

أثر القيادة التحويلية على أداء موظفي شركات الحج بالتطبيق على شركة مشارق في مكة المكرمة

اسم الطالب

عصام محمود محمد حسين

الرقم الجامعي (2021205963)

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
11	1.4. أسئلة الدراسة
12	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
12	1.7. نموذج الدراسة
13	1.8. منهجية الدراسة
13	1.9. الدراسة الميدانية
14	1.10. مخطط المشروع المقترح
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة:
17	2.2. المتغير المستقل
19	2.3. المتغير التابع
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
24	2.5. الخاتمة
25	قائمة المراجع
27	قائمة الملاحق

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل 1	نموذج الدراسة المصدر (الباحث، 2024)	12
الشكل 2	منهجية الدراسة المصدر (الباحث، 2024)	13
الشكل 3	مخطط المشروع المقترح المصدر (الباحث، 2024)	14
الشكل 4	عناصر القيادة التحويلية المصدر (سلمى معمرى ، 2020)	18
الشكل 5	الكفاءة المصدر (سلمى معمرى ، 2020)	21
الشكل 6	الفعالية المصدر (سلمى معمرى ، 2020)	22
الشكل 7	الأداء المصدر (سلمى معمرى ، 2020)	22

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

أصبحت الشركات اليوم سواء العامة أو الخاصة، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ميكانيكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفعالية وكفاية وإخلاص. وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها. وقد اتجهت العديد من الشركات مؤخراً إلى التحول من أنماط القيادة التقليدية إلى أنماط القيادة الحديثة والمتطورة التي تركز على تأثير القائد في سلوك مرؤوسيه سواء كانوا أفراداً أو جماعات، ويعتبر من أبرز أنماط القيادة في العصر الحالي هو نمط القيادة التحويلية التي تعرف أنها "عملية مستمرة يقوم القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للشركة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع الشركة المستقبلي" (أمانى وآخرون، 2023).

ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أدائها بشكل مستمر ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية، كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة، إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتنفيذ المسؤوليات وتعزيز قدرتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبهذا تعد القيادة التحويلية ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها أداء المنظمة. (معمرى، 2020).

إن شركة مثل شركة مشارق لتقديم الخدمات للحجاج القادمين من خارج المملكة العربية السعودية لا تخرج في مسعاها عن هذا الإطار، في ظل التحولات الأخيرة في نظام تقديم الخدمات للحجاج، حيث لا بد لها من العمل على زيادة إنتاجية الموظفين لتخفيف الفجوة الحاصلة بينها وبين الشركات المنافسة لها في السوق المحلي.

وعلى الرغم من محاولة القيادة العليا في شركة مشارق من تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية في أداء الموظفين بشكل عام إلا أن الضعف ظاهر في بعض جوانب أداء الشركة، على الرغم من الطاقات البشرية الهائلة التي تمتلكها الشركة مقارنة بالشركات الأخرى المنافسة لها في السوق.

وبشكل عام، فإن القيادة التحويلية تساعد على بناء ثقافة منظمة قوية، وتوفير الموارد والدعم الضروري للعاملين، وتمكينهم من تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية الممكنة، وهذا ما يعود بالفائدة على الشركة ككل، إذ يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وبناء علاقة جيدة مع العملاء وتعزيز الثقة بين الشركة والعاملين والعملاء.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من محاولة القيادة العليا في شركة مشارق من تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية في أداء الموظفين بشكل عام إلا أن الضعف ظاهر في بعض جوانب أداء الشركة، على الرغم من الطاقات البشرية الهائلة التي تمتلكها الشركة مقارنة بالشركات الأخرى المنافسة لها في السوق.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

الفجوة النظرية في دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين تتضمن العديد من النقاط التي لم يتم استكشافها أو تحتاج إلى مزيد من البحث، من بين هذه الفجوات:

1. البيانات المختلفة: معظم الدراسات تركز على بيانات عمل محددة أو قطاعات معينة. من المهم

دراسة أثر القيادة التحويلية في بيانات عمل متنوعة مثل القطاع الصحي، التعليمي، والتكنولوجي.

2. العوامل الوسيطة: هناك حاجة لفهم كيف تؤثر عوامل مثل الثقافة التنظيمية، القيم الشخصية للموظفين، والتكنولوجيا على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

3. الأثر طويل الأمد: معظم الدراسات تركز على الأثر القصير المدى للقيادة التحويلية. هناك حاجة لدراسات تتبع الأثر طويل الأمد لهذه القيادة على الأداء.

4. التفاعلات مع أنماط القيادة الأخرى: من المهم دراسة كيف تتفاعل القيادة التحويلية مع أنماط القيادة الأخرى مثل القيادة الخدمية أو القيادة الموجهة نحو المهام وتأثير ذلك على الأداء.

