

القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات

محمد فلاح سالم المجالي¹

¹ بلدية الكرك الكبرى، الأردن

HNSJ, 2022, 3(8); <https://doi.org/10.53796/hnsj3826>

تاريخ القبول: 2022/07/18م

تاريخ النشر: 2022/08/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، وقد تناولت الدراسة المفاهيم الخاصة في القيادة التحويلي وبرز عناصرها وخصائصها، بالإضافة الى تناول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصر ودوره في تحسين جودة الخدمة، كذلك تناولت الدراسة دور القيادة التحويلي في تحسين اداء الموظفين في البلديات في الأردن وإبراز أهمية القيادة التحويلي كأحد مرتكزات تفعيل العمل في مؤسسة البلديات.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على تحليل الظاهرة الاجتماعية من خلال بيان خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة فيها، من خلال وصف وتحليل القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في ظل التطورات السريعة.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات، حيث أكدت الدراسة ان القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسة في إدارة أداء البلديات بحيث ترتبط بجودة الخدمة وبحسن الأداء للموظفين. وأوصت الدراسة بأن على القائمين في إدارة البلديات والأخذ بتفعيل مفهوم القيادة التحويلية في إدارة أداء البلديات لدورها الواضح في رفع جودة الخدمة وحسن الأداء للموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، البلديات، الأداء الوظيفي.

RESEARCH TITLE

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS ROLE IN IMPROVING JOB PERFORMANCE IN MUNICIPALITIES**Muhammad Falah Salem Al-Majali¹**¹ Greater Karak Municipality / JordanHNSJ, 2022, 3(8); <https://doi.org/10.53796/hnsj3826>**Published at 01/08/2022****Accepted at 18/07/2021****Abstract**

The study aimed to identify transformational leadership and its role in improving job performance in municipalities. The study dealt with the special concepts of transformational leadership and its most prominent elements and characteristics, in addition to addressing the concept of job performance and its elements and role in improving service quality. The study also addressed the role of transformational leadership in improving employee performance. In municipalities in Jordan and highlighting the importance of transformational leadership as one of the pillars of activating work in the Municipal Corporation.

The study relied on the analytical descriptive approach, which is based on the analysis of the social phenomenon through the statement of its characteristics, forms, relationships and factors affecting them, through the description and analysis of transformational leadership and its role in improving job performance in municipalities in light of rapid developments.

The study reached a set of results and recommendations, where the study confirmed that transformational leadership has become one of the main elements in managing the performance of municipalities as it is linked to service quality and good performance of employees. Quality of service and good performance of employees.

Key Words: transformational leadership, municipalities: job performance

المقدمة

تشكل القيادة التحولي أحد مرتكزات البناء الوظيفي في المؤسسات ، حيث تبرز أهمية القيادة التحولية لكونها تحدث تغييرا ايجابيا يسهم في تطوير حسن الأداء الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة للمراجعين ، وتبرز مكونات القيادة من خلال ترجمة نمط القيادة التحولية لسلوكيات الأداء الفردي والذي يستند على مجموعة من الاعتبارات التي تشكل أساس وظائف القيادة التحولية وهي الاعتبارات الفردية ، والتحفيز الفكري ، والدافع الملهم ، والكاريزما المنسوبة ، والدافع المثالي للتأثير¹

ولا شك ان القيادة التحولية ذات أهمية في أداء موظفي البلديات لأنها تسهم في تعزيز قدرة البلديات على أداء أدوارها ومهامها. وتحفز القيادة التحولية الكادر الوظيفي لتحقيق إنجازات تشكل الأساس المحوري لنجاح البلديات أو فشلها ويظهر ذلك من خلال القرارات التي يتخذها الأفراد سواء كان شخص الرئيس او المجلس البلدي او الكادر الوظيفي للبلدية ؛ وبالتالي فإن القيادة التحولية الفعالة هي أحد المتطلبات الأساسية في أداء البلديات.²

بالمقابل فقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام كبير في العديد من المجالات مثل إدارة شؤون الموظفين، وادارت التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية ومجالات أخرى لان حسن الاداء الوظيفي أهم مؤشرات كفاءة وإنتاجية المؤسسات سواء كانت بلديات او مؤسسات أخرى، والأداء مرتبط ما يمكن ان تقدمه الإدارات المحلية او البلديات لضمان سرعة تقديم الخدمات المحلية في المنطقة بطريقة فعالة وعالية الجودة مع مراعاة احتياجات المواطنين المحليين ورغباتهم ، بعيداً عن الأنماط الروتينية وتعقيد الإجراءات من العمل المرتبط بسلوكيات الفرد³

مشكلة الدراسة : تبرز إشكالية الدراسة في موضوع القيادة التحولية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات باعتبار ان القيادة التحولية أصبحت أحد العناصر الرئيسة في إدارة أداء البلديات بحيث ان هناك العديد من العوامل التي تشير إلى أن القيادة التحولية داخل البلديات تلعب دوراً مهماً في خلق بيئة الإدارة المناسبة. ويبرز أحد أساليب القيادة التحولية هذه التي أظهرها التقدم العلمي والتطور التقني ، وبالعكس من ذلك فان غياب القيادة التحولية عن أداء البلديات قد يشكل نوع من عدما كفاءة البلديات في تقديم جودة الخدمة

أهمية الدراسة : تبرز أهمية الدراسة في نطاقين: نظري وتطبيقي .

الأهمية العلمية : قد تفيد هذه الدراسة المكتبات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات ذات الاهتمام بالإضافة الى المختصين لبيان أهمية القيادة التحولية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في الأردن.

¹ - الهلالي، الشربيني (2001) القيادة التحولية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد 21 ، مصر ، ص12

² - الرقاد، هناء، وأبو دية، عزيزة، (2012) القيادة التحولية لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، المجلد 26 ، العدد 5 ، 1192-1216.

³ - الغزالي، حافظ،(2012). أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

الأهمية العملية : قد تسهم هذه الدراسة في بيان أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلدي حيث يتم قياس المدى الذي يكون فيه القائد تحولياً من حيث تأثيره على الموظفين. وكذلك تبرز أهمية القائد التحويلي بالعمل على نشر ثقافة تنظيمية يسودها الانفعالات والمشاعر الايجابية وهو الأكثر فاعلية أيضا في العمل على تحسين الأداء الفردي لهم مما ينعكس ايجابيا على الأداء التنظيمي في المنظمة بشكل عام.

أهداف الدراسة : تسعى الدراسة للتعرف على الأهداف التالية :

1- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية والخصائص

2- التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي

3- دور القيادة التحويلية في تحسين أداء موظفي البلديات

أسئلة الدراسة : تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية :

1- ما مفهوم القيادة التحويلية؟ وما خصائصها؟

2- ما مفهوم الأداء الوظيفي وما عناصره؟

3- ما دور القيادة التحويلية في تحسين أداء موظفي البلديات ؟

منهجية الدراسة : استندت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على تحليل الظاهرة الاجتماعية من خلال بيان خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها ، ويشمل أيضا عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والإحداث التي يدرسها من خلال وصف وتحليل القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في ظل التطورات السريعة والتغيرات المتتالية نتيجة انفجار المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات الذي تشهده البلديات والمؤسسات الأخرى.

مفاهيم الدراسة

القيادة التحويلية : هي عملية يشترك في تكوينها القائد والمرؤوسين تعمل على رفع مستوى الدافعية والأخلاق للعناصر المطلوبة ، وتسعى الى تغيير القيم التنظيمية المشتركة لتعكس معايير التمكين والتغيير والتطور لمواجهة التطورات والتحديات في البيئتين الداخلية والخارجية، لتوليد توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع وإحداث تغيير على خطة الأعمال التقنية والمالية والتسويقية والإدارية ، حيث ان التحويل قد يبرز نمط القيادي الذي يدرك جوهر الحاجات الظاهرة والكامنة للعمال وتقديم الخدمة الأفضل⁴.

