

**عنوان المشروع :**

تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية بمدينة مكة ( دراسة حالة )

**أسم الطالب :**

وليد سعيد سالم الصانع

**الرقم الجامعي :**

2021204519

**مشروع تخرج- ٢**

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

**إشراف**

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2024

## جدول المحتويات

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| ٢  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... |
| ٣  | ١,١. المقدمة: .....                        |
| ٥  | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                   |
| ٦  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....      |
| ٦  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....    |
| ٦  | ١,٣. أهمية الدراسة .....                   |
| ٧  | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....           |
| ٧  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....         |
| ٨  | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                   |
| ٨  | ١,٥. أهداف الدراسة .....                   |
| ٩  | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                  |
| ١٠ | ١,٧. نموذج الدراسة .....                   |
| ١٠ | ١,٨. منهجية الدراسة .....                  |
| ١١ | ١,٩. الدراسة الميدانية .....               |
| ١٢ | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....           |
|    | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة          |
| ١  | .....                                      |
|    | ٣                                          |
| ١٤ | ٢,١. المقدمة: .....                        |
| ١٥ | ٢,٢. المتغير المستقل .....                 |

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ١٧ | ٢,٣. المتغير التابع.....                              |
| ١٧ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| ١٨ | ٢,٥. الخاتمة.....                                     |
| ٢٦ | قائمة المراجع.....                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١ . المقدمة:

في عالم العمل اليوم، إذ التغييرات السريعة والمنافسة الشرسة هي السمة البارزة؛ فإن فهم وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين أصبح أمراً بالغ الأهمية لنجاح أي منظمة؛ فهو المحرك الأساسي للإنتاجية والنمو، ويلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي فقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين، إذ أنه يمثل في نظرهم إحدى الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل الاستمرار فالمؤسسات الرائدة تترك بأن الاهتمام بالأداء الوظيفي هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، كونه يعتبر العنصر التنظيمي القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المؤسسة .  
( جمعة، ٢٠١٦ )

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء اقتصادية كانت سياسية اجتماعية أو تربوية... إلخ , كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهداً فكرياً أو عضلياً وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة في هذا الفصل تطرقنا الى مفهوم الأداء الوظيفي محدداً عناصره ، معايير مؤشرات العوامل المؤثرة عليه ونظريته وذكرنا أيضاً مفهوم تقييم الأداء وخصائصه طرقه معايير ، أهميته وأهدافه والصعوبات التي يواجهها. عرف جوفمان (Goffman) الأداء الوظيفي بأنه كل النشاطات المعطاة للفرد المشترك في موقف ما، وتساعد في التأثير في الأفراد الآخرين أو المشاركين -يشير قود (Good) للأداء الوظيفي على أنه "الإنجاز الفعلي كما يصنف من القابلية أو الطاقة أو القدرة الكامنة وخلق فرص التعلم . ذكر viswesvaram "بأن الأداء الوظيفي هو الأفعال والسلوكيات والنواتج القابلة للقياس التي يقوم بها العاملون أو يندمجون فيها والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتسهم في تحقيقها. كما عرف أحمد زكي بدوي "الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. بالمقابل فقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام كبير في العديد من المجالات مثل إدارة شؤون الموظفين، وإدارة التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية ومجالات أخرى لأن حسن الاداء الوظيفي أهم مؤشرات كفاءة وإنتاجية المؤسسات سواء كانت بلديات او مؤسسات أخرى، والأداء مرتبط ما يمكن ان تقدمه الإدارات المحلية لضمان سرعة تقديم الخدمات المحلية في المنطقة بطريقة فعالة وعالية الجودة مع مراعاة احتياجات المواطنين المحليين ورغباتهم، بعيداً عن الأنماط الروتينية وتعقيد الإجراءات من العمل المرتبط بسلوكيات الفرد. وقد تم تطوير مفهوم القيادة التحويلية من قبل العالم الأمريكي جيمس بيرنز

في عام ١٩٧٨ في كتابه "القيادة". كان أول من استبدل قيادة المعاملات بالقيادة التحويلية. وقد عرّفها بأنها محاولة لإثارة المرؤوسين وتشجيع الأفراد والجماعات والمنظمات على التغيير نحو الأفضل. ويحاول القادة التحويليون إلهام المرؤوسين لتجاوز اهتماماتهم الذاتية من أجل المنظمة، وهم قادرون على إحداث تأثير عميق وغير عادي على مرؤوسيهـم ، ويبدلون قصارى جهدهم لتغيير وعي المرؤوسين بالقضايا من خلال التفكير في إبداعهم في التعامل مع المشكلات. كان أول من استبدل قيادة المعاملات بالقيادة التحويلية. وقد عرّفها بأنها محاولة لإثارة المرؤوسين وتشجيع الأفراد والجماعات والمنظمات على التغيير نحو الأفضل. ويحاول القادة التحويليون إلهام المرؤوسين لتجاوز اهتماماتهم الذاتية من أجل المنظمة، وهم قادرون على إحداث تأثير عميق وغير عادي على مرؤوسيهـم ، ويبدلون قصارى جهدهم لتغيير وعي المرؤوسين بالقضايا من خلال التفكير في إبداعهم في التعامل مع المشكلات . (جيمس بيرنز في عام ١٩٧٨)

من فجوات البحث:

العوامل الوسيطة: هناك حاجة لفهم أعمق للعوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، والتفاعل الاجتماعي بين العاملين.

