

أثر القيادة التحويلية على أداء
الموظفين بالتطبيق على مركز عباد الرحمن في المملكة العربية
السعودية بمنطقة جدة (دراسة حالة)

**Transformational Leadership on Employee
Performance: A Case Study on Abad Al-Rahman
Center in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia**

خلود فهد أحمد العولقي

الرقم الجامعي / ٢٠٢١٢٠٤٧٩٣

مشروع التخرج - ١
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤

شكر وتقدير

أود أن أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في رحلتي التعليمية من معلمين وإداريين وأولياء أمور

لقد كانت رحلة مليئة بالتحديات والإنجازات، وكل خطوة فيها كانت تحمل في طياتها دروساً قيمة ستحملها معنا إلى المستقبل

أتمنى لزملائي وزميلاتي كل التوفيق في المراحل القادمة من حياتهم لن ننسى أبداً اللحظات التي قضيناها معاً، وستظل ذكرياتنا في هذه المدرسة خالدة في قلوبنا

نتذكر دائماً أن الحياة تتطلب منا الشجاعة لنكون أنفسنا، الشجاعة لنحلم، وأكثر نحقق الأحلام إلى واقع في كل خطوة نخطوها، ونحن فخورين بما وصلنا إليه، ونحن متفانلاً بما هو آت

وإلى والدتي: شمعة عوض العامري

أود أن أخصك بكلمة شكر خاصة، فلك الفصل الأول في كل ما حققته، لقد كنتي لي السند والعون في

كل خطوة من خطوات رحلتي، ودعمك كان دافعاً لي للاستمرار وعدم الاستسلام شكراً لك يا أمي، على كل ما قدمته لي من حب ورعاية واهتمام. فأنتِ النور الذي أضاء دربي

والصديقة التي شاركتها أفراحي وترحالي، أحبك يا أمي حباً لا يوصف، وأعدك بأنني سأظل أسمى لتحقيق طموحاتي وإسعادك

وإلى أخواتي \عهود ومريم ومرام وأخي \فيصل

أشكر تواجدكم ودعمكم المستمر لي فأنتم نعم العائلة

وأخيراً، أود أن أؤكد على أن هذه ليست النهاية، بل هي بداية جديدة لرحلة أخرى مليئة

بالتحديات والفرص الجديدة، ستستمر في السعي لتحقيق أحلامنا وطموحاتنا

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي م انجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي

ما اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضلله و إليه ينسب الفضل

(وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والتعب، ها أنا اليوم

أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبتي وارفع قبعتي بكل فخر، وامتنان

فالحمد لله حباً وشكراً وامتناناً، ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى

الختام

أهدي هذا النجاح لنفسني أولاً، ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمت لي سنداً لا

عسر له

والى من كافحوا في صمت وشموخ من أجل أن أشق طريقي إلى من أفهموني أن الحياة جهد

وكفاح إلى من كان دعائهم سر نجاحي ... أمي

والى من هم دائماً الكتف والسند الذي لا يميل إلى أحبائي.... إخوتي وأخوي

إلى كل عضو في هيئة التدريس كان لي خير معلم، وساهم في بلوغي لهذا الهدف

والى جميع الصديقات والزملاء والزميلات ومن كان له بصمة في طريقي

وأخيراً من قال أنا لها "نالها"، وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها ها هو اليوم العظيم

اليوم الذي أجريت سنوات دراستي الشاقة حاملة بها حتى توالى بمنه وكرمه الفرحه التمام

فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيراً وأملاً إلا واغرقني سروراً ينسيني مشقتي

و من هذه إلا بداية البدايات انتهت مرحلة لتكون طريق تمهد للأخرى، فالحمد لله دائماً وابدأ

جدول المحتويات

جدول المحتويات

٧	الفصل الأول : الإطار العام لدراسة.....
٨	١,١ مقدمة.....
١٢	١,٢ مشكلة البحث.....
١٢	الفجوات النظرية: ١,٢,١.....
١٢	١,٢,٢ الفجوات التطبيقية:.....
١٣	١,٣ أهمية البحث.....
١٣	١,٣,١ الأهمية النظرية :.....
١٤	١,٣,٢ الأهمية التطبيقية:.....
١٦	١,٤ أسئلة البحث.....
١٦	١,٥ أهداف البحث.....
١٧	١,٦ فرضيات البحث.....
١٨	١,٧ نموذج البحث.....
١٩	١,٨ منهجية البحث:.....
٢٠	١,٩ الدراسة الميدانية.....
٢١	مخطط المشروع ١,١٠.....
٢٢	الفصل الثاني :.....
٢٢	الدراسات السابقة.....
٢٣	٢,١ المقدمة.....
٢٧	٢,٢ المتغير المستقل.....
٣٤	٢,٣ المتغير التابع.....
٣٧	٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٣٨	٢,٥ الخاتمة.....

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٢	نموذج البحث المقترح	الشكل ١
١٣	مناهج البحث العلمي	الشكل ٢
١٥	نموذج الهيكل المشروع المقترح	الشكل ٣
٣٢	عناصر القيادة التحويلية	الشكل ٤
٣٣	التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون	الشكل ٥
٣٤	العوامل المؤثرة على أداء الموظفين	الشكل ٦
٣٦	مخطوطة توضح أسباب قيام المراكز بعمليات تقييم الأداء	الشكل ٧
٣٨	العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	الشكل ٨

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٦	الفروقات الجوهرية بين القادة والمديرين	الجدول ١
٢٨	المقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة العادية	الجدول ٢

الفصل الأول : الإطار العام لدراسة

١,١. مقدمة

بيئة الإدارة في المؤسسات الحديثة تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز فعالية العمل. إن تبني أساليب قيادية ملهمة وفعالة يعد من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين. الأداء الوظيفي، بصفته المتغير التابع، يعكس مدى تحقيق الموظفين للمهام والواجبات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. يشمل ذلك الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على التفاعل الإيجابي (Dessler, 2000) مع زملاء العمل.

أداء الموظفين يُعتبر من أهم العناصر التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. الأداء الوظيفي يشير إلى مدى تحقيق الموظفين للمهام والواجبات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. أداء الموظفين يعكس كفاءتهم في القيام بواجباتهم ويشمل (Dessler, 2000) عوامل متعددة مثل الإنتاجية وجودة العمل.

تقييم أداء الموظفين يعد وسيلة أساسية لتحديد مدى تحقيق الأفراد للأهداف المحددة وتقديم الإسهامات المطلوبة. الأداء الوظيفي يعكس كفاءة الفرد في القيام بواجباته ويشمل عوامل مثل الإنتاجية، جودة العمل، التفاعل مع الزملاء، والالتزام تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل ملائمة هي (Luthans, 2006) بالمعايير المهنية عوامل تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. تحفيز الموظفين يزيد من إنتاجيتهم والتزامهم بالمعايير المهنية. توفير بيئة عمل ملائمة، وتقديم التدريب المستمر هي من العوامل التي تؤثر إيجابًا على الأداء الوظيفي، مما يعزز من قدرات المؤسسة على (Voon et al., 2011) المنافسة والنمو.

بيئة العمل الملائمة والتحفيز المناسب لهما تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين أظهرت الدراسات أن تفاعل الموظفين الإيجابي مع زملائهم يعزز (Saleem, 2015) التدريب المستمر (Schaufeli & Bakker, 2010) بيئة العمل ويزيد من الإنتاجية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين ويعزز من قدرات المؤسسة على (Anitha, 2013) المنافسة والنمو.

إن تقييم الأداء بانتظام يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما وبالتالي، فإن فهم تأثير (Mathis & Jackson, 2006) يساهم في تحسين الأداء

القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن بجدة سيوفر رؤى قيمة
لتحسين

تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل ملائمة هي عوامل تؤثر بشكل كبير على الأداء
الوظيفي. تحفيز الموظفين يزيد من إنتاجيتهم والتزامهم بالمعايير المهنية توفير بيئة
عمل ملائمة، وتقديم التدريب المستمر

إن الأداء الوظيفي يعتبر مؤشرًا رئيسيًا لنجاح الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية.
يشمل الأداء الوظيفي عناصر مثل الإنتاجية وجودة العمل، والتفاعل مع الزملاء،
(Luthans, 2006) والالتزام بالمعايير المهنية

بيئة العمل الملائمة والتحفيز المناسب لهما تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين
(Saleem, 2015)

تشير الدراسات السابقة إلى تأثير كبير للقيادة التحويلية على أداء الموظفين. على سبيل
أن القيادة "في دراستهم (Bass & Avolio, 1994) المثال، أوضح بَس وأفوليو
التحويلية تساهم بشكل كبير في رفع مستويات الأداء والالتزام الوظيفي بين الموظفين
من خلال تشجيع الإبداع و توفير رؤى واضحة، ودعم النمو الشخصي
إلى أن هناك بعض التحديات التي " في دراسته . من جهة أخرى، توصل الباحث يوكيل
(Yukl, 1999)تواجه من تطبيق القيادة التحويلية في بعض السياقات

مثل الاعتماد المفرط على شخصية القائد وغياب الاستراتيجيات المستدامة، مما قد يحد من
تأثيرها الإيجابي. ورغم تباين الآراء، إلا أن هناك إجماعًا عامًا بين الباحثين على أن القيادة
التحويلية تمتلك إمكانات كبيرة لتحسين الأداء الوظيفي إذا ما تم تطبيقها بفعالية وباعتماد
(Yukl, 1999)على استراتيجيات متكاملة

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، إلا أن
(Bass & Avolio, 1994) - هناك فجوات بحثية تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف

تطلب ذلك تحليلًا دقيقًا للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتقديم توصيات عملية لتعزيز
(Yukl, 1999) الفعالية التنظيمية

والعديد من الدراسات ركزت على البيئات التنظيمية الغربية، مما يترك نقصًا في الأبحاث
المماثلة في السياقات الثقافية المختلفة مثل الشرق الأوسط. كما أن القليل من الدراسات
تناولت المؤسسات الخاصة بالتحديد، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج على هذا القطاع.
هذه الفجوات تبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تستهدف بيئات وثقافات متنوعة لزيادة

فهم تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين بشكل أكثر شمولية، وتقديم نتائج قابلة للتطبيق في (Bass & Avolio, 1994) في مختلف السياقات التنظيمية والثقافية أوضح بس و أفوليو أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في رفع مستويات الأداء والالتزام الوظيفي بين دراستهم الموظفين

تكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم أكثر دقة لأثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في السياقات الثقافية والمؤسسية المختلفة وأن الاختلافات الثقافية تؤثر (House et al., 2004) على كيفية استجابة الموظفين لأنماط القيادة المختلفة

في هذا السياق، ستم دراسة حالة مركز عباد الرحمن بجدة، حيث تتجلى أهمية استكشاف كيفية تأثير نمط القيادة التحويلية على مستوى أداء الموظفين في القطاع الخاص. يُعتبر هذا البحث ضرورة لتقديم رؤى جديدة يمكن أن تساهم في تحسين استراتيجيات القيادة وتطوير الأداء الوظيفي في هذا السياق المحدد،

يقدم البحث الحالي إسهامات قيمة من خلال تقديم توصيات عملية لتحسين التفاعل بين (Anitha, 2014) القادة والموظفين

من الناحية النظرية، يسد هذا البحث الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات ويقدم " - نظراً للخصائص الثقافية والتنظيمية الفريدة (Bryman, 2011) "إطاراً تحليلياً جديداً للمؤسسات في المملكة العربية السعودية. يتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتقديم توصيات عملية لتعزيز الفعالية التنظيمية

أهمية هذا البحث تكمن في تقديم إسهامات عملية ونظرية لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال تبني القيادة التحويلية في المؤسسات الخاصة. من الناحية العملية، تعتبر القيادة التحويلية أسلوباً يهدف إلى إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ من خلال (Bass & Avolio, 2003) "الرؤية والتأثير الإيجابي

تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي " - (Walumbwa & Hartnell, 2011) "والتحفيز الداخلي

يمكن أن توفر نتائج الدراسة توجيهات لقادة المؤسسات حول كيفية تحسين التفاعل مع الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم من خلال استراتيجيات قيادية مبتكرة.