5. الأبعاد النفسية والاجتماعية: كيف تؤثر القيادة التحويلية على الصحة النفسية للموظفين، رضاهم الوظيفي، وانتمائهم للمؤسسة.

هذه الفجوات تفتح المجال لمزيد من الأبحاث لفهم أعمق لكيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مختلف الظروف والبيئات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

الفجوة على المستوى التطبيقي في دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين تتضمن العديد من النقاط التي لم يتم استكشافها أو تحتاج إلى مزيد من التحسين، من بين هذه الفجوات:

1. تنفيذ السياسات والبرامج: العديد من المنظمات قد لا تكون لديها سياسات واضحة أو برامج تدريبية فعالة لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية. تحتاج المؤسسات إلى تطوير برامج تدريبية شاملة لتعزيز هذا النوع من القيادة بين مديريها.

2. قياس الأداء: هناك نقص في أدوات قياس الأداء التي تأخذ بعين الاعتبار تأثير القيادة التحويلية بشكل دقيق. تحتاج المؤسسات إلى تطوير مقاييس فعالة لتقييم كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء الفعلي للموظفين.

3. التكنولوجيا ودورها: لم يتم استكشاف كيفية استخدام التكنولوجيا لدعم القيادة التحويلية بفعالية. يمكن أن تلعب الأدوات التكنولوجية دورًا مهمًا في تسهيل التواصل والتحفيز، وهو ما يحتاج إلى دراسة تطبيقية أعمق.

4. تخصيص القيادة: غالبًا ما يتم تطبيق نموذج واحد للقيادة التحويلية على جميع الموظفين دون مراعاة الفروق الفردية بينهم. هناك حاجة لتطوير استراتيجيات تطبيق مخصصة تأخذ في الاعتبار احتياجات وخصائص الموظفين المختلفة.

5. تقييم الفعالية: هناك نقص في الدراسات التطبيقية التي تقيم فعالية القيادة التحويلية في سياقات مختلفة. تحتاج المؤسسات إلى دراسات ميدانية لتقييم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تحسن الأداء في ظروف معينة ومحددة.

6. استمرارية التحسين: من المهم أن يتم تطبيق القيادة التحويلية بشكل مستمر وليس كجهد لمرة واحدة. يجب أن تكون هناك أنظمة لتقييم وتعديل الاستراتيجيات بشكل دوري لضمان التحسين المستمر.

هذه الفجوات تسلط الضوء على الحاجة إلى تطبيقات عملية محسنة ومبتكرة للقيادة التحويلية لضمان تأثير إيجابي ومستدام على أداء الموظفين.

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في أداء العاملين في شركة مشارق والتعرف على القيادة التحويلية عليه من خلال صياغة السؤال التالي :

ما هو أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركة مشارق بمكة المكرمة ؟

1.3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. أصبحت القيادة التحويلية أحد الضروريات لمنظمات الأعمال والشركات في الوقت الراهن.
2. تسعى القيادة التحويلية لتحسين أداء العاملين وتطويره لتحقيق أهداف المنظمات والشركات.
3. تقدم هذه الدراسة معلومات حول شخصية القائد التحويلي في العمل المنظمي نهجاً وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمة سعياً لمواجهة تحديات المستقبل.
4. إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات وإمكانية تطبيق الدراسات المشابهة على عينات أخرى .

1.3.1. على المستوى النظري:

دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين على المستوى النظري تحمل أهمية كبيرة لعدة أسباب، منها:

- فهم السلوك القيادي:
- تساهم الدراسة في فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على سلوكيات الموظفين.
- توضح الأدوار التي تلعبها القيادة في تحفيز الموظفين وزيادة انتمائهم للمنظمة.
- تطوير نظريات القيادة:
- تعزز الدراسة النظريات الحالية وتساهم في تطوير نماذج نظرية جديدة.
- توفر أساساً لفهم أفضل للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي من خلال القيادة التحويلية.
- تحسين الأداء المؤسسي:
- تقدم رؤى حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق مبادئ القيادة التحويلية.

- تساعد في تحديد أفضل الممارسات القيادية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية.

● التحفيز والابتكار:

- تشرح كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تحفيز الابتكار والإبداع بين الموظفين.

- تبرز الدور الذي تلعبه القيادة في تشجيع التفكير الإبداعي والتطوير المستمر.

● تعزيز الرضا الوظيفي:

- توضح العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين عن عملهم.

- تساعد في تحديد العوامل التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تقليل معدل دوران الموظفين.

● التكيف مع التغيير:

- تساعد الدراسة في فهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تدعم التكيف مع التغيير التنظيمي.

- توفر إطاراً لفهم كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تسهل عمليات التغيير والتحول داخل المنظمة.

● الاستدامة التنظيمية:

- تقدم رؤى حول كيفية تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال تطبيق مبادئ القيادة التحويلية.