الأداء الوظيفي الجماعي مقابل الفردي: معظم الدراسات تركز على الأداء الفردي للعاملين. هناك فجوة في البحث حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء الجماعي والوحدات التنظيمية.

استخدام التكنولوجيا والتغيير التنظيمي: تأثير القيادة التحويلية في ظل التحولات الرقمية والتغيرات التنظيمية السريعة يستحق مزيداً من البحث. كيفية تعامل القادة التحويليين مع هذه التحديات وكيفية تأثير ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين هو مجال بحاجة لمزيد من الاستكشاف.

تتشكل المشكلة الموجودة في البحث بموضوع القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي باعتبار ان القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسية في الأداء الوظيفي للعاملين بحيث ان هناك العديد من العوامل التي تشير إلى أن القيادة التحويلية داخل المنظمات تلعب دوراً مهماً في خلق بيئة الإدارة المناسبة. ويبرز أحد أساليب القيادة التحويلية هذه التي أظهرها التقدم العلمي والتطور التقني، وبالعكس من ذلك فان غياب القيادة التحويلية عن أداء المنظمات قد يشكل نوع من عدم كفاءة المنظمة في تقديم جودة الخدمة. (محمد فلاح سالم المجالي، ٢٠٢٢)

تتجلى أهمية البحث في أن القيادة التحويلية تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. (د/ حمادة محمدي، ٢٠٢١)

## ١,٢ . مشكلة الدراسة

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين. كما أن التطور الإداري والتكنولوجي والمعلوماتي وما صاحبه من تغيرات في السياسات والمنطلقات أفرز الكثير من التحديات أمام الشركات بشكل عام وشركة المراعي بشكل خاص. وفي ظل تلك التحديات أصبحت الشركات والمؤسسات تبحث عن الأدوات والوسائل التي تمكنها من البقاء في حدود تلك الوسائل المهمة والحيوية لأنه يعزز الثقة الإدارية للعمال في ظل الظروف، ولعل القيادة التحويلية هو أحد هذه الأدوات ومن خلال فتح مجال أوسع لمنح السلطة وتحمل المسؤولية دون الحد من صلاحية الإدارة العليا. فهذا الاختيار يمكن أن يقدم للمؤسسة الكثير إذا ما أحسنت استخدامه وتوظيفه في المنظمة.

## ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من أهمية نمط القيادة (wang et al,2017) أن مفهوم القيادة التحويلية ما زال غير ناضج في البيئة الادارية العربية بشكل عام ويعود ذلك إلى قلة الأبحاث التطبيقية التي تدعم أهميتها وتساهم في بناء إطارها النظري، وبالتالي عدم معرفة نتائج تطبيق هذا النوع من القيادة . وفي ضوء ذلك وفي حدود علم البحث تبين وجود نقصاً واضحاً في دراسة القيادة التحويلية في البيئة العربية بشكل عام، بالإضافة إلى ضعف دراستها مع متغيرات أخرى من أبرزها الأداء الوظيفي الذي يعد المحصلة النهائية لتطبيق أي فكر أو ممارسة إدارية، وعليه تسعى هذه الدراسة لردم الفجوة في الأدب النظري وتقديم مساهمة علمية وعملية من خلال بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

## ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي:

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن العديد من التغيرات في بيئة عملها في ظل المنافسة الشديدة وتزايد التطور التكنولوجي، وحتى تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح في ظل هذه التغيرات البيئية، فلا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لهم قدرات متميزة في البحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة ومتطورة، في التعامل مع هذه المتغيرات البيئية المعقدة، ولهم القدرة على التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم، وتنمية قدراتهم الإبداعية وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لذلك. حيث يعد أسلوب القيادة المناسب أداة المؤسسة للتكيف مع بيئتها، ويساعدها على مواجهة مختلف المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، ولقد برزت الحاجة إلى البحث عن القيادة التي تحدث التغيير، ومنها القيادة التحويلية التي تتميز بقدرتها الكبيرة على التحسين المستمر، وذلك من خلال تشجيع العاملين والاهتمام بمتطلباتهم، وبالتالي رفع مستوى أدائهم الوظيفي، الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تسعى إليه مختلف المؤسسات، ويشكل أهم أهدافها.

