

أثر القيادة الإيجابية على تحسين أداء الموظفين
بالتطبيق على مستوصف الفيصل للطب الأسنان
بمدينة تبوك

The Impact of Positive Leadership on Improving Employee
Performance: A Case Study of Al-Faisal Dental Clinic in
Tabuk City

أسم الطالب

عبير عبدالعزيز الايداء

الرقم الجامعي

2021205386

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثاني

إهداء

لمن كان لي عوناً منذ الصغر وسنداً عند الكبر وظلاً عن الحزن ودرعاً عن
الضعف.. أمي وأبي

والي من كان سري وسعادتي عند الحزن والفرح.. اخواتي واخواني

إليكم جميعاً.. أهدىكم هذا البحث

شكر وتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله.. شكرا لكل من ساهم في دعم البحث وإتمامه
شكراً لمن منحني الشرف لإنجاز هذا المشروع ومنحني الفرصة لتوسيع مداركي
...اللهم اتمم لنا علمنا وبارك لنا فيه ...

جدول المحتويات

5	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	1.1. المقدمة:
8	1.2. مشكلة الدراسة
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. منهجية الدراسة
12	1.9. الدراسة الميدانية
13	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة:
17	2.2. المتغير المستقل
24	2.3. المتغير التابع
31	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
33	2.5. الخاتمة
36	قائمة المراجع

جدول الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١١	نموذج البحث المصدر: (الطالب، ٢٠٢٤)	١
١١	ملخص منهجية البحث المصدر: (الطالب، ٢٠٢٣)	٢
١٨	القيادة الفعالة المصدر: (برو، ٢٠١٩)	٣
٢٠	القيادة التنظيمية المصدر: (زيات، ٢٠٢٣)	٤
٢٢	المهارات القيادية المصدر: (سماح، ٢٠١٩)	٥
٢٦	الأداء الوظيفي للفرد المصدر: (كيرد، ٢٠١٥)	٦
٢٨	خصائص جودة الأداء المصدر: (الغزاوي، ٢٠٢١)	٧

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

إن توفر الخدمات الصحية الجيدة من أولويات عمل موظفي الإدارة أو الإداريين في مجال الرعاية الصحية؛ وذلك لما تحقّقه من رضا عن الخدمة المقدمة لهم، ولا يتم ذلك الرضا إلا من خلال القيادة الإدارية الجيدة والتي ينعكس عملها على الموظفين وبالتالي ينتج عن ذلك رضا عن الخدمات الصحية التي تقدم إلى المريض، لذلك نجد أن أسلوب القيادة الإدارية التي تعتمد على الحكمة والرشد أهم عامل في تنمية الموارد البشرية، حيث تساعد على تحقيق مجموعة من الأهداف تتعلق بالموظفين وبالتالي تنعكس على متلقي الخدمات الطبية وبذلك نكون قد حققنا ما نصبو إليه من رضا عن الخدمات الصحية المقدمة لمتلقيها. (الغامدي، ٢٠٢٣)

كما تعد القيادة جوهر العملية الإدارية في جميع المنظمات، سواء في القطاع العام أو الخاص، نظراً لدورها الحيوي في تحقيق التميز والنجاح، فالقيادة عبارة عن نشاط إيجابي يقوم من خلاله المسؤول بالتأثير على سلوك مرؤوسيه بهدف تحقيق الأهداف الإدارية بفعالية أكبر، بما يخدم أهداف المؤسسة ككل والجماعة العاملة بها. (تفريح وآخرين، ٢٠٢٠)

وتلعب القيادة دوراً محورياً في مختلف المؤسسات العامة والخاصة، في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع وتنامي حجم المؤسسات وتعقيد أعمالها، تستدعي القيادة الواعية مواصلة البحث والتطوير لتحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة باستخدام أنماط قيادية فعالة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والأطراف المتعاملة معها. (كيرد، ٢٠١٥)

فالقيادة الإدارية ولا سيما الإيجابية هي العمود الفقري في توجيه كافة العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات، وهذا ما تكتسبه القيادة إذا ما توافرت فيها الشروط المطلوبة من قدرة على تحقيق التميز والنجاح في المؤسسات بشكل عام، وهو الأمر الذي لن يأتي إلا من خلال منحها الأولوية الخاصة باهتمامها بالعنصر البشري من خلال المحافظة عليه وتكوينه، علماً أن تلك الغاية للقيادة يمكن تحقيقها عبر بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (صلاح، ٢٠٢٣)

إذ تشكل القيادة عصب العملية الإدارية ومحور مهم تركز عليه مختلف الفعاليات ونشاطات المؤسسة في العملية الإنتاجية، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بالكيفية التي يديرها القائد بالمؤسسة وهذا لا يتحقق إلا في ظل وجود قيادة واعية وناجحة والتي تتمثل في شخصية القائد وقدرته على توظيف إمكانيات نحو العمل

والمحافظة على مقومات المؤسسة ومواردها من اجل الرفع من أداء العمال وتحقيق الريادة .(بشكيط وآخرين، ٢٠٢٠)

كما أن أهمية القيادة تكمن في أثرها الفعال على أداء العمال في المنظمات والمؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية ويشكل مصدر سلطة وتأثير على السلوك وفعالية أداء العمال، فالقيادة هي مفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى أداء إداري أفضل وذو فعالية عالية، فالأداء الإداري نشاط يمكن الفرد من انجاز مهمته بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية والاستخدام المعقول للموارد المتاحة ونمط القيادة، ويمكن القول أن المبالغة في القيادة يؤدي إلى ضغط المتزايد على العامل وذلك يؤدي إلى تدني أدائه في العمل ، لهذا السبب يجب النجاح في اختيار القائد المناسب لكي ينعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين داخل المؤسسات.(عرعر وآخرين، ٢٠١٩)

بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين له أهمية كبيرة في العمليات الإنتاجية، فهو ناتج الأعمال التي ينفذها الموظفون، وأن السلوك القيادي له تأثير كبير على الفاعلية التنظيمية ككل من خلال تأثيره على أداء الموظفين، وذلك باستخدام مهارات وأنماط قيادية فعالة ومناسبة للظروف الفعلية للعمل والإنتاج، لتحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها هو نتيجة لجهود القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.(بو شريط وآخرون، ٢٠٢٣)

والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي احد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة - ممثلة لصورة القائد الناجح - تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات و تحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة ، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير. (كيرد، ٢٠١٥)

لذا هذه الدراسة تحاول أن تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، بحيث يجمع بين القيادة الإيجابية الملهمة وبين الأداء والذي يعتبر جوهر تقديم الرعاية الصحية ألا وهو موضوع أثر القيادة الإيجابية على تحسين أداء الموظفين، بالتطبيق على مستوصف الفیصل للطب الأسنان بمدينة تبوك.

1.2. مشكلة الدراسة

تعاني بعض المؤسسات الكثير من المشكلات المتعلقة بتقديم خدماتها بشكل أفضل، إذ نجد انه لا يوجد دور فعال للقيادة الإيجابية الملهمة التي تساعد على تحسين أداء الموظفين، و تنقسم مشكلة الدراسة إلى فجوة نظرية و فجوة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- قصور المعرفة بتأثير القيادة الإيجابية على تحسين أداء الموظفين.
- عدم إدراك المؤسسة بأهمية دور القيادة التي قد تساهم من رفع كفاءة الموظفين وولاء العملاء.
- عدم وعي المؤسسة بأن السلوك الإيجابي للقائد يؤدي إلى زيادة الالتزام والولاء والأداء من قبل الموظفين.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم كفاية الموارد والدعم التنظيمي لتطبيق مفاهيم القيادة الإيجابية.
- صعوبة قياس وتقييم أثر القيادة الإيجابية على أداء الموظفين بشكل موضوعي.
- افتقار الأبحاث لموضوع مهارات القادة والكفاءات اللازمة لممارسة القيادة الإيجابية بفعالية.