هذا البحث يساهم في سد الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات الحالية، وتقديم إطار تحليلي يمكن تطبيقه في دراسات مستقبلية تهدف إلى فهم أعمق للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في مختلف السياقات الثقافية والمؤسسية.

ستساهم هذه الدراسة في تحسين السياسات الإدارية وتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية أساسية في بيئات العمل التي تتطلب التكيف السريع مع التحولات (Yukl, 1999) "السريعة في السوق، حيث تساعد في تعزيز قدرة المؤسسة على التنافسية والابتكار

القيادة التحويلية تعزز من مستوى الالتزام والأداء للموظفين، وتساهم في تحفيزهم لتحقيق (Bass & Avolio, 1994) "الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

الأبحاث تظهر أن القيادة التحويلية تعزز الابتكار والتفكير الإبداعي بين الموظفين، مما يؤدي (Avolio & Bass, 2000) "إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام

وتقديم التدريب المستمر هو أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي. التدريب يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم

أداء الموظفين يعكس مدى تحقيق الأهداف والواجبات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. يشمل ذلك الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على التفاعل الإيجابي مع زملاء العمل. تقييم الأداء بانتظام يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء (Mathis and Jackson, 2006)

التدريب المستمر يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين ويعزز من قدرات المؤسسة " (Anitha, 2013) على المنافسة والنمو

لتفاعل الجيد مع الزملاء هو جزء أساسي من الأداء الوظيفي. العلاقات الإيجابية بين الموظفين (Schaufeli and Bakker, 2010) "تعزز من بيئة العمل وتزيد من الإنتاجية

"تعتبر العلاقات بين الزملاء في العمل عاملاً مهماً يؤثر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم" (Boamah et al., 2017)

من خلال التدريب المستمر وتوفير الحوافز المناسبة القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع من خلال تغيير رؤيتهم وقيمهم ومعتقداتهم وسنتدرج بالحديث أكثر من خلال متابعة هذا البحث.

١,٢. مشكلة البحث

تكمّن مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم أكثر دقة لأثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في السياقات الثقافية والمؤسسية المختلفة. على الرغم من أن القيادة التحويلية قد أثبتت فعاليتها في العديد من البيئات ، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تستكشف تأثيرها في (Bass & Avolio, 1994) التنظيمية الغربية تشير الدراسات إلى أن القيادة (Javidan et al., 2006) السياقات الثقافية الأخرى مثل الشرق الأوسط التحويلية يمكن أن تواجه تحديات عند تطبيقها في بعض السياقات، مثل الاعتماد المفرط على شخصية القائد في السياق السعودي، تعتبر الأبحاث حول هذا الموضوع (Yukl, 1999) وغياب الاستراتيجيات المستدامة ، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تستهدف فهم تأثير القيادة التحويلية على أداء (Alshehri, 2015) محدودة الموظفين في المملكة العربية السعودية وكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات القيادية في بيئة ثقافية وتنظيمية فريدة.

١,٢,١. الفجوات النظرية:

نقص الأبحاث في السياقات الثقافية غير الغربية معظم الدراسات حول القيادة التحويلية قد أجريت في بيئات تنظيمية غربية، مما يترك فجوة في الأبحاث المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية Dorfman, P. W., Luque, M., & House, R. J. (2006) في الثقافات غير الغربية مثل الشرق الأوسط تحديات القيادة التحويلية هناك بعض التحديات النظرية المرتبطة بتطبيق القيادة التحويلية، (Yukl, G. (1999) مثل الاعتماد المفرط على شخصية القائد وغياب الاستراتيجيات المستدامة تأثيرات غير مباشرة للقيادة التحويلية الحاجة إلى فهم أعمق للآليات التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، بما في ذلك العوامل الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والتحفيز الذات Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994)

١,٢,٢. الفجوات التطبيقية:

تطبيق القيادة التحويلية في السياقات الثقافية المختلفة هناك نقص في الأدلة العملية حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات داخل السياقات الثقافية المختلفة مثل السعودية، وتأثير ذلك على أداء الموظفين Alkahtani, A. H. (2016) تقييم فعالية القيادة التحويلية في القطاع الخاص معظم الدراسات السابقة تركز على القطاع العام أو غير الربحي، بينما هناك حاجة ملحة لدراسة تأثير القيادة التحويلية في القطاع الخاص لتقديم رؤى قابلة للتطبيق Alshehri, A. S. (2015) استراتيجيات تعزيز الأداء الوظيفي من خلال القيادة التحويلية الحاجة إلى تطوير استراتيجيات عملية وملموسة يمكن للقادة تطبيقها لتعزيز أداء الموظفين من خلال القيادة التحويلية، مع مراعاة الخصائص الثقافية والتنظيمية Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995)

وفقا لما سبق تهدف الدراسة الحالية الى الإجابة على السؤال الرئيسي "ما هو تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن ، المملكة العربية السعودية، في مدينة جدة وكيف يمكن تطبيق هذه القيادة بشكل فعال في سياق ثقافي وتنظيمي محدد؟"

١,٣. أهمية البحث

أداء الموظفين يعتبر أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. القيادة التحويلية، كنمط قيادي يركز على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء، القيادة " (2003) Bass و Avolio أثبتت فعاليتها في العديد من البيئات التنظيمية. وفقًا لـ التحويلية هي قيادة موجهة نحو التغيير، حيث لا يتم فقط صياغة رؤية المنظمة، ولكن يتم تنفيذها أيضًا من خلال التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي". إلى أن "القيادة التحويلية تراعي احتياجات التطوير الشخصي (2012) Atmojo أشار للتابعين، وتحثهم وتلهمهم لتقديم أفضل جهودهم في تحقيق الأهداف التنظيمية". ومع ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تستكشف تأثير هذا النمط القيادي في السياقات الثقافية المختلفة مثل الشرق الأوسط. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن بجدة، المملكة العربية السعودية، لفهم كيف يمكن أن تؤثر هذه الاستراتيجيات القيادية في بيئة ثقافية وتنظيمية فريدة

١,٣,١. الأهمية النظرية :

لهذا البحث في توسيع قاعدة المعرفة المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في سياقات ثقافية متنوعة. يساهم البحث في سد الفجوات النظرية المتعلقة بنقص الأبحاث في البيئات غير الغربية، وتقديم رؤى جديدة حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية بفعالية في هي " (2003) Bass و Avolio سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة. القيادة التحويلية، وفقًا لـ قيادة موجهة نحو التغيير، حيث لا يتم فقط صياغة رؤية المنظمة، ولكن يتم تنفيذها أيضًا من خلال التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي

إلى أن "القيادة التحويلية تراعي احتياجات التطوير الشخصي (2012) Atmojo أشار للتابعين، وتحثهم وتلهمهم لتقديم أفضل جهودهم في تحقيق الأهداف التنظيمية". هذا يعني أن القيادة التحويلية لا تهدف فقط إلى تحسين الأداء الوظيفي، بل تسعى أيضًا إلى تحقيق نمو شامل في قدرات ومهارات الموظفين

تستطيع القيادة التحويلية دمج البصيرة الإبداعية والمثابرة والطاقة والحدس والحساسية تجاه الموظفين لتحقيق العديد من الأهداف أو الرغبات في المنظمة، وتترك تأثيرًا غير عادي على في لاثانز (٢٠٠٦)، حيث ذكر أن Bass وهذا ما أكدته (Prabowo et al., 2018) الموظفين "القيادة التحويلية تخلق ظروفًا تؤدي إلى أداء عالٍ في المنظمات التي تواجه مطالب التجديد والتغيير. يمكن للقيادة التحويلية تحسين الأداء التنظيمي والصورة العامة للمنظمة

بالإضافة إلى ذلك، يوفر البحث إطارًا تحليليًا يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية لفهم أعمق للعوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. يتأثر أداء الموظفين بعوامل متعددة، منها العوامل الشخصية / الفردية مثل المعرفة، الدافع والمهارات، وعوامل القيادة، وعوامل الفريق (التماسك والقرب من أعضاء الفريق)، وعوامل النظام (ثقافة الشركة) (محمودي، ٢٠١٠)

(Dessler, 2000) لأداء هو الأداء الوظيفي، وهو مقارنة بين نتائج العمل والمعايير المحددة وفقاً للنهج السلوكي في الإدارة، الأداء هو كمية أو جودة شيء ما ينتج أو خدمات يقدمها شخص أن "الأداء هو نتيجة أو مستوى (2005) Basri و Rivaى ذكر (Luthans, 2006) يقوم بالعمل النجاح الإجمالي لشخص ما خلال فترة معينة في تنفيذ المهمة مقارنةً بالعديد من الاحتمالات، مثل معايير العمل، الأهداف أو المعايير المحددة التي تم الاتفاق عليها. "علاوة على ذلك، تم قياس أداء الموظف من خلال ستة مؤشرات مثل الجودة، الكمية، الوقت المحدد، الفعالية، (Mathis and Jackson, 2006) الاستقلالية، والالتزام بالعمل يتأثر أداء الموظفين بعوامل متعددة. ذكر محمودي (٢٠١٠) أن "هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين، والتي تشمل العوامل الشخصية / الفردية (المعرفة، الدافع والمهارات)، وعوامل القيادة، وعوامل الفريق (التماسك والقرب من أعضاء الفريق)، وعوامل النظام (ثقافة الشركة). "كما أن نمط القيادة المتبع في المنظمة سيؤثر أيضاً على أداء الموظفين بشكل كبير وفي النهاية سيكون له تأثير على نجاح تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال هذا البحث، نأمل في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في بيئات ثقافية وتنظيمية متنوعة، مما يساهم في تحسين الفهم النظري والتطبيقي لهذا النمط القيادي المهم

٢, ٣, ١. الأهمية التطبيقية:

من الناحية العملية، يقدم هذا البحث إسهامات قيمة لقادة المؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. يوفر البحث توصيات عملية حول كيفية تحسين أداء الموظفين من في لاثانز (٢٠٠٦)، "القيادة التحويلية تخلق ظروفًا Bass خلال تبني القيادة التحويلية. كما ذكر تؤدي إلى أداء عالٍ في المنظمات التي تواجه مطالب التجديد والتغيير. يمكن للقيادة التحويلية تحسين الأداء التنظيمي والصورة العامة للمنظمة

يمكن لقادة المؤسسات استخدام هذه النتائج لتطوير استراتيجيات قيادية مبتكرة، تعزيز Mathis و Jackson التفاعل الإيجابي بين الموظفين، وزيادة الإنتاجية وجودة العمل. أشار إلى أن "تم قياس أداء الموظف من خلال ستة مؤشرات مثل الجودة، الكمية، الوقت (2006) المحدد، الفعالية، الاستقلالية، والالتزام بالعمل. "لذا، فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على هذه المؤشرات يمكن أن يكون ذو فائدة كبيرة للقادة في تحسين أداء موظفيهم تتطلب المنظمات قادة قادرين على قيادة العملية بشكل فعال. القيادة التحويلية هي أحد أكثر الأساليب استخدامًا في المنظمات لإدارة التغيير، حيث تساعد على إحداث تغييرات قيمة القيادة التحويلية هي قيادة موجهة "، (2003) Bass و Avolio وإيجابية بين الأتباع. وفقاً ل نحو التغيير، حيث لا يتم فقط صياغة رؤية المنظمة، ولكن يتم تنفيذها أيضاً من خلال التأثير "المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي

إلى أن "القيادة التحويلية تراعي احتياجات التطوير الشخصي (2012) Atmojo أشار للتابعين، وتحثهم وتلهمهم لتقديم أفضل جهودهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. "يتم تحقيق ذلك من خلال التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم، والاعتبار الفردي. هذا النوع من القيادة يلهم الموظفين، يحسن الأداء الوظيفي، ويعزز الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي

أن "القيادة التحويلية تستطيع دمج البصيرة (2018) Prabowo et al. أظهرت دراسات الإبداعية والمثابرة والطاقة والحدس والحساسية تجاه الموظفين لتحقيق العديد من الأهداف أو الرغبات في المنظمة، وتترك تأثيراً غير عادي على الموظفين. "بالإضافة إلى ذلك، أشار

في لاثانز (٢٠٠٦) إلى أن "القيادة التحويلية تخلق ظروفًا تؤدي إلى أداء عالٍ في Bass المنظمات التي تواجه مطالب التجديد والتغيير. يمكن للقيادة التحويلية تحسين الأداء التنظيمي والصورة العامة للمنظمة

من خلال تبني القيادة التحويلية، يمكن للقادة تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين، وزيادة أكدوا أن "تم قياس أداء الموظف من (Mathis و Jackson 2006). الإنتاجية وجودة العمل خلال ستة مؤشرات مثل الجودة، الكمية، الوقت المحدد، الفعالية، الاستقلالية، والالتزام بالعمل." فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على هذه المؤشرات يمكن أن يكون ذو فائدة كبيرة للقيادة في تحسين أداء موظفيهم

إضافة إلى ذلك، يساهم البحث في تحسين السياسات الإدارية وتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة التحويلية، مما يدعم النمو المستدام والقدرة التنافسية للمؤسسات كما يساهم البحث في تحسين السياسات الإدارية وتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة التحويلية، مما يدعم النمو المستدام والقدرة التنافسية للمؤسسات. أظهرت دراسات أن "القيادة التحويلية تستطيع دمج البصيرة الإبداعية والمثابرة (Prabowo et al. 2018) والطاقة والحدس والحساسية تجاه الموظفين لتحقيق العديد من الأهداف أو الرغبات في المنظمة، وتترك تأثيرًا غير عادي على الموظفين

علاوة على ذلك، يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تحسين الرضا الوظيفي والالتزام الأداء هو نتيجة أو مستوى النجاح الإجمالي"، (Basri و Rivai 2005) التنظيمي، كما ذكر لشخص ما خلال فترة معينة في تنفيذ المهمة مقارنةً بالعديد من الاحتمالات، مثل معايير العمل، الأهداف أو المعايير المحددة التي تم الاتفاق عليها. "هذا يعني أن تحسين أداء الموظفين من خلال القيادة التحويلية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على المؤسسة ككل تتطلب المنظمات قادة قادرين على قيادة العملية بشكل فعال. القيادة التحويلية هي أحد أكثر الأساليب استخدامًا في المنظمات لإدارة التغيير، حيث تساعد على إحداث تغييرات قيمة وإيجابية بين الأتباع. يتم تحقيق ذلك من خلال التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم، والاعتبار الفردي. هذا النوع من القيادة يلهم الموظفين، يحسن الأداء الوظيفي، ويعزز الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

١,٤. أسئلة البحث

١. كيف تؤثر القيادة التحويلية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مركز عباد الرحمن؟
٢. ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المركز؟
٣. ما هي العوامل الثقافية والتنظيمية التي تسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن؟
٤. كيف يمكن تطوير مهارات القيادة التحويلية بين المدراء في مركز عباد الرحمن لتعزيز الأداء المؤسسي؟
٥. ما هي التحديات التي قد تواجه تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن وكيف يمكن التغلب عليها؟

١,٥. أهداف البحث

الهدف العام هو

استكشاف العلاقة بين الإدارة القيادية التحليلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن

الأهداف الفرعية هي

- تحليل تأثير القيادة التحويلية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مركز عباد الرحمن
- تقييم العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في مركز عباد الرحمن
- تحديد العوامل الثقافية والتنظيمية التي تسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن
- تطوير استراتيجيات لتعزيز مهارات القيادة التحويلية بين المدراء في مركز عباد الرحمن لتحسين الأداء المؤسسي
- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في مركز عباد الرحمن ووضع حلول للتغلب عليها

٦, ١. فرضيات البحث

ومن خلال مراجعات الدراسات التمهيدية الأدبية تم التنبؤ بهذه الفرضيات

• الفرضية الرئيسية H1:

لقيادة التحويلية تزيد من مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزية.

الفرضية الفرعية الأولى Ha :

هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يؤدي استخدام هذه القيادة إلى تعزيز الإنتاجية والجودة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb :

العوامل الثقافية والتنظيمية مثل القيم المشتركة والدعم المؤسسي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز فعالية القيادة التحويلية وتطبيقها بنجاح.

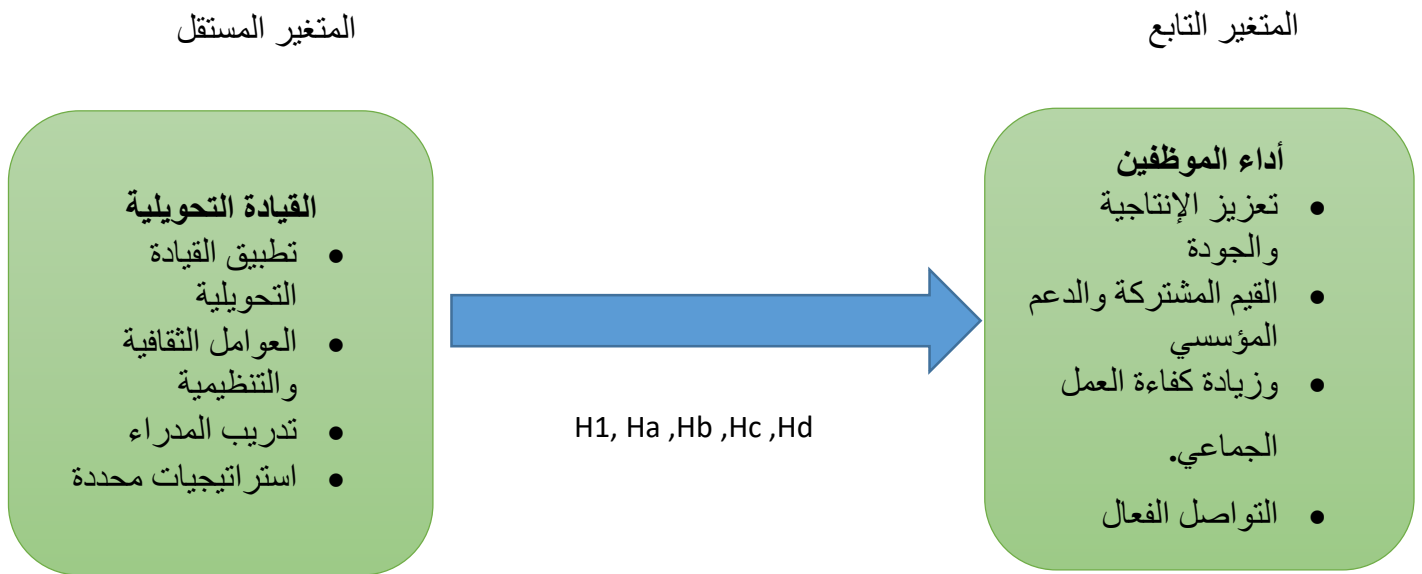
الفرضية الفرعية الثالثة Hc :

تدريب المدراء على مهارات القيادة التحويلية سيؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة العمل الجماعي.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd:

التحديات مثل مقاومة التغيير ونقص الموارد يمكن التغلب عليها من خلال استراتيجيات محددة مثل التواصل الفعال والتدريب المستمر، مما يسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية.

١,٧. نموذج البحث



الشكل ١: نموذج البحث تم تصميمها بواسطة الطالبة

١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

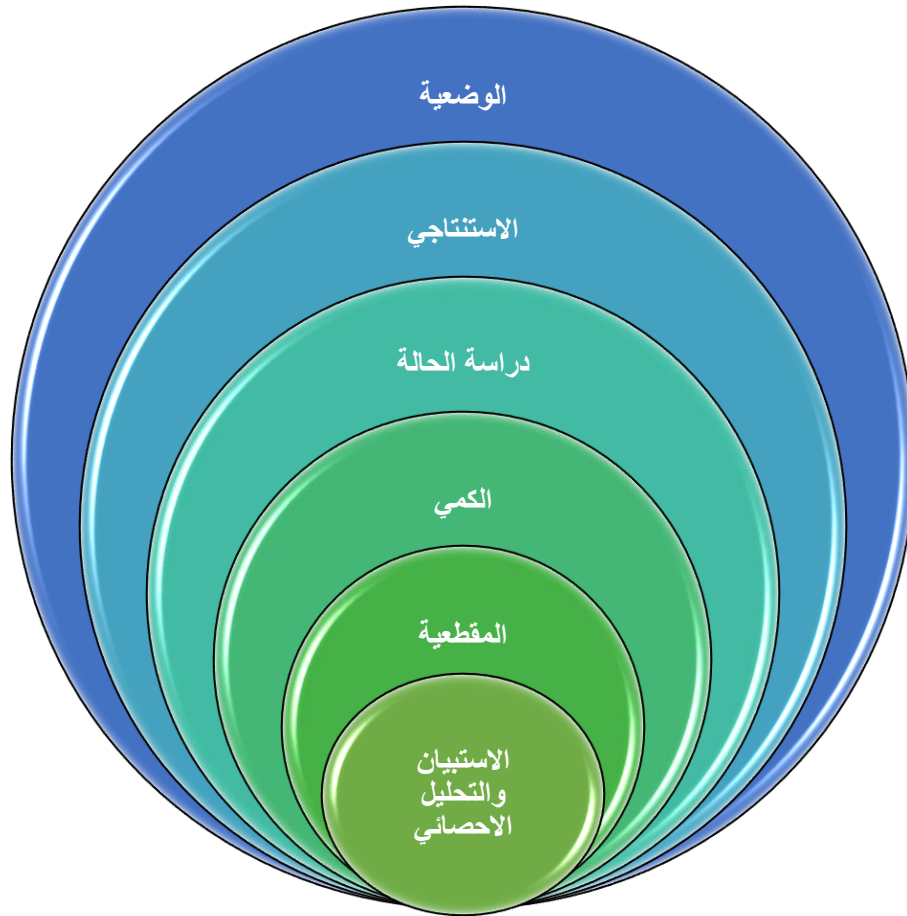
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل ٢: منهجية البحث للمشروع المصدر الطالبة

١,٩. الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين بالتطبيق على مركز عباد الرحمن في المملكة العربية السعودية بمنطقة جدة. تأتي أهمية هذه الدراسة نظراً لأهمية القيادة التحويلية كأحد النماذج الحديثة في الإدارة التي تركز على تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. القيادة التحويلية تعتمد على بناء علاقات قوية بين القادة والموظفين، حيث يساهم القائد في إلهام الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة تفاعلية ومبتكرة.

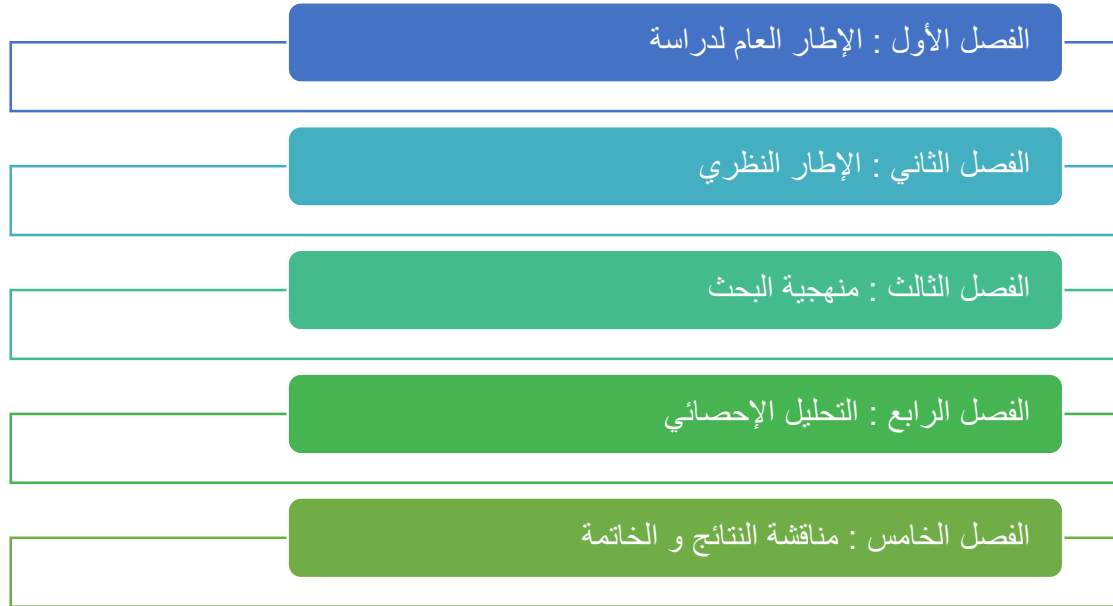
ستتضمن الدراسة تحليل التجارب السابقة والأبحاث العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على أداء الموظفين. سيتم مراجعة الأدبيات العلمية التي تطرقت إلى هذا الموضوع، بالإضافة إلى دراسة الحالات المشابهة التي تم تطبيقها في مؤسسات أخرى. الهدف من هذا التحليل هو بناء قاعدة معرفية صلبة تساعد في فهم العوامل التي تجعل القيادة التحويلية فعالة وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها في مركز عباد الرحمن.

كما سيتم جمع البيانات من العاملين في مركز عباد الرحمن من خلال استبيانات ومقابلات لمعرفة آرائهم وتجاربهم حول هذا الموضوع. سيتم تصميم الاستبيانات بعناية لضمان جمع معلومات دقيقة وشاملة حول تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، ستساعد المقابلات في الحصول على فهم أعمق لتجارب الموظفين وتوفير رؤى نوعية تكمل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات.

من خلال تحليل البيانات المستخلصة، سيتم تحديد النقاط القوية والضعف في أساليب القيادة الحالية وتقديم توصيات لتحسينها. أمل من خلال هذه الدراسة تقديم توصيات فعالة لإدارة مركز عباد الرحمن والمؤسسات الأخرى في منطقة جدة لتحسين سياسات القيادة وزيادة أداء موظفيها، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الرضا الوظيفي. ستساعد هذه التوصيات في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من التفاني والإنتاجية بين الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.

١,١٠. مخطط المشروع

الفصل الأول :المقدمة
الفصل الثاني : الغطار النظري
الفصل الثالث : منهجية البحث
الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
الفصل الخامس:مناقشة النتائج والخاتمة



الشكل (٣): هيكل المشروع

الفصل الثاني :

الدراسات السابقة

٢، ١. المقدمة

تعد القيادة التحويلية من أهم نماذج القيادة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق تغييرات إيجابية جذرية في أداء الأفراد والمؤسسات. وقد لاقت هذه النظرية اهتماماً كبيراً من الباحثين والممارسين على حد سواء، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين. يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن في جدة، المملكة العربية السعودية، كدراسة حالة. ومن خلال تحليل هذه الحالة، يمكن تقديم رؤى جديدة ومفيدة حول كيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات غير الربحية في السياق السعودي.

تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية تعتمد على أربعة أبعاد رئيسية وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Bass, 1985). وقد أوضحت الأبحاث أن هذه الأبعاد تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي (Avolio & Yammarino, 2013). كما أظهرت دراسة أجراها Burns (١٩٧٨) أن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على إلهام موظفيهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع وتعزيز الابتكار والإبداع. وأضاف Bass و Riggio (٢٠٠٦) أن "القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء العالي للمؤسسة بفضل القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ملموس". بالإضافة إلى ذلك، أشار Northouse (٢٠١٦) إلى أن "القادة التحويليين يمتلكون مهارات تواصل فعالة تساعد في بناء علاقات قوية مع الموظفين وتعزيز الثقة المتبادلة". لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة؛ ذلك أن القائد التحويلي هو صاحب رؤية وصاحب رسالة ينتقل الأفراد من حوله نقلة حضارية، ما يعتمد على القيم والمعاني السامية ويستند إلى الديمقراطية قيادته. إن القيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير الأداء للمنظمة ضمن نسق متكامل ومتربط، مما يجعلها قادرة الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة والرفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل

موظف يعمل في المنظمة ببذل قصاري جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية (بابكر ، ٢٠٢٣). في هذا السياق، تأتي أهمية هذا البحث في محاولة لفهم كيفية تأثير هذه الأبعاد على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن، ومدى توافقها مع الثقافة التنظيمية المحلية. ومن خلال هذا البحث، سيتم استخدام منهج دراسة الحالة لجمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين والقادة في المركز. كما سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. ووفقاً لـ Yukl (٢٠١٣)، "يجب أن تركز الدراسات الحديثة على البيئة التنظيمية والثقافية لتحديد مدى فعالية القيادة التحويلية

في مختلف السياقات". نتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد القادة في تحسين استراتيجياتهم القيادية لتحقيق أداء أفضل ورضا وظيفي أعلى لدى موظفيهم. كما تأمل هذه الدراسة أن تفتح آفاقاً جديدة لفهم كيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات غير الربحية بالسعودية.

تعتبر الدراسات السابقة أحد الأعمدة الأساسية لأي بحث علمي، حيث تساهم في توفير قاعدة معرفية متينة تساعد الباحثين في بناء أبحاثهم على أسس علمية قوية. من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن للباحثين تحديد الفجوات البحثية وتجنب التكرار غير الضروري للأبحاث. كما تساهم هذه الدراسات في تقديم نماذج وأطر نظرية يمكن الاعتماد عليها في تصميم وتنفيذ الدراسات الجديدة. ووفقاً لـ Creswell (٢٠١٤)، فإن "مراجعة الأدبيات تتيح للباحثين تحديد ما تم تحقيقه بالفعل وما يحتاج إلى تحقيقه في المستقبل، مما يوجه البحث نحو مناطق جديدة ومهمة".

من جهة أخرى، تعتبر الدراسات السابقة مصدراً غنياً للبيانات والمعلومات التي يمكن استخدامها في تحليل النتائج وتفسيرها. فعلى سبيل المثال، ذكر Cooper (٢٠١٠) أن "الاطلاع على الدراسات السابقة يساعد الباحثين في تحديد الأدوات والأساليب الأكثر فعالية لجمع وتحليل البيانات". كما تشير الأبحاث إلى أن فهم السياق التاريخي والنظري للموضوع يمكن أن يعزز من مصداقية البحث وموثوقيته (Boote & Beile, 2005).

دراسة بابكر ٢٠١٩ تحت عنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوي الإبداع الإداري ، دراسة ميدانية علي قطاع الاتصالات في السودان ، هدفت الدراسة الي توضيح مكانة نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الخدمائية ومدى تأثيره علي مستوى الإبداع في المؤسسات محل الدراسة ، وقد قام الباحث بإجراء مقارنة لمجموعة من المؤسسات الرائدة في هذا القطاع وتوصل في نتائج البحث إلي أن القائد المبدع ذا السلوك التحويلي هو القائد الذي يستطيع مواجهة تحديات العولمة ويحدث تغييراً في الأفراد والمنظمات ككل ، بالإضافة الي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ابعاد القيادة التحويلية وجميع مكونات الإبداع الإداري في المؤسسة. - دراسة الرقيب ٢٠٢١ : الموسومة بعلاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وهدفت الدراسة الي تحليل العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأثره علي تمكين العاملين في الجماعات ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة نتائج أهمها : توفير سلوك التأثير المثالي والتحفيز الفكري في الجماعات محل الدراسة حيث تنسم القيادة الإدارية فيها بقوة الشخصية واللياقة المهنية والثقة والصدق مع العاملين كذلك توفر عناصر التمكين لدي الجماعات محل الدراسة بدرجة كبيرة. دراسة عبد الرحمن ٢٠٢٠ هدفت هذه الدراسة إلي الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بمؤسسة سونلغاز، والتعرف علي طبيعة العلاقة بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوي

الأداء الوظيفي للمرووسين، وقد تبين من خلال آراء العاملين أن رؤسائهم يتمتعون بمستوي مرتفع نسبيا بسلوكيات القيادة التحويلية، وأن الباحثة الي عدة نتائج من أهمها أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات بالإضافة الي ان القيادة التحويلية تحتل أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدماتية كونها تحسين الأداء وتحقيق الفاعلية المطلوبة، وكذلك

وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية وجميع محاور الاداء في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. دراسة بابر ٢٠١٩ تحت عنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوي الإبداع الإداري ، دراسة ميدانية علي قطاع الاتصالات في السودان ، هدفت الدراسة الي توضيح مكانة نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الخدماتية ومدى تأثيره علي مستوي الإبداع في المؤسسات محل الدراسة ، وقد قام الباحث بإجراء مقارنة لمجموعة من المؤسسات الرائدة في هذا القطاع وتوصل في نتائج البحث إلي أن القائد المبدع ذا السلوك التحويلي هو القائد الذي يستطيع مواجهة تحديات العولمة ويحدث تغييراً في الأفراد والمنظمات ككل ، بالإضافة الي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ابعاد القيادة التحويلية وجميع مكونات الإبداع الإداري في المؤسسة. دراسة Min Ha AND Nguyen : المرسومة بتأثير سلوك القيادة على أداء الموظفين ، الغرض من الدراسة هو تحليل تأثير السلوكيات القيادية التحويلية ، والتبادلية ، والمتساهلة علي الأداء الوظيفي الفردي ، استخدمت الدراسة عينة شملت (٣٠٤) موظف ، وأظهرت النتائج أن سلوك القيادة السلبية هو أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ؛ حيث كان لها تأثير سلبي ، والسلوكيات التي أظهرت تأثيرها الإيجابي علي الأداء ، كان الاعتبار الفردي هو الأكثر أهمية ؛ ثم يتبعه التأثير المثالي ، والتحفيز الفكري، والإدارة عن طريق الاستثناء والمكافأة والإدارة النشطة . أما الدافع الملهم لا يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، هذه الدراسة كشفت أيضاً أنه لا يوجد فرق في الأداء للذكور والإناث. - دراسة صباح ٢٠١٩ تناولت الدراسة موضوع تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية وأبعاده وطبقت علي عينة عشوائية مكونة من ٦٣ عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، كما استخدم الاستبيان والبرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه. دراسة دوح و شينى ٢٠١٩ تناولت الدراسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها علي أداء العاملين في الجماعات المحلية، طبق البحث علي عينة عشوائية مكونة من الموظف، وتم استخدام الاستبيان وبرنامج SPSS توصل البحث إلي وجود علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين. من خلال عرض الدراسات السابقة هناك نوع من التشابه مع الدراسة الحالية في أغلب الوظيفي وفي اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، مع وجود اختلاف في الجانب الميداني بخصوص مجتمع وعينة الدراسة.

تشمل القيادة التحويلية أربعة أبعاد رئيسية:

١. التأثير المثالي: يتضمن القدرة على تقديم نموذج يحتذى به للموظفين وإلهامهم من خلال السلوكيات والقيم التي يجسدها القائد. Bass (١٩٨٥) أشار إلى أن "القادة الذين يظهرون تأثيراً مثالياً يميلون إلى كسب احترام وإعجاب وتقدير موظفيهم".
٢. التحفيز الإلهامي: يشمل القدرة على إثارة الحماس والتفاؤل بين الموظفين من خلال رؤية مشتركة وأهداف واضحة. Burns (١٩٧٨) أوضح أن "القادة التحويليين يستخدمون التحفيز الإلهامي لرفع مستوى التوقعات وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى".
٣. الاستثارة الفكرية: تتعلق بتشجيع الابتكار والتفكير النقدي من خلال تحدي الأفكار التقليدية وتعزيز التفكير المستقل. Avolio and Bass (١٩٩١) أكدوا أن "القادة الذين يثيرون الفكر يساعدون في خلق بيئة عمل تعزز من الابتكار والإبداع".
٤. الاعتبار الفردي: يتضمن تقديم دعم شخصي وتوجيه مستمر للموظفين، مع مراعاة احتياجاتهم الفردية. Northouse (٢٠١٦) بين أن "القادة الذين يظهرون اعتباراً فردياً يعززون من رضا الموظفين من خلال الاستماع إلى احتياجاتهم ومخاوفهم".

أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة التحويلية في أدبيات الإدارة خاصة وأنها تعد من الدراسات الحديثة في هذا الجانب من واقع عمل المنظمات المعاصرة في قطاع التعليم مع أهمية قطاع التعليم في المجتمع الذي يعد الركيزة الأساسية لتوفير الأيدي العاملة وقيادات المستقبل اللازمة لأداء منظمات القطاعين الخاص والعام في كل مجتمع في ظل عصر يتسم بالمتغيرات السريعة مما يعطي أكثر اهتماماً بتبني دراسة مفاهيم القيادة التحويلية في المنظمات المعاصرة.

في الختام، يأمل هذا البحث أن يضيف قيمة جديدة إلى الأدبيات الحالية حول القيادة التحويلية، ويعزز فهمنا لكيفية تطبيق هذه النظرية في السياقات المختلفة، مع التركيز على البيئة الثقافية والاجتماعية للمملكة العربية السعودية.

٥- أهداف الدراسة :-

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - التعرف علي مفاهيم وخصائص القيادة التحويلية وانعكاساتها في أداء المنظمات.
- ٢ - الكشف عن واقع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية في منظمات قطاع الخاص في جدة المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها .

يتم قياس الأداء الوظيفي من خلال عدة مؤشرات، مثل الإنتاجية، الجودة، والكفاءة. وفقاً لـ Armstrong (٢٠٠٦)، "يشمل الأداء الوظيفي الجوانب الكمية والنوعية للعمل، ويعكس مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة".

الرضا الوظيفي يشمل مشاعر الموظفين تجاه عملهم، ويعتمد على عوامل مثل بيئة العمل، الدعم الإداري، وفرص النمو والتطوير. Locke (١٩٧٦) أوضح أن "الرضا الوظيفي يعتبر مؤشراً مهماً لصحة المؤسسة ورفاهية الموظفين، ويؤثر بشكل كبير على الأداء العام". في الختام، تتيح لنا الدراسات السابقة والنظرة المتعمقة في متغيرات البحث فهم أفضل للعلاقات بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين هذه الجوانب في المؤسسات.

٢,٢. المتغير المستقل

القيادة التحويلية هي نوع من أنواع القيادة التي تركز على إلهام وتحفيز الأتباع لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع من خلال التأثير الإيجابي والتغيير الشامل في ثقافة وسلوك المنظمة. عرفها Burns (١٩٧٨) بأنها "عملية يتم من خلالها تغيير القادة وأتباعهم بشكل متبادل، بهدف رفع مستوى الدوافع والأخلاق في كل من القائد والتابعين".

يعتبر (Downtow) أول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية عام ١٩٧٣م، ولكن عام ١٩٧٨م تم صياغته كمدخل مهم للقيادة من قبل عالم الاجتماع السياسي (James MacGregor Burns) للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز وإلهام مع رؤوسهم من أولئك القادة الذين يتبعون نظرية القادة التبادلية والتي تقوم علي تبادل المنافع وصف (Burns، ١٩٧٨) القائد التحويلي بأنه شخص سامي الأخلاق وكما أكد على هذا العلماء الحاليين مثل (Ciulla, 2004) (Johnson, 2012) (Hollander، ٢٠٠٤)، ووصف (Burns) القيادة التحويلية بأنها تلك التي تجمع القادة والمروسين حول هدف واحد مشترك بطريقة تسمو بهم إلي أعلي مستويات من النجاح والأخلاق والتحفيز، كما أنه رأي القيادة في الأساس جانب أخلاقي يرتقي بالقيم والأخلاق التي تتجاوز المصالح الشخصية. عرف (Burns، ١٩٧٨) القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد علي توجيه المجموعة إلى هدف واحد مشترك غير مكثرئين لأهدافهم ومصالحهم الشخصية.

ظهرت القيادة التحويلية كنوع من القيادة في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين من خلال أعمال جيمس ماكجريجور بيرنز وبرنارد باس. بيرنز (١٩٧٨) كان أول من قدم مفهوم

القيادة التحويلية في سياق القيادة السياسية. ثم قام باس (١٩٨٥) بتطوير هذا المفهوم وتطبيقه في مجال القيادة التنظيمية، حيث وسع النظرية لتشمل أبعاداً أكثر تحديداً وعمقاً. وفقاً لباس (١٩٨٥)، القيادة التحويلية تهدف إلى "رفع مستوى الأداء من خلال تغيير القيم والمعتقدات والاحتياجات الأساسية للموظفين". وأوضح Avolio and Bass (١٩٩١) أن هذا النوع من القيادة يمكنه تحقيق تغييرات مستدامة وإيجابية في المنظمات من خلال التحفيز والإلهام. ثم جاء (Bass، ١٩٨٥) وأضاف أن القيادة التحويلية هي التي يقوم فيها القائد بتوجيه الجماعة لهدف واحد عن طريق التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والفكري والاهتمام بالفرد والتي ترتقي بمستوي النضج لتحقيق الذات مستعين في هذا بتسلسل ماسلو الهرمي الذي يوضح نضج إحتياجات الإنسان حتي يصل إلي تحقيق الذات (Crea، ٢٠١٨)

الجدول رقم (1-1): الفروق الجوهرية بين القائد والمدير

القادة	المدراء
— يسعون دائماً إلى عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والإجراءات الموجودة.	— يحاولون دائماً عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعاً للقواعد والإجراءات الموجودة.
— يأخذون بزمام الأمور في المواقف.	— يعملون العيش مع هذه المواقف.
— يخلقون الإستراتيجيات.	— يطبقون نتائج هذه الإستراتيجيات.
— يركزون على جوانب العمل فيما بين الأفراد.	— يركزون على المهام الإدارية.
— يستخدمون تأثيرهم لجذب تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.	— يستخدمون السلطة المشروعة لدفع تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.
— يعنون بالحاضر والمستقبل للمنظمة ويضعوا الحلول المسبقة لذلك.	— يعنون بالحاضر المنظمي ولا يهتمون بما يستجد في المستقبل.
— يدعون لتطوير والتغيير والإصلاح والتجديد والإبداع.	— يحافظون على الوضع الراهن في المنظمة.

المصدر: علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار

الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 79.

ثم وضع نموذج ومقياس استبانة متعددة لعوامل خاصة بالقيادة التحويلية تناولت كل بعد من أبعادها Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ثم توالت الأبحاث من قبل (volios1990) علي هذا النموذج وكذلك

برنامج مثل التدريب والتقويم في نظرية القيادة التحويلية وقدمت النظرية علي شكل برنامج لمئات الآلاف من القادة في قطاعات ومؤسسات مختلفة (البلوشي ، ٢٠١٨). وفي ١٩٩٩ تم صياغة بعد الخامس للقيادة التحويلية وهو التمكين وذلك من قبل (Avolio,etal) و (Rafferty&Griffin). وأشار (Yukl، ٢٠٠١) و (Kotlyar & Karakowsky، ٢٠٠٧) إلي إنها النهج الذي يتبعه القائد للتعرف علي حاجات المرؤوسين الظاهرة والكامنة والعمل علي إشباعها وتوظيف واستثمار طاقتهم والجهد المبذول لتحقيق رؤية المنظمة، فيشعر الأفراد بالثقة والإحترام

للقائد والولاء والإعجاب مما يزيد من حماسهم ورغبتهم في بذل جهد أقصى من المعتاد (٢٠٠٩ Oke, Munshi, & Walumbwa، ٢٠١٧) (Marshall & Broom) هي قيادة الأفراد بمهارة عالية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم الثقة لتحقيق الهدف المنشود وهنا يجب مشاركة المرؤوسين وإدارتهم

واستار (٢٠٠١، YuK1) و (٢٠٠٧، Kouyar & Narakowsky) إلى إنها النهج الذي يتبعه القائد للتعرف على حاجات المرؤوسين الظاهرة والكامنة والعمل على إشباعها وتوظيف واستثمار طاقاتهم والجهد المبذول لتحقيق رؤية المنظمة، فيشعر الأفراد بالثقة والإحترام للقائد والولاء والإعجاب مما يزيد من حماسهم ورغبتهم في بذل جهد أقصى من المعتاد (٢٠٠٩، Oke، Munshi, & Walumba).

(٢٠١٧، Marshall & Broom) هي قيادة الأفراد بمهارة عالية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم الثقة لتحقيق الهدف المنشود وهنا يجب مشاركة المرؤوسين وإدارتهم وإدارة الموارد المتاحة بالإضافة إلى توافر مهارات الاتصال والابتكار والإبداع والحكمة في استخدام السلطة الممنوحة، فالهدف الأساسي للقيادة التحويلية هي التأكد من أن أهداف المنظمة تتماشى مع أهداف الموظفين (Barnes et al. ٢٠١٣)

الجدول رقم (٢-١) : مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد العادي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبة الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر.
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
7	التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية لتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
8	وضوح الألفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية .	وضوح عالي للمستقبل وتعدد دقيق للوسائل التقليدية و التأثيرية.
9	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.
10	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء و الاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.

المصدر: سناء علي شقارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن- دراسة تحليلية-

اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجناح بلبنان، 2013، ص76.

تشمل القيادة التحويلية أربعة أبعاد رئيسية، وهي:
أن هناك ٤ أبعاد للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية،
الاعتبارات الفردية (Bass, 1985; Grant & Deci, 2015; Pandey, Davis, Pandey, &)
(Peng, 2015, Olafsen, Halvari, Forst, 2012)

١. التأثير المثالي (Idealized Influence):

يتجلى في قدرة القائد على أن يكون قدوة يحتذى بها من قبل الموظفين، مما يؤدي إلى احترامهم
وثقتهم به. Bass (١٩٨٥) أشار إلى أن "القادة الذين يظهرون تأثيراً مثالياً يميلون إلى كسب احترام
وإعجاب وتقدير موظفيهم".

التغيير ويعملون عليه لأنهم يضعون لهم الدعم المناسب، فلا يستغلون مكانتهم الوظيفية في
الأغراض الشخصية بل يسخرونها لتنفيذ الإستراتيجية العليا للمنظمة.

(Davis, Pandey, & Peng, 2015; Garcia-Morales et al., 2012; Hannah,)
(Schaubroeck & Peng, 2016; Pandey

(Hannah) ويتضح أن القائد التحويلي هو الشخص الذي يمتلك كاريزما يؤثر في الأفراد الآخرين
من خلال سلوكه الأخلاقي وتحفيزهم فيستطيع تغييرهم وقيادتهم من أجل توجيههم لخدمة أهداف
المنظمة.

خصائص القائد الفعال:

- القيادة من خلال المثال
- التعامل بشفافية ونزاهة
- مشاركة المخاطر المحسوبة

٢. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

يتضمن تحفيز القائد للموظفين من خلال رؤية مشتركة وأهداف واضحة، مما يعزز الحماس
والتفاؤل بينهم. Burns (١٩٧٨) أوضح أن "القادة التحويليين يستخدمون التحفيز الإلهامي لرفع
مستوى التوقعات وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى"

أي أن القائد بعد التأمين بالإلهام، والتشجيع لاتباع سلوك معين وتقديم تحيز مستمر لفعل أفكار
جديدة والتغيير، والتغلب تجاوز حاجاتهم الشخصية ويكون هذا من خلال رؤية مميزة (Avolio,)
1994؛ الرشيد، ٢٠١١).

وصف (Yuki, 2006) أن القائد التحويلي يتبنى رؤية عبارة عن مشاركة الرؤية والتركيز على جعل سلوكهم ملائم للخطوة وتنموذج يحتذى به.

٣. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

تتعلق بتشجيع الابتكار والتفكير النقدي من خلال تحدي الأفكار التقليدية وتعزيز التفكير المستقل. Avolio and Bass (١٩٩١) أكدوا أن "القادة الذين يثيرون الفكر يساعدون في خلق بيئة عمل تعزز من الابتكار والإبداع".
خصائص هذا البعد:

- التركيز على جهود التابعين من أجل تحقق أكثر من مصلحتهم الذاتية
- دعم العمل بروح الفريق
- إعلان النتائج الإيجابية
- تحفيز الخيال عن طريق تقديم واضح للصور في المستقبل .

٤. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

يتضمن تقديم دعم شخصي وتوجيه مستمر للموظفين، مع مراعاة احتياجاتهم الفردية. Northouse (٢٠١٦) بين أن "القادة الذين يظهرون اعتباراً فردياً يعززون من رضا الموظفين من خلال الاستماع إلى احتياجاتهم ومخاوفهم".
ومما سبق يمكننا تعريف القدرة الفريدة على أنها القدرة على التعرف على الفروق الفردية لكل فرد في المجموعة ومراعاة وإستغلالها في تنفيذ استراتيجيات المنظمة.
خصائص الفروق الفردية تعتبر اختلافات الأفراد وساهمت الشخصية تساعد على تبسيط العمل والتي يتم من خلالها قياس أداء القائد، وستناول كل بعد منها بشكل تفصيلي:

الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration):

"وتتمثل في النظر إلى الفروق الفردية بين المجموعة للتعرف على الاختلافات فيها وتحديد الأهداف الشخصية لكل فرد. (Jirawuttinaunt, 2013; Lin, 2014; Garcia-Morales et al., 2012; Hannah, Schaubroeck & Peng, 2016)

كما ذكر (Avolio et al., 1999) أن ما يميز القائد التحويلي عن غيره قدرة على تحليل شخصية تابعيه والتوصل إلى احتياجاتهم والتعرف على ما يحقق هم هذا لأن كل شخص يختلف عن الآخر هناك هناك ما يحقق العمل، وما يحقق الراحة، إلى آخره. كل هذا من أجل توظيف هذه الفروق بالشكل المطلوب وما يتجاوز عن ذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا لا يأتي إلا من خلال بناء الثقة والاهتمام بمصالحهم.

خصائص هذا البعد :

- مراعاة اختلافات الأفراد وسماتهم الشخصية
- الإدارة بالتجوال في أماكن العمل
- الإصغاء للتابعين
- التفاعل مع الآخرين

Intellectual Stimulation (التحفيز الذهني)

وتتمثل في قدرة القائد على تحفيز العقلية الذهنية للتابعين والنظر إلى أساليب جديدة لحل المشكلات في بيئة العمل والتي يتم من خلال دعم الابتكارية والذكاء، لحل المشكلات بشكل مبتكر، وهذا لا يأتي من خلال الثقة في القائد في

(Garcia-Morales et al, 2015) (Pandey Davis, Pandey, & Peng, 2015).

(Hannah, Schaubroeck & Peng ٢٠١٢؛)

(Robbins & Judge, 2013)

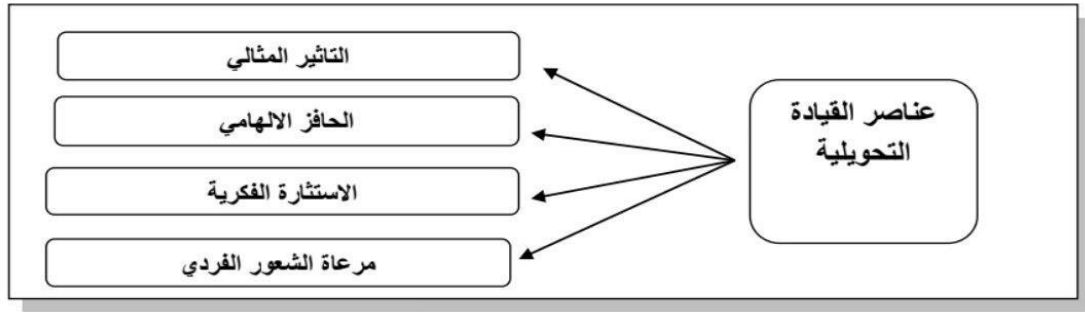
ه تمكين العاملين: وهو أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية. ذلك أن الافتراض الرئيسي إلى فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية؛ لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لواقع الأداء، واحتياجاتهم، حيث إن ذلك يتطلب قيادة تؤمن بالمشاركة، والتشاور، والثقة، والتفويض، حيث أن القيادة التحويلية تسهم في إيجاد السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الأهداف.

وعلي ضوء ذلك فإن التغيير هو تحرك ديناميكي يستخدم أساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق أهداف محددة، والقيادة

التحويلية من خلال مفاهيمها وابعادها تمثل بعداً هاماً؛ لنجاح عملية التغيير المرجوة في المنظمات. فوظيفة القائد التحويلي هو تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع المرؤوسين بالحاجة قناع المرؤوسين بالحاجة إلى تغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل ولذا فلا بد له من اختيار نموذج في التغيير ومساراته ووضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات لتحقيق الأهداف بفاعلية.

في المنظمات التعليمية الفعالة في عالم سريع التغيير يركز علي خمسة أبعاد وهي

الشكل ٤: عناصر القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

نظريات القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على الأعمال التأسيسية لكل من بيرنز وباس. ومن بين أهم النظريات:

١. نظرية بيرنز للقيادة التحويلية:

بيرنز (١٩٧٨) قدم نظرية القيادة التحويلية كنوع من القيادة التي ترفع مستوى الأخلاق والدوافع لدى القائد والتابعين. وأكد أن القيادة التحويلية تتجاوز العلاقات التبادلية البسيطة لتحقيق تأثير طويل الأمد.

٢. نظرية باس للقيادة التحويلية:

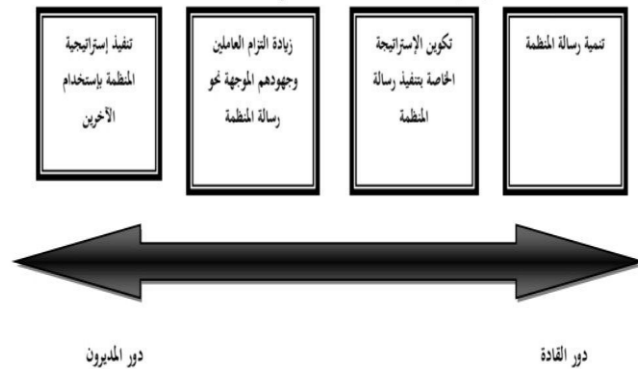
باس (١٩٨٥) وسع نظرية بيرنز وأضاف أبعاداً جديدة، مثل التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي. وأكد أن القيادة التحويلية يمكن قياسها من خلال استبيانات مثل استبيان القيادة المتعدد الأبعاد (MLQ).

٣. نظرية التحفيز الإلهامي:

تعتمد على القدرة على تحفيز الأتباع من خلال رؤية ملهمة وأهداف تتحدى الوضع القائم. كما ذكر Burns (١٩٧٨)، فإن "القادة التحويليين يمتلكون القدرة على إلهام موظفيهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع وتعزيز الابتكار والإبداع".

من خلال فهم هذه الأبعاد والنظريات، يمكن تطبيق القيادة التحويلية بفعالية في مختلف السياقات التنظيمية لتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

الشكل (٥): التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون



المصدر: بوخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي (دراسة ميدانية في مجمع صيدال - فرع

فرمال - بمدينة عنابة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة

متنوري بقسنطينة، 2006-2007، ص 81.

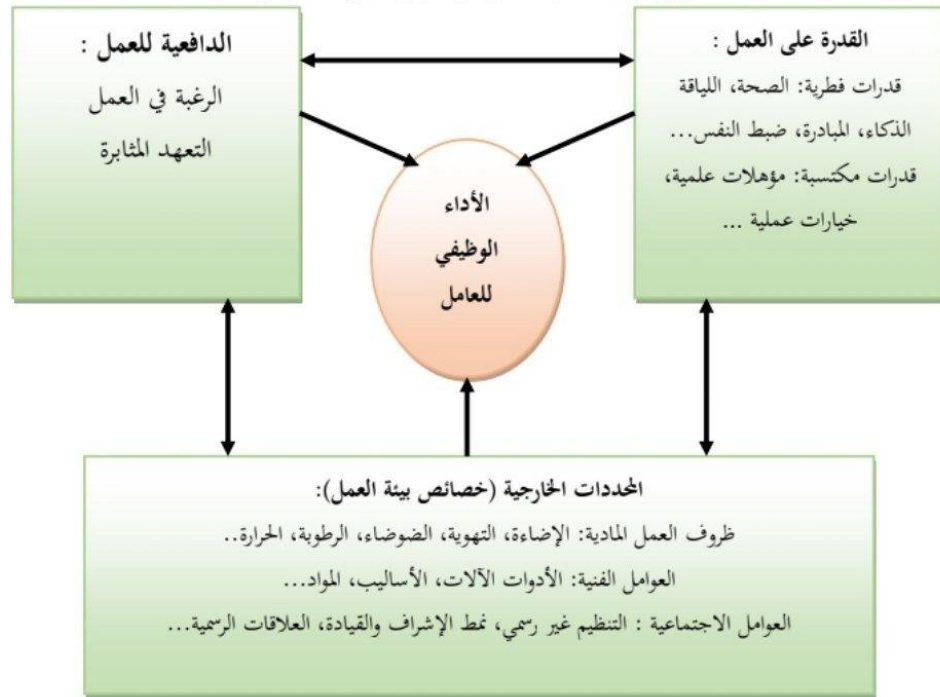
٢,٣. المتغير التابع

تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يشير إلى قدرة الفرد على تنفيذ المهام المطلوبة منه بفعالية وكفاءة في بيئة العمل. يعرفه كامبل (١٩٩٠) بأنه "السلوكيات التي يمكن أن تقاس بناءً على معيار أو معيار معين من الإنجاز داخل العمل". بينما يعتبر بروم (١٩٦٤) الأداء الوظيفي "النتيجة التي يتم قياسها بناءً على مخرجات الفرد وإنتاجيته".

مفهوم الأداء الوظيفي : يشير الأداء الوظيفي الى "مجموعة من أنماط السلوك الادائي ذا العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة مثلا " وفي ذات السياق . فان الأداء حسب دافت (Daft) هو " محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة واي خلل في لي منها لابد زان يؤشره الأداء ، الذي يعد مرآة المنظمة "

الشكل ٦ : العوامل المؤثرة على أداء الموظفين



المصدر: خالد رجم، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012 ص130

مؤشرات قياس الأداء الوظيفي:

يُعتبر سيدارمايانثي (Sedarmayanthi) من بين المقاييس التي تقيس أداء العاملين وتعتمد على عدة مؤشرات، وهو كالتالي:

- الدقة: هو إتمام العاملين للمسؤولية للأعمال بشكل جيد.
- الصدق: هو إيصال المعلومات وفق الوضع الفعلي.
- التعاون: أي قدرة العاملين على التعاون مع الزملاء.
- المبادرة: وهي قدرة العاملين على إتمام المهام والوظائف والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل عاجل.

- حسن التوقيت: هو ما إذا كان وقت الانتهاء من العمل بوقت محدد مسبقاً أم لا.
- مستوى الخطأ: أي قدرة العاملين على إكمال العمل بشكل جيد دون أي أخطاء.
- سرعة العمل: وهي السرعة التي يتمكن بها العاملون من إكمال روتين العمل دون تقليل جودة العمل.