ومن هنا تبرز إشكالية هذا البحث، من خلال طرح السؤال الرئيسي الآتي:  
"ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق في شركة المراعي بمدينة مكة؟"

## ١,٣. أهمية الدراسة

- استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، بالرغم من وجود أكثر من (٢٠٠ نموذج للقيادة)، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويليين، هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد. وتبرز أهميتها فيما يلي :
- إن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى التفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمده على نفسها ذاتيا .
- تدعم وتضع قيما للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقدات، وتساهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل مترابط ويجعلها مقتدرة على الإستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.
- تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي والنتيجة سيجعل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة .
- تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد إضافي المطلوب لإحداث تغييرات ذي مغزى .
- تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصر فعال في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

### ١,٣,١ . على المستوى النظري:

إزاء حال منظمات الاعمال اليوم وضرورة مواكبة المنظمات للتطورات، وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها، والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العالقات التفاعلية بين القائد والمرووسين، تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملائمة، ومنها نظرية القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم، وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وابداعية للمشكلات ونحو رفع أدائهم وبذلك يشعر المرووسين بالثقة والولاء والاحترام لقائدهم.

### ١,٣,٢ . على المستوى التطبيقي:

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

#### ١,٤ . أسئلة الدراسة

ومن اجل الإحاطة بالموضوع اكثر و إزالة الابهام و الغموض حول ماقدمته القيادة التحويلية كنظام او كقاعدة لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة وجب الإجابة على السؤال التالي :

- ماهو تاثير تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية في مكة المكرمة ؟  
" وتم تقسيمها الى الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ماهو التأثير المثالي على تحسين الأداء الوظيفي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية في مكة المكرمة ؟
- ٢- ماهو الاثارة الفكرية على تحسين الأداء الوظيفي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية في مكة المكرمة ؟
- ٣- ماهو الاعتبار الفردي على تحسين الأداء الوظيفي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية في مكة المكرمة ؟

#### ١,٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية
- التعرف على أداء المنظمة
- توضيح تاثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة

➤ التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية في مكة المكرمة ومدى تأثيرها على الاداء

## ١,٦. فرضيات الدراسة

في ضوء تساؤلات البحث وسعياً نحو تحقيق أهدافه تتمثل الفرضيات فيما يلي :

الفرضية الرئيسية h :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تحسين جودة الأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية الأولى ha :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير المثالي على تحسين جودة الأداء الوظيفي

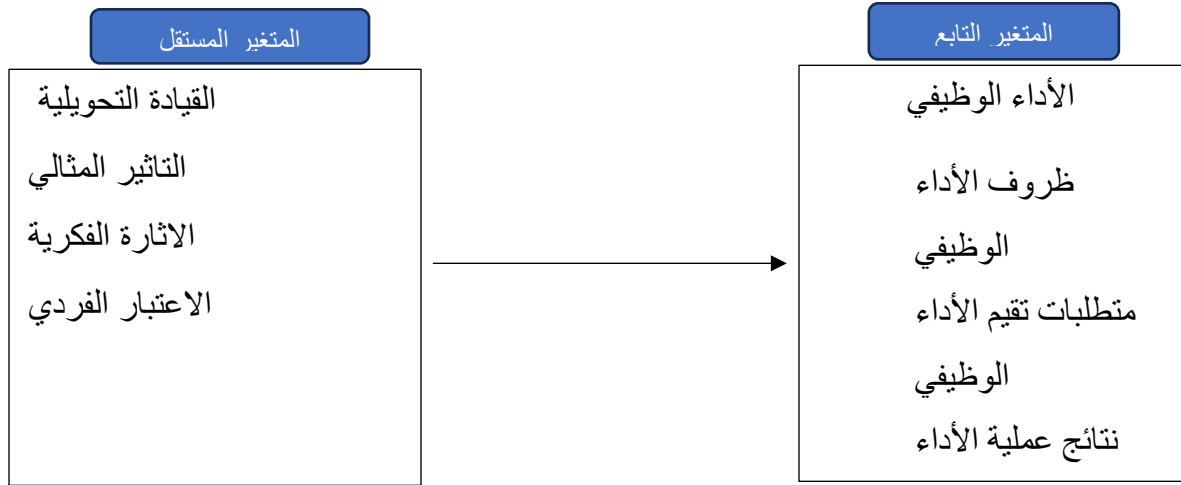
الفرضية النوعية الثانية hb :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للآثار الفكرية على تحسين جودة الاداء الوظيفي

الفرضية النوعية الثالثة hc :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على تحسين جودة الأداء الوظيفي

## ١,٧. نموذج الدراسة



## ١,٨. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

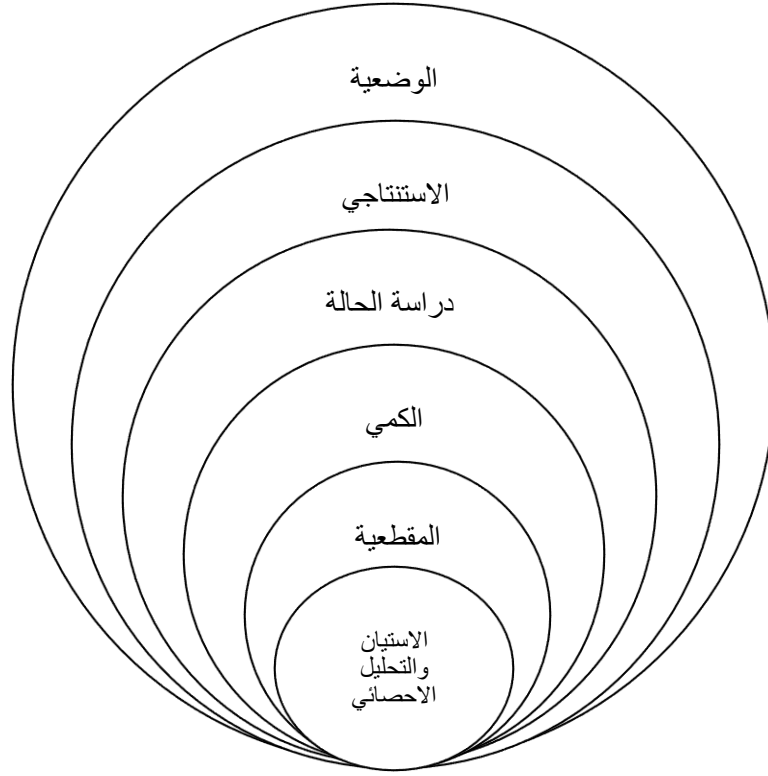
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



