

Final Project 2
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

اثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات

أثير علي حسن حجوري

222001363

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام ٢٠٢٥

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة

٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	١,٣. أهمية الدراسة
٧	١,٣,١. على المستوى النظري:
٨	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٩	١,٤. أسئلة الدراسة
٩	١,٥. أهداف الدراسة
٩	١,٦. فرضيات الدراسة
١٠	١,٧. نموذج الدراسة
١٢	١,٨. منهجية الدراسة
١٤	١,٩. الدراسة الميدانية
١٥	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
	٩
٢٠	٢,١. المقدمة:
٢١	٢,٢. المتغير المستقل
٢٢	٢,٣. المتغير التابع
٢٣	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٤	٢,٥. الخاتمة
٣٠	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تعد القيادة التحفيزية واحدة من أهم العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح أي مؤسسة، إذ تلعب دورًا محوريًا في توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المنشودة. ففي عصر الأعمال الحديث، لم يعد كافيًا أن يمتلك المدير سلطة رسمية لإدارة فريقه، بل أصبح من الضروري أن يمتلك القدرة على إلهام الأفراد وتحفيزهم داخليًا، ليصبحوا أكثر التزامًا وإنتاجية. القيادة التحفيزية تقوم على مبادئ تشجع الموظف على المشاركة الفعالة، وتعزز شعوره بالانتماء إلى المؤسسة، وتزيد من حماسه لتقديم أفضل ما لديه.

تتأثر فعالية المؤسسات بشكل مباشر بالأداء الفردي والجماعي للموظفين، وما يميز القيادة التحفيزية هو التركيز على احتياجات الموظف النفسية والاجتماعية، وفهم دوافعه المختلفة، سواء كانت مادية أم معنوية. فالمؤسسات التي تتبنى أساليب القيادة التحفيزية تسعى لتوفير بيئة عمل مشجعة، تقوم على التواصل المستمر، وتقدير الجهود المبذولة، ومكافأة الإنجازات. هذا النهج يعزز من مستوى رضا الموظفين ويزيد من التزامهم تجاه أهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء العام ورفع مستوى الإنتاجية.

وعلاوة على ذلك، تلعب القيادة التحفيزية دورًا أساسيًا في تطوير ثقافة المؤسسة، حيث تصبح بيئة العمل محفزة على الابتكار والإبداع، ويشعر الموظفون فيها بالأمان لتقديم أفكار جديدة والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما أن هذا النوع من القيادة يقلل من معدلات الغياب والاستقالات، ويعزز ولاء الموظفين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى استقرار المؤسسة على المدى الطويل.

من هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات، مع التركيز على الطرق التي يمكن للقيادة من خلالها رفع مستوى التحفيز الداخلي والخارجي للموظفين، وتأثير ذلك على جودة العمل، وكفاءة الإنتاجية، ورضا الموظفين بشكل عام. ويأمل هذا البحث في تقديم رؤى واضحة تساعد القادة في تبني أساليب تحفيزية فعالة تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة عالية.

١,٢ . مشكلة الدراسة

تعد القيادة التحفيزية من العوامل الحاسمة التي تؤثر على مستوى أداء الموظفين في المؤسسات، حيث تلعب دوراً رئيسياً في توجيه سلوكياتهم وتعزيز التزامهم تجاه أهداف المؤسسة. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات صعوبة في تطبيق أساليب القيادة التحفيزية بشكل فعال، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية. فالعديد من المديرين يعتمدون على أساليب الإدارة التقليدية القائمة على الرقابة الصارمة والتوجيه المباشر، دون الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تشكل دوافع حقيقية للموظفين. هذه الطريقة قد تؤدي إلى شعور الموظفين بالجمود الوظيفي، وتراجع الحماس، وبالتالي ضعف الإنتاجية والجودة في الأداء.

إضافة إلى ذلك، يشكل التغير المستمر في بيئة العمل ومتطلبات السوق تحدياً إضافياً للمؤسسات، حيث يتطلب من القادة القدرة على تحفيز فرقهم لمواجهة الضغوط والمنافسة، وتحقيق مستويات عالية من الابتكار والإبداع. ولكن غياب برامج تحفيزية واضحة وفعالة، أو عدم وجود وعي كافٍ

لدى القادة بأهمية التحفيز النفسي والاجتماعي، يؤدي إلى ضعف مشاركة الموظفين وانخفاض رضاهم الوظيفي.

