

تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين
في شركة مجرات في مدينة مكة بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب

دنيا غلام حسين بخش

2021205317

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

5	الفصل الأول : المقدمة
6	1.1 المقدمة
7	1.2 مشكلة البحث
7	1.2.1 الفجوات النظرية
7	1.2.2 الفجوات التطبيقية
8	1.3 أهمية البحث
8	1.3.1 الأهمية النظرية
8	1.3.2 الأهمية العملية
8	1.4 أسئلة البحث
9	1.5 أهداف البحث
9	1.6 فرضيات البحث
9	1.7 نموذج البحث
9	1.8 الدراسة الميدانية
10	1.10 هيكل المشروع
11	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
12	2.1 المقدمة
13	2.2 المبحث الأول : القيادة التحويلية
18	2.3 المبحث الثاني : أداء الموظفين
24	2.4 العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين
25	2.5 الخاتمة
26	الفصل الثالث : منهجية البحث
27	3.1 المقدمة
27	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
27	3.2.1 القيادة التحويلية
27	3.2.2 أداء الموظفين
27	3.3 منهجية البحث
28	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة
28	3.4.1 مجتمع البحث
28	3.4.2 عينة البحث
28	3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة
28	3.5 طريقة جمع البيانات
29	3.5.1 القيادة التحويلية
29	3.5.2 أداء الموظفين
29	3.6 أنواع البيانات
29	3.6.1 البيانات الأولية

30	3.6.2 البيانات الثانوية
30	3.7 طرق وإجراءات تحليل البيانات
30	3.8 الخاتمة
31	3.المراجع
32	الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج البحث ،المصدر (الباحث، 2024)	الشكل 1
9	منهجية البحث ،المصدر (الباحث،2024)	الشكل 2
13	مراحل تطور نظرية القيادة التحويلية ،المصدر(الباحث، احمد باحصين ،2020)	الشكل 3
15	خصائص القادة التحويليين ،المصدر(فاستر كابيتال)	الشكل 4
16	تأثير القيادة التحويلية على دوافع الموظفين والأداء،المصدر(فاستر كابيتال)	الشكل 5
21	فهم أهمية تقييم أداء الموظف،المصدر(فاستر كابيتال)	الشكل 6
23	نهج يركز على الموارد،المصدر(فاستر كابيتال)	الشكل 7

الفصل الأول : المقدمة

1.1 المقدمة

تعتبر القيادة التحويلية واحدة من أهم نظريات القيادة الحديثة التي تركز على قدرة القادة على إلهام وتحفيز العاملين لتحقيق أداء أعلى وتجاوز التوقعات التقليدية. في بيئة العمل المتغيرة باستمرار والتنافسية المتزايدة، بات البحث في تأثيرات هذه القيادة على أداء الموظفين محور اهتمام العديد من الباحثين وصناع القرار.

تستند القيادة التحويلية إلى بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الابتكار، وتطوير علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. القائد التحويلي لا يكتفي بتحقيق الأهداف المحددة فحسب، بل يسعى إلى تحويل القيم والمعتقدات التي توجه سلوك الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- أهمية القيادة التحويلية*: ترتبط القيادة التحويلية بالعديد من النتائج الإيجابية في الأداء، مثل زيادة الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والإنتاجية.

- *أداء الموظفين*: يعتبر أداء الموظفين من العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح المؤسسة، ويُعتقد أن القيادة التحويلية لها دور كبير في تحسين هذا الأداء.

إن أسلوب القيادة التحويلية يقوم على فلسفة توجيه جهود الأفراد نحو الوضع المرغوب فيه، من وابتداعية، خال إرشادهم وتحسين قدراتهم عبر الدعم والتوجيه المستمر، وتحفيزهم على طرح أفكار جديدة وعليه إن هذا النوع من القيادة ينقل اهتمامات الأفراد من مجرد الاستجابة للمصالح الوقتية لهم إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وبالتالي يجعلهم ينجزون الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، وعليه يتضح أن القيادة التحويلية تعمل على توجيه طاقات الأفراد واستثمارها إلى أقصى الدرجات للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء لتحقيق التميز التنظيمي.

تُظهر العديد من الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي للموظفين. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Bass & Avolio, 1994) أن القيادة التحويلية تُسهم في تعزيز الرضا والولاء التنظيمي، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والأداء. كما أظهرت دراسات أخرى أن القيادة التحويلية يمكن أن تسهم في زيادة الابتكار وتحسين جودة العلاقات بين القادة والموظفين.

بالرغم من الكم الكبير من الأبحاث حول القيادة التحويلية، لا تزال هناك فجوات نظرية وتطبيقية تحتاج إلى المزيد من الدراسة هناك تفاوت في الأدبيات حول كيفية قياس القيادة التحويلية بشكل دقيق وتأثيرها على الأداء الوظيفي في السياقات المختلفة تتركز معظم الدراسات السابقة في الدول الغربية والصناعية، مما يترك فجوة في فهم تأثير القيادة التحويلية في السياقات الثقافية المختلفة. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تبحث في كيفية تبني القيادة التحويلية في القطاعات غير التقليدية أو في البيئات ذات الموارد المحدودة. ومع ذلك، هناك تفاوت في النتائج المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية في مختلف القطاعات والثقافات، حيث أظهرت بعض الدراسات أن التأثير قد يتباين بناءً على العوامل التنظيمية والبيئية المختلفة.

على الرغم من الاعتراف الواسع بفوائد القيادة التحويلية، إلا أن هناك فجوات نظرية وتطبيقية تستدعي الدراسة العميقة لمعرفة إلى أي مدى يؤثر هذا النمط القيادي على أداء الموظفين. تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو التأثير الحقيقي للقيادة التحويلية على أداء الموظفين؟

- ما هي الظروف أو العوامل التي قد تؤثر على هذا التأثير؟

تعد القيادة التحويلية واحدة من أبرز الأنماط القيادية التي تلهم الموظفين لتحقيق أداء أعلى وتطوير مستوى العمل داخل المؤسسات. دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين ذات أهمية كبيرة على المستويين النظري والعملي.

باختصار، يؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على أداء الموظفين من خلال إلهامهم، تعزيز ثقتهم، وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل الفريق. تشجع على الابتكار والإبداع وتساعد في تطوير مهارات القيادة وتحقيق النتائج المتميزة في المؤسسات والمنظمات.

1.2 مشكلة البحث

على الرغم من الاعتراف الواسع بفوائد القيادة التحويلية، إلا أن هناك فجوات نظرية وتطبيقية تستدعي الدراسة العميقة لمعرفة إلى أي مدى يؤثر هذا النمط القيادي على أداء الموظفين. تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو التأثير الحقيقي للقيادة التحويلية على أداء الموظفين؟

- ما هي الظروف أو العوامل التي قد تؤثر على هذا التأثير؟

1.2.1 الفجوات النظرية

1. *عدم التوافق في الأدبيات*: على الرغم من توفر العديد من الدراسات حول القيادة التحويلية، إلا أن النتائج ليست متسقة دائماً. هناك فجوات نظرية في كيفية قياس تأثير القيادة التحويلية بشكل دقيق.
2. *التركيز على العوامل الشخصية*: بعض الدراسات تركز على خصائص القيادة التحويلية دون النظر إلى الظروف المحيطة، مثل الثقافة التنظيمية والبيئة الاقتصادية.

1.2.2 الفجوات التطبيقية

1. *نقص الدراسات التطبيقية في السياقات المحلية*: معظم الدراسات حول القيادة التحويلية تركز على الدول الغربية أو الصناعية. هناك حاجة إلى تطبيق هذه الدراسات في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة.
2. *التحديات في التبني*: تواجه المؤسسات تحديات في تبني القيادة التحويلية على الرغم من معرفة فوائدها المحتملة. يرجع ذلك إلى نقص المهارات القيادية أو المقاومة الثقافية.

1.3 أهمية البحث

تعد القيادة التحويلية واحدة من أبرز الأنماط القيادية التي تلهم الموظفين لتحقيق أداء أعلى وتطوير مستوى العمل داخل المؤسسات. دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين ذات أهمية كبيرة على المستويين النظري والعملي.

1.3.1 الأهمية النظرية

1. *تطوير المعرفة في مجال القيادة*: يساهم هذا البحث في تعزيز المعرفة الأكاديمية حول القيادة التحويلية من خلال استكشاف كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تحسن أداء الموظفين. سيساهم البحث في سد الفجوات في الأدبيات الحالية وتحسين فهم العلاقة بين الأساليب القيادية والأداء الوظيفي.
2. *نموذج للتفاعل القيادي*: يساعد البحث في صياغة نماذج تفسيرية أفضل تشرح كيف يؤثر القادة التحويليون على سلوك الموظفين وأدائهم. كما يمكن أن يساهم في تحسين النظريات المتعلقة بالدوافع والتحفيز داخل بيئات العمل
3. *رؤية جديدة للعوامل الوسيطة*: يساعد البحث في اكتشاف العوامل الوسيطة مثل الثقة، الرضا الوظيفي، والتحفيز الداخلي التي يمكن أن تربط بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. هذا يضيف مستوى جديدًا من الفهم إلى الأدبيات الحالية حول كيفية تأثير القيادة على النتائج التنظيمية.