## ١,٩ . الدراسة الميدانية

ان توافر القادة على السمات و المهارات اللازمة للعملية القيادية بشركة المراعي في مكة المكرمة يؤدي الى رفع أداء العاملين من خلال منح المكافآت و الحوافز و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات او تقديم الدعم و المساعدة وحل المشكلات كما ان السمات السلوكية خاصة منها القدرة على الاتصال و الاقناع و الروح المعنوية و التفاني بالعمل و القدوة الحسنة التي يملكها المدراء من خلال تصرفاتهم كلها تساهم بدرجة عالية للتأثير في المرؤوسين لتحقيق أداء افضل في شركة المراعي من خلال تحسين ظروف العمل و التقييم المستمر لمستوى الأداء فيتم معالجة الضعف من خلال برامج تدريبية و تقديم العون لتذليل الصعوبات و عليه يمكن القول بان أسلوب القيادة بالشركة يدعم بدرجة كبيرة تحقيق مستوى أداء وظيفي جيد للعاملين .

## ١,١٠. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : المقدمة
- الفصل الثاني : الاطار النظري
- الفصل الثالث : منهجية البحث
- الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

الفصل الاول : المقدمة

الفصل الثاني : الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ . المقدمة:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم القيادة التحويلية للشركات على كافة القطاعات بشكل عام بعد الازمات المالية التي حصلت ببعض الشركات و يهدف البحث في اطاره النظري إلى تقييم مفاهيمي عن القيادة التحويلية و أهميتها

## ٢,٢. القيادة التحويلية

### القيادة التحويلية

تشرح الآليات المتبعة لتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة القادة والمرووسين في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح. وتعتمد على عدد مختلف من الآليات التي ترفع الروح المعنوية للمرووسين كما وبتعزيز دوافعهم الذاتية وذلك بربط هوية المرووسين بالأهداف المرجو تحقيقها.

وقائد التحول هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم للمرووسين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرووسين. ومن أهم مهاراته جعل المرووسين يهتمون بالمشروع بدافع ذاتي. بالإضافة لذلك، يملك مهارة تحديد نقاط قوة وضعف مرووسيه وبالتالي يعين المهام للشخص المناسب بحسب قدراته لزيادة نجاحه في عمله.

وظهر مصطلح القيادة التحويلية في مجال العلو السياسية عام ١٩٧٨ م على يد جورج بورنز في كتابه «القيادة» إثر أبحاثه الأكاديمية حول القيادة والقادة السياسيين. وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز مع مرووسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل أوسع على عملية تبادل المنفعة للحصول على النتائج. ولخص بارنز المفهوم بقوله أن القيادة التحويلية هي عملية حيث «يقوم الرؤساء والمرووسين بمساعدة بعضهم البعض للارتقاء إلى مستويات أعلى في الأخلاق والاندفاع». ومن ملاحظاته أن الجميع يخلط بين الإدارة والقيادة وهما مختلفين من ناحية الخصائص والسلوك. وهو أسس لمفهومي «القيادة التحويلية» و«القيادة التعاملية» والذي إعتبرهما مختلفين تماما ولا يمكن أن يلتقيا. بالنسبة له، فإن نهج التحول يخلق تغيير جوهري في حياة الأشخاص والمؤسسات. إنها تعيد صياغة مفاهيمهم وقيمهم. والدور الرئيسي في تحقيق النجاح يلعبه خصائص ومهارات قائد العملية وخاصة قدرتهم على تحفيز التغيير وتبسيط الأهداف الصعبة برؤية بسيطة تنشط اندفاع المرووسين. بينما التعاملية تعتمد مبداء الأخذ والعطاء. وبالعادة، يصبح القائد المثل الأخلاقي الذي يحتذى فيه التابعون للقيام بأعمال تحقق مصلحة الفريق أو المؤسسة أو المجتمع.