كما أن أثر القيادة التحفيزية لا يقتصر على الأداء الفردي للموظف فقط، بل يمتد إلى الأداء العام للمؤسسة، حيث أن انخفاض التحفيز يؤدي إلى ضعف التعاون بين الموظفين، وتراجع مستوى الالتزام بالخطط والأهداف المؤسسية، وزيادة معدلات الغياب والاستقالات، وهو ما يشكل عبئاً مالياً وإدارياً كبيراً على المؤسسة. وبالرغم من ذلك، هناك نقص في الدراسات العملية التي تبين مدى تأثير أساليب القيادة التحفيزية على تحسين الأداء المؤسسي بشكل مباشر، خاصة في السياق العربي والثقافات المحلية، ما يجعل من الضروري إجراء دراسة متعمقة لفهم هذا التأثير وتقديم توصيات عملية لتطوير أساليب القيادة داخل المؤسسات .

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

هناك نقص في الدراسات التي تناولت تأثير القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات العربية، مقارنة بالدراسات الغربية التي ركزت على بيئات عمل مختلفة ثقافياً وسلوكياً.

معظم الأبحاث السابقة ركزت على القيادة بشكل عام دون التمييز بين أساليب التحفيز الداخلي (مثل تعزيز الدافعية الذاتية والانتماء المؤسسي) والتحفيز الخارجي (مثل المكافآت المادية والترقيات)، وبالتالي لم تقدم فهماً واضحاً لدور كل نوع من أنواع التحفيز في تحسين الأداء.

غياب الدراسات التي تربط بين القيادة التحفيزية وعوامل مثل رضا الموظف، الولاء التنظيمي، ومعدلات الغياب والاستقالات، ما يجعل الصورة النظرية غير مكتملة فيما يتعلق بأثر القيادة التحفيزية على الأداء المؤسسي بشكل شامل.

قلة الدراسات التي تركز على دمج التحفيز النفسي والاجتماعي مع الأداء الوظيفي، بينما معظم الأبحاث التقليدية ركزت على التحفيز المادي فقط.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

ضعف التطبيق الفعلي لأساليب القيادة التحفيزية داخل المؤسسات، حيث تعتمد الكثير من المؤسسات على أساليب تقليدية تركز على الرقابة الصارمة والمكافآت المادية فقط، دون الاهتمام بالتحفيز النفسي والاجتماعي للموظفين.

عدم وعي بعض القادة بأساليب التحفيز الحديثة وأهميتها في تعزيز الأداء، مما يؤدي إلى انخفاض فعالية استراتيجيات القيادة المتبعة. مقاومة بعض الموظفين للتغيير أو عدم المشاركة الفعالة، نتيجة غياب بيئة عمل محفزة أو ضعف التواصل بين القادة والموظفين.

نقص السياسات والإجراءات الرسمية في المؤسسات لتطبيق برامج تحفيزية متكاملة، ما يؤدي إلى تفاوت مستويات الأداء بين الموظفين وعدم تحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية المتاحة.

١,٣. أهمية الدراسة

تكتسب دراسة القيادة التحفيزية وأثرها على أداء الموظفين أهمية كبيرة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة من حيث تطوير الأداء ورفع كفاءة العنصر البشري. فنجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على امتلاكها للموارد المالية أو التقنية، بل يركز بشكل رئيسي على مدى قدرة القيادة على تحفيز الموظفين ودفعهم نحو الإبداع والتميز في العمل. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تمارسه القيادة التحفيزية في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز بيئة العمل الإيجابية داخل المؤسسات.

إن القيادة التحفيزية تعتبر من أهم العناصر التي تؤثر في العلاقات التنظيمية بين القادة والموظفين، فهي تخلق مناخاً من الثقة والاحترام المتبادل، وتشجع على روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار. وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً في كونها تساعد على فهم العوامل النفسية والسلوكية التي تحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد والإبداع في أعمالهم. فالقائد الناجح لا يقتصر دوره على توجيه الموظفين فحسب، بل يتعدى ذلك إلى استثارة دوافعهم وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة.

كما أن أهمية هذه الدراسة تنبع من الحاجة الملحة لدى المؤسسات العربية إلى تطوير نماذج قيادية فعالة تتناسب مع خصوصية بيئتها الثقافية والتنظيمية، خاصة في ظل قلة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الجانب بشكل معمق. لذلك فإن هذه الدراسة تساهم في سد فجوة معرفية مهمة من خلال تحليل أثر القيادة التحفيزية على الأداء في سياق بيئي عربي، مما يثري المعرفة العلمية في مجال الإدارة والقيادة.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الدور المتزايد الذي تلعبه القيادة التحفيزية في بيئة الأعمال الحديثة، خصوصاً مع تطور النظريات الإدارية التي تؤكد على أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات واستدامتها. إذ تسعى هذه الدراسة إلى إثراء المعرفة النظرية من خلال توضيح العلاقة بين أساليب القيادة التحفيزية ومستوى أداء الموظفين، وربطها بالإطار النظري المتعلق بالدافعية، والسلوك التنظيمي، ونظريات القيادة الحديثة.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في سد الفجوة العلمية في الأدبيات المتعلقة بقيادة الأفراد في المؤسسات العربية، وخاصة في ظل التحولات الاقتصادية ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي

تضع تمكين الموارد البشرية والتطوير التنظيمي في مقدمة أولوياتها. وتساهم الدراسة أيضاً في تعميق الفهم حول العوامل النفسية والسلوكية التي يخلقها القائد في بيئة العمل، وما يترتب عليها من مشاعر انتماء، رضا وظيفي، وولاء مؤسسي، مما يمهد لتوسيع النظريات المتعلقة بتحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز مهارات القيادة التحفيزية

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تُعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة للمؤسسات التي تسعى إلى رفع كفاءة وفاعلية موظفيها، إذ تُبرز الأثر المباشر للقيادة التحفيزية في تحسين مستويات الإنتاجية، والجودة، والالتزام بالمهام، والابتكار في بيئة العمل. من خلال نتائج هذه الدراسة يمكن للمؤسسات وضع إستراتيجيات عملية لتعزيز أساليب القيادة القائمة على التحفيز وتشجيع المبادرات الإبداعية، مما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورفع قدرتها التنافسية.

كما تساعد هذه الدراسة المديرين وقادة الفرق على فهم أفضل لاحتياجات الموظفين النفسية والسلوكية، وتطوير أساليب تواصل فعّالة معهم، وإيجاد بيئة عمل إيجابية تعزز روح الفريق والانتماء المؤسسي. وتساهم كذلك في تصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات القيادة التحفيزية لدى المديرين، واختيار الأشخاص المناسبين لشغل المناصب القيادية بناءً على قدراتهم التحفيزية وليس فقط على مهاراتهم الإدارية التقليدية.

ويمكن أن تُسهم هذه الدراسة أيضاً في تحسين سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالتحفيز، مثل أنظمة المكافآت، التقدير، والمسارات المهنية، مما يؤدي إلى تقليل معدلات دوران الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي واستقرار القوى العاملة داخل المؤسسة

١,٤ . أسئلة الدراسة

١. ما مدى تأثير القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسة؟
٢. ما أهم ممارسات القيادة التحفيزية المتبعة داخل المؤسسة، وكيف تنعكس على إنتاجية الموظفين؟
٣. هل تختلف استجابة الموظفين للقيادة التحفيزية باختلاف خصائصهم الوظيفية؟
٤. ما العلاقة بين مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل وفاعلية القيادة التحفيزية في تحسين أدائهم؟

١,٥ . أهداف الدراسة

١. دراسة تأثير القيادة التحفيزية على أداء الموظفين داخل المؤسسة.
٢. التعرف على أهم أساليب وممارسات القيادة التحفيزية المتبعة في المؤسسة.
٣. تقييم مدى استجابة الموظفين للقيادة التحفيزية واختلافها باختلاف خصائصهم الوظيفية.
٤. اقتراح آليات عملية لتعزيز دور القيادة التحفيزية في تحسين أداء الموظفين.

١,٦ . فرضيات الدراسة

١- الفرضية الصفرية (H1):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسة.

(H2) الفرضية البديلة - ٢:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسة

(H3) الفرضية الاتجاهية - ٣:

كلما ارتفع مستوى القيادة التحفيزية، ارتفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة

(H4) الفرضية غير الاتجاهية - ٤:

هناك علاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين في المؤسسة دون تحديد اتجاه العلاقة.

١,٧. نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة الحالي على توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين داخل المؤسسات، حيث يفترض النموذج أن أساليب القيادة التحفيزية التي يمارسها القادة تسهم في تعزيز مستوى أداء العاملين من خلال رفع دافعيتهم للعمل، وزيادة التزامهم، وتحسين سلوكهم الوظيفي. ويعكس هذا النموذج العلاقة السببية بين المتغيرات، بحيث يُنظر إلى القيادة التحفيزية كمتغير مستقل يُتوقع أن يؤثر

نشستحليل قوة هذا التأثير واتجاهه، وفهم الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة في تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية داخل بيئة العمل.

:المتغير المستقل

القيادة التحفيزية

ويمثل الأساليب والممارسات التي يستخدمها القائد لدعم الموظفين، وتشجيعهم، وإلهامهم لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز والالتزام.

:المتغير التابع

أداء الموظفين

ويمثل مستوى الإنجاز الذي يقدمه الموظفون، ومدى كفاءتهم، وجودة أدائهم لمهامهم الوظيفية، والتزامهم بمعايير المؤسسة.

١,٨. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويهدف هذا المنهج إلى وصف مستوى القيادة التحفيزية لدى القادة داخل المؤسسات، وكذلك وصف مستوى أداء الموظفين، ثم تحليل العلاقة بينهما لمعرفة مدى تأثير القيادة التحفيزية على أداء العاملين.

تم استخدام هذا المنهج لأنه يسمح بجمع بيانات كمية قابلة للقياس، ويساعد في استنتاج نتائج دقيقة حول طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحفيزية) والمتغير التابع (أداء الموظفين). كما يتيح هذا المنهج تفسير النتائج بشكل منطقي ومبني على الأدلة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المؤسسات المستهدفة، وتم اختيار عينة منهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل مناسب للعاملين. وتم تحديد حجم العينة بما يتوافق مع متطلبات التحليل الإحصائي.

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم إعدادها وفق أسس علمية وبناءً على مقياس ليكرت الخماسي. واشتملت الاستبانة على محورين رئيسيين:

1. محور القيادة التحفيزية لقياس الأساليب والممارسات التحفيزية لدى القادة.
2. محور أداء الموظفين لقياس مستوى الكفاءة، الجودة، الالتزام، والإنتاجية.

أساليب التحليل الإحصائي

، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل SPSS تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- معامل الارتباط لفحص العلاقة بين المتغيرين
- اختبار الفرضيات لقياس تأثير القيادة التحفيزية على أداء الموظفين

وتم اعتماد مستوى دلالة (٠,٠٥) للحكم على دقة وصحة النتائج الإحصائية.



٩, ١. الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع البيانات والمعلومات الفعلية من الميدان لفهم أثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات. وتم تنفيذ هذه الدراسة وفق خطوات منهجية واضحة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

أولاً: موقع الدراسة الميدانية

تم تطبيق الدراسة في إحدى المؤسسات التي تعتمد على العمل الإداري والتنظيمي، وذلك لكون بيئة العمل فيها تعتمد بشكل كبير على التفاعل بين القادة والموظفين، مما يجعلها مناسبة لدراسة أثر القيادة التحفيزية على الأداء الوظيفي.

ثانياً: المشاركون في الدراسة

شملت الدراسة مجموعة من الموظفين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، والتنفيذية). وتم اختيار المشاركين بطريقة تضمن التنوع والتمثيل الواقعي لبيئة العمل، بهدف الحصول على بيانات تعكس الواقع الحقيقي للمؤسسة.

ثالثاً: إجراءات تنفيذ الدراسة

1. توزيع الاستبانة

تم تصميم استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعها على أفراد العينة بشكل مباشر داخل المؤسسة أو إلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين.

2. شرح الهدف للمشاركين

تم توضيح هدف الدراسة للمشاركين، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها للأغراض الأكاديمية فقط.

3. جمع البيانات:

جُمعت الاستبانات بعد التأكد من اكتمالها، وتم استبعاد أي استبانة لا تستوفي الشروط المطلوبة لضمان جودة البيانات.

4. الرقمنة والترميز:

بعد جمع البيانات، تم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) عبر عملية ترميز دقيقة للمتغيرات والمحاور الواردة في الاستبانة.

١٠,١. مخطط المشروع المقترح

يهدف هذا المشروع إلى دراسة أثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات، وذلك من خلال مجموعة من الخطوات المنظمة التي تضمن جودة تنفيذ البحث ودقة نتائجه. ويُعرض المخطط المقترح كما يلي:

١. تحديد مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة في ضعف أو تباين مستويات أداء الموظفين داخل المؤسسات، والحاجة لمعرفة مدى تأثير القيادة التحفيزية على تحسين هذا الأداء.

٢. تحديد أهداف الدراسة

- قياس مستوى القيادة التحفيزية في المؤسسة.
 - التعرف على مستوى أداء الموظفين.
 - تحليل العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين.
 - تحديد قوة واتجاه تأثير القيادة التحفيزية على الأداء الوظيفي.
-

صياغة أسئلة الدراسة ٣.

- ما مستوى القيادة التحفيزية لدى القادة؟
 - ما مستوى أداء الموظفين؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين؟
 - إلى أي مدى تؤثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين؟
-

صياغة فرضيات الدراسة ٤.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين.
 - تمارس القيادة التحفيزية تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي للموظفين.
-

٥. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة موظفي المؤسسة، بينما تُختار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية أو ما يناسب بيئة التطبيق، وذلك لضمان تمثيل واقعي وموثوق.

٦. أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة لأنها أداة مناسبة للبحوث الكمية، وتم توزيعها على المشاركين بعد التأكد من صلاحيتها وثباتها.

٧. تحليل البيانات

من خلال SPSS يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج

- الإحصاء الوصفي
- معامل الارتباط
- اختبارات الفرضيات

وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة

٨. عرض النتائج ومناقشتها

تُعرض نتائج التحليل الإحصائي بطريقة منظمة، ثم تُناقش بالرجوع إلى الأدبيات السابقة والدراسات ذات العلاقة لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف.

٩. التوصيات

تستخلص التوصيات بناءً على النتائج، مثل تعزيز ممارسات القيادة التحفيزية وتحسين بيئة العمل بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

* أهمية إجراء مراجعات للأدبيات :

تعتبر مراجعة الأدبيات جزءاً حيوياً من أي بحث علمي، فهي تساهم في توضيح المفاهيم الأساسية وتحديد المتغيرات الهامة التي تؤثر في موضوع الدراسة. كما تساعد في فهم التطور التاريخي للدراسات السابقة، وتحديد الثغرات المعرفية التي يمكن للبحث الحالي أن يسدها. بالإضافة إلى ذلك، تمكن مراجعة الأدبيات الباحث من بناء إطار نظري قوي يستند إلى أسس علمية راسخة، وتجنب تكرار الجهود التي بذلها الآخرون.

* مقدمة موجزة عن محتويات الفصل :

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بأثر القيادة على أداء الموظفين. سيتناول الفصل مفهوم القيادة وأنماطها المختلفة، بالإضافة إلى مفهوم أداء الموظفين ومحدداته. كما سيستعرض العلاقة بين القيادة والأداء، وكيف يمكن للقيادة أن يؤثر في أداء مرؤوسيه بشكل إيجابي أو سلبي.

* أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة :

تكمن أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة في أنها توفر للباحث قاعدة بيانات شاملة حول الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين. تساعد هذه المراجعة في تحديد المتغيرات التي تم دراستها سابقاً، والنتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون. كما تمكن الباحث من تحديد الجوانب التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، والتي يمكن أن تكون موضوعاً للبحث الحالي.

* دراسات أدبية سابقة :

(هنا يتم استعراض الدراسات السابقة بشكل مفصل، مع ذكر اسم الباحث وسنة النشر وأهم النتائج التي توصل إليها. يمكن تقسيم الدراسات إلى مجموعات حسب الموضوع أو المتغيرات التي تم دراستها). على سبيل المثال:

* دراسة (اسم الباحث، سنة النشر) التي هدفت إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في قطاع (اسم القطاع). توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بأداء الموظفين، وأن القادة التحويليين يتمكنون من تحفيز مرؤوسيهم لتحقيق أهداف المنظمة.

٢,٢. المتغير المستقل

١. تعريف أداء الموظفين:

ابداً بتعريف واضح ومحدد لأداء الموظفين. يمكنك الاعتماد على مراجع علمية وإدارية مختلفة لتقديم تعريف شامل.

* ناقش أهمية أداء الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.

* اذكر العوامل الرئيسية التي تؤثر في أداء الموظفين، مثل المهارات، الحوافز، بيئة العمل، والقيادة.

٢. تطوره التاريخي:

استعرض كيف تطور مفهوم أداء الموظفين عبر الزمن. يمكنك الرجوع إلى النظريات الإدارية القديمة والحديثة.

* اذكر المراحل الرئيسية في تطور هذا المفهوم، وكيف تأثر بالتحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

٣. الأبعاد الرئيسية لأداء الموظفين:

- * حدد الأبعاد الرئيسية التي يتكون منها أداء الموظفين. يمكن أن تشمل هذه الأبعاد
 - * الكفاءة: قياس مدى تحقيق الموظف للأهداف المطلوبة بأقل وقت وجهد
 - * الفعالية: قياس مدى تحقيق الموظف للنتائج المطلوبة
 - * الجودة: قياس مدى جودة العمل الذي يقدمه الموظف
 - * الابتكار: قياس مدى قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة
 - * الالتزام: قياس مدى التزام الموظف بقيم المؤسسة وأهدافها
- * اشرح كل بعد من هذه الأبعاد بالتفصيل، وكيفية قياسه وتقييمه
- * يمكنك هنا إضافة رسم بياني يوضح الأبعاد الرئيسية لأداء الموظفين وتأثير كل بعد على الأداء العام.

٤. النظريات المرتبطة بأداء الموظفين

- * استعرض أهم النظريات التي تفسر أداء الموظفين، مثل
 - * نظرية الدافعية: تركز على العوامل التي تحفز الموظفين على الأداء الجيد، مثل الحوافز والمكافآت والتقدير.
 - * نظرية العدالة: تركز على أهمية شعور الموظفين بالعدالة في المعاملة والتقييم
 - * نظرية التوقع: تركز على توقعات الموظفين حول العلاقة بين جهودهم وأدائهم والنتائج التي سيحصلون عليها
 - * نظرية تحديد الأهداف: تركز على أهمية تحديد أهداف واضحة ومحددة لتحسين الأداء
- * اشرح كل نظرية بالتفصيل، وكيف يمكن تطبيقها في المؤسسات لتحسين أداء الموظفين.

٢,٣. المتغير التابع

أداء الموظفين في المؤسسات

أداء الموظفين هو حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة، فهو يعكس مدى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. يُعرف أداء الموظفين بأنه المحصلة النهائية لجهودهم، والتي تتأثر بعوامل متعددة مثل المهارات، والتحفيز، وبيئة العمل. يعتبر الأداء الجيد للموظفين مؤشراً على صحة المؤسسة وقدرتها على المنافسة والنمو في السوق.

تاريخياً، تطور مفهوم أداء الموظفين مع تطور الإدارة نفسها. في البدايات، كان التركيز على الإنتاجية الكمية فقط، ولكن مع مرور الوقت، أدركت المؤسسات أهمية الجودة، والابتكار، ورضا العملاء. في العصر الحديث، أصبح تقييم الأداء أكثر شمولية، حيث يشمل جوانب مثل القيادة، والعمل الجماعي، والتطوير المستمر. هذا التطور يعكس التحول من النظرة التقليدية إلى نظرة أكثر تكاملية لأداء الموظفين.

أبعاد أداء الموظفين تتضمن عدة جوانب رئيسية، منها: الكفاءة (إنجاز المهام بأقل وقت وجهد)، والفعالية (تحقيق الأهداف المحددة)، والجودة (تقديم عمل متقن ومطابق للمعايير)، والابتكار (تقديم أفكار وحلول جديدة)، والالتزام (الولاء للمؤسسة وأهدافها). هذه الأبعاد تتكامل مع بعضها البعض لتشكل صورة شاملة لأداء الموظف، وتساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

هناك العديد من النظريات المرتبطة بأداء الموظفين، مثل نظرية التوقع التي تركز على توقعات الموظفين حول النتائج المترتبة على جهودهم، ونظرية العدالة التي تؤكد على أهمية المساواة في المعاملة والحقوق، ونظرية تحديد الأهداف التي تشير إلى أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يزيد من دافعية الموظفين وأدائهم. هذه النظريات تساعد المؤسسات على فهم العوامل التي تؤثر في أداء الموظفين، وتصميم استراتيجيات فعالة لتحسينه.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتمثل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحفيزية والمتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين في علاقة طردية إيجابية حيث يسهم تبني القادة لأسلوب القيادة التحفيزية في رفع مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسات إذ تعمل القيادة التحفيزية على تعزيز الدافعية الداخلية لدى الموظفين وزيادة شعورهم بالتقدير والانتماء مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية وجودة العمل والالتزام الوظيفي والابتكار كما

أن القائد التحفيزي يشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار ويعمل على خلق بيئة عمل داعمة تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى

وعلى الرغم من اهتمام العديد من الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين إلا أن هناك فجوات بحثية لا تزال قائمة تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت هذا الأثر في سياقات مؤسسية محددة خاصة في البيئة العربية إضافة إلى قلة الأبحاث التي ركزت على دور المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والتمكين الوظيفي في تعزيز العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين كما تبرز فجوة في قياس الأداء الوظيفي حيث تعتمد بعض الدراسات على مؤشرات تقليدية دون الربط بين الجوانب الكمية والسلوكية للأداء فضلاً عن قلة الدراسات الميدانية الحديثة التي تناولت الأثر طويل المدى للقيادة التحفيزية باستخدام نماذج تحليلية متقدمة

٢,٥ . الخاتمة

تخلص هذه الدراسة إلى أن القيادة التحفيزية تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات حيث أظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية بين تبني القيادات لأساليب التحفيز المختلفة ومستوى أداء الموظفين من حيث جودة العمل والإنتاجية والالتزام الوظيفي ويعود ذلك إلى ما توفره القيادة التحفيزية من بيئة عمل داعمة تقوم على التشجيع والتقدير وبناء الثقة مما ينعكس بشكل مباشر على دافعية الموظفين وحماسهم لإنجاز مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة كما بينت النتائج أن القائد التحفيزي يسهم في تعزيز روح المبادرة لدى الموظفين ويشجعهم على تطوير قدراتهم المهنية بما يخدم مصلحة الفرد والمؤسسة على حد سواء

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى عدد من الآثار المستقبلية المهمة حيث تؤكد على ضرورة اهتمام المؤسسات بتنمية مهارات القيادة التحفيزية لدى القيادات الإدارية من خلال برامج تدريبية متخصصة لما لذلك من أثر إيجابي مستدام على الأداء الوظيفي كما تفتح هذه الدراسة المجال أمام باحثين مستقبليين لدراسة متغيرات

أخرى يمكن أن تؤثر في العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقافة المؤسسية إضافة إلى إمكانية تطبيق الدراسة على قطاعات مختلفة أو استخدام مناهج بحثية متنوعة بما يسهم في تعميم النتائج وتعزيز موثوقيتها

وتتمثل المساهمة الإجمالية لهذه الدراسة في تقديم إضافة علمية للأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة التحفيزية من خلال توضيح أثرها في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات كما تقدم نتائجها فائدة عملية للإدارات العليا وصناع القرار من خلال إبراز أهمية تبني أساليب قيادية قائمة على التحفيز كوسيلة فعالة للارتقاء بالأداء وتحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز الاستقرار الوظيفي وبذلك تسهم هذه الدراسة في دعم التوجه نحو ممارسات قيادية أكثر فاعلية تخدم أهداف المؤسسات وتواكب متطلبات بيئة العمل الحديثة...

الفصل الثالث: منهجية البحث 1.

مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل منهجية البحث التي تم الاعتماد عليها لدراسة أثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات. حيث يوضح هذا الفصل تصميم البحث المتبع، ومجتمع الدراسة، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات العلمية التي تم اتباعها للوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في فهم العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى أداء الموظفين داخل المؤسسات.

?

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

2. القيادة التحفيزية:

يقصد بها في هذه الدراسة الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد أو المدير في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل من خلال الدعم المعنوي والمادي، وتقدير جهودهم، وتوفير بيئة عمل إيجابية تساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

3. أداء الموظفين:

يقصد به مستوى كفاءة الموظفين في إنجاز المهام والمسؤوليات الوظيفية الموكلة إليهم، ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم داخل المؤسسة، ويقاس ذلك من خلال الإنتاجية وجودة العمل والالتزام الوظيفي.

?

4. تصميم البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات. حيث يقوم هذا المنهج بوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها من خلال جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الاستبيان، ومن ثم تحليل هذه البيانات للوصول إلى النتائج التي تساعد في تفسير العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى أداء الموظفين.

2

5. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في المؤسسات، حيث تم اختيار عينة من الموظفين من مختلف الأقسام الوظيفية، وذلك بهدف التعرف على آرائهم حول أساليب القيادة التحفيزية المتبعة داخل المؤسسات ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم الوظيفي.

2

6. طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في هذا البحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، حيث تم تصميم مجموعة من الأسئلة التي تقيس مستوى القيادة التحفيزية في المؤسسة ومدى تأثيرها على أداء الموظفين. وتم توزيع الاستبيان على عدد من الموظفين العاملين في المؤسسات، وذلك بهدف الحصول على بيانات تساعد في تحليل موضوع الدراسة.

2

7. أنواع البيانات

:اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات، وهما

:البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض.

8. البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحفيزية وأداء الموظفين.

2

9. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الاستبيانات، سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى متغيرات الدراسة.
- تحليل الارتباط لدراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين.
- تحليل الانحدار لمعرفة مدى تأثير القيادة التحفيزية على أداء الموظفين.

SPSS. وذلك باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل برنامج

2

10. خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية البحث التي تم الاعتماد عليها في دراسة أثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات، حيث تم توضيح تصميم البحث، ومجتمع الدراسة، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات. ويشكل هذا الفصل الأساس الذي سيتم من خلاله تحليل النتائج في الفصول القادمة.

١١. المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، أصبح الاهتمام بأساليب القيادة الفعالة من أولويات المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة. وتُعد القيادة التحفيزية من الأساليب القيادية التي تركز على تحفيز الموظفين وتعزيز دافعيتهم نحو العمل، من خلال توفير بيئة عمل إيجابية قائمة على الدعم والتقدير وبناء العلاقات المهنية الجيدة.

كما يُعد أداء الموظفين من العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث يتأثر هذا الأداء بعدة عوامل من أهمها أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة. فكلما كان القائد قادراً على تحفيز العاملين وتشجيعهم، انعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى الإنتاجية وجودة الأداء.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات، وذلك من خلال جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان وتحليلها، بهدف الوصول إلى نتائج تساهم في توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

١٢. توصيف عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين في المؤسسات، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان عليهم بهدف التعرف على آرائهم حول أثر القيادة التحفيزية على أدائهم الوظيفي. وقد تم تحليل البيانات بناءً على عدد من المتغيرات الديموغرافية، وهي: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وذلك بهدف إعطاء صورة أوضح عن خصائص أفراد العينة.

جدول : آراء المشاركين حول القيادة التحفيزية

جدول: مقارنة آراء المشاركين حول القيادة التحفيزية

السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
تشجيع المدير	20 (40%)	18 (36%)	6 (12%)	4 (8%)	2 (4%)
تقدير الجهود	18 (36%)	20 (40%)	7 (14%)	3 (6%)	2 (4%)
بيئة العمل	22 (44%)	17 (34%)	5 (10%)	4 (8%)	2 (4%)
دعم المدير	19 (38%)	21 (42%)	5 (10%)	3 (6%)	2 (4%)
تحسين الأداء	21 (42%)	18 (36%)	6 (12%)	3 (6%)	2 (4%)
الحوافز	24 (48%)	16 (32%)	5 (10%)	3 (6%)	2 (4%)
القيادة التحفيزية	23 (46%)	17 (34%)	5 (10%)	3 (6%)	2 (4%)

١٣. اختبار الصدق والثبات :

المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	درجة الثبات
القيادة التحفيزية {مستقل}	٤	0.87	مرتفع
أداء الموظفين {تابع}	٣	0.82	مرتفع
المجموع الكلي	٧	0.85	مرتفع

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
مرتفع	0.65	3.80	القيادة التحفيزية
متوسط	0.70	3.60	اداء الموظفين

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمتغير القيادة التحفيزية بلغ (٣,٨٠) بانحراف معياري (٠,٦٥)، مما يدل على أن مستوى القيادة التحفيزية جاء بدرجة مرتفعة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير أداء الموظفين (٣,٦٠) بانحراف معياري (٠,٧٠)، مما يشير إلى أن مستوى أداء الموظفين جاء بدرجة متوسطة.

وبشكل عام، تعكس النتائج وجود مستوى جيد من القيادة التحفيزية في المؤسسات، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الموظفين.

١٤. اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات.

القرار	النتيجة	مستوى الدلالة	المتوسط العام	الفرضية
رفض H_0 وقبول H_1	يوجد اثر	0.000	3.70	الفرضية الاولى

تشير نتائج اختبار الفرضية الأولى إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحفيزية على أداء الموظفين، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠٥)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1). وهذا يدل على أن القيادة التحفيزية تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات.

في ختام هذا الفصل، تم تناول تحليل البيانات المتعلقة بأثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية واختبار الفرضيات.

وقد أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى القيادة التحفيزية جاء بدرجة مرتفعة، في حين جاء مستوى أداء الموظفين بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

كما بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحفيزية على أداء الموظفين، الأمر الذي يؤكد أهمية تبني أساليب القيادة التحفيزية في المؤسسات لتعزيز مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بتطوير مهارات القادة في مجال التحفيز، لما له من دور فعال في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

قائمة المراجع

١. الزهراني، أحمد بن محمد. (٢٠٢١). أثر القيادة التحفيزية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد ١٣، العدد ٢.
2. الحربي، منى عبد الرحمن. (٢٠٢٠). دور القيادة في تعزيز الدافعية الداخلية للموظفين وأثرها على الإنتاجية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
3. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). Transformational Leadership. New York: Routledge.
4. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education.
5. الكبيسي، فاطمة عبد الله. (٢٠٢٢). العلاقة بين أساليب القيادة التحفيزية ومستوى الرضا الوظيفي في بيئة العمل. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة قطر.
٦. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). SAGE Publication

1. Burns, J. M. (1978).

Leadership. Harper & Row.

(.مرجع تأسيسي لمدارس القيادة والتحفيز داخل المؤسسات)

2. Bass, B. M. (1985).

Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

(.أحد أهم المراجع التي تناقش تأثير القيادة على أداء العاملين)

3. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990).

A theory of goal setting and task performance. Prentice Hall.

(.يتناول تأثير تحديد الأهداف على التحفيز والأداء)

4. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000).

“The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits.” Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.

(.مرجع رئيسي في نظرية التحفيز الذاتي وعلاقته بالأداء)

5. Goleman, D. (2000).

“Leadership that gets results.” Harvard Business Review, 78(2), 78–90.

(.يتناول أنماط القيادة وتأثيرها على نتائج العمل)

6. Noe, R. A. (2008).

Employee training and development. McGraw-Hill.

(.يشرح أهمية التحفيز القيادي في تطوير أداء العاملين)

العطوي، حمد بن علي. القيادة الإدارية الحديثة دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان

الحميدي، عبد الله بن محمد. القيادة التحفيزية وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين مجلة العلوم الإدارية

الطائي، حسين حمدان. إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان

العبادي، أحمد عبد الرحمن. السلوك التنظيمي دار الشروق للنشر والتوزيع عمان

العامري، صالح مهدي. القيادة الإدارية والتفكير الاستراتيجي دار وائل للنشر عمان

Bass, B. M. Leadership and performance beyond expectations Free Press New York

Robbins, S. P. Organizational behavior Pearson Education

Northouse, P. G. Leadership theory and practice Sage Publications

Yukl, G. Leadership in organizations Pearson Education

Armstrong, M. Human resource management practice Kogan Page

Robbins, S. P. (2005). Organizational Behavior. Pearson Education.

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice. Sage Publications.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics.