

القيادة التبادلية والتحويلية وأثرهما في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية

د. مراد محمد النشمي^{(1)*}
أ. محمد عبده فرحان علي

¹ كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا
* عنوان المراسلة: m.alnashmy@ust.edu

القيادة التبادلية والتحويلية وأثرهما في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها؛ حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عدد (227) من موظفي الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في شركات تصنيع الأدوية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي. وبناءً على تحليل الانحدار الخطي البسيط، فقد أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية كانت أعلى نسبة في التأثير من القيادة التبادلية، ذلك لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء المنظمي. وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق شركات صناعة الأدوية للأنماط القيادة التبادلية والتحويلية يصل بها إلى الأداء المنظمي المتميز.

الكلمات المفتاحية : القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، الأداء المنظمي، قطاع صناعة الأدوية.

The Impact of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Performance at Pharmaceutical Industry in Yemen

Abstract:

This study aimed at investigating the impact of transformational and transactional leadership on organizational performance at Pharmaceutical Industry in Yemen. The researchers used the descriptive analytical method to answer the study questions and test the hypotheses. A questionnaire was used for collecting data from a number of 227 middle and executive management in pharmaceutical companies. The study findings showed that there was a statistically significant effect of all the dimensions of transformational and transactional leadership on organizational performance. Based on the regression analysis applied in the study, the results indicated that transformational leadership had a higher influence on organizational performance than transactional leadership. The study concludes that adopting transformational and transactional leadership styles in pharmaceutical companies leads to distinguished organizational performance.

Keywords: Transformational leadership, Transactional leadership, Organizational performance, Pharmaceutical industry.

المقدمة:

تعمل منظمات الأعمال المعاصرة في بيئة ديناميكية متسارعة ومتغيرة، فالأزمات المالية والاقتصادية، والمنافسة العالمية القائمة، تحدد نمو واستمرار وبقاء المنظمات، لذلك لا بد من وجود قيادة إدارية قادرة على فهم الرؤى الفلسفية لأنماط القيادة الحديثة التبادلية والتحويلية ومقاييس الأداء المنظمي والتي من خلالها يمكن مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة، بما يحقق الكفاءة والفاعلية لمنظمات الأعمال، ونتيجة لهذه التغييرات فإن عملية القيادة الفعالة أصبحت معقدة، وتتطلب العديد من المهارات في التخطيط والتأثير والتحليل والرقابة بهدف التحكم في القوى المستقبلية في عالم متغير.

إن التعرف على الأداء المنظمي يساعد القيادة الإدارية في تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة التكيف معه والاستجابة لمحددات البيئة من خلال وضع الخطط والأهداف وتوظيف تلك الموارد، فأهمية الأداء المنظمي تأتي من كونها تمثل قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، لذا يعد الأداء المنظمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على النمو والبقاء (البغدادي، 2007).

وتعد القيادة من الأنشطة الإدارية المهمة المؤثرة في المنظمات، وتزداد أهمية القيادة في ضوء الظروف البيئية المحيطة التي تتسم بالتعقيد الشديد والتغير المستمر، وهو ما يتطلب أنماطاً قيادية قادرة على التعامل مع تلك المتغيرات بوعي كبير، وليس قوالب إدارية جامدة تتوقف عند حدود الماضي وتتمسك بالأساليب والطرق الإدارية التقليدية التي قد تكون غير مناسبة للواقع الحالي (غنيم، 2002). وقد ذهبت كثير من الدراسات السابقة إلى بيان أهمية القيادة التبادلية والتحويلية والأداء المنظمي، فيما سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية.

يعد قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية من القطاعات المهمة التي ترفد الاقتصاد اليمني والأداة الأكثر فاعلية في تحقق معدلات نمو سريعة وإمكانية للتنمية المتزايدة، ومن خلال الشركات القائمة نجد أن هناك منافسة قوية من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية، وهذا يتطلب وجود قيادة إدارية تؤثر على الأداء المنظمي وفق معايير وأسس لكي تضمن البقاء والاستمرار والتطوير.

إن اختيار أساليب أنماط القيادة الإدارية وتطويرها في قطاع صناعة الأدوية يضمن عمل واستمرارية الشركات بكفاءة وفاعلية عالية، لذا سعت الدراسة لمعرفة أثر القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاعات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، ذلك لأن هذه القطاعات تعمل على منتجات تتطلب الكثير من المهارات والخبرات، لتكون المنتجات ذات جودة ونوعية عالية ومنافسة لغيرها من المنتجات المماثلة، حيث يكون دور القيادة هنا العامل الأساسي لتحقيق الأهداف التي يتطلع قطاع صناعة الأدوية لتحقيقها من خلال مقاييس الأداء المنظمي بكفاءة تحافظ على الموارد المتاحة وعدم إهدارها مما يؤدي إلى زيادة المخرجات وتخفيض المدخلات، وبفاعلية يتم من خلالها استثمار الفرص المتاحة من البيئة المحيطة والحصول على الموارد النادرة من أجل استخدامها بشكل فاعل لتحقيق أهداف قطاع صناعة الأدوية.

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها لاسيما في ظل الظروف التي طرأت على البيئة اليمنية والأزمات التي أفرزتها الظروف على منظمات الأعمال، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة إدارية تمتلك أنماطاً قيادية حديثة قادرة على تطوير الأداء المنظمي في بيئة منافسة، وبناء رؤية جديدة والاستعداد لإجراء التطوير الملأثم والتأثير في سلوكيات من يعملون معهم وتعزيز قدراتهم وثقتهم لمواجهة تلك الظروف والتحديات وتحفيزهم على أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية وتقليل الانحرافات. كما أن الدراسة الحالية ستفيد نتائجها قطاعات عينة الدراسة وذلك من خلال رفع الوعي بأهمية القيادة التبادلية والتحويلية وأثرهما في الأداء المنظمي وتعريف قطاع صناعة الأدوية بالنظريات الحديثة، ومحاولة الارتقاء بأدائها المنظمي باعتماد نمط قيادي محدد يساعد على زيادة الكفاءة والفاعلية.