### عوامل القيادة التحويلية :

وبشكل عام، هناك أربعة عناصر تعتمد لتحديد مدى تطبيق قائد ما، أو زعيم، للقيادة التحويلية في أسلوب قيادته:

• النظرة الفردية: مدى ومستوى اعتباره للفرد. قائد التحول يعتبر كل فرد شخص بحد ذاته وله خصوصيته بدلا من اعتباره كجزء من المجموعة. وبالتالي، يعمل كمرشد للفرد ويستمع لهماومه واحتياجاته ويقدم العطف والدعم ويبقي خطوط الإتصال مفتوحة كما يعرض المشاكل عليه بشكل انفتاحي. كما يخلق علاقة مبنية على الاحترام والاعتراف بإنجازات الفرد بعلائية. وبذلك، يصبح للتابعين إرادة في تطوير الذات واندفاع ذاتي للقيام بالمهام.

• التنشيط الفكري: مدى ومستوى تحفيزه للتفكير الخلاق عند أتباعه. يقوم قائد التحول بتحفيز الفكر الخلاق عند الاتباع بتحدى الأمر الواقع الافتراضات وأخذ المخاطر وتلمس أفكارهم. كما يشجع وينمي الأشخاص الذين يفكرون باستقلالية. فهذا النوع من القادة يعتبرون أن التعلم قيمة أساسية وأن الحالات الغير متوقعة فرصة للتعلم. وبالتالي، فإن أتباعهم يطرحون الاسئلة ويفكرون بعمق في الطروحات ويبحثون على أفضل السبل لتنفيذ المهام.

• التحفيز الملهم: مدى ومستوى تحفيزه لأتباعه بالهام وإيجابية. فالقادة الملهمين يقدمون رؤية واضحة تلهم أتباعه لتحقيق الأهداف بنجاح وتركز على معايير عالية ويصف التطلعات المستقبلية بتفائل ويعطي معنى غني للأهداف، الدافع الحقيقي لتحفيز التابعين للعطاء وتقدم الجماعات. القائد بحاجة لمهارات إتصالية عالية ليستطيع تقديم رؤية مفهومة ودقيقة وقوية وجذابة ليصبح الأتباع مستعدين لاستثمار وقتهم وجهودهم لتحقيقها، وليثقوا بأن مستقبلهم مشرق وبقدرتهم على تحقيقه.

• مثالية مؤثرة: مدى تأثير القائد بإعطاء نمذج مثالي. فقائد التحول يوفر نموذجا يحتذى به في السلوكيات الأخلاقية العالية ويكسب الاحترام والثقة.

### ٢,٣. الأداء الوظيفي للعاملين:

يصف جون بي كاميل الأداء الوظيفي كمتغير على المستوى الفردي، أو شيء يعمل به شخص واحد . ذلك يميزه بأكثر شمولية لثوابت مثل الأداء التنظيمي أو الأداء الوطني، والتي هي المتغيرات على مستوى أعلى.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية. يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات

### ٢,٤. العلاقة بين القيادة اتحويلية والأداء الوظيفي :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية، باعتبارها من النظريات الحديثة في القيادة، وذلك من خلال الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين . حيث قام الباحث ببناء أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، من خلال الأبعاد الأربعة (Four I's) التي وضعها باس وأفوليو في مقياس القيادة متعدد العوامل ( MLQ ) وهي : التأثير المثالي (السلوك المثالي + الصفات المثالية ) (II)، التحفيز الإلهامي (IM)، الإثارة الفكرية (IS) والاهتمام الفردي (IC). كما قام بتصميم أداة لقياس مستوى الأداء الوظيفي من خلال المعايير والأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء موظفيها. وقد تبين من خلال آراء العاملين المرؤوسين بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، أنّ رؤساءهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبياً بسلوكيات القيادة التحويلية، وينطبق ذلك على الأبعاد الأربعة السالفة الذكر، وأنّ مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع نسبياً. كما بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين

مستوى القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وتنطبق هذه العلاقة على الأبعاد الأربعة منفردة في علاقتها مع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

## ٢,٥ . الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز و تفعيل جودة الأداء الوظيفي وتعتبر القيادة التحويلية للشركات من اهم الموضوعات المعاصرة باعتبار أن الشركات جزء لا يتجزأ من تنمية الاقتصاد الوطني و يغطي هذ المشروع نشأة و تطور القيادة التحويلية في الشركات في المتطلب و مفاهيمها و خصائصها في المتطلب

وتهدف ثقافة القيادة التحويلية إلى تحقيق الاستثمار لقدرات الشركة و مواردها عبر تهيئة بيئة عمل أساسها المسؤولية و الرقابة و الشفافية في تحديد أهداف الشركة و خططها التجارية الاستراتيجية وبيان حقوق كل كيان من كياناتها و التزاماته .

## الفصل الثالث : منهجية البحث

### ٣,١ المقدمة:

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه كما يلي:

### ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

في الدراسات البحثية تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الاجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

#### ١,٢,٣ القيادة التحويلية ( المتغير المستقل )

التعريف الاجرائي للقيادة التحويلية: يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن قياسها من خلال الاستبيان وتشمل عدة عناصر من ضمنها التأثير المثالي ولها خمسة أسئلة متنوعة. الاثارة الفكرية ولها خمسة أسئلة متنوعة. الاعتبار الفردي ولها خمسة أسئلة متنوعة.

