

The role of effective leadership in enhancing job performance in light of Vision 2030

إعداد الطالبة /

رنا حسين سالم

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 - 2024

جدول المحتويات

vi	الشكر والتقدير
vii	الإهداء
viii	المستخلص
1	الفصل الأول
2	المقدمة
3	-مشكلة الدراسة
4	-أهمية الدراسة
4	الأهمية النظرية
4	الأهمية العملية
5	-أهداف الدراسة
5	الهدف الرئيسي
5	الأهداف الفرعية
6	-تساؤلات الدراسة
6	- فروض الدراسة
8	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
9	الفصل الثاني
9	الاطار النظري (مفاهيم القيادة)
10	أولا : أهمية القيادة
11	ثانيا : خصائص القيادة
11	ثالثا : أنواع القيادة
14	عناصر القيادة
15	صفات ومهارات القائد الإداري
16	صفات القائد الإداري
17	مهارات القائد الإداري
18	العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة
20	الادارة
20	القيادة الفعالة
21	الدور
21	الأداء
22	الوظيفة
22	الأداء الوظيفي
23	بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة الفعالة
23	الإشراف
23	المؤسسة

24.....	الديموقراطية.....
24.....	القائد
25.....	بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي.....
25.....	العامل
25.....	العمل
26.....	الكفاءة.....
26.....	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....
27.....	سبل تحسين الأداء
29.....	العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء
31.....	القيادة التحويلية.....
31.....	مفهوم القيادة التحويلية.....
33.....	أهمية القيادة التحويلية.....
34.....	عناصر أو أبعاد أنماط القيادة التحويلية.....
38.....	خصائص ووظائف القيادة التحويلية:.....
40.....	وظائف القيادة التحويلية.....
41.....	التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات.....
42.....	الدراسات السابقة.....
42.....	أولا الدراسات العربية.....
52.....	ثانيا الدراسات الأجنبية.....
54.....	التعقيب على الدراسات السابقة.....
56.....	الفصل الثالث.....
56.....	منهجية الدراسة.....
57.....	مقدمة.....
57.....	المنهجية وطرق البحث.....
57.....	لمنهج الوصفي التحليلي.....
57.....	أدوات جمع البيانات.....
57.....	مجتمع و عينة البحث.....
57.....	عينة الدراسة:.....
58.....	حجم العينة.....
58.....	نوعية العينة.....
58.....	حدود البحث.....
58.....	النطاق الجغرافي.....
58.....	المدة الزمنية.....
59.....	الفصل الرابع.....
59.....	النتائج و التوصيات.....
60.....	التوزيع الطبيعي للبيانات.....

60.....	أولاً: نتائج البعد الأول (المعلومات العامة) التحليل الديموغرافي للمستجيبين
60.....	التوزيع حسب الجنس
61.....	التوزيع حسب الفئة العمرية
61.....	التوزيع حسب المؤهل العلمي
62.....	التوزيع حسب سنوات الخبرة
63.....	التوزيع حسب نوع المؤسسة
63.....	ثانياً : نتائج البعد الثاني (تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي)
64.....	ثالثاً : نتائج البعد الثالث (تحفيز الموظفين والإنتاجية)
65.....	رابعاً : نتائج البعد الرابع (تأثير القيادة على تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030)
65.....	التوصيات
i	المراجع
i	المراجع العربية
ii.....	المراجع الأجنبية
iv.....	الملاحق

قائمة الأشكال

- رسم توضيحي 1 عناصر القيادة ، المصدر : الباحثة بناء على أبحاث سابقة.....15
- رسم توضيحي 2 يبين مهارات وصفات القائد ، المصدر : الباحثة بناء على أبحاث سابقة.....19
- رسم توضيحي 3 التوزيع حسب الجنس.....61
- رسم توضيحي 4 التوزيع حسب الفئة العمرية.....62
- رسم توضيحي 5 التوزيع حسب سنوات الخبرة.....62
- رسم توضيحي 6 التوزيع حسب نوع المؤسسة.....63

قائمة الجداول

13.....	جدول 1 الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية
60.....	جدول 2 جدول التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة
63.....	جدول 3 نتائج البعد الثاني (تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي)
64.....	جدول 4 نتائج البعد الثالث (تحفيز الموظفين والإنتاجية)
65.....	جدول 5 نتائج البعد الرابع (تأثير القيادة على تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030)

الشكر والتقدير

في المقام الأول نود أن نشكر الله على كل القوة التي منحنا إياها خلال هذا العام وعلى منحنا القدرة على إعداد هذا المشروع، ونعتقد أنه لولا مساعدته لما كان هذا العمل ممكنًا. الكلمات لا تكفي للتعبير عن امتناننا لوالدينا على دعمهما لنا، فلولا تشجيعهما ودعمهما لما وصلنا إلى هذه المرحلة، وكان الأمر ليكون أكثر صعوبة بدونكما. وأخيرًا وليس آخرًا نود أن نشكر إخواننا وأخواتنا وكل فرد من أفراد عائلتنا الذين ساعدونا في مراحل مختلفة من المشروع. كما نشكر كل دكتور ولجنة محاضرات جامعة Midocean.

الإهداء

هذا البحث مخصص لموظفي القطاع العام الدؤوبين والمخلصين الذين يسعون كل يوم لخدمة مجتمعاتنا بالتميز والنزاهة. إن التزامكم بالتحسين المستمر والتطوير المهني يلهمنا جميعًا.

إلى المدربين والموجهين الذين يستثمرون وقتهم ومعارفهم وشغفهم في تعزيز نمو وكفاءة موظفي القطاع العام، فإن هذا المشروع هو شهادة على مساهماتكم القيمة.

إلى عائلتي، التي كان دعمها وتشجيعها الثابت أساسًا لي، وإلى زوجتي، التي كان حبها وصبرها وإيمانها بي بمثابة القوة الدافعة لي، هذا العمل مخصص لكم. لقد جعلت تضحياتكم وتفهمكم هذه الرحلة ممكنة.

وأخيرًا، إلى كل أولئك الذين يؤمنون بقوة التعليم والتدريب في تحويل الحياة وتحسين الخدمة العامة، هذا العمل مخصص لكم. أتمنى أن يكون بمثابة منارة للتأثير الإيجابي الذي يمكن أن يحدثه التدريب الفعال على الأداء والكفاءة في القطاع العام.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى استقصاء أثر القيادة الفعالة على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية، في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة ورؤية المملكة 2030. يستند البحث إلى أن القيادة الفعالة ليست مجرد توجيه للمهام اليومية، بل تشمل القدرة على بناء رؤية واضحة، وتعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار، وتطوير مهارات الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

يتطرق البحث إلى مشكلة ضعف الأداء الوظيفي التي تواجه بعض المؤسسات، ويُفترض أن أساليب القيادة التقليدية قد تكون أحد الأسباب، بينما تبرز أساليب القيادة التحويلية والاستراتيجية والمرنة كعوامل مؤثرة في تحفيز الموظفين وتعزيز الأداء. كما يبحث في تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية في السعودية على فعالية القيادة، ومدى قدرتها على مواجهة التحديات وتطوير بيئة العمل.

من الناحية النظرية، يُستند البحث إلى عدة نظريات مثل القيادة التحويلية ، نظرية التوقع، نظرية ماسلو للاحتياجات، ونظرية التعزيز الإيجابي. أما من الناحية العملية، فيهدف إلى تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين استراتيجيات القيادة داخل المؤسسات، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

تستند منهجية البحث إلى الجمع بين الأساليب الوصفية التحليلية والطرق الكمية والنوعية عبر استخدام الاستبيانات، المقابلات الشخصية، وتحليل دراسات الحالة، وذلك للحصول على رؤى متكاملة حول العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين في سياق بيئة العمل السعودية.

الفصل الأول

المقدمة

تعتبر القيادة الفعالة من العناصر الأساسية التي تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي في مختلف المجالات. فقيادة المؤسسات الناجحة تعتمد على مجموعة من القدرات والمهارات التي تمكن القادة من اتخاذ قرارات استراتيجية، توجيه فرق العمل، وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية. في سياق المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة، أصبح تعزيز الأداء الوظيفي في مؤسساتها الحكومية والخاصة أمراً ذا أهمية خاصة لتحقيق التنمية المستدامة والتنافسية في الأسواق المحلية والدولية. ومن هنا يبرز دور القيادة الفعالة في توجيه هذا التحول وتحقيق الأهداف المرجوة في بيئة العمل.

تعد القيادة الفعالة عاملاً محورياً في دفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث أن القائد المؤثر يمكنه أن يكون نقطة التحول في تحسين نتائج الأعمال. القيادة الفعالة لا تتوقف عند مجرد تحفيز الموظفين لتحقيق المهام اليومية، بل تشمل أيضاً القدرة على خلق رؤية واضحة، تبني ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار، وتطوير مهارات الأفراد، وتوفير بيئة عمل صحية تُعزز من مشاركة الموظفين وتفاعلاتهم الإيجابية داخل المنظمة.

تستند القيادة الفعالة إلى عدة عناصر أساسية تشمل: التواصل الجيد، القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة، الفهم العميق لاحتياجات الموظفين، القدرة على بناء الثقة، وتشجيع بيئة من العمل الجماعي والتعاون. وفي السعودية، حيث تواجه المؤسسات تحديات اقتصادية وتحولات اجتماعية كبيرة، تُعد القيادة الفعالة أداة حيوية للنجاح. من خلال هذا البحث، سيتم تناول تأثير القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي في سياق المؤسسات السعودية، مع التركيز على دورها في تحفيز الموظفين، تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى رضا الموظفين.

كما يتناول هذا البحث العوامل التي تؤثر في فعالية القيادة، مثل الثقافة المؤسسية، والأهداف التنظيمية، واستراتيجيات التدريب والتطوير، ومدى التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. وسيتم تسليط الضوء على أهمية القيادة في مواجهة التحديات الحديثة التي تواجهها المؤسسات السعودية في ظل رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تعزيز التنوع الاقتصادي، رفع مستوى الكفاءة في القطاع الحكومي، وتطوير المهارات البشرية.

تعتبر القيادة الفعالة أحد المحاور الرئيسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي مؤسسة. فهي لا تقتصر فقط على توجيه العمل اليومي، بل تسهم في خلق بيئة عمل يمكن للموظف أن يزدهر فيها،

مما يؤدي إلى تحفيز العمل الجماعي، وتقوية روح التعاون بين الأفراد، وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي. ومع استمرار تطور البيئة الاقتصادية في السعودية، تظهر الحاجة إلى قادة قادرين على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وعلى إدارة فرق العمل المتنوعة. ومن هذا المنطلق، تتطلب رؤية المملكة 2030 وجود قيادات فعالة قادرة على تحقيق تحول حقيقي في الأداء الوظيفي.

أهمية القيادة الفعالة تظهر جلياً في قدرتها على توفير التوجيه الصحيح الذي يساعد الموظفين على التفوق في أدائهم وتجاوز التحديات التي قد يواجهونها. فالقائد الفعال يعمل على تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق، وتحديد الأهداف بوضوح، وتقديم الدعم المستمر لتحقيق تلك الأهداف. لذا، فإن أي دراسة تهتم بتحليل دور القيادة في تعزيز الأداء الوظيفي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين القيادة وأساليب العمل المتبعة، وكذلك قدرة القيادة على تحفيز الموظفين على التفاعل الإيجابي مع هذه الأساليب.

إضافة إلى ذلك، يتطلب تعزيز الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية مراعاة السياق الثقافي والاجتماعي الذي يميز البيئة السعودية. إذ تلعب العوامل الاجتماعية والتوجهات الثقافية دوراً كبيراً في تشكيل أسلوب القيادة المتبع في المؤسسات السعودية. كما أن الفهم الجيد لهذه العوامل يمكن أن يساعد القادة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية تتماشى مع احتياجات الموظفين والطموحات الوطنية.

هذا البحث يهدف إلى تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة الفعالة والأداء الوظيفي في بيئة العمل السعودية، حيث يسعى إلى فهم كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. من خلال تحليل الأدبيات السابقة، ودراسة الحالات العملية، سيتم تقديم رؤى جديدة حول كيفية تعزيز فعالية القيادة لتحفيز الأداء الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار التحديات التي قد يواجهها القادة في السعودية.

-مشكلة الدراسة-

في ظل التحديات المستمرة في بيئات العمل، تواجه العديد من المؤسسات مشكلة في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي بين موظفيها. يُعتقد أن ضعف الأداء قد يكون مرتبطاً بشكل كبير بأسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة. فبعض القادة يفتقرون إلى المهارات الفعالة في تحفيز الموظفين وتوجيههم، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة معدلات التوتر، وضعف الالتزام.

ومن هنا، تنبع مشكلة البحث: إلى أي مدى تؤثر القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي للموظفين؟ وهل يمكن أن تسهم أساليب القيادة المختلفة في تحسين الإنتاجية وتعزيز بيئة العمل؟ وهل هناك أسلوب قيادي معين يكون الأكثر فعالية في تحسين الأداء؟

-أهمية الدراسة.

يعد البحث ذا أهمية كبيرة على المستويين النظري والعملي. من خلاله يمكن الحصول على رؤى معمقة حول تأثير القيادة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي، وسيسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة والأداء الوظيفي، كما يقدم حلولاً عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات السعودية، وما يميزه هو التركيز على العلاقة المباشرة بين القيادة الفعالة والأداء الوظيفي في سياق المملكة العربية السعودية، في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية الحديثة التي تشهدها البلاد. يتناول البحث بشكل معمق العوامل التي تساهم في فعالية القيادة، كما يسلط الضوء على دور القيادة في تهيئة المؤسسات لمواكبة التغيرات التكنولوجية، ويبحث في كيفية دعم القيادة لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

الأهمية النظرية

تطوير الفهم العام لدور القيادة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي في السياق السعودي. حيث يضاف هذا البحث إلى الأدبيات المتزايدة حول القيادة والإدارة، ويغني المعرفة حول كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على أداء الموظفين داخل بيئات العمل المتنوعة. على وجه الخصوص، سيركز هذا البحث على القيادة في السياق الثقافي والاجتماعي السعودي، حيث أن القيادة الفعالة في هذا السياق تتطلب فهماً عميقاً للثقافة المحلية، والتي تمثل عاملاً حاسماً في تشكيل سلوكيات القيادة وقرارات القادة.

إضافة إلى ذلك، سيعزز البحث من المفاهيم النظرية المتعلقة بأنماط القيادة مثل القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية، ويربطها بالأداء الوظيفي من خلال استعراض الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات. كما ستساهم هذه الدراسة في فهم التحديات التي قد يواجهها القادة في بيئة العمل السعودية، مثل التحديات الاقتصادية والاجتماعية، مما يساهم في بناء أساس أكاديمي لدراسة القيادة في سياقات مشابهة.

الأهمية العملية

تقديم توصيات عملية للقادة والمسؤولين في المؤسسات الحكومية والخاصة، تساعد على تبني أساليب قيادة أكثر فعالية لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. سيساعد هذا البحث على تعزيز

الاستراتيجيات القيادية التي تعتمد على التحفيز الإيجابي، وتنمية قدرات الموظفين، وإيجاد بيئة عمل تشجع على التعاون والإبداع.

كما أن نتائج هذا البحث يمكن أن تكون دليلاً عملياً لمؤسسات التدريب والتطوير في السعودية التي تسعى إلى تحسين مهارات القيادة داخل المنظمات. من خلال نتائج البحث، يمكن لهذه المؤسسات تصميم برامج تدريبية أكثر تخصصاً تركز على تطوير مهارات القيادة الفعالة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي. وبذلك، ستكون المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل رؤية المملكة 2030 التي تتطلب وجود قيادات قوية قادرة على إدارة التغيير وتحقيق التنمية المستدامة.

-أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي

تحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وتحديد العوامل التي تساهم في تعزيز فعالية القيادة داخل بيئة العمل السعودية، بما يتوافق مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها المملكة في إطار رؤية 2030.

الأهداف الفرعية

1. تحليل تأثير القيادة الفعالة على تحفيز الموظفين: دراسة كيف تؤثر القيادة الفعالة على مستوى تحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى، بما في ذلك دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة (مثل القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية) ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
2. تحديد العوامل المؤثرة في فعالية القيادة في السعودية: تحليل العوامل المختلفة التي تؤثر في قدرة القادة على تحقيق أداء وظيفي عالي في المؤسسات السعودية، مثل الثقافة المؤسسية، والبيئة الاجتماعية، والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
3. دراسة العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة: فحص كيفية تأثير القيادة الفعالة على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة في السعودية، ودراسة التباين بين هذين القطاعين.
4. استكشاف تأثير القيادة الفعالة في سياق رؤية المملكة 2030: دراسة كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة وتعزيز التنوع الاقتصادي في البلاد.

5. تحليل دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات :دراسة كيف يمكن للقيادة الفعالة تعزيز بيئة عمل تحفز على الابتكار والإبداع لدى الموظفين، بما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

-تساؤلات الدراسة

1. ما هو تأثير القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية؟
كيف يمكن للقيادة الفعالة تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات في السعودية؟
2. ما هي أساليب القيادة الأكثر فعالية في تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم في بيئة العمل السعودية؟
كيف يؤثر تطبيق أساليب القيادة مثل القيادة التحويلية أو القيادة الاستراتيجية على تحفيز الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة؟
3. ما هي العوامل التي تؤثر في فعالية القيادة داخل المؤسسات السعودية؟
ما هي العوامل الثقافية والاجتماعية والتنظيمية التي تساهم في تحسين أو تقليص فعالية القيادة في المؤسسات السعودية؟
4. كيف تؤثر القيادة الفعالة في تعزيز مستوى رضا الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة في السعودية؟
هل يوجد تباين في تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين بين القطاعين الحكومي والخاص في السعودية؟
5. ما هو دور القيادة الفعالة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين الأداء الوظيفي؟
كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 بما يتعلق بتطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسات؟
6. كيف يمكن للقيادة الفعالة تعزيز بيئة العمل الابتكارية داخل المؤسسات؟
ما هو الدور الذي تلعبه القيادة في تشجيع الابتكار والإبداع لدى الموظفين، وكيف يساهم ذلك في تحسين الأداء العام للمؤسسة؟

- فروض الدراسة

الفرضية الأولى:

القيادة الفعالة لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.

هذا الفرضية يفترض أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادة فعالة (مثل القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية) يساهمون بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، سواء من حيث الإنتاجية أو الكفاءة أو رضا الموظفين.

الفرضية الثاني:

أساليب القياد الفعالة تساهم بشكل أكبر في تحفيز الموظفين مقارنة بأساليب القيادة التقليدية. يفترض هذا الفرضية أن القادة الذين يتبعون أساليب قيادة تحفيزية ومتطورة (مثل القيادة التحويلية) يستطيعون تحفيز الموظفين بشكل أكبر وتحقيق أداء أعلى مقارنة بالقادة الذين يتبعون أساليب قيادية تقليدية أو سلطوية.

الفرضية الثالث:

تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية في السعودية على فعالية القيادة داخل المؤسسات. يعتقد هذا الفرضية أن الثقافة الاجتماعية والتنظيمية في السعودية تلعب دوراً رئيسياً في تحديد مدى فعالية القيادة في المؤسسات. فالتقاليد والقيم الاجتماعية قد تؤثر في طرق التفاعل بين القادة والموظفين، مما يؤثر على مستوى التحفيز والإنتاجية.

الفرضية الرابع:

القيادة الفعالة تؤثر بشكل مختلف على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص في السعودية. يفترض هذا الفرضية أن هناك اختلافاً في تأثير القيادة الفعالة بين القطاعين الحكومي والخاص في السعودية، نتيجة لاختلاف طبيعة العمل، ثقافة المؤسسات، والهيكل التنظيمي في كل قطاع.

الفرضية الخامس:

القيادة الفعالة تساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

يعتقد هذا الفرضية أن القادة الذين يتبعون أساليب قيادة فعالة يساهمون بشكل مباشر في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، من خلال تطوير الأداء الوظيفي، رفع الإنتاجية، وتعزيز الكفاءة في المؤسسات الحكومية والخاصة.

الفرضية السادس:

تواجه القيادة في المؤسسات السعودية تحديات اقتصادية وثقافية تؤثر على فعالية القيادة في

تحسين الأداء الوظيفي.

يعتقد هذا الفرضية أن القادة في المؤسسات السعودية يواجهون تحديات متنوعة، مثل التغيرات الاقتصادية، التحولات الاجتماعية، ومتطلبات التكيف مع التطورات التكنولوجية، مما يؤثر على قدرتهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية السابع:

القيادة الفعالة تساهم في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

يفترض هذا الفرضية أن القادة الذين يعززون بيئة العمل الإبداعية والمبتكرة يمكنهم تحفيز الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول مبتكرة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

الفرضية الثامن:

تطبيق استراتيجيات القيادة الفعالة في المؤسسات السعودية يساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية.

يفترض هذا الفرضية أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات قيادة فعالة، مثل التدريب المستمر للقيادة، التوجيه، وتحفيز بيئة العمل التعاونية، ستتمكن من تحسين أداء موظفيها وزيادة مستوى إنتاجيتهم.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)

تعتبر هذه النظرية من أهم نظريات القيادة، حيث تركز على قدرة القائد على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. وفقاً لهذه النظرية، يستخدم القائد التحويلي أساليب مثل التواصل الفعال، وتشجيع الابتكار، والاهتمام المستمر بتطوير الأفراد. وتساهم هذه العوامل في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز التزام الموظفين تجاه أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني

الاطار النظري (مفاهيم القيادة)

إن العملية القيادية عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فهي تمثل المحور الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة.

ونظراً للأهمية البالغة التي تحظى بها، فإن ذلك دفع بالعديد من الباحثين إلى الاهتمام بهذا الموضوع منذ القدم، ومع تطور العالم وظهور التعقيدات الإدارية أصبحت الإدارة بحاجة إلى قادة فاعلين ذوي كفاءات ومهارات عالية، وهذا ما أدى إلى تطور المعرفة حول مفهوم القيادة الإدارية والأسس الضرورية التي تقوم عليها

وانطلاقاً من هذا الفهم لأهمية ودور القيادة الإدارية وأهم متطلباتها الحديثة ودورها الفعال في المنظمة وبناء على ذلك نحاول أن نقدم تحليل موضوع القيادة الإدارية ومعرفة مدى أهميتها وأنماطها وعناصرها .

يتناول هذا الفصل النظريات القيادية التي شكلت الأساس لفهم ممارسات القيادة في المؤسسات، مع التركيز على نظرية القيادة التحويلية كنموذج رئيسي في تحليل العلاقة بين القائد والموظفين. كما يستعرض الدراسات التي تناولت فعالية القيادة في السياق السعودي، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تتطلب قيادة قادرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية السريعة.

بالإضافة إلى ذلك، يناقش الفصل تأثير القيادة على بيئة العمل، وكيف يمكن للقيادة الفعالة أن تساهم في خلق ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع، التعاون، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما سيتم تحليل العوامل المؤثرة على نجاح القيادة، مثل الثقافة المؤسسية، التحديات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، وذلك بهدف تقديم فهم شامل للعلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية

أولاً : أهمية القيادة

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها، ولكون الفرد يتميز بسلوك من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، تظهر حاجة المنظمة إلى شخص يستطيع قيادة المنظمة والسير بها نحو تحقيق الأهداف المرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية، ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي :

1. أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
2. السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
3. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة ..

4. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة لتسهيل لها تحقيق أهدافها.
5. تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي الى زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الإنتاجية.
6. تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
7. تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العمال.
8. تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
9. تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه، وسير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة .
10. كون السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال التأثير في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا .

ثانيا : خصائص القيادة

1. الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.
2. القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقا من مجموع الخبرات الأساسية وغير الاختصاصية .
3. القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
4. القدرة على التميز من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة.

ثالثا : أنواع القيادة

يمكن تصنيف القيادة الى نوعين :

- 1- **القيادة الرسمية :** وهي القيادة التي مهامها وفق الهيكل التنظيمي، أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد هو الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .
- كما أن القادة الرسميين هم الذين يعينون مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمنشأة ، ونتيجة السلطة التي تخولها لهم تلك المناصب تيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم .

ويعرف ويليام سكوت القائد الرسمي أنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة ، ويهدف هذا القائد الى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم، وإتاحة فرص الاتصال بينهم وتتوقف مقدرته في القيام بهذه النشاطات، ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة رؤوسهم لهم .

من مظاهر القيادة الرسمية

- قوة المكافأة : مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بالمكافأة المادية أو المعنوية من قبل الرئيس .
- قوة الإكراه : مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد أي أنه إذا أهمل عمله وواجباته سيترتب عليه نوع من العقاب .

2- القيادة غير الرسمية

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تحدثها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وبالتالي فالقادة غير الرسميين هم أولئك الأشخاص الذين يعملون داخل الجماعات بدرجات متفاوتة في الأعمال القيادية دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر.

والملاحظ أن الجماعات غير الرسمية يكون لها أيضا قادة تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد مثل : السمات الشخصية ، المؤهلات أو المكانة المتراكمة التي يملكها الافراد.

إذن فعملية اختيار القادة غير الرسميين مبنيا على أساس عقلي، إلا أنه في الكثير من الأحيان يكون مبنيا على شعور أفراد الجماعة وأحاسيسهم وخبراتهم واعتقاداتهم بأن هذا الفرد يتمتع بمزايا تمكنه من تحقيق رغباتهم وإشباعها .

ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالقائد كونه ذو مؤهلات شخصية اجتماعية تؤهله للدفاع أو التعبير عن الصالح العام .

ومن الدراسات التي يجب الإشارة اليها هنا دراسة عناصر القيادة الرسمية وغير الرسمية التي قام بها "لاتزيوني" فقد لاحظ أن القيادة في المؤسسات الاقتصادية المعقدة قد تقوم على أساس المشاركة، فهناك مجموعات من النشاطات القيادية التي تهتم بالحفاظ على تكتل الجماعة ووحدةها تؤدي الى ظهور القائد الطبيعي أو الرسمي .

إن القائد غير الرسمي أو القائد الطبيعي هو الذي تتقبله الجماعة وتختار دون أن يعين إلى مركز إداري أو أن يمنحه المشروع سلطات رسمية ، وعكس ذلك فإن القائد الرسمي هو من سمي بالرئيس المعين وهو الذي يقوم بأشغال مركز رسمي ويمنح السلطة المناسبة ولكنه يتميز بعدم ثقة المرؤوسين فيه ومدى قبولهم له.

4 - تابع

ونلاحظ أيضا وجود قائد يجمع بين النوعين السابقين فهو يحظى بثقة المرؤوسين وبالسلطات التي يخولها له مركزه الرسمي وأما الشخص الذي لا يشغل مركزا رسميا، ولا يتمتع بثقة الجماعة فهو من يطلق عليه بالتابع أو المرؤوس.

ومن أسباب ظهور القيادة غير الرسمية

عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كإفراطه في الصرامة الرسمية أو انزاله عن الجماعة بعدم تقديم الدعم والمساعدة لهم.

فشل القائد في تلبية حاجات الأفراد وإشباع رغباتهم يؤدي بهم إلى البحث عن شخص آخر يلبي لهم هذه الاحتياجات .

عدم تحقيقه للانسجام بين أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة ، كالتركيز على الأداء على حساب جهد العمال ورضاهم عن العمل.

كما تعتبر القيادة غير الرسمية مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب أي بقوة التأثير الشخصي .
ومن مظاهرها :

- قوة التخصص : أي مصدرها المهارة والخبرة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد.
- قوة الإعجاب : ويحصل عليها نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض الصفات الشخصية لديه.

جدول 1 الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية

القيادة غير الرسمية	القيادة الرسمية
-القائد غير الرسمي تختاره الجماعة . شبابالقائد غير الرسمي يسعى لتحقيق أهداف العاملين وا حاجاتهم في المرتبة الأولى ولو	-يتم تعيين القائد الرسمي بطريقة رسمية من قبل الجهة المختصة- .يهتم القائد بمختلف الأهداف العامة ويعتبر اشباع حاجات العاملين

وسيلة لتحقيق أهداف العاملين- .يتمتع القائد الرسمي بسلطة رسمية على مرؤوسيه تمكنه من ممارسة سلطتي الثواب والعقاب- . يستمد القائد الرسمي سلطته من مكانته الوظيفية.	كان ذلك على حاجات الأهداف العامة- .سلطة القائد غير الرسمي شخصية تتضمن الاحترام والتشجيع أو عدم الاحترام وفقد الثقة- . يستمد القائد غير الرسمي سلطة من مصادر أخرى قد تكون شخصية في معظمها.
--	--

المصدر : الباحثة بناء على بحوثات سابقة

عناصر القيادة

يعتبر تحديد العناصر شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له وانطلاقاً من فهمنا لموضوع القيادة الإدارية يتضح لنا أنها تتشكل من عناصر أساسية لا بد من وجودها وتوفرها لوجود عملية القيادة وبالتالي هناك مجموعة من العناصر والشروط الواجب توفرها وتتمثل في:

1. **وجود جماعة من الناس :** أن التنظيم باعتباره جماعة منظمة وبواسطتها تتحقق الأهداف ونميز نوعين من الجماعة في التنظيم:

- الجماعة الرسمية : ويقوم التنظيم وتحديد وظائفها ومهامها.
 - الجماعة غير الرسمية : وهي التي تنشأ حسب مصالح ومعتقدات الأفراد.
- فهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة اليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها

2. **وجود القائد :** يعتبر القائد الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لماله من قدرات ومهارات وصفات شخصية، أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تنبع مما يمتلكه من سمات شخصية، قدرات ومهارات فردية لتساعده في وضع الخطط والإستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح إذ لا بد للقائد أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه وأن الزمن هو استثمار المستقبل وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة .

3. **الهدف :** وهو الأساس المشترك مابين العمال والقائد الإداري وهو ما سعى كل منهم إلى تحقيقه من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة .

وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها وهو هنا يكون مقبولا تلقائيا من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقاته الجيدة بأعضائها فتختاره قائدا لها " (2)

ولتحقيق جميع الأهداف بفاعلية من أجل خدمة الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة .

4. **التأثير** : تعتبر عملية التأثير مهمة في مدى استجابة الجماعة والقدرة على تغيير سلوكهم حيث تحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة فقد تستهدف هذه العملية أحداث تغيير في سلوك أفرادها ودون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.

5. **الموقف** : إذ لابد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر علا تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ويسعى القائد الناجح دائماً أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل إيجابي لينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي .



رسم توضيحي 1 عناصر القيادة ، المصدر : الباحثة بناء على أبحاث سابقة

يوضح الشكل بأن القيادة الإدارية لا تقوم إلا بوجود القائد وأتباعه وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار موقف معين، كما يفهم من خلاله المقدم أن القيادة تظم ثلاث عناصر أساسية يلعب فيها القائد دوراً محورياً أساسياً.

صفات ومهارات القائد الإداري

يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والمهارات القيادية بعمله والتحكم في زمام الأمور والقدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وهذا ما أشارت إليه أغلب الدراسات وقد ركزت على الصفات التالية:

صفات القائد الإداري

أ- الصفات الشخصية وتتمثل عموماً بالصفات الشخصية أو الجسمية التي ورثتها القائد الإدارية وهي:

- أن يتمتع القائد الإداري بمستوى من الذكاء عالي ويبرز ذلك من خلال القدرة على التعامل مع
- المعلومات وتحليلها لحل مختلف المشاكل ومواكبة مختلف التطورات
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير والثقة بالنفس، أي أنه لابد أن يكون القائد واثقاً من قدراته
- وإمكانات عماله على القيام بمختلف الأعمال على الوجه المطلوب للوصول للأهداف
- التمكين: ويحمل التمكين عندما يشارك القائد مع أتباعه جهود وعمليات التأثير والسيطرة
- أن يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي للأحداث.
- الأمانة والاستقامة وقوة الشخصية و الطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .
- سرعة البديهة والمرونة والانفعالية والنزاهة.
- الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له.
- أن يتمتع القائد بصفات بدنية خالية من أي تشوه أو عيب جسمي أو خلقي.