- توضح الدور الذي تلعبه القيادة في بناء ثقافة مؤسسية قوية ومستدامة.

● البعد الثقافي والاجتماعي:

- تساهم في فهم تأثير السياق الثقافي والاجتماعي على فعالية القيادة التحويلية.

- تساعد في تطوير نماذج قيادية تتناسب مع السياقات الثقافية المختلفة.

● توجيه الأبحاث المستقبلية:

- تفتح المجال أمام الأبحاث المستقبلية لدراسة جوانب جديدة لم يتم استكشافها بعد.

- تساهم في تحديد الثغرات الموجودة في الأدبيات الحالية واقتراح مجالات بحثية جديدة.

دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين على المستوى النظري تساهم في بناء أساس قوي لفهم كيفية تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء الوظيفي، وتطوير استراتيجيات قيادية فعالة تتماشى مع الأهداف المؤسسية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين على المستوى التطبيقي تحمل أهمية كبيرة لأنها تساهم في تحسين ممارسات القيادة وإدارة الموارد البشرية بشكل عملي. فيما يلي بعض الجوانب التي تبرز هذه الأهمية:

- تحسين الأداء الوظيفي:
 - تساهم في تحديد كيفية تطبيق ممارسات القيادة التحويلية لتحسين الأداء الفعلي للموظفين.
 - تساعد في تطوير استراتيجيات تزيد من إنتاجية وكفاءة العمل اليومي.
- زيادة الرضا الوظيفي:
 - تساهم في تطبيق أساليب تحفيز فعالة تعمل على زيادة رضا الموظفين ورفع معنوياتهم.
 - تؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من ولاء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة.
- تعزيز الابتكار والإبداع:
 - تساعد على فهم كيفية تشجيع الموظفين على الابتكار والتفكير الإبداعي.
 - تساهم في تطوير بيئة عمل تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتنفيذها.
- تطوير القيادات الداخلية:
 - تساهم في تصميم برامج تدريب وتطوير تستهدف تحسين قدرات القادة الحاليين والمستقبليين.
 - تساعد في بناء قادة تحويليين قادرين على مواجهة تحديات العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- التكيف مع التغيير:
 - تساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات تمكنها من التكيف السريع مع التغييرات في بيئة العمل.
 - توفر أدوات لتطبيق القيادة التحويلية في فترات التغيير والتكيف مع التحولات السوقية أو التنظيمية.
- تقليل معدل دوران الموظفين:
 - تؤدي إلى تطوير استراتيجيات تقلل من نسبة الاستقالات والتغييرات في القوى العاملة.
 - تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب.

- تعزيز التفاعل والتواصل:
 - تساهم في تطوير قنوات تواصل فعالة بين القيادة والموظفين.
 - تساعد في بناء ثقافة تفاعلية تدعم الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار.
 - تحقيق الأهداف التنظيمية:
 - تساعد في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - توفر إطارًا لتقييم وتحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر.
 - تطبيق السياسات والاستراتيجيات:
 - تساهم في ترجمة السياسات النظرية إلى ممارسات تطبيقية فعالة.
 - تساعد في تحقيق توازن بين النظرية والتطبيق لضمان تحقيق نتائج ملموسة.
 - قياس الفعالية والتحسين المستمر:
 - توفر أدوات وطرق لقياس فعالية القيادة التحويلية في بيئات العمل المختلفة.
 - تساعد في تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين وتطوير استراتيجيات مستدامة للتحسين المستمر.
- من خلال دراسة أثر القيادة التحويلية على المستوى التطبيقي، يمكن للمؤسسات الاستفادة من تطبيق ممارسات قيادية فعالة تساهم في تحقيق أداء عالي ومستدام، وتعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في بيئات العمل المتغيرة.

1.4. أسئلة الدراسة

- سؤال البحث الرئيسي : ماهي العوامل المؤثرة على أداء الموظفين في شركات الحج ؟
- الأسئلة الفرعية :
- ماهي خصائص ووظائف القائد التحويلي ؟
 - عدد أنواع القادة التحويليين ؟
 - ماهي عناصر تقييم أداء الموظفين بشكل دوري في الشركة ؟
 - كيف يتم تقييم مسؤولية الموظفين تجاه العمل ؟
 - ماهي برامج التدريب الموجودة في الشركة ؟