#### ٣,٢,٢ الأداء الوظيفي ( المتغير المتبع )

التعريف الاجرائي لجودة المعلومات الأداء الوظيفي: يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن قياسها من خلال الاستبيان وتشمل عدة عناصر ومن ضمنها ظروف الأداء الوظيفي ولها خمسة أسئلة متنوعة. متطلبات تقييم الأداء الوظيفي ولها خمسة أسئلة متنوعة. نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي ولها خمسة أسئلة رئيسية.

### ٣,٣ تصميم البحث:

#### • فلسفة الدراسة : الوضعية.

الوضعية تركز على القياسات الموضوعية والجوانب القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي وتعتمد هذه الفلسفة على الأساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها مما يتيح لنا اختيار الفرضيات بناء على الأدلة التجريبية.

#### • منهج الدراسة : الاستنتاجي.

النهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نسعى لاختبار فرضية أثر الحوكمة على جودة المعلومات المحاسبية.

#### • استراتيجية الدراسة : دراسة حالة.

دراسة حالة وهي استكشاف متعمق لحالة واحدة أو فرد أو مجموعة أو حدث للحصول على فهم تفصيلي لخصائصها الفريدة وتجاربها وسياقها ويستخدم إذا كان البحث يطبق على منظمة أو شركة واحدة.

#### • نوع الدراسة : الكمي.

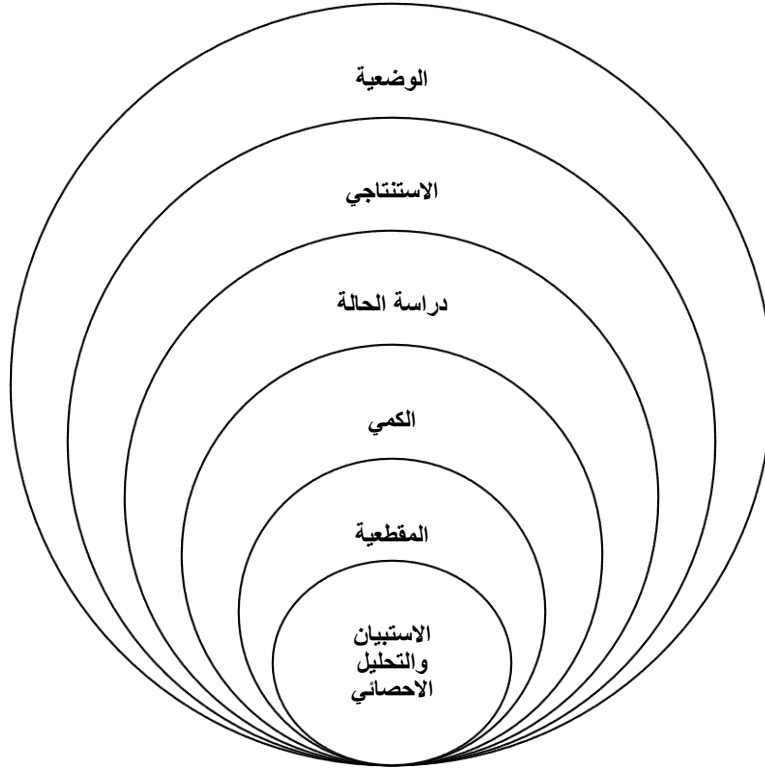
يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة لتحديد العلاقة الاحصائية بين المتغيرات هذا الطرية تساعد في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن العلاقة بين الحوكمة وجودة المعلومات المحاسبية.

#### • الأفق الزمني: المقطعية.

الدراسات المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لقطة لحالة المتغيرات تحت التحقيق وهذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي وتأثير العوامل في الوقت الحالي.

## التقنيات والإجراءات: الاستبيان

تستخدم الاستبيانات لجميع البيانات الموحدة المستجيبين والتي يمكن تحليلها احصائيات لاستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث تصميم الاستبيان يعتمد على الأسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة.



الشكل (٢) ملخص منهجية البحث

المصدر: الباحث

## ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

### ٣,٤,١ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في شركة المراعي من موظفين منتظمين ومدراء قسم ومدراء وحدات وإداريين والذي يتكون عددهم من (٣٠).

### ٣,٤,٢ عينة الدراسة:

تم اختيار العينة باستخدام الاستبيانات لضمان تمثيل مختلف الفئات بشكل عادل ودقيق وتم اختيار ٣٠ من الموظفين بمختلف الأقسام

| مكان الدراسة | المجتمع | العينة |
|--------------|---------|--------|
| شركة المراعي | ٣٠      | ٣٠     |

جدول رقم (١) مجتمع البحث والعينة بواسطة الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٤,٣ طرق وتقنيات أخذ العينة:

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

### ٣,٥ طرق جمع البيانات:

يصف هذا القسم أدوات البحث التي استخدمتها لجمع البيانات المطلوبة من أجل الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وفقا لذلك اعتمدت الباحثة على طريقة المسح في جمع البيانات الكمية عبر الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

### ٣,٥,١ المتغير المستقل (القيادة التحويلية):

اعتمد الباحثون جيمس بيرنز، تيتشي وديفانا، جورج بورنز (٢٠٢٣). وذلك لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: ( التأثير المثالي , الاثارة الفكرية , الاعتبار الفردي ) بجمالي ١٥ فقرة للمتغير بأكمله. حيث أن بعد التأثير المثالي يتكون من ٥ عناصر, وبعد الاثارة الفكرية يتكون من ٥ عناصر, وبعد الاعتبار الفردي يتكون من ٥ عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث ١ = موافق , ٣ = غير موافق.