تطور الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي مر بتطورات عدة عبر الزمن، بدءاً من التركيز التقليدي على الإنتاجية والإخراج، وصولاً إلى الاهتمام بالجوانب السلوكية والنفسية. وفقاً لدراسة أجرتها لاندير وبلور (٢٠١١)، "الاهتمام بأداء الموظف لم يعد يقتصر على الإنتاجية بل امتد ليشمل جودة العمل، الالتزام بالقيم التنظيمية، والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة".

بعداء الأداء الوظيفي:

أ. الأداء المهاري:

يشير إلى الكفاءة التي ينجز بها الموظف مهامه المحددة، وهو مقياس لقدرات الفرد التقنية والمهنية. حسب غونزاليس وآخرون (٢٠١٥)، "الكفاءة المهنية تعتبر ركيزة أساسية لقياس الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة".

ب. الأداء السلوكي:

يركز على سلوكيات الموظف وكيفية تعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء. يتضمن الالتزام بأخلاقيات العمل، التعاون، والاحترام. أشار ماسلو (١٩٤٣) إلى أن "السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل تساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الوظيفي العام للفرد".

ج. الإبداع والابتكار:

يتعلق بقدرة الموظف على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول جديدة وفعالة للمشكلات التي يواجهها في العمل. وفقاً لدراسة نشرتها مجلة الأعمال والإدارة (٢٠٢٠)، "الإبداع والابتكار يعتبران من العوامل المحورية التي تميز الأداء العالي عن الأداء المتوسط في المؤسسات".

د. التوجه نحو الجودة:

يركز على مدى دقة العمل وتحقيق الجودة المطلوبة في المخرجات النهائية. في دراسة أجراها بورك وبيرس (٢٠١٢)، "الجودة أصبحت معيارًا لا غنى عنه في تقييم الأداء الوظيفي، حيث تساهم بشكل كبير في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة رضا العملاء". نظريات الأداء الوظيفي:

أ. نظرية التوقع (Expectancy Theory):

تفترض هذه النظرية أن أداء الموظف يتأثر بتوقعاته حول نتائج سلوكياته في العمل. فيكتر فروم (١٩٦٤) يرى أن "الموظف يبذل جهدًا أكبر إذا توقع أن جهده سيؤدي إلى نتائج إيجابية مثل مكافآت أو ترقية".

ب. نظرية هدف-التحديد (Goal-Setting Theory):

تشير هذه النظرية إلى أن "تحديد أهداف واضحة ودقيقة يحفز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ، حيث الأهداف القابلة للقياس والمحددة بالوقت تساهم في زيادة التركيز والدافع لتحقيق النتائج المطلوبة".

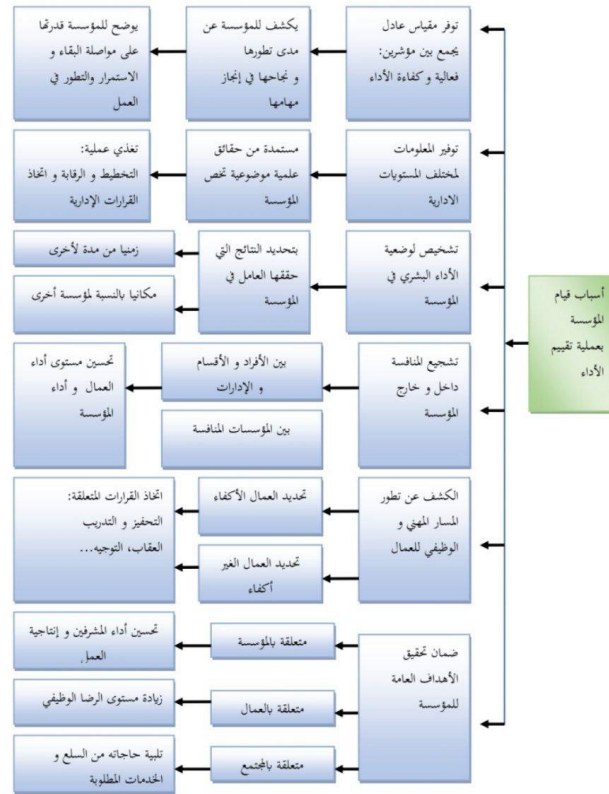
ج. نظرية التحكم الذاتي (Self-Determination Theory):

تركز هذه النظرية على الدوافع الداخلية للموظف. وفقًا لـ ديشي وريان (١٩٨٥)، "الرغبة في الإلتقان، والانتماء، والاستقلالية تعتبر من المحركات الأساسية للأداء الوظيفي العالي".

د. نظرية الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Theory):

تشير إلى أن "رضا الموظف عن وظيفته يؤثر بشكل كبير على أدائه، حيث أن الموظف الراضي يكون أكثر التزامًا وإنتاجية مما ينعكس إيجابيًا على أدائه الوظيفي". الأداء الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يرتبط بعوامل نفسية، سلوكية، وتنظيمية. فهم هذه الأبعاد والنظريات يساعد المنظمات على تحسين أداء موظفيها من خلال توفير البيئة المناسبة التي تعزز من فعالية وكفاءة العمل.

الشكل ٧ : مخطط يوضح أسباب قيام المراكز بعملية تقييم الأداء



المصدر: نور الدين شوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر 2004، ص 24.

٤, ٢. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي يظهر تداخلات متعددة تؤثر في كيفية تفاعل الموظفين مع أدوارهم ومسؤولياتهم. وتشير الدراسات السابقة إلى عدة نقاط محورية في هذا السياق.

القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

- القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين لرفع مستوى أدائهم. حيث يُظهر القادة التحويليون قدرة على إلهام فرق العمل لتحقيق أهداف طموحة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء. وفقًا لدراسة أجراها Smith & Johnson (٢٠٢٢)، "القادة التحويليون ينجحون في تعزيز روح الفريق والالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة من خلال رؤيتهم الملهمة".
- تمكين العاملين هو جانب آخر مهم حيث يعمل القادة التحويليون على تفويض الصلاحيات للموظفين، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويحفزهم لتحقيق نتائج أفضل. وقد أظهرت دراسة لبراون (Brown, 2021) أن "التمكين الذي يوفره القادة التحويليون يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار".

- تشجيع الابتكار والإبداع في بيئة العمل هو نتيجة مباشرة للقيادة التحويلية، حيث أن "البيئة الداعمة التي يخلقها القائد التحويلي تشجع الموظفين على الابتكار وحل المشكلات بطرق جديدة" (Doe, 2020).

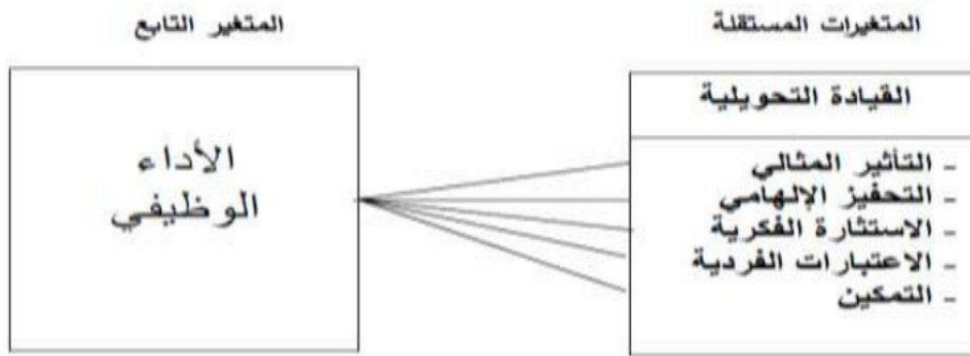
الصراعات الناتجة عن القيادة التحويلية:

- رغم الفوائد العديدة، يمكن أن تؤدي القيادة التحويلية إلى بعض **الصراعات**، خاصة عند محاولة تغيير الثقافة التنظيمية بسرعة. ووفقاً لدراسة قام بها Williams (٢٠١٩)، "يمكن أن تنشأ مقاومة للتغيير من بعض الموظفين، مما يؤدي إلى توتر داخلي قد يؤثر على الأداء الوظيفي".

الفجوات في الدراسات السابقة:

- العديد من الدراسات تركز على الجوانب الإيجابية للقيادة التحويلية، ولكن توجد فجوات في الأبحاث المتعلقة بتحديات التنفيذ، مثل مقاومة التغيير أو الصراعات الداخلية. وتشير بعض الأبحاث إلى أن "عدم تناول الجوانب السلبية أو التحديات التي تواجه القيادة التحويلية يترك فجوة في الفهم الشامل لتأثير هذه القيادة على الأداء الوظيفي" (Miller, 2018).

الشكل (٨): العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء الموظفين



الصدر: من إعداد الباحث في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة

٢,٥. الخاتمة

عد تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تلخيص النتائج على النحو التالي:

تحفيز الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي:

- تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تؤدي بشكل واضح إلى زيادة تحفيز الموظفين، مما يعزز من جودة الأداء الوظيفي. القادة الذين يتمتعون برؤية واضحة وقدرة على الإلهام يمكنهم تعزيز الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية (Smith & Johnson, 2022).

تمكين العاملين وتشجيع الابتكار:

- القادة التحويليون الذين يركزون على تمكين العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار يساهمون بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي. كما أن بيئة العمل التي تشجع على الابتكار والإبداع تعد من العوامل الرئيسية التي تحفز الأداء المتميز (Brown, 2021; Doe, 2020).

إشراك العاملين في اتخاذ القرار!

- اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة.

- وضع برامج تدريبية وتنمية للمهارات الإبداعية والابتكار أكثر!

- تبني التجارب التي تدعم أسلوب القيادة التحويلية وما من شأنه أن يؤثر على عملية جنوب في المنطقة!

- الابتعاد عن مركزية اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، مما يسهل من معالجة مشاكل العمل من خلال تفويض أدوار للإداريين.

- الاعتماد على سياسات الابتكار والإبداع وزيادة حس التنافس.

- عدم الإحساس بالإحباط عند عدم التوصل لنتائج عملية أثناء تنفيذ البحث، حيث أن هذه الدراسات تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل كبير.

- بناء بيئة عمل تتسم بالتحفيز الدائم للعاملين.

- إعادة النظر في عملية تنمية القدرات والمهارات على ضوء متطلبات العمل داخل المنظمة، والتفاعل مع روح العصر.

- التأثير على مستوى الأداء الوظيفي العام داخل المجتمع.

- تبني استراتيجيات تدعم أساليب القيادة التحويلية داخل المنظمات مما ينعكس على تطوير الأداء والإنتاجية ورفع مستوى الولاء والانتماء في بيئة العمل.

- اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة بين المديرين والعاملين، مما يساهم في تدعيم أساليب العمل، وتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل.

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمات المختلفة.

- تبني سياسات التطوير والتنمية لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

- وضع خطط طويلة الأمد تعتمد على مؤشرات الأداء داخل المنظمة.

- تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وزيادة التواصل بين العاملين والإدارة.

الصراعات والتحديات المرتبطة بالقيادة التحويلية:

- على الرغم من الفوائد العديدة للقيادة التحويلية، إلا أن الصراعات الداخلية ومقاومة التغيير تمثل تحديات يجب معالجتها لضمان تحقيق الأداء الأمثل. إن إدارة هذه الصراعات بفعالية تعتبر عنصرًا حاسمًا في نجاح القيادة التحويلية (Williams, 2019).

. الفجوات في البحث:

- هناك فجوات واضحة في الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، خاصة فيما يتعلق بتحديات التنفيذ وتداخلات الثقافة التنظيمية. البحث المستقبلي ينبغي أن يركز على كيفية تجاوز هذه التحديات لضمان تطبيق أكثر فعالية لمبادئ القيادة التحويلية (Miller, 2018).

آثار البحث المستقبلية:

يتطلب البحث المستقبلي في مجال القيادة التحويلية التركيز على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات والمقاومة الداخلية، وكذلك على كيفية تكييف هذه القيادة في بيئات ثقافية وتنظيمية متنوعة. من المهم أيضًا دراسة تأثير القيادة التحويلية في الصناعات المختلفة وفي المؤسسات ذات الأحجام المتنوعة.

المساهمات الإجمالية لبحثك في هذا المجال:

يقدم هذا البحث مساهمات مهمة لفهم أعمق للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. من خلال توضيح الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تحسين الأداء وتحديد التحديات التي قد تواجه هذه العملية، يساهم البحث في تقديم رؤى عملية تساعد القادة والمنظمات في تطبيق استراتيجيات فعالة لقيادة التحول وتحقيق الأداء المتميز. بالإضافة إلى ذلك، يفتح البحث أبوابًا جديدة لاستكشاف أبعاد القيادة التحويلية في سياقات مختلفة، مما يدعم تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية تستند إلى أفضل الممارسات.

وفي ختام هذا البحث، وبناءً على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال دراسة شاملة للدراسات القائمة في الموضوع:

- صناعة القادة في تحليل الإستراتيجيات.

- أثر القيادة الإدارية على أداء المنظمة.

- أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي.

- سبل تعزيز القيادة التحويلية في أداء المنظمات التنمو

التوصيات:

من خلال متابعة الدراسة النظرية وبناء على النتائج المتحصل عليها يمكننا تقديم جملة من التوصيات من ضمن المحاور التالية:

- ضرورة الاعتماد على أساليب القيادة التحويلية في إدارة مركز عباد الرحمن
- مساعدة الموظفين على استغلال وقتهم بشكل جيد.
- زيادة الوعي حول أساليب القيادة التحويلية.

المراجع

العربية

- شيمة، يمينه، فضيل، وهيبه، مصطفىاوي، & سفيان/مؤطر. (٢٠٢١). دراسة اثر القيادة التحويلية على الابتكار (جامعة أحمد دراية-أدرار, Doctoral dissertation, في مؤسسات التعليم العالي).
<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/ispui/handle/123456789/6111>
- عثماني، زين العابدین، غنتوي، ياسين، تيقاوي، & العربي/مؤطر. (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في تحقيق (جامعة احمد دراية-أدرار, Doctoral dissertation, التميز التنظيمي في منظمات الأعمال).
<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/ispui/handle/123456789/3964>
- علم، بشير، عزو، حمزة، فودوا، & محمد/مؤطر. (٢٠٢٣). أثر الالتزام التنظيمي على جودة الأداء (جامعة احمد دراية-أدرار, Doctoral dissertation, الوظيفي).
<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/ispui/handle/123456789/8377>
- (Doctoral dissertation, دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي. (٢٠٢٢). عبد الجليل/مؤطر & ضيفاني، هداي (جامعة احمد دراية-أدرار, Doctoral dissertation, تحسين الأداء الوظيفي).
<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/ispui/handle/123456789/6414>
- (Doctoral dissertation, معمري. أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات-تقوت (جامعة قاصدي مرباح ورقلة, Doctoral dissertation, أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات-تقوت).

الإنجليزية

- . Ansari, M. A., Lee, B. B., Afaq, R. (2007). LMX and work outcomes: The mediating role of delegation in the Malaysian business context. Academy of Management Proceedings, 1, 1-6.
- . Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly, 14, 261-295.
- . Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior, 25, 951-968.
- . Aron, A., Aron, E. (2000). Self-expansion motivation and including other in the self. In Ickes, W., Duck, S. (Eds.), The Social Psychology of Personal Relationships (pp. 109-128). New York, NY: John Wiley.
- . Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., Abu Samah, B. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviors. European Journal of Social Sciences, 6(4), 140-151.

- . Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- . Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- . Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- . Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- . Bass, B. M., Avolio, B. J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- . Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- . Bass, B. M., Avolio, B. J. (2003). *MLQ Report: Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- . Basu, R., Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- . Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life* (1st ed.). New York, NY: John Wiley.
- . Bodla, M. A., Nawaz, M. M. (2010). Transformational leadership style and its relationship with satisfaction. *Journal of Contemporary Research in Business*, 2, 370-381.
- . Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 15-26.
- . Broderick, A. (2006). Role theory and the management of service encounters. *Journal of Service Industries*, 19, 117-131.
- 18. Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York, NY: Harper & Row.
- . Bushra, F., Usman, A., Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- . Carter, M. Z., Jones-Farmer, A. G., Armenakis, A. A., Field, H. S., Svyantek, D. J. (2009). Transformational leadership and followers' performance: Joint mediating effects of leader-member exchange and interactional justice. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8, 1-6.
- . Cavazotte, F. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administrative Review*, 10, 490-512.
- . Certo, S. C., Certo, S. T. (2006). *Modern Management* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- . Chin, W. W., Marcolin, B. L., Newsted, P. R. (1996, December 16-18). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adoption study. Paper presented at the 17th International Conference on Information Systems, Cleveland, OH.

- . Chou, H. W., Lin, Y. H., Chang, H. H., Chuang, W. W. (2013). Transformational leadership and team performance: The mediating roles of cognitive trust and collective efficacy. *SAGE Open*, 3(3), 1-10.
- . Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- . Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intent in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 615-663.
27. Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- . Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9, 315-335.
- . Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (pp. 35-66). Oxford, UK: Elsevier Science.
- . Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- . Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- . Farh, J., & Cheng, B. S. (1997). Modesty bias in self-ratings in Taiwan: Impact of item wording, modesty value, and self-esteem. *Chinese Journal of Psychology*, 39(2), 103-118.
- . Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of job satisfaction.
- Armstrong, M. (2006). **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**. Kogan Page Publishers.
- . Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). **The Full Range Leadership Development**. Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). **Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead**. Emerald Group Publishing.
- . Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. Free Press.
- . Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational Leadership**. Lawrence Erlbaum Associates.
- . Boote, D. N., & Beile, P. (2005). Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation. **Educational Researcher**, 34(6), 3-15.
7. Burns, J. M. (1978). **Leadership**. Harper & Row.
- . Cooper, H. (2010). **Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach**. Sage Publications.

- . Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- . Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
11. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*. Emerald Group Publishing Limited.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Boote, D. N., & Beile, P. (2005). Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation. *Educational Researcher*, 34*(6), 3-15.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cooper, H. (2010). *Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach*. SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
12. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pears
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The Full Range Leadership Development*. Sage Publications.
- . Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
3. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- . Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

الملاحق:

استبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية
الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف بين الإجابات، لذا الرجاء اختيار الإجابة المناسبة بوضع علامة في المكان المناسب

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية :

☐ ٢٥-١٨

- ☐ ٣٣-٢٦
☐ ٤١-٣٤
☐ أكبر من ٤١

3. المستوى التعليمي :

- ☐ الثانوي
☐ الجامعي
☐ دراسات عليا

4. سنوات الخبرة :

- ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٦ إلى ١٠ سنوات
☐ من ١١ إلى ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٦ سنة

5. طبيعة المنصب :

- ☐ دائم ☐ مؤقت

6. الكلية التي تعلم بها :

- ☐ كلية الآداب واللغات
☐ كلية الحقوق والعلوم السياسية
☐ كلية العلوم و التكنولوجيا
☐ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
☐ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

تسعى هذه الدراسة إلى فهم تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في مركز عباد الرحمن بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية. إن القيادة التحويلية تعتبر من الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على تطوير القادة والموظفين من خلال تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع المعلومات اللازمة لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مما سيساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء وتعزيز بيئة العمل في المركز. نشكر لك مقدماً تعاونك وإسهامك في هذه الدراسة، ونتعهد بأن تكون جميع المعلومات التي تقدمها سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القيادة التحويلية نوع من أنواع القيادة تسعى إلى تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة المتميز بالتنظيمي هو إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بمؤسستكم مديرية التوزيع أدرار التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، والمرجو وضع الإشارة في المربع المناسب لاختيارك

المحور الأول : القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول : التأثير المثالي						
1	يتخلى مسؤولو المركز على مصلحتهم الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة لمؤسستهم					
2	يحظى مسؤولو المركز بالاحترام من التأثير المثالي طرف العاملين					
3	يتعامل مسؤولو المركز بمبدأ الثقة مع مروضيهم					
4	يمتلك مسؤولو المركز القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل					
5	يمتلك مسؤولو المركز خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة					
البعد الثاني : الدافع و الإلهام						
1	يتمتع مسؤولو المركز بشخصية. تفاؤلية عن مستقبل مؤسستهم					
2	يشجع مسؤولو المركز على العمل الجماعي					
3	يعمل مسؤولو المركز على غرس الانسجام بين العاملين					
4	يعمل مسؤولو المركز على بث روح الفريق لتحفيز العاملين على التعاون					
البعد الثالث : التشجيع الابتكاري						
1	يمنح مسؤولو مركز حوافز للعاملين بغية تطوير قدراتهم					
2	يشجع مسؤولي المركز العاملين على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم					
3	يثق مسؤولو المركز في قدرات. ومهارات عمالهم					
4	ينصح مسؤولو العاملين في حالة ارتكابهم للأخطاء					
	يتقبل مسؤولو المركز أفكار العاملين حتى لو تعارضت مع أفكارهم					
	يصف مسؤولو مديرية الصعوبات التي تواجههم على أنها قابلة للحل					
البعد الرابع : الاعتبار الفردي						
1	يحرص مسؤولو على تزويد العاملين بكل المعلومات الخاصة بعملهم					
2	يهتم مسؤولو بمتطلبات العاملين					
3	يعبر مسؤولو عن تقديرهم للعاملين عند إنجاز أعمالهم بشكل جيد					
4	يسعى مسؤولو المركز إلى تطوير. قدرات العاملين عن طريق التعليم والتدريب					
	يراعي مسؤولو الاختلافات في قدرات العاملين					
البعد الخامس :التمكين						

1	تهتم القيادة التحويلية بمشاعر العاملين واعتباراتهم الشخصية				
2	تصغي القيادة التحويلية بالمركز الى العاملين وتلبي احتياجاتهم				
3	تسعى القيادة التحويلية بالمركز الى تدريب العاملين وتنمية قدراتهم				
4	تبتعد القيادة التحويلية في المركز في كل البعد عن التمييز والميول				
	شجع القيادة التحويلية في المركز على تبادل وجهات النظر بين العاملين بها				
	يضمن الاتصال المستمر بالمرؤوسين ادراك الاختلاف بين في عملهم				

هدف هذا الجزء من الاستبيان إلى تقييم الأداء الوظيفي في مركز عباد الرحمن بمدينة جدة. سنقوم بجمع المعلومات حول كفاءة الموظفين، مدى تحقيقهم للأهداف، وكيفية تفاعلهم مع بيئة العمل لتحليلها وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء

نشكرك على تعاونك، ونؤكد أن جميع المعلومات التي تقدمها ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

المحور الثاني الالتزام الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
البعد الأول : الأنزام الوظيفي						
1	توفير المركز ظروف عمل جيدة للعمال					
2	تشجع المركز عمالها على بذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهداف المركز					
3	قدم المركز حوافز وترقيات للعمال مما يشجعهم على القيام بأي مهمة إضافية توجه لهم					
4	تشجع بيئة المركز الرغبة لدى العاملين في البقاء					
البعد الثاني : الولاء الوظيفي						
1	تؤدي عملك بكل حب ووفاء وإخلاص					
2	شعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه المركز					
3	نتمنى أن أواصل مشواري المهني بهذه المركز					
4	يحرص العاملين على الحفاظ على ممتلكات المركز					
البعد الثالث : إنجاز المهام						
1	ينجز العاملين عملهم بشكل مثالي وفي الوقت المحدد					

					2	تحدد الأعمال بشكل مصنف بين العمال
					3	المهام والبرامج والمقاييس واضحة ومفهومة
					4	يسود روح التعاون بين العمال من أجل ضمان جودة العمل
البعد الرابع الإنضباط الوظيفي						
					1	يلتزم العاملون بالقواعد والقوانين الداخلية المركز
					2	ينجز العاملون المهمة الموكلة إليهم في الوقت المحدد وإن ترتب على ذلك إضافة ساعات إضافية
					3	ينفذ العاملون القرارات والتعليمات الصادرة فور إعلانها
					4	أؤدي عملي بشكل جيد