الأداء المنظمي:

يعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في المنظمات، ويرتبط الأداء المنظمي بقوة المنظمة، وقد أكدت الأبحاث أن استخدام القيادة الإدارية للأساليب والأنماط القيادية الحديثة يعزز قدرة المنظمة على تمييز الأداء مما ينعكس إيجاباً في كفاءة وفاعلية المنظمة. وبالرغم من كثرة الدراسات والبحوث في موضوع الأداء، فإنه لم يتم التوصل إلى اتفاق أو إجماع حول مفهوم محدد للأداء (Armstrong, 2006; Al-Samman & Al-Nashmi, 2016).

فالأداء مفهوم واسع ومقاييسه متجددة، وهو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها ينعكس على الأداء الذي يعد مرآة المنظمة (Daft, 2001).

وعُرف الأداء بأنه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح الوحدة الاقتصادية واستمراريتها، وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها الوحدة الاقتصادية وفقاً لمتطلبات نشاطها (الحسيني، 2000). إن العناصر الأساسية لنجاح أي مجهود في تحديد وقياس الأداء ثابتة في جوهرها، ومتغيرة في أساليب تطبيقها، حسب نوعية المنظمة والأساليب القيادية المتبعة.

أبعاد الأداء:

ويمكن تقسيم أبعاد الأداء على النحو الآتي:

□ البعد المنظمي: يقصد به الطرق والعمليات التي تعتمدها المنظمة لتحقيق الأهداف، ومن ثم يكون هناك معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها في الأداء.

□ البعد الاجتماعي: يشير إلى مدى تحقق الرضا لدى العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

يعد موضوع الأداء المنظمي أحد الموضوعات التي تحظى باهتمام إدارة المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، لأن من خلال قياس الأداء يتحدد للمنظمة أين تقف من درجة تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء المنظمي، إذ يشير الغالبي وإدريس (2009) إلى أنه محصلة قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

عوامل الأداء المنظمي:

هناك عدة عوامل تؤدي إلى تحقيق أداء منظمي متميز وتشمل:

- وضع استراتيجيات وأهداف واضحة، وما تريد المنظمة تحقيقه وكيفية تحقيقه.
- تحديد أصحاب المصالح وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.
- تحقيق أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح.
- تخصيص الموارد المناسبة للأعمال، منها: المادية، والبشرية، والمعلوماتية. وهذه الخصائص تؤدي إلى الأداء المنظمي المتميز (Kotler, 2000).

وتسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها، للوصول إلى النهايات والأهداف المرسومة لها. ويعرف الأداء المنظمي بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة (Daft, 2003).

مقاييس الأداء المنظمي:

إن قياس الأداء المنظمي يعد نشاطاً مهماً يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة بالفعالية وتقصي الانحرافات في الخطط وتقويم الأداء، حيث ظهرت عدة مقاييس من أجل التعرف على كيفية قياس أداء منظمات الأعمال، وتختلف هذه المقاييس من هدف لآخر، ومن توجه استراتيجي لآخر ويوجد نوعان من المقاييس للأداء المنظمي، هما:

- المقاييس المنفردة: وهي مقاييس تهتم بتحقيق أهداف محددة لجانب معين من المنظمة، ومنها الأداء المالي، والأداء التسويقي، والتكيف مع البيئة، والقيمة المضافة، وأداء الأفراد، وأصحاب المصالح.
- المقاييس المركبة: وتشمل كلاً من الكفاءة والفاعلية وهو ما تم اعتماده في (هذه الدراسة)، إذ اتجهت منظمات الأعمال نحو استعمال مقاييس مركبة تتسم بالرونة من جهة، وبالشمولية من جهة أخرى (الخطيب، 2002).

فالأداء الفعّال للمنظمة يتحقق من خلال قدرة القيادة الإدارية على إدارة نقاط القوة في البيئة الداخلية والفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها ومن البيئة الخارجية من أجل التجديد والابتكار بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات الزبائن ويحقق أكبر عائد للمنظمة.

أولاً: الكفاءة:

لكفاءة جوانب داخلية تتمثل بالطاقة التي تصف القدرات الكامنة لتخطيط الموارد وقدرة المنظمة على تحقيق النتائج اللازمة، مع إنفاق الحد الأدنى من الطاقة والوقت والمال والأفراد والموارد الأخرى التي تتفق مع الأداء المنظمي. أما الجوانب الخارجية فتشمل النتائج التي تركز على الطاقة المرتبطة مع الغرض المنظمي. وتعرف بأنها إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)، وتركز الكفاءة على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف (Thompson & Strickland, 1999).

ويبرز دور الكفاءة في تحديد مدى نجاح المنظمة في إحكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة والمخرجات بطريقة كفؤة، تهدف إلى زيادة المخرجات وتخفيض المدخلات (المرهضي، 2013).

ثانياً: الفاعلية:

يستخدم كل من المديرين والباحثين تعريفات عديدة للفاعلية، وقد تختلف التعاريف وفقاً للمعايير فتعرف بأنها: قدرة المنظمة على الحصول على مواردها المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق أهدافها، وكذلك قدرتها على التوازن والاستقرار (Roberts, 1985). وتعرف بأنها: درجة أو مستوى تحقق الأهداف في المنظمة (Daff, 2001). والفاعلية لها معايير مختلفة، كما أن لكل منظمة معايير وأهداف تختلف عن المنظمات الأخرى، فإذا تحققت تلك المعايير والأهداف يمكن وصفها بالفاعلية. ومن هذه المقاييس والمعايير: تحقيق الأهداف، والتكيف مع البيئة، وجودة المنتج، والنمو والتجديد والابتكار.

ويمكن قياس الأداء المنظمي من خلال معايير ومقاييس الكفاءة، ومن أهم هذه المعايير والمقاييس التي وردت في بعض الدراسات والكتب: كفاية الموارد، واستخدام الموارد، والربحية، والرغبة في العمل، ومقارنة المخرجات بالمدخلات، وتعظيم الاستفادة الكمية والنوعية من المواد التي وزعت في فترات الاستبانة لقياس الكفاءة.