### جدول لأداة المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

| المتغيرات         | الأبعاد         | عدد الفقرات | المصدر                                        |
|-------------------|-----------------|-------------|-----------------------------------------------|
| القيادة التحويلية | التأثير المثالي | ٥           | جيمس بيرنز, تيتشي وديفانا, جورج بورنز (٢٠٢٣). |
|                   | الاثارة الفكرية | ٥           |                                               |
|                   | الاعتبار الفردي | ٥           |                                               |
| مجموع الفقرات     |                 | ١٥          |                                               |

### جدول (٢) بواسطة الباحث (٢٠٢٤)

### ٢, ٥, ٣ المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

اعتمد كامبل (٢٠٢٢). وذلك لقياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: ( ظروف الأداء الوظيفي, متطلبات تقييم الأداء الوظيفي, نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي) بإجمالي ١٥ فقرة للمتغير بأكمله . حيث ان بعد خاصية الملائمة يتكون من ٥ عناصر، وبعد خاصية الموثوقية يتكون من ٥ عناصر، وبعد خاصية القابلية للمقارنة يتكون من ٥ عناصر، وبعد خاصية الثبات يتكون من ٥ عناصر، نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي، حيث ١ = موافق، و ٣ = غير موافق.

### جدول لأداة المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

| المتغيرات      | الأبعاد                          | عدد الفقرات | المصدر       |
|----------------|----------------------------------|-------------|--------------|
| الأداء الوظيفي | ظروف الأداء الوظيفي              | ٥           | كامبل (٢٠٢٢) |
|                | متطلبات تقييم الأداء الوظيفي     | ٥           |              |
|                | نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي | ٥           |              |
| مجموع الفقرات  |                                  | ١٥          |              |

### جدول رقم (٢) بواسطة الباحث (٢٠٢٤)

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته الحالية بهدف اختبار فروضها وتحقيق اهدافها وهي موضحة كالآتي:

### ٣,٦,١ البيانات الأولية:

تمثلت المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الاستبيان حيث تم جمع البيانات وتحليلها من عينة البحث وذلك Statistical Package For Social Science ( SPSS ) باستخدام البرنامج الاحصائي للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة:

### ٣,٦,٢ البيانات الثانوية

- المراجع العربية والاجنبية والمجلات.
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

•

### ٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها الاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كم تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص ومجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية الموثوقة الحامية في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ الفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص ومجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### ٣,٨ الخاتمة:

في الختام تمت هذه الدراسة محاولة لالقاء الفهم على تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي بشكل عام وخاصة في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية بمكة المكرمة .

### قائمة المراجع

- (بوعطيط جلال الدين ، ٢٠٠٩) الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة ٣ سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة ص٧٢
- (جمعة ، ٢٠١٦) تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - جامعة غارداية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- (د/ حماده محمدي عبد الحميد علي، ٢٠٢١) القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة، كلية التربية الرياضية – أبو قير – جامعة الأسكندرية - العدد مائة وثمانية (الجزء الثاني) مجلة تطبيقات علوم الرياضة

(محمد فلاح سالم المجالي، ٢٠٢٢) القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (<https://www.hnjournal.net/>)

(هديل بسام شاهر السكر، ٢٠١٩) القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

(وردة سلامي - نادية نصر الشريف، ٢٠١٨) أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة

## الملاحق

أخي الفاضل / أختي الفاضلة  
المحترمين

تحية طيبة وبعد ...

يشكل هذا الاستبيان جزء من الدراسة التي سأجريها في جامعة ميدأوشن تخصص إدارة عامه خلال مذكرة بعنوان : أثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية بمدينة مكة المكرمة.

ولثقة الباحث بكم وبأرائكم فأنتم الأصح بتزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة ومن هذا المنطلق أتوجه اليكم بالاستبيان المرفق وأرجو قراءتها بتمعن والاجابة عن فقراتها باختيار الإجابة المناسبة التي تعكس رأيكم والمقابلة لكل فقرة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فان الباحث يأمل منكم التفضل بالاجابة على كل فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية.

ان الباحث على ثقة بأنكم ستكونون خير عون له في خدمة البحث العلمي علما بأن المعلومات الواردة في الاستبيان هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير...