الأداء الوظيفي: هو نشاط يتم انجازه من قبل الأفراد لتحقيق الأهداف المخصصة بنجاح من خلال الاستخدام الأمثل لاستثمار الموارد التي يسعى النظام لتحقيقها تحقيقها داخل المنظمة ، ويرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من الأبعاد والمهام والمعايير التي تشكل مؤشرات لقياس الأداء هي : كمية الجهد المبذول ؛ نوعية الجهد ؛ نمط

⁴ - كنعان، رؤيا،(2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح، فلسطين

الأداء , لذا فالأداء هو السلوك الذي يقوم به الشخص في المنظمة التي بالطريقة الصحيحة بما يتوافق مع الفاعلية والكفاءة في العمل⁵

البلديات: هيئات أهلية مستقلة ماليا تمارس صلاحياتها بموجب تفويض من الحكومة ضمن إطار تشريعي تمنح صلاحيات للقيام بمهامها , وتعمل تحت إشراف ورقابة وزارة الإدارة المحلية , وهناك من يرى ان البلدية حكومة محلية تتولاها هيئات محلية منتخبة، تتمتع بصلاحيات إدارية وتنفيذية تتصل بالمقيمين في نطاق محلي محدد، ولها سلطة إصدار قرارات ولوائح.⁶

المبحث الأول: مفهوم القيادة التحولية وخصائصها

شهد العصور الحديثة العديد من التطورات السريعة والتغيرات المتتالية نتيجة انفجار المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات. وقد جعل ذلك البلديات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في العمل على كيفية مواكبة هذه التغيرات وكيفية التكيف معها

أولاً : مفهوم القيادة التحولية

تم تطوير مفهوم القيادة التحولية من قبل العالم الأمريكي جيمس بيرنز في عام 1978 في كتابه "القيادة". كان أول من استبدل قيادة المعاملات بالقيادة التحولية. وقد عرّفها بأنها محاولة لإثارة المرؤوسين وتشجيع الأفراد والجماعات والمنظمات على التغيير نحو الأفضل. ويحاول القادة التحويليون إلهام المرؤوسين لتجاوز اهتماماتهم الذاتية من أجل المنظمة ، وهم قادرون على إحداث تأثير عميق وغير عادي على مرؤوسيهم ، ويبدلون قسارى جهدهم لتغيير وعي المرؤوسين بالقضايا من خلال التفكير في إبداعهم في التعامل مع المشكلات⁷

والقادة التحويليون قادرون على إثارة وتفعيل وإلهام المرؤوسين لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المجموعة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتطوير ، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي ، ويتميز القائد التحولي بدرجة عالية من التسامح وبطاقة عالية وديناميكية ومتحركة وطاقة عالية ومستمرة ولها تأثير قوي على الآخرين. كذلك فإن القائد التحولي لديه القدرة على إيصال مهمة المنظمة ورؤيتها بوضوح إلى المرؤوسين. كما أنهم قادرون على تحفيزهم وبناء الثقة والاحترام بين الطرفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. بالإضافة الى ذلك فإن القيادة التحولية هي التي تعمل على توسيع وتنشيط مصالح المرؤوسين وتعميق مستوى وعيهم وقبولهم لرؤية المجموعة وأهدافها. كما تهدف القيادة التحولية إلى توسيع تصورات الموظفين بما يتجاوز مصلحتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.⁸

⁵ - ماضي، خليل، (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة قناة السويس، مصر.

⁶ - شطناوي علي خطار (2007) الإدارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

⁷ - الرقب، محمد، (2010) العلاقة بين القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.

⁸ - العامري، أحمد بن سالم،(2002). السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1 ، السعودية .

وعلى الرغم من وجود العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي ، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تشير إلى أن القيادة داخل البلديات تلعب دوراً مهماً في خلق بيئة الإدارة المناسبة. ويبرز أحد أساليب القيادة هذه التي أظهرها التقدم العلمي والتطور التقني هي القيادة التحولية.⁹

وتؤكد القيادة التحولية على التغيير الشامل وتتعامل مع أنماط جديدة ومتطورة للقيادة في القرن الحادي والعشرين وهي الأساليب التحولية والمعاملات، وتتطلع القيادة التحولية إلى تحويل الرؤية العامة للمنظمة إلى رؤية مشتركة ، حيث يعمل المدراء والقيادات في قطاع البلديات على تحويل هذه الرؤية إلى الى اعمال على ارض الواقع . بمعنى آخر يمكن أن يعكس نمط القيادة التحولية السلوكيات التالية: الاعتبار الفردي ، والتحفيز الفكري ، والدافع الملهم ، والكاريزما المنسوبة ، والدافع المثالي للتأثير¹⁰

وتعرف القيادة التحولية بأنها نهج قيادي يسبب التغيير في الأفراد والأنظمة الاجتماعية في شكله المثالي ، وهذا التحويل يحدث تغييراً قيماً وإيجابياً في العاملين بهدف يتمثل في تطوير العاملين وتحسين أدائهم ليكونوا قادة. وتعزز القيادة التحولية بعض العناصر التي تسهم في تفعيل الحافز والروح المعنوية والأداء لدى العاملين من خلال مجموعة متنوعة من الآليات. وتشمل هذه العناصر ربط إحساس العامل وبالرسالة والهوية الجماعية للمنظمة ، وفهم نقاط القوة والضعف لدى العاملين لدى المنظمات حتى يتمكن القائد من مواءمة المتابعين مع المهام التي تعمل على تحسين أدائهم.¹¹

لذلك فالقيادة التحولية هي أسلوب قيادة يقوم فيه القادة بتشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وخلق التغيير الذي من شأنه أن يساعد على النمو وتشكيل النجاح المستقبلي للمنظمة او المؤسسة او البلدية. ويتم تحقيق ذلك من خلال تقديم مثالي على المستوى التنفيذي من خلال الشعور القوي بثقافة المنظمة وملكية الموظفين والاستقلالية في مكان العمل.¹²

يقوم القادة التحويليون بتحفيز القوى العاملة لديهم دون إدارة دقيقة - فهم يتقون في الموظفين المدراء لاتخاذ السلطة بشأن القرارات في الوظائف المخصصة لهم. إنها صلاحيات وأسلوب إدارة مصمم لمنح الموظفين مساحة أكبر للإبداع والتطلع إلى المستقبل ، وإيجاد حلول جديدة للمشاكل القديمة. وبهذا يكون القادة أيضاً ليصبحوا قادة تحويلين بأنفسهم من خلال الإرشاد والتدريب.¹³

⁹ - ابو تايه، بندر، (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 145-186. ، 2 العدد ، المجلد 20، الأردن

¹⁰ - العطوي، عامر حسين، (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي : دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي بكلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 ، العدد 1. العراق

¹¹ - المراد حسين(2005). تأثير سلوك القيادة التحولية على اتجاهات العاملين نحو التغيير " دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، مصر .

¹² - الغزالي، حافظ عبد الكريم (2014). أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

¹³ - العطوي، محمد إبراهيم خليل (2010). دور أسلوب القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط- الأردن

وفي شرح كيفية قياس القيادة التحولية وتأثيرها على دوافع وأداء المتابعين فلا بد من قياس المدى الذي يكون فيه القائد تحولياً من حيث تأثيره على الأتباع. حيث يشعر أتباع هذا القائد بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام للقائد وبسبب صفات القائد التحولي يصبح التابعين مستعدون للعمل بجدية أكبر مما كان متوقفاً في الأصل. تحدث هذه النتائج لأن القائد التحولي يقدم لأتباعه شيئاً أكثر من مجرد العمل من أجل اكتساب الذات ؛ بل ان القادة يزودون العاملين لديهم برسالة ورؤية ملهمة تمنحهم هوية هو الوجود¹⁴

وتبرز الحاجة الى تفعيل القيادة التحولية هو بسبب أن البلديات في الأردن تعاني من استجابة محدودة لاحتياجات المواطنين نتيجة لضعف أداء موظفيها. لذلك ، هناك حاجة لتحسين أداء الموارد البشرية في البلديات كخطوة مهمة في تحسين فعالية الإدارة الحضرية. هذه التحديات تتطلب من القادة الإداريين بشكل عام ورؤساء البلديات ورؤساء المجالس المحلية بشكل خاص أن يتحلوا بخصائص القيادة التحولية لتشكيل قاعدة ونقطة انطلاق للنهوض بالبلديات ورفع مستوى أداء الموظفين.¹⁵

ثانياً : عناصر للقيادة التحولية

هناك مجموعة من المكونات والعناصر التي تسهم في تعزيز القيادة التحولية تجاه موظفيها والتي تسهم في تحسين أداء الموظفين وتقديم الخدمة الأفضل للمؤسسات التي يعملون بها ، ومن أبرز هذه العناصر والمكونات ما يلي :¹⁶