نظريات القيادة الإدارية:

لقد تعددت نظريات القيادة الإدارية، وتأثرت إلى حد كبير بأنماط القيادة الإدارية في العصور الوسطى والعصور الحديثة وقد أسهم تطور الفكر الإداري في تطوير نظريات وأنماط القيادة، ومن هذه النظريات ما يلي:

1. نظريات القيادة الإدارية التقليدية :

لقد انحصر التفكير التقليدي لنظرية القيادة التقليدية في نظرية السمات، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية.

أ. نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقائد يولد وهو يحمل عدداً من الخصائص الموروثة والسمات الشخصية التي تجعله قائداً ناجحاً، ومن هذه السمات: الأمانة، والذكاء، وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس، والطموح والقدرة على اتخاذ القرار (الجارودي، 2011).

إلا إن الأبحاث والدراسات لم تتفق على أي من السمات أكثر أهمية في تمييز القادة الناجحين من غيرهم، لذلك تحول الاهتمام إلى مدخل آخر لدراسة القيادة وهو المدخل السلوكي (توفيق، 2004).

ب. النظرية الموقفية: ظهرت النظرية الموقفية كرد فعل لنظرية السمات التي كان تركيزها على القائد وأهملت الأتباع، وتربط النظرية الموقفية سلوك وصفات القيادي بالموقف والظروف المحيطة، فمن يصلح للقيادة في مرحلة وظروف معينة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة. صفات القائد السياسي تختلف عن صفات القائد الإداري والعسكري، ويمكن القول إن هذه النظرية تركز على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه (العساف، 2002).

ج. النظرية التفاعلية: جاءت النظرية التفاعلية لتكون موقعا وسطا بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، وترى النظرية التفاعلية أن القيادة الناجحة ناتجة من التفاعل بين عناصر عمليات القيادة المتمثلة في شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشاكل المرؤوسين، وهي عملية تفاعل اجتماعية بين القائد ومرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، فالقائد الناجح هو القادر على التفاعل مع المرؤوسين ومواجهة توقعاتهم والعمل على إشباعها، محاولاً أن يسلك نحوها السلوك الذي يتلاءم مع متطلبات وتوقعات كل فرد (كنعان، 2002).

2. نظرية القيادة الإدارية السلوكية :

مع نهاية الخمسينيات من القرن العشرين اتجه علماء السلوك لدراسة مدى تأثير سلوك القادة على إنتاجية العاملين، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأ التركيز على ما يفعله القائد وهل يكون فاعلاً أو غير فاعل. فمثلاً هل القائد الفاعل هو الديمقراطي الذي يشار مرؤوسيه أم هو الأوتوقراطي (المستبد). هل هو المتسامح أم مصدر الأوامر والتعليمات والقواعد المحددة، هل يهتم بالعمل أكثر أم يهتم بالمرؤوسين أكثر (مصطفى، 2001). وتعددت النظريات التي اعتمدت على النظرية السلوكية، ومن أهم تلك النظريات:

القيادة التبادلية :

وهي التي تركز على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج في عمله على بحث التبادل بينه وبين الأتباع من خلال المكافآت أو العقوبات التي يصدرها بشكل عضوي معتمداً على أداء المرؤوسين، وما يميز القائد التبادلي أنه محاور جيد لديه القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، ومقدرة على الحوار وضبط الإجراءات، وقدرة على إقناع المرؤوسين لينفذوا ما يريد منهم، ويعرف أيضاً نقاط القوة ويعززها ونقاط الضعف لديهم ويعالجها، وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريده للأخرين من أجل الحصول على تعاون المرؤوسين ودعمهم (Cardona, 2000).

وعرفت القيادة التبادلية بأنها: مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم الاتفاق على أن السلوك المؤدي للأداء المرضي سيتم مكافأته إما بزيادة الراتب أو بتقديم الحوافز، والسلوك غير المرضي يتم المعاقبة عليه، ويبحث القائد عن الأخطاء ويعمل على معالجتها قبل أو بعد حدوثها (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher & Milner, 2002).

تركز القيادة التبادلية على المساومات والمبادلات بين القادة والمرؤوسين وعلى أساسها يجري مكافأة المرؤوسين مادياً ومعنوياً مقابل تلك الأهداف المحددة سلفاً.

والقيادة التبادلية هي القيادة الهادفة إلى وضع نظام المكافآت مقابل الجهود والأداء المبذول من قبل العاملين انطلاقاً من مقولة الشيء مقابل الشيء (Hodgetts & Luthans, 2000)، إن الصفة المميزة للقائد التبادلي هي القوة والتأثير، وعليه فأيما وجدت القوة والتأثير فهناك علاقة تبادلية. وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها فوراً (صبري، 2005).

وقد حدد Bass، Avolio، Jung وBerson (2003) أبعاد القيادة التبادلية في الآتي:

أ. المكافأة المشروطة :

وذلك من خلال قيام القائد بتبليغ المرؤوسين ما يتوجب عليهم القيام به من أعمال ويمنحهم المكافآت المادية والمعنوية المناسبة مقابل إنجاز الأعمال التي كلفوا بها.

ب. الإدارة بالاستثناء :

يسمح القائد للمرؤوسين القيام بالمهام الموكلة إليهم بعد أن يضع الثواب والقيم التنظيمية والإجراءات، ولا يتدخل في عملهم إلا عند حدوث انحرافات أو مخالفات، ويتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات أو المخالفات.

تركز القيادة التبادلية على محورين أساسيين :

◀ التركيز على نظام المكافآت لتحفيز العاملين.

◀ العمل على تصحيح الأخطاء التي يقع فيها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين.

القيادة التحويلية :

تمت صياغة مصطلح "القيادة التحويلية" لأول مرة من قبل Downton عام 1973، لكن ظهور القيادة التحويلية يعد مدخلاً مهماً بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي James Burns تحت عنوان "القيادة" عام 1978. وقد حاول Burns في عمله أن يربط بين دوري القيادة والتبعية وكتب عن القادة بوصفهم أفراداً يتحكمون في دوافع المرؤوسين لكي يتمكنوا من تحقيق أهدافهم وأهداف المرؤوسين، والقيادة تختلف تماماً عن استخدام القوة، لأنه لا يمكن فصلها عن حاجة الأتباع (بيترج، 2006).

مفهوم القيادة التحويلية :

توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال Burns من قبل عدد من العلماء والباحثين. ففي عام 1985 قدم Bass نظريته المشهورة في القيادة التحويلية فضلاً عن المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل Bass and Avolio وعدد من زملائهم من خلال البحوث التكوينية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة في نظرية القيادة التحويلية، وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية وحكومية كانت أم خاصة. ويعد مفهوم القيادة التحويلية بديلاً متطوراً للقيادة التقليدية، والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين (داغر وصالح، 2000).

تعريف القيادة التحويلية :

عرفها Bass (1998) بأنها مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن معا.

والقيادة التحويلية هي التصاق عاطفي وتطور فكري وتحول جذري في شخصية الأفراد الذين ارتضوا الارتباط بذلك القائد. والقائد التحويلي هو ذلك الإنسان القادر على تحويل الأتباع وتغيير أحوالهم ورؤاهم وتبديل أولوياتهم وأهدافهم (Bass, 1998).

يرى Bass "أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة" (1990، 21).

وقد حدد Bass et al., (2003) أبعاد القائد التحويلي بالآتي:

- أ. التأثير المثالي: القائد التحويلي يعمل كنموذج للدور ويحفز المرؤوسين على تحقيق الأهداف ويجعلهم يثقون به من خلال المشاركة في تحمل المخاطر وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل الاحتياجات الشخصية له، ويعجبون بالدور المهم الذي يؤديه في المنظمة.
- ب. الإلهام: يركز هذا البعد على سلوكيات وتصرفات القائد، ويثير القائد في المرؤوسين حب التحدي والالتزام ويتحدث عما يجب إنجازه بحماس وثقة، ومن خلال تلك السلوكيات يعمل على إيضاح التوقعات وبناء تصور عن الرؤية المستقبلية والأهداف المرغوب تحقيقها.
- ج. الاستشارة الفكرية: يعمل القائد التحويلي على تحفيز المرؤوسين باستشارة الأسئلة الفكرية وإعادة تاطير المشكلات والعمل على حلها بطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل.
- د. الاعتراف الفردي: يظهر القادة التحويليون اهتماماً عالياً بالمرؤوسين واحترامهم وتزويدهم بالدعم والنصح، ويحددون لهم مشاريع تسهم في نموهم الشخصي. وكي لا يكون القائد التحويلي مجرد سلطة رقابية على المرؤوسين يتم الاستماع إليهم والقيام بدور المدرب لهم وتقديم المساعدة، بالإضافة إلى بناء الثقة وعلاقة مبنية على الاحترام، وتنمية جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف لدى المرؤوسين.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية :

دراسة سليم (2011)، بعنوان: (اختبار فاعلية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في البيئة المصرية) : هدفت الدراسة إلى تحديد ما هو تأثير جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس على فاعلية القيادة وما هو دور مكونات القيادة التحويلية في التأثير على فاعلية القيادة، وأجريت الدراسة على عينة من شركات القطاع العام والقطاع الخاص والحكومي في مصر. وأسفرت النتائج عن أن القيادة التبادلية كان لها تأثير ملحوظ في فاعلية القائد معبرا عنها بالرضا عن العمل وأداء الأدوار الوظيفية. كما أوضحت النتائج أن القائد التحويلي هو الذي يقوم بصياغة رؤية لمستقبل المنظمة، وأيضا إن القيادة التبادلية أكثر فاعلية من القيادة التحويلية في تفسير الفعالية معبرا عنها بالرضا عن العمل، وأن القيادة التحويلية أكثر فاعلية من القيادة التبادلية بمؤشر أداء الدور الوظيفي.

دراسة راوي (2013)، بعنوان: (دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق - فرع سيدي خويلد - ورقة) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية المورد البشري على الأداء المنظمي. وتم استطلاع آراء عينة من مجتمع البحث من خلال المقابلة وتوزيع استمارة الاستبانة داخل المؤسسة، وقد استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية، وخرجت الدراسة باستنتاجات كان أبرزها: أن الأداء المنظمي الجيد للمؤسسة ناتج عن إدارة الموارد البشرية الفاعلة.

دراسة منصور وهادي (2014)، بعنوان: (دور حاكمية المعرفة كمدخل لتحسين الأداء المنظمي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في مديرية بلدية البصرة):

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن يقوم به مدخل حاكمية المعرفة كآلية تنظيمية تتمكن من خلالها المنظمات من تعزيز الأداء المنظمي. وتم استطلاع آراء عينة حول إمكانية استخدام وتطبيق هذا المدخل كأسلوب إداري لمعالجة هذه الإشكالات التي تترك صيغ العمل وتضعف الأداء فيها، وحددت عينة الدراسة بـ (93) من مسؤولي الشعب والأقسام والوحدات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية، وخرجت الدراسة باستنتاجات كان أبرزها: إثبات عدم صحة فرضيات العدم الرئيسية والفرعية المتعلقة بالدراسة من خلال وجود علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة.

دراسة غايب وعلي (2015)، بعنوان: (القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة القيادة التحويلية لدى أفراد العينة بحسب متغير النوع وسنوات الخدمة.

تكونت الدراسة من (200) مدير ومديرة للمدارس المتوسطة في محافظة كركوك، وبعد تحليل البيانات إحصائياً كانت النتائج على النحو الآتي:

- أن مديري ومديرات المدارس المتوسطة دون الوسط بنمط القيادة التحويلية.
 - القيادة التحويلية لا يمكن أن تتأثر بالنوع وسنوات الخدمة وان تفاعل الجنس مع سنوات الخدمة.
- دراسة زكريا والنعمه (2015)، بعنوان: (دور الخصائص الشخصية للرياديين في دعم الأداء المنظمي - دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل):

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور الخصائص الشخصية للرياديين في تعزيز الأداء المنظمي، وعلى هذا الأساس تم بناء مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، حيث يمثل المتغير المستقل الخصائص الشخصية للرياديين والمتغير التابع (الأداء المنظمي)، وأسس البحث أفكاره على أرضية نظرية لمتغيراته من خلال الاستعانة بمجموعة من المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، أما الجانب الميداني (التطبيقي) فقد اعتمد على استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض، وتم توزيعها على مديري الأقسام والخطوط الإنتاجية في المعمل قيد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن القدرة على تحمل المخاطر والثقة بالنفس من أكثر الخصائص تأثيراً في الأداء المنظمي.

