارتياح للوضع القائم ومقاومة التغيير، والرغبة في الحفاظ على النظام القائم. ونتيجة لذلك، فربما لا يتم إدراك الحاجة إلى التغيير. والقادة التحويليون هم أدوات التغيير؛ فهم يحملون على عاتقهم مسؤولية إيضاح كيف أن التغيير في البيئة يمكن أن يؤثر إيجابياً أو سلبياً في كيفية عمل المنظمة

ثانياً: صياغة الرؤية والرسالة

القائد التحويلي له رؤية واضحة للمستقبل؛ إذ يعمل على تشجيع التابعين في المنظمة لتبني هذه الرؤية والالتزام بها، تطلب هذه المرحلة في عملية التغيير إيجاد رؤية مستقبلية، فالرؤية المستقبلية تعمل نظرياً كخارطة طريق لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيف سيكون شكلها. فإن الرؤية المستقبلية لا يقوم بتحديدتها قائد واحد، وإنما هي نتيجة لصياغة وجهات النظر المختلفة داخل المنظمة. والجانب الرئيس لإيجاد رؤية مستقبلية ما هو إلا تطوير لرسالة المنظمة التي تصف تلك الرؤية المستقبلية والقيم الضمنية بداخلها.

ثالثاً: اختيار نموذج التغيير:

"يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمؤسسته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها"، ولكي يُحدث القادة

التحويليون التغيير فإنهم يصبحون نماذج قوية بالنسبة لأتباعهم، فهم يملكون منظومة متطورة من القيم الأخلاقية وشعوراً راسخاً بالهوية، وواثقون بأنفسهم وأكفاء ومتحدثون بليغون ويعبرون عن مثل قوية، ويصغون إلى تابعيهم ويتسامحون مع وجهات النظر المعارضة. ونتيجة لذلك غالباً ما تنمو روح التعاون بين القادة التحويليين وتابعيهم، ويرغب الأتباع في تقليدهم لأنهم يتعلمون أن يثقوا فيهم ويؤمنوا بالأفكار التي ينادون فيها.

رابعاً: تكوين الاستراتيجية الجديدة

إن القائد التحويلي يعمل على تكوين استراتيجية جديدة تتفق مع رؤيته ورسالته، إذ إن القائد التحويلي يعمل على إدارة التغيير ويبني استراتيجيات جديدة قادرة على المنافسة في ظل التغيرات مع تحليل كل من الفرص والتحديات، يعد مفهوم إدارة التغيير من المواضيع المثيرة للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية. فالتغيير أصبح يحظى باهتمام متزايد بين منظمات الأعمال في العصر الحديث، بل وأصبح من المتطلبات الضرورية لأي منظمة ترغب في الحفاظ على تواجدتها في السوق بين المنافسين. ولهذا تعددت الآراء والمداخل والتعريفات التي تناولت هذا الموضوع. ويرجع ذلك لمجموعة من الأسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير لتكوين استراتيجية جديدة.

خامساً: إعادة تشكيل ثقافة المنظمة

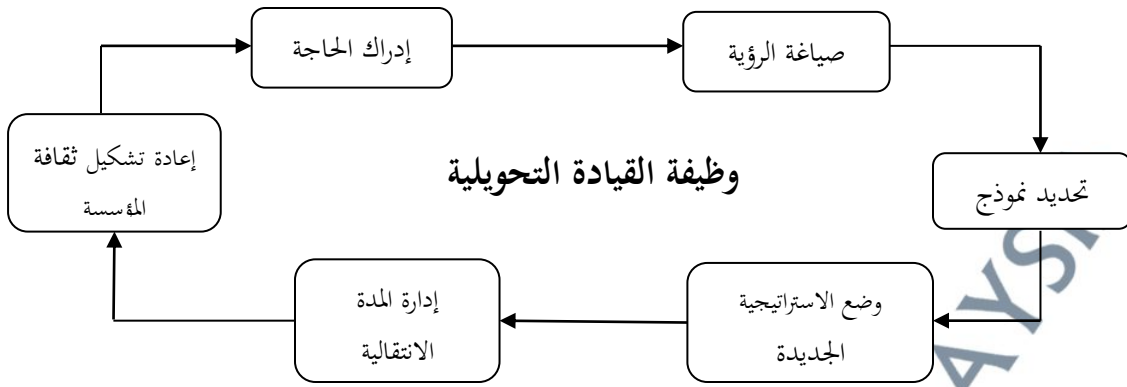
ثقافة المنظمة هي القيم والترابط ونشر الانسجام والتعاون بين العاملين والقائد التحويلي قادر على خلق وتشكيل ثقافة تنظيمية تلائم بيئة العمل لرفع مستوى كفاءة المنظمة. لا شك أن القيادة في هذا العصر السريع التقلبات مطالبة بالعمل بجهد مضاعف، لتحويل المنظمة من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات السوق والمنافسة. وتواجه المنظمة أثناء عملية التغيير العديد من الصعوبات والتحديات

بسبب بطء استجابتها للمتغيرات التي تحيط بها. كما أنه من الصعوبة بمكان على قادة المنظمة إجراء عملية التغيير بسهولة، بسبب الاصطدام باللوائح والقوانين والإجراءات والأنظمة وثقافة المنظمة التي تحد من قدرة القادة على الاستجابة للمتغيرات المحيطة بالمنظمة في التوقيت المناسب. وعليه فإنه من السهل على القادة قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف غير ثابتة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث داخل المنظمة.

سادساً: إدارة المرحلة الانتقالية

يهتم القائد التحويلي بالتأكد من أن التابعين تحرروا من المرحلة القديمة والانتقال إلى مرحلة الجديدة والتأكد من نجاح المرحلة الانتقالية التغير، وبأن الافراد تخلصوا من انتمائهم القديم وانتقلوا لانتماء جديد. إن دور القائد التحويلي يركز على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات العاملين، إضافة إلى دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية. وعليه فإن القائد التحويلي القادر على صياغة رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه، فالرؤية توضح اتجاه التغيير، وتحفز الافراد لإتخاذ التصرفات السليمة، بالإضافة إلى تحفيز وإلهام العاملين لإنجاز المهام المناطة بهم، وهنا يجب أن يتحلى القائد بالمصداقية. وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية.

UNN



المرجع: (الغزالي، ٢٠١٨) الرسم البياني ٢،٨: وظيفة القيادة التحويلية

٢،٥،٣ القيادة التحويلية في الإسلام

بدأت القيادة في الإسلام، منذ تأسيس الدولة الإسلامية في المدينة المنورة، فكانت سيادة الرسول كاملة، فهو النبي، والرسول، والقائد، والقاضي والرئيس، فقد كانت حكومته دينية ودينية بذات الوقت، وكان الرسول (ص) نعم القائد والقُدوة للمسلمين، الذين آمنوا به وبرسالته، وضحو بأنفسهم وأموالهم لنشر دعوته، وكان الرسول يستشير أصحابه من أهل الرأي والبصيرة، الذين يتمتعون بالأخلاق الحميدة وسعة العلم، والاستقامة والقدرة والنزاهة (عاشور، ٢٠٢٠).

أولى الإسلام اهتماماً كبيراً بالقيادة، وذكرت في العديد من النصوص القرآنية فلم يتم استخدام كلمة القيادة بلفظها ولكن مشتقاتها استخدمت بشكل كبير، مثل كلمة الإمامة قال سبحانه وتعالى: ﴿وَجَعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ٤٧﴾ (القرآن. الفرقان ٤٧: ٤٧)، وكلمة الخلافة في قوله تعالى: ﴿يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ ٣٨﴾ (القرآن. النحل ٣٦: ٣٦)، ويعد إرسال الرسل عليهم السلام، إلى البشر أوامر من الله تعالى لقيادة الأمم لإخراجهم من الظلمات إلى النور، قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ ٣٦﴾ (القرآن. النحل ٣٦: ٣٦)، والنبي محمد (ص) أعظم قائد

عرفته البشرية، وانعكس ذلك من خلال صفاته الفريدة، وسماته القيادية المميزة، وأخلاقه ومبادئه، وإن سيدنا محمداً (ص) أعظم نموذج للقائد التحويلي، فلقد أوكلت إليه أعظم المهمات، وهي تغيير وتحويل العالمين من الضلال إلى الهداية ومن عبادة الأصنام إلى عبادة الله عز وجل وحده (الغامدي، ٢٠١٥).

ظهرت قدرات الرسول محمد (ص) القيادية، في التخطيط والتنظيم للدعوة الإسلامية، ومن تلك المظاهر أنه آخى بين الأنصار والمهاجرين، وأبرم الاتفاقيات والمعاهدات مع غير المسلمين، وإعطى الصدقات والهدايا لوفود العرب والمؤلفة قلوبهم، لإقناعهم وجذبهم للإسلام، وما أظهره من تحمل وصبر في صلح الحديبية لحقن الدماء، واختلاط المشركين مع المسلمين، وتعرفهم على الدين مما دفع كثيراً من المشركين للدخول في الدين الإسلامي (Adaire, 2017).

سار الخلفاء الراشدون على منهج الرسول محمد (ص) في القيادة، فكان أبو بكر (رضي الله عنه) قدوة حسنة، وحافظ على نشر الرسالة، ورعاية شؤون الأمة، وطبق أحكام الشريعة الإسلامية بكل أمانة وإخلاص، واستند على مبدأ العدل، والشورى، وحارب المرتدين ومدعي النبوة ومن امتنع عن دفع أموال الزكاة، واتضح سياسته في الحكم من خلال خطبته التي ألقاها بعد توليه الخلافة "أيها الناس، إني وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنتم فأعينوني، وإن أسأت فقوموني، الصدق أمانة، والكذب خيانة، والضعيف فيكم قويٌّ عندي حتى آخذ الحقَّ له، والقوي فيكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه - إن شاء الله - لا يدع أحدكم الجهاد؛ فإنه لا يدعه قومٌ إلا ضريحهم الله بالذلِّ، أطيعوني ما أظع الله ورسوله، فإن عصيت، فلا طاعة لي عليكم، قوموا إلى صلاتكم يرحمكم الله" (عبد المولى، ٢٠١٢)، وتولى الخلافة عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) من بعد أبي بكر رضي الله عنه، وهو العادل الفاروق، كان يستعين بالمسلمين ويشاورهم في تعيين الولاة وقادة الجيوش، وأسس نظاماً للقضاء، ولم يعين سوى كبار الفقهاء المعروفين

بالسمعة الجيدة والسيرة الحسنة والملمين بأصول الدين، وظهرت في عهده الإدارة الإقليمية في الدولة الإسلامية، وكان كبار العاملين في الدولة (الوالي، والعامل، والقاضي، وكاتب الديوان، وصاحب بيت المال)، وكان عندما يعمل على تعيين أحد وتنصيبه، يوضح له مسؤولياته وواجباته، ويسلمه عهداً يشمل أمر تعيينه بختمه الرسمي، ويشهد من حضر من أهل الشورى مهاجرين وأنصار، وكان عندما يختار الوالي يقول له: "إني لم أستعملك على دماء المسلمين ولا على أعراضهم، ولكن استعملتك لتقيم الصلاة فيهم، وتقسم بينهم، وتحكم فيهم بالعدل" (درة والصباغ، ٢٠١٦).

والقيادة في الإسلام الأمانة التي يتحملها المسلم، والقدرة على تحقيق أهداف المسلمين الدينية والدنيوية المنبثقة من شرع الله، وتحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح والفلاح (درة والصباغ، ٢٠١٦). وهي "سلوك شاغل مركز الخليفة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركزاً وقوة" (هندي، ٢٠١٠).

ومن مواصفات القيادة التحويلية في السيرة النبوية:

١- القيادة التحويلية النبوية عملية تغيير وتحويل من عبادة الأوثان إلى الدين الإسلامي، وتحويل التابعين إلى مؤمنين برسائله وحاملين لها.

٢- تتميز القيادة التحويلية النبوية بأنها عملية ذات كاريزما (تأثير مثالي)، قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ۖ﴾ (القرآن. الأحزاب: ٢١:٣٣)، إن التأثير المثالي كان واضحاً في سلوك النبي (ص)، فقد كان خير قدوة لمن حوله، ولقد تميزت شخصية الرسول بالاحترام والهيبه والقوة والتواضع، واشتهر بالصادق الأمين قبل البعثة، وكان الناس يلجئون إليه في حفظ

أماناتهم وودائعهم، وكان الرسول(ص) يشارك أتباعه في كل شيء، في الحرب والسلم، وفي توزيع الغنائم، إذ كان يؤثر أصحابه على نفسه، فكان يرضى بالقليل ويوزع لهم أفضل الغنائم.