- 1- الاعتبار الفردي - الدرجة التي يلبي بها القائد احتياجات كل تابع ، يعمل كمرشد أو مدرب للمتابع ويستمع إلى اهتمامات المتابع واحتياجاته. يعطي القائد التعاطف والدعم ، ويحافظ على التواصل مفتوحاً ويضع التحديات أمام المتابعين. وهذا يشمل أيضاً الحاجة إلى ويحترم ويحتفل بالمساهمة الفردية التي يمكن أن يقدمها كل متابع للفريق. المتابعون لديهم والإرادة والتطلعات لتطوير الذات ولديهم دافع جوهري لمهامهم.
- 2- التحفيز الفكري - الدرجة التي يتحدى فيها القائد الافتراضات ويتحمل المخاطر ويلتمسها أفكار المتابعين. القادة بهذا الأسلوب يحفزون ويشجعون الإبداع لدى أتباعهم. إنهم يراعون و تطوير الناس الذين يفكرون بشكل مستقل. بالنسبة لمثل هذا القائد ، يعد التعلم قيمة ويتم رؤية مواقف غير متوقعة كفرص للتعلم. يطرح المتابعون أسئلة ويفكرون بعمق في الأشياء ويكتشفون طرقاً أفضل لذلك تنفيذ مهامهم.
- 3- الدافع الملهم - الدرجة التي يعبر بها القائد عن رؤيته الجذابة والملهمة متابعون. يتحدى القادة ذوو الدافع الملهم الأتباع بمعايير عالية ، وينقلون التفاؤل حول الأهداف المستقبلية ، وتوفير معنى للمهمة

¹⁴ - عيسى، سناء محمد (2008). دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين،

¹⁵ - ابو ربيع، عرفات سعيد خميس (2018). دور القيادة التحولية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى، فلسطين،

¹⁶ - الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي (2011). القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية

المطروحة. يحتاج المتابعون إلى شعور قوي بالهدف إذا يجب أن يكون لديهم الدافع للعمل. الغرض والمعنى يوفران الطاقة التي تدفع المجموعة إلى الأمام. ال يتم دعم الجوانب الرؤيوية للقيادة من خلال مهارات الاتصال التي تجعل الرؤية مفهومة ، دقيقة وقوية وجذابة. يتم تشجيع المتابعين على بذل المزيد من الجهد في مهامهم ومتفائلون بالمستقبل ويؤمنون بقدراتهم.¹⁷

4- التأثير المثالي - يقدم نموذجًا يحتذى به للسلوك الأخلاقي الرفيع ، ويغرس الكبرياء ، ويكسب الاحترام والثقة. كأداة تنموية ، انتشرت القيادة التحويلية بالفعل في جميع قطاعات المجتمعات الغربية ، بما في ذلك المنظمات الحكومية.

ثالثًا: خصائص القيادة التحويلية : هناك مجموعة من السمات المميزة للقائد التحويلي الذي يميزه عن أساليب القيادة الأخرى. والقائد التحويلي هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ ما يلي:¹⁸

1. يشجع الدافع والتنمية الإيجابية للمتابعين
2. يجسد المعايير الأخلاقية داخل المنظمة ويشجع على نفس الشيء من الآخرين
3. ترسيخ بيئة عمل أخلاقية ذات قيم وأولويات ومعايير واضحة.
4. يبني ثقافة الشركة من خلال تشجيع الموظفين على الانتقال من موقف المصلحة الذاتية إلى عقلية حيث يعملون من أجل الصالح العام
5. يركز على الأصالة والتعاون والتواصل المفتوح
6. يوفر التدريب والتوجيه ولكن يسمح للموظفين باتخاذ القرارات وتولي المهام

رابعًا : أبعاد القيادة التحويلية وقد برز مجموعة من الأبعاد للقيادة التحويلية موضحة كما يلي:¹⁹

- 1- التأثير المثالي ، وهو ما يعني الإعجاب والاحترام والتقدير من مرؤوسيه. بالنسبة لهم ، هو مثال جيد ، ويقدم احتياجات مرؤوسيه على احتياجاته الشخصية ؛ ويعد التأثير المثالي أفضل طريقة لإضفاء الحافز الملهم على الموظفين هي تقديم نموذج إيجابي لها. يعمل القادة التحويليون كنماذج يحتذى بها للموظفين بكل الطرق. يتضمن ذلك أيضًا نمذجة السلوك الأخلاقي والمرغوب اجتماعيًا ، والحفاظ على التفاني في أهداف العمل وإظهار الحماس حول استراتيجية الشركة. وان أساس هذا التأثير هو الثقة والاحترام. ويحظى القادة الذين طوروا تأثيرًا مثاليًا بالثقة والاحترام من قبل الموظفين لاتخاذ قرارات جيدة ، وليس فقط

¹⁷ - ابو سمرة ، محمود واخرون(2011). ، القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي، مقال منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية ،المجلد12 العدد02، فلسطين474

¹⁸ - عباس، شريف أحمد حسن (2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي- دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، رسالة ماجستير،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن،

¹⁹ - الرشيدى، ضبيان (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض ،المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المجلة 33 ،الرياض العدد71 ،الرياض - المملكة العربية السعودية،

"لصالح المنظمة" ، ولكن لصالح الفريق ولهم كأفراد. بهذه الثقة ، يصبح الموظفون أتباعاً يريدون محاكاة قادتهم واستيعاب مثلهم العليا.²⁰

2- الدافع الملهم ، وهذا يعني دور القائد كمحفز للموظفين من خلال غرس المعاني وإثارة حب التحدي ، وتوضيح توقعاتهم المستقبلية ، والالتزام بالأهداف التنظيمية ، وتحفيز روح الفريق من خلال الحماس والمثالية ؛ والدافع للإنجاز ليس قائماً على الخوف ولكنه مستوحى من القدوة. يضع القادة التحويليون المعايير والتوقعات العالية لأنفسهم ثم يصوغونها لموظفيهم والمؤسسة ككل. تفرس أفعالهم نفس الشعور بالعاطفة التي يشعرون بها في أتباعهم ، سواء كان ذلك لمشروع أو هدف أو رؤية تنظيمية أكبر. يتمتع الموظفون الآن بإحساس قوي بالهدف و "عقلية المهمة" لتحقيق أهدافهم.²¹

3- التحفيز الفكري ، وهذا في إشارة إلى سعي القائد لإيجاد أفكار جيدة ، وتشجيع موظفيه على حل المشكلات بشكل إبداعي ، ودعم التطبيقات الإبداعية لممارسة الأعمال التجارية ؛ كذلك هي الطريقة التي تؤدي بها الأشياء دائماً عقلياً ، ويتعاملون مع الوضع الراهن ويتحدون الافتراضات حتى للقادة المخضرمين. يشجعون نفس هذه العقلية في موظفيهم. وهذا يعني التأكيد على التجارب الجديدة والفرص الجديدة وطرق التفكير المبتكرة. ، ومن خلال التأكيد على فرص النمو والتعلم ، بدلاً من التركيز على نتائج الجهود ، يزيل القادة التحويلي "عامل الخوف" من العمل ، وتمكين الموظفين من التعلم المستمر والبحث عن الفرص والعمل على أساسها ، بدلاً من اللعب بأمان.²²

4- الاعتبار الفردي ، حيث يتم إيلاء أقصى قدر من الاهتمام للعمال ، وتلبية احتياجاتهم ، ومعرفة تطلعاتهم وإنجازاتهم ، مما يمكنهم من اكتساب التقدير والاهتمام باحتياجاتهم الجسدية والروحية والعاطفية والعقلية ، والاستماع دائماً إلى المرؤوسين ، وتوفير لهم بالدعم والمشورة والتدريب. وتتمثل تمثل إحدى سمات القيادة التحولية الرئيسية في القدرة على نقل الإحساس بالثقافة الأكبر إلى الفرد ، مما يمنح الموظفين شعوراً بالملكية في أهداف الشركة والاستقلالية في مكان العمل. ولا يملى القادة التحويليون الأفكار من الفقاعة ثم يتركونها للموظفين لتنفيذها. يهتمون بالتنوير المهني للموظفين وتعزيز العلاقات الإيجابية معهم. يتضمن ذلك إبقاء خطوط الاتصال مفتوحة ، والاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين ، وتوجيههم والتعرف على المساهمات الفريدة لكل شخص. وغالباً تحديد القائد التحويلي من خلال الثقة والاحترام والإعجاب الذي يشعر به الآخرون تجاههم. القادة التحويليون لا يتدخلون في التفاصيل الدقيقة. إنهم يقودون من خلال توصيل رؤية واضحة وإنشاء مكان عمل حيث يتم الوثوق بالموظفين المتمرسين لاتخاذ القرارات في

²⁰ - أبو شرح، نادر عبد الرزاق (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

²¹ - الدبوي، معاذ ضيف الله (2016). القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف المنظمة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

²² - الطاهر بن عبد الرحمان (2011). القيادة التحولية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر.