وإشكالية الدراسة هي: ما أثر القيادة الإيجابية على تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة؟

1.3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية القيادة الإيجابية بتأثيرها بشكل كبير على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، فالقائد الإيجابي يحفز الموظفين ويطور مهاراتهم ويعزز الالتزام والولاء تجاه المنظمة، كما أنه ينشئ بيئة عمل محفزة ويشجع

على المبادرة والتحمل، وهذا ينعكس إيجاباً على كفاءة وإنتاجية الموظفين ويعزز النجاح والنمو المستدام للمنظمة، و تنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية و أهمية تطبيقية:

1.3.1. على المستوى النظري:

- تعزيز مفهوم القيادة الإيجابية والرفاهية النفسية والصحة العقلية للموظفين وتركز على تنمية المشاعر الإيجابية كالتفاؤل والثقة والإبداع مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.
- المساهمة في تعريف القيادة الإيجابية التي تبني علاقات إيجابية بين القادة والموظفين مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء تجاه المنظمة.
- تطوير مفهوم القيادة الإيجابية والمهارات القيادية لدى الموظفين مما يدعم قدرة المنظمة على إعداد قادة جدد في المستقبل.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تساعد الموظفين على التركيز والإنجاز بكفاءة.
- رفع زيادة الدافعية والالتزام والإنتاجية لدى الموظفين مما يحسن من أدائهم الوظيفي.
- إفادة المؤسسات بنتائج البحث ليعملوا على تحفيز الموظفين على التفكير خارج الصندوق والمبادرة مما يعزز الإبداع والابتكار في المنظمة.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما هو دور القيادة بالتعاون في تحسين أداء الموظفين ؟
- ما اثر أنماط القيادة الايجابية في تحسين أداء الموظفين ؟
- ما تأثير التواصل الفعال بين القائد والموظفين على تحسين ادائهم ؟
- ما اثر تشجيع القائد للموظفين على تحسين ادائهم الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة أثر القيادة الإيجابية على تحسين أداء الموظفين .

الأهداف الفرعية:

- تحليل دور القيادة بالتعاون وأثرها في تحسين أداء الموظفين.
- تحديد أنماط القيادة الايجابية في تحسين أداء الموظفين.
- تقييم التواصل الفعال بين القائد والموظفين على تحسين ادائهم الوظيفي.
- تحليل دور تشجيع القائد للموظفين على تحسين ادائهم الوظيفي.

1.6. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة بالتعاون وتحسين أداء الموظفين.

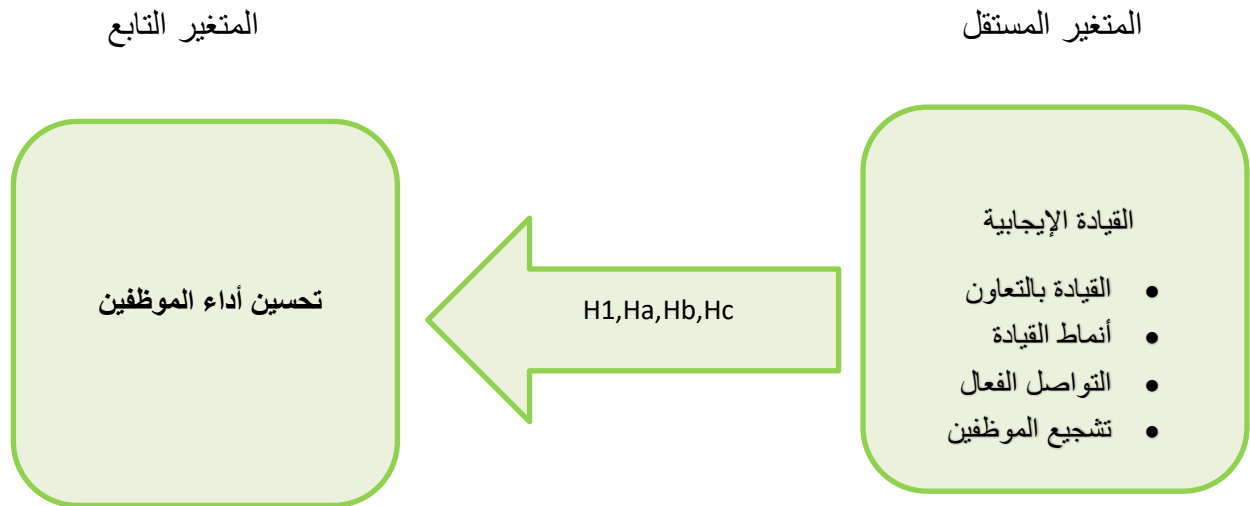
Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الايجابية وتحسين أداء الموظفين.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعال بين القائد والموظفين على تحسين ادائهم الوظيفي.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تشجيع القائد للموظفين على تحسين ادائهم الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغير الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

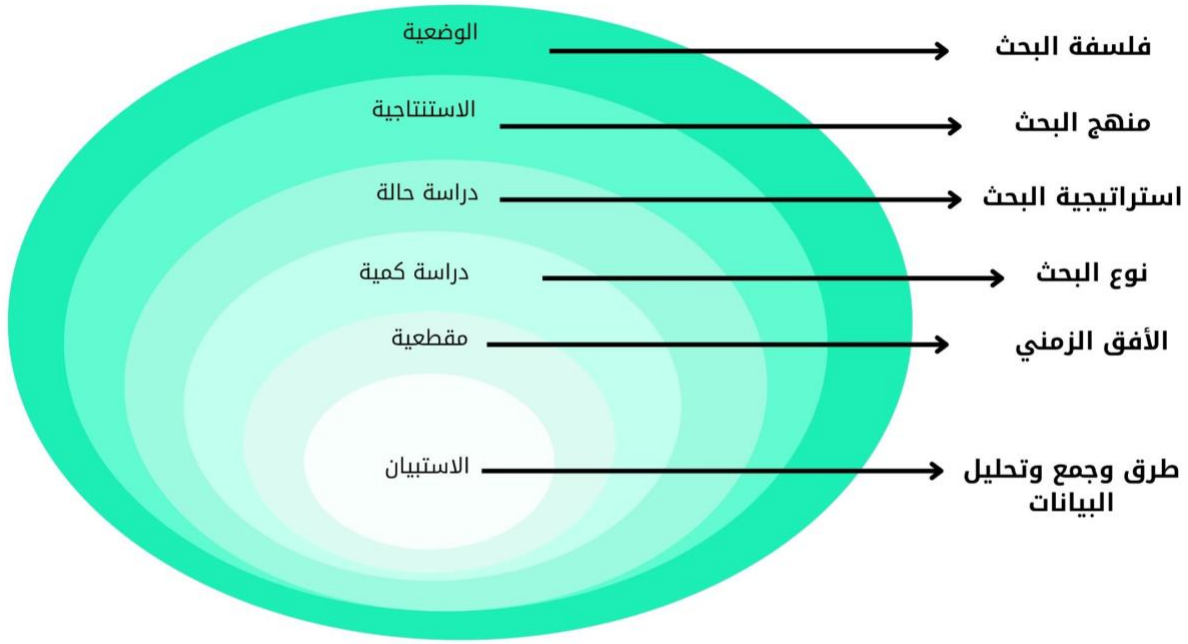
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر : الطالب

1.9. الدراسة الميدانية

إن القيادة الإيجابية مهمة جداً لبناء المجتمع لذلك من المهم أن نسلط الضوء على أهمية دراسة القيادة الإيجابية ومن هذا المنطلق، سيتم دراسة هذا الموضوع بشكل ميداني لفهم الآثار الحقيقية لممارسات القيادة الإيجابية على المجتمع، فالقيادة الإيجابية تتضمن مبادئ مثل التحفيز، تمكين الآخرين، بناء الثقة والتواصل الفعال، وهذه المهارات لها أثر كبير على بناء مجتمع متماسك وقوي، لذا من خلال دراسة القيادة الإيجابية بشكل عملي في مستوصف الفيصل لطب الأسنان بمدينة تبوك، سنتمكن من فهم كيفية تطبيق هذه المفاهيم على أرض الواقع لتحقيق نتائج ملموسة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل أثر القيادة الإيجابية على تحسين أداء الموظفين من خلال استعراض الأدبيات النظرية والدراسات التجريبية ذات الصلة، كما يسعى إلى التعرف على أهم الممارسات والسلوكيات القيادية الإيجابية التي تُسهم في تحفيز الموظفين وتحسين مستويات وأدائهم في مستوصف الفيصل لطب الأسنان

تعتبر القيادة إحدى الظواهر التي تم تداولها قديماً وحديثاً في مجالات تنظيمية عدة، ونظراً للتطور السريع الذي حصل منذ بداية الثورة الصناعية، تزايد الاهتمام بالقاعدة بشكل يخدم المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر على القوى العاملة، والذي يمثل تفاعلهم مع قيادتهم المحور الأساسي في نجاح العمل وتطويره. القيادة هي من أهم المواضيع المعالجة في إطار علم الاجتماع، والذي وضع عدة نظريات لتفسير سلوك القادة في مختلف الظروف والمستويات التنظيمية. ففي عرضنا هذا سنحاول التركيز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين سلوك القائد وأتباعه، إضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل، والذي يعبر عن النمط أو الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد في هذا الإطار أو الهيكل التنظيمي وما ينجم عن ذلك من تأثير واضح على مختلف المهام التي يؤديها كل من القائد والمروّوسين، ومن بين هذه المهام عمداً إلى التركيز على عملية اتخاذ القرار التي تعتبر شريان العملية التنظيمية وتأثيرها على أغلب المهام والوظائف داخل المؤسسة فالقيادة الناجعة تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل يخدم الصالح العام(عمراني، ٢٠٢١)

تعتبر فعالية القيادة قابلة للقياس من خلال سلوكيات ومواقف وملاحظات العاملين والمروّوسين تحت قيادة المدير أو المشرف. بشكل أكثر تحديداً، يمكن قياس فعالية القيادة من خلال مؤشرات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، فالرضا الوظيفي يعبر عن مدى شعور العاملين بالرضا عن عملهم تحت إدارة المنظمة وفي إطار النمط القيادي الذي تطبقه القيادة في إدارة الموارد البشرية والمادية للمنظمة. يفترض الباحثون أن القيادة الفعالة والمؤثرة في المنظمة تنعكس إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي والارتياح والتفاعل الإيجابي للعاملين مع النمط القيادي.(ال سعد، ٢٠٢٣)

فالقيادة الفعالة تعرف بأنها قدرة القائد على التأثير في الآخرين. هذا يتحقق من خلال توجيه سلوكيات المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة بين القائد والمرؤوسين. كما تشمل القيادة الفعالة ضبط جهود المرؤوسين وتنسيقها لتحقيق النتائج المرجوة بأفضل طريقة ممكنة، فالقائد الإيجابي هو العنصر البشري المخول باستخدام نفوذه وقوته للتأثير في سلوكيات وتوجهات المرؤوسين. وبالتالي، يتمكن القائد الإداري الفعال من تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. (العوفي، ٢٠١٩)

وأيضا القيادة الإيجابية هي أحد العناصر النادرة التي تواجه نقصاً في المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء. يرجع هذا النقص إلى التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، والذي يعكس على تباين أساليب القيادة المتنوعة في المؤسسة، في حين يعد رفع أداء العاملين أصبح من أولويات المؤسسات الوطنية، حيث أن مساهمة القيادة في أداء العاملين باتت ضرورة ملحة. فالقيادة الإيجابية هي من المعايير الرئيسية التي يُحدد على ضوءها نجاح أي مؤسسة أو إدارة، وبالتالي معالجة نقص القيادة الإيجابية في المؤسسات أصبح تحدياً مهماً يواجه المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء، نظراً لأهمية دور القيادة في تحسين أداء العاملين وتحقيق النجاح المؤسسي. (عرعر، وآخرون، ٢٠١٩)

إن القيادة الإدارية الإيجابية تتطلب من المدير المهني أن لا يكون ارتجالياً في تقييم أداء مرؤوسيه، بل يتخذ قرارات مبنية على معايير علمية ومحددة، ويقوم باختيار وتدريب مرؤوسيه وفقاً لأسس علمية موضوعية، كما يتعاون مع مرؤوسيه بإخلاص وعمل على تنمية قدراتهم لإنجاز الأعمال بكفاءة، وأيضا يقوم بتقسيم المسؤوليات بشكل عادل بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المدير مهام التخطيط والتنظيم، بينما يتولى المرؤوسون مسؤولية التنفيذ. (كبر، ٢٠١٥)

والعلاقة ذاتها تنطبق على الولاء التنظيمي، فالعاملون الذين يشعرون بالاستقرار في المنظمة والانسجام مع القيادة وأسلوبها وثقافتها وأهدافها في العمل يميلون للشعور بالالتزام التنظيمي

وذلك من خلال رغبتهم بالبقاء كعاملين في المنظمة ليس فقط كمؤسسة ومكان عمل بل وكيان اجتماعي ينتمون إليه ويعتبرون أنفسهم جزءاً لا يتجزأ منه. (ال سعد، ٢٠٢٣)

وتعتبر القيم التنظيمية الأساس الأعلى لبناء أي مؤسسة من أجل السير وفقها سواء كانت مبادئ أو معارف، بحيث يجب العمل بجميع الأحكام والمعايير المتفق عليها كاحترام المرؤوسين والموظفين فيما ؟ بينهم، كما أن لكل منظمة قيمها الخاصة بها والتي تميزها وتنفرد بها، حيث تؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هويتها، لذلك نجد المنظمات القوية والمستقرة تكتسب قوتها وميزتها من القيم التنظيمية السائدة بها. (زيات، وآخرون، ٢٠٢٣)

كما يرى المختصون في علم الإدارة أن المنظمة التي تمتلك لقيادة فعالة تستطيع تحقيق نتائج ايجابية ومرضية على مستوى الأداء والإنتاج، وبالتالي تحقيق أعلى كفاءة على مستوى الأفراد، وكذلك ترفع الروح المعنوية والارتياح وزيادة الاستقرار. (سماح، ٢٠١٩)

2.2. المتغير المستقل (القيادة الإيجابية)

تعريف القيادة :

وعرف القيادة بأنها: "مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة والتركيز على الأفراد وليس على المهام". (التويجري، ٢٠٢٢)

ولقد عرفت القيادة أيضاً على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبِّراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً. (أرباب، ٢٠٢٢)

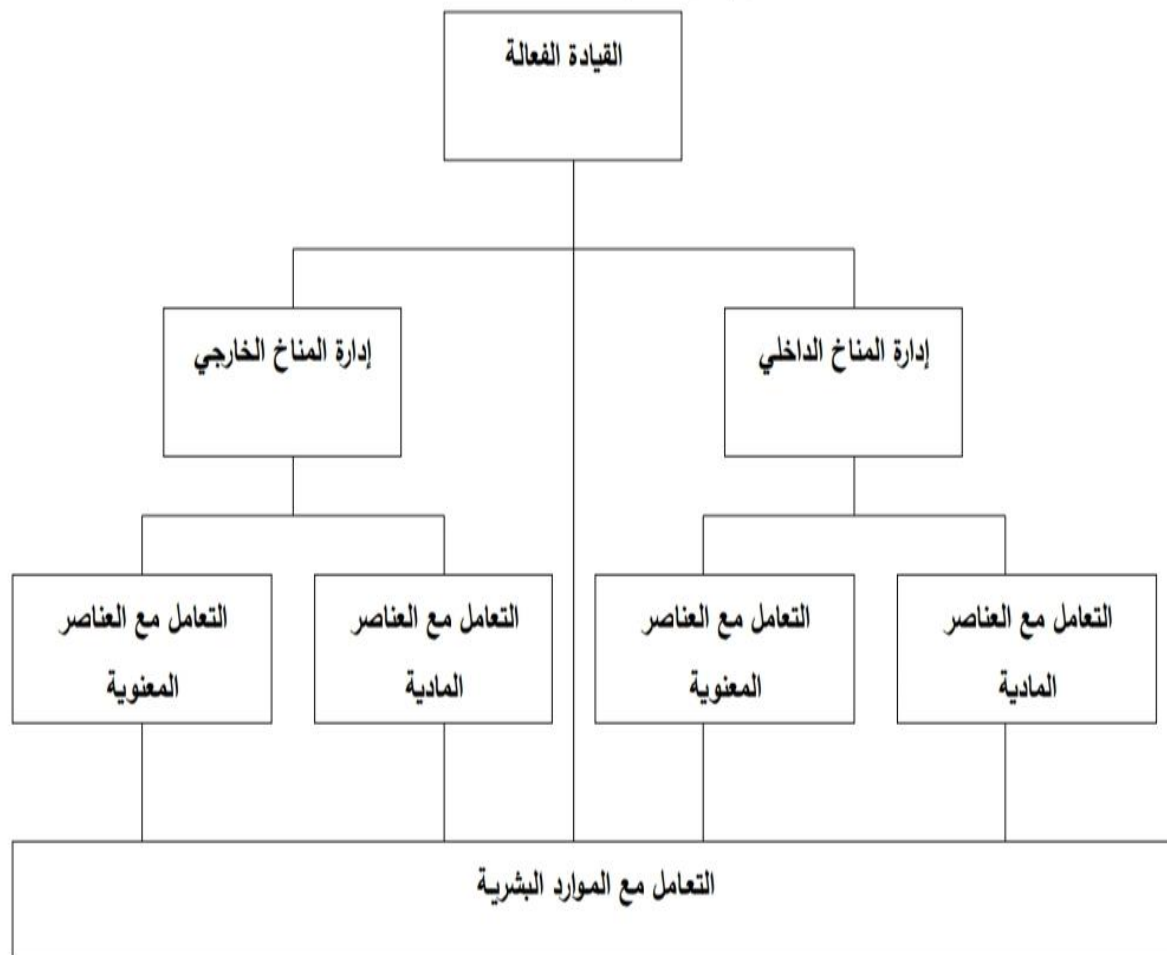
والقيادة الإيجابية هي أسلوب قيادي أكثر تفاعلية عندما يتعلق الأمر بمشاركة القائد والمرؤوسين. التركيز الأساسي في هذا الأسلوب هو خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق الأهداف التنظيمية وتركز على السلوكيات التي ينبغي للقادة إظهارها لوضع المرؤوسين أولاً ودعم تطورهم الشخصي، القيادة الخادمة تبدأ عندما يلتزم القادة بوضع المرؤوسين أولاً، والتعامل معهم بصدق وإنصاف والإصغاء إليهم، هذا يسمح للقادة بفهم قدرات واحتياجات وأهداف المرؤوسين، مما يمكنهم من دعمهم لتحقيق أهدافهم الوظيفية، لنجاح القيادة الإيجابية، يتطلب أن يكون المرؤوسين منفتحين ومتقبلين للقادة الخادمين الذين يريدون تمكينهم ومساعدتهم على النمو. عندما يتبنى العديد من القادة في المنظمة هذا الأسلوب، يتم تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمة وخارجها. (السكر، ٢٠١٩)

والقيادة الإيجابية هي قدرة القائد على التعامل مع مجموعات متنوعة من الأشخاص والمهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة. القادة الفعالون يوفرون الاتجاه والرؤية التي تمكن المؤسسة من العمل بشكل أمثل. القيادة تستمد قوتها من القيم والمبادئ، حيث يحرص القادة على التواصل المستمر مع موظفيهم واهتمامهم بقيمتهم ومشاعرهم وعواطفهم، كما أنهم يخلقون بيئة تسودها المساحة والاحترام المتبادل، ولديهم القدرة على دفع الأشخاص للانضمام إليهم وكسب ثقتهم لتحقيق الأهداف، القيادة ذات توجه مستقبلي، مما يجعلها العامل الأكثر أهمية لنجاح المؤسسات على المدى البعيد. (برو، ٢٠١٩)

كما أن القيادة الإيجابية تقوم على أربعة أسس أساسية هي: الأنسانية في التعاملات، والعدالة والمسئولية، والاعتدالية في التوجه، كما ترتبط القيادة الإيجابية بمجموعة من السلوكيات هي معاملة الآخرين باحترام وليس كوسيلة لتحقيق غاية، والتفاعل معهم بطريقة عادلة غير تمييزية، وتحمل المسئولية والاهتمام بتحقيق الرفاهية، وإظهار الضبط الذاتي فيما يتعلق بجانب المشاعر والعواطف، وإظهار التواضع، واستخدام الحكمة، وتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح وأهداف المؤسسة. (الشريف، ٢٠٢٠)

وكما عرفها محمد قاسم القريوتي: بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودون إلزام قانوني، وذلك لاعترا فهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم كونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم ما يتيح له القدرة على قيادته الجماعية بالشكل الذي يريد(خليفة، ٢٠٢٢)

ويوضح الشكل (٣) القيادة الفعالة كما يلي:



المصدر: (برو، ٢٠١٩)

انواع القيادة :

القيادة التحويلية : هي نمط قيادي يركز على تحفيز وتطوير العاملين من خلال التأثير المثالي، حيث يعتبر القائد قدوة ومثال يحتذى به للمرؤوسين ويتمتع بالنزاهة والثقة والاحترام، ويركز على القيم والأهداف الأساسية للمنظمة. كما يتم إلهام وتحفيز المرؤوسين على تحقيق أهداف طموحة باستخدام الرؤية والتحدى، وتعزيز روح الفريق والتفائل بينهم. إضافة إلى ذلك، يشجع القائد المرؤوسين على التفكير بطرق إبداعية وابتكارية والتساؤل والتحدى لافتراضات التقليدية، كما يهتم بحاجات ومتطلبات كل مرؤوس على حدة ويعمل كمرشد وموجه لتطوير قدراتهم. وبهذا فإن القيادة التحويلية تركز على تحفيز وتنمية المرؤوسين والارتقاء بمستوى أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة. (أرباب، ٢٠٢٢)

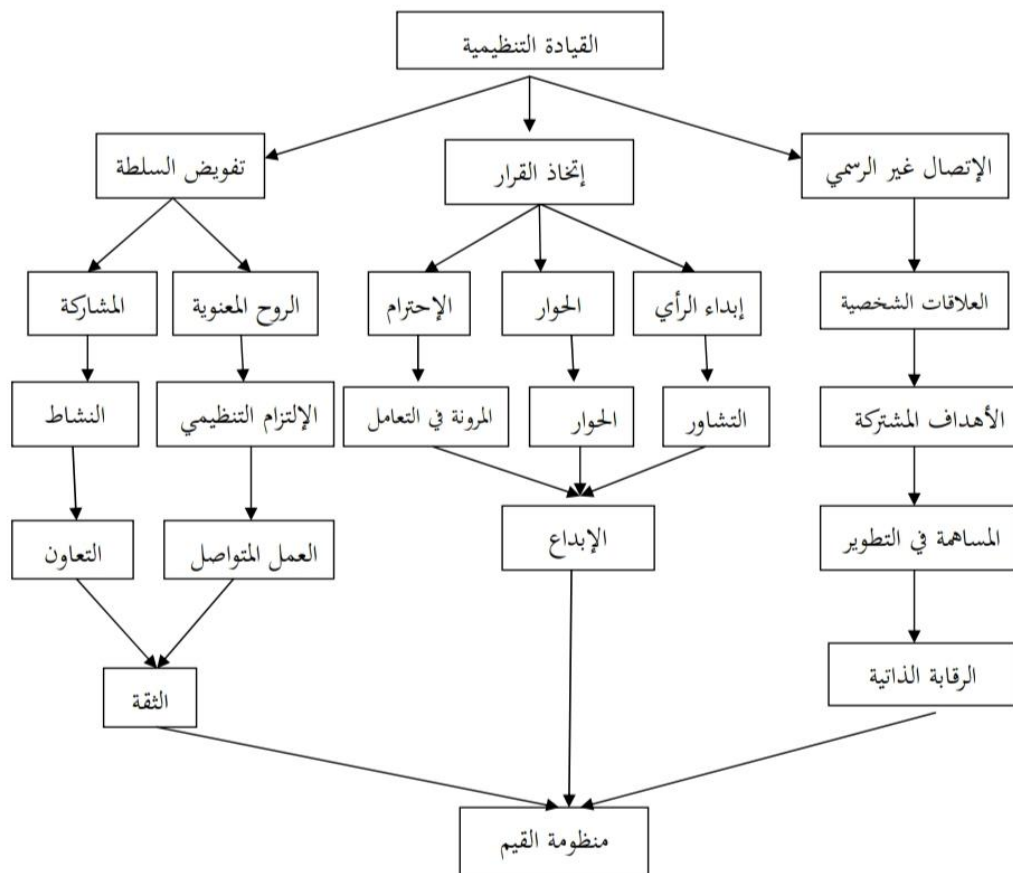
القيادة الخادمة: هي نمط قيادي يركز على خدمة واحتياجات المرؤوسين أولاً قبل تحقيق أهداف المنظمة. يتميز القائد الخادم بالاهتمام الحقيقي بتنمية وتطوير العاملين ومساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة. كما يسعى القائد الخادم إلى بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام والتواضع مع المرؤوسين. ويشارك القائد الخادم في عمليات صنع القرار بطريقة تشاركية وشفافة، ويكون حساساً لاحتياجات المجتمع والبيئة المحيطة بالمنظمة. وبذلك تهدف القيادة الخادمة إلى خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تمكن الأفراد من تحقيق أهدافهم الشخصية والمنظمة معاً. (السكر، ٢٠١٩)

القيادة الأوتوقراطية : من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره. (سماح، ٢٠١٩)

القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وعلى حرية الاختيار والإقناع والتشاور على اتخاذ القرارات النهائية دون التسلط فalcائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، فalcائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يملئها عليهم أو يفرضها ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة كما تقوم هذه القيادة على تفويض بعض سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، كما تهتم هذه القيادة

بالعاملين بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الإنتاجية إلى الأمام.
(سماح، ٢٠١٩)

القيادة التنظيمية: هي العملية التي يقوم من خلالها القائد بتوجيه وتحفيز الأفراد والمجموعات ضمن المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة. تشمل هذه العملية التأثير والتأثر بين القائد والموظفين، التوجيه والتحفيز لتحقيق الأهداف المرغوبة، المشاركة في صناعة القرار الاستراتيجية والتشغيلية، وإدارة عمليات التغيير التنظيمي وتطوير الهياكل والأنظمة بما يتماشى مع متطلبات البيئة. بشكل عام، القيادة التنظيمية تعكس القدرة على التأثير والإلهام والتوجيه لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة. ويوضح الشكل التالي القيادة التنظيمية :



المصدر: زيات، ٢٠٢٣

أهمية القيادة :

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن

يَأْكُلُ الْقَوِي الضَّعِيفَ، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَوْ لَا دَفَعُ اللَّهُ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ﴾ (سورة البقرة الآية 251).

فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت ملتزمة بالنظم. (سماح ٢٠١٩)

تبنى القيادة الإيجابية على وجود ميثاق يحترم حقوق الافراد العاملين في تقرير أفضل الطرق لإنجاز اهدافهم وتعد هذه الحقوق جزءا من كيان المنظمة وتميزين لا يجوز استبدالهم وأن ينمو لديهم الاحساس بأن أصحاب العمل وقادتهم يثقون بهم وبقدراتهم، وأن يعاملون بعدالة، بالإضافة الى تقدير ادارة المنظمة لأي جهد اضافي يبذلونه وإن تطلعهم على كل أنشطتها بشكل دقيق وشفاف. (خليفة، ٢٠٢٢)

ووضح أيضا على أهمية القيادة بعدة أمور وهي: العمل على نشر الاخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات، وروح العمل على تماسك اعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة، مساعدة اعضاء الجماعات على إدراك إحتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا أهميتها، مساعدة الجماعات على الإتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الإجتماعية السليمة بينهم ولكن لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى، العمل على حماية الجماعات واستمرارها وازالة اي خوف او قلق يسيطر على اعضائها مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم، مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات. (زيات، ٢٠٢٣)

مهارات القيادة :

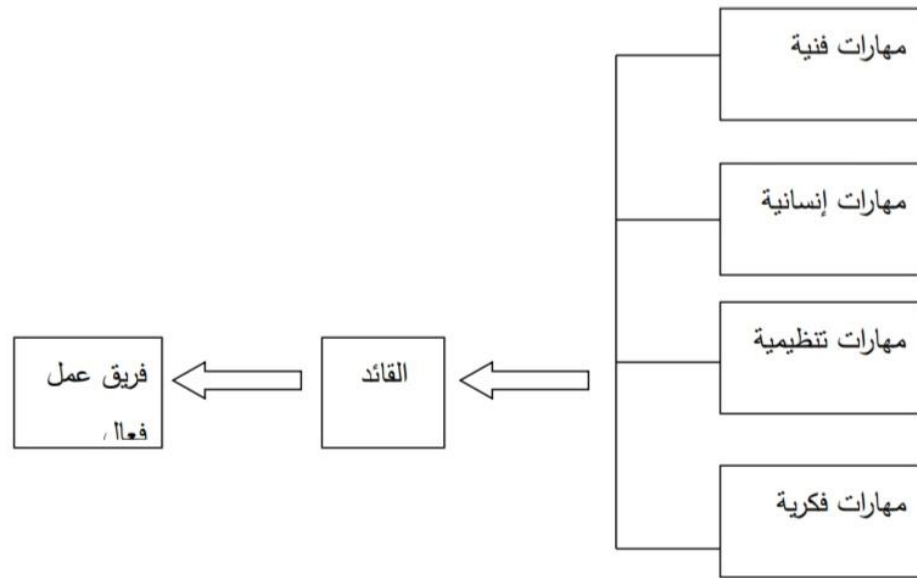
المهارات الفنية : أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه ملما بأعمال مرسوميه من ناحية طبيعية للأعمال التي يديرونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. (الفقي، وآخرون، ٢٠٠٨)

المهارات الإنسانية : هي المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. كما ان المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار ، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة. (رجب، وآخرون، ٢٠٠٠)

المهارات التنظيمية : هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا التنظيم وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ويفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم قدرات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه ومن الضروري أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

المهارات الفكرية : هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، والمرونة والتي تعني الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العمل والظروف. (سعيد، ٢٠١٠)

يوضح الشكل رقم (٣) مهارات القيادة :



المصدر: (سماح، ٢٠١٩)

خصائص القيادة :

للقائد الاستراتيجي خصائص ومهارات متعددة يتميز بها منها ما يخص البلاغة والتي تتمحور بالاطلاع الجيد والالتزام والاستعداد للتفويض والتمكين والاستخدام الذكي للسلطة، والوعي الذاتي الذي يتمتع به القائد والاستماع والفهم والابتكار والتفكير خارج الصندوق لتغيير الوضع الراهن، والقدرة على التحدي التي تمكن من استخدام القرارات وتفسير الحالات بصورة صحيحة فضلاً عن الثقة وتبادل وجهات النظر مع الجميع، لذا ينفرد القائد الاستراتيجي عن غيره بمجموعة من الصفات والخصائص التي تضيف له مزيداً من القوة والايجابية وتمكنه من القيام بمهام استراتيجية عالية الجودة وتميز وابداع فريد، وأهم هذه الخصائص يذكرها على النحو الآتي: حيازة الخصال النادرة واقتنائها، المسؤولية الوظيفية ، مكامن القوة التي تمكنه من التأثير في الآخرين، العلاقات الواسعة مع المؤثرين، الخريطة المعرفية العقلية. (الغزاوي، ٢٠٢١)

2.3. المتغير التابع: أداء الموظفين

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. (أرباب، ٢٠٢٢)

وعرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح، وبالأستخدام الأمثل للموارد (Jamal 1985)، ويتضمن ذلك مجموعة من السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، ويتضمن كذلك جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول المهام الجديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (سيزلاقي ووالاس، ١٩٩١). ويعرّف (2015) Mulki et al., الأداء الوظيفي بأنه سلوك يتمشى مع الأهداف التنظيمية ويتم تقييمه عموماً على أساس تحقيق الموظفين لهذه الأهداف، ويدل على قدرة الموظف وفاعليته للقيام بالعمل. (السكر، ٢٠١٩)

ويعرف كمال أحمد رباح الأداء الوظيفي بأنه: "كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين هذا التعريف يشير إلى أن الأداء الوظيفي يعني الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال الموكلة إلى الفرد العامل وتبيان مسار وكيفية الطريقة بحيث يجعل من مؤسسته قد حققت أهدافها وأحسنّت استخدام مواردها، كما نعلم أيضاً أن الإنجاز يعني ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الفرد العامل عن العمل. (رحموني، ٢٠١٤)

ويرى ويلن وهنجر (wilan hangar) أن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط، كما يعرف الأداء على أنه ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها ، وبصفة عامة الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة، من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مفهوم الأداء الوظيفي بأنه السلوك المنقاد بأسس ومبادئ الوظيفة وتحدد قيمته بالنتائج المحققة. (أيوب، ٢٠١٧)

يعرف الأداء بأنه أداء الموظف للعمل، أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله . ويعرف نيكولاس الأداء الوظيفي بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو نشاط، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، وعرفه (haynse) أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من والأداء الوظيفي هو عبارة عن عملية وليس نتيجة في لحظة ما في الزمن، أي أنه مجموعة المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محصلتها في الأداء الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد، ومنه فإن الأداء الوظيفي يعني قيام الموظف بتنفيذ مهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة والكيفية التي يلبي بها الفرد متطلبات وظيفته.(طكوبا، وآخرون، ٢٠٢٢)

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه: "السلوك أو الممارسة التي يقوم بها الفرد لتنفيذ واجبات أو مهمات معينة في "العمل" يبين هذا التعريف أن الأداء سلوك وممارسة لأعمال معينة ويعني السلوك ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها أي الجهد المبذول، ويعرف أيضا بأنه : " نتيجة مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيقدم الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله. (رحمون، ٢٠١٤)

وعرف الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد " . نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة. (كير، ٢٠١٥)

أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل لأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة بإعتباره الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر إستقرارا و اطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن الإهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق إهتمام الموظفين بها، وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد إنعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو إنعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا. ولاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها. (بوفورة، وآخرون، ٢٠٢٢)

يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية العامل اتجاه عمله، الأداء الفعال يساعد في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع، كما يساعد في تخفيض وترشيد النفقات ورفع مستوى الجودة في المدخلات والمخرجات. يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ويساعد في إشباع حاجات العمال وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، أخيرًا، يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المؤسسة.(نايت، ٢٠٢٣)

بالنسبة للعاملين : ترجع أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين في ترشيحهم لشغل الوظائف العليا وذلك لمعرفة القدرات التي يتمتع بها هذا العامل و ما إذا كان يصلح لشغل الوظيفة، حيث أن شروط القبول في الوظيفة لا تكفي لشغل الوظائف العليا كذلك فإن تقييم الأداء يستخدم للكشف عن صلاحية العامل الجديد بل ان بعض الدول أصبحت تقيم العامل في أول سنتين له في العمل، فان اثبت جدارته في الوظيفة فانه يثبت فيها وإلا فلا بالإضافة الي هذا فانه يكشف عن عجز بعض أداء الوظيفة و العمل الذي أوكل إليه و بالتالي يتم نقله الي الوظيفة التي تناسب قدراته، كما يمكن التقييم من معرفة العاملين المراد فصلهم إذا ما اثبت عدم كفاية بصورة نهائية.

بالنسبة للمؤسسة : إن تقييم الأداء يعطي للمشرفين الحق في متابعة أداء العامل لواجباته وربط هذا الأداء بتقدم الفرد في السلم الوظيفي ، كما أن تقييم الأداء يتيح الحكم علي برامج المؤسسة و ما يعتبرها من نقص لتفادي ذلك ، (برامج التعيين و برامج التدريب) ، كما انه يعطي تقديرا للمشرفين وذلك بتحليل نتائج تقييمهم ، كما انه يثير الدافعية وروح التنافس و ذلك بمحاولة تغيير الاداء.(عرعر، ٢٠١٩)

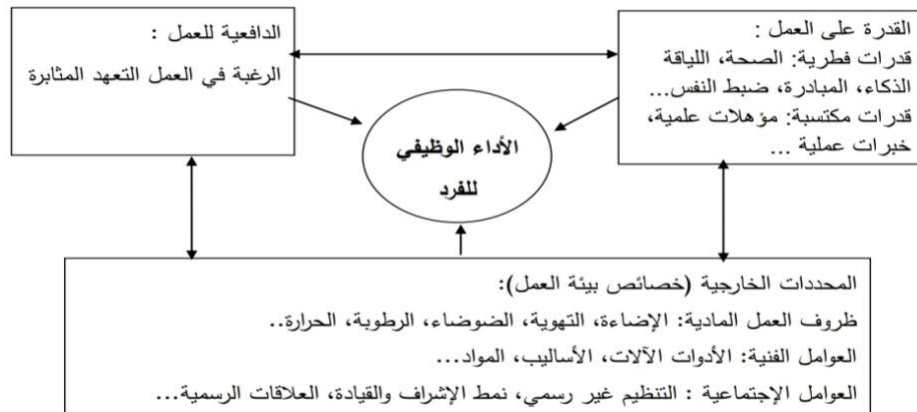
العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

الفرع الأول: العوامل الخارجية

هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الإقتصادية، الاجتماعية بشكل عام والتي لا تخضع لتحكم المؤسسة فيها، من بين أهم عواملها: الظروف المادية للعمل، والعوامل التقنية الفنية، العوامل الإجتماعية.

الفرع الثاني: العوامل الذاتية

هذه العوامل مرتبط بسلوك الفرد أداءه الوظيفي، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل متغيرات بيئة العمل، اولاً- القدرة : تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى قسمين (القدرة الفطرية / الموروثة، القدرة المكتسبة).



المصدر: كيرد، ٢٠١٥

تقييم الأداء :

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد فيها. فهي عملية يجب أن تمتاز بالعمومية والشمولية، فالذي يتم تقييمه هو العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل، ويعرف "بودرة" تقييم الأداء بأنه « عملية دورية منتظمة يقوم بمعيار سلمتها المدير من خلال جميع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه من خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، وهي فعالية يتطلب استخدام المهارات المختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه، ويقصد بتقييم الأداء أيضاً بأنه « نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين يتم إختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم . (تفريج، وآخرون، ٢٠٢٠)

معوقات الأداء:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصر ضروري وأساسي وجوهري في أي وظيفة ولكنه بسبب الظروف المحيطة والإدارة يعاني من مشاكل تؤثر على سير العمل ومن بين هذه المشاكل نذكر :

تشابك وتداخل وعدم وضوح الوظائف يؤدي إلى بروز اصطدام وصراعات بين العمال مما يؤثر على الأداء إضافة إلى عدم فهم كل فرد لوظيفته تعارض رغبات ومتطلبات الفرد والمنظمة من شأنها التأثير على أداء الأفراد، غياب عنصر التدريب والتطوير من شأنه التأثير سلباً على أداء الأفراد ويجعله غير متوازن الظروف الفيزيائية في العمل والمتمثلة في الرطوبة الحرارة التهوية الضوضاء، بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهة العامل وغيرها من الظروف التي تعرقل العمل والتي ينتج عنها تشتت في التركيز الفرد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه. (بشكيط، ٢٠٢٣)

معايير الأداء الوظيفي :

تعتبر معايير الأداء الوظيفي المقياس الذي يتم من خلاله تحديد مستوى العمل الفعلي للموظف، حيث عرف على أنه الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، وتنقسم معايير الأداء الوظيفي إلى ثلاثة أنواع رئيسية جاءت على النحو التالي:

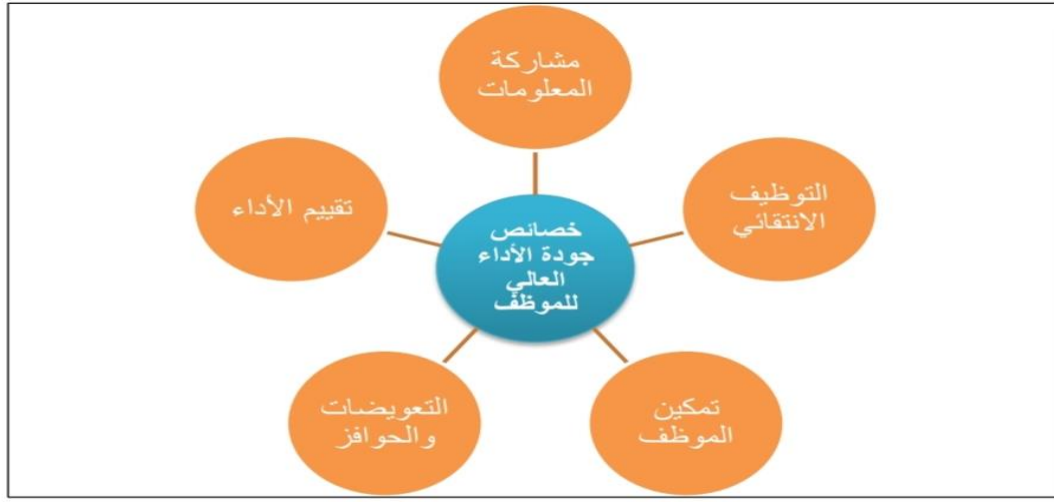
المعايير الإنسانية: وتتمثل في العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم داخل محيط العمل، وهل هناك تعاون بينهم أم لا، وكذلك تتمثل في قياس علاقة العمل هل إذا ما كانت تتم كفريق واحد من أجل تحقيق حاجاتهم و رغباتهم ومن جهة ثانية تحقيق الأهداف التي تصبوا لها المؤسسة أم لا، بالتالي فإن المعيار الإنساني مهم جدا لقياس مدى كفاءة ونجاعة الأداء الوظيفي.

المعايير الشخصية : وهي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل الناتج عن مجموعة من العوامل والتي تساهم في تكوين شخصيته ويكون الاعتماد عليها وفقا لمعايير الصفات الشخصية للفرد ومن بين هذه المعايير الإنتاج الإخلاص، اللطف الاتزان، الانفعال، النية، الرغبة، وغيرها من الصفات الشخصية الأخرى

المعايير المهنية: وهي قدرة الفرد على أداء عمله والمهام والواجبات المرتبطة به على أحسن حال وقدرته على التكيف مع المشاكل والتصدي للعقبات والصعوبات التي تواجهه. (صلاح، ٢٠٢٣)

جودة أداء الموظف: تعد الموارد البشرية من أهم اصول المنظمات ولها دور مهم وخاص في تطورها، إذ تمثل القوى العاملة ذات الجودة العالية حاجة ملحة لدى المنظمات ، كونها تعد الاساس في تحقيق الأداء الافضل فضلاً عن تحقيق اهداف المنظمات في العصر الالفي الجديد، لذا فإنه من بين اهم الخصائص للمنظمات ذات الاداء العالي تكوين وتطوير فرق عمل بجودة عالية وادارة جيدة تكون متنوعة في الخبرات وتكمل بعضها البعض الآخر، وذلك عن طريق اعطائهم المرونة العالية في مجال اكتشاف العيوب والتعقيدات وايجاد الحلول لها، فضلاً عن التدريب ومنحهم حق التعامل مع المرتبطين بالمنظمة من اجل تحقيق نتائج استثنائية، بالاستناد الى طرائق عمل حديثة تمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة، كما ان نظام العمل عالية الأداء في المنظمات له تأثير ايجابي في مرونة الموظفين وتعزيز ادائهم، فضلاً عن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، ومن هذا المنطلق فقد أورد عدد من الصفات أو الخصائص كـ (المشاركة في المعلومات، التوظيف الانتقائي، تمكين الموظفين التعويضات والحوافز ، تقييم الأداء والتي تحقق عن طريقها المنظمات التصور بين الموظف والمستوى التنظيمي المتوقع المتمثل بجودة أدائه كما موضح في