1.3.2 الأهمية العملية

1. *تحسين أداء المؤسسات*: من خلال فهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تعزز أداء الموظفين، يمكن للمؤسسات تطبيق استراتيجيات قيادية تساعد على تحسين الإنتاجية، والابتكار، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. هذا قد يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام وزيادة القدرة التنافسية.
2. *تطوير القيادات*: يمكن أن يساعد هذا البحث في تصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير القيادات التحويلية داخل المؤسسات. فهم كيف يؤثر هذا النمط القيادي على الأداء يساعد في صياغة برامج تنمية تركز على تعزيز مهارات القادة.
3. *تحقيق رضا الموظفين*: القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة عمل محفزة تشجع الموظفين على التفاعل بإيجابية مع مهامهم وتحقيق رضا أعلى عن العمل. بالتالي، سيؤدي هذا إلى تحسين جودة الحياة المهنية للموظفين والحد من معدل دورانهم الوظيفي.
4. *تكييف القيادة التحويلية مع السياقات المختلفة*: يمكن أن يساعد البحث في تصميم استراتيجيات قيادية تتناسب مع مختلف القطاعات والبيئات الثقافية، مما يساهم في تحقيق تأثير إيجابي أوسع لأسلوب القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين.

1.4 أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي : ماهو أقر القيادة التحويلية على أداء الموظفين ؟

أسئلة البحث الفرعية :

1. ماهو أثر نمط التأثير المثالي على أداء الموظفين لدى شركة مجرات ؟
2. ماهو أثر نمط التحفيز الإلهامي على أداء الموظفين لدى شركة مجرات ؟
3. ماهو أثر نمط الاستثارة الفكرية على أداء الموظفين لدى شركة مجرات ؟
4. ماهو أثر نمط الاعتبار الفردي على أداء الموظفين لدى شركة مجرات ؟
5. ماهو أثر نمط التمكين على أداء الموظفين لدى شركة مجرات ؟

1.5 أهداف البحث

الهدف العام : استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية على أداء الموظفين

الأهداف الفرعية :

1. تحديد أثر نمط التأثير المثالي على أداء الموظفين لدى شركة مجرات
2. تحديد أثر نمط التحفيز الإلهامي على أداء الموظفين لدى شركة مجرات
3. تحديد أثر نمط الاستثارة الفكرية على أداء الموظفين لدى شركة مجرات
4. تحديد أثر نمط الاعتبار الفردي على أداء الموظفين لدى شركة مجرات
5. تحديد أثر نمط التمكين على أداء الموظفين لدى شركة مجرات

1.6 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء الموظفين

الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط التأثير المثالي على أداء الموظفين

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط التحفيز الإلهامي على أداء الموظفين

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط الاستثارة الفكرية على أداء الموظفين

الفرضية الفرعية الرابعة Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط الاعتبار الفردي على أداء الموظفين

الفرضية الفرعية الخامسة Hf: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط التمكين على أداء الموظفين

1.7 نموذج البحث

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1: تم تصميمها بواسطة الباحثة : دنيا بخش

1.8 الدراسة الميدانية

مجرات هيا شركة ناشئة تم تدشينها عام 2020 ميلادي وهيا شركة تقدم خدمات الأعمال (خدمات تسويقية وخدمات إعاشة والخدمات التقنية وتنظيم المؤتمرات والمعارض) شعارهم " انطلاقا.. وصول..توسع"

<https://beacons.ai/majarrat.sa>

1.10 هيكل المشروع

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تُعتبر القيادة التحويلية من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في مجال الإدارة، وذلك لما لها من تأثير عميق على أداء الأفراد داخل المنظمات. تعكس القيادة التحويلية قدرة القادة على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة، مع تعزيز النمو الشخصي والمهني للأفراد. تختلف هذه القيادة عن الأنماط التقليدية بتركيزها على التحول والتغيير الإيجابي بدلاً من الحفاظ على الوضع الراهن.

تبرز أهمية هذا البحث من خلال تقديم رؤى جديدة حول كيفية تعزيز القيادة التحويلية لأداء الموظفين، وتقديم توصيات عملية للقيادة والمنظمات لتحسين استراتيجياتهم القيادية. كما سيساهم البحث في سد الفجوة في الأدبيات الحالية من خلال استكشاف الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية في سياقات متنوعة.

تعكس الدراسات السابقة القيمة الكبيرة للقيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الابتكار داخل المنظمات. من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يُمكن للباحثين تحديد الفجوات البحثية والاستفادة من النتائج السابقة لتطوير أطر جديدة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما أن تحليل هذه الدراسات يُمكن الباحثين من اختبار نظريات القيادة التحويلية في سياقات متنوعة، مما يعزز الفهم العميق للعوامل التي تؤثر على أداء الموظفين.

يتناول هذا البحث العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، حيث يتمحور حول متغيرين أساسية:

1. القيادة التحويلية : والتي تُعرف بقدرة القائد على تحفيز وتوجيه الموظفين نحو تحقيق تغيير إيجابي. تشمل أبعادها التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، والتأثير المثالي.

2. أداء الموظفين : والذي يُقاس عادة من خلال مستوى الإنجاز الفردي والجماعي، ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية، ومستوى الإنتاجية.

من خلال دراسة هذه المتغيرات، يسعى البحث إلى تقديم إطار نظري وعملي يمكن للمنظمات الاعتماد عليه لتحسين أدائها العام وتعزيز قدرتها على تحقيق النجاح المستدام.

2.2 المبحث الأول : القيادة التحويلية

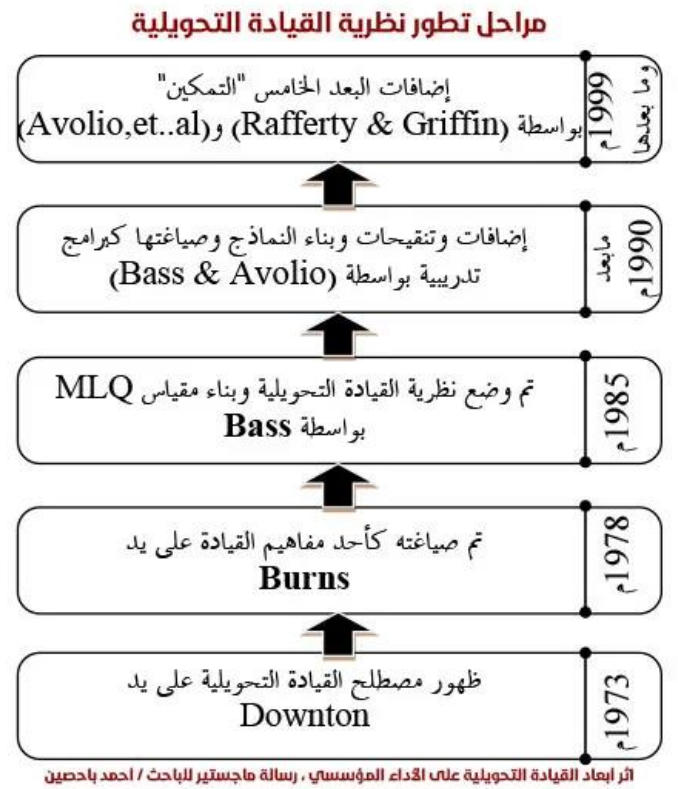
القيادة التحويلية بأنها عملية تنظيم احتياجات المرؤوسين الحالية والمستقبلية ضمن اطر كاريزما القائد وسلوكيات تقوم على المشاركة والتضحية وتعزيز قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف المهمة والقيم المشتركة عبر التأثير المثالي والتحفيز الفكري والاعتباري الفردي

لكل المرؤوسين. (Middleton, J., Harvey, S., & Esaki, N. (2015))

يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها أسلوب قيادي يتضمن إلهاماً وتحفيز المتابعين لتحقيق نتائج غير عادية من خلال خلق رؤية، ووضع توقعات عالية، وتوفير الدعم والتشجيع. يتجاوز قيادة المعاملات، التي تركز بشكل أساسي على تبادل المكافآت للأداء

نشأ مصطلح القيادة التحويلية على يد (Downton) في عام 1973م وتم صياغته كأحد مفاهيم القيادة من قبل عالم الاجتماع السياسي (Burns) عام 1978م في كتابه (Leadership)، ثم اهتم (Bass) بهذا المصطلح ووضع عام 1985م نظرية منهجية للقيادة التحويلية، وصمم لها نماذج خاصة كما بنى مقياس خاص لقياس عوامل السلوك القيادي ، ثم قام (Bass & Avolio) وزملاؤهما بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وإجراء بعض الإضافات والتحسينات عليها وحولوها لبرامج تدريبية للقيادات.