دراسة الجانبي (2016)، بعنوان: (أثر تنفيذ الإستراتيجية في الأداء المنظمي - دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنفيذ الإستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير الاستبانة بالرجوع إلى الدراسات السابقة وتم توزيع الاستبانة على عينة عددها (150) مديراً وكانت أبرز النتائج:

- وجود أثر معنوي لتنفيذ الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الأداء المنظمي.
- عدم وجود أثر معنوي لبعده نظام الرقابة في الأداء المنظمي.

دراسة وهاب (2016)، بعنوان: (تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية الحديثة (التبادلية والتحويلية) في متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وطبقت هذه الدراسة على عينة من المديرين العاملين في الشركة العامة للصناعات

الكهربائية في العراق، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية، وقد تم توزيع (54) استبانة، وتم تحليل البيانات من خلال الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: وجود تأثير لبعض الأنماط القيادية الحديثة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

دراسة فيصل (2017)، بعنوان: (القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي - دراسة تحليلية):

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام في الهيئة العامة للمياه الجوفية في العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة شملت (35) فقرة وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، والزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية، وبعض الوثائق الرسمية، كما استخدم عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات القيادة الإستراتيجية و أبعاد الأداء المنظمي.
- التأكيد على دور القيادة الإستراتيجية بوصفها مدخلاً مناسباً لتفعيل الأداء المنظمي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Hebert (2011)، بعنوان: (The Relationship between Emotional Intelligence and Effectiveness in School Principle Transformational Leadership)؛

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الذكاء العاطفي على القيادة التحويلية، وقد تم توزيع (30) استبانة في المدارس الابتدائية والمتوسطة والعالية في الولايات المتحدة، واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وكانت أبرز نتائج الدراسة هي: أن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وأن مديري المدارس يمكن أن يطوروا بشكل أفضل من مهارات القيادة.

دراسة Alaarj، Abidin-Mohamed، وBustamam (2016)، بعنوان: (Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance)؛

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار إدارة المعرفة والبنى التحتية على الأداء المنظمي من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط للشركات العامة في ماليزيا، وتم استخدام المقاييس المالية وغير المالية لقياس الأداء المنظمي، وقد تم توزيع الاستبانات عن طريق الإنترنت، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (176) استبانة من المديرين في الشركات عينة الدراسة، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية وبرنامج (أموس) لتحليل البيانات، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن هناك أثراً لإدارة المعرفة في الأداء المنظمي أعلى من البنى التحتية، وقد أكدت النتائج أيضاً أنه يوجد أثر للثقة التنظيمية كمتغير وسيط على المتغير المستقل والتابع.

دراسة Draghici و Sarca، Artene، وGogan (2016)، بعنوان: (The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance)؛

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري و الأداء المنظمي في أربع شركات تعمل في توزيع مياه الشرب في جنوب غرب رومانيا بين عامي 2010 و2014. وقد تم استخدام المنهج التحليلي في الأربع الشركات التي شملتها الدراسة بسبب التطبيق العلمي المباشر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري و الأداء المنظمي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :
أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- من حيث هدف الدراسة : تنوعت الدراسات السابقة والاتجاهات البحثية لها، التي هدفت إلى بيان أهمية القيادة التبادلية والتحويلية والأداء المنظمي، فيما سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية.
- تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية وأثرهما في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية، حيث تنوعت الدراسات السابقة في قياس تأثير القيادة التبادلية أو القيادة التحويلية على متغيرات أخرى مثل فاعلية اتخاذ القرار أو التغيير المنظمي أو الرضا.
- من حيث المتغير التابع للدراسة : تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية والأجنبية حيث تم قياس الأداء المنظمي بالمقاييس المنضردة (المؤشر المالي، الربحية، الرضا) أما الدراسة الحالية، فتم قياس الأداء المنظمي من خلال المقاييس المركبة (الكفاءة والفاعلية) وهي أشمل لقياس الأداء المنظمي.

تعد الدراسة من الدراسات الحديثة في اليمن التي تطرقت إلى موضوع القيادة التبادلية والتحويلية وأثرهما في الأداء المنظمي حسب علم الباحثين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه منظمات الأعمال اليمنية تغييرات ديناميكية ناتجة عن التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المتسارعة التي تؤثر في أدائها المنظمي، ما يفرض تحديات أكبر على تلك المنظمات في مواجهة تلك التغييرات بطرائق شتى، وتواجه قيادات المنظمات في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية كغيرها من منظمات الأعمال الأخرى في الوقت الراهن تهديدات وتحديات عديدة على مستوى البيئة الداخلية من نقاط قوة لم يتم توظيفها، أو نقاط ضعف لم يتم معالجتها، وعلى مستوى البيئة الخارجية هناك فرص متاحة لم يستفد منها، وتهديدات لم يتم معالجتها، ولعل سبب ذلك ضعف في القيادة الإدارية أو عدم قدرتها على قراءة وفهم مؤشرات البيئة ومتغيراتها بشكل صحيح. ما ينعكس على هدر الموارد المتاحة الذي يكون سببا في ضعف الأداء المنظمي، لذا تعمل قيادة المنظمة على الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة ومعالجة نقاط الضعف والتهديدات المحيطة بالمنظمة (العريضي، 2014). ويمكن تحقيق ذلك من خلال طموح المنظمة في تطوير أدائها المنظمي والبحث عن طرق ومقاييس لتحديد مستوى الأداء المنظمي التي تضمن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

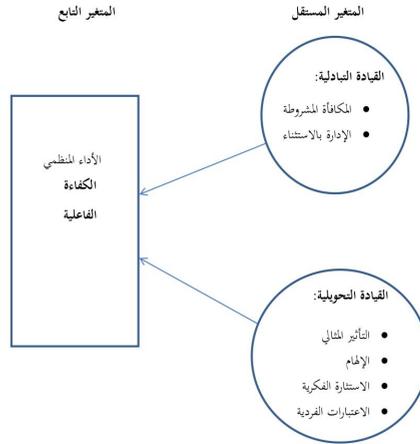
لذا تسعى الدراسة إلى قياس مدى تأثير القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية. وقد تناول الباحثان أسلوب القيادة التبادلية والتحويلية كونها من الأساليب الحديثة في القيادة.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل في الكشف عن أثر القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية.