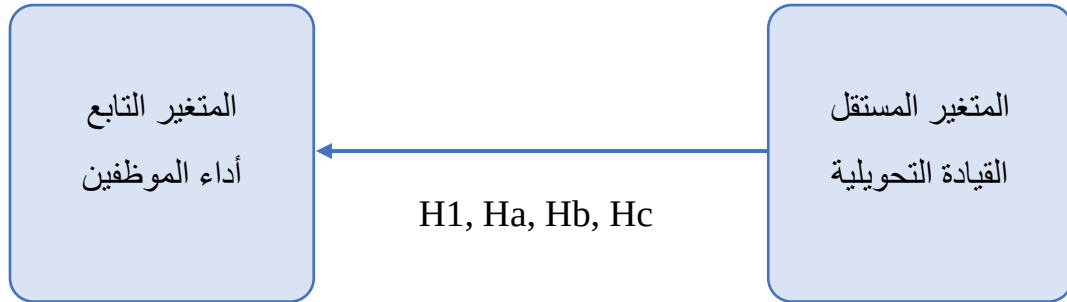
1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام هو استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق .
الأهداف الفرعية هي :
تحديد خصائص ووظائف القائد التحويلي .
تحديد أثر نمط القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق في مكة المكرمة .
تحديد عناصر تقييم أداء الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

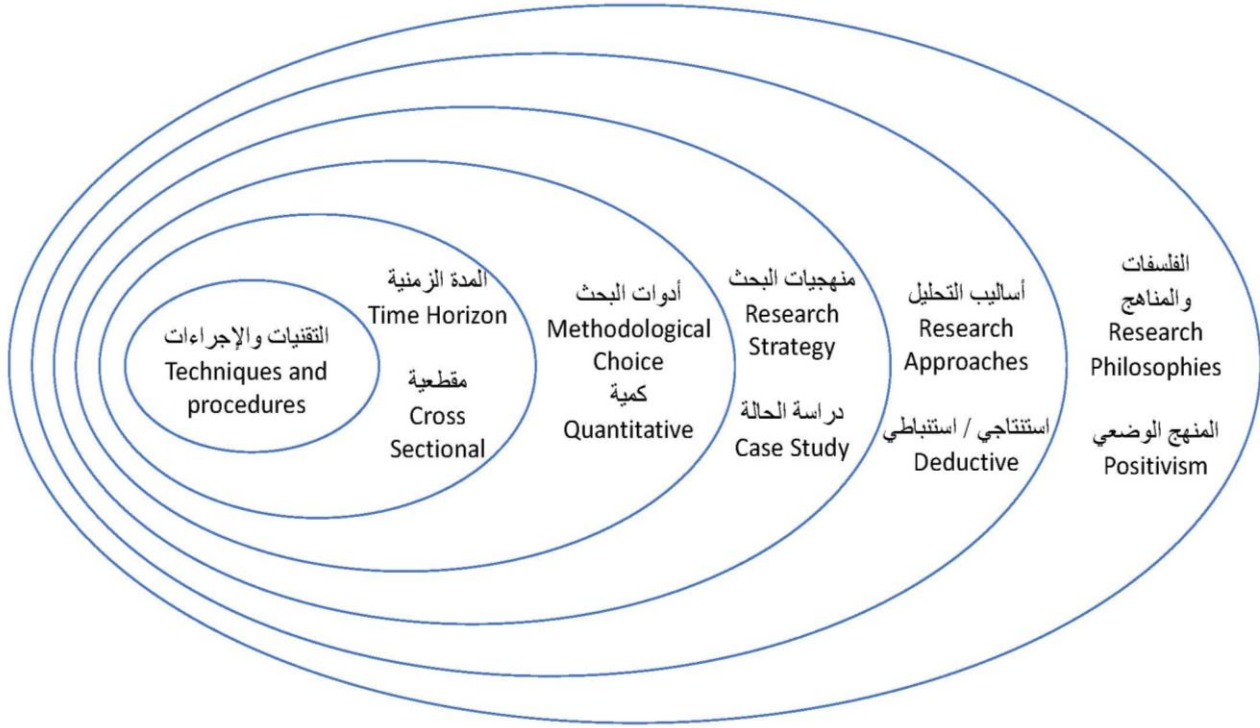
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق في مكة المكرمة.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1 : تم تصميمها بواسطة الباحث

1.8. منهجية الدراسة



الشكل 2 : تم تصميمها بواسطة الباحث

1.9. الدراسة الميدانية

تم اختيار شركة مطوفي حجاج دول جنوب شرق آسيا (مشارق) لتقديم الخدمات للحجاج القادمين من خارج المملكة العربية السعودية والتي يقع مقرها الرئيسي في مكة المكرمة من أجل إجراء هذه الدراسة، حيث تعتبر من الشركات الرائدة في مجال تقديم الخدمات للحجاج القادمين من خارج المملكة العربية السعودية، وتمتد خبرتها في هذا المجال إلى أكثر من ٤٠ عاماً، كما حصلت الشركة على جائزة لبيتهم والمقدمة من وزارة الحج والعمرة لعامين على التوالي.

1.10. مخطط المشروع المقترح



الشكل 3 : تم تصميمها بواسطة الباحث

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والمستجدات المستمرة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، أصبح من الضروري فهم تأثير أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين. ومن بين هذه الأنماط، تبرز القيادة التحويلية كأحد الأساليب البارزة التي أثبتت فعاليتها في تعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم لتحقيق نتائج متميزة. تهدف القيادة التحويلية إلى إلهام الموظفين، وتحفيزهم على تجاوز توقعاتهم، وتطوير إمكاناتهم من خلال بناء علاقات قوية وتحقيق رؤى مستقبلية واضحة.