المناطق المخصصة لهم. يتم تشجيع جميع الموظفين على التفكير بشكل خلاق لإيجاد حلول جديدة للتحديات طويلة الأمد.²³

المبحث الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي وخصائصه

إن قياس الأداء الوظيفي عملية ضرورية لأية مؤسسة او منظمة او شركة خصوصا عندما تكون هذه المؤسسة خدمية مثل البلديات، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم تستطيع الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقاتهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم و رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم.²⁴

اولا: مفهوم الأداء الوظيفي

يُعرّف مفهوم الأداء بأنه قدرة الفرد على إنجاز المهام المطلوبة منه بنجاح باستخدام الموارد المتاحة في العمل ، وتُعرف أيضًا بالمهام والمسؤوليات التي يؤديها الأفراد خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها وجدير بالذكر أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء على تعريف الأداء الوظيفي ، فبعضهم يعتقد أنه مجموعة من السلوكيات المتعلقة بإنجاز المهام والبعض الآخر يعتقد أنها تتمثل في قدرة الفرد على إنجاز المهام . ومع ذلك يمكن تعريفها على أنها قدرة الفرد ورغبته في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بوظيفته في الوقت المحدد وبطريقة محددة²⁵

ومن أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي هو قدرة الموظف على القيام بالعمل ورغبته في القيام بذلك لذلك تحاول المنظمات تحسين مستويات الأداء من خلال تحسين خبرات ومهارات الموظفين بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام بطريقة تعزز المنظمة. وتتضمن فكرة الأداء مفهومين: الكفاءة التي تربط العلاقة بين المدخلات والمخرجات. والفعالية التي تربط النتائج بالنتائج أو الأهداف المتوقعة. وبالتالي فإن تقييم الأداء يشمل الكشف عن مستوى درجة تنفيذ المرؤوس لوظيفته المتعلقة بحجم الأداء والسرعة والدقة والجودة.²⁶

ويمكن قياس الأداء الوظيفي باستخدام المتغيرات التالية: جودة العمل ، والمثابرة ، ونتائج العمل ، والإنتاجية وفعالية التدريب وأضاف آخرون ضرورة تحديد أهداف الفرد ونتائج وظيفته ومدى توافقها مع الأهداف المتوقعة ، كذلك هناك مقياس آخر يتضمن الخصائص الشخصية للموظف وبيئة العمل. وتتكون السمات الشخصية من المعرفة والمهارات والقدرة والتحفيز ، بينما تتكون بيئة العمل من توقعات العمل وردود الفعل ومكان

²³ - العامري، حمد بن سالم (2002). ، القيادة التحولية في المؤسسات العامة-دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود-

الرياض- المملكة العربية السعودية

²⁴ - الجساسي، عبد الله حمد محمد (2010). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.

²⁵ - علاء دهام حمد (2014). أثر القيادة التحولية في إدارة المواهب- دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير ، العدد الخامس، الجامعة العراقية ،بغداد-العراق

²⁶ - فرحات ، فاروق (2003). أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة ، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، سوريا، دمشق في 13-16 تشرين اول، سوريا.

العمل والأدوات والحوافز²⁷

تبرز اهم المجالات والعناصر المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي من قبل مكتب إدارة شؤون الموظفين ببلديات المملكة والذي يتكون مما يلي:²⁸

- 1- درجة المعرفة بالعمل ، والوعي بمتطلبات العمل ، وخطوات أداء العمل ، والالتزام بإجراءات وقواعد العمل ، وسياسة العمل ، ومعرفة الأهداف التنظيمية ؛
- 2- حجم الأداء ، والذي يتضمن مقدار العمل الذي يمكن للموظف القيام به ، ومقدار سرعة الإنجاز والاستخدام الفعال للوقت ؛
- 3- جودة الإنتاج للخدمة ، وتعني أداء المهام بدقة ، وتقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية والتعامل مع العملاء بصبر ولطف ودون تحيز واهتمام بتفاصيل العمل ؛
- 4- التعاون (علاقات العمل) والذي يشمل متغيرات فرعية مثل القدرة على تكوين علاقات مع المشرفين وزملاء العمل ، والتنسيق والمواءمة بين أنشطته وأنشطة الآخرين ، وتحقيق الترابط بين واجباته. ومهام القسم الذي يعمل فيه

ويعد الأداء الوظيفي (ما يُسمى أحيانًا بأداء العمل) أداة ومقاييس مستخدمة على نطاق واسع في الإدارة ، ومع ذلك نادرًا ما تتناول المؤسسات ما هو عليه حقًا ، والأبعاد التي يتضمنها ، وفي أي مجالات العمل يصبح مهمًا. يصف ملف الجودة هذا المكونين الرئيسيين للأداء الوظيفي - أداء المهام والسياق وعلاقتها بمكان العمل في مختلف المجالات. ويناقش الدليل المتاح حول كيف يمكن للمنظمات التي تدمج الأداء السياقي في التوظيف والتقييم والتدريب أن تكتسب ميزة تنافسية وتوفر معلومات حول كيفية تفاعل لعنصري الأداء الوظيفي في الممارسة العملية.²⁹

ان أحد الأهداف الرئيسية لأي محترف عامل ، سواء كان مديرًا أو موظفًا ، هو تقديم أداء عالٍ في الوظيفة ودعم زملائك وفرق العمل وزملائك في العمل للقيام بالمثل. وبالتالي ، فإن مفهوم الأداء الوظيفي (يسمى أحيانًا أداء العمل) هو لبنة مهمة في الإدارة. ومع ذلك ، على الرغم من أن مصطلح الأداء الوظيفي هو أداة مستخدمة على نطاق واسع في الإدارة ، إلا أن المؤسسات نادرًا ما تتناول ماهيتها حقًا ، والأبعاد التي تتضمنها ، وفي أي مجالات الممارسة التنظيمية تصبح مهمة.³⁰

يتكون الأداء الوظيفي من أداء المهام والأداء السياقي فعلى المستوى العام ، يصف الأداء الوظيفي مساهمة الفرد في النجاح الشامل للمؤسسة. وعلى مستوى أكثر تحديدًا وقابلية للقياس ، ويمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى عوامل مختلفة اعتمادًا على إطار العمل الذي تستخدمه ، وتختلف العوامل ومع ذلك هناك إجماع

²⁷ - حاروش، نور الدين، وحروش، رفيقة (2015). علم الدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة. دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

²⁸ - توفيق، عبدالمحسن (2002). تقييم الأداء: مدخل حديث لعالم جديد ، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر

²⁹ - اشتون، كريس (2001). تقييم الأداء الإستراتيجي : أداء العاملين وإرضاء العملاء ، ترجمة : علا أحمد صلاح، القاهرة : مركز الخبرات

المهنية للإدارة، مصر

³⁰ - المغربي، عبدالحاميد (2007) دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع

واسع في المجتمع العلمي على أن الأداء الوظيفي يتكون من عنصرين متداخلين.³¹

ويرتبط الأداء الوظيفي بكيفية أداء الأفراد في واجباتهم الوظيفية. بالإضافة إلى التدريب والقدرة الطبيعية (مثل البراعة أو المهارة المتأصلة مع الأرقام) ، كذلك يتأثر الأداء الوظيفي بعوامل بيئة مكان العمل بما في ذلك المهام التي تتطلب جهدًا بدنيًا ومعنويًا الموظف ومستويات التوتر والعمل لساعات طويلة. ويمكن أن تؤدي الظروف السيئة والإجهاد المرتفع إلى الإضرار بالعادات الصحية مثل التدخين و / أو سوء التغذية ، مما يؤدي إلى زيادة الآثار الضارة على الأداء الوظيفي. وعلى الطرف الآخر من الطيف يمكن لبيئات العمل المصممة جيدًا ، والضغط المنخفض ، وصاحب العمل الداعم أن تزيد بشكل كبير من أداء العمل. ويعد الأداء الوظيفي جزءًا مهمًا من إنتاجية مكان العمل وسلامته.³²

ويرتبط الأداء الوظيفي بعمل ما ، والأداء الوظيفي هو وسيلة للوصول إلى هدف أو مجموعة من الأهداف داخل وظيفة أو دور أو منظمة ولكن ليست هي النتائج الفعلية للأفعال التي يتم تنفيذها داخل الوظيفة. كذلك أن الأداء الوظيفي ليس عملاً منفردًا ولكنه "نشاط معقد" والأداء في الوظيفة هو سلوك صارم وكيان منفصل يعبر عن نتائج وظيفة معينة تتعلق بالنجاح والإنتاجية.³³

وقد يفترض القادة أن الأداء الوظيفي يتعلق فقط بمدى أداء الموظفين لواجباتهم. ومع ذلك ، فإن الأداء الوظيفي ينطوي على عوامل مختلفة. على سبيل المثال قد يتوقع أن يضيف موظف معين قيمة كبيرة للمؤسسة لأنه قادر على أداء مهمته على مستوى عالٍ. و"الأداء الوظيفي" يتضمن كلاً من "أداء المهمة" و "الأداء السياقي". على سبيل المثال ، قد يتم تقييم أداء مهمة مندوب مبيعات الأحذية بناءً على عدد أزواج الأحذية الرياضية أو الصنادل أو أحذية العمل التي يبيعهها في المتوسط يوميًا أو أسبوعيًا أو شهريًا. ويقاس أدائها السياقي مدى توافرها مع زملائها في العمل والعملاء ، ومدى فاعلية حلها للمشاكل التي تؤثر على الفريق أو الشركة وكيف تظل مشغولة خلال فترات البطء.³⁴

ثانيا : خصائص الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي خصائص وهي الصفات أو السمات أو الخصائص الفردية المطلوبة للأداء المرضي. وتحدد الخصائص التي تؤكد بشكل أفضل على الصفات المطلوبة للموظفين لأداء الواجبات والأهداف بنجاح.