وفي نهاية التسعينات أضاف (Avolio, et..al) و(Rafferty & Griffin) بُعد "التمكين" كبُعد خامس لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة.



الشكل 3: تم تصميمها بواسطة الباحث : احمد باحصين

وجد الباحثان (Lowe & Gardner, 2001) في دراسة تحليلية لهما أن واحداً من بين كل ثلاثة أبحاث عن القيادة يتحدث عن القيادة التحويلية، أي أن ثلث الدراسات عن القيادة مخصصة للقيادة التحويلية وذلك مؤشر هام لأهمية هذا النمط القيادي. وتتبع تلك الأهمية من كونه النمط الذي يقوم على مبدأ التغيير والتحويل؛ الذي يمد المنظمات بالمرونة اللازمة لمواكبة التطور في احتياجات العملاء، والحفاظ على حصتها في السوق وتنميتها.

يشير التحديث الأخير لنمط القيادة التحويلية إلى أن لها خمسة أبعاد رئيسية هي:

1. **التأثير المثالي:** ويسميه البعض (الكاريزما) ويقصد به التشبع القوي برسالة المنظمة ورؤيتها، وقدرة القائد على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز بها في نفوس موظفيه؛ الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم واحترامهم. وتتضمن أيضاً أن يقدم احتياجات أفرادها على احتياجاته الشخصية، وتمتعه بصفات كاريزمية تجعله محل إعجاب وتقدير الآخرين، مما يدفعهم للحرص على الاقتداء به وتمثل سماته والاستجابة لتوجيهاته.
2. **التحفيز:** ويطلق عليه أيضاً (الحفز الإلهامي، الدافعية الإلهامية)، ويعني هذا البُعد أن يتصرف القائد بأسلوب يدفع ويلهم مرؤوسيه، من خلال جعل أعمالهم ومسؤولياتهم أكثر تحدياً وذات قيمة، وما يترتب على ذلك من رفع الروح المعنوية والحماسة والتفاؤل لدى الأفراد، بل إن القائد التحويلي يسعى لإشراك مرؤوسيه في بناء الرؤية لمستقبل المنظمة، كما يصف لهم بشكل واضح درجة الأداء المتوقعة منهم والمستقبل الذي ينتظرهم.
3. **الاستشارة الفكرية:** وتعني قدرة القائد على جعل أفرادها يتصدون لحل المشكلات الروتينية في العمل بطرق جديدة وإبداعية، وتصحح نظرتهم إلى الصعوبات، باعتبارها تحديات ومشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن الحلول الإبداعية للمشكلات المعتادة، ولهذا يطلق عليها أيضاً استشارة التفكير الإبداعي.
4. **الاعتبارات الفردية:** وتعني اهتمام القائد بمشاعر أفرادها من حيث التحفيز، والتوجيه والنصح والاستماع إليهم، والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم، من خلال تبني استراتيجيات تقدير الأداء والإنجاز، واعتماد سياسة الاتصال المفتوح معهم، وإسناد الأعمال حسب مستوى صعوبتها إلى الأفراد حسب مستويات تمكّنهم وجدارتهم.
5. **التمكين:** ويعني أن القائد التحويلي ينقل سلطة اتخاذ القرار إلى الصفوف الأولى من الأفراد، حتى يمكنهم من الاستجابة بشكل فعال لطلبات العملاء ومشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم. والتمكين يتطلب التخلص من النموذج التقليدي للقيادة، الذي تستحوذ عليه فكرة التوجيه إلى نموذج جديد يؤمن بالمشاركة والتشاور.

خصائص القادة التحويليين

القيادة التحويلية هي أسلوب قيادة تم دراسته على نطاق واسع ومدرّس للغاية ثبت أنه له تأثير كبير على النجاح التنظيمي. ويتميز القادة الذين يلهمون ويحفزون أتباعهم على تحقيق نتائج غير عادية، وغالباً ما يتجاوزون توقعاتهم الخاصة. يُعرف هؤلاء القادة بقدرتهم على خلق رؤية، وإبلاغها بفعالية، وتمكين أعضاء فريقهم من العمل من أجل تحقيقه. أُلقيت دراسات قيادة ميشيغان التي أجريت في الخمسينيات من القرن الماضي الضوء على خصائص القادة التحويليين، مما يوفر رؤى قيمة حول ما يجعلها فعالة للغاية.

1/ **الكاريزما:** يمتلك القادة التحويليون شخصية جذابة تجذب الآخرين ويؤثرون عليه. لديهم حضور قوي وقادرين على جذب أتباعهم من خلال شغفهم وحماسهم وثقتهم. على سبيل المثال، كان ستيف جوبز، المؤسس المشارك لشركة Apple Inc.، معروفاً بأسلوب قيادته الكاريزمية. لعبت قدرته على إلهام فريقه برؤيته وإيمانه الثابت بإمكانات التكنولوجيا دوراً حاسماً في نجاح Apple.

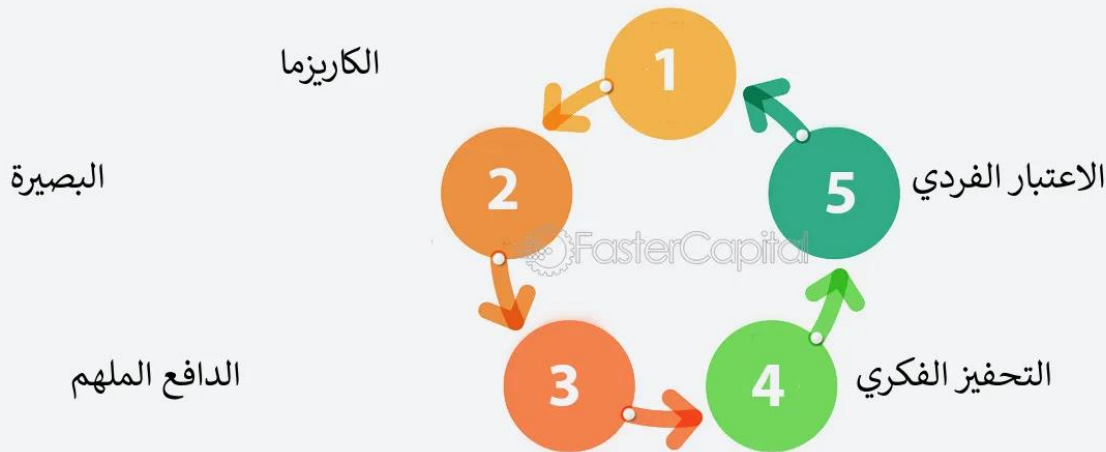
2/البصيرة : هؤلاء القادة لديهم رؤية واضحة ومقنعة لمستقبل منظماتهم. إنهم قادرون على توضيح هذه الرؤية بطريقة صداها مع أتباعهم، مما يخلق شعوراً بالهدف والاتجاه. مثال رئيسي على القائد البصري هو Elon Musk ، الرئيس التنفيذي لشركة Tesla و SpaceX. لم تلهم رؤية Musk للطاقة المستدامة والاستكشاف الفضائي موظفيه فحسب، بل أحدث ثورة في الصناعات.

3/الدافع الملهم : يلهم القادة التحويليون أتباعهم من خلال تحديد توقعات عالية وتحديهم للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة. أنها توفر الدعم والتشجيع مع تعزيز بيئة تعزز النمو والتنمية. أوبرا وينفري، قطب الإعلام، هي مثال ممتاز على القائد الذي يحفز الآخرين من خلال رسائلها الملهمة وقصص التغلب على الشدائد.

4/التحفيز الفكري : يشجع هؤلاء القادة الإبداع والابتكار من خلال تحدي التفكير التقليدي وتعزيز الفضول الفكري بين أعضاء فريقهم. إنهم يعززون بيئة يتم فيها الترحيب بأفكار جديدة وتقديرها واستكشافها. يجسد لاري بيج وسيرجي برين، المؤسسين المشاركين في Google ، هذه الخاصية من خلال إنشاء ثقافة تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق ومتابعة الأفكار الرائدة.

5/لا اعتبار الفردي : يهتم القادة التحويليون بصدق بالنمو الشخصي والمهني لأتباعهم. يأخذون الوقت الكافي لفهم احتياجاتهم الفردية ونقاط القوة والضعف، ويقدمون الدعم والتوجيه وفقاً لذلك. تشتهر إندرا نويي، الرئيس التنفيذي السابق لبييسيكو، بأسلوبها الشامل، حيث سعت بنشاط إلى الحصول على مدخلات من أعضاء فريقها وتقدر وجهات نظرهم المتنوعة

خصائص القادة التحويليين



الشكل 4: خصائص القادة التحويليين - القيادة التحويلية: دروس من دراسات القيادة في ميشيغان ،

تأثير القيادة التحويلية على دوافع الموظفين والأداء

1. **إلهام رؤية مشتركة:** يتمتع القادة التحويليون بالقدرة على توضيح رؤية مقنعة لفريقهم أو مؤسستهم. من خلال توصيل الأهداف والأهداف بوضوح، فإنهم يلهمون الموظفين للعمل من أجل غرض مشترك. على سبيل المثال، كان ستيف جوبز، المؤسس المشارك لشركة Apple Inc.، معروفاً بأسلوب قيادته البصيرة. أدت قدرته على رسم صورة للمستقبل وحشد فريقه من حوله إلى ابتكارات رائدة مثل iPhone و iPad.