ب. الصفات القيادية:

- القدرة على التأثير والإقناع والتخطيط.
- القدرة على تعليم المرؤوسين ومساعدتهم ويحتاج القائد الإداري الى هذه الصفة من أجل مساعدة العمال وتوجيههم لإنجاز الأعمال المحددة .
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- الحرص على الصالح العام.
- قدرته على التعامل والتفاعل.
- الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين والمنظمة .
- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين
- الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية.

- الحزم والمرونة، أي تكون الصرامة للمساعد الأول للقائد الإداري في بعض الأحيان لتحقيق الأهداف المسطرة وفرض نوع من الانضباط على العمال في المؤسسة، بينما يفضل أن يكون القائد الإداري مرنا
- في تعاملاتها مع عماله من أجل كسب ثقتهم وتحفيزهم للعمل أكثر .

مهارات القائد الإداري

تتعهد المهارات الإدارية للقيادة وتختلف من باحث للآخر وتعددت بتعدد الشخصيات الممارسة لعملية القيادة، ولكل شخصية مميزاتها الخاصة بها ويمكن حصرها في :

- أ. المهارات الفنية: وهي كل ما يتمتع به القائد في التنظيمات من إلهام وفهم الجوانب العمل الإداري وقدرة الأداء والإنجاز المميز وأن تكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحصيلها والاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والآلات كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الدنيا.
- ب. المهارات الإدارية: يجب على القائد أن تكون له القدرة والقابلية للقيام بمختلف الوظائف الموجهة له من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها من الوظائف والعمل على متابعتها وتقييمها وأن يكون على استعداد لإجراء أي تعديل على الخطط، وأن تكون توجيهاته واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ.
- ت. المهارة الإنسانية وتتجلى في قدرة القائد على التعامل مع العمال وجماعة العمل والتفاعل معهم فهم مشاكلهم دوافعهم وأرائهم مع مراعاة حاجاتهم الشخصية النفسية والاجتماعية وتبني مختلف أساليب العمل للرفع من الروح المعنوية (3)، وتعديل أنماط السلوك وضرورة العمل على خلق ما يعرف بتوازن السلوك وضرورة على خلق ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم، كما يتماشى مع احتياجات المنظمة على هذا يجب أن تكون علاقة القائد مع مرؤوسيه علاقة اندماج وتآلف وثقة متبادلة وتعاون ودعم ومساندة لكي تسود العلاقات الإنسانية الطيبة بمجال العمل وتستحق الأهداف المنشودة.
- ث. مهارة الاستقرار والموضوعية: وتعني قدرة القائد على التحكم في تصرفاته وانفعالاته حيث أنه يتعامل مع متغيرات عديدة وأفراد مختلفين في طبائعهم وسلوكهم، كذلك قدرته على تشخيص وتحليل المواقف تحليلًا بعيدًا عن التحيز حتى يستطيع الوصول إلى القرار الرشيد .

ومن خلال هذا تظهر أهمية توافر هذه المهارات لدى القائد الإداري من خلال القدرة على بلوغ الأهداف وزيادة الانتاجية وإشباع حاجات الأفراد العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي الى الاستمرارية في العمل وتحقيق الفعالية والتميز التنظيمي.

العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي، عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، وأخرى تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة التي يتعرض لها كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم نفسه وفيما يلي سيتم عرضها كالآتي:

أ- عوامل تخص القائد : من الأمور التي يجب على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة .
- يعتمد بتبني القائد الأسلوب القيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها ، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.
- درته على الإحساس بالأمان في الظروف الغامضة والقلقة.
- خصائصه وقدراته ومهاراته الشخصية الأخرى.

ب. عوامل الخاصة بالمرؤوسين

يمكن ان تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات و فوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.

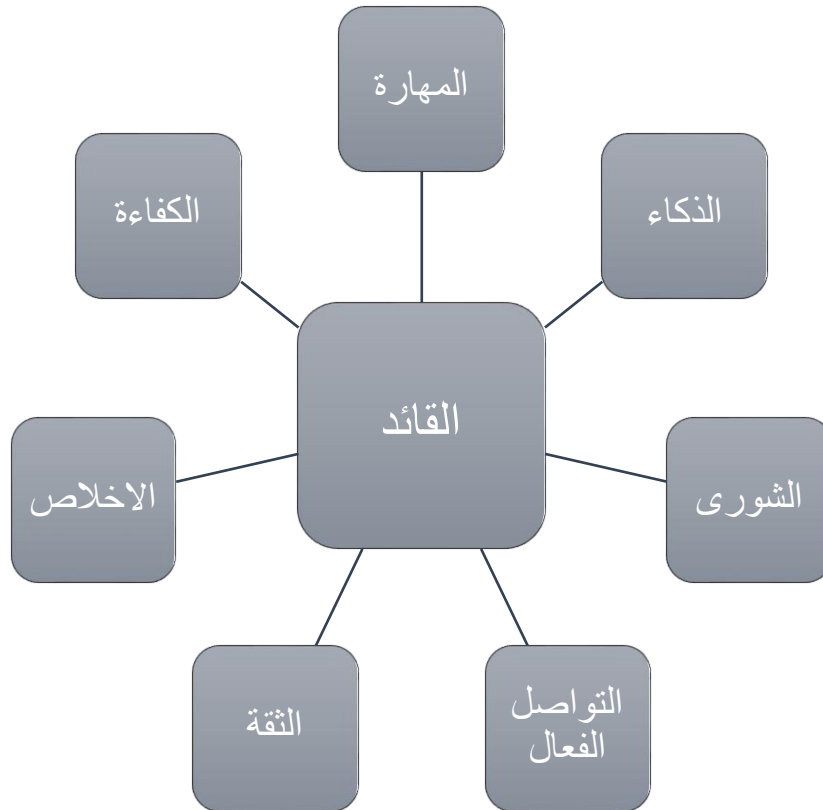
- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال.
- مدى القدرة على تحمل الغموض والتعامل في ظل معلومات غير واضحة .
- مدى الاهتمام بالعمل ومشاكله ومحاولة حلها.
- منظومة احتياجاتهم ودوافع ودرجة تغيرها.
- مدى المعرفة والخبرة والمتوفرة لديهم فيما يخص العمل ومشاكله وأساليب حلها.

- مدى فهم لأهداف المنظمة والاتساق بينها وبين أهدافهم المراد تحقيقهم.
- محاولة منح المرؤوسين فرصة في اتخاذ القرارات وإحساسهم بأنهم جزء أساسي للتنظيم.

ج- متغيرات الموقف والعوامل البيئية:

إن للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي يحتم على القيادة لاستعداد من أجل التكيف ومواكبة كل التغيرات مع المواقف المختلفة ، إذ لابد على القادة اتباع وأخذ كل المواقف الراهنة ولا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثير من المتاعب والصعاب إلى جانب بيئة العمل .

ولهذا نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة كالمناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي يتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.



رسم توضيحي 2 يبين مهارات وصفات القائد ، المصدر : الباحثة بناء على أبحاث سابقة

الادارة

يعرفها المعجم الإداري بأنها " إنجاز الأهداف المطلوبة التنظيمية من خلال مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة

وتعرف أيضا : " أنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه"

بمعنى أن عملية الإدارة هي محاولة لتحقيق الأهداف التنظيمية وممارسة كل العمليات المطلوبة من خطط وبرامج ونشاطات مختلفة لتحقيق نتائج مرغوبة.

يعرفها " ليفينجستون " : " أنها نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وأفضل استخدام للموارد البشرية والتسهيلات المتاحة .

نستخلص أن الإدارة نشاط إنساني يتم بموجبه وضع برامج وممارسة يقوم عليها مجموعة من المختصين يديرون الموارد المادية والبشرية والإمكانات اللازمة ويحددون الأعمال الواجبة والسهر على تنفيذها

ويعرفها راي جونز " أنها : عملية وضع الأهداف ورسم السياسات وإيجاد التنظيم والحفاظ على استمراره ، ووضع الخطة وتنفيذها وتقييم النتائج.

تشتمل الإدارة على عدة عمليات منها: التخطيط التنظيم، التنسيق ، الرقابة والتوجيه التي يقوم بها القائد وهي تخص موارد التنظيم المادية والبشرية لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

القيادة الفعالة

يعرفها على السلمي " أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير قصد تحقيق هدف معين "

من خلال التعريف يتبين لنا أن القيادة الفعالة هي القدرة على التأثير في الآخرين أفرادا أو جماعة والقدرة على إحداث تغيير في أساليب وإجراءات العمل المتبعة.

وتعرف بأنها : قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

أي أنها التأثير في الأفراد والجماعة داخل أماكن العمل والقيام بتوجيههم وحثهم على تحقيق الأهداف وبذل الجهد والتعاون بينهم.

كما يمكن يعرفها أيضا أنها تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسه لإقناعهم

وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني

أي أن عملية القيادة الفعالة هي ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص بهدف توحيد جهود مرؤوسيه وذلك لجعلهم يقومون بعمل فعال يفيد التنظيم الإداري.

التعريف الإجرائي

هي قدرة القائد على تزويد الأفراد والمعلومات الضرورية والمناسبة من أجل أداء واجباتهم بالشكل الأفضل والتي تمكنهم من تحقيق النتائج المرجوة.

الدور

لغة: " عود الشيء إلى ما كان عليه جمع أدوار.

اصطلاحاً : " يعرف أنه مجموعة التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعني. بمعنى أن الدور هو وظيفة يقوم بها كل عضو داخل الجماعة، فالدور هو الذي يحدد سلوك ويعبر عن الأفعال ويحدد الأقوال.

ويعرف أيضاً أنه " أداء سلوكي أو مجموعة من الأنشطة المرتبطة يتطلب من الفرد إنجازها في إطار تفاعله مع الجماعة في مواقف معينة وما يتوقعه المجتمع من شاغل الوظيفة معداً فيه أهدافه ورغباته.

التعريف الإجرائي

الدور هو نمط من السلوك يتطلب توفر إمكانيات مختلفة وحالة اجتماعية وذلك من أجل تحقيق غاية أو أهداف أو سد حاجات اجتماعية أو فيزيولوجية، كما أنه نشاط يتميز بالديمومة والظرفية ويكون منصبا على ما هو ذاتي أو موضوعي.

الأداء

لغة: " الفعل من كلمة أداء perform يؤدي وفقاً لعرف معين يعمل بمعنى القيام بالأعمال والإنجاز. اصطلاحاً: " يعرف الأداء أنه تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدات والمعلومات وتهيئة الظروف المحيطة لمكان العمل وتقييمها بقياس الأهداف المحددة . بمعنى أن الأداء عملية لتنظيم الجهود والمعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء نتائج ايجابية .

ويعرف أيضا أنه " عملية تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد النصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بموصفات فنية ومعدلات محدودة .

من خلال التعريف نستنتج أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

التعريف الإجرائي

الأداء هو عبارة عن إنجاز الأعمال كما يجب وهذا لينسجم مع اتجاه بعض الباحثين حيث أنهم ركزوا على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إتمام مهامه لتحقيق أهداف المنظمة.

الوظيفة

تعرف بأنها : " مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات ،بمعنى أن الوظيفة هي نشاط يقوم به العامل في المؤسسة يهدف من خلاله تغيير المادة من صورتها الأولى إلى صورة أخرى.

كما تعرف بأنها " نوع من العمل الذي يمكن للبناء أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة ويتضمن المفهوم الإداري للكلمة الواجبات والمسؤوليات والسلطات وهي مكونات الوظيفة.

التعريف الإجرائي

الوظيفة هي عملية يتم من خلالها تأدية الفرد لمهامه مع ضماناتنا بقاء الواجبات المفروضة عليه وتحقيق الفعالية المطلوبة منه من أجل بلوغ الأهداف المسطرة مسبقا.

الأداء الوظيفي

يعرف بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء

وكما يعرف " بأنه سلوك الفرد في التعبير عن إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، بما يضمن النوعية والجودة من خلال برامج التدريب. يعبر الأداء الوظيفي على أنه العملية التي يتم من خلالها أداء الفرد لمهامه وقدراته وخصائصه اللازمة قصد تأدية العمل بنجاح.

يعرف أيضا أنه يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، المكونة لوظيفة الفرد " .

أي أن الأداء الوظيفي هو الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع المتطلبات الوظيفية.

التعريف الإجرائي

هو الجهد الذي يبذله العاملون أثناء مزاوتهم لمختلف الأنشطة والمهام والنتائج الفعلية التي يحققونها في عملهم من أجل تقديم خدمات أكثر جودة.

بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة الفعالة

الإشراف

لغة: راقب شخصا ما مع انتباه، أو إصغاء مستمر أو ثابت ومستقيم

اصطلاحا: هو أن تشرف وتراقب طريقة سلوك ونمط قام به شخص ما

بمعنى أن الإشراف هو مراقبة العمال والعملية الإنتاجية والعمال بغرض تحسين مستقبلهم.

ويعرف أيضا أنه " عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز كما وكيف وبأقل قدر من التكلفة " .

التعريف الإجرائي

الإشراف هو عملية توجيه يقوم بها شخص لديه سلطة أو قيادة رسمية لتنظيم وتنسيق أعمال مرؤوسيه والاهتمام بعملهم في إطار من العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

المؤسسة

تعرف بأنها : " منظمة تجمع أشخاص ذو كفاءات وقدرات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال من أجل إنتاج السلع . بمعنى أن المؤسسة تتطلب وجود أشخاص ذو رؤوس أموال من أجل تحقيق الهدف المتمثل في الإنتاج.

يعرف أيضا أنها : كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.

التعريف الإجرائي

هي عبارة عن نسق وبناء تنظيمي تضم مجموعة من الأفراد ووسائل الإنتاج البشرية والمادية حيث تسعى إلى تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معا.

اتخاذ القرار

هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاوضة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل بينهما.

الملاحظ من التعريف أنه العملية التي تصب على تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذه وتقييمه أو اتخاذ إجراءات لتصحيحه إذا تطلب الأمر.

ويعرفه دليل مصطلحات علم الاجتماع بأنه : " فعل رسمي يقوم به الفرد أو الجماعة ويهدف إلى الاختيار البديل الأنسب لكل مشكلة من بين مجموعة من البدائل المتاحة

التعريف الإجرائي

هو الاختيار القائم على أساس المعايير لبديل واحد من بين البدائل المتاحة.

الديموقراطية

يعرفها رايت ميلز : " أنها نوع من البناء الاجتماعي ومجموعة من التوقعات السياسية الديمقراطية في قوة وحرية أولئك الذين يخضعون لرقابة القانون على تغيير القانون وفقا لقواعد متفق عليها.

يخضع من خلال التعريف أن الديمقراطية نظام اجتماعي أول وأن كل خاضع للقانون، حتى أن هذا الشخص الممثل يمكنه تغيير القانون

يعرفها قاموس مصطلحات علم الاجتماع يشير هذا المصطلح إلى طريقة في الحياة تجعل لكل فرد يعتقد أن لديه فرص متساوية للمشاركة بحرية كاملة في قيم المجتمع وتحقيقه لأهدافه العليا.

التعريف الإجرائي

الديموقراطية هي إدارة أمور المواطنين واحتياجاتهم ومواردهم المحلية وكل هذا من أجل تسهيل ولوجهم إلى الخدمة العمومية وممارسة أعمالهم في حرية.

القائد

يعرفه قاموس مصطلحات علم الاجتماع بأنه : شخص تحيل دورا مركزيا أو مكانة رئيسية في السيطرة والتأثير على الجماعة .

بمعنى أن القائد هو الذي يقوم بتسيير مهام المرؤوسين ويتعامل معها ويوجهها بمرونة فهو المفكر والموجه للجماعة .