³¹ - البسامي، عبدالرحمن محمد (2003). تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية والحديثة بكلية الملك عبدالعزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

³² - العماج، حمود مطلق (2003). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.السعودية

³³ - المير، إيهاب خميس أحمد (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.السعودية

³⁴- Al-Adwan, M. and Almashaqba, Z. (2012), Evaluation the Role of Information Technology in Business Value Performance (BVP), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4 Issue 6, p404-420. 17p

يملك المديرون الناجحون أمراً بشأن الحقائق الأساسية مثل الأهداف والخطط (طويلة وقصيرة المدى) ، والمعرفة بالمنتج أو الخدمة ، ومن هم في المنظمة ، والأدوار والعلاقة بين الإدارات المختلفة ، ووظائفهم الخاصة ، وما هو متوقع منهم. إذا لم يخزنوا كل هذه المعلومات ، فإنهم يعرفون من أين يحصلون عليها عندما يحتاجون إليها.³⁵

يختلف المديرون في الدرجة التي يمكنهم من خلالها الشعور بما يحدث في موقف معين. والمدراء الناجحون حساسون نسبياً للأحداث ويمكنهم ضبط ما يدور حولهم. إنهم مدركون ومنفتحون على المعلومات ، مثل الأرقام والحقائق ، والمعلومات "الناعمة" ، ويمكن للمدراء بهذه الحساسية الاستجابة بشكل مناسب للمواقف عند ظهورها. وهناك مجموعة من الخصائص تبرز أهمية الأداء الوظيفي من أبرزها:³⁶

1- المراقبة : وتشمل بشكل أساسي مراقبة تنفيذ الخطط التنظيمية المتفق عليها. وتتضمن الرقابة وضع المعايير وقياس الأداء مقابل هذه المعايير وتصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط.

2- التطوير : يشير هذا إلى التعلم المستمر والنمو للمدير والموظفين. ويتضمن التطوير والتعليم والتدريب المستمر للبقاء على اطلاع على أحدث التطورات في مجال الفرد ، ووضع التوقعات بناءً على الاتجاهات الحالية ، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، واختيار أنشطة التعلم المناسبة.

3- الحافز : يحفز المدير من خلال خلق بيئة تنظيمية أو مناخ يمكن للموظفين فيه أداء أفضل ما لديهم من قدرات. يتأثر دافع الموظف بما يلي: العمل نفسه ، والشعور بالإنجاز الذي يتم تلقيه من أداء العمل ، والتقدير المستلم للعمل المنجز ؛ إمكانية التقدم والنمو ؛ والشعور بالثقة والمسؤولية.

4- التنظيم: يشير هذا إلى عملية ترتيب الأشخاص والمهام والموارد بالطريقة الأكثر تنظيماً وفعالية. يتضمن التنظيم وهيكلة أو تجميع الموظفين وأنشطتهم ؛ وإسناد عمل محدد إلى مجموعات أو أفراد محددين ؛ والبت في تسلسل القيادة ونطاق السيطرة وتفويض السلطة.

5- المرونة الشخصية : تنطوي وظيفة المدير على درجة من الإجهاد والتوتر العاطفي ، والذي ينشأ كنتيجة طبيعية لمواقف العمل التي تنطوي على السلطة والقيادة والسلطة والصراع بين الأفراد والوفاء بالأهداف والمواعيد النهائية ، كل ذلك في إطار بعض عدم اليقين والغموض، ويجب على المديرين الناجحين التعامل مع هذا. والمرونة تعني أنهم يشعرون بالتوتر (لا يصبحون بشرة كثيفة وغير حساسين ولكنهم قادرون على التعامل معها من خلال الحفاظ على ضبط النفس والعطاء إلى حد ما.³⁷

6- التخطيط : وهي عملية وضع الافتراضات حول المستقبل وجمع الحقائق والآراء لتصور الأنشطة المقترحة وتحقيقها. ويشمل التخطيط ؛ وتحديد الأهداف توصيل الأهداف ؛ وموارد المسح؛ ووضع السياسات

³⁵- Kwantes. C. T., & Boglarsky. C. A, "Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries", Journal of International Management, 2007, PP. 204-230.

³⁶ - شاكر، محمد، سوسن (2011). تقويم جودة الأداء (ط 1). عمان: دار صفاء للنشر، الأردن.

³⁷ - الشلبي، وفاء، فؤاد (2011) إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر (ط1) دار الفكر، الأردن.

واختيار البدائل واتخاذ الإجراءات ؛ وإنشاء الإجراءات والقواعد ؛ ووضع الميزانيات وضع الجداول الزمنية. واتخاذ قرار بشأن المعايير.

7- تعزيز الفرص المتساوية: يشمل تحقيق أهداف العمل الإيجابي في مجالات مثل التوظيف والترقية ؛ أو التنسيب مستوى الالتزام الشخصي والتنظيمي بتكافؤ الفرص ؛ التقدم نحو تحقيق قوة عمل متكاملة وتمثيلية بالكامل ؛ والمساهمة في برامج الأقليات وغيرها من أهداف تكافؤ الفرص الاجتماعية / الاقتصادية.³⁸

8- المعرفة المهنية : تشمل هذه الفئة المعرفة التقنية ، على سبيل المثال ، التكنولوجيا ذات الصلة بالنتائج المطلوبة ؛ وتقنيات بناء الدوائر الانتخابية. والمعرفة الهندسية التشريعات ذات الصلة؛ ومصادر التمويل؛ ومعرفة مبادئ ونظريات الإدارة الأساسية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة.

9- المهارات والقدرة الاجتماعية : غالبًا ما يتم الاستشهاد بأحد تعريفات الإدارة "إنجاز الأمور من خلال أشخاص آخرين". وقد يكون هذا التعريف غير كافٍ ، لكنه يشير إلى إحدى السمات الرئيسية لوظيفة المدير - فهي تتطلب مهارات التعامل مع الآخرين. يطور المدير الناجح مجموعة من القدرات الضرورية في مثل هذه الأنشطة: التواصل والتفويض والتفاوض وحل النزاعات والإقناع بالبيع واستخدام السلطة والاستجابة لها.³⁹

المبحث الثالث : دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات

من المتفق عليه أن القيادة التحويلية تلعب دورًا بارزًا في قدرة البلدية على تحقيق أهدافها بنجاح. وكثيرا ما بحث القادة التحويليون مرؤوسيهم على تحقيق نتائج غير عادية ، وهم قادرون أيضًا على مواءمة الأهداف التابعة وأهداف مؤسساتهم. وقد أظهرت العديد من الدراسات الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. وقد اظهرت كثير من الدراسات أن الأسلوب التحويلي وأسلوب التعامل في القيادة لهما آثار إيجابية على أداء الموظفين⁴⁰

تعتبر القيادة التحويلية من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف. تعد القيادة التحويلية ضرورية للبلدية ، لأنها تبقى مرتبطة دائمًا بالأنشطة الموجودة داخل البلدية. ويعتمد الأداء الجيد للموظفين على أسلوب القيادة المطبق وأن القيادة التحويلية هي عامل حاسم للتأثير على المواقف ، والتصورات ، والسلوك المرؤوس ، وزيادة الثقة في القيادة وتحفيز المرؤوسين والرضا الوظيفي والقدرة على الحد من النزاعات التي تحدث داخل المنظمة.⁴¹ وتتميز القيادة التحويلية للسلوكيات القيادية التي تلهم المرؤوسين وتلهمهم وتنبههم لتشجيع الحفاظ على جودة عمل أكثر إرضاءً للمرؤوسين. من أجل أن يتماشى الموظفون دائمًا مع إرضاء القادة على الأقل ، ويجب دائمًا الانتباه إلى البيئة التي يؤدي فيها الموظفون واجباتهم مثل الزملاء والقادة ومناخ العمل وغيرها من الأمور التي

³⁸ - كاظم، خيضر، محمود، اللوزي، سالمه، محمود (2008) مبادئ إدارة الأعمال (ط1 عمان: دار ثراء للنشر،الأردن.