أهمية القيادة التحويلية :

تعتبر القيادة التحويلية أحد الأساليب التي تُعنى بالتحفيز والتغيير الإيجابي داخل المنظمات، وهي تركز على تلبية احتياجات الموظفين على مستوى أعمق من خلال تقديم الإلهام والتحفيز، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي. الدراسات السابقة أظهرت أن هذا النوع من القيادة يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام، وتعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل.

الاستعراض التاريخي والبحثي:

شهدت الدراسات حول القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً منذ بداية مفهومها على يد باسينجتون وجيمس ماكجريجور بيرنز في السبعينيات، حيث أشار الباحثون إلى أن القيادة التحويلية تختلف عن القيادة التقليدية في أنها تركز على التحفيز والتغيير الجذري بدلاً من مجرد إدارة العمليات اليومية. وقد تبنت العديد من الدراسات اللاحقة هذا النموذج وركزت على تأثيره في سياقات متعددة مثل الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتغيير التنظيمي.

الدراسات الرئيسية:

1. دراسة (باس ، 1985): أحد المساهمات البارزة في هذا المجال هي دراسة برنارد باس، الذي قام بتطوير نموذج القيادة التحويلية وأكد على أهمية السمات مثل الرؤية والتشجيع على الابتكار، وقد وجدت دراسته أن القادة التحويليين يساهمون بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال زيادة مستوى التحفيز والالتزام.

2. دراسة (أوجالا ، 2002): أظهرت دراسة أوجالا أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على جودة الأداء الوظيفي من خلال تعزيز معنويات الموظفين وزيادة التزامهم بالعمل، حيث وجد الباحث أن القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب يكونون أكثر قدرة على تحفيز موظفيهم وتطوير مهاراتهم.

3. دراسة (إدموندسون، 2004): في دراسة حول تأثير القيادة التحويلية على بيئة العمل، تبين أن القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة عمل تدعم الإبداع والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للموظفين. كما أظهرت الدراسة أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز ثقافة التعلم المستمر.

النتائج والتوجهات المستقبلية:

تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز التحفيز والالتزام. كما أن هناك اهتماماً متزايداً في البحث عن كيفية تكيف هذه الأساليب القيادية مع مختلف أنواع المنظمات والثقافات.

بناءً على هذه الدراسات، يمكن للبحث الحالي أن يواصل استكشاف تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في سياقات جديدة أو محددة، وتقديم رؤى إضافية حول كيفية تحسين استراتيجيات القيادة لتحقيق نتائج أفضل في بيئات العمل المتنوعة.

2.2. المتغير المستقل

في سياق البحث عن أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين، يُعتبر القيادة التحويلية هو المتغير المستقل. المتغير المستقل هو العامل الذي يُفترض أن يؤثر على المتغيرات الأخرى، وفي هذه الحالة، القيادة التحويلية تُفترض أنها تؤثر على أداء الموظفين.

تعريف القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي نمط من القيادة الذي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات العادية. يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على تغيير وتطوير الموظفين من خلال: التحفيز الإلهامي: تقديم رؤية ملهمة ومؤثرة تثير حماس الموظفين وتجعلهم يشعرون بأن عملهم ذو قيمة وأهمية.

التقدير الشخصي: الاهتمام بالاحتياجات الفردية لكل موظف، وتقدير قدراتهم وإسهاماتهم الفريدة.

التحفيز الفكري: تشجيع الموظفين على التفكير النقدي وابتكار حلول جديدة للمشاكل.

التأثير المثالي: تقديم نموذج يحتذى به من خلال تصرفات تتسم بالأخلاق العالية والتفاني في العمل.

أبعاد القيادة التحويلية:

الرؤية والتخطيط الاستراتيجي: القدرة على رسم رؤية واضحة للمستقبل وبناء استراتيجيات لتحقيقها.

التأثير الشخصي: خلق تأثير إيجابي على الموظفين من خلال التواصل الجيد والقوة الحسنة.

تشجيع الابتكار: تحفيز الموظفين على التفكير خارج الصندوق واستكشاف أفكار جديدة.

التفاعل الشخصي :بناء علاقات قوية مع الموظفين وفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم الفردية.

أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل:

تحسين الأداء الفردي :القادة التحويليون يمكن أن يسهموا في رفع مستوى أداء الموظفين من خلال تعزيز التحفيز والالتزام.