النموذج المعرفي:

يوضح الشكل (1) النموذج المعرفي للدراسة الحالية.



شكل (1): النموذج المعرفي

فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن أسئلة الدراسة بطريقة منهجية من خلال الفرضيات الآتية:

◀ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في الأداء المنظمي في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، وتتفرع منها فرضيتان على النحو الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة في الأداء المنظمي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء في الأداء المنظمي.

◀ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الأداء المنظمي في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، وتتفرع منها أربع فرضيات على النحو الآتي.

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الأداء المنظمي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلهام في الأداء المنظمي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في الأداء المنظمي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في الأداء المنظمي.

منهجية الدراسة وأجراءاتها:

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية، فهي وصفية للوقوف على مستويات القيادة التبادلية والتحويلية، والأداء المنظمي في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة. وتحليلية للتعرف على تأثير القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، وقد اعتمدت في تحقيق ذلك على:

الأسلوب النظري، من خلال ما أتاحت للباحثين من الأدبيات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة وبما يمهّد - أيضاً - لتكوين صورة واضحة عن الجانب النظري للدراسة الحالية.

أسلوب المسح الميداني، مسح مجتمع الدراسة بقصد الاختبار وتحديد من سيتعامل مع أداة الدراسة (الاستبانة) التي صممت لغايات الدراسة مستفيدين من الجانب النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء كما يأتي:

◀ الجزء الأول: يتضمن بيانات شركات صناعة الأدوية شملت: (اسم الشركة - حجم الشركة - عمر الشركة).

◀ الجزء الثاني: ويتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة وتتكون من ثلاثة أقسام هي:

- القسم الأول: ويتعلق بأبعاد المتغير المستقل الأول وهو القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة - الإدارة بالاستثناء).

- القسم الثاني: ويتعلق بأبعاد المتغير المستقل الثاني القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الالهام - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية).

- القسم الثالث: ويتعلق بمقاييس الأداء المنظمي (الكفاءة - الفاعلية). وقد تم صياغة جميع الفقرات على نفس مقياس ليكرت الخماسي. وقد اتجهت الدراسة الحالية إلى استخدام أحد المقاييس المركبة لقياس الأداء المنظمي التي تشمل الفاعلية والكفاءة كونها مقاييس تتسم بالبرونة من جهة، وبالشمولية من جهة أخرى (الخطيب، 2002).

صدق وثبات الأداء:

الصدق الظاهري:

تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) من هيئة أعضاء التدريس متخصصين في إدارة الأعمال، وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين، وتم إجراء التعديل والحذف في ضوء المقترحات المقدمة.

ثبات أداة الدراسة:

أولاً: اختبار ثبات ومصدقية أداة الدراسة:

لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصدقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة فيه كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (1): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للمتغيرات الرئيسية في أداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
القيادة التبادلية	13	% 81.8	% 90.4
القيادة التحويلية	21	% 92.3	% 96.1
الأداء المنظمي	18	% 89.3	% 94.5

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية التي تراوحت بين (%81.8) للقيادة التبادلية كحد أدنى و(%92.3) كحد أعلى، وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا في الجدول أعلاه إلى تمتع الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال، وتراوحت درجة المصدقية لإجابات العينة ما بين (% 90.4) و(%96.1) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً، وأن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة الذي تم سحب العينة منه.

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية والبالغ عددها 8 شركات، حسب تصنيف Yemen index والزيارات الميدانية للباحثين. وقد تم اختيار القيادات الإدارية الوسطى كونها تمارس القيادة وتستطيع الإجابة عن فقرات الاستبانة بوضوح وبنفس الوقت فهم أيضاً مروؤسون تابعون للقيادات العليا.

عينة الدراسة:

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين في 5 شركات كما هو مبين في الجدول رقم (2)، حيث تم استبعاد 3 شركات منها بسبب الإغلاق مثل الشركة اليمنية لصناعة الأدوية (بيديو)، أو بسبب قلة عدد المجتمع أو عدم تجاوب أفراد.

وقد حدد حجم العينة بالرجوع إلى جدول العينات لتحديد حجم العينة من حجم المجتمع فقد بلغ حجم المجتمع (820) وحجم العينة (265) (Krejcie & Morgan, 1970).

تم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية في التوزيع لأن مجتمع الدراسة يتكون من عدة طبقات منها الإدارة الوسطى والتنفيذية؛ حيث تم توزيع (265) استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (242) استبانة أي بنسبة (91%).

وبعد فحص الاستبانات لدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي استبعد منها (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هي (227) استبانة، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

م	اسم الشركة	الموزع	المسترجع	الصالح
1	الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية	80	77	70
2	الشركة الدولية لصناعة الأدوية (فارماكير)	40	34	31
3	العالمية الحديثة لصناعات الأدوية	55	50	47
4	شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية	45	44	43
5	شركة شفاكو للصناعات الدوائية	45	37	36
	المجموع	265	242	227

المعالجات الإحصائية :

تم تحليل بيانات الدراسة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم في الدراسة، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتحقيق أهداف الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، وتسهيلاً لعرض النتائج ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وهو الأداء المنظمي، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

من خلال نتائج الدراسة تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في الأداء المنظمي.