في الشكل التالي:



المصدر: الغزاوي، ٢٠٢١

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

إن أهمية القيادة تكمن في أنها توحد الصف، لأن اتفاق الجماعة على قائد يلزمها الطاعة فردا فردا و منه فان التعاون سيكون شعار هذه الجماعة و هذا حتما يحسن من الأداء، و إن أهمية القيادة تكمن في أثرها الفعال على أداء العمال في المنظمات و المؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية و يشكل مصدر سلطة و تأثير على السلوك و فعالية أداء العمال ، فالقيادة هي مفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة و الوصول إلى أداء إداري أفضل و ذو فعالية عالية ، فالأداء الإداري نشاط يمكن الفرد من انجاز مهمته بنجاح و يتوقف ذلك على القيود العادية و الاستخدام المعقول للموارد المتاحة ونمط القيادة ، و يمكن القول أن المبالغة في القيادة يؤدي إلى ضغط المتزايد على العامل و ذلك يؤدي إلى تدني أدائه في العمل ، لهذا السبب يجب النجاح في اختيار القائد المناسب لكي ينعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين داخل المؤسسات. (عرعر، ٢٠١٩)

كما ان القيادة باعتبارها عملية تثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه و سماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مروضيه لتحسين مستوى الأداء لديهم، كما أن القيادة باعتبارها

عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم. كما أصبح جلياً الآن أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، فالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتقييم المستمر والسليم لأداء الأفراد، وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء، تعد أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف. (كيرد، ٢٠١٥)

ويوضح دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين تتضح من خلال الثقة والمعاملة الطيبة وقوة شخصية القائد، دور القيادة الإدارية الناجحة يتمثل في شخصية القائد القوية ودورها الفعال في الانضباط واحترام السلم الإداري داخل التنظيم، دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة من خلال منح فرص التكوين والتدريب ورفع مستوى أداء العاملين إضافة إلى توفير الجو الملائم للإبداع والابتكار وتوفير الوسائل المادية والمعنوية. تؤثر الثقافة التنظيمية القوية في المؤسسة بشكل إيجابي على الأفراد العاملين بها من خلال ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة باستخدام مختلف الوسائل ومن بينها : قوة شخصية القائد وانضباط العمال وامتثالهم للقواعد والقوانين مما يجعل جو عائلي سائد في المنطقة وهذا يساهم في رفع مستوى الالتزام وتقبل الثقافة السائدة في المجتمع. (تفريج، وآخرون، ٢٠٢٠)

وللقيادة الإدارية الفعالة أثر بالغ على أداء العاملين بالمنظمة، وبعبارة أشمل فإن للقيادة الفعالة أثر سواء كان إيجابياً أو سلبياً على العاملين بالمنظمة وعلى المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة ومدى تأثيرها على جودة الأداء المنظمة، والأداء الإداري للمنظمة يتمثل في مجموع الإدارات الإدارية بها وتبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري في كونه ينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمنظمة وهو ما يتفق مع ما تطرحه نظرية النظم في الإدارة. (العوفي، ٢٠١٩)

وفي هذا المضمار تعتبر القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ولا يمكن تجسيد هذه الوظيفة دون وجود قائد يكون قادراً في التأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم، حيث يتبع هذا القائد مجموعة من الأساليب القيادية التي تعمل على الرفع من مستوى أداء العمال، بغض النظر عن طبيعة الأسلوب المتبع سواء أكان أسلوباً تشاركي أو حر أو حتى ديكتاتوري. (بشكيط، وآخرون، ٢٠٢٢)

وتكمن أهميتها من القيمة العلمية لموضوع النمط القيادي وعلاقته في رفع مستويات الأداء الوظيفي، حيث أن عملية اختيار النمط القيادي المناسب والملائم أصبح ضرورة حتمية ليس فقط لمساهمته في رفع مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات وحسب، بل في ظل التحديات التكنولوجية والرقمية، وهو الأمر الذي أصبح بالنسبة للقيادة الإدارية أمراً لاغنى عنه لترشيد سلوك العاملين وتطوير قدراتهم وتوجيههم في الاتجاه الصحيح من أجل تقديم أعلى المستويات لتحقيق الأهداف المرجوة. (صلاح، ٢٠٢٣)

2.5. الخاتمة

بينت نتائج دراسة عرعر على أن للقيادة الإدارية مكونات وهي القائد وما يمتلكه من مهارات وعملية التأثير الايجابي على الإلتباع وذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها و الموقف بعناصره و متغيراته و أخيراً الأهداف المشتركة وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة الزعامة و الإدارة، وتسعى القيادة إلى تحويل الأفراد من وضع إلى وضع أفضل ورفع مستوى أدائهم، ورفع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل مؤسسة وتعد عملية تقييم أداء العاملين، فهي تحدد مواطن القوة و نقاط الضعف في أداء الأفراد والنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير التقييم لان أي خطأ في تحديدها أو استعمالها يؤدي إلى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجها. (عرعر، وآخرون، ٢٠١٩)

ومن مضمون دراسة كيرد على أن رفع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل مؤسسة، وتعد عملية تقييم أداء العاملين من الأهمية بمكان، فهي : تحدد مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء الافراد و لنجاح هذه العملية يُشترط سلامة معايير التقييم، لان أي خطأ في تحديدها او استعمالها يؤدي الى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجها، و بالتالي فنجاح عملية التقييم يسهل تعزيز مواطن قوة الاداء ومعالجة نقاط الضعف فيه عن طريق اتباع مناهج وسبل تحسين الأداء وتطويره، والتي من بينها التخطيط المرن للموارد البشرية واعتماد المرونة في إدارة المورد البشري؛ وكذا نماذج الجدارة لتحسين الأداء بالتركيز على الافراد ذوي الجدارة والأداء المتميز كمرجعية للتوظيف والاختيار ؛ واستعمال منهج الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحسين الأداء كون التحديد المسبق للأهداف يوضح للمرؤوسين حجم ونوع العمل المطلوب. (كيرد، ٢٠١٥)

واوضحت لنا دراسة تفريج أن القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتأثير في مشاعر وأفكار الآخرين وفي سلوكهم ويحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد، فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين، ومن متطلبات القيادة القدرة على إختيار أفضل الأساليب وتطبيقها لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ومما لاشك فيه أن النمط المطبق في المؤسسة والمتبع مع الموظفين له تأثير مباشر على مستوى أداء العاملين وإنجازهم لتحقيق الأهداف المنشودة.(تفريج، وآخرون، ٢٠٢٠)

وهدفنا دراسة ال سعد بأن أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين كما استعرض البحث بداية الأدبيات المتعلقة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والقيادة الفعالة مع التعمق في تطور هذه المفاهيم ومحدداتها الرئيسية وترابطها ببعضها من خلال دراسة الأطر النظرية المختلفة التي تفسر علاقة هذه المفاهيم وترابطها ببعضها.(ال سعد، ٢٠٢٣)

كما توصلت دراسة كيرد ان الوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل القيادة الإدارية على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في المؤسسة وتفسيره، توصلت الدراسة الميدانية الى ان القيادة الإدارية بوسائلها ، نمط الاشراف وفي هذه الحالة النمط القيادي السائد هو الديمقراطي، بناء فرق العمل الفعالة، إيجاد نظام مرضي للحوافز، تؤثر إيجابا على الاداء الوظيفي، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة، حيث بلغت نسبة تأثير القيادة على الاداء 35 و الباقي 65 تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في هذه الدراسة.(كيرد، ٢٠١٥)

ومن دراسة بشكيط أن للقيادة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، حيث أنها تضمن للمؤسسة من رفع وتحسين نوعية إنتاجها وتحقيق الريادة بها، حيث تعتبر القيادة عنصر هام داخل أي مؤسسة حيث تساهم في السير الحسن للعمل داخل المنظمة، كما تساعد في رفع الإنتاجية والجودة وأصبحت هذه الأخيرة أداة فعالة في زيادة القدرة على الأداء السريع للمهام وتنفيذها بكفاءة عالية وجودة. (بشكيط، وآخرون، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة صلاح للتعرف على الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات ودرجة تأثيرها في الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة لأبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، خاصة في ظل الثورة الرقمية والتي تعبر عن ضرورة دمج عناصر التكنولوجيا الحديثة في القيادة الإدارية للمؤسسات التعليمية، كما قصدت هذه الدراسة إلى التعرف أيضاً على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة وبين مستويات الأداء الوظيفي. (صلاح، ٢٠٢٣).

