

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة

إعداد الطالبة/ روان سلطان يوسف السعداني

إشراف/ د. فيصل عبد الحميد , د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

Midocean University

College of Management

Master Business Administration

**Analyzing the impact of transformational leadership on employee
performance in startup companies**

Prepared by: Rawan sultan yousif Alsaadani

Supervised by: Dr. Faisal abdulhamed , Dr. Fayez jarad

Year:2025

﴿بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ﴾

(قُلْ هَلْ يَسْتَعْرِئُ الَّذِينَ يَغْلِبُونَ وَالَّذِينَ لَا

يَغْلِبُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ)

«سورة الزمر: الآية ٩»

"إلى من كان دائماً سندي ونبع أمانٍ لي،
أشكرك من أعماق قلبي على كل لحظة دعم، وكل كلمة طمأنينة
كانت كفيلة بأن تضيء أيامي المظلمة. وجودك في حياتي هو
نعمة لا تُقدر بثمن، وأتمنى أن تعلم مدى امتناني لكل ما تفعله
لأجلي. هذا الإهداء المتواضع يعبر عن جزء بسيط من حبي
وتقديري لك.

فهرس المحتويات

٧	ملخص
٨	الفصل الاول: الاطار العام للدراسة
٩	مقدمة الدراسة
١١	مشكلة الدراسة
١١	أهمية الدراسة:
١٢	أهداف الدراسة:
١٢	تساؤلات الدراسة:
١٣	فروض الدراسة:
١٣	الدراسات السابقة:
١٧	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٠	المنهجية وطرق البحث
٢٠	أدوات الدراسة
٢١	حدود الدراسة
٢٤	الفصل الثاني : الاطار النظري
٢٥	المبحث الاول : القيادة التحويلية
٤٢	المبحث الثاني : أداء الموظفين
٥٩	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
٥٩	3.1 مقدمة
٥٩	3.2 منهجية البحث
٥٩	3.3 تحليل البيانات الديمغرافية
٦٨	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٦٨	4.1 مقدمة
٦٨	4.2 النتائج العامة للدراسة
٧٠	4.3 تحليل النتائج الرئيسية

٧٣	4.6 الخاتمة
٧٤	المراجع:
٧٤	المراجع العربية:
٧٥	المراجع الأجنبية:
٧٧	ملحق رقم (١)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية (Transformational Leadership) على أداء الموظفين في الشركات الناشئة، وهي بيئات عمل تتسم بالتحديات الكبيرة والفرص المتزايدة. تتميز الشركات الناشئة بمواردها المحدودة وديناميكيها العالية، مما يجعل دور القيادة فيها حاسماً لتحقيق الأهداف الطموحة. القيادة التحويلية، التي تعتمد على إلهام وإشراك الموظفين، تعزز من قدرتهم على تقديم أداء عالي الجودة وتبني رؤية مشتركة. لذلك، يركز البحث على فهم العلاقة بين هذا الأسلوب القيادي وأداء الموظفين، مع التركيز على العوامل الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والثقة في القيادة.

اعتمدت الدراسة على منهجية كمية باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من ٢٠٠ موظف يعملون في شركات ناشئة في قطاعات مختلفة. تم اختيار العينة لتغطي مجموعة متنوعة من المستويات الوظيفية والمسؤوليات، مما يعكس تنوع الخبرات داخل الشركات الناشئة. تم استخدام نماذج إحصائية متعددة المتغيرات، بما في ذلك تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبارات الفرضيات، لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. ساعد هذا النهج في تقديم صورة واضحة ومدعومة بالأدلة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. زادت مستويات الإلهام والتحفيز التي توفرها القيادة التحويلية من جودة العمل والإنجازات الفردية والجماعية. كما أن القيادة التحويلية أدت إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما انعكس بشكل مباشر على تحسين أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، ساهمت هذه القيادة في تعزيز الالتزام التنظيمي

تؤكد هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تعد استراتيجية فعالة يمكن أن تساعد الشركات الناشئة على تحقيق أهدافها وتجاوز التحديات في بيئات العمل الديناميكية. من خلال إلهام الموظفين، تعزيز الثقة، وبناء بيئة عمل محفزة، يمكن للقيادة التحويلية تحقيق نتائج إيجابية تساهم في نجاح الشركة على المدى الطويل. ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الفوائد يتطلب استثمارات في تدريب القادة وتطوير الثقافة التنظيمية، مما يجعل القيادة التحويلية ليس مجرد أسلوب إدارة، بل استراتيجية أساسية لتحقيق الاستدامة والنجاح.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

تعتبر القيادة التحويلية من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الحديثة، حيث تلعب دورًا محوريًا في تشكيل بيئات العمل وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأداء العالي. تركز هذه القيادة على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتجاوز التوقعات التقليدية من خلال توفير رؤية واضحة وأهداف مشتركة (Burns, 1978, p. 20). ظل التحديات المستمرة التي تواجهها الشركات الناشئة، مثل المنافسة الشديدة والتغيرات السريعة في الأسواق، يصبح من الضروري فهم كيفية تأثير القيادة على أداء الموظفين ورضاهم. تشير دراسات عربية إلى أن القيادة التحويلية تعد أداة حيوية لتحقيق الاستدامة والنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في الشركات الناشئة التي تعتمد بشكل كبير على الإبداع والابتكار (الشريف، ٢٠١٥، ص ٤٥).

تظهر الأدبيات أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة الابتكار وتعزيز الإبداع داخل المنظمات. فالقادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يسعون إلى تطوير مهارات فريقهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز النتائج التنظيمية (Bass & Avolio, 1994, p. 36). هذا السياق يجعل من الضروري استكشاف هذه العلاقة بشكل أعمق، خاصة في ظل التطورات السريعة في بيئات العمل الحديثة. تؤكد دراسات أجنبية أن القيادة التحويلية تعمل كمحفز رئيسي لتعزيز الإبداع والتعاون بين الموظفين، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (Judge & Piccolo, 2004, p. 75) ومن جهة أخرى، تشير الدراسات العربية إلى أن القادة التحويليين يتميزون بقدرتهم على خلق بيئة عمل داعمة ومبتكرة، مما يعزز من الولاء التنظيمي والإنتاجية (العيان، ٢٠١٨، ص ٦٧).

تتمتع الشركات الناشئة بخصائص فريدة، مثل المرونة والقدرة على الابتكار، لكنها تواجه أيضاً تحديات كبيرة مثل نقص الموارد والضغط لتحقيق النتائج السريعة. في هذا الإطار، يُعدّ فهم تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين خطوة أساسية لتحقيق النجاح المستدام. إن قادة هذه الشركات

يحتاجون إلى تطوير استراتيجيات فعالة للتفاعل مع موظفيهم، مما يساهم في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون. (Kotter, 1990, p. 120) تؤكد دراسات عربية أن الشركات الناشئة تحتاج إلى قادة قادرين على تحفيز فرقهم وخلق شعور بالانتماء، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تبني أساليب القيادة التحويلية (الحسن، ٢٠١٧، ص ٨٩)

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة، من خلال استخدام أدوات بحثية متنوعة مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق. من خلال هذا البحث، نهدف إلى تقديم رؤى واضحة حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على ديناميات العمل، وبالتالي تعزيز الفهم الأكاديمي والعملي لهذا الموضوع المهم. (Northouse, 2016, p. 185) تشير دراسات أجنبية إلى أن تطبيق أدوات البحث النوعي والكمي يساعد في فهم العلاقات المعقدة بين القيادة وأداء الموظفين. (Yukl, 2013, p. 210) ومن جهة أخرى، تؤكد الدراسات العربية أن استخدام أدوات متعددة في البحث يوفر رؤية شاملة ودقيقة حول تأثير القيادة التحويلية على بيئة العمل (السليمان، ٢٠١٩، ص ١١٢)

سيتم تسليط الضوء على أهمية هذه الدراسة، حيث تُعتبر النتائج المتوقعة بمثابة مرجع يساعد القادة في تطوير مهاراتهم وتطبيق أساليب قيادة فعالة تساهم في تحسين أداء فرق العمل، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. إن فهم العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين ليس فقط مهمًا للأبحاث الأكاديمية، بل أيضًا يعد أداة حيوية للقادة في جميع المجالات لتحقيق النجاح المنشود. (Goleman, 2000, p. 90) تشير الدراسات العربية إلى أن تطبيق نتائج البحث في الواقع العملي يمكن أن يكون له تأثير كبير على تحسين الأداء التنظيمي (العزیز، ٢٠٢٠، ص ١٣٤)

مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الناشئة مجموعة من التحديات المميزة، مثل محدودية الموارد، والبيئة التنافسية الشديدة، والحاجة المستمرة للابتكار والتكيف السريع مع التغيرات السوقية. في هذا السياق، يُعتبر أداء الموظفين عاملاً جوهرياً لضمان نجاح هذه الشركات وتحقيق استدامتها. ومع ذلك، تشير الأدبيات الحالية إلى وجود فجوة معرفية حول كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة، وخاصة القيادة التحويلية، على أداء الموظفين في الشركات الناشئة (Blank & Dorf, 2012, p. 45). تؤكد الدراسات أن نقص الموارد المالية والبشرية يزيد من أهمية استغلال الكفاءات البشرية المتاحة بشكل أمثل، مما يجعل دراسة العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين أمراً بالغ الأهمية (العريان، ٢٠١٨، ص ٧٨).

على الرغم من أن القيادة التحويلية قد تم الإشادة بها كأسلوب قيادي فعال في بيئات العمل الديناميكية، إلا أن معظم الأبحاث التي تناولت هذا الأسلوب ركزت على الشركات الكبرى أو المؤسسات الحكومية. توضح دراسات أجنبية مثل (Bass & Avolio, 1994, p. 67) أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، إلا أن تطبيقها في سياق الشركات الناشئة لم يتم استكشافه بشكل كافٍ. تشير دراسات عربية إلى أن هناك حاجة ملحة لفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة، خاصة في ظل التحديات الفريدة التي تواجهها هذه الشركات (الشريف، ٢٠١٥، ص ٨٩).

مما شسبق تتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة علي التساؤل الرئيسي التالي :- ما هو تأثير القيادة

التحويلية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة ؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على المستويين الأكاديمي والعملي، حيث تساهم في تطوير فهم أعمق لتأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة.

من الناحية الأكاديمية:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية وأثرها على بيئة العمل، خاصة في سياق الشركات الناشئة التي لم تحظَ باهتمام كافٍ في الأبحاث السابقة. كما توفر الدراسة إطارًا نظريًا يمكن أن يُستخدم كأساس لدراسات مستقبلية تستكشف العلاقة بين أساليب القيادة وأداء الموظفين في بيئات عمل متنوعة.

من الناحية العملية:

تقدم الدراسة رؤية عملية تساعد قادة الشركات الناشئة على تبني استراتيجيات قيادية أكثر فعالية لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم. من خلال تقديم توصيات واضحة، يمكن للشركات الناشئة تحسين بيئة العمل وتعزيز الإبداع والإنتاجية، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، والتي تشمل:

١. تحليل مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها الأساسية.
٢. تحديد العوامل المؤثرة على أداء الموظفين في الشركات الناشئة.
٣. تقييم تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما هو مفهوم القيادة التحويلية وما هي خصائصها الأساسية؟
٢. ما هي العوامل المؤثرة على أداء الموظفين في الشركات الناشئة؟

٣. كيف تؤثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة؟

فروض الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في الشركات

الناشئة.

٢. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى

الموظفين في الشركات الناشئة.

٣. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى

الموظفين في الشركات الناشئة.

الدراسات السابقة:

دراسة الشريف، ٢٠٢١ بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة:"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة في دول

الخليج، مع التركيز على دورها في تعزيز الإبداع والابتكار. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام

استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من ٢٥٠ موظفًا من مختلف الشركات الناشئة. توصلت الدراسة

إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، حيث أظهرت

النتائج أن القادة التحويليين يساهمون بشكل كبير في رفع مستوى الإنتاجية وتحفيز الموظفين على

تقديم أفضل ما لديهم. كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب قادة الشركات الناشئة على أساليب القيادة

التحويلية لتعزيز أدائهم وخلق بيئات عمل أكثر إبداعًا واستدامة.

دراسة العريان، ٢٠٢٠ بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة": ركزت هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام نماذج إحصائية متعددة المتغيرات، حيث شملت العينة ٣٠٠ موظف. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، حيث أن القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب يتمكنون من بناء علاقات قوية مع فرقهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة العمل الداعمة من خلال تبني أساليب القيادة التحويلية.