جدول (3): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة التبادلية والأداء المنظمي

Sig.	β	Sig.	DF	F	(R ²)	(R)	المتغيرات	المتغير
مستوى	معامل	مستوى	درجات الحرية	المحسوبة	معامل	معامل	المتغيرة	التابع
الدلالة	الانحدار	الدلالة			التحديد	الارتباط	الاستقلة	
			1					
			بين المجاميع					
.000	.280	.000	225	19.151	.078	.280	المكافأة	الأداء
			البواقى				المشروطة	المنظمي
			226					
			المجموع					
			1					
			بين المجاميع					
.000	.156	.000	255	5.591	.024	.156	الإدارة	الأداء
			البواقى				بالاستثناء	المنظمي
			226					
			المجموع					
			1					
			بين المجاميع					
.000	.260	.000	225	16.372	.068	.260	القيادة	الأداء
			البواقى				التبادلية	المنظمي
			226					
			المجموع					

يتضح من بيانات الجدول رقم (3) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والأداء المنظمي، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.260) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R² فيفسر ما نسبته (0.068) من التباين / التغيرات في الأداء المنظمي. مما يشير إلى أن (0.068) من الأداء المنظمي لدى العاملين في الشركات الدوائية ناتج عن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التبادلية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.260)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات ستكون الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة القيادة التبادلية قد يؤدي إلى ارتفاع الأداء المنظمي لدى العاملين بدرجة (0.026). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.372)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). كما أظهرت النتائج أن أثر المكافأة المشروطة على الأداء المنظمي كان أعلى من الإدارة بالاستثناء. وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيتين المتفرعة منها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المرؤوسين يرون أن القائد التبادلي يمارس العديد من المهام التي من شأنها أن تزيد من مستوى الأداء المنظمي، وهذا يتوافق مع دراسة المطيري (2011) التي بينت أهمية القيادة التبادلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك أثراً للقيادة، ومنها القيادة التبادلية في الأداء المنظمي.

ويخلص الباحثان أيضاً إلى أن مصدر التأثير الإيجابي في سلوكيات القيادة التبادلية في الأداء المنظمي كان بسبب سلوكيات المكافأة المشروطة بشكل رئيسي، وأن مديري قطاع صناعة الأدوية لديهم الصفات أو السمات التالية بالترتيب حسب الأهمية (الجدية في الحديث عن العمل، والثناء على السلوكيات الإيجابية، التعبير عن الرضا حال تلبية التوقعات، والتقدير الشخصي للمتميزين). كما تضح افتقارهم للصفات أو السمات الآتية: إضاح المنافع التي يمكن الحصول عليها حين إنجاز العمل، ومكافأة أصحاب الجهود المتميزة حين إنجاز العمل، وهذا يتوافق مع كثير من الدراسات السابقة التي بينت توفر سلوكيات المكافأة المشروطة في القيادة الإدارية، ومنها دراسة الحسيني (2010) التي بينت توفر سلوكيات المكافأة المشروطة وأثرها على كثير من المتغيرات منها نجاح التغيير التنظيمي، حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك أثراً لتوفر سلوكيات المكافأة المشروطة في الأداء المنظمي الذي يعد من أهم المتغيرات التي تحتاج إلى تطوير الأداء.

ومن خلال نتائج الدراسة تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الأداء المنظمي.

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة التحويلية والأداء التنظيمي

Sig. مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig. مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
			1 بين المجاميع					
.000	.280	.000	225 البواقي	19.151	.078	.280	المكافأة المشروطة	
			226 المجموع					
			1 بين المجاميع					
.000	.156	.000	255 البواقي	5.591	.024	.156	الإدارة بالاستثناء	
			226 المجموع					
			1 بين المجاميع					
.000	.260	.000	225 البواقي	16.372	.068	.260	القيادة التبادلية	الأداء المنظمي
			226 المجموع					
			1 بين المجاميع					
.000	.388	.000	225 البواقي	39.938	.151	.388	الاعتبارات الفردية	
			226 المجموع					
			1 بين المجاميع					
.000	.399	.000	225 البواقي	42.711	.160	.399	القيادة التحويلية	
			226 المجموع					

يتضح من بيانات الجدول رقم (4) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (القيادة التحويلية) والأداء التنظيمي، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.399) عند مستوى دلالة (0.05). أما معامل التحديد R² فهو يفسر ما نسبته (0.160) من التباين / التغيرات في الأداء التنظيمي؛ مما يشير إلى أن 16% من الأداء التنظيمي لدى العاملين في قطاع صناعة الأدوية ناتج عن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية بشكل عام. كما بلغت قيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.399)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات ستكون الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات القيادة التحويلية قد يؤدي إلى ارتفاع الأداء التنظيمي لدى العاملين بدرجة (0.399). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (42.711) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). وتشير النتائج أيضاً إلى أن الاعتبارات الفردية والإلهام هي الأعلى تأثيراً في الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية حيث يفسر معامل التحديد R² ما نسبته (0.151) و (0.142) من التباين / التغيرات في الأداء التنظيمي. وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنترعة منها التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الأداء التنظيمي". وبذلك فإن النتائج تشير إلى توفر سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لدى القيادات الإدارية في قطاع صناعة الأدوية، وأن مصدر التأثير الإيجابي في سلوكيات القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي كان بسبب سلوكيات الإلهام والاعتبارات الإنسانية بشكل رئيسي. وهذا يتوافق مع العديد من الدراسات السابقة منها دراسة صالح والمبويضين (2013) التي بينت أهمية القيادة التحويلية وأثرها على كثير من المتغيرات منها تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، يليها دراسة الغامدي (2011) التي جاءت فيها توفر سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك أثراً للقيادة التحويلية في الأداء التنظيمي.

الاستنتاجات:

خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية :

- إن مصدر التأثير الإيجابي في سلوكيات القيادة التبادلية في الأداء المنظمي كان بسبب توفر سلوكيات المكافأة المشروطة بدرجة كبيرة وبشكل رئيسي، يليها الإدارة بالاستثناء، وقد يعود سبب ذلك لما تحققه المكافأة المشروطة من تأثير إيجابي عند المرؤوسين مما ينعكس على أداءهم المنظمي.
- إن مصدر التأثير الإيجابي في سلوكيات القيادة التحويلية في الأداء المنظمي كان بسبب توفر سلوكيات التأثير المثالي و يليها الاستثارة الفكرية بشكل رئيسي.
- القيادة التحويلية كانت أعلى من القيادة التبادلية وذلك لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة التبادلية : (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية وأبعادها الأربعة : (التأثير المثالي، الإلهام، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الإنسانية) والأداء المنظمي، فكلما استخدمت القيادة البعد المناسب زاد الأداء المنظمي إيجابا. كما خلصت الدراسة إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المنظمي تعزى إلى المتغيرات بين القطاعات، في عينة الدراسة حول أثر القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي.

التوصيات:

- على الإدارة العليا العمل على تنظيم دورات تدريبية للقيادة الإدارية في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية قيد الدراسة تتعلق بأهمية وأبعاد القيادتين التبادلية والتحويلية في العمل الإداري في قطاعات صناعة الأدوية، وزيادة الإثراء المعرفي لهم، وما له من تأثير إيجابي في الأداء المنظمي.
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بشكل أكبر بالمكافأة المشروطة، وذلك لأهميتها بالنسبة للقطاعات صناعة الأدوية، وكونها كانت الأكبر في أنماط القيادة التبادلية، وضرورة مكافأة أصحاب الجهود المتميزة، وإيضاح المنافع التي يمكن الحصول عليها في حال إنجاز العمل، والاهتمام أكثر بالممارسات الآتية : الجدية في الحديث أثناء العمل، الثناء على السلوكيات الإيجابية، التقدير الشخصي للمتميزين، حيث سينعكس ذلك في رفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين المنظمي مستقبلا.
- العمل على تهيئة مناخ تنافسي بين المرؤوسين من أجل تحريك طاقاتهم الكامنة وتنمية قدراتهم.
- تعزيز العمل في زيادة وعي وفهم وإدراك المرؤوسين لفهم المشكلات وكيفية حلها.
- دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التبادلية والتحويلية في قطاع صناعة الأدوية.

المقترحات:

- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول موضوع أثر القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية بهدف تدعيم ما تم التوصل إليه من نتائج.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في قطاعات أخرى تتضمن متغيرات لم تتناولها هذه الدراسة.

المراجع:

- البغدادى، عادل هادي (2007)، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء المنظمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العراقية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (65)، 145 - 173.
- بيترج، نورث هاوس (2006)، *القيادة الإدارية النظرية والتطبيق*، ترجمة صلاح بن معاذ العيوف، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة مركز البحوث.
- توفيق، عبدالرحمن (2004)، *الشخصية القيادية - فكراً وفعالاً*، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (2011)، *قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة*، الرياض، المملكة العربية السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الجانبي، عكاب محمد (2016)، *أثر تنفيذ الاستراتيجيات في الأداء المنظمي - دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة*، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط.
- الحسيني، بشرى عباس (2010)، *أثر نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية في نجاح التغيير المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد.
- الحسيني، فلاح عداوي (2000)، *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الخطيب، سمير كامل (2002)، *قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي*، دراسة حالة مع نموذج ملتر (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حروش (2000)، *نظرية المنظمة والسلوك التنظمي*، بغداد، العراق: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
- راوي، كريمة (2013)، *دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق - فرع سيدي خويلد - ورقلة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- زكريا، عبدالعزيز بشار، والنعمة، عادل (2016)، *دور الخصائص الشخصية للرياديين في دعم الأداء المنظمي*، دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 6(1)، 75 - 100.
- سليم، أحمد عبدالسلام (2011)، *اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية: دراسة ميدانية على القطاع الخاص والعام*، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 19(71)، 94 - 124.
- صالح، أحمد علي، والمبيضين، محمد ذيب (2013)، *القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة*، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 40(1)، 58 - 74.
- العريقي، منصور محمد اسماعيل (2014)، *الإدارة الاستراتيجية*، صنعاء، الجمهورية اليمنية: دار الأمين للنشر.
- العساف، أحمد عبدالمحسن (2002)، *كتاب مهارات القيادة وصفات القائد*، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية: النشر العلمي والمطابع.
- الغالبى، طاهر محسن منصور، وإدريس، محمد صبحي (2009)، *الإدارة الاستراتيجية* (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الثانية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

الغامدي، عبدالمحسن بن عبدالله (2011)، *القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

غايب، عمار اكرم، واسراء، حسن علي (2015)، *القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة* : دراسة ميدانية لعينة من المدارس في كركوك، *مجلة كلية التربية الأساسية*، 21 (90).

غنيم، أحمد محمد (2002)، *إدارة الأعمال*، المنصورة، مصر: المكتبة العصرية.

فيصل، مثنى زاحم (2017)، *القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي* - دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء أقسام الهيئة العامة للمياه الجوفية العراقية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23 (95)، 255 - 280.

كنعان، نواف (2002)، *القيادة الإدارية*، عمان، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المرهضي، سنان غالب (2013)، *نظرية المنظمة*، صنعاء، الجمهورية اليمنية: مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.

مصطفى، أحمد السيد (2001)، *المدير وتحديات العولمة - إدارة جديد لعالم جديد*، القاهرة: دار الكتب المصرية.

المطيري، عبدالعزيز مجعد (2011)، *أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية* : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

منصور، طاهر محسن، وهادي، محمد صالح (2014)، *دور حاكمية المعرفة كمدخل لتحسين الأداء المنظمي*، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من المسؤولين في مديرية بلدية البصرة، *مجلة الدراسات الإدارية*، 7 (13)، 2 - 42.

وهاب، زينب صالح (2016)، *تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة* دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (49)، 415 - 440.

Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 729-738.

Al-Samman, E. & Al-Nashmi, M. M., (2016) Effect of corporate social responsibility on nonfinancial organizational performance: evidence from Yemeni for-profit public and private enterprises, *Social Responsibility Journal*, 12(2), pp.247-262

Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (3rd ed.). U.K.: Kogan Page Limited.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and education impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology, 88*(2), 207-218.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 21*(4), 201-207.
- Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and design* (7th ed.). Tennessee, U.S.A.: South Western College Publishing.
- Daft, R. L., & Noe, R. A. (2003). *Organizational Behavior*. New York: Harcourt College Publishers, Inc.
- Gogan, L. M., Artene, A., Sarca, I., & Draghici, A. (2016). The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 221*, 194-202.
- Hebert, E. B. (2011). *The Relationship between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Effectiveness in School Principals* (Unpublished doctoral dissertation). College of Education, Georgia State University.
- Hodgetts, R., & Luthans, F. (2000). *International management: Culture, strategy and behavior* (4th ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Kotler, P., (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement, 30*(3), 607-610.
- Roberts, N. C. (1985). Transforming Leadership: A Process of Collective Action. *Human Relations, 38*(11), 1023-1046.
- Thompson, A. J., & Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts & Cases* (9th ed.). Boston: McGraw-Hill Education.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of applied Psychology, 87*(2), 304-311.