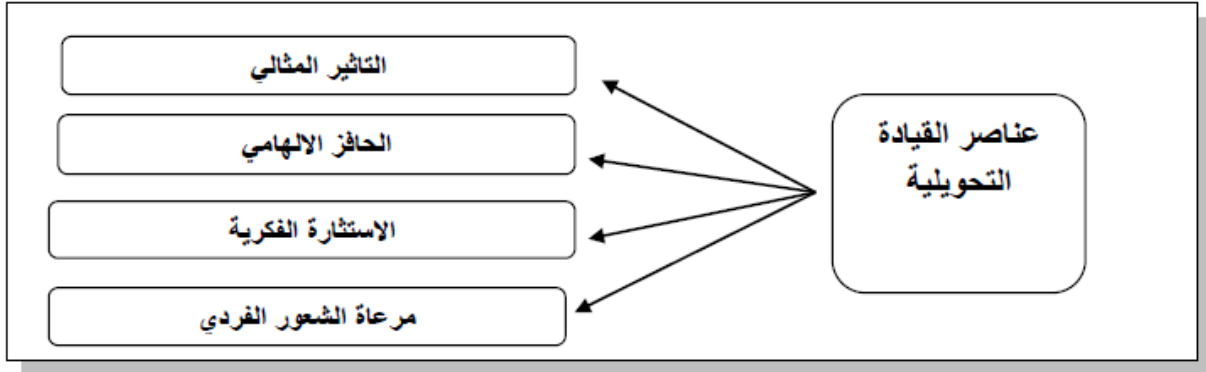
زيادة الرضا الوظيفي :من خلال اهتمامهم بالاحتياجات الشخصية للموظفين وتقديرهم لإسهاماتهم، قد يزداد رضا الموظفين عن عملهم.

تعزيز الابتكار والإبداع :التحفيز الفكري الذي يوفره القادة التحويليون يمكن أن يؤدي إلى أفكار جديدة وحلول مبتكرة.

تطوير مهارات الموظفين :القادة التحويليون يساهمون في تطوير مهارات موظفيهم من خلال تقديم الدعم والتوجيه.

عناصر القيادة التحويلية :

- التأثير المثالي
- الحافز الإلهامي
- الاستشارة الفكرية
- مراعاة الشعور الفردي



الشكل 4 : عناصر القيادة التحويلية (سلمى معمري ، 2020)

أمثلة عملية:

في دراسة (باس ووالتر، 2000)، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي في المؤسسات من خلال التأثير الإيجابي على مستويات التحفيز والالتزام.

دراسة (نغ وولف، 2007) وجدت أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الإبداع داخل الفرق من خلال تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تبني أفكار جديدة.

في النهاية، يُعتبر دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين من المجالات المهمة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تساعد على فهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن يحدثوا فرقاً كبيراً في تحسين نتائج الأعمال من خلال التأثير الإيجابي على الأفراد.

2.3. المتغير التابع

في سياق البحث حول تأثير القيادة التحويلية، يُعتبر أداء الموظفين هو المتغير التابع، المتغير التابع هو العامل الذي يتم قياس تأثير المتغير المستقل عليه، وفي هذه الحالة، يُقاس كيف تؤثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

تعريف أداء الموظفين:

أداء الموظفين يشير إلى مدى فعالية وكفاءة الأفراد في إنجاز مهامهم وتحقيق الأهداف المحددة في عملهم، ولأداء الموظفين عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدونها ولذلك تعود أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات وتتمثل عناصر الأداء في:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتمثل في المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

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

3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

4. **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج العمل.

يضيف بعض الكتاب إلى وجود عناصر أخرى للأداء تتمثل في:

1. **غايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
2. **متطلبات العمل:** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال للمؤسسة وهيكلها وأهدافها ومواردها والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية تتمثل في بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية، السياسة، التكنولوجيا، القانونية، الاجتماعية).

محددات أداء الموظفين :

اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، و من أهم هذه المحددات نذكر:

1. **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
2. **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
3. **إدراك الدور أو المهمة:** تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له

أبعاد أداء الموظفين :

تعددت الدراسات بشأن أبعاد أداء الموظفين، ولكن من أهمها تلك التي تحصر هذه الأبعاد في الكفاءة والفعالية كبعدين أساسيين، وهما اللذان اعتمدناهما في دراستنا.

أولاً : الكفاءة

لقد حظي موضوع الكفاءة في المنظمات باهتمام كبير من طرف الباحثين، حيث ترجع أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى سنة 1771 على يد آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" أين تطرق إلى عملية تقسيم العمل من خلال تجربة "إنتاج الدبابيس" لتوضيح العلاقة بين تقسيم العمل وزيادة مستوى كفاءة العمال كما تطرق إليها أيضاً Charles Boblige في كتابه "اقتصاد الآلات والمنتجات" سنة 1832.

إذن الكفاءة ببساطة هي: "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة"، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.

كما تعني: "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة الموارد والوسائل، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة".