دراسة الحسن، ٢٠٢٢ بعنوان "دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة": هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة في الأردن. اعتمدت الدراسة على منهج كمي وصفي باستخدام استبيان وزعته على عينة مكونة من ٢٠٠ موظف من شركات ناشئة تعمل في قطاعات التكنولوجيا والإبداع. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار داخل المنظمات، حيث إن القادة التحويليين يوفرون بيئة عمل مشجعة على الإبداع وتبني الأفكار الجديدة. وأوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية للقادة لتطوير مهاراتهم في القيادة التحويلية وتعزيز قدراتهم على تحفيز الفرق.

دراسة السليمان، ٢٠٢١ بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في الشركات الناشئة": سعت هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الشركات الناشئة في مصر. استخدمت الدراسة منهجًا كميًا واعتمدت على استبيان وزعته على ٢٢٠ موظفًا من شركات ناشئة في مجالات مختلفة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث أن القادة التحويليين ينجحون في بناء الثقة وتعزيز الشعور بالانتماء لدى

الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تنظيمية تدعم أساليب القيادة التحويلية لتحسين الالتزام التنظيمي.

دراسة العزیز، ٢٠٢٣ بعنوان "القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الفردي في الشركات الناشئة": هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على الأداء الفردي للموظفين في الشركات الناشئة في المغرب. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان وزعته على عينة مكونة من ١٨٠ موظفًا. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الفردي من خلال توفير الدعم والإلهام اللازمين لتحفيز الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القادة التحويليين لضمان تحقيق أفضل النتائج.

الدراسات الأجنبية

دراسة Judge & Piccolo ، 2020 بعنوان "The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in Startups": هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة في الولايات المتحدة. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام بيانات جمعت من ٣٠٠ موظف في شركات ناشئة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، حيث إن القادة التحويليين ينجحون في إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على المهارات اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية.

دراسة Bass & Avolio ، 2021 بعنوان "Transformational Leadership and Innovation in Startups": ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في الشركات الناشئة في أوروبا. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان وزعته على ٢٥٠ موظفًا. خلصت الدراسة إلى أن القيادة

التحويلية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الابتكار داخل الشركات الناشئة، حيث إن القادة التحويليين يوفرون بيئة عمل داعمة للأفكار الجديدة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار من خلال تبني أساليب القيادة التحويلية.

دراسة Northouse ، 2022 بعنوان "Transformational Leadership and Organizational Commitment in Startups":

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في الشركات الناشئة في كندا. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان وزعته على ٢٠٠ موظف. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، حيث إن القادة التحويليين ينجحون في بناء علاقات قوية مع فرقهم. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات قيادية تدعم الالتزام التنظيمي.

دراسة Goleman ، 2021 بعنوان "Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Startups":

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في الشركات الناشئة في آسيا. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان وزعته على ٣٥٠ موظفًا. خلصت الدراسة إلى أن القادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي ينجحون في تطبيق القيادة التحويلية بشكل أكثر فعالية. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على مهارات الذكاء العاطفي

دراسة Yukl ، 2023 بعنوان "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Team Performance in Startups":

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز أداء الفرق في الشركات الناشئة في أستراليا. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان وزعته على ٢٢٠ موظفًا. أظهرت النتائج أن القيادة

التحويلية تؤدي إلى تحسين أداء الفرق من خلال تعزيز التعاون والثقة بين الأعضاء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب القيادة التحويلية لتحسين أداء الفرق.

المنطلقات النظرية للدراسة:

١. مفهوم القيادة التحويلية:

تركز القيادة التحويلية على قدرة القائد على إلهام وتحفيز أتباعه لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات التقليدية من خلال بناء رؤية مشتركة وتعزيز الإبداع والابتكار (Bass & Avolio, 1994, p. 25). يتميز القائد التحويلي بصفات مثل الكاريزما، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، والتأثير الفكري، مما يجعله قادرًا على تحويل الموظفين إلى مستويات أعلى من الأداء والالتزام (Judge & Piccolo, 2004, p. 76). تشير الدراسات العربية إلى أن القيادة التحويلية تعد أداة فعالة لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية في الشركات الناشئة (الشريف، ٢٠٢١، ص ٤٥).

٢. نظرية القيادة التحويلية والمعاملاتية (Burns, 1978):

قدم جيمس ماكجريجور بيرنز نظرية القيادة التحويلية كجزء من كتابه "Leadership"، حيث ميز بين القيادة التحويلية والمعاملاتية. تركز القيادة التحويلية على تحقيق التغيير الإيجابي من خلال إلهام الأفراد، بينما تعتمد القيادة المعاملاتية على المكافآت والعقوبات لتحقيق الأهداف (Burns, 1978, p. 20). تؤكد الدراسات الحديثة أن القيادة التحويلية أكثر فعالية في بيئات العمل الديناميكية مثل الشركات الناشئة (Northouse, 2016, p. 185). في السياق العربي، تشير دراسات إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الإبداع والتعاون داخل الفرق (العريان، ٢٠٢٠، ص ٦٧).

٣. العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين:

تشير الأدبيات الأجنبية إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين من خلال تعزيز الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والإبداع (Judge & Piccolo, 2004, p. 80). يوضح Bass (1985) أن القادة التحويليين ينجحون في خلق بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. تتوافق هذه النتائج مع الدراسات العربية التي تؤكد أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الفردي والجماعي في الشركات الناشئة (الحسن، ٢٠٢٢، ص ٩٠).

٤. العوامل المؤثرة على أداء الموظفين:

أداء الموظفين يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، بما في ذلك البيئة التنظيمية، الدعم القيادي، والموارد المتاحة (Kotter, 1990, p. 120). تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تعمل كمحفز رئيسي لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم من خلال توفير الدعم النفسي والمعنوي (Goleman, 2000, p. 95). في السياق العربي، تؤكد الدراسات أن الرضا الوظيفي والثقة في القائد هما من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في الشركات الناشئة (السليمان، ٢٠٢١، ص ١١٢).

٥. دور البيئة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة التحويلية:

تلعب البيئة التنظيمية دورًا وسيطًا في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين. تشير الأدبيات الأجنبية إلى أن الشركات التي تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة ومبتكرة تشهد تأثيرًا أكبر للقيادة التحويلية مقارنة بتلك التي تعاني من بيئات عمل صارمة (Yukl, 2013, p. 210). تتفق هذه النتائج مع الدراسات العربية التي تؤكد أن البيئة التنظيمية الداعمة تساهم في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والإنتاجية (العزیز، ٢٠٢٣، ص ١٣٤).

٦. نظرية الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:

تشير نظرية الالتزام التنظيمي إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالانتماء تجاه مؤسساتهم يقدمون أداءً أفضل ويظهرون ولاءً أكبر (Mowday et al., 1979, p. 225). تؤكد الدراسات الأجنبية أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال بناء الثقة وإلهام الموظفين (Bass & Riggio, 2006, p. 45). في السياق العربي، تشير الدراسات إلى أن القادة التحويليين ينجحون في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام (الشريف، ٢٠٢١، ص ٥٠).

٧. نظرية الابتكار التنظيمي:

تركز نظرية الابتكار التنظيمي على أهمية الإبداع والابتكار كعوامل أساسية لتحقيق النجاح المستدام في الشركات الناشئة (Amabile, 1998, p. 75). تشير الدراسات الأجنبية إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الإبداع من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على اتخاذ المبادرات (Judge & Piccolo, 2004, p. 85). تتفق هذه النتائج مع الدراسات العربية التي تؤكد أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز الابتكار داخل الفرق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي (الحسن، ٢٠٢٢، ص ٩٥).

خاتمة المنطلقات النظرية:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات التي تسلط الضوء على تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة. تؤكد هذه النظريات على أهمية إلهام الموظفين، تعزيز الرضا الوظيفي، وبناء بيئة عمل داعمة لتحقيق الأداء العالي. باستخدام هذه المنطلقات النظرية، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار شامل لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في سياق الشركات الناشئة.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة على منهجية كمية وكيفية مختلطة (Mixed Methods) لتحقيق تكامل بين البيانات الإحصائية والتحليل النوعي لفهم أعمق لتأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة. يتمثل هذا المزيج في الجمع بين أدوات جمع البيانات الكمية (مثل الاستبيانات) والأدوات النوعية (مثل المقابلات).

• المنهج الكمي :

- يهدف إلى قياس العلاقة بين المتغيرات الرئيسية (القيادة التحويلية وأداء الموظفين) باستخدام بيانات عددية يمكن تحليلها إحصائيًا.
- يعتمد على أساليب مثل استبيانات مقياس ليكرت لجمع بيانات كمية.

• المنهج النوعي :

- يهدف إلى استكشاف الأبعاد العميقة للظاهرة من خلال فهم تجارب وتوجهات المشاركين.
- يعتمد على المقابلات شبه المنظمة والملاحظة المباشرة لاستخلاص أنماط ومواضيع رئيسية.

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأدوات التالية:

١. الاستبيانات :

- تم تصميم استبيان يتكون من جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: لقياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية من قبل القادة،

باستخدام مقاييس معروفة مثل مقاييس باس Bass Transformational

Leadership Scale .

- الجزء الثاني: لتقييم أداء الموظفين بناءً على مؤشرات مثل الإنتاجية، الالتزام

التنظيمي، والابتكار.

- تم استخدام مقاييس ليكرت (Likert Scale) بخمس مستويات (من "أوافق بشدة" إلى

"لا أوافق إطلاقاً") لتقييم استجابات المشاركين.

حدود الدراسة

أولاً: الحدود الزمانية

- الدراسة اقتصرت على فترة زمنية محددة (٢٠٢٥)، مما يعني أن النتائج قد لا تعكس التغيرات

طويلة الأمد في تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

- قد تكون هناك عوامل موسمية أو ظروف خاصة خلال هذه الفترة الزمنية أثرت على النتائج.

ثانياً: الحدود المكانية

- تقتصر الدراسة على الشركات الناشئة في منطقة جغرافية محددة (مثل مدينة أو دولة

معينة)، مما يؤدي إلى:

- عدم إمكانية تعميم النتائج على مناطق أخرى ذات سياقات اقتصادية وثقافية

مختلفة.

- الحاجة إلى إجراء دراسات مشابهة في مناطق أخرى لتأكيد صحة النتائج.

ثالثاً: الحدود الموضوعية

- تركز الدراسة فقط على تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين، مما يعني:
- تجاهل العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الأداء، مثل الثقافة التنظيمية، بيئة العمل، أو الظروف السوقية.
- الحاجة إلى إجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والعوامل الأخرى.

رابعاً: الحدود السكانية

- تركز الدراسة على فئة معينة من الموظفين والقادة في الشركات الناشئة، مما يعني:
- عدم تمثيل نتائج الدراسة لجميع فئات الموظفين في جميع أنواع المنظمات.
- الحاجة إلى توسيع نطاق العينة لتشمل موظفين وقادة من شركات أكبر أو من قطاعات مختلفة.

خامساً: الحدود المنهجية

- تعتمد الدراسة على أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات، مما قد يؤدي إلى:
- تحيز الاستجابة: قد لا تكون إجابات المشاركين دقيقة أو صادقة بسبب الضغوط الاجتماعية أو الخوف من الحكم.
- محدودية أدوات القياس: قد لا تعكس أدوات القياس مثل مقاييس ليكرت بدقة السلوكيات أو الأداء الفعلي للمشاركين.

- حجم العينة :إذا كانت العينة صغيرة أو غير ممثلة، فقد يؤثر ذلك على صلاحية النتائج.

الفصل الثاني

الاطار النظري

المبحث الاول : القيادة التحويلية

مقدمة:

مرت نظريات القيادة بالعديد من المراحل بداية من نظرية الرجل العظيم التي تقوم علي أن القائد يتميز بسمات شخصية متأصلة به، وغير مكتسبة تجعله مميزاً وقائد للأخرين ثم ظهرت السمات ثم ظهرت نظرية سلوك القائد ثم نظرية الموقف ثم النظرية التفاعلية وأخيرا نظرية القيادة التحويلية وتعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الآخرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية علي يد (Burns, 1978) وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزه مع مرؤوسهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع علي عملية تبادل المنافع للحصول علي نتائج أفضل فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لهذا النمط القيادي، فالمبدأ الأساسي للقيادة التحويلية يؤكد علي تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (Avolio, J & Bass, S, 2002) وقد ميز (Burns) بين نوعين من القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية، فالمبدأ الرئيسي لنمط القيادة الإجرائية هو تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس حيث تؤثر كل منهم في الأخرى وذلك بأن يحصل كل من الفريقين علي شيء ذو قيمة فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه علي سبيل المثال، زيادة في المكافآت، وفي المقابل يحصل الرئيس علي أشياء يرغب بها كزيادة الإنتاجية علي سبيل المثال، في حين تسعى القيادة التحويلية إلي النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلي أفكار وقم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة .

٢/١/١ مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة في أواخر السبعينات من القرن العشرين، وتشير الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية أن مفهوم القيادة يكتنفه الغموض وأنه لا يوجد اتفاق من قبل الباحثين على تعريف محدد لمفهوم القيادة التحويلية.

ومن أبرز تعريفات القيادة التحويلية ما يلي:

_ فقد عرف (Burns, 1978) القيادة التحويلية على أساس أنها "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاق" (Duket, H., and Mcfarlance, 2003)

_ وعرف (Roche, 1989) القيادة التحويلية على أنها قدرة القائد على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين بالعمل معهم أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المنظمة (Shanker, B., & Kenneth, K, 1997).

_ وقد أشار (Fairholm, 1995) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم للملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

_ كما يري (Colvin, 1999) أ القيادة التحويلية هي التي تركز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبيرة كما أنها تعمل على قيادة التغيير.

_ أما (Conger, 2002) فيري أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير، وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً من الرسالة العليا للمنظمة.

_ ويرى (العامري، ٢٠٠٢) أن القيادة التحويلية تعني تلك التي تركز الاهتمام على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وتحفز وتشجع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية مع الأخذ في الاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمل قدر أكبر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم والآخرين.

_ ويرى (جاد الرب، ٢٠٠٨) أن القيادة التحويلية بصفة عامة هي محصلة التفاعل بين القائد والموقف وهي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل بإيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير في هؤلاء الأفراد نحو إنجاز الأهداف.

_ ومن خلال استعراض التعريفات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية نجد أن معظمها قد تركزت حول سمات القائد، وهو ما يشكل عودة لنظرية السمات التي تتمثل في السمات الشخصية، والسلوكية والفكرية للقائد، ومن خلال وجهة نظر الباحث فإن القيادة التحويلية هي عملية إحداث تأثير مرغوب من قبل القائد بمرؤوسيه وذلك بهدف الارتقاء بحاجتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجات العمل التي يراد تحقيقها.

يتميز القائد التحويلي بعدة صفات تميزه عن الأنماط الأخرى للقيادة، منها:

- الرؤية الواضحة: لديه قدرة على وضع رؤية مستقبلية واضحة ومتكاملة، ويتمكن من إيصال هذه الرؤية إلى الآخرين بطريقة ملهمة.
- القدرة على الإلهام: يستطيع تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الفريق أو المؤسسة.

- الاهتمام بالتفاصيل الإنسانية: يولي اهتماماً كبيراً لاحتياجات الأفراد ومشاعرهم، مما يجعلهم يشعرون بالتقدير والانتماء.

- الابتكار والإبداع: يشجع القائد التحويلي على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطريقة غير تقليدية.

- المرونة: يتمتع بالمرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة.

٣/١/١ أهمية القيادة التحويلية:

تعد القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام العلماء والباحثين على مدي العقدين الماضيين، وأصبحت القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية (نايف الحربي، سلطان، ٢٠١٢)

والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

١_ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

٢_ أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

٣_ أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.

٤_ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

ومما يؤكد على أهمية القيادة التحويلية أنها تؤدي إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم، والقناعات، التوجهات، الرؤي، والأهداف معتمدة في ذلك على التغيير الحقيقي، والإبداع والمخاطرة البنائية، وتحدي الوضع الحالي، وأنها قادرة على برمجة الأنشطة، والناس في التغيير الشامل، وإذا كانت القيادة التحويلية تعني القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام ناحية أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة.

كما أوضح (عيسى، ٢٠٠٨) بأن أهمية القيادة التحويلية تتبلور من خلال الإرشاد المنهجي الذي يقدمه هذا الأسلوب للمنظمات، حيث تتبنى نموذجاً جديداً يحفز المنظمات أن تصبح مخدمومة من داخل ذاتها، ويطبق أفرادها التغيير، ويمارسونه بإرادتهم، فالتحويل الناجح يحدث عندما يمتلك كل فرد فيها القدرة على التعبير عن أفكاره دون أي قيود تحكمه.

وبشكل عام فإن القيادة التحويلية تساهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات والتقلبات في حاجات الموظفين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة الموظفين بالمنظمة، وإشعارهم بالمواطنة، والانتماء كما أنها تبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (الشريفي وآخرون، ٢٠١٠)

٤/١/١ أبعاد القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية قيادة واثقة وذات خيال، وأنها تضع مستويات إنجاز عالية، حيث تتميز بقيمتها وخاصة عند الأعمال والقيام بها، فالسلوك الملاحظ يجب أن يكون مطابقاً لما يقتنع به الفرد، وتحدد أبعاد القيادة التحويلية في الأبعاد التالية:

١_ الاعتبارات الفردية:

تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو (Bass, B., M., & Seltzer, 2003) ووفقاً لهذا البعد، فإن القائد يعطي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره، والارتقاء بمستوى أدائه، فيعمل كمدرّب وصديق، ويعمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، كما يعمل القائد على معاملتهم كأشخاص ناضجين، ويجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً، ويعطيهم الثقة، ويفوض المهام كوسيلة لتنمية الإبداع، ويحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم ومما سبق يمكن القول أن هذا البعد يتضمن المدي الذي يبلغه القائد التحويلي في اهتمامه بحاجات كل فرد في التنظيم، فيعمل على إشباعها، ويسعى لحل المشكلات التي تعيق نموهم المهني، كما يسعى لتنظيم برامج خاصة لمن يشعرون بأنهم بحاجة لأن يرفعوا من مستوى أدائهم ونموهم فيعمل القائد التحويلي، كمدرّب، وناصح مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية.

حدد برنارد باس أربعة عناصر أساسية للقيادة التحويلية، وهي تُعرف باسم نموذج 4:1

أ. الجاذبية الفكرية: (Idealized Influence)

- يُظهر القائد التحويلي سلوكاً إيجابياً وقدرة على كسب ثقة واحترام الأتباع.
- يصبح القائد نموذجاً يحتذى به، حيث يعكس القيم والمبادئ التي يدعو إليها.
- يظهر التزاماً قوياً بالرؤية والأهداف، مما يجعل الأتباع يثقون به ويتبعونه.

ب. التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation)

- يتمثل في قدرة القائد على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- يستخدم القائد كلمات وأفعالاً تحفيزية لرفع الروح المعنوية للأتباع ودفعهم نحو الإنجاز.

ج. الدعم الفردي: (Individualized Consideration)

- يولي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لكل فرد من أفراد الفريق.
- يدعم الأفراد ويساعدهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة.

د. التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation)

- يشجع القائد الأفراد على التفكير الإبداعي وابتكار حلول جديدة للمشكلات.
- يخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتجريب دون الخوف من الفشل.

4. أثر القيادة التحويلية على الفرق والمؤسسات:

- للقيادة التحويلية تأثير كبير على الأفراد والفرق والمؤسسات، ومن أبرز هذه الآثار:
- زيادة الإنتاجية: تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم.
 - رفع الروح المعنوية: تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشعر الأفراد بالتقدير والسعادة.
 - تعزيز الابتكار: تشجع الأفراد على التفكير الإبداعي وتطوير أفكار جديدة.
 - تعزيز الانتماء: تخلق شعوراً بالانتماء والولاء بين الأفراد تجاه الفريق أو المؤسسة.

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تسهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد بفضل التركيز على الرؤية

المستقبلية

٢_ الإستثارة الفكرية:

وتشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم علي تقييم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليين يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية وتوليد التعبير لها، وعلية فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفيذ الالتزام الكامل من قبل التابعين (Bateman, S. & Shek, A., 2002) وفي هذا الصدد فإن القادة يتصرفون وفقاً لهذا البعد بطرق تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ليكونوا مبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم وحثهم علي تبني مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وأن ينظروا للمشكلات القديمة بطرق ووجهات نظر، جديدة، من خلال نشرهم لثقافة الحوار وعقد الاجتماعات بصورة منتظمة، ونشر ثقافة العمل بروح الجماعة، ويشجعوا أعضاء الفريق علي تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة، والمشاركة في الأنشطة الخارجية، كما يتيحوا لهم حرية استخدام الوسائل التي تحقق الأهداف المرسومة.

٣_ التأثير المثالي:

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين علي النظر إلي القادة كنماذج، ويتمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني للعمل للمرؤوسين (Skeese, M. 2005) ويشير هذا البعد إلي سلوكيات القادة التحويليين فهو يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر في نفوس أتباعه وتحقيق الاحترام من جانبهم، كما أن هذا العنصر يظهر من خلال احترام الآخرين وبناء الثقة بالمنظمة ككل، فالقائد التحويلي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يتأثرون به إلي جانب مقدرته علي

الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية، بما يحقق مصالحة الشخصية (Janis, R.2022) ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية فالكاريزما هي مجموعة من الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل أعلى يحتذى به من قبل المرؤوسين إلي جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين (Arch bold, R. 2003).

أ. تعريف التأثير المثالي:

- يُعتبر التأثير المثالي أحد العناصر الأساسية للقيادة التحويلية، حيث يعكس القائد سلوكيات وأخلاقيات تجعله نموذجاً يحتذى به من قبل أتباعه. يتمتع القائد بجاذبية فكرية وسلوكية تجعل الآخرين يثقون به ويحترمونه، مما يؤدي إلى تقليدهم لسلوكياته وأفكاره.

ب. خصائص التأثير المثالي:

١. السلوك الأخلاقي:

- يظهر القائد سلوكاً أخلاقياً عالياً ويتعامل مع الآخرين بنزاهة وصدق.
- يتجنب القائد التحيز أو التمييز، مما يعزز الثقة بينه وبين الأتباع.

٢. الالتزام بالرؤية والأهداف:

- يُظهر القائد التزاماً قوياً بالرؤية المشتركة والأهداف التنظيمية.
- يعمل القائد على تحقيق هذه الرؤية بنفس الحماس الذي يرغب في أن يظهره الآخرون.

٣. تحمل المسؤولية:

- يتحمل القائد المسؤولية عن القرارات والأفعال، ولا يلوم الآخرين عند حدوث الأخطاء.

- يُظهر استعداداً لمواجهة التحديات والمخاطر لتحقيق الأهداف.

٤. القدرة على كسب الاحترام:

- يكسب القائد احترام الأتباع من خلال سلوكياته الإيجابية وتعامله النزيه.
- يصبح القائد مصدر إلهام للآخرين الذين يسعون ليكونوا مثله.

ج. أثر التأثير المثالي على الأداء:

- زيادة الثقة: عندما يرى الموظفون أن القائد يتصرف بأخلاقية ونزاهة، يزداد ثقتهم به وبقراراته.
- تعزيز الولاء: يجعل التأثير المثالي الموظفين أكثر ولاءً للقائد وللمؤسسة.
- تحفيز التقليد: يميل الموظفون إلى تقليد سلوكيات القائد، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وسلوكهم المهني.
- خلق بيئة عمل إيجابية: يساهم التأثير المثالي في خلق بيئة عمل صحية ومبنية على الاحترام والتعاون.

٤ _ التحفيز الإلهامي:

عرف التحفيز الإلهامي علي أنه قدرة القائد علي إيصال توقعاته إلي الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (أحمد بن سالم، ٢٠٠٢) وإن عملية الإلهام تصف عملية تنشيط التخييلات الذهنية التي تزيد من تركيز المرؤوسين علي الرؤية، وأن هذه التخييلات تشجع علي الالتزام بالمسئوليات والأهداف المشتركة، لذا فإن مستوي القائد التحويلي في الإلهام يكون أكثر قوة إذا كانت رؤية المنظمة المستقبلية مهامها محددة بوضوح وببساطة (Nicholson, M. R, 2003) ويتصرف القادة التحويليين وفق للتحفيز الإلهامي بطرق

تعمل علي تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعني والتحدى لما يقوم به مرؤوسهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون، ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم علي دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك يستخدم الرموز، والشعارات لتوجيه الجهود.

أ. تعريف التحفيز الإلهامي:

- يشير التحفيز الإلهامي إلى قدرة القائد على تحفيز وإلهام أتباعه لتحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال تقديم رؤية واضحة ومشوقة للمستقبل. يعتمد هذا العنصر على استخدام خطابات محفزة وملهمة لرفع الروح المعنوية وزيادة الحماس لدى الموظفين.

ب. خصائص التحفيز الإلهامي:

١. الرؤية الواضحة:

- يقدم القائد رؤية مستقبلية واضحة ومشوقة تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من شيء أكبر.

- تكون الرؤية ملهمة ومحفزة بما يكفي لدفع الموظفين نحو العمل الجاد لتحقيقها.

٢. الخطاب الإيجابي:

- يستخدم القائد كلمات إيجابية وملهمة لتحفيز الموظفين وتشجيعهم.
- يركز الخطاب على نقاط القوة والإمكانيات المستقبلية بدلاً من التركيز على المشكلات.