٣- تهتم القيادة التحويلية النبوية بالعواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل.

٤- تسعى القيادة التحويلية النبوية لتحقيق الأهداف، وتخدم المصلحة الجماعية.

٥- تؤثر القيادة التحويلية النبوية على الأتباع من خلال تحفيزهم، وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم،

يحفز الصحابة رضوان الله عليهم، ويصفهم بألقاب يحملونها في حياتهم وبعد مماتهم، فقد لقب أبو بكر بالصديق لتصديقه في رسالته ونبوته، ولقب خالد ابن الوليد بسيف الله المسلول لبراعته في القتال، وشجع

الرسول(ص) المسلمين بعدة مواقف كتشجيعه لكفالة اليتيم في الحديث الشريف (أنا وكافل اليتيم في الجنة

هكذا -وأشار بأصبعه السبابة والوسطى-)، وتحفيز النساء لدفع أبنائهن للجهاد في الحديث الشريف (مَا مَنِكُنْ امْرَأَةٌ تَقْدُمُ ثَلَاثَةَ مَنٍ وَلَدَهَا إِلَّا كَانَ لَهَا حِجَابًا مِنَ النَّارِ، فَقَالَتْ امْرَأَةٌ: وَاثْنَيْنِ؟ فَقَالَ: وَاثْنَيْنِ).

٦- تلي القيادة التحويلية النبوية احتياجات الأتباع والاهتمام بهم، واستشارة أفكارهم، ومشاركتهم في اتخاذ

القرارات، والتفكير معهم بإيجاد حلول للمشكلات، وهناك العديد من المواقف للرسول تدل على الاستشارة

الفكرية، ومنها ما فعله في غزوة بدر، استشارة الصحابة، في تحديد الموقع وردم الآبار في غزوة بدر، وحفر

الخندق في غزوة الأحزاب (عاشور، ٢٠٢٠).

٢,٥ القائد المؤثر

ليس كل رئيس أو مدير قائد، عرف ليكرت القيادة بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو

مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق

الأهداف الموضوعة" (العربي، ٢٠١٨)، والقيادة "صفة للتأثير على مجموعة من الأفراد، ويجب أن تتوافر في

القائد المهارات اللازمة لذلك"، "والمهارات القيادية تزيد من فرص النجاح والتميز، وتساعد على تعزيز وتكوين اتصالات فاعلة مع الآخرين، وتعزيز لغة الحوار المشترك، وتوفير الدعم والتوجيه للمرؤوسين بما يساعدهم على تحقيق المهام والواجبات بدرجة عالية من النجاح والتميز، وتشجيعهم وتحفيزهم لتحسين مستويات الأداء" (عباس، ٢٠١٧).

القائد المؤثر ينظم أفكاره وسلوكه ليعكس التأثير الذي يرغب به، إذ يتمتع بصفات فريدة يكون قدوة ومنضبطاً وفعالاً ومتواضعاً وواقعياً ورحيماً، وعادلاً وحازماً، القائد المؤثر يؤثر على التابعين بسلوكه وشخصيته واتباع العديد من الأساليب المؤثرة لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الأداء) البلوشي وآخرون، (٢٠١٩)، القائد المؤثر لا يؤثر فقط على المرؤوسين وإنما يعزز طاقاتهم وجهودهم وأداءهم. القيادة المؤثرة عامل أساسي لتعزيز الأداء، فأسلوب القيادة المؤثرة "مصدر حيوي للميزة التنافسية المستمرة لتحسين الأداء" (الزعي، ٢٠١٥)، وله رؤية مستقبلية محددة ويؤثر على التابعين لتحقيقها، إذ يستخدم وسائل متعددة للتعامل مع كل فرد سواء أكان مخلصاً أم متعاوناً أم مذنباً بطريقة خاصة، وحيث ينشر ثقافة قادرة على صنع جو ملائم مليء بالتفاهم والتعاون والرحم والإبداع والمشاركة في القرارات.

ويُعرف القائد المؤثر بأنه " ليس مكاناً أو مركزاً أو قوة فقط، وإنما هو تفاعل نشط ومؤثر، وهو سلوك يترجم به القائد مهمته، ويترجم المهام القيادية فتتقدم الأعمال ويزيد الإنتاج وتتحقق الأهداف"، ويعرفه بيتر داکر " بأنه ليس شخصاً محبوباً ومحترماً فحسب، بل هو شخص لديه أتباع يقومون بالأمر الصحيحة، فليست الشهرة هي المؤشر على القيادة، بل النتائج" (شمس، ٢٠٢١).

كما عرفه (Keynes, 2018) بأنه القائد الذي يمتلك مجموعة من السلوكيات والتي تمكنه من أن يصبح قدوة للمتابعين، وتوجيههم إلى مجموعة من السلوكيات التي تغيير من مجريات العمل في المنظمة، وتحافظ على تميزها بين باقي المنظمات. والتأثير القيادي يوقظ إمكانات المرؤوسين ويدفعهم نحو الإبداع، ويجعلهم فخورين بقائدهم ويشعرون بالمسؤولية، وثقتهم به لأنه يكشف مزاياهم ولا يرى فقط أخطائهم، ويهتم بسائر احتياجاتهم، ويعمل على تشجيعهم وتحفيزهم، ويعمل على تحبيبهم في العمل ولا يطلب منهم ما يفوق قدرتهم.

ويعمل القائد على تدريب القادة وتطويرهم ليكونوا ذوي شخصيات مؤثرة تهتم باحتياجات الأفراد، قادرين على تحمل المسؤولية منضتين ومتعاونين، ولديهم كاريزما للتأثير وإقناع المرؤوسين.

ويستشير الأفراد والعمل معا على حل المشكلات وذلك عن طريق عرض قضية ما ومناقشتها مع أفراد من العاملين والاستماع لهم، والأخذ برأيهم القريب إلى التطبيق مما يعزز لديهم العمل ضمن فريق ومنحهم الثقة بأنفسهم وبأن لديهم الأفكار الإيجابية التي تبني من خلالها المؤسسة التي يعملون بها.

ويثير الرغبة في العمل عند اتباعه ويوقظ إمكاناتهم ويدفعهم نحو الإبداع، وأن يعلم الأتباع كيف يستغلون قدراتهم أفكارهم وامكاناتهم، ويظهر ثقته بالتابعين بإعطائهم مهمات تناسب قدراتهم وأن يعتمد عليهم في القيام بالأعمال، وبث روح الجماعة عن طريق خلق انسجام وتفاهم بينهم.

ويعتمد على المساعدين وعدم القيام بعملهم، تنظيم المهام، توزيع المهام وتحديدتها، عمل جداول مسبقة، وتنظيم الاتصال، عدم ازدواجية السلطة كأن يكلف اثنين بالمهمة نفسها، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب (تركي، ٢٠١٥).

صفات القائد المؤثر

إذ يجب أن تتوفر في القائد المؤثر ثلاثة أمور للإيمان بمهمته:

١- وضوح الهدف والقدرة على نقله: فيكون الهدف واضحا، ويؤمن القائد المؤثر بتحقيقه وينقل ذلك الشعور

إلى الأتباع، حيث يعزز الشعور بالثقة عند التابعين والتقدم إلى الأمام في العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

٢- الهدوء وضبط النفس: الصمت والهدوء من صفات القائد المؤثر ذي الإرادة القوية والفكر الواسع، حيث

يكون قادرا على حل المشاكل والتعامل مع الكوارث بهدوء، وينظم وقته وأعماله، ويتشقق بأساليب ضبط

النفس والبعد عن التوتر والقلق.

٣- الشعور بالمسؤولية: القائد المؤثر يؤمن بمهمته ودوره، ولا يتنازل عن سلطته كقائد، ولا يستغل دوره كقائد

لمصالح شخصية ويدرك مصلحة الجماعة، ويتحمل المهام، قائد حازم لا يتهاون ولا يسمح بالفوضى في

العمل.

والقائد المؤثر يخاطب أتباعه عن طريق جولات عملية، ويتفهم قدراتهم وإمكاناتهم ويضعهم في

أماكنهم المناسبة، ويحسن الظن بهم، ويتعرف عليهم عن كثب ويتابعهم عن قرب، ويشجعهم للبوح عن

أسرارهم ورغباتهم، وتوجهاتهم، وأفكارهم، ودعمهم.

وأن يبادر في اتخاذ القرارات؛ إذ ينبغي على القائد المؤثر التحلي بهذه الصفة فمن دونها تنتشر

الفوضى وتتعلل الأعمال، ويجب أن يكون حازما في قراراته ولا يتردد؛ كي لا يسود جو من القلق والتوتر بين

الأتباع، ويجب أن يكون دائما مستعدا ويتابع الأعمال، وأن يكون ضد الروتين ويقدم الجديد ويدعم الإبداع.

ولكسب احترام التابعين ومحبتهم، عليه أن يكون قدوة لهم، ويجب أن تتوفر في القائد المؤثر الصفات

التالية:

- الانضباط: الانضباط في العمل هو سر تقدم الشعوب فزيادة الإنتاج وجودته تعتبر نتيجة طبيعية للانضباط في كل مؤسسة، يعتبر انضباط الموظفين المؤشر الذي يقيس مدى نجاح المؤسسة.

- الفاعلية: تعني القيام بأداء العمل بطريقة صحيحة والوصول إلى نتيجة مرجوة أي تكليف الشخص بإنجاز عمل ما يستغرق إنجازة مثلاً نصف ساعة، فإذا أنجز الشخص هذا العمل في المدة المحددة الطريقة الصحيحة هذا الفرد فعالاً.

- التواضع: يُشارك موظفيه جاعلاً منهم شركاء حقيقيين له، فهو لا يتعامل معهم بعقلية الرئيس والمرؤوس؛ بل بعقلية الشراكة من أجل إنجاز العمل. وهو مُستمع جيد لآراء الآخرين ومشاركتهم، فالأنا لديه متوازنة، ولا يمتد للغرور بصلته. مُفعم من الداخل، وقيمه مكتملة، وواع تماماً بقيم الآخرين، لذا يصون ويحترم الآخر. لديه حُسن النية في تعامله مع الآخر، وتقديره للأشياء عالٍ، ويُعطي كل ذي حقٍ حقه.

- أن يكون واقعياً: ويكون القائد المؤثر واقعياً في أربعة أمور وهي:

- ١- الواقعية في التنفيذ يعمل على نقل رؤيته وأفكاره إلى حيز التنفيذ وتكون منسجمة مع الواقع.
- ٢- الواقعية مع النفس أن يعرف قدراته وإمكاناته ويضعها في المكان الصحيح
- ٣- الواقعية مع الوسائل أن يتعامل مع كل الوسائل المتبعة حيث لا يرفض القديمة لأنها قديمة، ويوافق على الجديدة فقط للتجديد.

٤- الواقعية في مواجهة العقبات ألا يواجه العقبات بالتشاؤم أو التفاؤل أو الكلام، فذلك لا يحل الأمور، ويجب أن يحل المشكلة بواقعية.

ويتعامل مع التابعين برحمة ويخلق جواً من الثقة وفتح القلوب وتهدئة النفوس ومراعاة ظروفهم. أيضاً الرحمة من الصفات التي يجب توافرها بالقائد، فعليه أن يكون رحيماً ولا يطلب ما لا يمكن أن يحدث، وعدم الضغط على الموظفين ومساعدتهم عندما يصعب عليهم العمل، كما يقدم لهم يد العون لهم وقت الحاجة. ويحرص القائد المؤثر على تحقيق العدل في الأمور التالية:

- المدح والذم (أن يكون عادلاً في توزيع المدح والذم على الموظفين، ويمدح كل عمل ابتكاري وينمي، ويراعي الأخطاء والتقصير ويدرس أسبابها ويحلها مع التابعين).
- التنفيذ (أن يكون عادلاً عند تنفيذ التابعين للأعمال وعدم التدخل في أعمالهم).
- التعامل مع الأتباع (ألا يكون نظرة مسوقة أو يطلق حكماً نهائياً على العاملين غير قابلة للتغيير، إذ يجب أن يعطيهم فرصة وأن ينظر بمنظور آخر بأن مع الخبرة وسنوات العمل يتطور فقد يصبح السيء جيداً) (فهيري، ٢٠١٩).