³⁹ - الوادي، حسن محمود (2012)التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

⁴⁰ - الجبر، زينب علي.(2010) القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للمعلمين. الكويت: منشورات جامعة الكويت.

⁴¹ - هاشم، عادل.(2011). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

يمكن أن تؤثر على قدرة الشخص في تنفيذ واجباته⁴²

تواجه البلديات العديد من المهام التي تخلق بيئة ديناميكية ومريحة للموظفين. وللتعامل مع البيئة المتغيرة والمتطورة والتغيير ليكون ناجحًا ويظل قادرًا على المنافسة تحتاج البلدية إلى إرضاء موظفيها من خلال تلبية احتياجات الموظفين وتوفير ظروف عمل جيدة ، وقد وجد أن بيئة العمل ليس لها تأثير على أداء الموظف. توفر التناقضات في هذه النتائج المزيد من الفرص في مزيد من البحث لتأكيد هذه الفجوات. لذلك ، تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الانضباط والقيادة التحولية وبيئة العمل وأداء الموظف.⁴³

كذلك تساعد القيادة التحولية على زيادة ضغوط التحدي لدى الموظفين وتمكنهم من إدراك متطلبات العمل عالية المستوى بما في ذلك عبء العمل وتعقيد العمل وإلحاح المهمة. في الوقت نفسه ، يتم تشجيع الموظفين من خلال استخدام موارد العمل المناسبة مثل التمكين والتوجيه والرعاية والإلهام الفكري ، وتسمح القيادة التحولية للموظفين بالتعرف على رؤية تنظيمية مشتركة والالتزام بها بالإضافة إلى تشجيعهم على رغبتهم في بذل جهد أكبر في مكان العمل⁴⁴

في عملية حشد جهود الموظفين ، تزيد القيادة التحولية أيضًا من فرص الموظفين للترقية. وتؤكد القيادة التحولية على تحديد أهداف الموظفين ، وإعطاء الموظفين قدرًا أكبر من المسؤولية في العمل والاستقلالية ، ومساعدتهم على تحسين مستوى الطلب والتحفيز الذاتي ، وتحفيزهم على متابعة مستويات أعلى من تحقيق الذات⁴⁵

كذلك من خلال القيادة التحولية يمكن للموظفين اكتساب شعور بالاستقلالية والرضا والإنجاز. ويمكن أن تقدم هذه المكافآت المحتملة (على سبيل المثال ، فرص الترقية والنمو الشخصي وتحقيق الذات) وتعويضًا عن الخسارة في موارد الموظفين ، مما يدفع الموظفين إلى تقييم الإجهاد الذي يواجهونه على أنه حميد وإيجابي ومساعدتهم على إدراك العمل الذي يشاركون فيه أمر مهم ويشكل تحديًا إيجابيًا. لذلك ، يميل الموظفون المعرضون للقيادة التحولية إلى إجراء تقييمات لمواقف عملهم بناءً على ضغوط التحدي.⁴⁶

⁴²- Gittens, B. (2009). Perceptions of the Applicability of Transformational Leadership Behavior to the Leader Role of Academic Department Chairs: A Study of Selected Universities in Virginia. PhD Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University. USA.

⁴³ - الجارودي، ماجدة. (2007) (إعداد القيادات التحولية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح، أطروحة دكتوراه ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

⁴⁴ - الخشالي، شاكر. (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: العلوم الإنسانية، 6(1): 111-132. الأردن.

⁴⁵ - الرقاد، هناء وأبو دية، عزيز. (2013). القيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة النجاح للعلوم الإنسانية، 56(5): 1192-1216. الأردن.

⁴⁶- Luton, B. (2010). Transformational Leadership & Organizational commitment: A Study of UNC System Business School Department Chairs. PhD Dissertation. Capella University, USA.

تسهم القيادة التحولية في تحسين الاداء الوظيفي لدى البلديات مما ينعكس ذلك جودة الخدمة ورضا المجتمع المحلي من الخدمة المقدمة ومن ابرز ما تقدمه القيادة التحولية ما يلي:⁴⁷

اولا: تؤكد القيادة التحولية على الدافع الجوهري والتمموي: حيث يعرف القادة التحويليون الذين يفهمون دورهم في قيادة نجاح الأعمال كيفية تحفيز موظفيهم وتمكينهم من مواصلة الاستثمار في أنفسهم طوال حياتهم المهنية. باستخدام اتصالات القيادة المناسبة والصوت الأصلي، ويمكن للقادة التحويليين تجاوز الضوضاء وجذب انتباه أتباعهم.

ثانيا: المساهمة في رفع الوعي بالمعايير الأخلاقية: يهتم القادة التحويليين أيضاً بالمعايير الأخلاقية لفريقهم. في كثير من الأحيان، قد لا يكون الأداء الرائع هو الأولوية والشغل الشاغل لهم. بدلاً من ذلك يعملون باستمرار مع فريقهم لدعم المعايير الأخلاقية العالية.⁴⁸

ثالثا: إبراز الأولويات المهمة: القادة المتميزون قادرين على تحديد أولويات العمل. ومع ذلك، لا يزال العديد من الموظفين لا يحصلون على أهداف وتوجيهات واضحة من قادتهم. على المستوى التنظيمي يجب على القادة دائماً إبقاء مكان العمل على اطلاع جيد بكيفية أداء الشركة وإلى أين تتجه. اليوم، يتعامل الموظفون بشفافية كاملة من قادتهم. خلاف ذلك يفقد الموظفون الثقة في قادتهم وأصحاب العمل. لسوء الحظ⁴⁹

رابعا: قدرة القيادة التحولية على خلق مناخ أخلاقي (مشاركة القيم، معايير أخلاقية عالية)، حيث يشكل القادة التحويليون أيضاً المناخ الأخلاقي في مؤسساتهم. علاوة على ذلك، فهم مسؤولون من خلال التواصل المتسق في مكان العمل، عن تحقيق التوافق التنظيمي مع قيم البلدية ورؤيتها الأساسية ورسالتها. والقادة التحويليون هم الذين يعرفون كيفية ربط القيم التنظيمية بالقيم الشخصية لموظفيهم. عندما يتعلق الأمر بالنجاح، فإن الأمر كله يتعلق بالقيادة التحويليين بنجاح الفريق وليس النجاح الفردي. في عالم لا تستطيع فيه الأقسام العمل في عزلة بعد الآن، وعندما يتمكن الموظفون بشكل تعاوني فقط من تحقيق نتائج رائعة، فمن الأهمية بمكان أن يراعى القادة هذا الشعور بالعمل الجماعي.⁵⁰

خامسا: تأكيد القيادة التحولية لعناصر التكنولوجيا: نظراً لظهور العمل عن بُعد والافتقار إلى التكنولوجيا المناسبة في مكان العمل، غالباً ما لا يكون لدى القادة طريقة لإبقاء الموظفين على اتصال وإطلاع وإلهام. وبالتالي،

47 - الشريف، ريم بنت عمر (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية

48 - العجمي، محمد حسنين (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط2، عمان،: دار المسيرة للنشر والطباعة.الأردن.

49 - غانم، اسماعيل أحمد شعبان (2017). دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

50- Victor, J., & Lebovoldo, G.(2011). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. Journal of Business Research,2 (3):562-578.

يعاني التعاون متعدد الوظائف وقد يعود الموظفون إلى اهتماماتهم الخاصة لذلك أكدت القيادة التحولية على استخدام الوسائل التكنولوجية لتحسين أداء الموظفين في البلديات.⁵¹

سادسا: تعزيز التعاون والوثام : ان القادة التحويليون قادرون على خلق الطاقة والشغف اللذين يساعدان على تعزيز التماسك بين الأقران وأعضاء الفريق. إن للقيادة التحولية دور في بناء الانسجام في مكان العمل حيث يسعى الجميع لتحقيق نفس أهداف العمل والتي تسهم في تحسين أداء الموظفين ورغم تعزيز التعاون بين الموظفين الا انه لا يزال العديد من الموظفين لا يفهمون ماهية أهدافهم المحددة ، وليس لديهم إرشادات واضحة حول كيفية تحقيق هذه الأهداف. بدون التواصل التنظيمي والشخصي المتكرر والمتسق والشفاف من المستحيل تحقيق الانسجام والتعاون في مكان العمل.⁵²

والقيادة التحولية تمتلك مكونات تسهم في تحسين جودة العمل بسبب تطور وتحسن الاداء الوظيفي لموظفي البلديات بالإضافة الى منحه حافز معنوي يبرز تأثيره على أداء موظفي البلديات بسبب الخصائص التي ترسمها القيادة التحولية تجاه موظفي البلدية ومن أبرزها:⁵³