ويعرف أيضا أنه : " فرد داخل الجماعة يعمل على تحريك أعضائها نحو تحقيق أهدافها " .

التعريف الإجرائي

القائد هو الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، إذ يتوقع منه أن يقوم بتقديم خدمة تعليمية وتربوية عالية المستوى.

بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي

العامل

يعرفه محمد الصغير بعلي أنه شخص يتعين من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمل أثناء ممارسة نشاطه المهني . بمعنى أن العامل هو كل شخص يؤدي عملا يدويا تحت سلطته أو إشرافه.

كما يعرفه زكي بدوي : " أنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالا يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه لصاحب العمل .

التعريف الإجرائي

العامل هو كل من يعمل ويقوم بنشاط محدد سواء من القطاع العام أو الخاص ويتحصل من خلال هذا العمل على أجر مقابل الجهد الذي يقدمه سواء كان هذا الجهد عضلي أو فكري.

العمل

يعرف أنه : " أي نشاط أو جهد موجه نحو إنجاز هدف معين .

أي أن العمل هو كل نشاط يمارس به الإنسان جهودا عضلية أو جسدية ليشغل كل ما يحيط به من موارد طبيعية قصد إشباع حاجاته المختلفة.

التعريف الإجرائي

العمل هو ذلك النشاط الذي يبذل من طرف الإنسان في حياته من أجل تلبية حاجاته المادية والمعنوية.

الرضا الوظيفي

يعرفه " ستون " : " أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله أو يصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي أو رغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها .

نستخلص من التعريف أن الرضا الوظيفي عبارة عن حالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وذلك بالاهتمام بالظروف النفسية والمادية التي تحقق للعامل التقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية وبالتالي يكون العامل راضي عن عمله.

ويعرفه "هوبك" : " أنه الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق وأنه راض عن وظيفته .

التعريف الإجرائي : الرضا الوظيفي يعبر عن التكامل والانسجام الذي يحققه العامل من خلال توفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة حيث يصبح العامل يشعر بالرضا داخل الوظيفة حيث يعود بالفائدة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة.

الكفاءة

يعرفها "وايت" : " أنها قدرة الفرد على التعامل مع البيئة المحيطة .

يعرفها نبيل محمد مرسي أنها أداء للنشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة كالمدير المكافئ الذي يحقق أفضل النتائج أو المخرجات بالمقارنة مع المدخلات في انجازها ويستطيع حفظ التكلفة للموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات .

التعريف الإجرائي

الكفاءة هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية التي هي عناصر الإنتاج وبين مخرجات هذه العملية الإنتاجية والتي تمثلها منتجات المشروع والتي يعبر عنها بالإنتاجية حيث أن زيادتها تقي ارتفاع الكفاءة والعكس.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

الظروف المادية للعمل: تتمثل في الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الحرارة، النظافة... وغيرها ، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

العوامل التقنية (الفنية) : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم نوع التكنولوجيا نوعية المنتج شكله نوعية المواد المستخدمة . يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد، وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام". العوامل الاجتماعية: تتمثل في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية ، ولعل من

أهمها الاعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة، والنمط القيادي السلوكي ، و تأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد.

الدافعية مرتبطة بالدوافع، ودوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه او ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها (وأولوياتها)، ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة، ثم تحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهينة ومحددة.

سبل تحسين الأداء

تسعى المؤسسات الى وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الأداء، ومن بين الأساليب المتبعة في تحسين الأداء نذكر :

1. أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد . و مبادئه الأساسية هي ان الفرد (المورد البشري) هو أهم العناصر في المؤسسة ؛ ان الموارد البشرية هي في الأساس طاقة ذهنية قادرة على الابتكار والإبداع؛ ان الموارد البشرية المتمثلة في الجماعات والفرق التي تمارس العمل شريك في المسؤولية؛ ان للقوى البشرية طاقات (قدرة محتملة تحتاج إلى اكتشاف وصقل وإعداد)، وقدرات مهارات قابلة للتوظيف وتحتاج إلى التدريب (، وأنماط سلوكية (سلوك فعلى "أداء") فالعمل يحتاج من العامل إلى قدرات متناسبة لكي يتحقق الأداء سلوك العمل الفعال (المحقق للأهداف) . فإدارة الموارد البشرية قضيتها الأساسية العمل على تحقيق التوافق المستمر بين متطلبات أداء العمل وبين قدرات وأنماط سلوك العمل للقوى البشرية .

أ- علاقة التخطيط المرن للموارد البشرية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي

مما لا شك فيه ان المرونة أصبحت السمة المميزة لنجاح اي نشاط في العصر الحديث، والتطورات في بيئة العمل تفرض على مديري الموارد البشرية توفير درجات عالية من المرونة خاصة عند تخطيط القوى العاملة في منظماتهم، وتهدف الى ما يلي:

جعل العمل اكثر مرونة تحسين الاستفادة من الموظفين والقوى العاملة تخفيض تكاليف العمل المساعدة في تنفيذ الخطط بطريقة اكثر سهولة وتجنب الخطوات التي لا لزوم لها زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء. وعليه فان استعمال المرونة في إدارة وتخطيط الموارد البشرية للمؤسسة يلعب دورا هاما في زيادة قدرة الأفراد على التكيف والعمل

بفعالية في ظروف بيئية مختلفة ومتنوعة، ما يؤدي الى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وهذا ما يضمن الاستمرارية للمؤسسة. وهناك من المؤسسات من رأت ان الطريقة الأنجح لتحسين أداء أفرادها هو اعتمادها على خصائص العاملين المتفوقين لديها أو ما يعرف بنموذج الجدارة".

ب- نموذج الجدارة لتحسين الأداء

تعريف الجدارة : هي وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وعرفت انها "السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات الحالية، أي أن معايير الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين. أيضا يري اخرون ان الجدارة مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز". وتعرف ايضا على انها " خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة. وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للشخص وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير في المواقف المختلفة، اما العلاقة السببية فان الجدارة هي مسببة الأداء المتميز الذي يعتبر في الأخير معيارا مرجعيا للتقييم بين الأشخاص.

تصميم نماذج الجدارة الوظيفية: كثيرا ما تختلف دراسات وبرامج الجدارة الوظيفية من شركة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، وذلك تبعاً لرؤية الإدارة وتوقعاتها لمستقبل كل موقع (وظيفة) على خريطة التنظيم الهيكل التنظيمي). وهذه الخطوات العملية هي:

الخطوة الأولى تحديد معايير فعالية الأداء : أن أول وأهم خطوة في تقييم الجدارة هي التعرف على المعيار أو القياسات التي تحدد الأداء المتفوق أو الفعال في الوظيفة محل الدراسة وتشكل القياسات المادية للنتائج معيارا مثاليا مثل: بيانات المبيعات و الأعمال أو براءة الاختراعات والمنشورات لعلماء الأبحاث. ذلك أن لكل فرد - وحتى المدير - تحيزهم الشخصي الذي يؤثر على جمع البيانات وتشويه الحقائق. فمن الممكن أن يدعى المدير أن فلانا ليس ضعيف الأداء أو ممتاز الأداء بناء على اعتبارات شخصية لا علاقة لها بمستوى أدائه الحقيقي. فإذا لم تكن المعايير المادية متوفرة يمكن استخدام ترشيح الرؤساء والزملاء والمرووسين أو العملاء والزبائن وتشير الأبحاث إلى أن تقديرات الزملاء لها مصداقية

معيارية عالية بمعنى إنها تنبئ عن النتائج المادية للأداء في الوظيفة . وتستخدم هذه الخطوة للتعرف على مجموعة واضحة من ذوى الأداء المتفوق ومجموعة مقارنة من ذوى الأداء المتوسط. ان تعريف معيار الفعالية نقصد به المعيار الصحيح للفعالية في الوظيفة على درجة قصوى من الأهمية فلذلك اذا استخدم المعيار الخاطئ (مثل الاعتماد على شهرة الشخص بدلا من أدائه فان النموذج سوف يحدد الجدارات الخاطئة.

الخطوة الثانية التعرف على العينة المعيارية تعتبر المعايير المادية والترشيحات والتقديرات التي يتم جمعها في الخطوة الأولى مهمة جدا في التعرف على عينة معيارية جيدة من ذوى الأداء المتفوق.

الخطوة الثالثة جمع البيانات يتم جمع البيانات وفقا لنوع نموذج الجدارة المستخدم أي ما يتناسب والوظيفة المراد تحسينها، وتستخدم هذه البيانات في إعداد نموذج الجدارة.

الخطوة الرابعة تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة في هذه الخطوة يتم تحليل البيانات للتعرف على الجدارات الشخصية والمهارات التي تفرق بين ذوى الأداء المتفوق وذوى الأداء المتوسط من الدوافع أو المهارات أو أي جدارات أخرى تظهر لدى المتفوقين ولا تظهر لدى المتوسطين لتكوين نموذج الجدارة.

الخطوة الخامسة التحقق من نموذج الجدارة: يتم التحقق من نموذج الجدارة الناتج من الخطوة الرابعة وذلك بتدريب مجموعة من الأفراد استخدام الجدارات والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأشخاص يحققون فعلا أداء أفضل في المستقبل أم لا.

الخطوة السادسة تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة بمجرد الإقرار بصلاحيّة نموذج الجدارة فانه من الممكن استخدامه بطرق مختلفة حيث يمكن استخدام بيانات الجدارة في تصميم مقابلات الاختبارات والاختبارات ومراكز التقييم للاختيار والمسار الوظيفي و تقييم الأداء والتخطيط والتدريب والتطوير ونظم المعلومات الإدارية.

العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء

هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه للمؤسسة. وتظهر العلاقة جليا بين الجدارة ومستوى الأداء في مجالات تطبيق نموذج الجدارة، حيث تبرز أهمية الجدارة في :

- الاختيار والتعيين حيث تعتمد القرارات على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.

- الترقية والمسارات الوظيفية: يساعد مدخل الجدارة المدير على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة وبالتالي يرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.
- التدريب والتطوير: يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة. وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

2. إدارة الأداء

تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.

وبصفة عامة يمكن تحديد أثر تميز الأداء الوظيفي (اثر) (الجدارة على أداء المؤسسة في زيادة قدرتها التنافسية، إذ إن الحاجة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات لم تعد محل جدال، وتشير نتائج الدراسات في هذا المجال إلى أن استخدام نماذج الجدارة يرتبط بشكل مباشر بتحسين قدرات المنظمة التنافسية .

3. الإدارة بالأهداف

مفهوم الإدارة بالأهداف الأهداف هي النهايات التي تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة. وتعرف على أنها منهج وأسلوب في الإدارة يتمثل في تطبيق مبادئ وأسس ديناميكية الجماعة في مجالات الإدارة، وله صور عدة،.. وهي تعرف بمصطلح البرمجة لتحسين الأداء". وتعرف أيضاً على أنها النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات، وتعمل في أدنى مستوى إداري حتى تصل إلى أعلى مستوى 50. والأهداف هي كما يقول سايمون مجموعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة على متخذي القرارات، والتي يجب مراعاتها والوفاء بها عند الاختيار من بين البدائل . وتتضح الأهمية القصوى للأهداف في العمل الإداري، بل في كل أنواع النشاط الإنساني، ذلك بأننا نقوم بدورين أساسيين في إرشاد القائمين بالعمل:

- أنها توجه وترشد الأداء إلى الاتجاهات الصحيحة.
- أنها تساعد في تقييم الأداء والتأكد من مسار العمل في الاتجاهات السليمة .

القيادة التحويلية

سنتطرق إلى معرفة متغيرين رئيسيين في علم الإدارة هما متغير القيادة التحويلية ومتغير الأداء الوظيفي، الذين من خلالهما سيتم الإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة، لذلك لا بد من التطرق لمعرفة الجوانب النظرية لهذه المتغيرات:

تعريف القيادة لغة:

قبل البدء في التعريف بالقيادة التحويلية، لا بد من الإشارة إلى التعريف بالقيادة بشكل عام، حيث تعتبر من الأساسيات التي يمارسها المسؤول في وظيفته.

(ابن منظور، 2009 ص 370) يرى أن القيادة مشتقة من الفعل الثلاثي (قاد) وأصل حرف الألف في الفعل المذكور هو حرف الواو لتصبح (قود) والقود نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، والاسم من ذلك كله القيادة، وعليه فمكان القائد في المقدمة، ويعتبر بمثابة القدوة.

اصطلاحاً: يعرفها الطراونة (2012، ص 124) أن القيادة لها عدة تعاريف، نظراً لأنها مرتبطة باستخدامات عدة مثل القوة، والإدارة، والسلطة، والتأثير، والسيطرة، والإشراف لوصف ظاهرة القيادة، فالقيادة هي: المعرفة لما يجب عمله وجعل الآخرين يعملونه برغبة منهم.

وعرفها اليكوت (1961) أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. عرفها (طارق سويدان (2004) بأنها عملية تحريك الناس نحو الهدف، ولها ثلاثة عناصر: وجود هدف، ووجود جماعة، ووجود قائد.

مفهوم القيادة التحويلية

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم المعاصرة الحديثة في الفكر الإداري، لم يتفق الباحثون والتربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر، حيث ظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد بيرنز (1987) في كتابه القيادة، الذي عرفها بأنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف، من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القيادة.

عرفها (العامري، 2002) أنها هي قيادة الجهد المنظم والمخطط للوصول لتحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، عن طريق التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

أما (باس، 1985، ص22) فقد عرفها بأنها هي النهوض بشعور التابعين، من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية.

أما كونجر، (470، 2002) فقد عرفها بأنها هي القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

أما (كولفن، 1999) فقد عرفها هي التي تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، وتعمل لخدمة التغيير.

عرفها جان كريجر (Jan Krieger) هي التي تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصلحة المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

أما الغامدي، (72:2001) عرفها بأنها هي القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة، وتطلعات أخلاقية، وإدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.

وعرفها (حسن، 2013) هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للغير، من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

عرفها (عيسى، 2008) أن القيادة التحويلية هي: قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

بينما يرى الديب، (2012، 61 : 62) أن جميع التعريفات والآراء التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية قد يمكن تلخيصها في عدة نقاط منها :

- إحداث التغيير في المنظمة بشكل دائم تماشياً مع التطورات الحاصلة على كل الأصعدة العلمية والسياسية والاقتصادية والإدارية والثقافية.
- يمكن تطبيقها في المنظمات والمؤسسات التعليمية والجامعات، لأن شروطها وعناصرها ليست خيالية أو تعجيزية.
- . تعتبر أحدث نظريات القيادة، وقد أثبتت فاعليتها في الكثير من الدراسات العربية والأجنبية.
- تتماشى مع التغييرات التي تحدث بشكل فاعل في مناخ عمل المنظمات والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم.
- تساعد القائد في وضع رؤيا واضحة للمؤسسة، أو إيضاح الرؤية القديمة بشكل سليم.
- تعمل على تمكين العاملين وزيادة ثقتهم بالمؤسسة.

أهمية القيادة التحويلية

القيادة التحويلية أصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي اكتسبتها قوة وأهمية منهم:

يرى (الغامدي، 2011) أن العوامل التي أكسبت القيادة التحويلية أهمية هي:

1. القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ومتجانسة ومتعاونة فيما بينها.
2. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء المرؤوسين من العاملين والموظفين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً، يمكن أن تحسن فاعلية المديرين.
3. تحويل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً ومؤثراً ومهماً في تحفيز الموظفين والعاملين للعمل، إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة والمؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

4. القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة أو مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة التطبيق في المنظمات الناجحة، وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

يرى (الحامدي 2019، ص 28) أن القيادة التحويلية تتبع أهميتها من تحديات العصر التي تجعل مؤسساتنا التعليمية بحاجة إلى قائد ملهم، وليس فقط مدير ينفذ صلاحيات ممنوحة له، قائد يؤمن بأهمية تطور رؤية مستقبلية للمدرسة، والاهتمام بالعاملين تحت قيادته من معلمين وجهاز إداري، وذلك من خلال الشخصية الكاريزمية، والاعتبار الفردي، والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية.