ومن مهام القائد المؤثر التوجيه المؤثر بحيث يؤثر على الأفراد بتوجيههم من ناحية فكرية وناحية سلوكية لتغيير أداء الموظفين، حيث يؤثر بالأفكار عن طريق التخاطب المباشر معهم والارتباط الوثيق ورفع روحهم المعنوية ومشاركتهم باتخاذ القرار، ومراعاة ظروفهم وتهيئة ظروف عمل مناسبة، وعمل لقاءات ودية ولقاءات خارج العمل لجعلهم يشعرون بالانتماء للمنظمة وبأنهم جزء لا يتجزأ منها، وابتكار مشاريع مشتركة، وجعلهم يشعرون بأنه مهمون، وإشعارهم بالعدل في معاملتهم وإعطائهم بعض الصلاحيات، وجعلهم يشاركون في اتخاذ القرارات.

ويجعل الموظف راضياً عن العمل، من خلال بناء ثقافة مشتركة مبنية على التفاهم وتبادل المعلومات، وإعطاء كل فرد عملاً يتوافق مع قدراته، وإعطائهم الحرية في العمل وتحمل المسؤولية، وتحديد مهامهم بدقة

وإعطائهم الحق باتخاذ القرارات وأن يحلوا المشاكل فيشعروا بالمسؤولية والثقة بقدراتهم. ويعمل على التواصل مع الأفراد ومخاطبتهم مباشرة، وعمل لقاءات خارج المنظمة والاهتمام بمشاعرهم ، والحديث عن أسرارهم وحل مشاكلهم ومراعاة ظروفهم النفسية والصحية، والسؤال عنهم والتعرف على عائلاتهم والتقرب منهم من خلال عمل اجتماعات دورية ، ومشاركتهم أفكارهم وإبداعاتهم، وترك حرية التعبير لهم ومشاركتهم ببعض المشاريع المشتركة وإعطائهم بعض المسؤوليات واتخاذ القرارات وإشراكهم بحل بعض المشاكل التي تواجهها المنظمة لإعطاء الحلول، حيث يجب أن يكون الاتصال المؤثر فعالا بطريقة تجذب التابعين للقائد المؤثر فيشعرون بالانتماء ويقدمون الولاء للمنظمة بأفضل مستويات الأداء (السقف وأبو وسن، ٢٠١٦).

٢،٦ الثقافة التنظيمية

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات، ويعكس هذا المفهوم الأفكار والمعرفة والقيم لمجتمع ما، حيث أصبح لكل منظمة ثقافتها الخاصة، حيث توفر الثقافة التنظيمية للعاملين القواعد والمعايير لإرشادهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، وتوفر الثبات للمنظمة، وفي علم الأنثروبولوجيا استخدمت الثقافة التنظيمية قبل ما يقارب مئة عام، وهي في تغير وديناميكية مستمرة، الأمر الذي جعلها متعددة التعاريف (بو مدين، ٢٠١٣).

وعرفها بيليز وكاتيلوس بأنها "سلسلة من المواقف والسلوكيات التي اعتمدت من قبل الموظفين في منظمة معينة، والتي تؤثر على وظيفتها" (العميان، ٢٠١٧)، ويرى شين أن الثقافة التنظيمية "هي المبادئ الأساسية التي اكتشفها الأفراد وعملوا على تطويرها واستعملوها لحل مشكلاتهم المرتبطة بتكيفهم الخارجي واندماجهم الداخلي، وهذه المبادئ تعد الطريقة المثلى لإدراك المشكلات وفهماها" (الفراج، ٢٠١٨)، ويعرفها

ويُلبن بأنها "مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم ومشاركتها من قبل أعضاء المنظمة والتي تنتقل من جيل إلى آخر من الموظفين" (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠١٩)، أما كريت هوسفيتد فيعرف الثقافة التنظيمية بأنها "البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها فهي مجموعة من المعاني والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وهذه المعاني والقيم تستند إلى افتراضات يتم تجسيدها في المنظمة عن طريق السلوكيات والرموز والبنى التنظيمية (عواد، ٢٠١٦)، ويعرفها كوسين بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (العميان، ٢٠١٧)، وهي مجموعة من القيم والأعراف التي يشاركها الأفراد في المنظمة، وتتحكم في الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، وتلك القيم تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأهداف المنظمة التي يجب تحقيقها من قبل أعضاء المنظمة والسلوك التي يجب أن يتحلوا به للوصول لتلك الأهداف، وهي طرق تصور الأمور والعمل بها، وتلك الأفكار التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، وتلك التصورات تعطي طابعاً عن الماضي والحاضر للمنظمة والتطورات المحتمل حدوثها (الهاجري، ٢٠١٣).

وأشارت العديد من التعريفات إلى أن الثقافة التنظيمية هي متعددة الأبعاد ومتعددة المستويات

وتشمل العديد من الطبقات المعرفية والرمزية (Gao, 2017).

وتعد الثقافة التنظيمية من أهم محددات نجاح المنظمة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز شعور

العاملين بالانتماء، وتزيد من ولائهم وتمنحهم هويتهم الخاصة التي يتميزون بها عن المنظمات الأخرى، وتدعم

ارتباط العاملين في المنظمة وتساعد في تكيفهم مع البيئة الخارجية (عباس، ٢٠١٧).

ويرى (العبادلة، ٢٠١١) أنها توفر قاعدة صلبة تقف عليها المنظمات، لمواجهة أي تغيرات عالمية ومحلية في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات واندماج المنظمات، وتعمل على صهر الأهداف التنظيمية بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة، لتحفز الفرد لتحقيق ذاته بما تحققه المنظمة من أهداف، وتعد سبباً لتطور المنظمة وتحولها، فكلما انسجمت أفكار الأفراد مع ثقافة المنظمة، ستعمل على التطوير والتجديد، فالثقافة التنظيمية بمثابة الهوية للمنظمة والالتزام لتعزيز وتطوير واستقرار النظام.

ويشير الهاجري (٢٠١٣) أن الثقافة التنظيمية تعمل على زيادة أفق وتوسيع المعرفة للأفراد العاملين حول محيط بيئة العمل التي يعملون فيها، وتشكل إطاراً مرجعياً للأفراد للقيام بالمهام وتفسير الأحداث والأنشطة، ويرى محمد (٢٠١٧) أنها تعمل كنظام مراقبة للسلوك واتجاهات الأفراد، وتشكيل سلوكهم ضمن شروطها وقواعدها، والتنبؤ بسلوكهم في المنظمة.

وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في عملية التغير والتحول نحو بناء منظمات ناجحة بما تملكه من

قيم وقواعد سلوكية تحدد أنماط العلاقات بين العاملين، وتؤثر في سلوكهم داخل المنظمة (الزعي، ٢٠١٥).



المرجع: (العميان، ٢٠١٧) الرسم البياني ٩، ٢: أهمية الثقافة التنظيمية

ومن المهم إدراك أنه لا يوجد تشابه بين ثقافة المنظمة ومنظمة أخرى، حتى لو كانت تعمل بنفس القطاع، فهناك اختلافات متعددة ومتنوعة، وكل منظمة تعمل على تطوير ثقافتها الخاصة ويمكن عرض بعض الاختلافات بين المنظمات مثل: عمر المنظمة، أنماط اتصالاتها، نظم العمل، عملية ممارسة السلطة، أسلوب القيادة، القيم والمعتقدات أهم خصائص ثقافة المنظمة وكانت كما يأتي:

- الانتظام في السلوك والتفكير به: نتيجة التفاعل بين العاملين في المنظمات فإنهم يتعاملون بلغة ومصطلحات وطقوس مشتركة لها علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف. المعايير: هناك معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل المفروض إتمامه (لا تعمل كثيراً جداً ولا قليلاً جداً). القيم المتحكمة: لكل منظمة قيم خاصة بها يجب على كل عامل فيها الالتزام بها، مثل: تطبيق القوانين والتشريعات، العمل بأداء عال، عدم الغياب باستمرار. الفلسفة: هناك سياسات خاصة في المنظمة بالتعامل مع الزبائن أو العاملين، القواعد: وهي تعليمات تنشأ عن المنظمة وتباين في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد (عباس، ٢٠١٧).

- المناخ التنظيمي: تتميز البيئة الداخلية للمنظمة بمجموعة من الخصائص التي تحكون المناخ التنظيمي للأفراد العاملين، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هي: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال وغيرها (عطا الله، ٢٠١٨).

اختلف الباحثون في تحديد مكونات الثقافة التنظيمية وذلك لاختلاف المدارس التي ينتمون إليها،

وحدد (العميان، ٢٠١٧) مكونات الثقافة التنظيمية كالتالي:

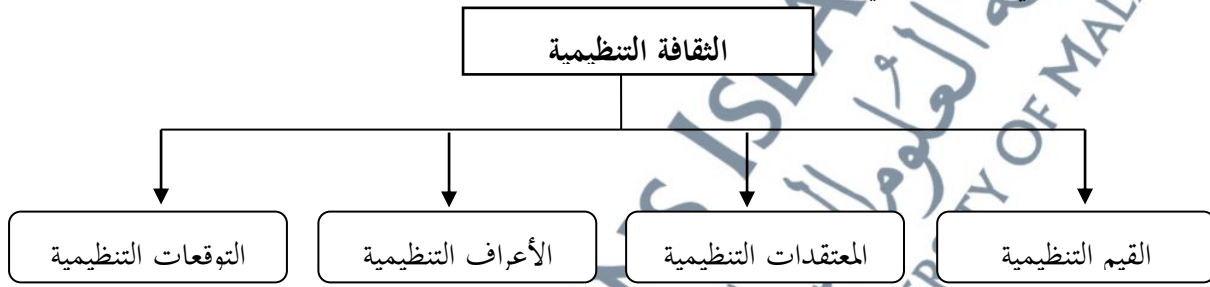
- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، في منظمة ما أو بيئة العمل، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين بشكل مشترك، أما القيم التنظيمية فتتمثل بفهم وتمكنه من التمييز بين ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، واحترام العملاء، والتعاون مع الزملاء، والاهتمام بأداء الآخرين، وبذلك فإن القيم التنظيمية تمثل دستور وتعطي رؤية واضحة عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التي يتبنونها، وبذلك فإن القيم تمثل الركيزة الرئيسة، وهي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة ويعتقد أن نجاح العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم والعمل بموجبه.

- المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، ومن هذه المعتقدات عملية المشاركة في صنع القرارات، وبذلك تمثل المعتقدات التنظيمية أفكاراً مشتركة بين العاملين يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل، لأنها تمثل المعتقدات التنظيمية لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الملزمة لهم داخل المنظمة.

- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل الالتزام بعدم تعيين الأب أو الابن في المنظمة نفسها، أو عدم توظيف اثنين من العائلة نفسها، وهي عادةً معايير متفق عليها، ولكنها غير مكتوبة، وواجبة الاتباع.

- التوقعات التنظيمية: تمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب، وهي مجموعة من التوقعات التي يتوقعها العاملون من المنظمة، أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملون بها، أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من العاملين بها، وبالمقابل يتوقع العاملون أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاتهم أو إعطائهم وضع أفضل مما لديهم، أو أن يطبقوا القوانين واللوائح المتبعة، مع توفير الاحتياجات والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العاملين النفسية والاقتصادية.

- السياسات والإجراءات: وتمثل السياسة في تصريح المنظمة بالإجراءات التي ستتخذها حيال أمر معين، أما الإجراءات فهي الخطوات التي ستتبعها لتنفيذ هذه السياسة.



المراجع: (العميان، ٢٠١٧) الرسم البياني ٢، ١٠: عناصر الثقافة التنظيمية

أنواع الثقافة التنظيمية

وتتنوع الثقافة التنظيمية ونذكر منها الثقافة البيروقراطية: وهي ثقافات ذات نظام هرمي (تسلسل رئاسي للسلطات) Hierarchical، السلطة والمسئولية تكون واضحة في المنظمة، العمل منظم ومنتظم، وتعتمد هذه الثقافة على أساس الرقابة Control والقوة Power، وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح، أما الثقافة الإبداعية: فهذا النوع من الثقافات ديناميكي وتعمل على استقطاب الناس الإداريين والطموحين، في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، يشجع الموظفون على المخاطرة والتحدي، هذه الثقافة تتبناها شركات التكنولوجيا المتطورة high-tech والشركات

التي تعمل في بيئة عالية التنافس. كما أن الثقافة المساندة: تتمثل بمساعدة العاملين فيما بينهم، ويسود جو العائلة المحبة والمساندة لبعضها البعض، وتقوم على الثقة والتعاون والمساواة فيما بينهم، وتركز على الطابع الإنساني. وهناك أنواع أخرى من الثقافة التنظيمية مثل الثقافة الضعيفة: والتي لا تحظى بالثقة والقبول وتمسك المنظمة بها، مما يؤدي إلى عدم التمسك بالقيم، إذ يجد العاملون صعوبة في الاتحاد والاندماج مع المنظمة وأهدافها، ويتخبط الأفراد في دوامة والسير في طرق غير واضحة المعالم، ويتلقون معلومات وتعليمات متناقضة، مما يؤدي إلى الفشل في اتخاذ القرارات المناسبة، وهناك الثقافات الملائمة: وتستخدم الثقافة الملائمة للمتطلبات التي تشكل المنظمة ككل، حسب التغير في المهام وطرق إنجاز العمل، وحسب بيئة العمل في المنظمة، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات حسب الاختلاف أو التباين في الوحدات التنظيمية المختلفة (مشاركة ومصلح، ٢٠١٥).