٣. التأكيد على القيم المشتركة:

- يربط القائد بين أهداف المؤسسة وقيم الأفراد، مما يجعل الموظفين يشعرون بأن عملهم له معنى وأهمية.

- يشجع القائد الموظفين على تبني القيم المشتركة التي تعزز التعاون والتكاتف.

٤. الحماس الشخصي:

- يظهر القائد حماساً كبيراً تجاه الأهداف والرؤية، مما ينقل نفس الحماس إلى الآخرين.
- يكون القائد قدوة في التفاؤل والإيجابية، مما يعزز الروح المعنوية العامة.

ج. أثر التحفيز الإلهامي على الأداء:

- زيادة الحماس والإيجابية: يساعد التحفيز الإلهامي في رفع الروح المعنوية وزيادة الحماس لدى الموظفين.
- تحقيق الأهداف الطموحة: يجعل الموظفين أكثر استعداداً لبذل الجهود لتحقيق أهداف كبيرة ومبتكرة.
- تعزيز الشعور بالانتماء: عندما يشعر الموظفون بأن لديهم رؤية مشتركة مع القائد، يزداد شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- تحسين الإنتاجية: يؤدي الحماس والدافع العالي إلى زيادة الإنتاجية وجودة العمل.
- تعزيز الإبداع: يشجع التحفيز الإلهامي الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة.

مقارنة بين التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي:

التحفيز الإلهامي	التأثير المثالي	العنصر

تقديم رؤية واضحة وخطاب ملهم	سلوك القائد وأخلاقياته	التركيز الأساسي
رفع الحماس والروح المعنوية، وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف طموحة	كسب الثقة والاحترام، وتشجيع تقليد السلوكيات الإيجابية	الأثر على الموظفين
الرؤية المستقبلية، الخطاب الإيجابي، التركيز على القيم المشتركة	السلوك الأخلاقي، الالتزام بالرؤية، تحمل المسؤولية	الأدوات المستخدمة
زيادة الإنتاجية، تعزيز الإبداع، تحقيق الأهداف الكبيرة	تعزيز الولاء، خلق بيئة عمل إيجابية، تحسين السلوك المهني	النتائج المتوقعة

تحديات القيادة التحويلية:

على الرغم من فوائدها الكبيرة، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تواجه القائد التحويلي، مثل:

- الاعتماد الزائد على شخصية القائد: قد يؤدي ذلك إلى ضعف استقلالية الأفراد.
- صعوبة التطبيق في بيئات معينة: قد لا تكون القيادة التحويلية مناسبة في بيئات العمل التقليدية أو ذات الطبيعة الروتينية.
- التوقعات العالية: قد يضع القائد التحويلي توقعات عالية جداً قد تكون صعبة التحقيق بالنسبة لبعض الأفراد.

على الرغم من أن القيادة التحويلية تُعتبر واحدة من أكثر أساليب القيادة فعالية في تحقيق النجاح المؤسسي وتحفيز الأفراد، إلا أنها ليست خالية من التحديات. هذه التحديات قد تؤثر على قدرة القائد

التحويلي على تحقيق أهدافه أو تعزيز أداء الموظفين. سنتناول كل تحدٍ بشكل مفصل لفهم طبيعته وأثره:

1. الاعتماد الزائد على شخصية القائد:

أ. طبيعة التحدي:

- يعتمد نجاح القيادة التحويلية إلى حد كبير على شخصية القائد وقدرته على الإلهام والتأثير. إذا كان القائد هو المحور الأساسي للتحفيز والتوجيه، فقد يؤدي ذلك إلى ضعف استقلالية الأفراد.

ب. أسباب هذا التحدي:

- التركيز المفرط على القائد: عندما يكون القائد هو المصدر الوحيد للإلهام والتحفيز، قد يشعر الموظفون بعدم القدرة على اتخاذ القرارات أو العمل بشكل مستقل.
- غياب التنوع في القيادة: إذا لم يتم توزيع المسؤوليات بين أعضاء الفريق، قد يصبح القائد هو الشخص الوحيد الذي يتحمل العبء الأكبر، مما يؤدي إلى إجهاده وضغطه.

ج. تأثير هذا التحدي:

- ضعف الاستقلالية: قد يصبح الموظفون معتمدين بشكل كبير على القائد، مما يؤدي إلى تراجع قدرتهم على العمل بشكل ذاتي.
- التوقف عن العمل عند غياب القائد: إذا غاب القائد أو تم استبداله، قد يواجه الفريق صعوبة في الاستمرار بنفس الكفاءة.

د. كيفية التغلب على هذا التحدي:

- تعزيز استقلالية الموظفين: يمكن للقائد التحويلي تشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم وتوفير البيئة المناسبة لذلك.
- بناء قادة جدد داخل الفريق: يجب على القائد التحويلي التركيز على تنمية مهارات القيادة لدى أعضاء الفريق ليصبحوا قادرين على تحمل المسؤولية.
- توزيع المهام بشكل عادل: يجب عدم تركيز جميع المهام والمسؤوليات على القائد فقط، بل يجب تقاسمها مع أعضاء الفريق.

2. صعوبة التطبيق في بيئات معينة:

أ. طبيعة التحدي:

- القيادة التحويلية قد لا تكون مناسبة لجميع البيئات أو المجالات، خاصة تلك التي تتسم بالروتينية أو التقليدية.

ب. أسباب هذا التحدي:

- الطبيعة الروتينية للعمل: في بعض الوظائف، مثل الأعمال الإدارية أو الصناعية، قد يكون هناك تركيز أكبر على تنفيذ المهام المتكررة بدلاً من الإبداع أو الابتكار.
- ثقافة المؤسسة: في المؤسسات التقليدية أو البيروقراطية، قد تكون الثقافة غير متوافقة مع أساليب القيادة التحويلية التي تتطلب المرونة والإبداع.
- مقاومة التغيير: قد يواجه القائد التحويلي مقاومة من الموظفين الذين اعتادوا على أساليب عمل تقليدية ولا يرغبون في التغيير.

ج. تأثير هذا التحدي:

- عدم تحقيق الأهداف المرجوة: إذا لم تكن البيئة مهيأة لتطبيق القيادة التحويلية، قد لا يتمكن القائد من تحقيق النتائج المرجوة.

- انخفاض الروح المعنوية: قد يؤدي الفشل في تطبيق القيادة التحويلية إلى شعور الموظفين بالإحباط أو عدم الثقة في القائد.

د. كيفية التغلب على هذا التحدي:

- تعديل الأسلوب حسب البيئة: يمكن للقائد التحويلي تعديل أساليبه ليتناسب مع طبيعة العمل والمنظمة. على سبيل المثال، يمكن الجمع بين القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية (Transactional Leadership) لتحقيق التوازن.

- تغيير الثقافة تدريجياً: يمكن للقائد العمل على تغيير الثقافة المؤسسية بشكل تدريجي من خلال تقديم أفكار جديدة وتشجيع الموظفين على التجربة.

- التواصل الفعال: يجب أن يكون هناك تواصل واضح مع الموظفين حول أهمية التغيير وكيف يمكن أن يساهموا في تحسين أدائهم.

3. التوقعات العالية:

أ. طبيعة التحدي:

- القائد التحويلي غالباً ما يضع توقعات عالية جداً لتحقيق رؤيته الطموحة. قد تكون هذه التوقعات صعبة التحقيق بالنسبة لبعض الأفراد، مما يؤدي إلى الإحباط.

ب. أسباب هذا التحدي:

- الرؤية الطموحة: القادة التحويليون غالباً ما يكون لديهم رؤية كبيرة ومستقبلية، ولكنها قد تكون بعيدة المنال بالنسبة لبعض الموظفين.
- الضغوط النفسية: التوقعات العالية قد تخلق ضغطاً نفسياً على الموظفين، خاصة إذا لم يكونوا مجهزين بالمهارات اللازمة لتحقيق هذه التوقعات.
- نقص الموارد: قد لا تكون هناك موارد كافية (مثل الوقت أو التدريب) لتحقيق التوقعات المرتفعة.

ج. تأثير هذا التحدي:

- الإحباط والتوتر: قد يؤدي الضغط الناتج عن التوقعات العالية إلى شعور الموظفين بالإحباط أو التوتر.
- انخفاض الأداء: إذا شعر الموظفون بأن التوقعات غير واقعية، قد يتراجع أداؤهم بدلاً من تحسنه.
- فقدان الثقة: قد يؤدي عدم تحقيق التوقعات إلى فقدان الموظفين ثقتهم بأنفسهم أو بقدرات القائد.

د. كيفية التغلب على هذا التحدي:

- وضع توقعات واقعية: يجب على القائد التحويلي وضع توقعات واقعية ومنطقية بناءً على قدرات الفريق والموارد المتاحة.
- تقديم الدعم اللازم: يجب توفير التدريب والموارد اللازمة لمساعدة الموظفين على تحقيق التوقعات.

- التدرج في تحقيق الأهداف: بدلاً من التركيز على تحقيق الأهداف الكبرى دفعة واحدة، يمكن تقسيمها إلى خطوات صغيرة وممكنة التحقيق.

- التقدير المستمر: يجب على القائد تقدير الجهود المبذولة حتى لو لم يتم تحقيق الأهداف بالكامل، مما يعزز الحافز لدى الموظفين.

رغم أن القيادة التحويلية تعتبر واحدة من أكثر أساليب القيادة فعالية، إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافها. هذه التحديات تشمل الاعتماد الزائد على شخصية القائد، صعوبة التطبيق في بيئات معينة، والتوقعات العالية. ومع ذلك، يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال استراتيجيات مثل تعزيز استقلالية الموظفين، تغيير الثقافة المؤسسية تدريجياً، ووضع توقعات واقعية.

القيادة التحويلية هي واحدة من أنجح أساليب القيادة في العصر الحديث، حيث تركز على تنمية الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم. من خلال الجمع بين الرؤية الواضحة، التحفيز الإلهامي، الدعم الفردي، والتفكير الإبداعي، يمكن للقائد التحويلي تحقيق نجاحات كبيرة على المستويين الشخصي والمؤسسي. ومع ذلك، يتطلب الأمر مهارات عالية وقدرة على التكيف مع التحديات المختلفة لتحقيق أفضل النتائج.

المبحث الثاني: أداء الموظفين

أولاً: مفهوم الأداء الموظفين

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف أداء الموظفين بأنه يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستويات الأداء المتحقق

فعالاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق. وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة

تتجه وظائف إدارة الأفراد و سياساتها و قراراتها نحو تحقيق أداء فعال و إنتاجية عمل مرتفعة , فالتخطيط للقوى العاملة و تصميم برامج الاختيار و التوظيف , و التدريب و التنمية , و سياسات الأجور و الحوافز , و تعزيز دور القيادة و الإشراف , و تهيئة طرق و وسائل الاتصال الملائمة , كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة شؤون الأفراد في المنظمة , بهدف زيادة فاعلية أداء الموظفين و كسب ودهم و ولائهم وصولاً إلى اعلي إنتاجية ممكنة

أداء الموظفين هو مقياس يعبر عن مدى كفاءة وقدرة الفرد على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. يشمل الأداء عدة جوانب، منها:

- الإنتاجية: كمية العمل الذي يتم إنجازه خلال فترة زمنية معينة.
- الجودة: مستوى الدقة والاتقان في تنفيذ المهام.
- الالتزام: القدرة على الالتزام بالمواعيد النهائية والسياسات التنظيمية.
- الإبداع: قدرة الموظف على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.
- التعاون: العمل بروح الفريق ودعم الزملاء لتحقيق الأهداف المشتركة.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة و منظمة و تحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم , و أهم هذه الفوائد:

١. يعتبر تقييم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور و المكافآت و الحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد , كما و تعتبر نتائج الأداء أساساً موضوعية لسياسات الترقية و النقل .

٢. يعتبر تقييم الأداء مرشداً لتحديد هيكل العمالة في المنظمة و تحديد الأعداد اللازمة من القوي العاملة , و في التخطيط لبرامج و سياسات الاختيار و التعيين , و في تقدير مدي صلاحية اختبارات التوظيف , و لإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته و مهاراته .

٣. يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية و التنموية علي أساس جوانب الضعف في الأداء .

٤. يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدي الأفراد من اجل استغلالها و توظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي .

٥. تشير نتائج تقييم الأداء إلي مدي نجاح أنماط القيادة و الإشراف المستخدمة .

٦. يعتبر تقييم الأداء أساساً لعملية التطوير الإداري سواء في ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه .

٧. يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة علي أداء الموظفين . يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد و خلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية , و ذلك نتيجة شعور الموظفين بان مختلف سياسات و إجراءات الأداء في التوظيف و التوزيع و التدريب و الترقية و التحفيز تقوم علي أسس موضوعية و عادلة , مما يوطد العلاقة بينهم و بين الإدارة .