2. **تعزيز تنمية الموظفين:** يعطي قادة التحول الأولوية لنمو وتطوير موظفيهم. أنها توفر الدعم والتوجيه وفرص التعلم وبناء المهارات. لا يعزز هذا الاستثمار في تنمية الموظفين القدرات الفردية فحسب، بل يزيد أيضاً من الدافع من خلال إظهار الموظفين الذين يؤمن زعيمهم بإمكاناتهم. ومن الأمثلة الرئيسية على ذلك ساتيا ناديلا، الرئيس التنفيذي لشركة Microsoft، التي أكدت التعلم المستمر والنمو الشخصي داخل ثقافة الشركة.

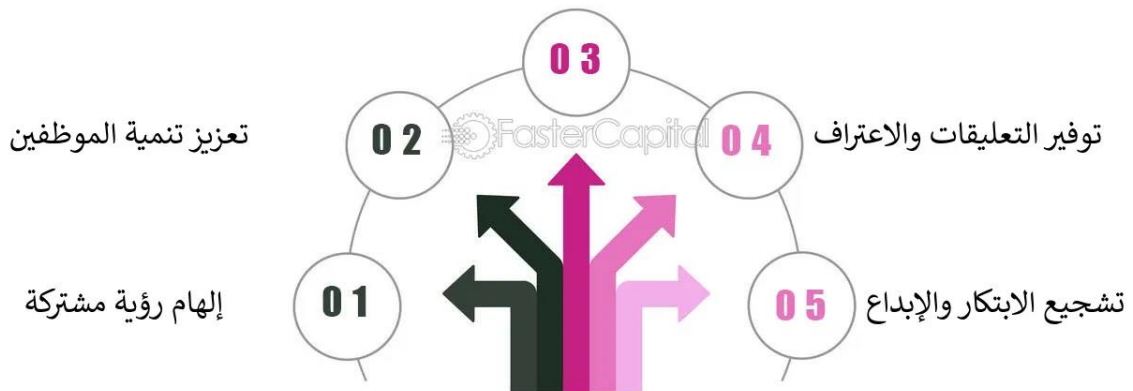
3. **بناء الثقة والتمكين:** يخلق قادة التحول بيئة من الثقة والتمكين، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام. إنهم يفوضون السلطة، ويشركون الموظفين في عمليات صنع القرار، ويشجعون الحكم الذاتي. يحفز هذا الإحساس بالثقة والتمكين الموظفين على استيعاب عملهم والأداء في أفضل حالاتهم. يشتهر ريتشارد برانسون، مؤسس مجموعة فيرجن، بأسلوب قيادته الشامل الذي يمكن الموظفين من اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر.

4. **توفير التعليقات والاعتراف:** يدرك القادة التحويليون أهمية التعليقات والاعتراف في تحفيز الموظفين. أنها توفر ردود فعل بناء لمساعدة الأفراد على تحسين أدائهم مع الاعتراف أيضاً بإنجازاتهم. من خلال القيام بذلك، يخلقون ثقافة التحسين والتقدير المستمر. على سبيل المثال، تشتهر ماري بارا، الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز، بنهجها العملي في القيادة، وتوفير ردود فعل منتظمة والتقدير لموظفيها.

5. **تشجيع الابتكار والإبداع:** يعزز قادة التحول بيئة تشجع الابتكار والإبداع. إنهم يتحدثون الوضع الراهن، ويعزز الأفكار الجديدة، وتجريب الدعم. هذا يحفز دوافع الموظف من خلال منحهم الحرية في التفكير خارج الصندوق والمساهمة في حلول مبتكرة. Elon Musk، الرئيس التنفيذي لشركة Tesla و SpaceX، يجسد هذا الجانب من القيادة التحويلية من خلال سعيه لا هودة فيه

تأثير القيادة التحويلية على دوافع الموظفين والأداء

بناء الثقة والتمكين



الشكل 5: تأثير القيادة التحويلية على دوافع الموظفين والأداء - القيادة التحويلية: دروس من دراسات القيادة في ميشيغان

القيادة التحويلية (Transformational Leadership) هي نظرية في القيادة تركز على كيفية تأثير القادة على أتباعهم لتحقيق تغيير إيجابي وتطوير مستمر. ظهرت هذه النظرية بفضل عمل الباحثين مثل جيمس ماكغريغور بيرنز (James MacGregor Burns) وبرنارد باس (Bernard Bass). تتسم القيادة التحويلية بالخصائص التالية:

1. *الرؤية الملهمة*: القائد التحويلي يمتلك رؤية واضحة للمستقبل ويستطيع أن يلهم الآخرين لتحقيق هذه الرؤية. القائد يشجع الإبداع ويحفز التفكير الجديد لدى الفريق.
 2. *التحفيز الذهني*: يقوم القائد التحويلي بتحدي الأفكار التقليدية ويحفز التفكير النقدي لدى الأتباع. يشجعهم على التفكير بطريقة مبتكرة ويبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات.
 3. *الاهتمام الفردي*: يهتم القائد التحويلي بكل فرد من أفراد الفريق بشكل شخصي، ويدعمهم في تحقيق تطورهم المهني والشخصي.
 4. *الاعتبارية الأخلاقية*: يركز القائد التحويلي على القيم والمبادئ الأخلاقية، ويضع مصلحة الفريق والمؤسسة فوق المصلحة الشخصية.
- نظرية القيادة التحويلية تعتبر أحد أبرز النظريات في مجال القيادة وتستخدم بشكل واسع في بيئات العمل التي تتطلب الابتكار والتغيير المستمر.

2.3 المبحث الثاني : أداء الموظفين

تطوير الأداء : عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للنظام من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب ان يكون وما نحن عليه الان وهي العمليات المستمرة والمنهجية والمنظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها

الموظفون: هم الأشخاص الذين يستخدمون بصفة نظامية ليقوموا بواجبات ومسؤوليات وظيفة ما مقابل اجر محدد ويتمتعوا لقاء ذلك بالحقوق والامتيازات المرتبطة بالوظيفة التي يقومون بها من اجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة

مفهوم الأداء الوظيفي :

هو محور أساسي في تقييم أداء الموظفين وجودة عملهم داخل المؤسسة؛ فهو يُعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يُظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة. يُقيم هذا النوع من الأداء للموظف في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال طرق متعددة، منها: إجراء مراجعات أداء رسمية، أو استطلاع آراء زملاء الموظف ومشرفيه عنه، والجدير بالذكر أنه يعتمد على عوامل عدة، مثل: معرفة الموظف ومهاراته، وتحفيزه، وأيضاً قدرته على العمل بشكل جيد مع الآخرين.

تطور مفهوم أداء الموظفين عبر الزمن بشكل ملحوظ، حيث بدأ التركيز على تحسين إدارة الموظفين في عام 1920 مع تأسيس إدارات الموارد البشرية. مع مرور الوقت، أصبح الأداء مرتبطاً بشكل أكبر بالمكافآت والتحفيز، والنمو الشخصي للموظف، والتقييم الدوري الذي يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. كما أصبح من الواضح أن بيئة العمل تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء الأفراد، مما دفع المؤسسات إلى إعادة تقييم استراتيجياتها في إدارة وتحفيز الموظفين نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي أثرت على بيئة العمل. في البداية، كان يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير بسيطة مثل كمية الإنتاج وعدد الساعات التي يقضيها الموظف في العمل. ومع تطور الفكر الإداري، بدأت الشركات في التركيز على جودة الأداء وليس فقط كميته.

المراحل الرئيسية لتطور مفهوم أداء الموظفين:

* 1. التركيز على الإنتاجية (القرن 19 - بداية القرن 20):*

- خلال الثورة الصناعية، كان الأداء يقاس بكمية الإنتاج فقط. كان التركيز منصباً على السرعة والكفاءة، دون النظر إلى الجوانب الشخصية أو الابتكارية للموظفين.

- نظام تايلور للإدارة العلمية كان نموذجاً بارزاً، حيث تم تقسيم العمل إلى مهام صغيرة متكررة وزيادة التخصص لتسريع الإنتاج.

* 2. التركيز على العلاقات الإنسانية (منتصف القرن 20):*

- مع بداية ظهور نظريات مثل هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية ونظرية X و Y لماكجريجور، أصبح من الواضح أن رضا الموظفين وحوافزهم تؤثر بشكل مباشر على أدائهم.

- ظهرت مفاهيم مثل "التطوير الشخصي" و"رضا الموظفين"، وبدأ المديرون يدركون أن الأداء لا يعتمد فقط على الإنتاجية، بل أيضاً على الرضا الشخصي والتحفيز.

* 3. إدارة الجودة الشاملة (الستينات والسبعينات):*

- خلال هذه الفترة، تم تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الذي ربط أداء الموظف بجودة الإنتاج والخدمة.

- أصبح التدريب والتطوير جزءاً من استراتيجيات تحسين الأداء، وتم التركيز على التحسين المستمر بدلاً من مجرد تحقيق الأهداف الإنتاجية.

* 4. التركيز على النتائج والكفاءات (الثمانينات والتسعينات):*

- في هذه الفترة، تم تطوير نظم تقييم الأداء بناءً على تحقيق النتائج والأهداف الاستراتيجية. تم تقديم مفاهيم مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وإدارة الأداء القائم على الكفاءات.
- تطور مفهوم "إدارة الأداء" ليشمل التقييم المستمر والتطوير المهني للموظف بدلاً من الاعتماد فقط على مراجعات الأداء السنوية.
- * 5. التطور الرقمي (الألفية الجديدة):*
 - مع تقدم التكنولوجيا، أصبحت أدوات التقييم الرقمي جزءاً من إدارة الأداء، مما سمح بمراقبة وتقييم الأداء بشكل أكثر دقة وتكراراً.
 - ظهرت مفاهيم جديدة مثل التقييم 360 درجة والتقييم القائم على البيانات، بالإضافة إلى التركيز على تطوير القدرات الابتكارية والتفكير النقدي.
- * 6. التوجه نحو المرونة والتحفيز (2020 وما بعده):*
 - مع تغير بيئات العمل وزيادة الاعتماد على العمل عن بعد، أصبح من الضروري إعادة النظر في أساليب قياس الأداء لتكون أكثر مرونة ومرتبطة بالأهداف الفردية والجماعية.
 - بدأ التركيز على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والابتكار، والتحفيز الذاتي للموظفين كجزء من تحسين الأداء.
 - يظهر تطور مفهوم أداء الموظفين تحولاً من التركيز الضيق على الإنتاجية فقط إلى منظور أكثر شمولية يأخذ في الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية والتكنولوجية.
 - أبعاد أداء الموظفين هي الجوانب المختلفة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف بشكل شامل. هذه الأبعاد تساعد في فهم الأداء من زوايا متعددة وتحليل الجوانب التي تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل الأبعاد الأساسية لأداء الموظفين ما يلي:
- * 1. الأداء الوظيفي الأساسي: (Task Performance)
 - يشمل هذا البعد جودة وكفاءة المهام التي يقوم بها الموظف ضمن نطاق واجباته الوظيفية المحددة. يقيم هذا الجانب مدى إتقان الموظف للمهام الوظيفية المطلوبة ومدى تحقيقه للأهداف المحددة.
- * 2. الأداء الإبداعي والابتكاري: (Creative and Innovative Performance)
 - يتناول هذا البعد مدى قدرة الموظف على تقديم حلول جديدة وابتكارية للمشكلات. يتعلق الأمر بالقدرة على التفكير بشكل مختلف واقتراح أفكار وأساليب جديدة لتحسين العمل.
- * 3. السلوكيات التنظيمية والمواطنة: (Organizational Citizenship Behavior)
 - يشير هذا البعد إلى سلوكيات الموظف التي تتجاوز المهام الوظيفية المحددة، مثل التعاون مع الزملاء، المساهمة في ثقافة العمل الإيجابية، والمشاركة في الأنشطة التي تدعم أهداف المنظمة بشكل عام.
- * 4. الالتزام والانضباط: (Discipline and Commitment)
 - يشمل هذا البعد مدى التزام الموظف بسياسات وقواعد الشركة، مثل الحضور في الوقت المحدد، الالتزام بأخلاقيات العمل، والامتثال للتوجيهات والتعليمات.
- * 5. القدرة على التكيف: (Adaptive Performance)
 - يتعلق هذا البعد بمدى قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، مثل التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، والتعامل مع مواقف غير متوقعة، أو قبول التغيرات في المسؤوليات أو الدور الوظيفي.
- * 6. التعلم والتطوير: (Learning and Development)
 - يشمل هذا البعد استعداد الموظف للتعلم المستمر وتطوير مهاراته ومعارفه. يتضمن ذلك المشاركة في برامج التدريب والتطوير المهني، وكذلك السعي لتحسين الذات باستمرار.
- * 7. التفاعل مع العملاء وأصحاب المصلحة: (Customer and Stakeholder Interaction)
 - يرتبط هذا البعد بقدرة الموظف على تقديم خدمة متميزة للعملاء والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. يشمل ذلك مهارات التعامل مع الآخرين وحل المشكلات بسرعة وفعالية.

* 8. النتائج والأداء الفعلي*: (Results and Outcomes)

- يركز هذا البعد على النتائج التي يحققها الموظف من خلال عمله، مثل تحقيق الأهداف والمخرجات المطلوبة. يتم تقييم الموظف بناءً على مدى قدرته على تحقيق نتائج ملموسة تعزز من أداء الشركة ككل.

تعتبر أبعاد أداء الموظفين عناصر أساسية تساعد في تقديم تقييم شامل لأداء الموظف. فهي تغطي مجموعة متنوعة من الجوانب التي تشمل الأداء الفني، السلوكيات التنظيمية، القدرة على التكيف، الالتزام بالتعلم، والتفاعل مع العملاء.

تعتبر نظريات أداء الموظفين من الأدوات المهمة لفهم كيفية تحسين وتحفيز الأداء في بيئات العمل. هذه النظريات تقدم إرشادات حول كيفية إدارة أداء الموظفين وتطويره بناءً على فهم العوامل التي تؤثر على سلوكياتهم وأدائهم. هناك العديد من النظريات التي تتناول هذا الموضوع، ومن أبرزها:

* 1. نظرية التوقع*: (Expectancy Theory)

- طور هذه النظرية عالم النفس *فيكتور فروم*. تقوم النظرية على فكرة أن أداء الموظفين يتأثر بتوقعاتهم حول النتائج. بعبارة أخرى، الموظف سيؤدي بشكل أفضل إذا كان يؤمن بأن:
- الجهد الذي يبذله سيؤدي إلى أداء جيد.
- الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت مرغوبة.
- المكافآت التي يحصل عليها تلبي احتياجاته الشخصية.
- هذه النظرية تفترض أن الموظفين سيبذلون الجهد المناسب لتحقيق الأهداف التي يعتبرونها ممكنة وذات قيمة بالنسبة لهم.

* 2. نظرية تحديد الأهداف*: (Goal-Setting Theory)

- وضعها العالم *إدوين لوك*، وتقوم على فكرة أن وضع أهداف واضحة وصعبة ولكن قابلة للتحقيق يحفز الموظفين على الأداء بشكل أفضل. الأهداف التي تكون محددة ومشجعة تساعد الموظفين على التركيز وتقديم أفضل ما لديهم، بشرط أن يكونوا ملتزمين بها وأن تكون لديهم القدرة على تحقيقها.
- تشير النظرية أيضًا إلى أهمية تلقي الموظفين لملاحظات مستمرة حول تقدمهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

* 3. نظرية التعزيز*: (Reinforcement Theory)

- تستند هذه النظرية إلى أعمال *بورهوس سكينر*، وتعتبر أن السلوكيات والأداء يتشكلان بواسطة العواقب. بعبارة أخرى، إذا كانت النتيجة إيجابية بعد سلوك معين، فإن الموظف سيكون أكثر احتمالاً لتكرار هذا السلوك. وإذا كانت النتيجة سلبية، فسيكون أقل احتمالاً لتكراره.

- تنص النظرية على أن استخدام المكافآت والعقوبات بشكل مناسب يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين.

* 4. نظرية العدالة*: (Equity Theory)

- قدمها عالم النفس *جون ستايسي آدمز*. تفترض هذه النظرية أن الموظفين يقيمون أدائهم بناءً على مقارنة جهودهم ومكافآتهم بمثيلاتها لدى الآخرين في نفس بيئة العمل. إذا شعر الموظفون بأنهم يتعرضون لعدم إنصاف (أي أن المكافآت لا تتناسب مع الجهد المبذول مقارنة بالآخرين)، فقد يترجع أدائهم أو قد يسعون لتصحيح هذا الوضع بطرق مختلفة، مثل تقليل الجهد أو المطالبة بزيادة في المكافآت.