- 1- التأثير المثالي - يصف هذا المكون للقيادة التحولية القادة بأنهم قدوة يعرفون كيفية ترسيخ الصفات التي يريدون رؤيتها في موظفي البلديات. في هذه الحالة ، يضع القادة سواء كان رئيس بلدية او مدراء البلدية احتياجات موظفيهم فوق احتياجاتهم ، ولهذا السبب يعجب الموظفون بقادتهم ويحترمونهم ويتقنون بهم.
- 2- الدافع الملهم : يؤكد هذا المكون على قدرة رئيس البلدية باعتبار قائد وعمدة البلدية على إلهام وتحفيز الموظفين من خلال امتلاك وتوصيل رؤية واضحة لبلديتهم. ويعرف القائد التحولي كيفية إلهام الموظفين بكلمات واضحة وبسيطة وسهلة الفهم. يدور الدافع الملهم حول قيادة روح الفريق والعاطفة والتفاؤل حول تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة وتحفيز موظفيه
- 3- الاعتبار الفردي : يوضح هذا المكون الاهتمام الحقيقي للقائد التحولي باحتياجات ومشاعر الموظفين. يساعد هذا الاهتمام الشخصي لاحتياجات الموظفين في تنمية الثقة بين فريق الكادر الوظيفي للبلدية ، وتعزيز نمو الموظفين وتطويرهم ، وقيادة علاقات أفضل في المنظمة.⁵⁴
- 4- التحفيز الفكري يركز هذا المكون على قدرة القائد على تحفيز الابتكار والإبداع بين الكادر الوظيفي والبلدية. إنهم يفعلون ذلك من خلال تشجيع التعليقات التصاعديّة ومن أسفل إلى أعلى ، وتمكين موظفي البلديات في عمليات صنع القرار ، والسماح بالأخطاء ، وزيادة مشاركة الموظفين في التعبير.

⁵¹ - المطيري، عبد العزيز المجدد (2011). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية الكويتية. رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

⁵² - مرعي، كائنات (2011) أثر القياذتين التحولية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. (أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

⁵³ - السبايدة، نوال، ومساعدة، رائد، والزغبي، زغي، (2015)، القيادة التحولية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 ، العدد 1 ، 23-57.الأردن.

⁵⁴ - المعولي، إيمان بنت محمد (2013). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن

5- المعاملات مقابل القيادة التحولية: هناك أنماط ونماذج قيادة مختلفة من بينها أنماط القيادة التحولية والمعاملات معروفة جيداً. على عكس القيادة التحولية ، تعتمد قيادة المعاملات على استخدام المكافآت والعقوبات من أجل تحفيز الموظفين والحصول على امتثالهم. من ناحية أخرى ، تعيد القيادة التحولية تصميم تجربة مكان العمل بالكامل ، وتصورات القيم التنظيمية ، وتحفز تحفيز الموظفين ومشاركتهم من خلال الإلهام والأصالة.⁵⁵

6- كارزما القائد التحولي : بينما يعتمد نهج المعاملات التقليدي على علاقة "الأخذ والعطاء" ، فإن القيادة التحولية تدور حول شخصية القائد (رئيس البلدية). وسماته وقدرته على التأثير في الناس والكادر الوظيفي. وقدرته على إجراء تغيير من خلال توجهاته التي تتوافق مع رؤية البلدية ، ويسهم ذلك في تفعيل عمل موظفي البلدية لبروز شخص الرئيس والتي تشكل داعم معنوي ونفسي لهم.⁵⁶

لذلك يعد التواصل مع القيادة أحد أكبر الدوافع للنجاح التنظيمي وإدارة التغيير الناجحة. ومع ذلك لا يزال العديد من القادة يفكرون إلى طريقة للوصول بسهولة إلى مكان العمل بأكمله من خلال اتصالات حقيقية وجذابة. وليس لديهم طريقة لتقسيم الجماهير الداخلية ، والوصول إلى الموظفين في الوقت المناسب ، وجعل التواصل أكثر خصوصية ، ودفع الاتصال ثنائي الاتجاه في مؤسساتهم.⁵⁷

ان أداء المنظمات المحكم والمبني على الأسس الادارية يسهم في تعزيز أداء الموظفين وأداء المجموعات وأداء المنظمة بشكل عام. وبناء على ذلك فإن من الممكن ان تعزز القيادة التحولية أداء الموظفين من خلال مجموعة من السمات الشخصية التي يتمتع بها القادة التحويليون ، وتعزيز فعالية المجموعة من خلال التوسط بثقة والمعاملة بالمثل ، والحفاظ على الأداء التنظيمي من خلال توسيع نظام المعرفة من خلال التعلم التنظيمي والابتكار⁵⁸

لقد أصبحت المخاوف المتعلقة بالأداء أكثر أهمية ، بسبب زيادة الاهتمام بالفعالية والكفاءة. تعتبر القيادة التحولية مفهوماً مهماً نظراً لحقيقة أن التحسينات التكنولوجية تتطلب قادة يديرون التغيير الذي يحدث بسرعة من أجل بقاء المنظمات في بيئة تنافسية. ومن ثم فإن توقعاتنا مبررة من خلال الأبحاث المذكورة سابقاً ، فإن القيادة التحولية مجدية لزيادة الأداء الوظيفي للموظفين ، والأداء الوظيفي والأداء التنظيمي بشكل إجمالي⁵⁹

⁵⁵ - فرفور، هديل حسن (2018). الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن

⁵⁶ - المعاينة، سالم فالح (2014). مفاهيم القيادة الإدارية. ط1 ، عمان: مؤسسة البلم للنشر والتوزيع.الأردن.

⁵⁷ - ماضي، خليل،(2014) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر .

⁵⁸ - عزمي، عبد العزيز،(2005). دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس الإسماعيلية، مصر .

⁵⁹- Dayoub, Ayman.(2014.) Employee Empowerment As on Approach to Quality of Work Life improvement in Communication sector (empirical study), Damascus University Journal for Economic and Legal Sciences, 1(30): 195-22

يمكن القول ان القيادة التحويلى احد وابرز المرتكزات الرئيسة التي تستند عليها البلديات والمنظمات والمؤسسات لان القيادة التحويلى قادرة على استيعاب كل ما هو يساهم في تطوير اداء البلديات على مستويات متعددة سواء كان يتعلق بتحسين اداء موظفي البلدية والذي يبرز نشاط للبلدية , او تحسن جودة الخدمة المقدمة البلدية او ربما تبرز علامات الرضا على المجتمعات المحليات بسبب تطور وتحسن خدمات البلدية لهم .

الخاتمة والنتائج والتوصيات

أولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدراسة حصيللة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات وقد تناولت الدراسة القيادة التحويلى ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، وقد بينت من خلالها المفاهيم الخاصة في القيادة التحويلى واهم العناصر والخصائص التي تستند عليه ، كذلك تعريف الأداء الوظيفي ودوره في تحسين جودة الخدمات في البلديات باعتبارها المؤسسة التي تناولتها الدراسة ، ودور القيادات التحويلى في تحسين اداء الموظفين في البلديات في الأردن كأحد مرتكزات تفعيل العمل في مؤسسة البلديات باعتبارها واحده من المؤسسات التي تشترك في كثير من الخدمات مع المجتمعات المحلية .

كذلك بينت الدراسة ان الأدوار والمهام التي تؤديها القيادة التحويلى في تطوير الأداء الوظيفي في العديد من المجالات خاصة في مجال إدارة شؤون الموظفين، وما يتعلق بعمل البلديات من تخصصات التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية ، ويشكل الأداء الوظيفي ابرز المؤشرات التي تحدد الكفاءة والإنتاجية ،وما يمكن ان تقدمه الإدارات المحلية او البلديات لضمان سرعة تقديم الخدمات المحلية في المنطقة بطريقة فعالة وعالية ، وبيان جودة الخدمة التي تحدد مدى قدرة الإدارة التحويلى في التأثير على الكادر الوظيفي والمهني والفني في البلديات مع الأخذ بالعين مراعاة احتياجات المواطنين المحليين ورغباتهم ، بعيداً عن الأنماط الروتينية والتقليدية وتعقيد الإجراءات من العمل المرتبط بسلوكيات الفرد والذي ينعكس على أداء البلديات.

كذلك خلصت الدراسة على ان القيادة التحويلى اليوم أصبحت احد العناصر الرئيسة في إدارة أداء البلديات بحيث ترتبط بجودة الخدمة وبحسن الأداء ، بالإضافة الى وجود العديد من العوامل التي تشير إلى أن القيادة التحويلى داخل البلديات تلعب دوراً مهماً في خلق بيئة مناسبة من خلال استخدام أفضل الأساليب التي تقدمها القيادة التحويلى في ظل التقدم العلمي والتطور التقني وما يعكس ذلك على أداء البلديات وكفاءتها وجودة خدماتها.