المراجع: (السحباني، ٢٠١٦) الرسم البياني ٢، ١١: أنواع الثقافة التنظيمية

ومن أهم محددات الثقافة التنظيمية التاريخ والملكية والذي يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية، وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية، وجانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة. كما أن الحجم لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين

المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتباريات الحجم. أما التكنولوجيا فالمؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها عن المؤسسات الخدمية، إذ إن المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة تركز على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، وأما المؤسسات الخدمية فتتركز على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية، وتشكيل الثقافة المتميزة تتأثر في تقبل العاملين وتفضيلهم للأساليب التي يتبعها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح، هذا بالإضافة إلى الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها. كما تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية (عطا الله، ٢٠١٨).

٢,٧ تطوير الفرضيات

٢,٧,١ العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الموظف، فالقائد التحويلي يحفز ويشرك المرؤوسين مما يزيد من الأداء والتوقعات (Bass, 2016)، إن قائد التحول يتميز بطريقة تعامله مع الآخرين، بطريقة تجعل القائد والتابعين، يرفعان بعضهما البعض إلى مستوى أعلى من الحافز والأخلاق، والوصول إلى رؤية واستراتيجية

جديدة مع المرؤوسين ، ويتضمن هذا النمط من القيادة التمكين ورفع مستوى الأداء الوظيفي، ويرى (Hallinger, 2016) أن القيادة التحويلية تحفز الموظفين لتحقيق أداء يتماشى مع أهداف المنظمة، ويشترك قادة التحول في رؤية للمستقبل مع مرؤوسيهم لتشجيع نمو المرؤوسين وزيادة كفاءتهم في الأداء، أما (Livingston, 2015) فيرى أن القائد التحويلي يتمتع بصفات شخصية تجعل أتباعه يبدعون ويتكروون، ويحفزهم على القيام بنشاطات تطوعية اختيارية، للارتقاء بالعمل وتحسين أداء العمل ، ويرى (Leithwood, 2010) أن القادة التحويليين يثيرون المشاعر ويثيرون إعجاب الآخرين على المستوى العاطفي، مما يؤثر على أداء الموظف، ويزيد من كفاءته، وأشارت دراسة (Boating, 2014) إلى أن القادة التحويليين يؤثرون على أداء المنظمات، والأداء يتجاوز أكثر بكثير ما هو متوقع، وأكدت دراسة (teidlmeier, 2015) أنه إذا تم تطبيق القيادة التحويلية بشكل صحيح ، سوف توفر الدافع للموظفين، من أجل تحقيق شعور الرضا في عملهم ، وأن كل هذا سيكون له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، وأكدت دراسات كل من (Avolio & Bass, 2008)، (Basham, 2010)، (الطائي، ٢٠١٧)، (Rug, 2015)، (Ivancevich & Matteson, 2018) أن للقيادة التحويلية تأثيرا كبيرا على أداء العاملين، أكدت دراسة (Griffin, Rafferty 2016) وجود تأثير إيجابي وهام بين أساليب القيادة التحويلية مع الأداء، وترى (Robbins, 2013) أن شكلا واحدا من أشكال القيادة يعمل على تحقيق التوازن بين عقلية وانعكاس وجهات النظر الجديدة في دفع العولمة، هو القيادة التحويلية التي توظف أو تحفز الموظفين على النمو وتحقيق أداء أو مستويات أعلى وذلك لتحقيق أكثر مما كان يتوقع.

كما أظهرت بعض الدراسات السابقة وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العمل كدراسة (المصري، ٢٠١٥)، حيث هدفت إلى قياس تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم- بالمغير) ولقد توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء العاملين، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدي التأثير المثالي والاعتبار الفردي على أداء العاملين بالمؤسسة، وفي دراسة (Tsai et al., 2019) يرى الباحثون أن القيادة التحويلية تهتم بالأهداف، حيث يكون العاملون مستعدين للتخلي عن مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن توصيات الدراسة أنه يجب تطبيق القيادة التحويلية وتحفيز العاملين، بحيث يكون لدى القادة رؤية واضحة وزيادة الطاقة البشرية، وتوفير التدريب للموظفين، لزيادة الابتكار وتشجيع الإبداع وتحسين الأداء في العمل، وأكدت دراسة (Turner & Barling, 2017) في تأثير القيادة التحويلية على معنوية العاملين مما يؤدي في تحسين الأداء، إذ أوضحت أن القيادة التحويلية تشجع الموظفين على الإبداع وخلق الأفكار الجديدة، وتشجع على التغيير وهذا يعزز ويقوي من أداء العمل.

أما دراسة (الصومالي ومتولي، ٢٠١٨) فاعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم توزيع الاستبيان إلكترونياً وورقياً على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وتم استخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، وتم أيضاً استخدام تحليل المتوسطات والانحراف المعياري، لمعرفة مدى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز، وأكدت وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية وأداء

الموظفين، وأيضاً وجود علاقة قوية ومُوجبة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين، وتوصّلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز.

وكشفت دراسة (Mazzarol & Saad, 2014) أن القيادة التحويلية لها ايجابية وتأثير كبير على أداء العاملين، وأكدت دراسة (Slatten & Mehmetoglu, 2015) في دراسة ميدانية وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وأنه كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي، كان مرؤوسوها يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية، وأن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي، يسهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه، ومن توصيات الدراسة يجب زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية، وزيادة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم، ودعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية، وأكدت دراسة (Mokhber et al., 2015) أنه إذا تم تطبيق القيادة التحويلية بشكل صحيح ستوفر الدافع للموظفين من أجل تحقيق الشعور في الرضا بالعمل، وسيكون له تأثير إيجابي على أداء الموظفين.

وأكدت ذلك دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٥) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء مديري المدارس، فهي تعمل على رفع معنوياتهم مما أدى إلى تحسين الأداء، ودراسة (ناصر، ٢٠١٧) دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى أداء العاملين، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التحويلية وتحسين أداء العاملين، وفي دراسة (Gong et al., 2009) إن القيادة التحويلية تولد التزاماً من المرؤوسين، وينتج عنه كمية أكبر من العمل، وإبداعاً أكبر في حل المشاكل، وفي دراسة (الغزالي، ٢٠١٨) بأن ممارسة القيادة التحويلية في شركة التأمين الأردنية عالٍ، حيث أن الرؤساء يشجعون المرؤوسين

على تحمل المسؤولية، ويوجهونهم للعمل بروح الفريق، ويتصرف الرؤساء بطريقة مثالية وبأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير المرؤوسين، وقدرة الرؤساء على اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف الشركة، وعليه فإنه يؤدي إلى تحسين الأداء في العمل.

وأجريت بعض الدراسات التي توصلت إلى ضعف في استخدام القيادة التحويلية، بحيث أوضحت دراسة (المعاني، ٢٠١٦) في دراسة ميدانية لمعرفة أثر أسلوب القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجامعة الأردنية، بأن ممارسة القيادة التحويلية تشجع على الابتكار والإبداع، ويدعم أفكار المرؤوسين بطرح أفكار جديدة، لحل المشاكل التي تواجههم، وأنه تمارس التحفيز المادي والمعنوي بشكل كبير عن طريق المكافآت والتحفيزات.

ويتضح مما سبق أن الأداء الوظيفي مرتبط بشخصية وسلوك القائد التحويلي وبجهود الأفراد وطموحاتهم، فكلما كانت شخصية القائد واضحة وقوية، وكان قادراً على مواجهة الصعاب والوصول إلى المرؤوسين وتحفيزهم وإثارة الحماس داخلهم، وثقوا به وأمنوا بأفكاره، فالقائد يسهم بزيادة كفاءة عمل الموظفين، وبمشاركته قدراتهم الإبداعية، وآراءهم ودعمهم لتنفيذ المخططات المستقبلية، وقدرته على مواجهة الصعاب، وحل المشاكل التي تواجههم، وطرح أفكار جديدة، فسيؤدي المرؤوسون مهامهم، ويعملون على زيادة الإنتاج، ويرى (صالح، ٢٠١٥)، أن قائد التحول يعزز رؤية مقنعة للمستقبل، بشخصيته الجذابة وكسب الثقة بالتأثير على المرؤوسين وتحفيزهم للأداء أفضل، وتعزز دراسة (المراد، ٢٠١٥) دور قادة التحول الذين ينشئون دافعاً غير عادي من خلال تأكيد أفكار وقيم الموظفين وإلهامهم للتفكير في مشاكل مختلفة من خلال استخدام الأساليب الحديثة، وبغير القادة التحويليون المجتمع بكلماتهم وسلوكياتهم فيعززون لدى

التابعين الشعور بالاحترام والكرامة والولاء تجاههم مما يؤثر على الأداء، (نجم، ٢٠١٨) إن القادة التحويليين لديهم اعتبار فردي يشجع التابعين للتشكيك في الافتراضات والتفكير في طرق جديدة لأداء المهام، ويرى (Bass, 2016) أن القائد التحويلي يجعل الموظف يشعر بالأمان والثقة، وتحفز الموظفين لبذل قصارى جهدهم حتى يتمكنوا من تطوير أنفسهم لأداء أفضل ما لديهم وفي بعض الأحيان يفوق توقعاتهم، ويرى (Gao, 2017) أن القادة التحويليين هم أولئك القادرون على تحفيز الموظفين بشكل فردي ويؤثر ذلك على كون الموظفين أفضل مما ينتج عنه أداء أفضل، ويرى (Hallinger, 2016) أن قائد التحول متفائل وله رؤية جذابة للمستقبل، ويفهم الاحتياجات والرغبات للتابعين، ويجفز إبداعهم ويعمل على تشجيع روح الفريق، وعندما تكون احتياجات التابعين كاملة، سوف تكون راضية وبالتالي يؤدي إلى أداء أمثل.

ويرى (Turner, 2017) أن القيادة التحويلية تؤثر على الموظفين وسلوكهم وطريقة تفكيرهم وتعمل على بناء التزام للموظفين نحو رؤية المنظمات ورسالتها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والقيادة التحويلية تشير إلى أساليب القادة التي تمكن من تحفيز الموظفين ليتمكنوا من تطوير أنفسهم لأداء أفضل ما لديهم. كما كشف (Slatten & Mehmetoglu, 2015) أن قادة التحول الفعال يولون الاهتمام لاحتياجات الموظفين، عن طريق تحفيز الموظفين للوصول إلى أداء أفضل، والقائد التحويلي هو القائد الذي يدرك مبادئ التطوير التنظيمي والأداء البشري، ويعمل على تطوير الأداء من خلال تحفيز الموظفين وجعلهم يرون أن تحقيق الهدف هو أكثر من مجرد مصالحه الشخصية، وأكدت دراسة (Mokhber et al., 2015) أن قيادة التحول تؤثر على التابعين للشعور بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام، وتحفيزهم على القيام بأكثر مما هو متوقع وله تأثير كبير على الأداء. أجريت بعض دراسات للتعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية

(التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الحافز الالهامي) والأداء كدراسة (تركبي، ٢٠١٥) والتي أكدت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الحافز الالهامي) والأداء المتميز، حيث أوضحت الدراسة أن القائد التحويلي العنصر الأكثر تأثيراً وإسهاماً في بناء الأداء وتعزيزه، ويساعد تبني المنظمات لنموذج القيادة التحويلية في تحفيز عاملها لبذل المزيد من الجهود من أجل التكيف وتوليد القيمة والبقاء، ويسهم نموذج القيادة التحويلية في تعزيز أواصر التواصل والترابط بين العاملين في المنظمة، والتي تسهم في مشاركتهم الفاعلة ضمن فرق العمل والتي تعد من الإستراتيجيات الرئيسية التي تعتمدها منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها، إذ تركز القيادة التحويلية على السلوك غير الملموس أكثر من التركيز على الأشياء الملموسة في التعامل مع العاملين في المنظمة، ومن اقتراحات الدراسة بناء قيادات أكاديمية تتسم بصفات القائد التحويلي، وتمتلك رؤية ورسالة تقودها إلى التميز في أدائها، فضلاً عن الثقافات الفردية وما تحمله من قيم ومبادئ ومعتقدات والعمل على ترسيخها لخدمة أهداف المنظمة.