* 5. نظرية التحفيز ذات العاملين*: (Two-Factor Theory)

- وضعها *فريدريك هيرزبرج*، وتفترض أن هناك عاملين رئيسيين يؤثران على أداء الموظفين:
- * 1. العوامل المحفزة*: (Motivators) مثل الإنجاز، الاعتراف، والمسؤولية، والتي تحفز الموظفين على تقديم أداء متميز.
- * 2. العوامل الوقائية*: (Hygiene Factors) مثل ظروف العمل، الراتب، والعلاقات مع الزملاء. عدم توفر هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا، لكنها لا تحفز على الأداء العالي عند توفرها.
- بناءً على هذه النظرية، يجب على المديرين التركيز على تعزيز العوامل المحفزة لضمان تحقيق أداء عالٍ، مع ضمان الحد الأدنى من العوامل الوقائية لتجنب عدم الرضا.

* 6. نظرية القيادة التحويلية* (Transformational Leadership Theory)

- تعتمد هذه النظرية على فكرة أن القادة الذين يلهمون الموظفين، ويحفزونهم على تحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية، يمكن أن يساهموا في تحسين الأداء. القائد التحويلي يساعد الموظفين على رؤية الرؤية الأكبر، ويشجعهم على الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

* 7. نظرية الكفاءة الذاتية* (Self-Efficacy Theory)

- طورها *ألبرت باندورا*. تقوم هذه النظرية على فكرة أن أداء الموظف يتأثر بشكل كبير بمستوى ثقته بقدرته على تنفيذ المهام بنجاح. كلما زادت الكفاءة الذاتية للموظف، زادت احتمالية تحقيقه لأداء متميز. ترتبط هذه النظرية بتقديم التدريب والدعم المناسب لتعزيز الثقة بالذات.

هذه النظريات تقدم رؤى مختلفة حول كيفية تحسين أداء الموظفين من خلال التركيز على العوامل التي تؤثر على التحفيز، الرضا، العدالة، والقيادة. يمكن للمنظمات استخدام مزيج من هذه النظريات لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة وتحسين الأداء.

فهم أهمية تقييم أداء الموظف

يعد تقييم أداء الموظف جانباً حاسماً لنجاح أي منظمة



الشكل 6: فهم أهمية تقييم أداء الموظف - أداء الموظف وبند ما بعد الاستحواذ: معايير التقييم

إدارة أداء الموظف: نهج يركز على الموارد

1. نهج يركز على الموارد: فوائد النهج الذي يركز على الموارد لإدارة أداء الموظف

لطالما كانت المنظمات تكافح من أجل كيفية تحقيق أقصى استفادة من موظفيها. كان النهج التقليدي هو التركيز على إنتاجية الموظفين، ولكن هذا غالباً ما يؤدي إلى سباق نحو القاع، حيث يعمل الموظفون بجهد أكبر من أجل مواكبة ذلك. كان الاتجاه الأحدث هو التركيز على مشاركة الموظفين، ولكن قد يكون من الصعب قياس ذلك وغالباً ما يؤدي إلى شعور الموظفين وكأنهم يخضعون لإدارة دقيقة.

يأخذ النهج المرتكز على الموارد لإدارة أداء الموظفين مساراً مختلفاً. فبدلاً من التركيز على الإنتاجية أو المشاركة، فإنه يركز على الموارد التي يحتاجها الموظفون لتحقيق النجاح. وهذا يشمل أشياء مثل التدريب والتطوير والدعم. ومن خلال تزويد الموظفين بالموارد التي يحتاجون إليها، يمكن للمؤسسات مساعدتهم على أن يكونوا أكثر نجاحاً وفعالية.

هناك عدد من الفوائد لهذا النهج. أولاً، يمكن أن يساعد المؤسسات على فهم ما يحتاجه الموظفون لتحقيق النجاح بشكل أفضل. ثانياً، يمكن أن يساعد في ضمان حصول الموظفين على الموارد التي يحتاجونها لتحقيق النجاح. ثالثاً، يمكن أن يساعد في تحسين مشاركة الموظفين من خلال التأكد من شعور الموظفين بالدعم. وأخيراً، يمكن أن يساعد في تحسين الأداء التنظيمي من خلال التأكد من أن الموظفين قادرين على أداء أفضل أعمالهم.

ومع ذلك، فإن النهج الذي يركز على الموارد لا يخلو من التحديات. أحد التحديات هو أنه قد يكون من الصعب تنفيذه. التحدي الآخر هو أنه يتطلب طريقة مختلفة للتفكير في أداء الموظف. ولكن، إذا تم تنفيذه بشكل جيد، فإن النهج المرتكز على الموارد يمكن أن يكون أداة قوية لتحسين أداء الموظفين.

2. نهج يركز على الموارد: عملية تقييم أداء الموظف

يعد تقييم أداء الموظفين جزءاً مهماً من عملية الإدارة. من خلال فهم ماهية تقييم الأداء وكيف يمكن استخدامه بفعالية، يمكن للمديرين التأكد من أن موظفيهم يستوفون معايير المنظمة ويساهمون في نجاحها.

تقييم الأداء هو عملية تقييم عمل الموظف من أجل تحديد ما إذا كان يلبي توقعات دوره. يمكن استخدام هذه العملية لتحديد المجالات التي قد يحتاج فيها الفرد إلى تحسين أو تدريب إضافي. ويمكن استخدامه أيضاً لتحديد فئات الأداء الاستثنائيين الذين قد يكونون مؤهلين للحصول على مكافآت أو عروض ترويجية.

تبدأ عملية تقييم أداء الموظف بوضع توقعات واضحة للدور. وبمجرد تحديد هذه التوقعات، يجب على المديرين مراقبة وتوثيق عمل الموظف لتحديد مجالات القوة والضعف. يمكن بعد ذلك استخدام هذه المعلومات لتقديم تعليقات للموظف ووضع خطة للتحسين.

عندما يتم تقييم الأداء بشكل فعال، يمكن أن يكون أداة قيمة لإدارة أداء الموظفين. ومن خلال تحديد توقعات واضحة ومراقبة العمل وتوثيقه وتقديم التعليقات، يمكن للمديرين مساعدة موظفيهم على تحسين أدائهم والمساهمة في نجاح المنظمة.

3. نهج يركز على الموارد: كيفية قياس أداء الموظف

تتعرض المنظمات عبر الصناعات لضغوط لتحسين أداء الموظفين. واستجابة لذلك، اعتمدت العديد من الشركات أساليب تركز على الموارد لإدارة الأداء. ويؤكد هذا التحول في التركيز على موارد المنظمة (مثل الأشخاص والمعلومات والمعدات) كمصدر لتحسين الأداء، بدلاً من مجرد محاولة تحسين أداء الموظفين من خلال سياسة الجزرة والعصا الفردية.

أحد التحديات الرئيسية في إدارة الأداء المرتكز على الموارد هو كيفية قياس أداء الموظفين. في منشور المدونة هذا، سنستكشف بعض التحديات في قياس أداء الموظفين ونقدم بعض النصائح العملية للتغلب عليها.

التحدي الأول في قياس أداء الموظفين هو أنه لا توجد طريقة واحدة "صحيحة" للقيام بذلك. سيختلف النهج الأفضل اعتماداً على الاحتياجات والأهداف المحددة للمنظمة. على سبيل المثال، قد تركز شركة التصنيع بشكل أكبر على مقاييس الجودة والإنتاج، في حين قد تركز منظمة الخدمات بشكل أكبر على مقاييس رضا العملاء.

التحدي الآخر هو أنه، حتى داخل المنظمة، قد يكون لدى الأقسام أو الوحدات المختلفة طرق مختلفة لقياس أداء الموظفين. وهذا يمكن أن يجعل من الصعب مقارنة النتائج بالتحقق عند محاولة تقييم الأداء العام عبر المؤسسة.

وأخيراً، قد يكون من الصعب الحصول على بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب عن أداء الموظفين. وينطبق هذا بشكل خاص إذا كانت المنظمة تعتمد على الأنظمة الورقية أو إدخال البيانات يدوياً.

وعلى الرغم من هذه التحديات، هناك بعض النصائح العملية التي يمكن أن تساعد المؤسسات في التغلب عليها وقياس أداء الموظفين بشكل فعال:

1. تحديد أهداف أداء واضحة ومحددة.
2. موازنة مقاييس الأداء مع الأهداف التنظيمية.
3. استخدام مقاييس متعددة للأداء.
4. جمع البيانات إلكترونياً كلما أمكن ذلك.
5. استخدام أدوات تصور البيانات للمساعدة في تتبع التقدم وتحديد الاتجاهات.
6. تأكد من فهم الموظفين لكيفية قياس أدائهم.
7. تقديم الملاحظات بشكل منتظم.
8. شجع الموظفين على تحديد أهداف الأداء الخاصة بهم.
9. احتفل بالنجاحات وتعلم من الإخفاقات.

نهج يركز على الموارد نصائح لتحسين أداء الموظف



الشكل 7: نهج يركز على الموارد: نصائح لتحسين أداء الموظف - إدارة أداء الموظف: نهج يركز على الموارد

2.4 العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين

تعد من الموضوعات الحيوية في مجال إدارة الأعمال، وخاصة في ما يتعلق بالتأثير على الأنماط السلوكية والصراعات والفجوات داخل بيئة العمل

1. القيادة التحويلية : القيادة التحويلية تعتمد على القدرة على تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق أداء عالٍ وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم من خلال الرؤية الواضحة والتواصل المستمر. القائد التحويلي غالباً ما يكون نموذجاً للتغيير والابتكار داخل المنظمة.
 2. الأنماط السلوكية : القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على أنماط سلوك الموظفين، حيث يتم تحفيزهم لتحقيق أهداف أكبر والعمل بشكل يتجاوز التوقعات. يمكن أن يؤدي هذا النوع من القيادة إلى زيادة الولاء، الالتزام، والإبداع لدى الموظفين. كما تعزز روح الفريق والعمل الجماعي، مما ينعكس إيجاباً على سلوكيات التعاون والابتكار.
 3. الصراعات : القيادة التحويلية قد تساهم في تقليل الصراعات الداخلية داخل المنظمة عن طريق تعزيز الثقة والانفتاح بين الأفراد. القيادة التحويلية تشجع على التعبير عن الآراء بشكل بناء، وتقديم حلول فعالة للصراعات. ومع ذلك، قد تنشأ بعض الصراعات في حالة عدم التوافق بين رؤية القائد واحتياجات الأفراد، لكن القائد التحويلي الفعال غالباً ما يكون قادراً على إدارة هذه الصراعات بشكل إيجابي.
 4. الفجوات : القيادة التحويلية تهدف إلى سد الفجوات بين توقعات المنظمة وأداء الموظفين. من خلال تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم، يمكن للقادة التحويليين تقليل الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي. كما يمكن لهذه القيادة أن تساهم في تقليص الفجوات بين الفرق المختلفة داخل المنظمة من خلال تعزيز التعاون والتواصل بين جميع الأفراد.
- تشير الأبحاث إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة الحافز والدافع لدى الموظفين، مما ينعكس في تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية. كما أن هذا النوع من القيادة يعزز الابتكار ويشجع على تحقيق التميز في العمل من خلال تحسين الأنماط السلوكية، تقليل الصراعات، وسد الفجوات داخل المنظمة. القادة الذين يمارسون هذا النوع من القيادة يساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز على الأداء العالي والتطوير المستمر.

2.5 الخاتمة

في هذا البحث، تم استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين من خلال تحليل الدراسات السابقة ومناقشة الأثر الذي يمكن أن تتركه القيادة التحويلية على مختلف جوانب بيئة العمل. تظهر النتائج من الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي قوي على الأداء التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين، تعزيز الانتماء المؤسسي، وزيادة الابتكار. هذه النتائج تعزز الفهم الحالي لأهمية القيادة في تحسين الأداء وتقديم حلول للصراعات وتقليل الفجوات في بيئة العمل.

و تشير معظم الدراسات إلى أن القادة التحويليين يتمتعون بقدرة عالية على إلهام الموظفين ليتجاوزوا توقعاتهم الشخصية والمهنية. أظهرت الأبحاث أن هناك علاقة طردية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث أن القيادة التي تركز على التحفيز، التطوير الشخصي، وبناء رؤية مشتركة تحسن من الأداء الكلي للمنظمة.

يشير البحث إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تركز على كيفية تكامل القيادة التحويلية مع الأنماط القيادية الأخرى وتطبيقاتها في مختلف السياقات الثقافية والتنظيمية. من المهم أيضاً استكشاف كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء في الصناعات المختلفة، وكذلك دراسة العوامل المؤثرة على فعالية القيادة التحويلية، مثل البيئة التنظيمية وتنوع الفرق.

يساهم هذا البحث في تعزيز المعرفة حول أهمية القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء الموظفين. يمكن تطبيق نتائج هذا البحث في تطوير برامج تدريبية للقادة تهدف إلى تحسين مهارات القيادة التحويلية. كما يساهم البحث في تقديم رؤى قيمة حول كيفية تعزيز الابتكار وتحقيق الأداء العالي داخل المؤسسات من خلال القيادة التحويلية.

على المستوى الأكاديمي، يفتح هذا البحث آفاقاً جديدة لدراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين، مما يعزز الفهم الأعمق لهذا الموضوع المهم في علم الإدارة.

الخلاصة النهائية :

إن القيادة التحويلية ليست فقط أداة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، بل هي أيضاً قوة دافعة نحو التغيير المستدام والابتكار في المؤسسات. من خلال تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية وتمكين الموظفين، يمكن للقيادة التحويلية أن تكون العامل الرئيسي لتحقيق النجاح المؤسسي في المستقبل.

الفصل الثالث : منهجية البحث

3.1 المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في تحقيق تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين لدى شركة مجرات بالمملكة العربية السعودية وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وتصميم البحث ومجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات وطرق جمع البيانات وأنواع البيانات وطرق وإجراءات تحليل البيانات

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح يصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير او ملاحظته او التلاعب به ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها

3.2.1 القيادة التحويلية

هي نمط قيادي يُركز على إلهام وتطوير الأفراد من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الابتكار والنمو، بهدف تحقيق تغييرات إيجابية ومستدامة في المنظمة ويتم قياس القيادة التحويلية في السياقات العملية من خلال استبيانات أو أدوات تقييم تركز على هذه الأبعاد، مثل مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ)، لتقييم مدى التزام القائد بسلوكيات التحفيز والتطوير.

3.2.2 أداء الموظفين

هو مستوى الكفاءة والفعالية الذي يظهره الموظف أثناء قيامه بواجباته الوظيفية وتحقيق الأهداف المحددة. ويتم قياس الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات يتم قياس الأداء العملي للموظفين باستخدام أدوات مثل تقييم الأداء الدوري أو استبيانات التقييم الذاتي، وتعتمد كل مؤسسة على معايير محددة تتناسب مع طبيعة العمل وأهداف المؤسسة لتقييم أداء موظفيها.

3.3 منهجية البحث



الشكل 2: تم تصميمها بواسطة الباحثة : دنيا بخش

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

في ظل التحولات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة، يُعد فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين أمراً بالغ الأهمية. تُعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يهدف إلى تحفيز وتطوير الأفراد وخلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، مما يسهم في تعزيز مستويات الأداء والالتزام وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا البحث لدراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين، من خلال دراسة مجتمع معين يمثل بيئة عمل تتبنى هذا النمط القيادي أو تهدف إلى تطويره.

3.4.1 مجتمع البحث

عدد الموظفين	التصنيفات	أسم الشركة
2	الإدارة العليا	شركة مجرات
	الموظفين	

3.4.2 عينة البحث

حجم العينة	عينة البحث
30 موظف	نستهدف الموظفين في شركة مجرات

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

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

3.5 طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي جمعها احصائيا يتضمن التحليل الاحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها الى معلومات مفيدة سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير القيادة التحويلية و بين المتغير أداء الموظفين في شركة مجرات

3.5.1 القيادة التحويلية

اعتمد الباحث على استبانة عثمانى، زين العابدين، غنتوي، ياسين، تيقاوي، & العربي/مؤطر. (2020). من أجل قياس المتغير القيادة التحويلية وذلك من حيث 5 أبعاد وهي التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي و التمكين مع الإجمالي 17 عنصر للمتغير بأكمله حيث أن البعد التأثير المثالي يتكون من 4 عناصر ، البعد التحفيز الإلهامي يتكون من 5 عناصر ، البعد الاستثارة الفكرية يتكون من 3 عناصر ، البعد الاعتبار الفردي يتكون من 2 عناصر ، والبعد التمكين يتكون من 3 عناصر نوع الأداة ليكرت موافق بشدة ، موافق و محايد و لا أوافق ، لا أوافق بشدة

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	4	عثماني، زين العابدين، غنتوي، ياسين، تيقاوي، & العربي/مؤطر. (2020).
	التحفيز الإلهامي	5	
	الاستثارة الفكرية	3	
	الاعتبار الفردي	2	
	التمكين	3	

3.5.2 أداء الموظفين

اعتمد الباحث على استبانة السعيد، & رابحة (2019). من أجل قياس المتغير أداء الموظفين وذلك من حيث بعد واحد وهو أداء الموظفين مع الإجمالي 4 عناصر للمتغير بأكمله نوع الأداة ليكرت موافق بشدة ، موافق و محايد و لا أوافق ، لا أوافق بشدة

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
أداء الموظفين	أداء الموظفين	4	السعيد، & رابحة. (2019)

3.6 أنواع البيانات

3.6.1 البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. وتم توزيعه على عينة تمثيلية من الموظفين المستهدفين ، وتم تحقيق معدل استجابة مرتفع - . تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام برامج إحصائية متقدمة. واستخلصت المؤشرات والتدابير الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

3.6.2 البيانات الثانوية

تم إجراء بحث مكثف عن الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث. تمت مراجعة الأوراق البحثية والمقالات العلمية والمواقع المنشورة في المجالات ذات الصلة - تم فحص المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة قيد الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية لموضوع البحث - تم تحليل البيانات الثانوية وتفسيرها بشكل منهجي لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية ويربط النتائج بالأدبيات الموجودة.

3.7 طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. ثم إجراء اختبار توصيف العينة ، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالافراد المشاركين في الدراسة. تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العملي الاستكشافي) لتحديد ما اذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف الى 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 مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالافراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة

يقدم هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية البحث المتبعة لدراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين. تم فيه توضيح تصميم الدراسة، واختيار مجتمع البحث، وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وتقنيات التحليل المستخدمة لضمان موثوقية النتائج ودقتها. اعتمد البحث على منهجية علمية تجمع بين الدقة والشمولية، حيث تم اختيار العينة بطريقة تضمن تمثيل المجتمع المدروس، واستخدام أدوات قياس معتمدة، مثل الاستبيانات التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تم اتباع إجراءات منهجية في تحليل البيانات لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

من خلال هذه المنهجية، يسعى البحث إلى تقديم نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير التأثيرات المحتملة للقيادة التحويلية على أداء الموظفين. ويمهد هذا الفصل الطريق للنتائج التي سيتم استعراضها في الفصل التالي، بما يُمكن من اختبار الفرضيات وتقديم توصيات عملية للمنظمات المهتمة بتحسين أدائها عبر تبني هذا النمط القيادي.

3.المراجع

- عثمانى، زين العابدين، غنتوي، ياسين، تيقاوي، & العربي/مؤطر. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال (Doctoral dissertation، جامعة احمد دراية-ادار).
- السعيدى، & رابعة. العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة (Doctoral dissertation)
- عزوز، محمد. (2016). تطوير أداء الموظفين في الإدارة الرياضية على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الموظفين بإدارة المركب الرياضي أول نوفمبر 54 ولاية الجلفة.
- أداء-الموظف-وبند-ما-بعد-الاستحواذ-معايير-التقييم <https://fastercapital.com/arabpreneur>
- القيادة-التحويلية-دروس-من-دراسات-القيادة-في-ميشيغان [/https://fastercapital.com/arabpreneur](https://fastercapital.com/arabpreneur)
- القيادة <https://hdrme.com/>
- إدارة-أداء-الموظف-نهج-يركز-على-الموارد. [/ https://fastercapital.com/arabpreneur](https://fastercapital.com/arabpreneur)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554.
- Middleton, J., Harvey, S., & Esaki, N. (2015). Transformational leadership and organizational change: how do leaders approach trauma-informed organizational change... twice?. *Families in Society*, 96(3), 155-163.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Coglisier, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The leadership quarterly*, 21(6), 922-958.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449.
- Downton, J. V. (1973). Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.

الملاحق

إستبيان

السيدات والسادة الأعزاء

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف أطروحة بعنوان " تأثير القيادة التحويلية في أداء الموظفين لشركة مجرات "

كجزء من متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن.

نظرا لأهمية القيادة التحويلية التي تلعب دورا حاسما في تعزيز الاداء المؤسسي ويعتبر تحسين اداء الموظفين هدفا اساسيا للمنظمات لانه يؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق استراتيجياتها واهدافها.

نحن نقدر مشاركتكم في هذا الاستطلاع ، حيث ستساهم آرائكم وخبراتكم في تطوير فهم أعمق لكيفية مساهمة القيادة التحويلية في رفع مستوى أداء الموظفين مما يؤدي الى تحقيق نتائج ايجابية على مستوى المنظمة ككل

نشكركم على تعاونكم ، ونؤكد أن جميع البيانات التي ستقدمونها ستبقى سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

مع أطيب التحيات

البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر () / أنثى ()
2. العمر : أقل من 30 سنة () / من 30 الى 40 () / أكثر من 40 ()
3. المستوى التعليمي: ثانوية () / دبلوم () / بكالوريوس () / ماجستير ()
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () / من 5 الى 9 سنوات () / من 10 الى 15 سنة () / أكثر من 15 سنة ()

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	4	عثماني، زين العابدين، غنتيوي، ياسين، تيقاوي، &
	التحفيز الإلهامي	5	العربي/مؤطر. (2020). دور القيادة التحويلية في
	الاستثارة الفكرية	3	تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال
	الاعتبار الفردي	2	(Doctoral dissertation، جامعة احمد درايدة-
	التمكين	3	ادرا).)

أسئلة المتغير الأول (القيادة التحويلية)

1. مدراء شركة مجرات تفضل التخلي عن مصالحهم الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة لمؤسستهم
2. يحظى مديرو شركة مجرات باحترام الموظفين.
3. يمتلك مديرو شركة مجرات القدرة على إقناع الموظفين وزيادة حماسهم للعمل.
4. يتعامل مديرو شركة مجرات بمبدأ الثقة مع موظفيهم
5. يشجع مديرو شركة مجرات على العمل الجماعي
6. يعمل مديرو شركة مجرات على غرس الانسجام بين الموظفين
7. يعمل مديرو شركة مجرات على بث روح الفريق لتحفيز الموظفين على التعاون
8. يمنح مديرو شركة مجرات حوافز للموظفين بغية تطوير قدراتهم
9. يتمتع مديرو شركة مجرات بشخصية تفاؤلية عن مستقبل مؤسستهم
10. يثق مديرو شركة مجرات في قدرات ومهارات موظفيهم
11. يتقبل مديرو شركة مجرات افكار الموظفين حتى لو تعارضت مع افكارهم
12. يصف مديرو شركة مجرات الصعوبات التي تواجههم على انها قابلة للحل
13. يحرص مديرو شركة مجرات على تزويد الموظفين بكل المعلومات الخاصة بعملهم
14. يراعي مديرو شركة مجرات الاختلافات في قدرات الموظفين
15. يحرص مديرو شركة مجرات على اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات
16. تتوفر للموظفين في شركة مجرات الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم
17. تتوفر لموظفي شركة مجرات الفرصة في اتخاذ اي اجراء يضمن تحسين أداء عملهم

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
أداء الموظفين	أداء الموظفين	4	السعيد، & رابحة. العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة (Doctoral dissertation).

أسئلة المتغير الثاني (أداء الموظفين)

1. انا راضي عن طرق تقييم الأداء الوظيفي المعتمدة في المؤسسة
2. تشجعتني مؤسستي لأقوم بوظائفي بأحسن وجه
3. اعمل ساعات اضافية من اجل انتهاء متطلبات العمل
4. احضر دورات تكوينيه او تدريبيه من اجتهادي الخاص لتطوير ادائي في العمل

جدول أدوات البحث

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
المحور : أداء الموظفين					
1. انا راضي عن طرق تقييم الأداء الوظيفي المعتمدة في المؤسسة					
2. تشجعتني مؤسستي لأقوم بوظائفي بأحسن وجه					
3. اعمل ساعات اضافية من اجل انتهاء متطلبات العمل					
4. احضر دورات تكوينيه او تدريبيه من اجتهادي الخاص لتطوير ادائي في العمل					

جدول أدوات البحث

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول : التأثير المثالي					
1. مدراء شركة مجرات تفضل التخلي عن مصالحهم الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة لمؤسستهم					
2. يحظى مديرو شركة مجرات باحترام الموظفين.					
3. يمتلك مديرو شركة مجرات القدرة على إقناع الموظفين وزيادة حماسهم للعمل.					
4. يتعامل مديرو شركة مجرات بمبدأ الثقة مع موظفيهم					
المحور الثاني : التحفيز الإلهامي					
5. يشجع مديرو شركة مجرات على العمل الجماعي					
6. يعمل مديرو شركة مجرات على غرس الانسجام بين الموظفين					
7. يعمل مديرو شركة مجرات على بث روح الفريق لتحفيز الموظفين على التعاون					
8. يمنح مديرو شركة مجرات حوافز للموظفين بغية تطوير قدراتهم					
9. يتمتع مديرو شركة مجرات بشخصية تفاؤلية عن مستقبل مؤسستهم					
المحور الثالث : الاستشارة الفكرية					
10. يثق مديرو شركة مجرات في قدرات ومهارات موظفيهم					
11. يتقبل مديرو شركة مجرات أفكار الموظفين حتى لو تعارضت مع أفكارهم					
12. يصف مديرو شركة مجرات الصعوبات التي تواجههم على أنها قابلة للحل					
المحور الرابع : الاعتبار الفردي					
13. يحرص مديرو شركة مجرات على تزويد الموظفين بكل المعلومات الخاصة بعملهم					
14. يراعي مديرو شركة مجرات الاختلافات في قدرات الموظفين					
المحور الخامس : التمكين					
15. يحرص مديرو شركة مجرات على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات					
16. تتوفر للموظفين في شركة مجرات الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم					
17. تتوفر لموظفي شركة مجرات الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن تحسين أداء عملهم					