عناصر أو أبعاد أنماط القيادة التحويلية
يرى (باس، 2015) أن أنماط القيادة التحويلية هي:

1. التأثير المثالي أو (الكاريزما) أو الجاذبية القيادية :

ويطلق عليه التأثير الكارزماتي أو الجاذبية القيادية ، إذ يقوم القائد بترسيخ الاعتزاز بالنفس في نفوس العاملين ، وترتيب أولويات المهمات ، وتعرف الواجبات الأكثر أهمية ، ونشر الإحساس برسالة المنظمة، فالقائد الكاريزمي يضع المعنى والمغزى من خلال الفهم ، والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة، من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيراً، وتترك انطباعات واضحة لدى العاملين.

بينما يرى (القيوتي 2001، ص 45) أن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة تمكنه من التأثير في الآخرين، وهو التأثير الذي يحدث بموجبه الاتصال والتواصل المستمر مع العاملين في مواقع العمل، بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.

(مصطفى، 2006، 300-305) يرى أن القائد يتمتع بالاحترام والثقة من قبل تابعيه ويتمتع بمستويات عالية من الأداء، بل يملك القائد رؤية ومهمة، يمكن إحرازها وتحقيقها، فكل يعجب بالقائد ويحترمه ويثق به، وكل تابع يسلك نفس سلوك قائده بل ويحاكي طريقته، فالقائد يكسب ثقة الجميع في ظل اهتمامه باحتياجات الآخرين أكثر من اهتمامه باحتياجاته

الشخصية، ويشارك القائد التابع بالمخاطرة بحيث يكون عملهم متناسقا، وبذلك فهو يحقق مستويات عالية من القيادة الأخلاقية.

2. الدفع والإلهام أو التحفيز الإلهامي أو الدافعية الإلهامية:

يقول (العمرى، 2004 ، 31 : 32) إن القادة التحويليين يتصرفون هنا وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه، وإن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستميلون رؤوسهم ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها، وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة، ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.

يسعى القادة التحويليين من وراء هذه السمة إلى تحفيز من حولهم ، ودفعهم من خلال عرض عمل التابعين، بطريقة تدل على أنه عمل ذو معنى يحمل فيه عنصر المنافسة والتحدى للآخرين، وإذكاء روح العمل الجماعي بحماسة أمام العيان، لأن الحماسة والتفاؤل سمة على كل جبين، ويعمل على انخراط التابعين في الحالات المستقبلية الجذابة ، ويظهرون توقعات واضحة للتواصل مع التابعين، تلك التي يريد التابعون أن يولجوها أو يمارسوها، كما أنهم يظهرون ولاءهم لأهداف المؤسسة، ولديهم رؤية، وهم قادرون على ترجمتها للآخرين ليقسموها سويا

3. الاستثارة الفكرية (الذهنية)، أو الحفز الذهني:

يؤكد (الغامدي (2011) إن الاستثارة الفكرية أو العقلية هي قدرة القائد في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، والنظر للصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها، فالقادة هنا يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، مما يطلق الطاقات الخلاقة ويوسع الآفاق ويعطي أفكارًا جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع.

إن عمل القائد يدور حول البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشكلات، بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين، وفيها يبرز قدرة القائد على بناء وعي عال بالمشاكل وحلها، مما يجعل من المرؤوسين أشخاصا مبدعين، من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار لديهم.

4. الاعتبار الفردي أو الاهتمام الفردي:

إن القائد التحويلي يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد، لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح وتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة، ويسهم في حل مشكلاته، والوقوف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الأفراد، ويصغي جيدا لمن يتحدث منهم إليه، ويمارس أسلوب الإدارة بالحضور، بمعنى أن يكون قريباً من العاملين ليسهل رجوعهم إليه عند الحاجة، ويفوض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع عدم جعلهم يشعرون بأنهم تحت الرقابة.

محمد سرحان (2009، 288 - 289) يرى أن القائد التحويلي يمارس عملياً اهتمامه الإنساني بالفرد من خلال العناصر التالية:

- إيجاد فرص جديدة للتعلّم أمام التابعين مع توفير مناخ مساعد لذلك.
- تشجيع الاتصال ذو الاتجاهين مع التابعين.
- التفاعل المتبادل مع التابعين بشكل شخصي، أي على مستوى الفرد بصفته إنساناً وليس بصفته
- يؤدي أعمال وأدوار معينة.
- الاستماع بفعالية للتابعين من قبل القائد التحويلي.
- الاعتراف بالفروق الفردية بين التابعين من حيث الحاجات والرغبات.
- الإيمان بالتفويض كوسيلة لتطوير التابعين مع ضرورة متابعة الأعمال التي تم التفويض بها الرؤية مدى التقدم ومدى حاجة التابعين إلى التوجيه أو المساندة في أعمالهم.
- تعامل القائد مع التابعين يعكس طبيعة الفروق الفردية بينهم فمنهم من يحتاج إلى تشجيع ومنهم من يحتاج إلى استقلالية أكثر وهكذا.

بينما يرى (بيرنز) أن أبعاد القيادة التحويلية:

القيادة العقلانية

يستخدم مصطلح عقلي (Intellectual) للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة ، كما يتناول قيما وأهدافا وغايات تتجاوز الحاجات العلمية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها بعد منظرا (Theorist) ، أما الذي تعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا (Moralist) ، في حين أن الذي تعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها، من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا، الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع، من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية؛ لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع وطبقا لإطار الصراع يجد الحلول لمشكلات المجتمع.

القيادة الإصلاحية

إن القادة الحقيقيين هم الذين يعملون ويتعلمون من خلال أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، وتدل القيادة الإصلاحية ضمنا على قيادة أخلاقية، فالقائد يكون إصلاحيا حقيقيا، عندما يكون

لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل إصلاح جانب منه، وتكمن الأسباب في فشل القيادة الإصلاحية في سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع، وضعف تشجيع البناء الاجتماعي والسياسي للصراع على مواجهة القضايا الجوهرية، والعمل على حلها، وسوء فهم وتفسير حاجات الأتباع، وغياب الإحساس بالهدف العام.

ومع أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية، إلا أن القائد الإصلاحي لا يستطيع تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك، بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، إلى جانب أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والتبادلية، فهي تحويلية في روحها وتبادلية في إجراءاتها، وعليه فإن هذه القيادة تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها، ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغييرا جوهريا.

القيادة الثورية:

وهي إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وذلك بخلاف مفهوم الإصلاح، ولذلك فالقيادة الثورية الناجحة تحدث نادرا، أن إيجاد رؤية مشتركة هي أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع، ولكي تكون القيادة الثورية تحويلية وناجحة لا بد وأن تتوفر لها عدة خصائص

أهمها: أن تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد، والوقت، والمخاطرة بالسجن، والنفي، والاضطهاد وربما الحياة.

القيادة البطولية والأيدولوجية:

لقد أثرى مفهوم الكاريزما دراسات القيادة، واستولى غموض هذا المفهوم على اهتمام الباحثين في علوم مختلفة، وتطبيق في أوضاع متنوعة، ويشير مصطلح الكاريزما إلى النعمة الإلهية للموهبة الطبيعية، ولأن (ماكس ويبر) لم يعط توضيحاً ما إذا كانت هذه النعمة هي خاصية يمتلكها القائد دون اعتماده على المجتمع، أو كونها خاصية تعتمد على تمييز القائد من قبل الأتباع، فقد اتخذ

هذا المفهوم معان مختلفة منها : الخصائص الساحرة للقائد، والعلاقة العاطفية بين القائد والتابع والصورة الأبوية للقائد عند الشعب، والاعتقاد بأنه ذو قوة خارقة، ويمتلك معرفة لا حدود لها، وأخلاقه فاضلة .

خصائص ووظائف القيادة التحويلية:

القائد التحويلي لكي يستطيع إدارة التغيير، وتحويل المؤسسة إلى الوضع المرغوب فيه، ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص، منها:

- الكارزما تيكية : إنها " طبيعة السلوك الذي يصدر عن القائد حيث يجعله ذا شخصية جذابة، والجاذبية يمكن أن تكون موجهة ذاتيا بمعنى الإحساس العالي بالذات مما يؤدي إلى دافعية أقوى، وأداء أفضل مما كان متوقعا.
- الرؤيا : إنها هي المستقبل الجذاب، والمثالي للمؤسسة أو المنظمة المراد تحقيقه، والقادة التحويليين أصحاب رؤيا يقودون العاملين معهم باتجاه مسار ربط الحاضر بالمستقبل، ورفع طاقات العاملين معهم، بالإضافة إلى مساعدة الناس في إيجاد معنى واضح لعملهم وإيجاد معايير للتغيير، وتطوير العاملين الذاتي لأنفسهم.
- التمكين : إنه التمكين هو القدرة على تحفيز العاملين، وتمكين الآخرين وجعلهم يستمتعون بهذا الإحساس، مما يؤثر عليهم في المبادرة في تنفيذ المهام بفاعلية وكفاءة، لأنه في تمكينهم يصبحون ملتزمين في العمل بشكل أفضل، يأخذون على عاتقهم مسؤولية العمل، ويبدلون أقصى ما لديهم من قدرات لإنجاز أعمالهم المطلوبة، نظرا لارتفاع روحهم المعنوية.
- التغيير : إنه من أهم خصائص القيادة التحويلية، حيث يشتمل على عدة ابعاد وهي: التغيير في الاستراتيجية، والهيكل، والأفراد والسلوك، فالمؤسسات بجميع أنواعها بحاجة إلى تطوير استراتيجيتها، وهياكلها، وهي بحاجة إلى تغييرات كلية، لذا يكون التغيير شاملا أو

جزئيا كما أن دور القائد يكمن في تهيئة العاملين نحو التغيير، وتقبل التغيير وتخفيف مقاومتهم له، حيث تكون المؤسسة والأفراد جاهزين لتقبل هذا التغيير.

يرى (العمرى ، 2004) أن خصائص القيادة التحويلية تتمركز فيما يلي:

أن القائد التحويلي يجب أن يكون له حضور واضح في المنظمة.

- النشاط بدني متفاعل.
- يشارك العاملين مشاكلهم.
- يسعى للوصول بمروسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف.
- يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

وأیضا من الخصائص التي يتميز بها القادة التحويليين:

- الشجاعة، إذ تعني لهم القدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، فهم يتميزون بالمخاطرة والعقلانية والصمود.
- يؤمن القادة التحويليين بالأفراد، فقوتهم تجعلهم لا يفرضون قراراتهم على الآخرين بل يعملون على تفويض الصلاحيات للآخرين.
- يتميز القادة التحويليين بمستوى عال من الإدراك ويؤمنون بمبادئ محددة، ويتعاملون مع الدافع والعاطفة والألم والثقة والولاء.
- القدرة في التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد، والتكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الترتيب والتفكير.
- التميز بالرؤيا والتصور والأحلام

يرى (مصطفى (2006) أن خصائص القائد التحويلي هي:

- قيادة فاعلة حازمة وهادفة: تتمثل في القدرة على إدارة التغيير والانتقال من وضع إلى آخر بشكل أفضل، وهي قيادة مبادرة للتغيير والتطوير.
- قيادة مشاركة في اتخاذ القرار : فمشاركة المروسين في عملية اتخاذ القرار، يؤدي ذلك إلى زيادة انتمائهم للمؤسسة.
- قيادة متابعة الأداء : لابد للمشرف من التعامل مع عملية التقويم لجميع المروسين بجدية لاكتشاف عناصر القوة والضعف.

- قيادة عصرية: القائد لابد أن يستخدم الأساليب العصرية، ومنجزات التكنولوجيا الحديثة التي تستند إلى المنطق العلمي أثناء تأدية عمله.
- قيادة جماعية: وهي مساعدة الجماعة ليتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، ويقتنعون بأهميته فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة.
- قيادة إبداعية يكون القائد المبدع لديه الطموح والآمال المتألقة بالأفكار الجديدة والتميز القادرة على حل المشكلات المطورة للأهداف والأساليب التي مفادها تغيير السلوك الإداري.

وظائف القيادة التحويلية

إن وظائف القيادة هي:

- إدارة التنافس أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
- إدارة التعقيد وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة بغض النظر عن درجة التغير والغموض واختلاف الأهداف.
- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي ويكون ذلك عن طريق:
- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
- إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.
- إدارة التعليم والتدريب المستمر : تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

ويرى السويدان، (2006) أن هناك أربع مهام رئيسية للقائد التحويلي:

- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود.
- إيصال الرؤية للأتباع.
- تطبيق الرؤية.

- رفع التزام الأتباع اتجاه الرؤية.

يرى (الهواري 79، 1996) يرى أن هناك خمس وظائف رئيسية:

- إدراك الحاجة للتغيير .
- تقديم رؤية مستقبلية.
- اختيار نموذج للتغيير.
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
- إدارة الفترة الانتقالية.

التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

يرى (الغامدي (2011) أن هناك ستة تحديات تواجه القيادات التحويلية في المنظمات:

1. المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها العولمة، وبالتالي أصبح على كل منظمة تهيئة نفسها للسيطرة على أكبر مساحة في السوق، وذلك من خلال خفض التكلفة إلى أقصى حد ممكن.
2. العولمة: أدى التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصال إلى تحويل العالم لقرية صغيرة شديدة المنافسة، ما استوجب على القيادات التحويلية العمل على استيعاب هذه التغيرات.
3. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار تأتي الحاجة الماسة لاستعمال الموارد المتاحة استخداماً أمثلاً ما يلزم على القيادات البحث عن الحلول المناسبة لتطبيقها مع ضرورة الاهتمام بالعنصر الزمني خاصة في عصر السرعة.
4. الجودة الشاملة أصبحت جودة السلع والخدمات مقياس تميز المؤسسات.
5. التحديات التكنولوجية : تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في العصر الحالي.
6. اتخاذ القرار في عالم متغير : يتوقف تحدي القيادات التحويلية على مدى قدرتهم في العمل على ضوء رؤية مستقبلية واضحة، تمكن من مواجهة التحديات.

بينما يرى (مطر، (2018) أن هناك أربعة تحديات رئيسية هي:

- تحديات إدارية: تتمثل في التنظيم الإداري والعلاقات بين القادة والعاملين فهي تؤثر تأثيراً مباشراً في تطبيق القيادة التحويلية.

- تحديات ثقافية واجتماعية تتميز كل منظمة بثقافتها الخاصة، التي من شأنها تجعل بينها وبين غيرها اختلاف وفروق، وهذه الثقافة تشمل العادات والتقاليد والقيم والأعراف والمواقف والاتجاهات، كل هذه التحديات تؤثر تأثيرا واضحا في العملية القيادية.
- تحديات تكنولوجيا التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي المتزايد والمصاحب للقرن العشرين، له أثره البالغ في عملية القيادة، إذ تقوم المنظمة بتطوير العاملين بمستوى يناسب هذا التطور التكنولوجي.
- تحديات تنظيمية تشمل التنظيم البيئي للمنظمة، والتنظيم السلوكي للعاملين بها، وكلاهما ضروريان جدا لتحسين العملية القيادية، فالمنظمة التي تمارس التفويض والعلاقات الإنسانية الجيدة هي بيئة تنظيمية مؤهلة لممارسة القيادة التحويلية.

الدراسات السابقة

أولا الدراسات العربية

1. دراسة (Alshammari, 2020) حول القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في

جامعة أم القرى :هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى، وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على مستوى الأداء الوظيفي، مما يعزز من أهمية تبني القيم الأخلاقية في الممارسات القيادية.

2. دراسة (Alzahrani, 2019) حول تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير في كلية

إدارة الأعمال بجامعة طيبة :استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة، ودورها في إدارة التغيير. توصلت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل فعال في تسهيل عمليات التغيير التنظيمي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي للعاملين.

3. دراسة (Alghamdi, 2018) حول تأثير أنماط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي في

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالرياض :هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالرياض. أظهرت النتائج أن تبني أنماط القيادة التحويلية يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين.