وأكدت دراسة (لطيف وبدوي، ٢٠١٨) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الحافز الالهامي) وبين الأداء بوزارة الاستثمار السودانية، وأن توافر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة كان مرتفعاً، وأنه يجب الاهتمام بالقيادة التحويلية باعتبارها من أكثر الأنماط القيادية المناسبة لمؤسسات العصر، وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية للتعرف عليها أكثر ولبيان علاقتها بأداء المؤسسات والعمل على نشر ثقافتها، وممارستها في

قطاعات سودانية أخرى بما يحقق أهدافها ، فالسودان كغيره من الدول النامية التي تعاني انخفاضاً في مستوى الأداء يحتاج لهذا النمط القيادي للأخذ به لإحداث تغيير في المؤسسات السودانية للارتقاء بها.

وأضافت دراسة (عواد، ٢٠١٦) إن الحافز الالهامي في القيادة التحويلية يحفز أعضاء المؤسسة، ويجعلهم ابتكاريين في عملهم، ويخلق رؤية مشتركة لهم، وإنه عندما يستمع القادة إلى أفكار الموظفين، ويشركون في عملية التدريب المستمرة، يزيد الإنتاج وتعزز الابتكار، وأن الدافع الملهم هو صاحب التأثير الأقوى على الابتكار، مشيراً إلى أنه كلما يتواصل القادة مع الموظفين، ستكبر عملية الابتكار والإنتاج.

وأضاف (العتيبي، ٢٠١٦) في دراسته لمعرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، الحافز الالهامي) على التمكين النفسي للعاملين، أن سلوكيات القائد التحويلي (التأثير المثالي) الذي يمارس نفوذه على التابعين من خلال الفاعلية الذاتية التي تركز على التابعين من أجل الوصول إلى مستويات عليا من الإنجاز ويعتمد هذا على عناصر الإقناع اللفظي للآخرين، (التعلم والاستثارة الفكرية)، وكل هذه السلوكيات تمارس من قبل القائد التحويلي، الذي يغذي مشاعر التابعين من خلال التحفيز الإلهامي لزيادة دوافعهم الداخلية، مما يؤدي إلى شعور التابعين بالكفاءة، والاستقلالية الذاتية، والتأثير عليهم من خلال كونهم أعضاء فاعلين في المنظمة، ومن خلال الاعتبار الفردي، الذي ينمي شعورهم بالأهمية الذاتية، وإعطاء اهتمام للتابعين بناء على احتياجاتهم للإنجاز والتطوير، وتشجيعهم على المشاركة، وتحمل المسؤولية من خلال الاستماع وذلك يعزز التطور والتقدم، ومن توصيات الدراسة أنه يجب تنفيذ برامج لتدريب القيادات الإدارية على سلوكيات القيادة التحويلية وأن تشمل الأبعاد الأربعة لسلوك القيادة التحويلية التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، ويجب إيلاء دراسة القيادة التحويلية

المزيد من الاهتمام، في ضوء التحديات التي تواجه المؤسسات التي تتطلب مستويات عليا من الثقة، والمشاركة بين المديرين والعاملين.

وأضاف (ناصر، ٢٠١٧)، أن درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الحافز الالهامي) لدى القادة الإداريين بدرجة متوسطة، كما يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الحافز الالهامي) وتحسين أداء العاملين.

وأكدت دراسة (Karimi, 2015)، عن علاقة القيادة التحويلية بتحسين أداء العمل من خلال إثارة الدوافع لدى الرؤوسيين، ومشاركتهم العمل بحيث يزيد من كفاءتهم ويؤدي إلى تحسين الأداء في العمل، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير القيادة التحويلية وأداء العمل من خلال ممارسة العمل المشارك، إن التأثير المثالي في العمل له الدور الأهم في تحسين أداء العاملين من خلال إثارة الدوافع لديهم.

أما دراسة (العتيبي، ٢٠١٥) فأوضحت بأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي)، في إدارة التغيير، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بأداء العاملين، كما بينت دراسة علي وليد ٢٠١٨ بعنوان دور القيادة التحويلية في رفع أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، ونتج عن الدراسة ان ممارسة مديري مدارس التعليم العام لبعث تطوير رؤية مشتركة للمدرسة في أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة

عالية ،وأوصت الدراسة ضرورة قيام القائد التحويلي برفع وعي وقناعة المرؤوسين لتحسين الأداء ، وبناء على ما سبق ، افترض الباحث انه توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية عند القيمة ٠,٠٥ . بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

٢٠٧،٢ العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية

إن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين تغيرات الثقافة الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا، فالقيادة التحويلية تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، يشير (عباس، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة وثيقة تربط بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، إذ إن الثقافة التنظيمية تنبثق من قيم المنظمة، والأعراف السائدة في المنظمات، وإن قيم القائد التحويلي الذي يتمتع بدور قوي داخل المنظمة يشكل هوية المنظمة، ويرى (العبادة، ٢٠١٥) أن القائد التحويل له دور في وضع الرؤية حول الثقافة المثالية للمنظمة لتحقيق أهدافها، للقادة التحويليين دور كبير في بناء الثقافة التنظيمية، إذ إن القائد التحويلي يتبنى القيم، التي سوف يتبناها الموظفون، ومن المهم أن يمتلك القائد مهارات القيادة التحويلية، فإن القائد ذو الشخصية المضطربة يؤثر على الثقافة التنظيمية، إذ يصعب على الموظفين تحقيق أهداف المنظمة، وأظهرت دراسة (Karimi, 2015) أن معظم منظمات التطور المهيمنة الأسلوب المتبع فيها عبارة عن نموذج من العلاقة المتبادلة بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية، وتشير دراسة (Avolio & Bass, 2008) إلى أن الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية تؤثران على المنظمة، في حين أن كليهما لديهما علاقة من التأثير المتبادل، لذلك يمكن القول أن الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية يسهمان في وقت واحد بتأثير إيجابي على المنظمة.

(هشام وسليمان ، ٢٠٢٢) أكدت هذه الدراسة ان العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وابعادها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الجزائرية وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ،وأجريت بعض الدراسات لمعرفة العلاقة بين النمط القيادة التحويلية والنبادلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية كدراسة (الطاهر ، ٢٠١٦) دراسة ميدانية في مؤسسة سونا طراك حيث اجريت هذه الدراسة لوصف الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وعلاقتها بالقيادة التحويلية حيث توصلت الدراسة ان تأثير القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية اكبر من تأثير من القيادة التبادلية فيها وهذا يؤكد ان النمط القيادة التحويلية يؤثر على السلوك التنظيمي ، وأكدت (ياسين، ٢٠١٦) ، ان النمط القيادي يؤثر على السلوك التنظيمي ، وكانت النتيجة أن هناك درجة عالية من النمط القيادي لدى ذوي العلاقة عينة الدراسة في المصارف التجارية السورية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

بناءً على ما سبق، يمتلك القائد التحويلي المهارات والأساليب القيادية المؤثرة والقدرة على تغيير الثقافة السائدة، وإقناع المرؤوسين بالتغيير والتكيف مع التغيرات، ويسعى القائد التحويلي إلى خلق التعاون والمشاركة للوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال تبني ثقافة مميزة قادرة على التغيير وتشكيل القيم وبث روح التعاون والقدرة على التواصل بين أفراد المنظمة سواء مرؤوسين أو رؤساء، يطرحون أفكار جديدة ذات رؤية جديدة، قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

وبناء على ما سبق ، افترض الباحث انه توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية عند القيمة ٠.٠٥ ،
بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

٢٠٧٣، اثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

تشير دراسة (Hallinger, 2016) إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية، وهذا يعني أن دور القيادة يلهم المرؤوسين لأداء جيد، ويخلق ثقافة الشراكة الإيجابية في تحقيق الأهداف، أما دراسة (Livingston, 2015) فكشفت عن وجود علاقة إيجابية وهامة بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية، ويوجد تأثير إيجابي كبير على مسار الأداء إما في وقت واحد أو جزئي، أما دراسة (Boating, 2014) فبينت أن للثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية تأثيراً مشتركاً على أداء المنظمة، في حين أن نمط العلاقة بين الاثنين تؤثر على بعضها البعض، إن ثقافة المنظمة وفي وقت واحد مع القيادة التحويلية تؤثر على الأداء، ويرى (Basham, 2010) أن القائد التحويلي يسعى لبناء ثقافة تنظيمية متميزة ملائمة ، وطرح أفكار جديدة، وبث روح التعاون، وتعزيز قيم التغيير وتطوير المهارات، وهذا يرفع من أداء الأفراد لتطوير المنظمة.

أجريت بعض الدراسات لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وأداء العمل، كدراسة (Rafferty & Griffin, 2016)، حيث أوضحت العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وأداء العاملين، وأكدت أن الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية، ترتبط بقوة مع أداء العاملين، وأن الثقافة التنظيمية التي يتم رعايتها بشكل جيد سوف تؤثر على سلوك العاملين والتي بدورها سوف تؤثر على الأداء الوظيفي.

وأكدت دراسة (شايب، ٢٠٢٠) على الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفتها أثر القيادة التحويلية وأداء العاملين والثقافة

التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات حيث وزعت ٢٤٠ استبانة على العاملين موضوع الدراسة استردت منها ٢٢١ استبانة، ونتجت أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، وأن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بصورة كلية .

وكما أوضحت دراسة (عصام، ٢٠١٧) الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة ووجود اتخاذ القرارات هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية بين الأنماط القيادية السائدة في شركات التامين وأثرها على اتخاذ القرارات كما استخدم الاستبانة على عينة ٧٦ في شركات التامين المستهدفة مستخدم المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين أنماط القيادة واتخاذ القرارات بوجود الثقافة التنظيمية كعامل معدل.

يتضح مما سبق أن القيادة التحويلية قادرة على تغيير الثقافة السائدة في المنظمة، وإيجاد قيم مناسبة قادرة على التواصل بين الأفراد في المنظمة، وكلما كانت القيادة قادرة على التغيير وتبني ثقافة قوية ينتج عن ذلك ارتفاع في مستوى الأداء، بناء على ما سبق نضع الفرضية الرابعة القيادة التحويلية والثقافة تنظيمية لهما تأثير إيجابي معاً على الأداء في وزارة الداخلية الفلسطينية.

٢،٨ العلاقة بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي

إن القائد المؤثر يوجه سلوك الأفراد ويزيد رغبتهم في العمل، وهناك علاقة إيجابية تربط القائد المؤثر مع الأداء الوظيفي (الساعدي وعلي، ٢٠١٧)، ودراسة (الحيارى، ٢٠١٨) القائد المؤثر يوجه سلوك الأفراد

ويشجعهم للإنجاز، ولا يقف على أخطائهم، وهو المسيطر على مشكلات العمل ويعمل على حلها، ويعمل على تنمية وتدريب العاملين باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن العاملين يتخذون من القائد قدوة لهم ويشعر العاملون معه بالرضا الوظيفي وتقل الصراعات والخلافات في العمل ويحسن من الأداء، ومن نتائج الدراسة هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المؤثرة والأداء الوظيفي (Triyawan, 2020).

يتميز القائد المؤثر بأنه يسعى للتطوير المستمر ويعمل على تحفيز الموظفين، من خلال تدعيم قيم التعاون والاحترام بين العاملين، ويعمل على مراقبة العاملين، وتقييم ادائهم، وذلك من خلال اكتشاف الأخطاء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، ويعتبر القائد المؤثر بمثابة حلقة الوصل بين العاملين والخطط المستقبلية لاية مؤسسة لتحقيق أهدافها ، ويعمل على خلق مناخ مناسب للموظفين من زيادة شعورهم بالرضا، مما يزيد من مستوى ادائهم، وإن القائد المؤثر الذي يدرك ان موظفيه هم الاداة الفعالة، التي تقود المؤسسة نحو التميز والابداع وخدمة المجتمع، وذلك من خلال بيئة عمل ملائمة للموظف، وتحقق للمنظمة الأداء المرتفع (Murphy & D'Auria, 2020).

وأشارت دراسة (swanson,2020) أن كفاءة القائد ضرورية لتعزيز مشاركة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين. وكما أكدت دراسة (Chain, 2016) أن القيادة الفعالة تلعب دوراً مهماً في كيفية استجابة القادة للموظفين ويمكنهم من أداء عملهم، ويمكن للقادة المؤثرين أن يتعرفوا على شخصيات موظفيهم لتحسين فعالية قيادتهم ويؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وكشفت نتائج الدراسة له أن السمات الشخصية للقائد ترتبط ارتباط وثيق بالأداء الوظيفي للموظفين. بينت دراسة (lopez,2021) أن السلوكيات القيادية تلعب دوراً في قيادة الأداء الوظيفي للموظف، وتدعم الدراسة أن حاجة القائد لفهم

طبيعته موظفيه ومعرفة كيفية التأثير عليهم لرفع الأداء الوظيفي لديهم. كما أوضحت دراسة (Nodofor, 2009) أن انخفاض الأداء يبرز الحاجة إلى تغيير قادة المنظمة والبحث عن قادة قادرين للارتقاء بالمنظمة ورفع مستوى العاملين وتحقيق أهداف المنظمة يحتاج إلى قادة مؤثرين يتمتعون بالسمات الشخصية القادرة على التأثير على الموظفين. وتطرق دراسة (Selfi, 2014) إلى معرفة السمات القيادية الأساسية لقائد المدرسة المؤثر من وجهة نظر مديري الإدارات التعليمية والمعلمين، حيث يعتبر المعلم هو أساس العمل المدرسي في المدارس الفعالة و الناجحة، وفرضت دراسته وجود علاقة طردية بين القائد والمؤثر الناجح و زيادة تحسین الطلاب والتزام المعلمين وتحفيز المعلمين على بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف، واستنتجت الدراسة أن المعلم يلعب أدواراً مهمة، ذلك أصبحت الحاجة الماسة لتنمية المهارات والسمات القيادية لدى المعلم بحيث يستطيع أن يكون مؤثر ويحقق الأداء الأفضل للعملية التعليمية، وقد أكدت دراسة (Ghani 2016)، وتحتاج المنظمة أن يكون لديها موظفين استباقيين وملتزمين في أداء مستوى أعلى من الأداء الوظيفي من أجل البقاء بنجاح والتنافس مع المنافسين الآخرين، بعد الأداء الوظيفي للموظفين أحد العناصر الحاسمة التي توفر كلاً من الأهداف والأساليب لتحقيق المهمة التنظيمية، في ضوء ذلك تلعب القيادة الفعالة دوراً مهماً في كيفية استجابة القادة للموظف في بيئة العمل، يمكن للقادة الذين لديهم فهم لكيفية اختلاف شخصيات الأفراد استخدام هذا الفهم لتحسين فعالية قيادتهم ويؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. كشفت نتائج هذه الدراسة أن السمات الشخصية للقائد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي للموظفين، وبناء على ما سبق افترض الباحث انه توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية عند القيمة 0.05 بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

٢٠٨٠١ العلاقة بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية

إن القائد المؤثر يؤثر على الثقافة التنظيمية السائدة، فهو يخلق ثقافة تنظيمية داعمة لثقافة المرؤوسين تركز على العمل وتحسين الأداء، وهناك علاقة إيجابية بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية (محمد، 2016)، وأكدت دراسة (غزاونة، ٢٠١٥) على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية، وأكدت دراسة (صالح، ٢٠١٥) أن القائد المؤثر يوجه سلوك العاملين ويعمل على خلق ثقافة قادرة على الانسجام وزيادة روح الفريق والتعاون بينهم، وهناك علاقة إيجابية بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية.

أشارت (حجام، ٢٠٢٠) أن إبراز الدور الإيجابي للقيادة داخل المؤسسة يظهر صفات واستراتيجيات القائد المؤثر، في نشر ثقافة المؤسسة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات وتنفيذها بدقة محكمة. وأضافت أن طبيعة العلاقة القائمة بين القادة المؤثرين والموظفين تؤثر على ثقافة المنظمة، من خلال جملة من المعاملات الحسنة والطيبة التي تشجع على تسيير العمل. أشار (Warrick, ٢٠١٧) ان الثقافة التنظيمية ستؤثر وتتأثر بثقافة قادة المؤسسة. القادة المؤثرين أن يدركوا أبعاد ومكونات الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات والذي يؤثر على الأداء والسلوك، وتبرز حكمة القادة المؤثرين بأن تخلق ثقافة داعمة مشتركة لثقافة العاملين التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين والجمهور، والتي يتوقف عليها مقدرة الحكم على نجاح أداء المنظمة من فشلها.

على الصعيد الآخر ذكر (Warrick, 2017) إلى أن القادة يمكنهم أيضا خلق ثقافات غير صحية. فالزعيم غير الفعال، أو القائد غير المناسب للثقافة المرغوبة، أو حتى القائد الجيد الذي يتخذ قرارات سيئة تؤثر على ثقافة المنظمة، يمكن أن يسقط أو يدمر ثقافة استغرق بناؤها عقودا. وأوضحت دراسة (Bowers,)

2017) تعتمد معظم المنظمات التي تواجه أزمة على القائد لإخراجها منها، حيث إن أسلوب القيادة وخاصة القادة الذين يتصرفون بفاعلية وتأثير ولهم الاستجابة السريعة لأزمات المنظمة فيظهر دور القائد المؤثر لمساعدة المنظمة على تحسين استجابتها الأولية وتعزيز ادارة جهودها في إدارة الأزمات من خلال الجمع بين عناصر الثقافة التنظيمية وأساليبه القيادية التاثيرية ، وبناء على ما سبق افترض الباحث توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية عند القيمة ٠,٠٥ . بين القائد المؤثر والثقافة التنظيميه في وزارة الداخلية الفلسطينية.

٢,٨,٢ العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

تشير دراسة (تريان، ٢٠١٤) إلى وجود إيجابية كبيرة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، ويرى (Ivancevich & Matteson, 2018) أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء، وأن الثقافة التنظيمية تحفز على التعرف على هوية المنظمة، والشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة، مما يدل على قوة الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية، والثقافة القوية بدورها تحسن الأداء.

ويرى (Robbins, 2013) أن الثقافة التنظيمية تحسن فعالية المنظمة مع تحسين الأداء، ودراسة (Tsai et al., 2009) الذي اكتشف أن الثقافة التنظيمية هي شكل من أشكال دور القيم والمعتقدات والأعراف التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين والشعور والسلوك تجاه بعضهم البعض، واتجاه المنظمة وله تأثير كبير على الأداء، وأشارت دراسة (أبو سلطان، ٢٠١٦) يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأداء العاملين في المنظمة، إذ تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة

تنظيمية قوية، وأن المنظمة التي لا تسودها ثقافة أو ثقافتها ضعيفة غير متجانسة، إذ يتبع المرؤوسون في المنظمة الأوامر فقط، يؤدي إلى تدني كفاءة العمل.

وفي دراسة (Gong et al., 2009) إن المنظمات التي تتمتع بالثقافة التنظيمية، تكون متماسكة وقوية والأكثر إبداعاً في الأداء، ودراسة (مشاركة ومصالح، ٢٠١٥) إن الثقافة التنظيمية القوية لها تأثير في توجيه الأفراد ورفع مستوى الأداء، وتنمية روح التعاون والمشاركة بين الأفراد، وأشارت دراسة (لطفي والتميمي، ٢٠١٤) أنه يوجد تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء، وإن الثقافة التنظيمية عامل مهم يشجع الأفكار الجديدة والإبداعية التي من شأنها أن ترفع الأداء في المؤسسة، وتنمي شعور الانتماء لدى العاملين للمنظمة. وأكدت دراسة (عبد الله ومتولي، ٢٠١٨) وهي دراسة ميدانية، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء، وأن مستوى الثقافة التنظيمية لعينة الدراسة عالية وذلك من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وأوصت الدراسة بتطوير الثقافة التنظيمية لرفع كفاءة وجهود الأداء في العمل من خلال التدريب الجيد والموثوقية.

كما أكدت بعض الدراسات على أهمية نشر الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية كدراسة (السحباني، ٢٠١٦)، (ساعد، ٢٠١٦)، والتي تعمل على توفير المناخ المناسب للموظفين من أجل تنمية سلوكهم الإبداعي وبالتالي ينعكس على الجودة في الأداء وتنفيذ الأعمال بكل يسر ودقة، إذ تم استخدام (القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات) كأبعاد، وأكدت أنها تعزز دور المنظمات، وأنه يجب على الإدارات العليا نشر وفهم الثقافة التنظيمية لتحقيق الهدف المطلوب وتحسين الأداء، ومن توصيات دراسة (السحباني، ٢٠١٦)، العمل على اعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً إدارياً من قبل الوزارات لأنه عامل مهم في توحيد

أسباب الفشل والنجاح، وزيادة الوعي بالثقافة التنظيمية وإبراز أهميتها في تحقيق الأهداف، وإدخال مادة الثقافة التنظيمية ضمن المواد التدريبية المقررة لتأهيل الموظفين خاصة في المناصب الإشرافية والحساسة.

ويتضح مما سبق أنه يوجد ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والأداء في العمل، وأن الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في المنظمة، كلما كانت الثقافة قوية ومميزة، ارتفع مستوى أداء العاملين، فالثقافة تؤثر على سلوك العاملين وتعمل على رفع إنتاجهم من خلال التحفيز والرضا الوظيفي، ورفع معنوياتهم، وتخلق التعاون والمساواة بينهم، والثقافة التنظيمية تعمل على تجميع الكتل ككتلة واحدة، يتشاركون الأفكار، ويسلكون طريقاً واحداً غير مبهم وواضح، نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وأفضل النتائج، وبناء على ما سبق افترض الباحث انه يوجد علاقة ذات ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية عند القيمة 0.05. بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

٢,٨,٣ أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في توفير المناخ التنظيمي الملائم للقائد المؤثر، الذي يعمل لتحسين وتطوير القيم والسلوك والمعايير للموظفين وتحفيزهم على تحسين الأداء الوظيفي، يساعد ذلك على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، فالثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء والفاعلية، فقد اشارت دراسة (علاء الدين، ٢٠١٨) إلى التعرف على أثر البعد القيادي لثقافة المؤسسة على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، وذلك من خلال دراسة أثر البعد القيادي للثقافة متمثلاً في القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي داخل المنظمة، وقد شملت الدراسة ٢٥ مؤسسة صناعية متوسطة، تنشط في ولاية سطيف

ووصلت إلى عدة نتائج، أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد القيادي للثقافة التنظيمية على بعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية. كما أكدت دراسة (Romi, 2018)، تحديد تأثير الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي وأداء الموظف، وأظهرت النتائج أن بعد الثقافة التنظيمية كان له أثر إيجابي على أداء الموظف، وأسلوب القيادة كان له تأثير إيجابي على أداء الموظف، والرضا الوظيفي كان له تأثير إيجابي على أداء الموظف، وللثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، وأسلوب القيادة كان له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وأسلوب القيادة كان له تأثير إيجابي على الثقافة التنظيمية. لذلك تثبت نتائج البحث أن الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة عنصران مهمان يؤثران بشكل كبير على أداء الموظف ورضاه الوظيفي.

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل في إنجاح أي مؤسسة أو منظمة، وتعتمد على الطريقة التي يؤمن بها القائد للتأثير على الموظفين في صياغة المناخ الوظيفي، وبناء الثقة المتبادلة بين الموظفين، لذلك يحتاج القائد المؤثر لتبني مبادئ ناجحة وفعالة لتحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

وبحثت دراسة (Kim, 2015) جودة العلاقة بين قدرة القائد على التمكين والمشاركة للموظفين بالأداء الوظيفي. وأشارت النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام ٢١٢ موظفًا ومشرفًا من ثماني شركات صينية، وتبين وجود علاقة إيجابية بين القائد المؤثر الذي يعمل على التمكين النفسي للموظفين مع الأداء الوظيفي من خلال توليه المسؤولية تجاه موظفيه وثقافة المؤسسة التنظيمية، ونتج عن الدراسة أنه يجب على المؤسسات تشجيع قادتها على تطوير عالي الجودة مع مرؤوسيه، مما قد يجعلهم يشعرون بمزيد من التمكين والمشاركة في تولي المسؤولية بشكل أكبر، ويؤدي إلى أداء وظيفي أفضل، وبناء على ما سبق افترض الباحث

ان الثقافة التنظيمية تؤدي دور العامل الوسيط في العلاقة ذات دلالة احصائية عند القيمة ٠,٠٥ بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

٢,٩ نظريات الدراسة

٢,٩,١ نظرية القيادة التحويلية

الباحثون والمختصون في مجال القيادة يسعون باستمرار إلى خلق نظريات جديدة أو إحياء نظريات قديمة لمواجهة التحديات والتغيرات الحديثة، وبالرغم من وجود أكثر من ٢٠٠ نموذج للقيادة، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة (صالح، ٢٠١٥)، وتعد من النماذج البارزة في النظريات الجديدة، والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين إلى القرن الحالي، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه الدراسات الحديثة "القيادة التحويلية هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكيد"، "القيادة التحويلية عامل رئيسي ومهم في الفترات الحرجة من حياة المنظمات التي تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار" (Turner, 2017)، ومن أهم ما يميز القيادة التحويلية، هو قدرتها على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات المستمرة، وذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية وفتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وترتكز على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المنظمة (Bass, 1990).

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داونتون عام ١٩٧٣، ومن رواد هذه النظرية جيمس بيرنز عام ١٩٧٨، وهو عالم الاجتماع السياسي وأول الباحثين الذي عمل على ظهورها كمدخل مهم في القيادة في كتابه "القيادة"، أثر أبحاثه الأكاديمية حول القيادة والقادة السياسيين، وذلك للتمييز بين أولئك

القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز مع مرؤوسيه، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل أوسع على عملية تبادل المنفعة للحصول على النتائج، كما ساهم برنارد باس عام ١٩٨٥ بشكل بارز في تطوير هذه النظرية بربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير والتحويل الإنسانية، وبذلك نقلها من مجال العلوم السياسية إلى مجال علم النفس، واستعمل مصطلح تحويلية "Transformational" تعني أن التحول حاصل باندفاع وقرار ذاتي للتابعين بدلا من الفرض وفرقها عن مصطلح تحويلية "Transforming" والتي لها معنى فرض التحول فرضاً من قبل جهات عليا، وأضاف لمفهوم بارنز شروحات حول كيفية قياس القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على اندفاع وحماس وأداء المرؤوسين (الشمري، 2016).

نظرية القيادة التحويلية "تشرح الآليات المتبعة لتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح، وتعتمد على عدد مختلف من الآليات التي ترفع الروح المعنوية للمرؤوسين وكما تعزز دوافعهم الذاتية وذلك بربط هوية المرؤوسين بالأهداف المرجوة تحقيقها." (المعاني، ٢٠١٦)، وقائد التحول "هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم المرؤوسين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين، ومن أهم مهاراته جعل المرؤوسين يهتمون بالمشروع بدافع ذاتي، بالإضافة لذلك، يملك مهارة تحديد نقاط قوة وضعف مرؤوسيه، وبالتالي يعين المهام للشخص المناسب حسب قدراته لزيادة نجاحه في عمله (الغامدي، ٢٠١٥)، وإن نهج التحول يخلق تغييرا جوهريا في حياة الأشخاص والمؤسسات، وتعيد صياغة مفاهيمهم وقيمهم، والدور الرئيسي في تحقيق النجاح تحققة خصائص ومهارات القائد وقدرته على تحفيز وتشجيع التغيير وتبسيط

الأهداف الصعبة برؤية بسيطة تنشط اندفاع المرؤوسين، وبالتالي يصبح القائد المثل الأخلاقي الذي يحتذي به التابعون للقيام بأعمال تحقق مصلحة الفريق أو المؤسسة أو المجتمع" (Burns, 2015).

نظرية القيادة التحويلية تركز على مبدأ التغيير في ثقافة المنظمة عن طريق إقناع الأفراد وتوجيههم للأهتمام بمصلحة المنظمة، وتعميق مستوى إدراكهم ليكونوا جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة، لتحقيق أهدافها بعيداً عن مصالحهم الذاتية (Bass, 1999)، وبدأت تحظى القيادة التحويلية باهتمام الباحثين المعاصرين واحتلت رواجاً مكنها من أخذ مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة المعاصرة ونمط قيادي ملائم لمختلف المنظمات كمؤسسات التعليم العالي، والمنظمات الصحية، العسكرية، التربوية (العامري، ٢٠١٥).

أهم نظريات القيادة التحويلية

أولاً: نظرية بيرنز في القيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) هو أول من قدم نظرية القيادة التحويلية، وعرفها بأنها: " عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية".

مُسلمات النظرية: القائد التحويلي يجذب التابعين بشخصيته الجذابة وأفكاره المثالية ورؤيته للمستقبل، ويصنع نموذجاً للقيم بنفسه، ويستخدم شخصيته الجذابة (الكاريزما) لجذب الأفراد لهذه القيم وبالتالي للانجذاب إليه بوصفه قائداً.

- الجاذبية (الكاريزما) ضرورية لجذب التابعين.

- الإيمان بالذات حاجة أساسية للقادة.

- يتبع الأفراد الشخص الذي يعجبون به (الطحاينة وعودات، ٢٠١٥).

ثانياً: نظرية باس في القيادة التحويلية

أسهم باس في انتشار نظرية القيادة التحويلية عام ١٩٨٥، وتعمل هذه النظرية على الافتراضات، والتأكد من أهمية المهام، ووجود الدافع لدى الأفراد، وتقاس القيادة التحويلية بنظره بمدى قدرة القائد التحول والتأثير في أتباعه من نواحي الثقة والإعجاب والولاء والاحترام له، وبالتالي مدى استعدادهم للتضحية والعمل بشكل أكثر من المتوقع لتحقيق الأهداف، ووضع أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

مسلمات نظرية القيادة التحويلية (العتيبي، ٢٠١٥)

- يتبع المرؤوسون الرئيس الذي يؤثر فيهم.

- الأفراد الذين يمتلكون الرؤية والعاطفة.

وجاءت الدراسة الحالية باعتماد القيادة التحويلية على التأثير المثالي والاعتبار الفردي والاستشارة

الفكرية والتحفيز الالهامي، وسيتم التحقق من العلاقة القيادة التحويلية مع الأداء الوظيفي. والدراسة الحالية

جاءت بتفصيل تتعلق بمكونات ترتبط مع الثقافة التنظيمية، الأمر التي تتميز عن مدخلات النظرية المذكورة.

التحقق من العلاقة على الأداء الوظيفي يرتبط بشكل أساسي بالسلوك البشري وقناعات الفرد اتجاه منظمتة

ومدى الرضى الوظيفي، الذي يعتمد على الاستشارة الفكرية والتحفيز الالهامي للموظف في المنظمة. وعند

التحقق من علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي، تشير الدراسة الحالية إلى تآثر هذه العلاقة بالثقافة التنظيمية لارتباطها بالسلوك البشري للموظف.

٢,٩,٢ نظرية الثقافة التنظيمية

أولاً: نظرية دانييل دينسون (1995)

يؤكد نموذج دانيال دينسون (1995) أن الثقافة التنظيمية يمكن وصفها بأربعة أبعاد عامة - المهمة والقدرة على التكيف والمشاركة والاتساق. يتم وصف كل من هذه الأبعاد العامة بمزيد من التفصيل من خلال الأبعاد الفرعية الأربعة التالية:

١- المهمة - الاتجاه الاستراتيجي والنية، والأهداف، والأهداف، والرؤية.

٢- القدرة على التكيف - إحداث التغيير والتركيز على العملاء والتعلم التنظيمي.

٣- المشاركة - التمكين وتوجيه الفريق وتنمية القدرات.

٤- الاتساق - القيم الأساسية والاتفاق والتنسيق / التكامل.

يسمح نموذج دينسون أيضاً بوصف الثقافات على نطاق واسع على أنها مركزة خارجياً أو داخلياً

وكذلك مرنة مقابل مستقر. تم استخدام النموذج عادة لتشخيص المشاكل الثقافية في المنظمات.

والقائد التحويلي له من السمات والصفات القيادية، ما ينسجم مع نظرية الثقافة التنظيمية، من

حيث أبعادها الأربعة (التكيف، المشاركة، المهمة والاتساق). فالقائد التحويلي قادراً على إقناع المرؤسين،

بأهميه وضرورة التحلي عن طرق التفكير التقليدية والعمل بروح الفريق، حيث تنسجم هذه الرؤية مع طبيعة

الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بروح المشاركة للعاملين في المنظمة، من حيث الشعور بالمسؤولية إتجاه المنظمة، مما يعكس سمات الإدماج في العمل، وشعور الموظف أنه جزء لا يتجزأ من المنظمة (Budur, 2020).

والموظف الذي يشغل منصبا قياديا في وزارة الداخلية، عليه أن يجمع بين القدرة على إقناع الموظفين، بأهمية الإبداع وابتكار الوسائل التي تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة، والأداء الوظيفي لدى الموظفين إتجاه المجتمع (Farahnak, Ehrhart, Torres, & Aarons, 2020).

وتمتاز القائد التحويلي بالتأثير على الأداء الوظيفي من خلال مشاعر الموظفين، وفهم الفروق الفردية بينهم، مما يؤدي إلى تقوية العلاقات والروابط فيما بينهم، من خلال التفاعل الشخصي، والانسجام المتبادل بين أهداف القائد، ورؤيته مع تطلعات وأهداف العاملين، والتي تنسجم مع أهداف المنظمة (Lin, Scott, & Matta, 2019).

وتستند هذه الدراسة على المميزات التي يتصف بها القائد التحويلي، والتي تنسجم مع نظرية الثقافة التنظيمية خاصة فيما يرتبط بمبدأ الإتساق، والتجانس في المنظمة، حيث يؤدي إلى حالة متقدمة من الإدماج بين العاملين، وان التجانس يخلق الإمكانية لدى القائد الذي يعمل في وزارة الداخلية الفلسطينية، بشقيها الأمني والمدني، وأن يكون قادرا على الارتقاء بالوزارة وتحسين الأداء الوظيفي إلى درجة كبيرة من التطور والتقدم، اعتمادا على روح الانسجام والتوافق، بين العاملين أنفسهم وبين القائد والعاملين، مما يؤدي ذلك الانسجام إلى بناء جسورا قوية من الثقة بين الوزارة والجمهور (Golden III & Shriner, 2019).

القائد التحويلي لديه القدرة على خلق درجة كبيرة من التكيف والانسجام، بين البيئة الداخلية التي يعمل بها الموظف، والبيئة الخارجية من خلال قدرته بالتأثير على سلوك الموظفين وتفكيرهم، لخلق نوع من

التكيف بين الموظفين والبيئة المحيطة بهم. إن ذلك التكيف، وفهم العاملين للبيئة الخارجيه، سيؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة للجمهور (Maamari & Saheb, 2018).

يتصف القائد التحويلي بصفاته القيادية، من خلال امتلاكه لرؤية واضحة برسالة المنظمة وأهدافها، وممارسة السلوكيات التي تعكس هذه الصفات، وتنسجم بشكل كبير مع نظرية الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مما يؤدي ذلك إلى إحساس قائد المنظمة، وإيمانه الراسخ بالهدف المراد تحقيقه، من خلال تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة (Chong, Shang, Richards, & Zhu, 2018).

مبدأ المهمة التي تناولتها نظريته الثقافة، وانسجمت مع سمات التأثير المثالي التي تميز بها القائد، هي وسيلة يستطيع من خلالها القادة والعاملين بوزاره الداخلية، إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي (Musadieq, Hamied, & Rahardjo, 2018)

من خلال الاطلاع على سمات القائد المؤثر، أنه يستطيع توظيف المميزات، التي تتمتع بها المؤسسة من إمكانيات ماديته، وكذلك من الصفات التي تتميز بها الموارد البشرية العاملة، تحت مظله الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، وكذلك تحسين مستوى الخدمة المدنية والأمنية التي تقدمها المؤسسة للجمهور.