ثالثاً: عناصر تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء تنطوي ضمناً علي قياس الأداء الفعلي و مطابقته مع الأداء المعياري , إذا لقياس الأداء بمؤشرات الكمية و النوعية لابد من وجود معايير أداء تكون صالحة لقياس الأداء الفعلي بعيداً

عن كل تحيز أو محاباة , و هذا يعني أن تقييم أداء الأفراد يتطلب توفر عنصرين أساسيين ,وجود معايير للأداء و قياس الأداء الفعلي , و نتناول فيما يلي هذين العنصرين

١-معايير الأداء :

تعتبر معايير الأداء أو معدلات الأداء مصدراً في الحصول علي المعلومات اللازمة لتقييم أداء الأفراد , و تختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسها المنظمة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها .

عوامل تأثير أداء الموظفين:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين، ويمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين :عوامل داخلية وعوامل خارجية .

أ. العوامل الداخلية:

- الدافع الشخصي :إذا كان الموظف مدفوعاً بالطموح والرغبة في النجاح، سيظهر ذلك في أدائه.
- المهارات والكفاءات :توفر المهارات والخبرات اللازمة يؤدي إلى تحسين الأداء.
- الصحة النفسية والجسدية :الضغوط النفسية أو الأمراض الجسدية قد تقلل من كفاءة الموظف.

- الثقة بالنفس :الموظف الذي يثق بنفسه يكون أكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات.

ب. العوامل الخارجية:

- بيئة العمل :البيئة الإيجابية التي تشجع على الإبداع والابتكار تعزز الأداء.
- القيادة والإدارة :وجود قائد فعال يدعم الموظفين ويوفر لهم الموارد اللازمة.
- نظام الحوافز والمكافآت :الحوافز المالية والمعنوية تشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد.

- التدريب والتطوير :توفير فرص التعلم والتطوير المهني يساعد في تحسين الأداء.

٢- قياس الأداء الفعلي :

يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقضاها جمع و تجهيز البيانات المتعلقة بناتج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة , ليتم بعد ذلك مقارنة المحقق الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية , و تتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها علي أساس معايير الأداء المحددة سابقاً , بمعنى أن مقاييس نتاج الأداء الفعلي مشتقة من المعدلات المعيارية لهذا الأداء

٥- استخدامات تقويم الأداءUses Of Performance Appraisal:

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقويم أداء الموظفين في المجالات التالية :

١. التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي :

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات و أهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها و كفاءتها و إمكانياتها , و إمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل , و لذلك فان نتائج التقويم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية .

٢. تطوير الأفراد :

تستخدم نتائج التقويم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لدي الأفراد الموظفين و تساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية للسيطرة علي نقاط الضعف .

٣. رفع دوافع الأفراد :

أن المعلومات المرجعة للأفراد الموظفين ذات أهمية كبيرة , إذ تعد احد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي , فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم و عن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً .

٤. بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية :

تخدم نتائج تقويم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية , إذ أن هنالك أسساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة علي الأداء , و لذلك فان نظام تقويم الأداء لابد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقويم و التي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل .

لذلك فان هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند علي المهارات Skill - Based Incentives أي أن عملية تقويم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز علي المهارات تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين مستوى الأداء، فهي "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة"

من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، و بالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، و كذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

أولاً: المقدرة على العمل

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، و تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم و الخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري و مهاراته و قدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية و أقصى كفاءة ممكنة، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال:

١- حسن اختيار الموظفين : تتضمن عملية اختيار الموظفين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من

حيث مؤهلاتهم و مهاراتهم، و كذا فعاليتهم و كفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم و أصلحهم للعمل.

٢- التدريب و التكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجديا، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل و المؤسسة "

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار و التعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير و زيادة مهارات الموظفين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه و كما يرى "Keep" أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات و المعارف "

كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء و تنمية و تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة.

هذا، و تتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، نتلخص فيما يلي:

(١) – بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كتلك المتعلقة بانعدام التهوية و التدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، و غيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الإجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، و منها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه الموظفين نحو أفضل سبل الأداء و مساعدتهم على تجنب الأخطاء و السلبيات.

(٢) – حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات و رغبات، فتتأثر طرق تفكيره و أنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا و مستقبلا.

(٣) التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل و تدفعه إلى تحقيق

غرض أو نشاط محدد، و قد يكون ماديا متمثلا في الرواتب و العلاوات... ، أو معنويا، مثل الاعتراف و التقدير و المشاركة في اتخاذ القرارات... ، و تترك الحوافز أثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

ثالثا: مداخل قياس أداء الموظفين

يمكن إدارة الأداء من خلال التركيز على نتائج الموظفين ، كما يمكن قياسه بإجراء مقارنات بين أدائهم.

أولاً: المدخل المقارن: يتكون هذا المدخل من عدة أساليب، فيكلف القائم بالتقييم بمقارنة أداء أحد الأفراد بالنظر إلى الآخرين من زملائه، في محاولة منه للتوصل إلى ترتيب الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقاً لهذا الأداء، وتستخدم ثلاثة أساليب في ظل هذا المدخل:

— **أسلوب الترتيب:** وفقاً لهذا الأسلوب يرتب القائم على عملية التقييم رؤوسيه على أساس الأداء الشامل أو الكلي، كأن يحدد أكثر الأفراد كفاءة، ثم الذي يليه، وهكذا... ، حتى يصل إلى أضعف فرد، كما يمكن أن يختار أفضل فرد ثم أضعفهم من حيث الأداء، ثم يقوم بترتيب بقية أفراد المجموعة وفقاً للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل والأسوأ حتى يتم الانتهاء من تقدير كفاءة جميع الأفراد.

— **المقارنة المزدوجة:** يتطلب هذا الأسلوب مقارنة كل موظف بزملائه في المجموعة بشكل منفرد، ثم يعطى الموظف درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها على زميله، وبعد المقارنة الثنائية تحسب درجات الفرد موضع التقييم، ويصبح مجموع هذه الدرجات هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة. يعاب على هذه الطريقة طول فترة المقارنة، وعجزها في الكشف عن الفروق بين الأشخاص المتقاربين في الرتب.

— **أسلوب التوزيع الإجمالي:** يستند هذا الأسلوب إلى منطق الترتيب، وفقاً للمجموعات، و يقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، وتعرف هذه الطريقة بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناءً على إنجازهم، حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط.

يتسم المدخل المقارن بالفعالية عندما يكون الغرض من التقييم هو المقارنة بين أداء الموظفين ، كما يساعد في اتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أنه في المقابل تواجهه مشكلات هامة، تتمثل في عدم وجود ارتباط بينه وبين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أنه بالرغم من أن القائمين بالتقييم يأخذون

بعين الاعتبار مدى مساهمة جهد الموظف و أدائه في تدعيم الإستراتيجية إلا أن هذه العلاقة نادرا ما تتم بشكل صريح أو معلن.

طرق تقييم أداء الموظفين:

لضمان تحقيق الأداء الأمثل، يجب على المؤسسات وضع آليات لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري. من بين هذه الطرق:

أ. التقييم الذاتي:

يقوم الموظف بتقييم أدائه بناءً على مجموعة من المعايير التي حدتها الإدارة. يساعد هذا الأسلوب في تعزيز الشفافية وتشجيع الموظف على تحمل المسؤولية.

ب. التقييم من قبل المدير المباشر:

يقوم المدير بتقييم الموظف بناءً على أدائه اليومي ومدى تحقيقه للأهداف المحددة.

ج. التقييم متعدد المصادر (٣٦٠ درجة):

يتضمن هذا الأسلوب تقييم الموظف من قبل زملائه، مرؤوسين، ومديره. يوفر هذا الأسلوب صورة شاملة عن نقاط القوة والضعف لدى الموظف.

د. الملاحظة المباشرة:

مراقبة الموظف أثناء العمل لتقييم كيفية تنفيذه للمهام وتفاعلاته مع الآخرين.

هـ. الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs):

تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، ثم تقييم مدى تحقيق الموظف لهذه الأهداف.

4. أهمية تحسين أداء الموظفين:

تحسين أداء الموظفين له فوائد كبيرة على المستويين الفردي والمؤسسي، منها:

- زيادة الإنتاجية: يؤدي تحسين الأداء إلى زيادة كمية وجودة العمل المنجز.
- تعزيز الولاء: عندما يشعر الموظفون بأنهم مدعومون، يزداد ولاؤهم للمؤسسة.
- خفض معدل دوران الموظفين: الموظفون الذين يتمتعون بأداء عالٍ هم أقل عرضة لترك العمل.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يؤدي تحسين الأداء إلى تحقيق الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة.
- خلق بيئة عمل إيجابية: يؤدي التركيز على تحسين الأداء إلى تعزيز الروح المعنوية والتعاون.

5. استراتيجيات تحسين أداء الموظفين:

أ. توفير بيئة عمل محفزة:

- خلق بيئة عمل صحية وداعمة تشجع على الإبداع والابتكار.
- ضمان توفر الموارد والأدوات اللازمة لأداء المهام بكفاءة.

ب. تقديم التدريب والتطوير:

- تنظيم برامج تدريبية لتحسين المهارات التقنية والشخصية للموظفين.
- توفير فرص للتعليم المستمر والتطوير المهني.

ج. وضع أهداف واضحة:

- تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف.
- مشاركة الموظفين في وضع الأهداف لضمان التزامهم بها.

د. تقديم الحوافز والمكافآت:

- استخدام نظام حوافز يشجع الموظفين على تحسين أدائهم.
- تقديم مكافآت مالية ومعنوية للاعتراف بالإنجازات.

هـ. تعزيز التواصل الفعال:

- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين الموظفين والإدارة.
- تشجيع الحوار البناء والنقاش حول التحديات والحلول.

و. التغذية الراجعة المنتظمة:

- تقديم ملاحظات بناءة بشكل دوري لمساعدة الموظفين على تحسين أدائهم.
- التركيز على نقاط القوة واستخدامها لتحفيز الموظف.

6. التحديات التي تواجه تحسين أداء الموظفين:

على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين الأداء، هناك بعض التحديات التي قد تواجه المؤسسات، مثل:

- عدم وجود نظام تقييم واضح: قد يؤدي غياب معايير دقيقة للتقييم إلى عدم العدالة.
- نقص الموارد: قد تكون المؤسسة غير قادرة على توفير التدريب أو الموارد اللازمة.
- مقاومة التغيير: بعض الموظفين قد يترددون في تبني أساليب جديدة لتحسين الأداء.
- الضغوط الخارجية: قد تؤثر الضغوط الاقتصادية أو الاجتماعية سلباً على أداء الموظفين.

العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين: تحليل مفصل

تُعد العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين واحدة من أهم المواضيع التي تم تناولها في دراسات الإدارة والموارد البشرية. تعتمد هذه العلاقة على الفرضية الأساسية التي تقول إن القائد التحويلي لديه قدرة فريدة على تحفيز الموظفين، زيادة إنتاجيتهم، وتعزيز أدائهم بشكل عام. لفهم هذه العلاقة بشكل أعمق، سنقوم بتحليل العوامل المختلفة التي تربط بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، مع التركيز على الآليات النفسية والسلوكية التي تسهم في هذا التأثير

تعريف القيادة التحويلية وأثرها على الأداء:

- القيادة التحويلية هي نمط قيادة يركز على إلهام وتوجيه الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال رفع مستوى طموحاتهم وإيمانهم بقدراتهم.
- تؤثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين من خلال:
 - تحفيز الموظفين داخلياً: القائد التحويلي يخلق شعوراً بالغاية والمعنى لدى الموظفين، مما يجعلهم أكثر استعداداً لبذل جهود إضافية.
 - تعزيز الإبداع والابتكار: القائد التحويلي يشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول جديدة للمشكلات.
 - تحسين الروح المعنوية: من خلال تقديم الدعم الفردي والاهتمام الشخصي، يتمكن القائد التحويلي من تعزيز الشعور بالتقدير والانتماء لدى الموظفين.

2. آليات تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين:

أ. الجاذبية الفكرية: (Idealized Influence)

- الآلية: القائد التحويلي يصبح نموذجاً يحتذى به من خلال سلوكه الأخلاقي والمهني العالي.

- الأثر على الأداء:

- يعزز الثقة والاحترام بين الموظفين والقائد.
- يحفز الموظفين على تقليد سلوك القائد، مثل العمل بجدية والتزام عالٍ.
- يؤدي إلى زيادة الالتزام بالأهداف التنظيمية نتيجة احترام الموظفين للقائد.

ب. التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation)

- الآلية: القائد التحويلي ينقل رؤية واضحة ومشقة للمستقبل ويستخدم خطاباً تحفيزياً لرفع الروح المعنوية.
- الأثر على الأداء:

- يزيد من الحماس والإيجابية لدى الموظفين.
- يحفزهم على تحقيق أهداف أكبر وأكثر طموحاً.
- يساهم في خلق شعور بالانتماء للمؤسسة والرغبة في المساهمة في نجاحها.

ج. الدعم الفردي: (Individualized Consideration)

- الآلية: القائد التحويلي يولي اهتماماً شخصياً لكل موظف، ويقدم له الدعم والمشورة بناءً على احتياجاته الفردية.
- الأثر على الأداء:

- يشعر الموظفون بأنهم مقدرون ومدعومون، مما يزيد من ولائهم وحماسهم.
- يساعد في تطوير المهارات الشخصية والمهنية للموظفين، وبالتالي تحسين أدائهم.

- يقلل من معدلات الإجهاد والتوتر، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.

د. التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation)

- الآلية: القائد التحويلي يشجع الموظفين على التفكير النقدي والإبداعي، ويدعم أفكارهم الجديدة حتى لو كانت غير تقليدية.

- الأثر على الأداء:

- يعزز الابتكار والإبداع في مكان العمل.
- يساعد الموظفين على حل المشكلات بشكل أفضل وأسرع.
- يزيد من استقلالية الموظفين وقدرتهم على اتخاذ القرارات.

3. النتائج الإيجابية لأداء الموظفين الناتج عن القيادة التحويلية:

أ. زيادة الإنتاجية:

- القائد التحويلي يحفز الموظفين على بذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ.

ب. تحسين جودة العمل:

- من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة، يتمكن الموظفون من التركيز على تقديم عمل عالي الجودة بدلاً من مجرد إكمال المهام.

ج. تعزيز الالتزام التنظيمي:

- عندما يشعر الموظفون بأن لديهم قائدًا يدعمهم ويهتم بهم، يزداد ولاؤهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران الموظفين.

د. تعزيز التعاون بين الفريق:

- القائد التحويلي يشجع العمل الجماعي وروح الفريق، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمل الجماعي.

هـ. تطوير المهارات الشخصية والمهنية:

- من خلال تقديم التوجيه والدعم، يساعد القائد التحويلي الموظفين على تطوير مهاراتهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم على المدى الطويل.

4. الدراسات والأبحاث العلمية حول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين:

أ. دراسة "بيرنز" و"باس":

- أظهرت أبحاث بيرنز وباس أن القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة مستويات الأداء من خلال تعزيز الدافع الذاتي والإبداع لدى الموظفين.

ب. دراسة "بيتر نورثهاوس" (Peter Northouse):

- أكدت الدراسة أن القادة التحويليين قادرون على تحسين الأداء من خلال تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين الموظفين.

ج. دراسات حديثة:

- أشارت دراسات حديثة إلى أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين الأداء بشكل كبير في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب الابتكار والمرونة.

5. التحديات التي قد تواجه العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين:

أ. الاختلافات الفردية:

- ليس جميع الموظفين يستجيبون بنفس الطريقة للقيادة التحويلية. بعض الموظفين قد يكونون أقل استعداداً لتقبل الرؤى الإلهامية أو التغييرات الكبيرة.

ب. ضغوط العمل:

- في البيئات ذات الضغوط العالية، قد لا يكون لدى الموظفين الوقت أو الطاقة للتواصل مع القائد التحويلي أو الاستفادة من دعمه.

ج. توقعات غير واقعية:

- قد يؤدي تبني القائد التحويلي لتوقعات عالية جداً إلى شعور الموظفين بالإحباط إذا لم يتمكنوا من تحقيقها.

د. الثقافة المؤسسية:

- في المؤسسات التقليدية أو البيروقراطية، قد يكون من الصعب تطبيق أساليب القيادة التحويلية بسبب نقص المرونة.

تُظهر العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين مدى أهمية وجود قائد قادر على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة. من خلال الجاذبية الفكرية، التحفيز الإلهامي، الدعم الفردي، والتحفيز الفكري، يتمكن القائد التحويلي من خلق بيئة عمل محفزة وداعمة تؤدي إلى تحسين الأداء بشكل كبير. ومع ذلك، يجب أن تكون هناك استراتيجية واضحة لمواجهة التحديات المحتملة وتعزيز هذه العلاقة لتحقيق النجاح المستدام.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

3.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة، والتي تألفت من ١٠٠ فرد يعملون في شركات ناشئة. يركز هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية والأسئلة الرئيسية لاستبيان الدراسة بهدف تقييم تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

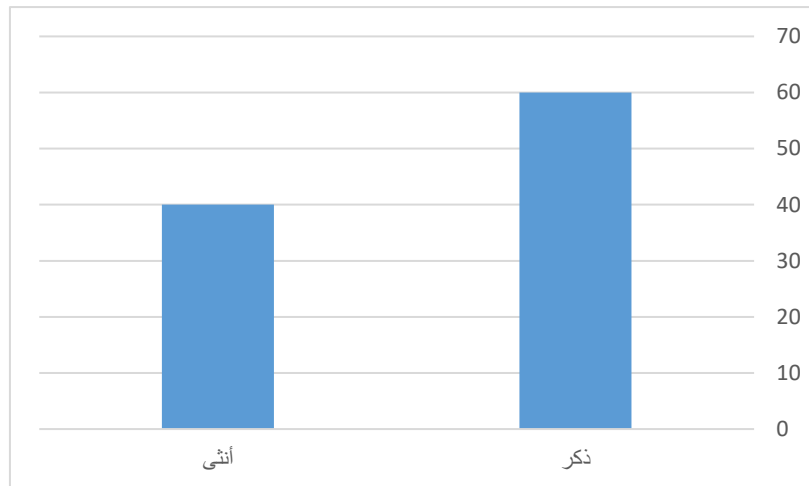
3.2 منهجية البحث

- أداة جمع البيانات: تم استخدام استبيان مكون من قسمين: القسم الأول خاص بالمتغيرات الديمغرافية، والقسم الثاني يتضمن أسئلة حول المحاور الثلاثة (الرؤية والتأثير، التواصل والدعم، التنمية والتحفيز).
- حجم العينة: تم جمع بيانات من ١٠٠ مشارك.
- طريقة التحليل: تم استخدام التحليل الوصفي والإحصائي لتحليل البيانات وفهم العلاقات بين المتغيرات.

3.3 تحليل البيانات الديمغرافية

3.3.1 التوزيع حسب النوع

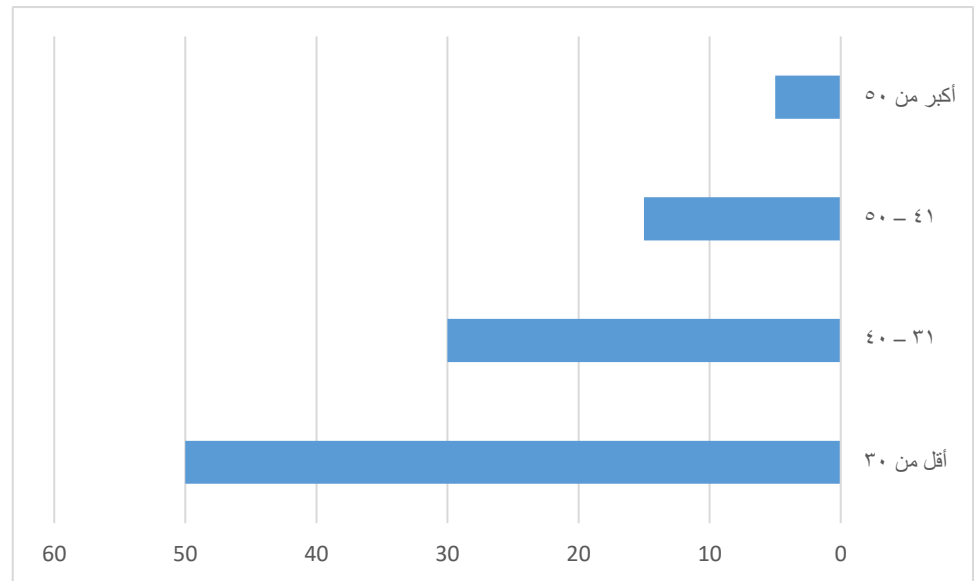
النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	60	60%
أنثى	40	40%



التفسير: يظهر أن غالبية المشاركين كانوا من الذكور بنسبة ٦٠٪، بينما شكلت الإناث نسبة ٤٠٪.

3.3.2 التوزيع حسب العمر

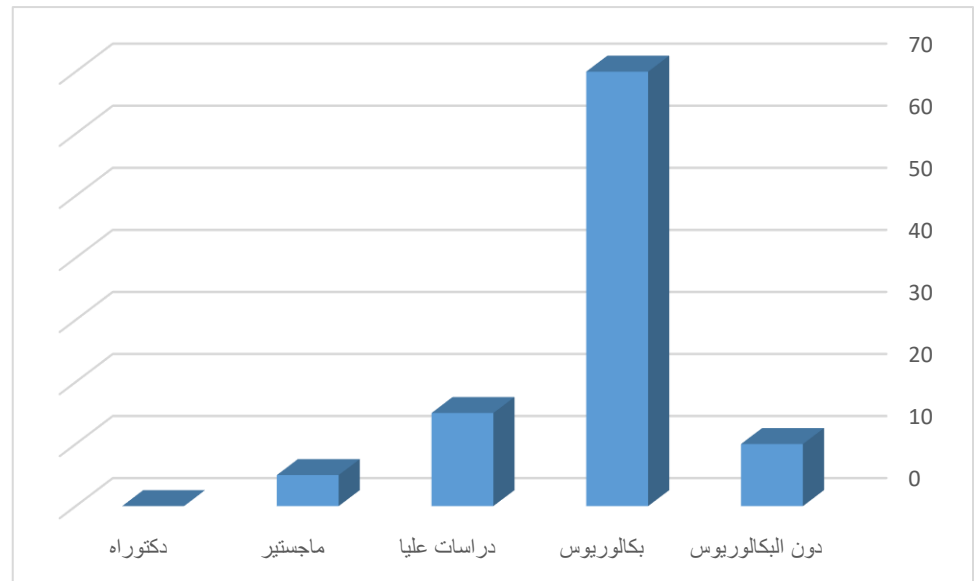
النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
50%	50	أقل من ٣٠
30%	30	31 – 40
15%	15	41 – 50
5%	5	أكبر من ٥٠



التفسير: معظم المشاركين كانوا دون سن الثلاثين (٥٠٪)، مما يعكس طبيعة الشركات الناشئة التي تعتمد بشكل كبير على الشباب.

3.3.3 التوزيع حسب المؤهل الجامعي

المؤهل الجامعي	العدد	النسبة المئوية
دون البكالوريوس	10	10%
بكالوريوس	70	70%
دراسات عليا	15	15%
ماجستير	5	5%
دكتوراه	0	0%

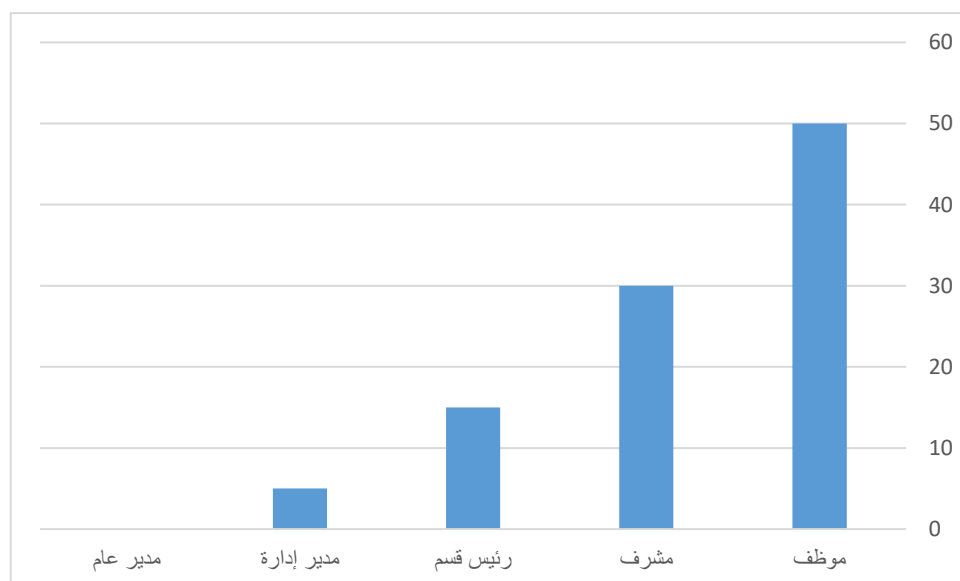


التفسير: الغالبية العظمى من المشاركين (٧٠٪) كانوا حملة شهادة البكالوريوس، مما يعكس التركيز على الكفاءات الأكاديمية المتوسطة والعالية في الشركات الناشئة.

3.3.4 التوزيع حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف	50	50%
مشرف	30	30%
رئيس قسم	15	15%
مدير إدارة	5	5%
مدير عام	0	0%

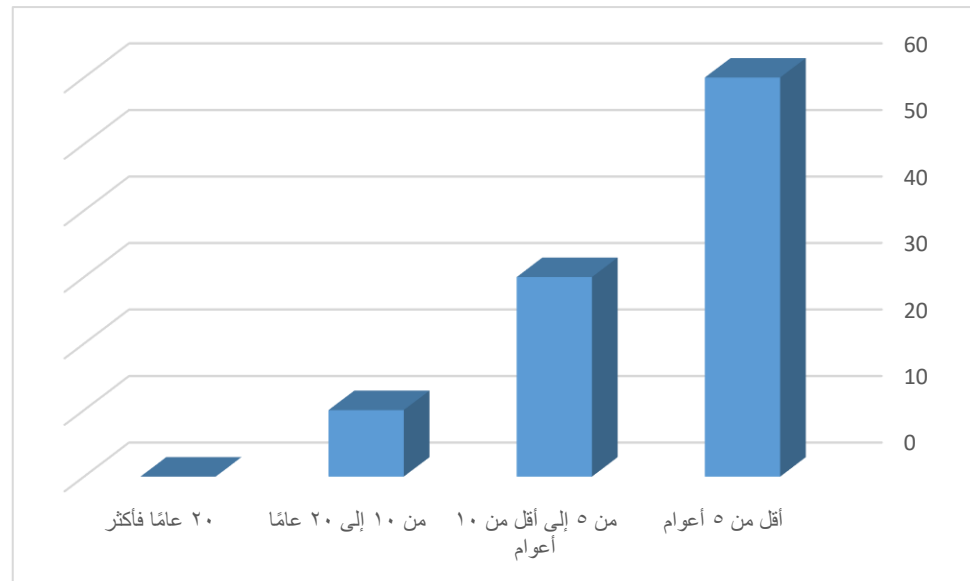
التفسير: معظم المشاركين كانوا موظفين (٥٠٪) ومشرفين (٣٠٪)، مما يعكس التركيز على المستويات الوظيفية الدنيا والمتوسطة في الشركات الناشئة.



٣,٣,٥ التوزيع حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
60%	60	أقل من ٥ أعوام
30%	30	من ٥ إلى أقل من ١٠ أعوام
10%	10	من ١٠ إلى ٢٠ عامًا
0%	0	20 عامًا فأكثر

التفسير: الغالبية العظمى من المشاركين (٦٠٪) لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، مما يعكس طبيعة الشركات الناشئة التي تعتمد على كوادر شابة.

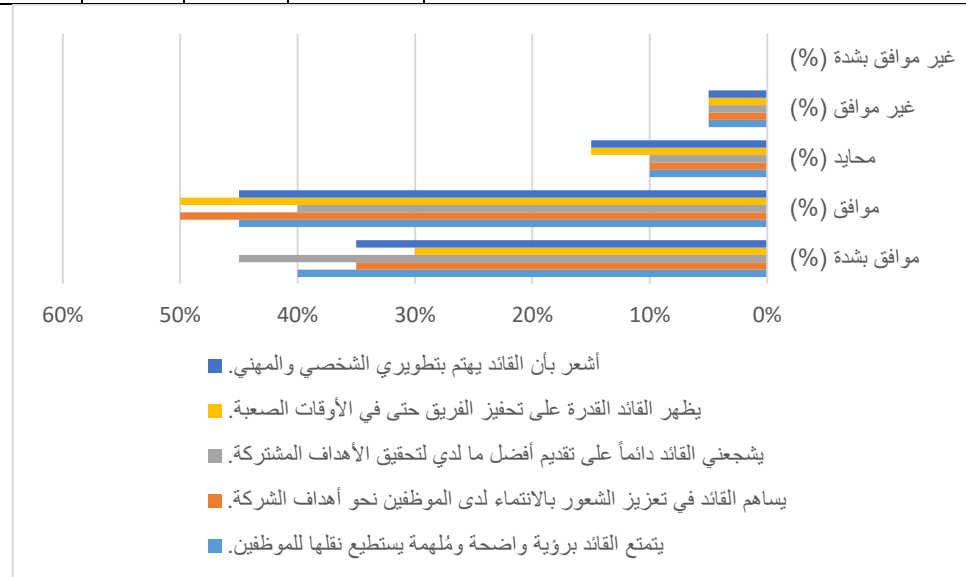


3.4 تحليل الإجابات على أسئلة الاستبيان

٣,٤,١ المحور الأول: الرؤية والتأثير

السؤال	موافق بشدة (%)	موافق ق (%)	محايد د (%)	غير موافق (%)	غير موافق بشدة (%)
يتمتع القائد برؤية واضحة ومُلهمَة يستطيع نقلها للموظفين.	40%	45%	10%	5%	0%
يساهم القائد في تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين نحو أهداف الشركة.	35%	50%	10%	5%	0%
يشجعني القائد دائماً على تقديم أفضل ما لدي لتحقيق الأهداف المشتركة.	45%	40%	10%	5%	0%
يظهر القائد القدرة على تحفيز الفريق حتى في الأوقات الصعبة.	30%	50%	15%	5%	0%

0%	5%	15%	45%	35%	أشعر بأن القائد يهتم بتطويري الشخصي والمهني.
----	----	-----	-----	-----	--



التفسير: أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين (٨٥٪-٩٠٪) يتفقون أو يوافقون بشدة مع عبارات المحور الأول، مما يعكس تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على الرؤية والتأثير.

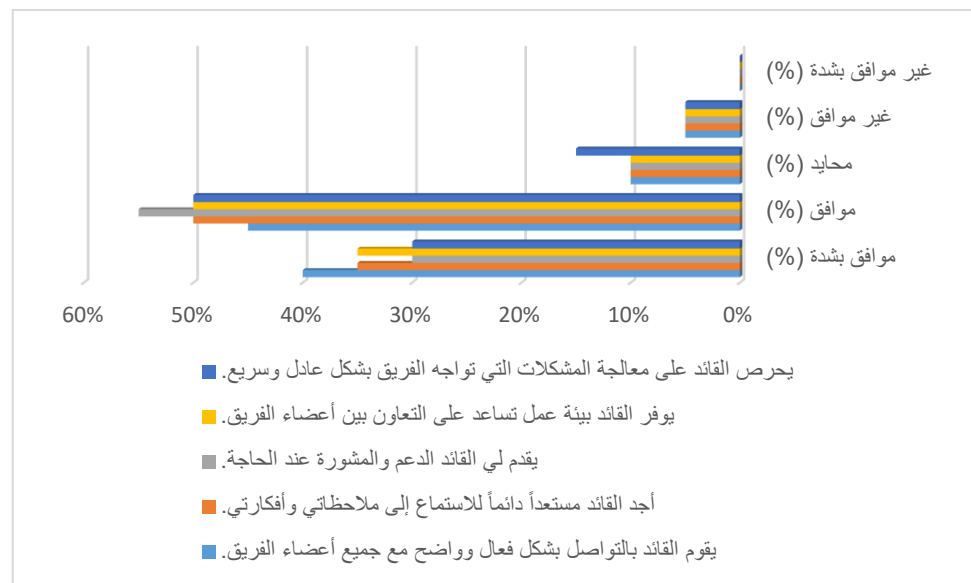
٣,٤,٢ المحور الثاني: التواصل والدعم

السؤال	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موافق بشدة (%)
يقوم القائد بالتواصل بشكل فعال وواضح مع جميع أعضاء الفريق.	40%	45%	10%	5%	0%
أجد القائد مستعداً دائماً للاستماع إلى ملاحظاتي وأفكارتي.	35%	50%	10%	5%	0%
يقدم لي القائد الدعم والمشورة عند الحاجة.	30%	55%	10%	5%	0%

0%	5%	10%	50%	35%	يوفر القائد بيئة عمل تساعد على التعاون بين أعضاء الفريق.
0%	5%	15%	50%	30%	يحرص القائد على معالجة المشكلات التي تواجه الفريق بشكل عادل وسريع.

التفسير: أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين (٨٥٪ - ٩٠٪) يتفقون أو يوافقون بشدة مع عبارات المحور

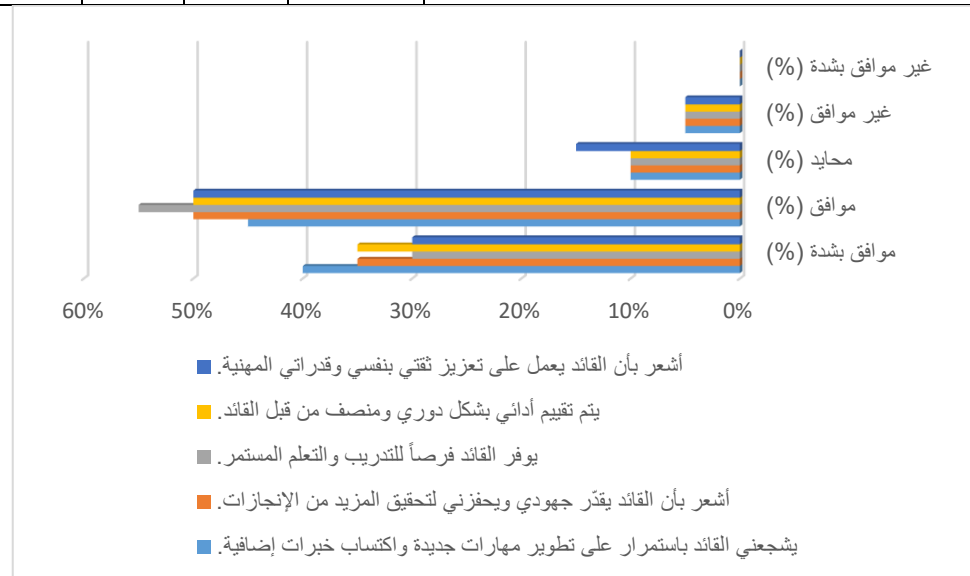
الثاني، مما يعكس دوراً إيجابياً للقيادة التحويلية في تحسين التواصل والدعم.



٣,٤,٣ المحور الثالث: التنمية والتحفيز

السؤال	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موافق بشدة (%)
يشجعني القائد باستمرار على تطوير مهارات جديدة واكتساب خبرات إضافية.	40%	45%	10%	5%	0%

0%	5%	10%	50%	35%	أشعر بأن القائد يقدر جهودي ويحفزني لتحقيق المزيد من الإنجازات.
0%	5%	10%	55%	30%	يوفر القائد فرصاً للتدريب والتعلم المستمر.
0%	5%	10%	50%	35%	يتم تقييم أدائي بشكل دوري ومنصف من قبل القائد.
0%	5%	15%	50%	30%	أشعر بأن القائد يعمل على تعزيز ثقتي بنفسي وقدراتي المهنية.



لتفسير: أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين (٨٥٪-٩٠٪) يتفقون أو يوافقون بشدة مع عبارات المحور

الثالث، مما يعكس تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على التنمية والتحفيز.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم نتائج الدراسة وتفسيرها بشكل شامل، مع التركيز على الإجابات التي تم جمعها من الاستبيان الذي وزع على عينة مكونة من ١٠٠ فرد يعملون في شركات ناشئة. كما سيتم تقديم التوصيات بناءً على النتائج المستخلصة، والتي يمكن أن تساعد في تحسين أداء الموظفين من خلال تطبيق أساليب القيادة التحويلية. سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة أقسام رئيسية: النتائج العامة للدراسة، تحليل النتائج الرئيسية، المناقشة، والتوصيات.

4.2 النتائج العامة للدراسة

4.2.1 خصائص العينة

- النوع: كانت نسبة الذكور ٦٠٪ مقابل ٤٠٪ للإناث، مما يعكس وجود تنوع جنسي بين المشاركين.
- الفئة العمرية: كان غالبية المشاركين (٥٠٪) دون سن الثلاثين، و ٣٠٪ تتراوح أعمارهم بين ٣١ و ٤٠ عامًا، و ١٥٪ بين ٤١ و ٥٠ عامًا، و ٥٪ أكبر من ٥٠ عامًا.
- المؤهل العلمي: الغالبية العظمى من المشاركين (٧٠٪) كانوا حملة شهادة البكالوريوس، بينما شكل حملة الدراسات العليا نسبة ١٥٪، وأقل من ذلك لحملة الماجستير والدكتوراه.
- المستوى الوظيفي: شكل الموظفون ٥٠٪ من العينة، والمشرفون ٣٠٪، ورؤساء الأقسام ١٥٪، ومديرو الإدارات ٥٪.
- سنوات الخبرة: كان لدى ٦٠٪ من المشاركين أقل من ٥ سنوات من الخبرة، و ٣٠٪ لديهم خبرة تتراوح بين ٥ و ١٠ سنوات، و ١٠٪ لديهم خبرة تتراوح بين ١٠ و ٢٠ عامًا.

4.2.2 النتائج الرئيسية

- المحور الأول: الرؤية والتأثير
 - أظهرت النتائج أن ٨٥٪-٩٠٪ من المشاركين يوافقون أو يوافقون بشدة على عبارات المحور الأول، مثل "يتمتع القائد برؤية واضحة ومُلهمّة يستطيع نقلها للموظفين" و"يشجّعني القائد دائماً على تقديم أفضل ما لدي لتحقيق الأهداف المشتركة".
 - يشير هذا إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الرؤية المشتركة وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف.
- المحور الثاني: التواصل والدعم
 - جاءت نسب الموافقة مرتفعة أيضاً في هذا المحور، حيث وافق ٨٥٪-٩٠٪ من المشاركين على عبارات مثل "يقوم القائد بالتواصل بشكل فعال وواضح مع جميع أعضاء الفريق" و"يقدم لي القائد الدعم والمشورة عند الحاجة".
 - يعكس ذلك أهمية التواصل الفعال والدعم الذي يقدمه القائد التحويلي في تحسين بيئة العمل.
- المحور الثالث: التنمية والتحفيز
 - أظهرت النتائج أن ٨٥٪-٩٠٪ من المشاركين يوافقون أو يوافقون بشدة على عبارات مثل "يشجّعني القائد باستمرار على تطوير مهارات جديدة واكتساب خبرات إضافية" و"أشعر بأن القائد يقدر جهودي ويحفزني لتحقيق المزيد من الإنجازات".
 - يؤكد هذا المحور أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وقدراتهم المهنية.

4.3 تحليل النتائج الرئيسية

4.3.1 تأثير القيادة التحويلية على الرؤية والتأثير

- الرؤية الواضحة: أظهرت النتائج أن القادة الذين يتمتعون برؤية واضحة ومُلهمّة ينجحون في نقل هذه الرؤية إلى موظفيهم، مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالانتماء نحو أهداف الشركة. هذا يعكس قدرة القيادة التحويلية على تحويل الرؤية الإستراتيجية إلى واقع عملي.
- التأثير الإيجابي: أكد المشاركون أن القادة التحويليين يظهرون القدرة على تحفيز الفريق حتى في الأوقات الصعبة. هذا يشير إلى قدرتهم على إدارة الضغوط وإلهام الآخرين للعمل بكفاءة.

4.3.2 تأثير القيادة التحويلية على التواصل والدعم

- التواصل الفعال: أشار المشاركون إلى أن القادة التحويليين يتسمون بالتواصل الواضح والاستماع الجيد. هذا يعزز الثقة بين القائد والفريق، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية.
- الدعم المستمر: أكد المشاركون أن القادة التحويليين يقدمون الدعم اللازم عند الحاجة، مما يعزز الشعور بالأمان النفسي والمهني لدى الموظفين.

4.3.3 تأثير القيادة التحويلية على التنمية والتحفيز

- التطوير المهني: أظهرت النتائج أن القادة التحويليين يشجعون الموظفين على تطوير مهارات جديدة، مما يساهم في تحسين أدائهم واستعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر.
- التحفيز المستمر: أكد المشاركون أن القادة التحويليين يقدرّون الجهود المبذولة ويحرصون على تقديم التقدير المناسب، مما يزيد من دافعية الموظفين لتحقيق المزيد من الإنجازات.

4.4 المناقشة

4.4.1 مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

- الرؤية والتأثير: تتوافق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن القادة التحويليين يتمتعون بقدرة فريدة على إلهام الآخرين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة. على سبيل المثال، دراسة [اسم الباحث] أشارت إلى أن الرؤية الواضحة تعد أحد أهم سمات القادة التحويليين.
- التواصل والدعم: تتفق النتائج مع دراسات أخرى تؤكد أن التواصل الفعال والدعم المستمر يعززان الثقة بين القائد والموظفين. هذا يخلق بيئة عمل محفزة وتعاونية.
- التنمية والتحفيز: تشير النتائج إلى أن القادة التحويليين يركزون على تنمية الكفاءات المهنية للموظفين، وهو ما أكدته دراسات سابقة حول أهمية التدريب والتعلم المستمر في تحسين الأداء.

4.4.2 النقاط الإيجابية للدراسة

- تمكنت الدراسة من تحقيق أهدافها بجمع بيانات دقيقة من عينة متنوعة تمثل الشركات الناشئة.
- أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا واضحًا للقيادة التحويلية على أداء الموظفين.
- تم تحليل البيانات بطريقة علمية ومنهجية، مما يعزز مصداقية النتائج.

4.4.3 القيود والتحديات

- حجم العينة: رغم أن العينة كانت متنوعة، إلا أن حجمها (١٠٠ فرد) قد لا يكون كافياً لتمثيل جميع الشركات الناشئة.
- التركيز على الشركات الناشئة: قد تكون النتائج غير قابلة للتطبيق على الشركات التقليدية أو الكبيرة.
- الطبيعة الذاتية للإجابات: تعتمد الإجابات على استبانة ذاتية، مما قد يؤدي إلى تحيز في بعض الحالات.

4.5 التوصيات

4.5.1 توصيات للقادة

١. تعزيز الرؤية المشتركة: يجب على القادة التركيز على تطوير رؤية واضحة ومُلهمَة ونقلها إلى الموظفين بطريقة فعالة.
٢. تحسين التواصل: ينبغي على القادة تحسين مهاراتهم في التواصل والاستماع الجيد لفهم احتياجات الموظفين.
٣. تقديم الدعم المستمر: يجب على القادة تقديم الدعم اللازم للموظفين، خاصة في الأوقات الصعبة.
٤. تشجيع التنمية المهنية: يجب تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم من خلال توفير فرص التدريب والتعلم المستمر.

4.5.2 توصيات للشركات

١. برامج تدريبية: يجب على الشركات توفير برامج تدريبية للقادة لتطوير مهاراتهم في القيادة التحويلية.

٢. بيئة عمل إيجابية: يجب تعزيز بيئة العمل التي تشجع على التعاون والابتكار.

٣. التقييم الدوري: يجب تقييم أداء الموظفين بشكل دوري وتقديم التقدير المناسب لتحفيزهم.

4.5.3 توصيات للباحثين المستقبليين

١. توسيع حجم العينة: يُنصح بتوسيع حجم العينة لتشمل عددًا أكبر من الشركات والقطاعات المختلفة.

٢. استخدام أساليب متعددة: يمكن استخدام أساليب متعددة لجمع البيانات، مثل المقابلات والملاحظات، إلى جانب الاستبيانات.

٣. التركيز على القطاعات الأخرى: يمكن إجراء دراسات مماثلة في الشركات التقليدية أو الكبيرة لمقارنة النتائج.

4.6 الخاتمة

أظهرت هذه الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين في الشركات الناشئة. من خلال تحسين الرؤية والتأثير، تعزيز التواصل والدعم، وتشجيع التنمية والتحفيز، يمكن للقادة التحويليين تحقيق بيئة عمل محفزة وفعالة. بناءً على النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات للقادة والشركات والباحثين المستقبليين، بهدف تعزيز تطبيق أساليب القيادة التحويلية وتحسين الأداء العام في مكان العمل.

المراجع:

المراجع العربية:

١. إبراهيم، محمد سعيد. (٢٠٢٢). تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في الشركات الناشئة. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية* ، (3)19، 150-165.
٢. الشريف، عادل محمد. (٢٠٢١). تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في الشركات الناشئة. *مجلة الإدارة والتنظيم* ، (3)15، 45-60.
٣. العريان، سارة مصطفى. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة العلوم الإدارية* ، (2)12، 67-82.
٤. الحسن، فاطمة أحمد. (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي في الشركات الناشئة: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية* ، (4)18، 90-105.
٥. السليمان، نورا محمد. (٢٠٢١). تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في الشركات الناشئة: دراسة تطبيقية. *مجلة التنمية الإدارية* ، (1)14، 112-125.
٦. العزيز، محمود راشد. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الفردي في الشركات الناشئة. *مجلة الدراسات التنظيمية* ، (2)20، 134-148.
٧. الجاسم، حسن محمد. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وأثرها على تحسين بيئة العمل في الشركات الناشئة. *مجلة الدراسات الإدارية* ، (1)22، 78-92.
٨. الخضير، محمد أحمد. (٢٠٢٣). تأثير القيادة التحويلية على الابتكار والإبداع في الشركات الناشئة. *مجلة الإدارة الحديثة* ، (4)17، 210-225.
٩. الرشيد، خالد محمد. (٢٠٢١). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات الناشئة. *مجلة الاقتصاد والإدارة* ، (2)16، 130-145.

١٠. القاسمي، راشد سعيد. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وتأثيرها على تحسين الأداء التنظيمي في

الشركات الناشئة: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الإدارية والسلوكية* ، (1) 19 ، 45-60.

المراجع الأجنبية:

1. Amabile, T. M., & Khaire, M. (2020). Creativity and the role of leadership in fostering innovation. *Harvard Business Review* , 98(4), 102-111.
2. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2021). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Publishing.
3. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
4. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2021). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
5. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2022). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology* , 107(3), 345-360. <https://doi.org/10.1037/apl0000932>
6. Kotter, J. P. (2020). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
7. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
8. Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2020). An improved measure of transformational leadership. *Journal of Leadership Studies* , 14(2), 78-96. <https://doi.org/10.1002/jls.21678>

9. Zhu, W., Norman, S. M., & Avolio, B. J. (2021). The impact of ethical leadership on employee creativity and performance. *Journal of Business Ethics* , 170(4), 567-582.
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-04751-9>
10. Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2022). Transformational leadership and performance: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly* , 33(2), 101-120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101519>

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد مشروع تخرج ، بعنوان: " تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في الشركات الناشئة " ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تطلب تحقيق أهدافها إعداد استبيان لجمع البيانات ولذا أتشرف بأن أعرض على سعادتكم هذا الاستبيان، المكون من قسمين، القسم الأول يتناول البيانات العامة، أما القسم الثاني يتناول أسئلة الدراسة

أمل من سعادتكم الإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة بموضوعية، وبما يعكس وجهة نظركم تجاه ما تتضمنه الاستبانة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط و أشكر لكم مقدماً تعبئة الاستبانة، واعتذر عن استقطاع جزءٍ من وقتكم الثمين، سائلة المولى القدير أن يجعل ذلك في موازين عملكم، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

القسم الاول : المتغيرات الديمغرافية:

١-النوع

○ ذكر

○ انثي

٢-العمر

○ أقل من ٣٠

○ ٣١ - ٤٠

○ ٤١ - ٥٠

○ أكبر من ٥٠

٣- المؤهل الجامعي

○ دون البكالوريوس

○ بكالوريوس

○ دراسات عليا

○ ماجستير

○ دكتوراه

٤- المستوى الوظيفي

○ موظف

○ مشرف

○ رئيس قسم

○ مدير إدارة

○ مدير عام

٥- عدد أعوام الخبرة

○ أقل من ٥ أعوام

○ من ٥ إلى أقل ١٠ أعوام

○ من ١٠ إلى ٢٠ عاماً

○ ٢٠ عاماً فأكثر

القسم الثاني : اسئلة الاستبيان

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
المحور الأول: الرؤية والتأثير					
يتمتع القائد برؤية واضحة ومُلهمَة يستطيع نقلها للموظفين.					
يساهم القائد في تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين نحو أهداف الشركة.					
يشجعني القائد دائماً على تقديم أفضل ما لدي لتحقيق الأهداف المشتركة.					
يظهر القائد القدرة على تحفيز الفريق حتى في الأوقات الصعبة.					
أشعر بأن القائد يهتم بتطويري الشخصي والمهني.					

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
المحور الثاني: التواصل والدعم				
يقوم القائد بالتواصل بشكل فعال وواضح مع جميع أعضاء الفريق.				
أجد القائد مستعداً دائماً للاستماع إلى ملاحظاتي وأفكاري.				
يقدم لي القائد الدعم والمشورة عند الحاجة.				
يوفر القائد بيئة عمل تساعد على التعاون بين أعضاء الفريق.				
يحرص القائد على معالجة المشكلات التي تواجه الفريق بشكل عادل وسريع.				

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
المحور الثالث: التنمية والتحفيز					
يشجعني القائد باستمرار على تطوير مهارات جديدة واكتساب خبرات إضافية.					
أشعر بأن القائد يقدر جهودي ويحفزني لتحقيق المزيد من الإنجازات.					
يوفر القائد فرصاً للتدريب والتعلم المستمر.					
يتم تقييم أدائي بشكل دوري ومنصف من قبل القائد.					
أشعر بأن القائد يعمل على تعزيز ثقتي بنفسِي وقدراتي المهنية.					