فكفاءة الأداء في المنظمات ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المادية، والبشرية المتوفرة في المؤسسة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة، وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء.

والكفاءة تحسب بالعلاقة التالية

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج المخطط}}$$

الشكل 5 : الكفاءة (سلمى معمري ، 2020)

ثانياً: الفعالية

وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الأجل المحددة ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية يمكن ذكر مثلاً: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المؤسسة، المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة ورضا العاملين بها، معدل الغيابات، معدل دوران العمل، نظام المعلومات القائم بها .

فالفعالية إذن تقاس انطلاقاً من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها حيث عرف Khmakhem الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

الفعالية = المخرجات المحققة / المخرجات المسطرة

الشكل 6 : الفعالية (سلمى معمري ، 2020)

قد لا ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس كمدرسة الأنظمة وعلى رأسها Bennis وهو أحد روادها على أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات، والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تمثل كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل، الأهداف التكتيكية والأهداف قصيرة الأجل. كما رأينا أن الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان في المنشأة، لأن استقرار وبقاء المنشأة ونجاحها يبقى مرهونا بمدى تحقيق لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد، فتحقيق درجة عالية من الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة، يجب أن يتم بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المؤسسة مرتفعة، حيث أن الأداء:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

الشكل 7 : الأداء (سلمى معمري ، 2020)

إن تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين يمكن أن يتجلى في تحسين مستويات الإنتاجية والجودة، وزيادة الالتزام والابتكار. فهم هذه العلاقة يساعد المنظمات في تبني أساليب القيادة التي تعزز الأداء وتحقق أهداف العمل بفعالية أكبر.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتسم العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين بأهمية كبيرة في الأبحاث الإدارية والتنظيمية، حيث يسعى العديد من الباحثين والممارسين لفهم كيف يمكن لقيادة التحويلية تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية الفرق.

وفي هذا السياق، تُعتبر القيادة التحويلية متغيرًا مستقلًا يُفترض أن يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين كمتغير تابع.

أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين:

التحفيز والإلهام:

القيادة التحويلية: تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال تقديم رؤية ملهمة وأهداف واضحة.

الأداء الوظيفي: تأثير التحفيز والإلهام يمكن أن يظهر في زيادة الإنتاجية والجودة، حيث يشعر الموظفون بالحافز لتحقيق أداء متميز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

التقدير والتطوير الفردي:

القيادة التحويلية: تتسم بالاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين، وتقديم التقدير والتطوير المستمر لمهاراتهم. الأداء الوظيفي: هذا الاهتمام يعزز الالتزام والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والتعاون في الفريق.

التشجيع على الابتكار:

القيادة التحويلية: تشجع على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة من خلال تحفيز التفكير النقدي والابتكار. الأداء الوظيفي: يمكن أن يؤدي هذا التشجيع إلى تحسين جودة العمل، وتقديم أفكار جديدة تساهم في تحسين العمليات وزيادة فعالية الفريق.

تعزيز العمل الجماعي:

القيادة التحويلية: تسعى إلى تعزيز التعاون وبناء علاقات قوية بين أعضاء الفريق. الأداء الوظيفي: من خلال تحسين التفاعل الاجتماعي وتعزيز التعاون، يمكن أن يتحسن أداء الفريق ككل، ويزيد من فعالية تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف.

و تشير الأدلة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين من خلال عدة آليات، بما في ذلك التحفيز، والتقدير، والتشجيع على الابتكار، وتعزيز التعاون. ومع ذلك، يجب أن تكون هناك دراسة مستمرة لتحديد كيفية هذه العلاقة مع أنواع مختلفة من المنظمات والثقافات، وكذلك استكشاف العوامل المحتملة التي قد تؤثر على هذه العلاقة.

فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين يمكن أن يساعد المنظمات في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تساهم في تحقيق نتائج متميزة وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

2.5. الخاتمة

في الختام، يظهر البحث أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمات. من خلال التحفيز والإلهام، والتقدير والتطوير الفردي، وتعزيز الابتكار والتعاون، تساهم القيادة التحويلية في رفع مستويات الإنتاجية والجودة والالتزام بين الموظفين. لقد أكدت الدراسات السابقة على أن القادة التحويليين يخلقون بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع وتعزز من فعالية الفرق.

بناءً على نتائج البحث، يتضح أن تطبيق أساليب القيادة التحويلية يمكن أن يحقق نتائج ملموسة في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، يجب أن تستمر الأبحاث في استكشاف كيفية تأثير القيادة التحويلية في سياقات مختلفة ومع أنواع متعددة من المنظمات، فضلاً عن فهم العوامل التي قد تؤثر على فعالية هذه الأساليب القيادية.