عند التحقق من العلاقة بين القيادة التحويلية بعناصرها سالفة الذكر والأداء الوظيفي، بالاستناد إلى نظرية الثقافه التنظيمية ومكوناتها، نجد أن التكيف الذي يعنى بالموظف مع بيئه العمل الداخلية والخارجية قد يكون له أثر وسيط عند التحقق من العلاقة بين المتغيرين المسقل والتابع. كما تبين النظرية أن المشاركة لها أثر على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، والتي ستكون بدورها عنصرا مؤثرا عند التحقق من

العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع. ولا شك أن المهمة التي يكلف بها الموظف وارتباطها بالتدريب والسياسات المنظمة لها أثر ما عند التحقق من العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع. وأشارت النظرية إلى أن الاتساق والموائمة بين الموظفين والادوات لها أثر على فحص العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع. وتظهر الدراسة الحالية استخلاص الفائدة من النظرية بإيجاد متغير مستقل قابل للتأثير على القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالمنظمة.

(Kesgin & Wehner, 2021) ٢,٩,٣ نظرية السمات

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية. إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها. وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة (Phenomena of Leadership)، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة.

وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو

الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية.

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء (Leaders) واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية (Inductive procedure) للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة.

وتشير الدراسة الحالية إلى أن القائد المؤثر هو شخص يمتلك صفات فريدة من نوعها وقدرات يستطيع من خلالها التأثير على الأفراد في المنظمة. وتتركز الدراسة الحالية على القائد المؤثر في المنظمات الحكومية وبالتحديد في وزارة الداخلية، الأمر الذي سيميز القائد المؤثر بالصفات التي يمتلكها ويكتسبها باختلاف سياسات العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة الحكومية.

٢،١٠ فرضيات الدراسة

الفرضيات هي حلول توضع في الدراسة لحل مشكلة الدراسة، وليست حلولاً جذرية للمشكلة، وترتبط بالمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والوسيطية، والفرضيات حلول مؤقتة تحمل الصدق والكذب يصوغها الباحث من خلال خبرته ودراسته عن مشكلة البحث .

وبناء على الدلائل والدراسات السابقة نستنتج الفرضيات التالية :

H1: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية عند القيمة ٠,٠٥ بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

H2: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية عند القيمة ٠,٠٥ بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

H3: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية عند القيمة ٠,٠٥ بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

H4: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية عند القيمة ٠,٠٥ بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

H5: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية عند القيمة ٠,٠٥ بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

H6: الثقافة التنظيمية تؤدي دور العامل الوسيط في العلاقة ذات دلالة احصائية عند القيمة ٠,٠٥ بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

H7: الثقافة التنظيمية تؤدي دور العامل الوسيط في العلاقة ذات دلالة احصائية عند القيمة ٠,٠٥ بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

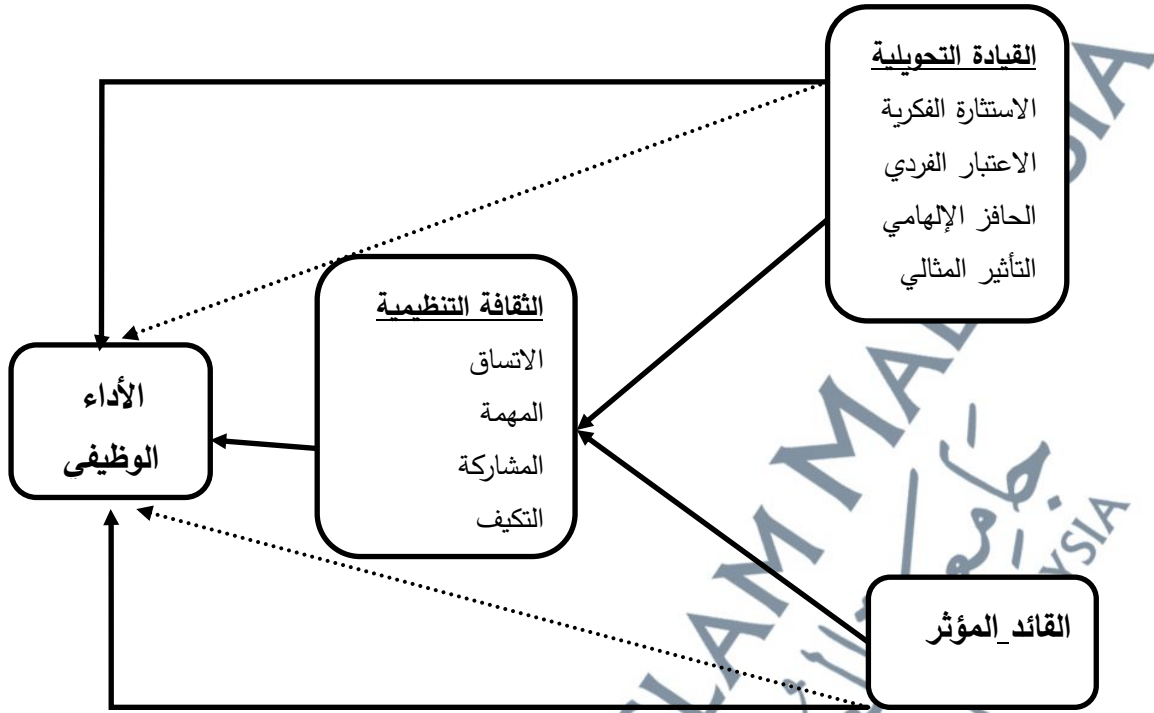
٢،١١ نموذج الدراسة

استنادا على الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التحويلية والقائد المؤثر وتأثيرها على الأداء الوظيفي ودراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية والدراسة الميدانية، حددت متغيرات الدراسة كالتالي: المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وتتفرع عنه مجموعة من المتغيرات الفرعية المستقلة (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الحافز الالهامي، الاعتبار الفردي)، المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) وتتفرع عنه مجموعة من المتغيرات (المشاركة، القدرة على التكيف، الاتساق، المهمة)، المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

نظراً للمشكلة التي تعالجها الدراسة الحالية، وبعد إجراء الدراسة الحالية تمت إضافة متغير مستقل آخر (القائد المؤثر) ليتناسب مع أغراض الدراسة، وهو القائد المؤثر الذي يؤثر على العاملين بأساليبه الإدارية وسماته الشخصية وتقربه من الموظفين وبناء العلاقات معهم فيرتبطون به ويتخذونه مثالا أعلى ويبادلونه الاحترام والولاء، ويشجع المرؤوسين ويحفزهم على الإبداع وصنع القرار وبناء الأفكار ومناقشتها وتبادل الآراء، ويدعم العمل الجماعي وبناء الفرق، من خلال بناء العلاقات ومهارات التواصل بشكل كبير، ويحفز على التفكير الناقد للتعرف على نقاط القوة والضعف ويدرس الخلل ويحدد السبب ويبدأ بالعمل عليها من خلال أعضاء الفريق بأكمله، ولديه نظرة ثابتة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتم ربط أبعاد القيادة التحويلية والقائد المؤثر بأبعاد الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً لتلائم الدراسة.

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة صمم نموذج الدراسة (النظري) الذي يعكس العلاقات المتوقعة بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة في الدراسة الحالية، ونلاحظ من خلال الشكل (٢،١٢) النموذج النظري للدراسة موضحا متغيرات الدراسة المستقلة (القيادة التحويلية والقائد المؤثر) وحدد عناصر المتغير المستقل القيادة التحويلية، بعد إجراء الدراسة النظرية، والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة

(العتيبي، ٢٠١٥)، (ساعد، ٢٠١٦)، (السحباني، ٢٠١٦)، (لطيف وبدوي، ٢٠١٨)، (Karimi, 2015)،
وبناء على نظرية باس للقيادة التحويلية اختيرت الأبعاد (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الحافز الالهامي،
الاعتبار الفردي) لتشكيل مقياسا للقيادة التحويلية، وتميزت الدراسة بإضافة القائد المؤثر متغيرا مستقلا ثانيا
وبذلك تكون إضافة علمية للأبحاث والدراسات ، ولدعم النظرية ولعلاج مشكلة الدراسة ربط المتغير المستقل
(القيادة التحويلية، القائد المؤثر) مع المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية ليشكلا علاقة ارتباط معاً، وتمت إضافة
أربعة أبعاد لقياس المتغير الوسيط للثقافة التنظيمية (الاتساق، المشاركة، المهمة، التكيف)، طور النموذج
بالاعتماد على نظريات القيادة التحويلية ونظرية دانييل دينسون في الثقافة التنظيمية ونظرية السمات بالاضافة
إلى الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة، وتم إضافة القائد المؤثر كمتغير مستقل ثانٍ، وهذا ما
يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وبعد الانتهاء من بناء النموذج وجمع البيانات من عينة الدراسة،
خضع للتحليل واختبار مدى ملاءمته وجودته وتحليل مسار العلاقات بين المتغيرات وعلاقة كل متغير
بالآخر، باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية SEM وهي من " الأساليب الحديثة التي يستخدمها الباحثون
لقدرتها على دراسة العلاقات المعقدة بين المتغيرات التابعة، والمتغيرات المستقلة، والمتغيرات الوسيطة في وقت
واحد، والتنبؤ بالعلاقات، وتحديد المتغيرات السببية، واختبار مدى ملاءمة النموذج"، إذ تهدف الدراسة إلى
التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متغيرا وسيطا بين تطبيق القيادة التحويلية والقائد المؤثر في وزارة الداخلية
الفلسطينية والتي قد تؤثر على الأداء الوظيفي، وتقدير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيط والتابع وأثر
كل متغير على الآخر، واختبار مدى ملاءمة النموذج مع بيانات الدراسة الحالية، وإن حدث تطابق سيكون
إضافة علمية وممكن العمل على تطويرها، وإن لم تحدث مطابقة يتم التعديل على النموذج وإخضاعه لعدة
اختبارات، وإن لم يحقق الشرط يرفض، ويبنى نموذج آخر وإخضاعه للاختبار.



المراجع: (Denison & Mishra, 1995) الرسم البياني ٢،١٢: نموذج الدراسة

٢،١٢ ملخص الفصل الثاني

القيادة التحويلية تتبع الأساليب الحديثة للإدارة، وقادرة على التحول من الأساليب القديمة والتقليدية ومواكبة العصر ومتطلباته، والعديد من الدراسات السابقة أثبتت كفاءة القيادة التحويلية ودورها الكبير والإيجابي في تحسين الأداء بالإضافة إلى أبعادها الأربعة، وبالإشتراك مع الثقافة التنظيمية متغيرا وسيطا، القائد التحويلي قادر على تحويل ثقافة المنظمة وتهيئة الموظفين للتغيرات، واتباع أساليب القيادة التحويلية والتغلب على المشاكل التي تواجه المنظمة من خلال إحداث التغيير في ثقافتهم، والأساليب الإدارية المتبعة، وإشراك الموظفين في عملية الإدارة وتحمل المسؤولية، وتحفيزهم واستشارتهم بالأمر الإداري، وإعطائهم بعض الصلاحيات، وتشكيل الثقافة التنظيمية لزيادة الانسجام والتفاهم والتعاون بينهم، للوصول إلى أداء أفضل وتحقيق الهدف الرئيس، بعيدا عن المصالح الشخصية.

القائد المؤثر هو القائد الذي يؤثر على الأفراد بأساليبه الإدارية، وصفات شخصيته المرحة، والمؤثرة والقادر على إنشاء علاقات والتواصل مع العاملين، وتوجيههم وإنشاء مشاريع ومشاركتهم، وإعطائهم كامل الحرية باتخاذ القرارات لمشاريعهم من دون تدخل ويعطيهم الإرشادات، ويسمع مناقشات الأفراد وأفكارهم، ويشجعهم على الإبداع، القائد المؤثر حكيم متواضع صبور لين وشديد فهو لا يتساهل بسلطته لكي لا تحدث فوضى، ولين ويراعي ظروف الأفراد، ويفرض المكافأة والعقاب، يؤثر على الجميع بسلوكه وشخصيته ويغير ثقافة المنظمة من دون حدوث مشاكل، قدرته على التأثير تفرض على العاملين الولاء والاحترام، وتبني تطبيق القيادة التحويلية والقائد المؤثر، واتباع الأساليب الإدارية الحديثة بعيدا عن الأساليب التقليدية، وممارسة سحر شخصيتهم للتأثير على المرؤوسين، وتغيير الثقافة الحل الأمثل للمنظمات لمواكبة العصر وتحقيق أهدافها وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي أعلى من المتوقع.