الباحث: وليد سعيد الصانع

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLIZszon0\\_cjXhVv58g-](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLIZszon0_cjXhVv58g-)

[ZrZnYtfXjYsfaktXUPocpr222OBA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLIZszon0_cjXhVv58g-ZrZnYtfXjYsfaktXUPocpr222OBA/viewform?usp=sf_link)

## قائمة الاستبيان

### المعلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة

١-الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

٢-العمر:

( ) من ٢٠ الى ٢٥ سنة ( ) من ٢٦ الى ٣٠ سنة

( ) من ٣١ الى ٣٥ سنة ( ) من ٣٦ الى ٤٠ سنة

( ) من ٤١ سنة فأكثر

٣-المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

٤- التخصص العلمي:

( ) محاسبة ( ) إدارة أعمال ( ) اقتصاد

٥-المسمى الوظيفي:

( ) مدقق داخلي ( ) رئيس مجلس الإدارة ( ) محاسب ( ) مستثمر

٦- عدد سنوات الخبرة:

( ) أقل من ٥ سنوات ( ) من ٥ الى ١٠ سنوات

( ) من ١١ الى ١٥ سنه ( ) أكثر من ١٥ سنة

القسم الأول:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالقيادة التحويلية يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية

| الرقم | العبارة | موافق | موافق الى حد ما | غير موافق |
|-------|---------|-------|-----------------|-----------|
|-------|---------|-------|-----------------|-----------|

أولاً: بعد التأثير المثالي

|   |                                                                   |  |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1 | يوفر القائد الإحساس العميق برسالة المؤسسة                         |  |  |  |
| 2 | يتوافر القائد على درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية        |  |  |  |
| 3 | يتجاوز القائد مصالحه الذاتية في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة |  |  |  |
| 4 | يمتلك القائد قوة الشخصية والثقة بالنفس                            |  |  |  |
| 5 | يحظى القائد بثقة واحترام وتقدير المرؤوسين                         |  |  |  |

ثانياً: بعد الاثارة الفكرية

|   |                                                                       |  |  |  |
|---|-----------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 6 | يساهم القائد في نشر روح الابتكار والابداع في بيئة العمل               |  |  |  |
| 7 | يدعم القائد النماذج الجديدة والخلافة لتطوير أساليب العمل              |  |  |  |
| 8 | يعزز القائد العمل التعاوني بين المرؤوسين                              |  |  |  |
| 9 | يشجع القائد أفكار المرؤوسين لتقديم المزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل |  |  |  |

|    |                                                                |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------|--|--|
| 10 | يأخذ القائد بمقترحات المرؤوسين عند تقديمهم أفكار جديدة للمؤسسة |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------|--|--|

ثالثاً: بعد الاعتبار الفردي

|    |                                                             |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------|--|--|
| 11 | يسعى القائد لمعرفة الرغبات والحاجات الخاصة بكل مرؤوس        |  |  |
| 12 | يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين عند اشباع رغباتهم |  |  |
| 13 | يشجع القائد على تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين             |  |  |
| 14 | يحرص القائد على ترسيخ فكرة التطوير الذاتي للمرؤوسين         |  |  |
| 15 | يمنح القائد الاعتراف و المكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم  |  |  |

## القسم الثاني

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بخصائص الأداء الوظيفي يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

| الرقم | العبارة | موافق | موافق الى حد ما | غير موافق |
|-------|---------|-------|-----------------|-----------|
|-------|---------|-------|-----------------|-----------|

أولاً : ظروف الأداء الوظيفي

|    |                                                                |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 16 | تتوافق الوظيفة التي تشغلها مع قدراتك الذاتية                   |  |  |  |
| 17 | تتناسب مهامك الوظيفية مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية               |  |  |  |
| 18 | تساعد ظروف العمل الحالية على انجاز مهامك الوظيفية على احسن حال |  |  |  |

|    |                                                                       |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------|--|--|
| 19 | يساهم التفاعل الإيجابي بينك وبين رئيسك في رفع مستوى أدائك الوظيفي     |  |  |
| 20 | تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائك الوظيفي |  |  |

ثانيا : متطلبات تقييم الأداء الوظيفي

|    |                                                                                  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 21 | تحرص إدارة المؤسسة على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال تقييم أداء العاملين     |  |  |
| 22 | تتناقش إدارة المؤسسة طرق تقييم الأداء المناسبة مع العاملين بشكل واضح             |  |  |
| 23 | تتناقش إدارة المؤسسة النتائج المتعلقة بتطبيق تقييم الأداء مع العاملين بكل شفافية |  |  |
| 24 | تحرص إدارة المؤسسة على معرفة جوانب ضعف الأداء الوظيفي بهدف علاجها                |  |  |
| 25 | توفر إدارة المؤسسة التدريب الكافي للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين     |  |  |

ثالثا : نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي

|    |                                                                      |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------|--|--|
| 26 | مهاراتي في تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات عالية      |  |  |
| 27 | قدرتي على انجاز مهام الوظيفية المناطة بي جيدة                        |  |  |
| 28 | التزامي بأداء واجباتي الوظيفية بالكفاءة المطلوبة عال                 |  |  |
| 29 | قدرتي للتغلب على صعوبات العمل بشكل سليم وموضوعي عالية                |  |  |
| 30 | قدرتي على ابتكار طرق جيدة من اجل السرعة في انجاز مهام الوظيفية كبيرة |  |  |