ثانياً : نتائج الدراسة ، من خلال الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- 1- أكدت الدراسة ان القيادة التحويلى أصبحت احد العناصر الرئيسة في إدارة أداء البلديات بحيث ترتبط بجودة الخدمة وبحسن الأداء للموظفين.
- 2- أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلى داخل البلديات تلعب دوراً مهماً في خلق بيئة مناسبة من خلال استخدام أفضل الأساليب التي تقدمها في ظل التقدم العلمي والتطور التقني والعولمة وثورة الاتصالات.

- 3- بينت الدراسة ان الأدوار والمهام التي تؤديها القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي قد ساهمت في تحديث إدارات شؤون الموظفين, وأعمال التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية ,
- 4- أكدت الدراسة ان الأداء الوظيفي يعد ابرز المؤشرات التي تحدد الكفاءة والإنتاجية بطريقة فعالة وعالية , ومؤشر على بيان جودة الخدمة التي تحدد مدى قدرة الإدارة التحويلية في التأثير على الوظيفي للكادر الوظيفي والمهني والفني.
- 5- أثبتت الدراسة ان القيادة التحويلية تعد من الإدارات الحديثة وتتنافى مع انماط الإدارات البيروقراطية والتقليدية والتي تسهم في تعقيد الإجراءات التي تظهر نتائجها على الأداء الوظيفي وأداء البلديات.
- 6- أثبتت الدراسة ان القيادة التحويلية من خلال تحسين لاداء الموظفين فان ذلك له تأثير على مدى رضا المجتمع المحلي من جودة الخدمات التي تقدمها البلدية .
- التوصيات:** من خلال نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1. على القائمين في إدارة البلديات الأخذ بتفعيل مفهوم القيادة التحويلية في إدارة أداء البلديات لدوره الواضح في رفع جودة الخدمة وحسن الأداء للموظفين
2. على وزارة الإدارة المحلية تمكين عناصر القيادة التحويلية في إدارات شؤون الموظفين, وأعمال التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية ,لما قد تسهم في تحسين جودة الأداء والخدمة.
3. على البلديات في المملكة الانخراط في الدورات وورشات العمل التي تعزز دور القيادات التحويلية في عمل البلديات لما له من أهمية في حسن الأداء للموظفين
4. على إدارات البلديات رئيسا وكادر وظيفي العمل جعل الإدارة التحويلية جزء من توجهات البلدية مستقبلا لأنها تتماشى مع الحداثة والتطوير.
5. على البلديات ان تدرك ان حسن أداء الموظفين ينعكس على أداء البلديات.

المراجع

أولا : المراجع العربية

- ابو تايه، بندر، (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 145-186. ، العدد 2، المجلد 20، الأردن
- ابو ربيع، عرفات سعيد خميس (2018). دور القيادة التحولية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى، فلسطين،
- ابو سمره ، محمود وآخرون(2011). ، القيادة التحولية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي، مقال منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية ،المجلد12 العدد02، فلسطين487
- أبو شرح، نادر عبد الرزاق (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- اشتون، كريس (2001). تقييم الأداء الإستراتيجي : أداء العاملين وإرضاء العملاء ، ترجمة : علا أحمد صلاح، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة،مصر
- البسامي، عبدالرحمن محمد (2003). تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية والحديثة بكلية الملك عبدالعزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- توفيق، عبدالمحسن (2002). تقييم الأداء: مدخل حديث لعالم جديد ، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر
- الجارودي، ماجدة. (2007) إعداد القيادات التحولية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح ،أطروحة دكتوراه ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الجبر، زينب علي.(2010) القيادة التحولية والتطوير المهني المستمر للمعلمين. الكويت: منشورات جامعة الكويت.
- الجباسي، عبد الله حمد محمد (2010). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،سلطنة عمان.
- حاروش، نور الدين، وحروش، رفيقة (2015). علم الدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة .دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- الخشالي، شاكر. (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: العلوم الإنسانية، 6(1): 111-132. الأردن.
- الدبوبي، معاذ ضيف الله (2016). القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف المنظمة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الرشدي، ضبيان (2018). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض ،المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المجلد33 ،الرياض العدد71،الرياض - المملكة العربية السعودية،
- الرقاد، هناء وأبو دية، عزيز. (2013). القيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة النجاح للعلوم الإنسانية، 56(5): 1192-1216.الأردن.
- الرقاد، هناء، وأبو دية، عزيزة، (2012) القيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين

- أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 5، 1192-1216.
- الرقب، محمد، (2010) العلاقة بين القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.
- السيادة، نوال، ومساعدة، رائد، والزغبى، زغبى، (2015)، القيادة التحولية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، 23-57.الأردن.
- شاكور، محمد، سوسن (2011).تقويم جودة الأداء (ط 1). عمان: دار صفاء للنشر، الاردن.
- الشريف، ريم بنت عمر (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الاداء الوظيفي،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية
- شطناوي علي خطار (2007) الإدارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- الثلي، وفاء، فؤاد (2011) إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر (ط1) دار الفكر، الاردن.
- الطاهر بن عبد الرحمان (2011). القيادة التحولية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر.
- العامري، حمد بن سالم (2002). ، القيادة التحولية في المؤسسات العامة-دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود-الرياض- المملكة العربية السعودية
- العامري، أحمد بن سالم،(2002). السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، السعودية .
- عباس، شريف أحمد حسن (2010). سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي- دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن،
- العجمي، محمد حسنين (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية .ط2، عمان،: دار المسيرة للنشر والطباعة.الاردن.
- عزمي، عبد العزيز،(2005). دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس الإسماعيلية، مصر.
- العطوي، عامر حسين، (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي : دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي بكلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1.العراق
- العطوي، محمد إبراهيم خليل (2010). دور أسلوب القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستيرفي إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط- الأردن
- علاء، دهام حمد (2014). أثر القيادة التحولية في إدارة المواهب- دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، العدد الخامس، الجامعة العراقية،بغداد-العراق
- العماج، حمود مطلق (2003).علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.السعودية
- عيسى، سناء محمد (2008). دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية -غزة، فلسطين،

الغامدي, عبد المحسن بن عبد الله بن علي (2011). القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية

غانم، اسماعيل أحمد شعبان (2017). دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الغزالي، حافظ عبد الكريم (2014). أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الغزالي، حافظ، (2012). أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

فرحات ، فاروق (2003). أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة ، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، سوريا، دمشق في 13-16 تشرين اول، سوريا.

فرفرة، هديل حسن (2018). الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن

كاظم، خيضر، محمود، اللوزي، سالمة، محمود (2008) مبادئ إدارة الأعمال (ط1) عمان: دار ثراء للنشر، الاردن.

كنعان، رؤيا، (2014). درجة توفر سمات القيادة التحولية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح، فلسطين

ماضي، خليل،(2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة قناة السويس، مصر .

ماضي، خليل،(2014) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه ،جامعة قناة السويس، مصر .

المراد حسين(2005). تأثير سلوك القيادة التحولية على اتجاهات العاملين نحو التغيير " دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، مصر .

مرعي، كائنات (2011) أثر القيادين التحولية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. (أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

المطيري، عبد العزيز المجعد (2011).أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية الكويتية. رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

المعاينة، سالم فالح (2014). مفاهيم القيادة الإدارية. ط1 ، عمان: مؤسسة البلم للنشر والتوزيع.الاردن.

المعولي، إيمان بنت محمد (2013). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان .(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن

المغربي، عبد الحميد (2007) دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، عمان: دار الفكر للنشر

والتوزيع

- المير، إيهاب خميس أحمد (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.السعودية
- هاشم، عادل. (2011). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الهاللي، الشربيني (2001) القيادة التحولية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد 21 ،مصر، ص12
- الوادي، حسن محمود (2012)التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Al-Adwan, M. and Almashaqba, Z. (2012), Evaluation the Role of Information Technology in Business Value Performance (BVP), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4 Issue 6, p404-420. 17p
- Dayoub, Ayman.(2014.) Employee Empowerment As on Approach to Quality of Work Life improvement in Communication sector (empirical study), Damascus University Journal for Economic and Legal Sciences, 1(30): 195-224
- Gittens, B. (2009). Perceptions of the Applicability of Transformational Leadership Behavior to the Leader Role of Academic Department Chairs: A Study of Selected Universities in Virginia. PhD Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University. USA.
- Kwantes. C. T., & Boglarsky. C. A, “Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries”, Journal of International Management, 2007, PP. 204-230.
- Luton, B. (2010). Transformational Leadership & Organizational commitment: A Study of UNC System Business School Department Chairs. PhD Dissertation. Capella University, USA.
- Victor, J., & Lebopoldo, G.(2011). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. Journal of Business Research,2 (3):562-578.