لذا، توصي الدراسة بتبني استراتيجيات قيادية تحفز الموظفين وتدعم تطورهم، مما يساهم في تحقيق أداء متميز وتحسين نتائج الأعمال بشكل عام. يتعين على القادة أن يكونوا واعين لتأثير أساليبهم القيادية على أداء الموظفين والعمل على تعزيز القدرات الفردية والجماعية لتحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

قائمة المراجع

- البيحاني, نعيم, بالخير & بسام بن أحمد. (2023). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*, 18-1, 1-18.
- العموري & جمال الدين. تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغرب.
- أمانى الشحات ابراهيم, بسمة ناصر سعد, & شاهنדה مصطفى محمد. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ). *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 25(1), 292-309.
- خليل, ش. ح. أ., & شعبان حسان أحمد. (2020). أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 11(العدد الثالث الجزء الثالث), 1853-1874.
- صياد, حفصة, & قبي. أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة (Doctoral dissertation, OPGI جامعة قاصدي مرباح-ورقلة).
- عبدالنبي عبدالسميع منصور, م & ., محمود. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين (دراسة حالة: كلية التجارة-جامعة العريش). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 14(4), 591-631.
- عموري & فداء. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام (Doctoral dissertation, جامعة النجاح الوطنية).
- نوية & مامين. (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي دراسة حالة (Doctoral dissertation, جامعة غرداية/كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير).
- معمرى. أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات-تقرت (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Ojala, K., Tynjälä, J., Välimaa, R., Villberg, J., & Kannas, L. (2012). Overweight Adolescents' Self-Perceived Weight and Weight Control Behaviour: HBSC Study in Finland 1994–2010. *Journal of obesity*, 2012(1), 180176.

Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(2004), 239-272.

قائمة الملاحق

استبيان الدراسة

زميلي / زميلتي بشركة مشارق

تحية طيبة

أتقدم إليكم بهذه الاستمارة التي تمثل الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات لإنجاز بحث بعنوان " أثر القيادة التحويلية على أداء موظفي شركات الحج بالتطبيق على شركة مشارق بمكة المكرمة "؛ ونعلم بأن الإجابات المقدمة من قبلكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي؛ أشكركم جزيلاً على منحي جزءاً من وقتكم و مساهمتكم في تعبئة هذا الاستبيان ولكم منا كل التقدير والاحترام.

ملاحظة : يرجى وضع علامة (x) في المكان التي ترى أنها مناسبة لكم

معلومات متعلقة بالموظف :

		الجنس		
		ذكر	أنثى	
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة
مستوى التعليم	ثانوي أو أقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المنصب / الوظيفة				

المحور الأول : القيادة التحويلية

ت	البيان		سلم القياس		
	البعد الأول : التأثير المثالي		موافق	محايد	غير موافق
1	رئيسي المباشر عضو فعال في الشركة				
2	يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل				
3	أشعر باحترام الكل لرئيسي المباشر في العمل				
4	يمتلك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس				
5	يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة الشركة				
6	يمتلك رئيسي المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة				
7	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل الشركة				
8	رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية				
	البعد الثاني : الحافز الإلهامي		موافق	محايد	غير موافق
9	أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر				
10	يعتبر رئيسي المباشر قدوة لي في عملي				
11	رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لمهام عملي				
12	يرفع رئيسي المباشر من التزامي وانضباطي في العمل.				
	البعد الثالث : الاستثارة الفكرية		موافق	محايد	غير موافق
13	يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاري بحرية				
14	يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلول لمشكلات العمل				
15	يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاري إلى حقيقة				
16	يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة				

ت	البيان	سلم القياس		
		موافق	محايد	غير موافق
	البعد الرابع : الاعتبار الفردي			
17	يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين			
18	يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكلي الخاصة			
19	يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها			
20	يحترم رئيسي المباشر ظروفه التي أمر بها في العمل			
21	يقبل رئيسي المباشر أعذاره في حالة الغياب المبرر			
22	يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم			

المحور الثاني : أداء الموظفين

ت	البيان	سلم القياس		
		موافق	محايد	غير موافق
23	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي			
24	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة			
25	ابذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد			
26	أتصرف بحرية في أداء عملي			
27	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى			
28	لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل مناسب			
29	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال			
30	تقوم إدارة الشركة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال			
31	لدي القدرة على تحمل المسؤولية			
32	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق الإبداع في أدائي لعملي			

ت	البيان	سلم القياس		
		موافق	محايد	غير موافق
33	تعمل إدارة الشركة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء			
34	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
35	أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي			
36	برامج التدريب في الشركة تساعدني على تجنب الخطأ في العمل			
37	تشجع إدارة الشركة على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل			
38	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهداً أكبر في عملي			
39	ألتزم بعبادات و قيم العمل (اللباس الخاص بالعمل،...)			
40	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية			
41	قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي			
42	لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل			
43	تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائي الوظيفي			