وتوصلت الدراسة الغزاوي الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها الحالية أبرزها ينبغي على الهيئة مجتمع الدراسة زيادة إدراكها لدور وأهمية القيادة الاستراتيجية في رسم وتحديد توجهاتها في إطار وصولها لتحقيق اهدافها في البقاء والنمو ومواجهة التحديات على الأمد الطويل بتحقيق الأداء العالي على مستوى المؤسسة. (الغزاوي، ٢٠٢١)

لقد تبين من خلال دراسة بوشريط عن أهمية القيادة في المؤسسة باعتبارها ظاهرة تنظيمية لا بد منها لتحقيق التميز والنجاح، فهي تجمع القادة والمسؤولين في علاقة تأثير وتأثر والتي تكمن أهميتها في استمرار وجود المؤسسة وتقدمها، وهذا لن يأتي إلا من خلال الدور وعملية التأثير التي تقوم به القيادة ببيت روح التعاون وتوجيه لجهود من أجل تحقيق الهدف، وتعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات ويرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيههم وتحفيزهم لتقديم أقصى طاقتهم من أجل تحسين أدائهم في العمل. (بوشريط، وآخرون، ٢٠٢٣)

قائمة المراجع

- أرباب، ٢٠٢٢، أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين
- التويجري، ٢٠٢٢، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة
- ال سعد، ٢٠٢٣، تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي
- الفقي، وآخرون، ٢٠٠٨، سحر القيادة
- العوفي، ٢٠١٩، دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري
- الغامدي، ٢٠٢٣، أثر القيادة الإدارية على أداء إدارة تجربة المريض دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين.
- الغزاوي، ٢٠٢١، تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي
- السكر، ٢٠١٩، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي
- الشريف، ٢٠٢٠، درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس
- أيوب، وآخرون، ٢٠١٧، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي
- برو، ٢٠١٩، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية
- بشكيط وآخرين، ٢٠٢٢، دور القيادة في تحسين أداء العاملين.
- بوفورة، وآخرون، ٢٠٢٢، بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين
- بوشريط، وآخرين، ٢٠٢٣، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- تفريج، وآخرين، ٢٠٢٠، النمط القيادي و اثره على أداء الموظفين.
- خليفة، ٢٠٢٢، دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- رحموني، ٢٠١٤، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي
- رجب، ٢٠٠٠، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الازمات
- زيات، وآخرون، ٢٠٢٣، تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة
- سعيد، ٢٠١٠، الإرشاد الجماعي العلاجي
- سماح، ٢٠١٩، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية
- صلاح، ٢٠٢٣، النمط القيادي و علاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية.
- طكوبا، وآخرون، ٢٠٢٣، الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين
- عرعر وآخرين، ٢٠١٩، القيادة و اثرها على الأداء .

عمراني، ٢٠٢١، القيادة التنظيمية وأثرها على اتخاذ القرار
كيرد، ٢٠١٥، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
نايت، ٢٠٢٣، دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

الملاحق

من خلال الدراسات الميدانية في مستوصف الفيصل للطب الأسنان بمدينة تبوك، تم دراسة أثر القيادة الإيجابية في تحسين أداء الموظفين لذا، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو منكم المساهمة في إكمال هذا البحث من خلال الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة.

البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ أنثى ☐ ذكر

العمر: من 19 الى 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐ من 35 سنة إلى 45 ☐ ٤٥ سنة وأكثر ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐

المؤهل التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

موظف: نعم ☐ لا ☐

الاسم الوظيفي:

سنوات الخبرة: من ١ إلى ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٥ سنة ☐ من ١٥ إلى ٢٥ سنة ☐ ٢٥ سنة وأكثر ☐

استبيان القيادة الإيجابية

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة الإيجابية	القيادة الإيجابية	20 عبارة	آل سعد، 2023، استبيان القيادة الإيجابية، تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتمتع مديري بالقدرة على الانصات					
2	يتمتع مديري بالوضوح في عرض المعلومات والأهداف والمهام					
3	يشجع مديري الجميع على التعبير عن رأيهم					
4	يمتلك مديري البصيرة ونظرة واضحة لمستقبل الشركة وأهدافها					
5	يتمتع مديري بالقدرة على تصور متطلبات تحقيق الأهداف المستقبلية					
6	يتمتع مديري بالقدرة على الأبداع وإيجاد الحلول الإبداعية					
7	يتمتع مديري بالقدرة على قيادة التغيير لتحقيق الأهداف المستقبلية					
8	يتمتع مديري بالقدرة على تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف وتحسين وتطوير الأداء					
9	أرى في مديري القدوة الحسنة التي تشجعني وتحفزني لتقديم أفضل أداء					
10	يتمتع مديري بالقدرة على تحفيزي والشعور بالحماس والرغبة بالعمل لتحقيق مهام وأهداف جديدة					
12	يشعروني مديري بالثقة في قدرتي على أداء عملي والقيام بمهامي على أكمل وجه					
13	يتمتع مديري بالقدرة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة مهما كانت التحديات					
14	يتمتع مديري بالخبرة والكفاءة على مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف					

					تصرفات وسلوكيات مديري متناسقة مع قيمه ومعتقداته	15
					مديري يأخذ قراراته بناءً على قيمه ومعتقداته	16
					يتوقع مني مديري أن أتصرف بناءً على القيم والأخلاق	17
					مديري يأخذ القرارات الصعبة بناءً على المعايير الأخلاقية العالية	18
					أشعر بتقدير كبير لمديري وأسلوب القيادة وإدارته	20

استبيان تحسين أداء الموظفين

نرجو منكم المساهمة في إكمال هذا البحث من خلال الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة.

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
تحسين أداء الموظفين	التحسين المستمر الانفتاح والتوجه الفعال جودة الإدارة جودة قوى العمل الالتزام طويل الأمد	25 عبارة	الغزاوي، 2021، استبيان تحسين أداء الموظفين، تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي

البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ أنثى ☐ ذكر

العمر: من 19 الى 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐ من 35 سنة إلى 45 ☐ 45 سنة وأكثر ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐

المؤهل التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

موظف: نعم ☐ لا ☐

الاسم الوظيفي:

سنوات الخبرة: من 1 إلى 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنة ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ 20 سنة وأكثر ☐

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التحسين المستمر						
1	تخطط لتحسين عملياتها على نحو مستمر					
2	تعمل على تنفيذ خطط التحسين ضمن جدول زمني واضح					
3	تتفحص نتائج تنفيذ خطط التحسين					
4	تعمل على معالجة الانحرافات عن خطط التحسين					
5	تبادل معلومات نتائج الاداء بشفافية لمعالجتها					
الانفتاح والتوجه الفعال						
6	تنخرط بشكل متكرر في حوار مع العاملين					
7	تقضي الكثير من الوقت في تبادل التوجيه المعرفي والتعلم فيما بينهم					
8	تشارك دائما في العمليات المهمة					
9	تشجع على ثقافة التعلم من الأخطاء					
10	ترحب بالتغيير وتستثمره بشكل ايجابي					
جودة الإدارة						
11	تثق بالعاملين لديها					

					تتخذ القرار في الوقت المناسب	12
					تقوم بتدريب عاملها لتحقيق نتائج أفضل	13
					تحرص على تعزيز النزاهة بين اعضائها	14
					تفوض العاملين لتحمل مسؤولية اعمالهم	15
جودة قوى العمل						
					تلهم أعضائها لتحقيق نتائج غير عادية	16
					توفر الاهتمام بالمقترحات والحلول التي يتوصل لها العاملون	17
					تدرب عاملها على التحمل والمرونة	18
					تسعى الى ان تكون لديها قوى عمل متنوعة ومتكاملة	19
					تنمو عن طريق الشراكات مع الافراد والمنظمات الاخرى	20
الالتزام طويل الأمد						
					تقيم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه	21
					تهدف لخدمة الافراد على أفضل وجه ممكن.	22
					تسعى الى ان تتمتع بقدرة وظيفي واداري لمدة طويلة.	23
					تروج للإدارة الجديدة من داخل أعضائها	24

					توفر مكان عمل آمن لأعضائها	25
--	--	--	--	--	----------------------------	----