4. دراسة (Alotaibi, 2021) حول تأثير القيادة الاستباقية على أداء موظفي البريد السعودي :تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الاستباقية وتأثيرها على أداء موظفي البريد السعودي. أظهرت النتائج أن القيادة الاستباقية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز القدرات الابتكارية والاستجابة السريعة للتحديات.
5. دراسة (Alshehri, 2022) حول القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام الوظيفي في وزارة الصحة السعودية :هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى موظفي وزارة الصحة. أظهرت النتائج أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية يساهمون في رفع مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء.
6. دراسة (Alqahtani, 2020) حول القيادة التشاركية ودورها في تحسين بيئة العمل في قطاع البنوك السعودية
استهدفت هذه الدراسة قياس تأثير القيادة التشاركية على بيئة العمل في القطاع المصرفي السعودي. أظهرت النتائج أن مشاركة القادة للموظفين في صنع القرار يساهم في تعزيز رضاهم وتحفيزهم على الأداء بفعالية.
7. دراسة (Alharbi, 2019) حول القيادة الخادمة وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات السعودية : ركزت هذه الدراسة على مفهوم القيادة الخادمة وتأثيره على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. أشارت النتائج إلى أن القادة الذين يقدمون الدعم المستمر لموظفيهم يعززون بيئة العمل الإيجابية ويزيدون من الرضا الوظيفي.
8. دراسة (Almutairi, 2021) حول تأثير القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي في الشركات التقنية السعودية : تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي في الشركات التقنية. أكدت النتائج أن استخدام الأدوات الرقمية في الإدارة يعزز من كفاءة العمل، ويزيد من تفاعل الموظفين مع بيئة العمل الرقمية.
9. (دراسة المطيري 2020م) بعنوان دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. جامعة مؤتة، الأردن : الدراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، العينة تكونت من (200) معلماً ومعلمة وتم اختيار العينة

بالطريقة العشوائية، وقد استخدم أداة الاستبانة في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- أن دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة وأن مجال التحفيز الإلهامي جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وأن مجال التمكين جاء بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين تعزى المتغير الجنس ولصالح الذكور و لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي.

أوصت الدراسة:

- تفعيل تفويض الصلاحيات لمديري المدارس لإيجاد نظام للحوافز لرفع الروح المعنوية للمعلمين في المدارس.
- عقد فعاليات للمعلمين المبدعين لتنمية قدراتهم وتطوير أدائهم.
- تهيئة بيئة مدرسية من خلالها يتم الإسهام في تفعيل مبادرات مؤسسات المجتمع المدني وتحسينها.
- إجراء دراسة للتعرف إلى دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.
- إجراء دراسة لمعرفة مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة.

10 . (دراسة العتيبي 2019م)، بعنوان : أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين

دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن بالأردن : التي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الفنادق الخمسة نجوم في الأردن وقد تناولت أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي الاهتمام بمشاعر الفرد والاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي والتأثير ، كذلك تناولت ثلاثة أبعاد للقيادة التبادلية وهي المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء الإيجابية والإدارة بالاستثناء السلبية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية لدراسة مجتمع الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، خرجت الدراسة بعدة نتائج:

- أن أسلوب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين، وكان التأثير الأكبر لممارسة القيادة التحويلية.

- أن العاملين في الفنادق يرون أن مدراءهم يطبقون أسلوب القيادة التحويلية بدرجة متوسطة إلى مرتفعة بمتوسط معياري (3.50)، بينما يرون أن تطبيق أسلوب القيادة التبادلية بدرجة منخفضة إلى متوسطة بمتوسط معياري (2.86).

أوصت الدراسة:

- ضرورة تجنب نمط القيادة التبادلية باستثناء تطبيق مفهوم المكافآت المشروطة.
- التركيز على استخدام وتطبيق ممارسة القيادة التحويلية، التي تعتبر مناسبة في إدارة الموظفين خصوصاً في القطاع الفنادق.

11 . (دراسة البقعاوي (2019م) بعنوان : دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030م بالمملكة العربية السعودية. : هدفت الدراسة إلى الوقوف لدور القيادة التحويلية في تطوير الأداء لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030م، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن القيادة التحويلية لها الدور الكبير والمؤثر في التطوير لدى الأداء الوظيفي لمديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- تعتبر القيادة التحويلية هي الركن الأساسي والقادر على تطوير الأداء وتحسين المهارات لدى مديرات المدارس.
- القيادة التحويلية تقوم بتشجيعهم على الأعمال الجماعية التعاونية، والتقليل من عزلتهم المهنية، والتحفيز على المشاركة في عدة نشاطات أخرى، والبذل الجهود إضافية أخرى، لكي تتحقق الأهداف.

توصلت الدراسة إلى:

ضرورة التنظيم للندوات العلمية والدورات الخاصة الموجهة لمديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية.

- - عقد برامج تدريبية في مجالات القيادة التحويلية، وذلك لتطوير وتنمية المهارات القيادية للمدارس.
- يجب تطبيق المبادئ والأسس للقيادة التحويلية لإدارات التعليم.
- الزيادة للعمل التعاوني الجماعي والتبادل للخبرات بين القيادات التربوية.

يجب إعطاء المزيد من الصلاحيات من خلال:

- المبدأ لتفويض السلطة لدى القيادة المدرسية.
- مخاطبة وزارة التعليم المستمر بالمملكة العربية السعودية لجميع المديرات والمعلمين المدارس التعليم العام بضرورة محاولة تطبيق والتعرف على القيادة التحويلية.

12 . (دراسة الحامدي 2019م) بعنوان درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. جامعة نزوى سلطنة عمان : تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة الممارسة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات

وتفسيرها وتحليلها، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وقد كانت عينة الدراسة (384)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- أن الواقع الممارسة القيادة التحويلية بمدارس الظاهرة وصل لدرجة متوسطة، وجاء المستوى للروح المعنوية كذلك بدرجة متوسطة.
- وجود العلاقة الارتباطية الموجبة القوية بين الواقع لممارسة القيادة التحويلية والروح المعنوية لدى المعلمين بمدارس محافظة الظاهرة.

لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في تقديرات العينة حول درجة الممارسة لمديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة التحويلية، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين حسب المتغيرات الثلاثة (الجنس أو المؤهل الدراسي أو الخبرة).

أوصت الدراسة:

- ضرورة استخدام القيادة التحويلية لدى المعلمين، وذلك لرفع الروح المعنوية لديهم ويكون ذلك عن طريق مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وإقامة الحوارات والسماح بالنقد والملاحظة، والتخطيط الجماعي والتشجيع للتطوير لدى المعلمين.
- تعديل الضوابط لشغل وظيفة مدير مدرسة، بحيث لا تكون الوظيفة مطلقة، وتكون محددة المدة.

13. دراسة ال عوض 2019م)، بعنوان القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين رابطة التربويين العرب السعودية : الدراسة

هدفت إلى معرفة واقع القيادة التحويلية لمديري المدارس من خلال وجهة نظر المعلمين بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، وعلاقات القيادة التحويلية بالكفايات المهنية

لدى المعلمين، وتم وضع مجموعة من المقترحات لتطويرها، كذلك معرفة مدى الاختلاف لدى المعلمين تبعاً للمتغيرات الثلاثة (النوع ، المؤهل العلمي ، الخبرة) ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (150) معلماً ومعلمة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج :

- أن القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار حلقة ثانية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة جداً.
- أن مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار يختلفون في درجة ممارستهم للممارسات القيادية بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص.
- وجود علاقات بين القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين في السلطنة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير المؤهل العلمي - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على مجال الكفايات المهنية لدى معلمين المدارس تبعاً لمتغير النوع.

حيث أوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- يجب على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، المتمثلة بدائرة التطوير للأداء المدرسي، أن تتبنى نمط القيادة التحويلية كمنهج ينطلق منه مدراء المدارس في جميع أعمالهم، وذلك بسبب أهميته لتحقيق النتائج الفعالة.
- وضع عدة آليات للتنافس بين المدارس المعرفة مستوى الإنجاز والفاعلية، من خلال المعايير المرتبطة بالقيادة التحويلية.
- الاهتمام بعملية من يتولى المناصب القيادية في المدارس وفقاً لمجموعة من المعايير والشروط.
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وإشراك المعلمين في التخطيط والأهداف التعليمية.
- أن يهتم مديرو المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين المعلمين.
- مشاركة المعلمين في الخطط والأهداف، لكي تكون عمليات التواصل بين المدير والمعلمين سهلة، لا بد من الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمعلمين.

14 . (دراسة عمرون (2018) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة بالجزائر : هدفت الدراسة إلى أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية، حيث استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات، وقد طبق العينة على (41) موظفا، خرجت الدراسة بعدة نتائج منها :

- وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وأن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم الولاية المسيلة.
- أن القيادة التحويلية تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المنظمة عن طريق إقناع الأفراد.
- تحقيق التفاهم والتناسق والانسجام بين العمال فيما بينهم من جهة، وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

أن الفرضية العامة قد تحققت وهو وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة.

أوصت الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية جنبا إلى جنب مع احتياجات القيادة التحويلية في الرابطة الرياضية.
- ضرورة الاهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تحيز أو استثناء.
- دعم كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في الرابطة الرياضية لكرة القدم.
- تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال القيادة.

15 . (دراسة الفيفي 2018م) بعنوان متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة (عسير) بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية 2030م. المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر : هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية 2030م، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة

الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وقد استخدمت العينة العشوائية في الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- البيروقراطية بشكلها الحالي هي أحد التحديات التي تواجه التحول الوطني والرؤية الجديدة للدولة 2030 .
- القيادة التحويلية تساعد على تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم.
- مساعدة القيادة التحويلية لفريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدروسة.
- أن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في مجال التأثير المثالي جاءت بدرجة كبيرة جدا).
- أن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في مجال التمكين جاءت بدرجة كبيرة جدا.

أوصت الدراسة بالتالي:

- تنظيم الدورات العلمية والدورات المتخصصة الموجهة لمديري المدارس بالمملكة العربية السعودية.
- العمل على وضع معايير لاختيار مدراء المدارس بالمملكة العربية السعودية وفق رؤى وتطلعات تتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية.
- توجيه وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية المستمر لمديري ومعلمي مدارس العليم العام بالتعرف على القيادة التحويلية ومحاولة تطبيقها والتعرف عليها.

16. (دراسة اليعربي (2017م)، بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، جامعة المنصورة، مصر : هدفت الدراسة إلى أن القيادة جزءاً أساسياً من العملية الإدارية، وأن النمط القيادي التحويلي أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل المنظمة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، حيث كانت عينة الدراسة (445) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- وجود جميع الأنماط القيادية المختلفة بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- أن الدرجة الكلية في مستوى الممارسة العلمية للقيادة الإبداعية لمديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية جاءت مرتفعة.

- أن معظم مديري المدارس يوجه تعليمات إلى العاملين بضرورة بذل أكبر جهود للمحافظة على مستوى الأداء.
- مشاركة معظم مديري المدارس في المناسبات الاجتماعية.

توصيات الدراسة:

- عقد مديرات التربية والتعليم ورشات عمل لمديري المدارس تناقش الأنماط القيادية وتبين مزايا ومساوئ كل نمط.
- اعتماد اللامركزية في إدارة المؤسسة التربوية وإتاحة الحرية ولو بشكل جزئي لمديري المدارس في تطوير مدارسهم من خلال التفويض في بعض الصلاحيات.
- يتم اختيار المديرين وفق آليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين.
- التشاورية الفعالة في اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين.
- ضرورة التواصل بين المدرسة، ومؤسسات المجتمع المحلي.
- ضرورة الاطلاع المستمر من مديري المدارس على كل ما هو جديد في مجال القيادة والإبداع الإداري من أبحاث ودراسات.

17. (دراسة نصار 2015م)، بعنوان : العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمصر. جامعة بورسعيد ، مصر : هدفت الدراسة إلى وجود علاقات بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وتوضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وبيان ضرورة الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، والتعرف على علاقة الحفز الإلهامي والرضا الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ومعرفة العلاقة بين الحفز الفكري والرضا الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وتحديد العلاقة بين الاعتبارات الفردية والرضا الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ومعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والتميز في الأداء، اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، استخدم الحصر الشامل في عينة الدراسة، وتم استخدام أداة الاستبانة في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج :

- توفر سلوكيات التأثير المثالي في المؤسسة العامة موضع الدراسة، حيث تتسم القيادة الإدارية في

- هذه المؤسسة بقوة الشخصية، واللياقة البدنية.
- توفير سلوكيات الحفز الإلهامي في المؤسسة موضع الدراسة.
- توفير سلوكيات الحفز الفكري في المؤسسة موضع الدراسة.
- توفير سلوكيات الاعتبار الفردية في المؤسسة موضع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى توصيات منها :

- الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً إلى جنب مع احتياجات القيادة الإدارية
- في المؤسسات التعليمية.
- زيادة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم.
- تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.
- زيادة العمل على تعزيز تفويض المزيد من الصلاحيات.
- زيادة الاهتمام بجميع العاملين دون تحيز.
- زيادة الاهتمام بتوفير دورات تدريبية وورش عمل تعمل على زيادة تمتع القيادة الإدارية في المؤسسة موضع الدراسة بخصائص القائد التحويلي.

18. (دراسة الفلتيية (2015م) بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، جامعة نزوى، سلطنة عمان : هدفت الدراسة عن الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المعلمين والكشف عن أثر كل من متغير الجنس، والوظيفة والخبرة، حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وكانت عينة الدراسة (142) عينة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس فالعلاقة موجبة قوية.
- أن درجة الممارسة للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس في جميع مجالات القيادة التحويلية مرتفعة بدرجة عالية.

- أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي مرتفعة بدرجة عالية.
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير رؤية مشتركة للمدرسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة، ومجال تقديم نموذج للقدرة لمحور القيادة التحويلية، ولصالح الذكور.

أوصت الباحثة في دراستها :

- تعميق وعي مديري المدارس بالتحديات التي تواجههم عند ممارسة نمط القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي.
- الدعم المستمر بالمستوى العالي، وذلك من خلال زيادة أوراق العمل المقدمة بالتدريب.
- تعزيز دور فريق إعداد الخطة ودور المعلمين في تنوع المناشط، وزيادة الاهتمام بالمجالات المختلفة للخطط المدروسة، من خلال إقامة ورش العمل.
- توجيه الباحثين نحو دراسات تدرس علاقات ممكنة داخل البيئة المدرسية، مثل دراسة علاقة القيادة التحويلية بموضوعات إدارية أخرى كعلاقتها بالمناخ التنظيمي، أو الرضا الوظيفي للمعلمين.

ثانيا الدراسات الأجنبية

- 19 . دراسة الزيود (Alzogoud (2015)، بعنوان الاستغراق الوظيفي بين الأكاديميين في الأردن، بالأردن : الدراسة خلصت إلى معرفة العلاقة بين ضغط العمل والاستقلالية والدعم الاجتماعي، والتغذية الراجعة الخاصة بالأداء، والاستغراق الوظيفي، وهدفت إلى التعرف على الدور الوسيط لمتغير الرضا الوظيفي في العلاقة بين ضغط العمل، والاستقلالية والدعم الاجتماعي والتغذية الراجعة الخاصة بالأداء، والاستغراق الوظيفي، وهدفت إلى التحقق من الأثر المعدل للثقة بين الرضا والاستغراق الوظيفي، بلغت عينة الدراسة (700) شخصا من أربع جامعات في الأردن، تم استخدام أداة الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- وجود ارتباط سلبي بين ضغط العمل والاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي.

- وجود ارتباط إيجابي بين الاستقلالية، والدعم الاجتماعي والتغذية الراجعة للأداء وبين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي.
- وجود ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي.

أوصت الدراسة:

- تفعيل عملية التعيين لأعضاء الهيئة التدريسية.
- إدخال التكنولوجيا في العملية التدريسية والتعليمية.
- تخفيض العبء الإداري على الأكاديميين بصفته ليس من مهامهم الأساسية.

20 . دراسة سلامات، وعدنان، ونور الدين (Selamat Adnan &Nordin 2013) بعنوان
أثر التحول في إجراءات السلوك القيادي لدى المعلمين، بماليزيا: هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث تم اختيار عينة من 186 مدرسة ثانوية في مقاطعة كلاج أين وكانت العينة عشوائية، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، توصلت الدراسة لعدة نتائج:

- أن المعلمين الثانويين في مقاطعة كلاج لديهم مستوى عال في الالتزام التنظيمي، ويرون بأن مديريهم يمارسون سلوكا قياديا تحويليا.
- أن هناك علاقة خطية موجبة وقوية بين سلوك القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.
- أن مستوى الالتزام التنظيمي للمدرسين بين العالي والمتوسط.
- توجد علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.
- أن مستوى الالتزام التنظيمي للمدرسين بين العالي والمتوسط.
- توجد علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

21. دراسة قاسم (Kasim 2010) بعنوان : العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية، بماليزيا : هدفت الدراسة إلى بيان دور المهام الممارسة إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، بلغت عينة الدراسة (500) عاملاً من العاملين في الوزارات الماليزية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

22. دراسة (wifram&Mohr، 2009م) بعنوان تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات بألمانيا.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ومخرجاتها، تم استخدام عينة من المرؤوسين وعددهم (403) فرداً، وعينة من رؤسائهم المباشرين وعددهم (117) رئيساً من 45 منظمة في ألمانيا، استخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية وهدف الفريق عندما حقق المرؤوسون درجات أعلى من رؤسائهم في موضوع قيمة العمل.
- تحقيق تأثير إيجابي للقيادة التحويلية، يجب على الرؤساء إعطاء تقدير أكبر لقيمة العمل، والتقليل من مظاهر التضجر لدى العاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشير الدراسات العربية إلى أهمية القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي والإداري في مختلف القطاعات، خصوصاً في المجال التعليمي والإداري. فقد أكدت دراسة المطيري (2020) أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تحسين أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث جاء التحفيز الإلهامي في المقدمة، بينما كان التمكين في المرتبة الأخيرة. أما دراسة العتيبي (2019)، فقد وجدت أن القيادة التحويلية والتبادلية تؤثر إيجابياً على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم بالأردن، مع تأثير أكبر للقيادة التحويلية. كما أشارت دراسة البقعاوي (2019) إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات المدارس المتوسطة بالسعودية، مما يستدعي تنظيم دورات تدريبية لتعزيز المهارات القيادية. وفي سلطنة عمان، أكدت دراسة الحامدي (2019) على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والروح المعنوية للمعلمين، بينما أوصت دراسة ال عوض (2019) بتبني القيادة التحويلية كمنهج لإدارة المدارس، مع التركيز على الحوافز والمشاركة الفعالة للمعلمين. كما أوضحت دراسة عمرون (2018) أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في الأندية الرياضية بالجزائر، مؤكدة أهمية تطوير المهارات القيادية للعاملين. وفي السياق ذاته، أوصت دراسة الفيقي (2018) بضرورة تطوير أداء مديرات المدارس في منطقة عسير بالسعودية عبر تطبيق مبادئ القيادة التحويلية وفق رؤية 2030. وأخيراً، أكدت دراسة اليعربي (2017) على أهمية الأنماط القيادية المختلفة في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان، مع التوصية بعقد ورش عمل لتعزيز الفهم التطبيقي لهذه الأنماط.

كما نلاحظ، فإن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أغلب عيناتها من الموظفين، خاصة في المجال التربوي، بينما نجد ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت الإشراف الديني، مما يميز هذه الدراسة عن غيرها.

إذ تتناول هذه الدراسة القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، وتركز على مدراء وموظفي القطاع الخاص في الشركات داخل مدينتي الرياض وجدة، مما يجعل النتائج محدودة التعميم على بقية القطاعات والمناطق الأخرى في المملكة العربية السعودية. كما أن الاعتماد على القطاع الخاص فقط قد يجعل النتائج غير قابلة للتطبيق على الموظفين في القطاع العام أو الهيئات الحكومية، حيث قد تختلف أساليب القيادة وسياسات التحفيز الوظيفي بين القطاعين.

أما من حيث النطاق الجغرافي، فقد اقتصرَت الدراسة على بيئة العمل في السعودية، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على بيئات العمل في دول أخرى، حيث تختلف الثقافة التنظيمية والاقتصادية من بلد إلى آخر. كما تمت الدراسة خلال فترة ثلاثة أشهر، وهي مدة قد لا تكون كافية لملاحظة التأثيرات طويلة المدى للقيادة على تحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي، إذ قد تحتاج هذه التأثيرات إلى فترة زمنية أطول حتى تظهر بشكل واضح على سلوكيات الموظفين ومستويات تحفيزهم.

وعلى الرغم من هذه الحدود، تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتعتمد على أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، مما يضمن تحقيق نتائج موضوعية يمكن مقارنتها بالدراسات السابقة في مجالات مشابهة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يرتكز هذا الفصل على منهجية البحث المتبعة وأدوات جمع البيانات المستخدمة لفهم هذه العلاقة بشكل علمي ومنهجي. كما يتناول تفاصيل مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى حدود البحث التي قد تؤثر على تعميم نتائجه. يسهم هذا الإطار المنهجي في تقديم تحليل دقيق يساعد على استخلاص نتائج موثوقة تسهم في تطوير أساليب القيادة وتعزيز الأداء الوظيفي داخل بيئات العمل المختلفة

المنهجية وطرق البحث لمنهج الوصفي التحليلي

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين القيادة الفعالة والأداء الوظيفي. يتيح هذا المنهج إمكانية جمع البيانات وتحليلها بدقة، مما يسهم في تفسير النتائج بشكل منهجي ومتوافق مع أهداف الدراسة.

أدوات جمع البيانات

الاستبيانات

سيتم إعداد استبيانات موجهة للموظفين في مختلف المؤسسات لتقييم تأثير أساليب القيادة التي يتبعها رؤسائهم على أدائهم، ومدى رضاهم الوظيفي، والتزامهم تجاه المؤسسة.

المقابلات الشخصية

سُجِّرى مقابلات مع بعض القادة والمديرين لاستكشاف أساليبهم القيادية، والتحديات التي يواجهونها في تحفيز الموظفين وتطوير أدائهم. تتيح هذه المقابلات الحصول على رؤى مباشرة ومعلومات تفصيلية عن تجارب القادة.

تحليل دراسات الحالة

سيتم دراسة عينات من المؤسسات الناجحة التي تطبق أساليب قيادة فعالة، إلى جانب مؤسسات تواجه تحديات قيادية. يهدف هذا التحليل إلى فهم الاستراتيجيات الناجحة وتحديد الأخطاء الشائعة في القيادة.

مجتمع و عينة البحث عينة الدراسة:

ستتكون العينة من مجموعة من الموظفين والقادة العاملين في مؤسسات متنوعة ومن مجالات مختلفة، مما يضمن تحقيق تنوع في البيانات وشمولية في النتائج.

سيتم اختيار العينة بطريقة عشوائية لضمان الحيادية وتوفير تمثيل شامل لمختلف المستويات الوظيفية، مما يساهم في الحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية .

حجم العينة

تم اختيار **100 موظف** فقط من شركات في الرياض وجدة، مما قد يجعل النتائج غير ممثلة لجميع القطاعات والمناطق الأخرى داخل المملكة السعودية.

نوعية العينة

ركزت الدراسة على مدراء وموظفين في القطاع الخاص، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتطبيق على الموظفين في القطاع العام أو الهيئات الحكومية، حيث قد تختلف أساليب القيادة وسياسات التحفيز الوظيفي.

حدود البحث

النطاق الجغرافي

تركز الدراسة على الشركات في السعودية، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على بيئات العمل في دول أخرى، حيث تختلف الثقافة التنظيمية والاقتصادية من بلد إلى آخر

المدة الزمنية

تمت الدراسة خلال فترة 3 أشهر، وهي مدة قد لا تكون كافية لملاحظة التأثيرات طويلة المدى للقيادة على تحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي. قد تحتاج هذه التأثيرات إلى فترة زمنية أطول حتى تظهر بشكل واضح على سلوكيات الموظفين ومستويات تحفيزهم.

الفصل الرابع

النتائج و التوصيات

في هذه الفصل بعون الله سيتم مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى معرفة دور القيادة الفعالة في تعزيز الأداء الوظيفي في ظل رؤية 2030 في شركات الرياض و جدة ، وتغطية أهم التوصيات التي تساعد على تعزيز ممارسة القيادة التحويلية وتطوير الأداء الوظيفي.

التوزيع الطبيعي للبيانات

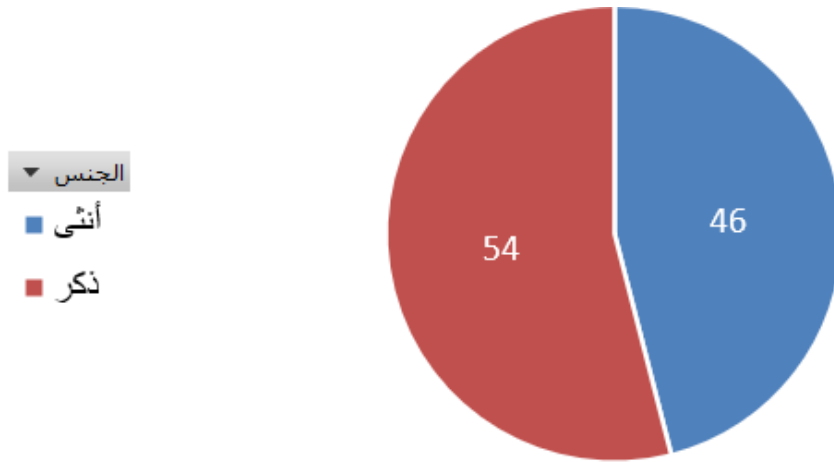
من الأهمية بمكان التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال معاملات الالتواء والتفطح، وذلك للتحقق من نوع الأساليب الإحصائية المناسبة وهل البيانات تقع ضمن البيانات البارامترية أو اللابارامترية. ويتم الحكم على تمتع البيانات بالتوزيع الطبيعي، وذلك عند وقوع قيم الالتواء ما بين $(2 \pm)$ وقيم التفطح ما بين $(7 \pm)$ ، وعليه فقد أظهرت نتائج الالتواء والتفطح (أنظر الجدول أن جميع النتائج جاءت في نطاق التوزيع الطبيعي. من هذه النتائج نستنتج أن كل من المحاور المتغيرات سواء لمتغير القيادة التحويلية أو متغير الأداء الوظيفي تقع ضمن التوزيع الطبيعي.

جدول 2 جدول التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المتغيرات	المحاور	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري للالتواء	التفطح	الخطأ المعياري للتفطح
القيادة التحويلية (المستقل)	أسلوب القيادة في المؤسسة	4.2	0.45	-0.210	0.208	-0.670	0.413
	تشجيع الإبداع والتطوير	4.35	0.42	-0.330	0.208	-0.750	0.413
	تحفيز الموظفين والإنتاجية	4.40	0.41	-0.290	0.208	-0.820	0.413
الأداء الوظيفي (التابع)	الرضا عن القيادة وأثرها على الأداء	4.10	0.47	-0.180	0.208	-0.710	0.413
	تأثير القيادة على تحقيق رؤية 2030	4.25	0.43	-0.250	0.208	-0.900	0.413

أولاً: نتائج البعد الأول (المعلومات العامة) التحليل الديموغرافي للمستجيبين التوزيع حسب الجنس

- بلغ عدد الموظفين الذكور المشاركين في الاستبيان 54 موظفًا، أي بنسبة 54 % من إجمالي العينة.
- بينما بلغ عدد الموظفات الإناث موظفة، ما يشكل نسبة 46 % من العينة.



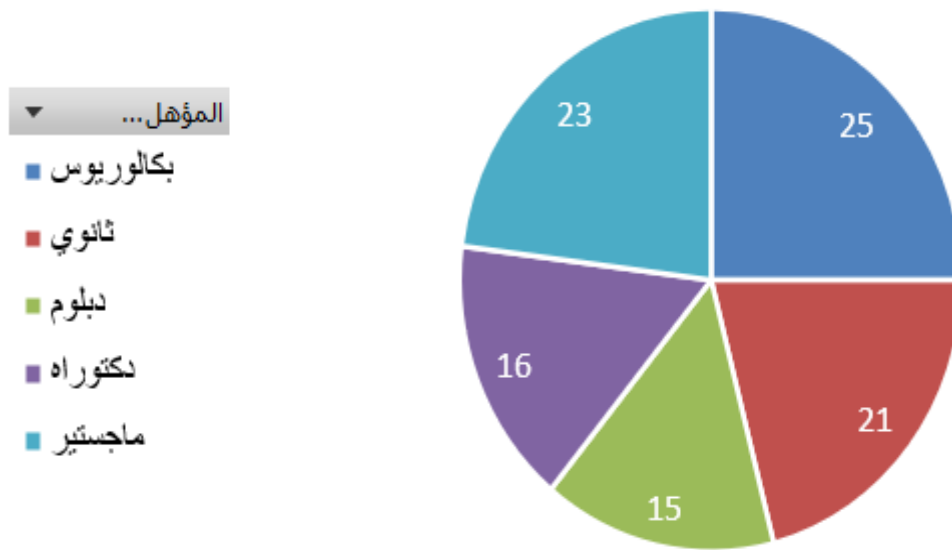
رسم توضيحي 3 التوزيع حسب الجنس

التوزيع حسب الفئة العمرية

- الفئة الأكثر تمثيلاً كانت (45 – 36) سنة حيث بلغ عددهم 40 موظفًا، أي بنسبة 40%
- الفئة العمرية (35 – 25) سنة جاءت في المرتبة الثانية بعدد 30 موظفًا، أي بنسبة 30%
- الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) شملت 10 موظفين، بنسبة 10%
- الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) ضمت 20 موظفًا، بنسبة 20%

التوزيع حسب المؤهل العلمي

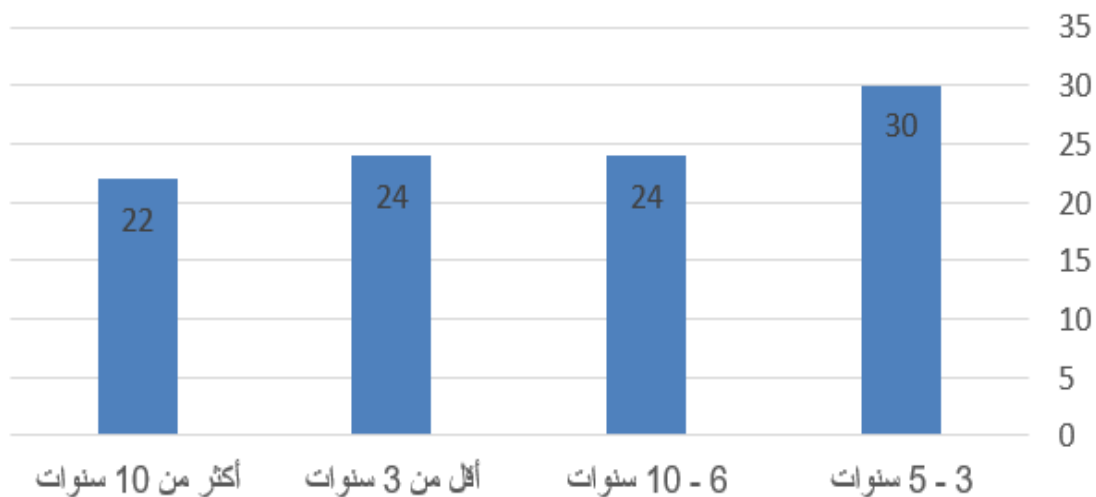
- حاز حملة البكالوريوس على النسبة الأعلى بعدد 25 موظفًا، أي 25 % من العينة.
- تلاهم حملة الدبلوم بعدد 15 موظفًا، أي 15 % من العينة.
- حصل حملة الماجستير على 23 موظفًا، بنسبة 23. %
- بينما كان هناك 21 موظفين فقط من حملة الثانوية العامة، بنسبة 21. %



رسم توضيحي 4 التوزيع حسب الفئة العمرية

التوزيع حسب سنوات الخبرة

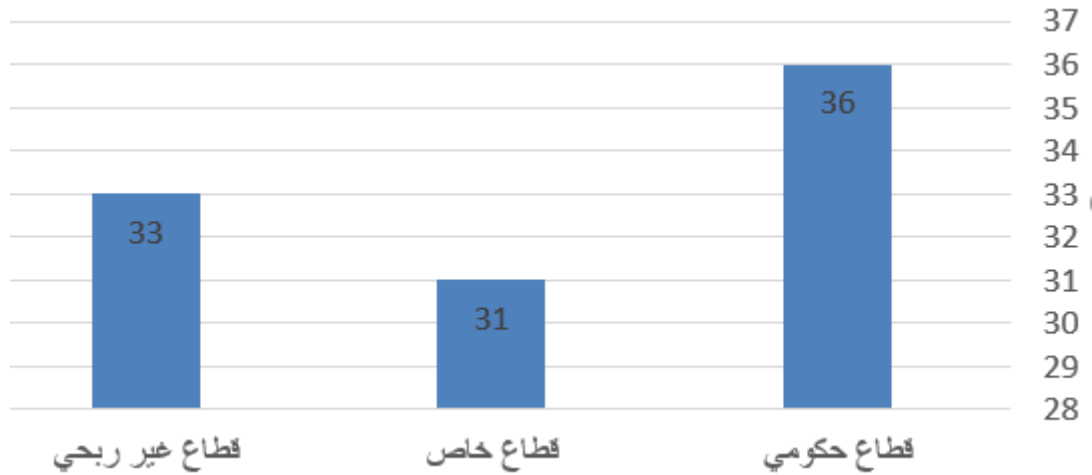
- شكل الموظفون ذوو (6 - 10) سنوات خبرة (النسبة الأعلى بعدد 24 موظفًا، أي 24 % من العينة).
- تلاهم الموظفون ذوو (3 - 5) سنوات خبرة (بعدد 30 موظفًا، بنسبة 30 %).
- بينما كان عدد الموظفين ذوي أقل من 3 سنوات خبرة 24 موظفًا، بنسبة 24 %.
- الموظفون ذوو أكثر من 10 سنوات خبرة بلغ عددهم 22 موظفًا، بنسبة 22 %.



رسم توضيحي 5 التوزيع حسب سنوات الخبرة

التوزيع حسب نوع المؤسسة

- يعمل 36 موظفًا في القطاع الحكومي، بنسبة 36% من العينة.
- بينما يعمل 31 موظفًا في القطاع الخاص، بنسبة 31%.
- أما العاملون في القطاع غير الربحي فبلغ عددهم 33 موظفين، بنسبة 33%.



رسم توضيحي 6 التوزيع حسب نوع المؤسسة

ثانيا : نتائج البعد الثاني (تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي)

جدول 3 نتائج البعد الثاني (تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي)

السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
السؤال 6: أي من الأساليب القيادية التالية يمارسه قائدك المباشر غالبًا؟	3.60	0.70	مرتفع
السؤال 7: هل القائد المباشر يعزز بيئة عمل داعمة للابتكار والتطوير؟	3.65	0.60	مرتفع
السؤال 8: هل القائد يشجعك على التفكير الإبداعي واقتراح أفكار جديدة؟	3.55	0.75	مرتفع
السؤال 9: هل يوفر القائد فرصًا للنمو المهني والتطوير المستمر؟	3.60	0.70	مرتفع
المتوسط العام	3.60	0.68	مرتفع

تشير النتائج إلى دعم الفرضية الأولى التي تقول أن " القيادة الفعالة لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية ". حيث يظهر المتوسط الحسابي المرتفع

(3.60) أن المشاركين يوافقون بشكل كبير على أن القائد المباشر يعزز بيئة داعمة للابتكار والتطوير، ويشجع على التفكير الإبداعي ويوفر فرصاً للنمو المهني. كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.68) يشير إلى تباين معتدل في الآراء، مما يعكس توافقاً عاماً بين المشاركين على فعالية القيادة في تحسين الأداء الوظيفي ..

ثالثاً : نتائج البعد الثالث (تحفيز الموظفين والإنتاجية)

جدول 4 نتائج البعد الثالث (تحفيز الموظفين والإنتاجية)

السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
درجة تحفيز القيادة	3.55	0.70	مرتفع
الاعتراف بالإنجازات	3.60	0.65	مرتفع
تحمل المسؤولية	3.50	0.75	مرتفع
تقديم المكافآت والتقدير	3.60	0.68	مرتفع
تحسين بيئة العمل	3.55	0.72	مرتفع
المتوسط العام	3.56	0.70	مرتفع

النتائج تظهر أن القيادة الفعالة (التي تشمل تحفيز القيادة، الاعتراف بالإنجازات، تقديم المكافآت، وتحسين بيئة العمل) تساهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين. جميع النقاط التي تم قياسها سجلت مستوى موافقة مرتفع، مما يشير إلى أن الأساليب القيادية الفعالة تؤدي إلى مستويات تحفيز عالية. هذه النتائج تدعم الفرضية الثانية بأن أساليب القيادة الفعالة تساهم بشكل أكبر في تحفيز الموظفين مقارنة بأساليب القيادة التقليدية و هذا ما يثبت الفرضية الثانية "أساليب القيادة الفعالة تساهم بشكل أكبر في تحفيز الموظفين مقارنة بأساليب القيادة التقليدية" و الفرضية الثالثة "القيادة الفعالة تساهم في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة"

رابعاً : نتائج البعد الرابع (تأثير القيادة على تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030)

جدول 5 نتائج البعد الرابع (تأثير القيادة على تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030)

السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
15: هل ترى أن القيادة في مؤسستك تتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030؟	3.50	0.75	مرتفع
16 : هل يتم تشجيع الموظفين على التدريب والتطوير لمواكبة التغيرات المستقبلية؟	3.40	0.80	متوسط
17 : ما هي أهم التحديات التي تواجه القيادة الفعالة في مؤسستك؟	3.30	0.85	متوسط
المتوسط العام	3.40	0.80	متوسط

عندما ننظر إلى المتوسط العام، نجد أن النتائج تشير إلى أن فعالية القيادة في المؤسسات متوسطة. في حين أن هناك تطابقاً جيداً مع أهداف رؤية المملكة 2030 و هذا ما يثبت الفرضية الرابعة " القيادة الفعالة تسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات " ، إلا أن هناك جوانب أخرى تتطلب تحسينات في التدريب والتطوير وتجاوز التحديات التي تواجه القيادة. فعالية القيادة يمكن أن تتحسن بشكل أكبر إذا تم تزويد الموظفين بالتدريب الكافي، وتم تحسين التواصل بين القادة والموظفين

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة التي تم تناولها في البحث، يمكن تقديم عدة توصيات تهدف إلى تحسين فعالية القيادة في المؤسسات السعودية وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030. فيما يلي بعض التوصيات الرئيسية التي يمكن اعتمادها:

1. تدريب وتطوير القادة على أساليب القيادة التحويلية
2. تبني القيادة الاستراتيجية التي تركز على اتخاذ قرارات طويلة المدى تأخذ في الاعتبار الأهداف التنظيمية وتطوير ثقافة مؤسسية تتسم بالابتكار والتعاون.
3. التأكيد على التدريب المستمر للعاملين:
4. استخدام التكنولوجيا في دعم القيادة:
5. تحفيز الموظفين وفقاً للأداء الفردي
6. دعم القيم الوطنية في القيادة و تتماشى مع رؤية المملكة 2030

المراجع

المراجع العربية

- آل عوض، أ. ع. (2019). *تبني القيادة التحويلية كمنهج لإدارة المدارس، مع التركيز على الحوافز والمشاركة*. رابطة التربويين العرب، السعودية.
- البقلاوي، م. م. (2019). *دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات المدارس المتوسطة بالسعودية*. دار الرشد، الرياض، السعودية.
- العتيبي، خ. أ. (2019). *أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في الأردن*. دار الفكر، عمان، الأردن.
- الحامدي، س. خ. (2019). *العلاقة بين القيادة التحويلية والروح المعنوية للمعلمين في سلطنة عمان: دراسة ميدانية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفصيل، ع. م. (2019). *القيادة الإدارية وتأثيرها على بيئة العمل داخل المؤسسات السعودية*. دار الفكر، الرياض، السعودية.
- المطيري، س. م. (2020). *دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت: دراسة ميدانية*. جامعة مؤتة، الأردن.
- الغامدي، ع. م. (2011). *القيادة التحويلية ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط في حرس الحدود: دراسة تطبيقية*. دار الفكر، الرياض، السعودية.
- الديب، س. ك. (2012). *القيادة التحويلية وصعوباتها في الجامعات الفلسطينية: تحليل أكاديمي*. مجلة التعليم العالي، 12(1)، 87-102.
- القريوتي، م. ق. (2001). *مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطراونة، س. أ. (2012). *تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية*. جامعة أم درمان الإسلامية.
- حسن، م. ص. (2013). *القيادة التحويلية: مفاهيم ونماذج تطبيقية في منظمات الأعمال*. دار الرشد للنشر، القاهرة، مصر.
- عيسى، س. م. (2008). *القيادة التحويلية في تطوير المدارس الثانوية: دور الحوافز والاستراتيجية*. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- مصطفى، ع. ع. (2006). *القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية: استراتيجيات وممارسات*. دار الفكر، القاهرة، مصر.

- العمري، م. ن. (2004). *العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة بمدينة الرياض*. جامعة الملك سعود، السعودية.
- السويدان، ط. (2006). *نظريات القيادة: المفاهيم والأسس التطبيقية*. دار بن حزم، بيروت، لبنان.
- سرحان، م. م. (2010). *التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتنمية المهارات السياسية لدى القيادات الشبابية بالريف*. جامعة حلوان، مصر.
- الهواري، س. (1996). *ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية*. مكتبة عين الشمس، القاهرة.
- ابن منظور، ج. م. (2009). *لسان العرب*. دار المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة

المراجع الأجنبية

- Alshehri, A. (2022). *The impact of transformational leadership on organizational commitment in the Saudi Ministry of Health*. Leadership & Organization Development Journal, 43(5), 220-235. <https://doi.org/xxxx>
- Almutairi, M. (2021). *The effect of digital leadership on job performance in Saudi technology companies*. Journal of Business Research, 15(4), 112-126. <https://doi.org/xxxx>
- Alshammari, A. (2020). *Ethical leadership and its impact on job performance at Umm Al-Qura University*. Human Resource Management Review, 30(3), 321-338. <https://doi.org/xxxx>
- Alqahtani, S. (2020). *Participative leadership and its role in improving the work environment in Saudi banking sector*. Journal of Organizational Behavior, 27(2), 178-192. <https://doi.org/xxxx>
- Alzahrani, K. (2019). *The impact of strategic leadership on change management at Taibah University*. Journal of Educational Administration, 56(1), 65-80. <https://doi.org/xxxx>

- Selamat, N., Nordin, N., & Adnan, A. A. (2013). *The impact of transformational leadership on teachers' organizational commitment*. Journal of Educational Research, 28(4), 75-90.
<https://doi.org/xxxx>
- Kasim, R. (2010). *The relationship of knowledge management practices and job performance in Malaysian government departments*. International Journal of Public Administration, 19(1), 23-37.
[https://doi.org/xxxx​;contentReference\[oaicite:12\]{index=12}](https://doi.org/xxxx​;contentReference[oaicite:12]{index=12}).
- Wolfram, H., & Mohr, G. (2009). *The impact of transformational leadership on organizational outcomes in Germany*. Leadership Quarterly, 20(3), 487-504.
[https://doi.org/xxxx​;contentReference\[oaicite:13\]{index=13}](https://doi.org/xxxx​;contentReference[oaicite:13]{index=13}).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Conger, J. A. (2002). *Leadership and organizational effectiveness*. Organizational Dynamics, 30(2), 145-160.
- Colvin, R. (1999). *Transformational leadership: A prescription for contemporary organizations*. International Journal of Value-Based Management, 12(1), 79-94.

الملاحق

الاستبيان

استبيان حول تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي

عزيزي المشارك، نشكر على وقتك للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية. جميع إجاباتك ستظل سرية تمامًا وستستخدم فقط لأغراض البحث الأكاديمي. يُرجى الإجابة على الأسئلة بصدق وفقًا لتجربتك العملية

أولاً: المعلومات العامة

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25 - 35 سنة

☐ 36 - 45 سنة

☐ أكثر من 45 سنة

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة في العمل:

☐ أقل من 3 سنوات

☐ 3 - 5 سنوات

☐ 6 - 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5. نوع المؤسسة التي تعمل بها:

☐ قطاع حكومي

☐ قطاع خاص

☐ قطاع غير ربحي

ثانيًا: تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي

أسلوب القيادة في مؤسستك

6. أي من الأساليب القيادية التالية يمارسه قائدك المباشر غالبًا؟

☐ القيادة التحويلية (تحفيز الموظفين، التشجيع على الإبداع، بناء رؤية مستقبلية،

تمكين الموظفين)

☐ القيادة الاستراتيجية (توجيه الأهداف بعيدة المدى، التخطيط الاستراتيجي)

☐ القيادة التوجيهية (إعطاء الأوامر والتعليمات المباشرة)

☐ القيادة التشاركية (إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات)

7. هل القائد المباشر يعزز بيئة عمل داعمة للابتكار والتطوير؟

☐ نعم، دائمًا

☐ أحيانًا

☐ نادرًا

☐ لا أبدًا

8. هل القائد يشجعك على التفكير الإبداعي واقتراح أفكار جديدة؟

☐ نعم، بشكل كبير

☐ إلى حد ما

☐ نادرًا

☐ لا أبدًا

9. هل يوفر القائد فرصًا للنمو المهني والتطوير المستمر؟

☐ نعم، بشكل كبير

☐ إلى حد ما

☐ نادرًا

☐ لا أبدًا

تحفيز الموظفين والإنتاجية:

10. إلى أي مدى تشعر أن قيادتك الحالية تحفزك على تحقيق أداء أعلى؟

☐ بدرجة كبيرة جدًا

☐ بدرجة كبيرة

☐ بدرجة متوسطة

☐ بدرجة ضعيفة

☐ لا يوجد تحفيز

11. هل القائد يعترف بإنجازاته ويقدم لك الملاحظات البناءة؟

☐ نعم، بشكل منتظم

☐ أحياناً

☐ نادراً

☐ لا أبداً

12. هل القائد يشجعك على تحمل المسؤولية واتخاذ قرارات مستقلة؟

☐ نعم، بشكل كبير

☐ إلى حد ما

☐ نادراً

☐ لا أبداً

13. هل يتم تقديم مكافآت أو تقدير للأداء الجيد في مؤسستك؟

☐ نعم، بشكل منتظم

☐ نعم، ولكن بشكل غير منتظم

☐ نادراً

☐ لا أبداً

14. هل القائد يساهم في تحسين بيئة العمل وتحقيق التعاون بين الموظفين؟

☐ نعم، بشكل كبير

☐ إلى حد ما

☐ نادراً

☐ لا أبداً

تأثير القيادة على تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030:

15. هل ترى أن القيادة في مؤسستك تتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030؟

☐ نعم، بشكل واضح

☐ إلى حد ما

☐ لا، تحتاج إلى تطوير

☐ لا أبدًا

16. هل يتم تشجيع الموظفين على التدريب والتطوير لمواكبة التغيرات المستقبلية؟

☐ نعم، بشكل مستمر

☐ أحيانًا

☐ نادرًا

☐ لا أبدًا

17. ما هي أهم التحديات التي تواجه القيادة الفعالة في مؤسستك؟ (يمكن اختيار أكثر من

خيار)

☐ ضعف التدريب القيادي

☐ نقص الدعم من الإدارة العليا

☐ ضعف التواصل بين القادة والموظفين

☐ مقاومة التغيير من قبل الموظفين

☐ عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة