

## العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين (دراسة حالة: كلية التجارة - جامعة العريش)

محمود عبدالنبي عبدالسميع منصور  
مدرس إدارة الاعمال كلية التجارة جامعة العريش

### ملخص:-

تناولت الدراسة موضوع سلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء العاملين في كلية التجارة -جامعة العريش، وهذا يهدف الي تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى أداء العاملين في الجامعة والتي تعتبر من أهم أولويات الدولة المصرية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بكلية التجارة - جامعة العريش ( الكادر الإداري ) (عمال دائمين) ، عقود مكافأة شاملة عمالة يومية وتم الاعتماد علي حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فروض ونموذج الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مستوى أداء العاملين بكلية التجارة - جامعة العريش .

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها الاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين، تحسين بيئة العمل بما يساعد في ممارسة القيادة التحويلية، تدريب العاملين علي العمل في فريق وتحمل ضغوط العمل في فريق وتحفيز العاملين.

- مصطلحات الدراسة:- القيادة التحويلية ، الأداء الوظيفي .

## **The relationship between transformational leadership and employee performance**

**( Case study: Faculty of Commerce -Al-Arish University)**

### **Summary:-**

The study addressed the topic of transformational leadership behaviors and their relationship to the performance of employees at the Faculty of Commerce - Al-Arish University. This aims to analyze the relationship between transformational leadership and its impact on the level of performance of employees at the university, which is considered one of the most important priorities of the Egyptian state. The study population consists of workers at the Faculty of Commerce - Al-Arish University (Administrative staff (permanent workers, bonus contracts including daily workers). The Statistical Program Package for the Social Sciences (SPSS) was relied upon to test the hypotheses and model of the study. The study concluded that there is a positive, statistically significant effect of transformational leadership in improving the performance level of employees at the Faculty of Commerce - Al-Arish University. .

The study recommended a set of recommendations, including paying attention to spreading the culture of transformational leadership among employees, improving the work environment to help practice transformational leadership, training employees to work in a team, withstand the pressures of working in a team, and motivating workers.

**Search terms: Transformational leadership , Functionality .**

**تمهيد:** إن القناعة الراسخة لدى أغلب الباحثين والدارسين في مجال تسيير المؤسسات وإدارتها ، أنه في ظل عصرنا الراهن الذي يشهد تطورات ومستجدات بصفة مستمرة علي مستوي بيئة الأعمال ؛ كعولمة الأسواق وعالمية المنافسة ، تؤكد أن نجاح المؤسسات واستمرارها ونموها لا يمكن أن يتحقق في كنف قيادة تقليدية بل يحتاج لقيادات إدارية مدركة ومسئولة تتوفر فيها السمات والسلوكيات القادرة علي مواكبة سرعة التغيير ، مما يتطلب قيادات تؤمن بقدرات الآخرين ، قيادة قادرة علي إلهام العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم علي الأداء المتميز ، وتساهم في تنمية مهاراتهم ومعارفهم المهنية ، وعلي هذا الأساس تعتبر القيادة التحويلية الأنسب في عصر التميز والتفوق والمنافسة التي اجتاحت العالم ، كما تعتبر الأداة المحركة لدافعية العاملين نحو الأعمال وانجازها بشكل يفوق توقعاتهم ، من خلال التأثير علي سلوكياتهم لجعل أدواتهم أكثر كفاءة وفاعلية .

وحيث الجامعة واحدة من أكثر المؤسسات أهمية في المجتمعات المتقدمة أو المتخلفة علي السواء ، وهي الحاضنة لرعاية أجيال كثيرة ، ومن العلوم بالضرورة أن ممارسة نمط القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية يعد من متطلبات العصر الحديث ، وذلك لما له من تأثيرات فاعلة في بناء بيئة تربوية ملائمة ، بحيث تكون قادرة علي استيعاب التطوير، وعدم حصر النجاح في زيادة التحصيل الأكاديمي بالرغم من أهميته ، حيث أكدت العديد من الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية هي من أكثر الانماط التربوية أهمية للقيادة ، فهي تستوعب مشاعر وقيم وإبداع الأفراد وتنمي لديهم سمات الابتكار ، وكذلك تعمل القيادة التحويلية علي جعل الأفراد أكثر التزاما في بيئات العمل المختلفة وتعمل علي خفض الضغوط والمشكلات التي تواجههم بشكل مباشر<sup>(٢)</sup> فالقيادة التحويلية هي القيادة التي من خلالها يتم التأثير في المرؤوسين من أجل استنثاره الهمم العالية وتنمية واستغلال المهارات الإبداعية لهم من أجل تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة .

## ٢- مشكلة الدراسة: -

انطلاقاً من الدور الفعال الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين إيجابياً ، كما إنه من الضرورة الوقوف بطريقة علمية ومنهجية علي واقع هذا النمط من القيادة في المؤسسات الجامعية كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة علي حفز وتحسين أداء العاملين ، واستثارة دافعيتهم وبث روح الحماس لديهم والارتقاء بمستوي أدائهم ، جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية علي مستوي الأداء الوظيفي لدي العاملين في كلية التجارة جامعة العريش كون الباحث أحد أعضاء هيئة التدريس بالكلية وفي ضوء ذلك يمكن بلورة معالم المشكلة في السؤال التالي: هل يؤثر نمط القيادة التحويلية علي مستوي الأداء الوظيفي لدي العاملين في الجامعة المبحوثة؟

## وينرج من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وأداء العاملين في كلية التجارة -جامعة العريش؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وأداء العاملين في كلية التجارة - جامعة العريش؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين في كلية التجارة - جامعة العريش؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين في كلية التجارة - جامعة العريش؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأداء العاملين في كلية التجارة - جامعة العريش؟

## ٣-فروض الدراسة: -

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين في كلية التجارة - جامعة العريش.

### ويندرج ضمن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وأداء العاملين في كلية التجارة - جامعة العريش.
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وأداء العاملين في كلية التجارة - جامعة العريش.
- ٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين في كلية التجارة - جامعة العريش.
- ٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين في كلية التجارة - جامعة العريش.
- ٥- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأداء العاملين في كلية التجارة - جامعة العريش.

### ٤- أهمية الدراسة: -

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

### ٥- أهداف الدراسة: -

#### تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف علي مفاهيم وخصائص القيادة التحويلية وانعكاساتها في أداء المنظمات.
- ٢- الكشف عن واقع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية في منظمات قطاع التعلم في مصر من وجهة نظر العاملين فيه.
- ٣- تحديد متطلبات تفعيل نمط القيادة التحويلية.

٤- الكشف عن مدى وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء لدى العاملين.

٥- التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد المؤسسات الجامعية في تحقيق التميز والريادة بين الجامعات المحلية والدولية.

#### ٦- حدود الدراسة: -

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث علي دراسة موضوع العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وبين الأداء الوظيفي للعاملين في كلية التجارة جامعة العريش.

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في جامعة العريش -كلية التجارة.

- الحدود الزمنية: من خلال القيام بعدة لقاءات وتوزيع استمارات الاستقصاء علي العاملين في كلية التجارة - جامعة العريش خلال الفترة من ١٠/١/٢٠٢٢ حتي ٣٠/٦/٢٠٢٣

#### ٧-أسباب اختيار الدراسة: -

هناك مجموعة من الدوافع لاختيار الموضوع ومن أهمها:

- حداثة موضوع القيادة التحويلية في الجامعات المصرية.

- محاولة الربط بين متغيري الدراسة (المستقل - التابع).

#### ٨-منهج الدراسة: -

من أجل الإجابة علي أسئلة البحث ثم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث، من خلال جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وذلك باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي المناسب.

#### ٩-مجتمع الدراسة: -

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهاز الإداري بكلية التجارة جامعة العريش وعددهم ١٠٠ مفردة وقام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة.

## ١٠- الدراسات السابقة :-

### - دراسة:

Avolio et al. impact of tranformational leadership on follower developpement and performance 2022.

هدفت هذه الدراسة إلي فحص أثر نمط القيادة التحويلية علي تطور التابعين المباشرين وعللي أداء غير المباشرين وذلك من خلال إجراء دراسته علي مجموعتين من القادة، مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة، حيث خضعت المجموعة التجريبية علي تدريب استخدام القيادة التحويلية مع التابعين والمجموعة الضابطة إلي تدريب قيادي آخر. تكونت عينة الدراسة من ٥٤ قائدا عسكريا و ٩٠ من التابعين المباشرين و ٧٢٤ من التابعين غير المباشرين وتم اختيار عدد من المتغيرات منها تقدير الذات، الاستقلالية، الجهد الاضافي، التوجه الجماعي وكانت النتائج كالتالي:

أن القيادة التحويلية تؤثر علي العاملين، وعللي أدائهم بشكل كبير بحيث تبين أن المجموعة التجريبية لها أثراً ايجابيا قوياً علي كل من تطور التابعين المباشرين، وأداء التابعين غير المباشرين، أكثر من المجموعة الضابطة.

- دراسة العطوي 2019: تحت عنوان دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين ، والتي خصت مؤسسة الخيوط الملونة وحدة فيلبا ببريكة ، هدفت الدراسة الي محاولة دراسة مدي تأثير نمط القيادة التحويلية في درجة إبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، وقد خلصت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين أبعاد القيادة التحويلية كل علي حدا والإبداع في مؤسسة فيلبا من خلال معلومات الارتباط الموجبة المحسوبة بالإضافة إلي أن القادة في المؤسسة يمارسون القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة ومعامل الارتباط قوي (٠.٧٦٣) بين المتغيرين المستقل المتمثل في القيادة التحويلية والتابع المتمثل في إبداع العاملين مما يدل علي العلاقة الايجابية القوية بينهما.

- دراسة زياني ٢٠٢٢: بعنوان تأثير القيادة التحويلية علي أداء المنظمة ؛ دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة ، وهدفت الدراسة إلي البحث عن مدي تأثير القيادة التحويلية كنمط قيادة حديث في أداء المنظمة محل الدراسة ، وقد توصلت

الباحثة الي عدة نتائج من أهمها أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات بالإضافة الي ان القيادة التحويلية تحتل أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدماتية كونها تحسین الأداء وتحقيق الفاعلية المطلوبة، وكذلك وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية وجميع محاور الاداء في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

- دراسة بابكر ٢٠١٩ تحت عنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوي الإبداع الإداري ، دراسة ميدانية علي قطاع الاتصالات في السودان ، هدفت الدراسة الي توضيح مكانة نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الخدماتية ومدى تأثيره علي مستوي الإبداع في المؤسسات محل الدراسة ، وقد قام الباحث بإجراء مقارنة لمجموعة من المؤسسات الرائدة في هذا القطاع وتوصل في نتائج البحث إلي أن القائد المبدع ذا السلوك التحويلي هو القائد الذي يستطيع مواجهة تحديات العولمة ويحدث تغييراً في الأفراد والمنظمات ككل ، بالإضافة الي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ابعاد القيادة التحويلية وجميع مكونات الإبداع الإداري في المؤسسة.

- دراسة الرقيب ٢٠٢١: الموسومة بعلاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وهدفت الدراسة الي تحليل العلاقة بين مستوي ممارسة القيادة التحويلية وأثرة علي تمكين العاملين في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة نتائج أهمها : توفير سلوك التأثير المثالي والتحفيز الفكري في الجماعات الفلسطينية محل الدراسة حيث تنسم القيادة الإدارية فيها بقوة الشخصية واللياقة المهنية والثقة والصدق مع العاملين كذلك توفر عناصر التمكين لدي الجماعات محل الدراسة بدرجة كبيرة.

- دراسة عبد الرحمن ٢٠٢٠: هدفت هذه الدراسة إلي الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بمؤسسة سونلغاز، والتعرف علي طبيعة العلاقة بين مستوي هذا السلوك عند الرؤساء ومستوي الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وقد تبين من خلال آراء العاملين أن رؤسائهم يتمتعون بمستوي مرتفع نسبيا بسلوكيات القيادة التحويلية، وأن



مستوي أدائهم الوظيفي مرتفع نسبياً، كما بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية للرؤساء والأداء الوظيفي للمرؤوسين.

- **دراسة Pradeep 2021i**: تناولت الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة متمثلة في: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وقيام عدم التدخل والأداء الوظيفي، والدراسة كانت عبارة عن مقارنة أسلوب القيادة ومدى تأثيره في الأداء بين مؤسسات مختارة من كلا القطاعين العام والخاص، وشملت العينة (٤٣) مديراً علي مستوى الإدارة الوسطي (١٥٦) مرؤوساً، وتوصلت الدراسة إلي أن القادة الذين يتميزون بقدرة التأثير علي مرؤوسيهم وعلي وضع معايير واضحة للأداء، وبالمقابل يتوقع المرؤوسين من قاداتهم الاعتراف بإنجازاتهم ومكافأتهم عليها، كما أن أسلوب القيادة التحويلية له علاقة مباشرة ونتائج الأداء العالية، وأوصت الدراسة باعتماد نمط القيادة التحويلية في كلا القطاعين.

- **دراسة Minh Ha AND Nguyen 2022**: المرسومة بتأثير سلوك القيادة علي أداء الموظفين ، الغرض من الدراسة هو تحليل تأثير السلوكيات القيادية التحويلية ، والتبادلية ، والمتساهلة علي الأداء الوظيفي الفردي ، استخدمت الدراسة عينة شملت (٣٠٤) موظف ، وأظهرت النتائج أن سلوك القيادة السلبية هو أهم العوامل المؤثرة علي الأداء الوظيفي ؛ حيث كان لها تأثير سلبي ، والسلوكيات التي أظهرت تأثيرها الإيجابي علي الأداء ، كان الاعتبار الفردي هو الأكثر أهمية ؛ ثم يتبعه التأثير المثالي ، والتحفيز الفكري ، والإدارة عن طريق الاستثناء - والمكافأة والإدارة النشطة . أما الدافع الملهم لا يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، هذه الدراسة كشفت أيضاً أنه لا يوجد فرق في الأداء للذكور والإناث.

- **دراسة صباح 2019**: تناولت الدراسة موضوع تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية وأبعاده وطبقت علي عينة عشوائية مكونة من ٦٣ عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، كما استخدم الاستبيان والبرنامج الاحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلي نتيجة مفادها وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه.

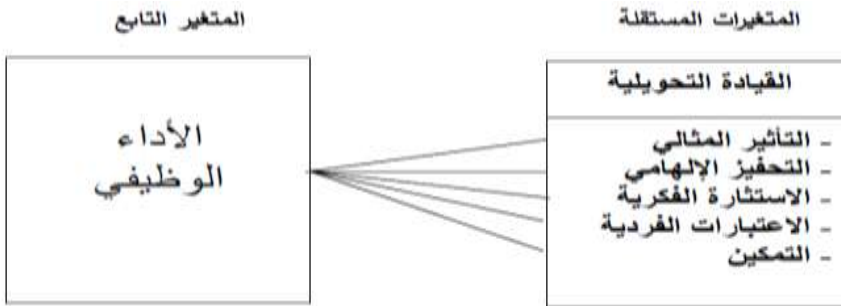
- دراسة دوح و شنيى، ٢٠١٩: تناولت الدراسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها علي أداء العاملين في الجماعات المحلية، طبق البحث علي عينة عشوائية مكونة من ٤٠ موظف، وتم استخدام الاستبيان وبرنامج SPSS، توصل البحث إلي وجود علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين.

من خلال عرض الدراسات السابقة هناك نوع من التشابه مع الدراسة الحالية في أغلب أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وتناولت كلها دراسة المتغير التابع الأداء الوظيفي وفي اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، مع وجود اختلاف في الجانب الميداني بخصوص مجتمع وعينة الدراسة.

### الخلاصة:

تعتبر القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلي الأساليب الحديثة ، ونظراً لمكانة ووزن الجامعات المحلية في الدولة كان لزاماً تطبيق هذا النمط القيادي قصد مواكبة التطور ومجابهة التغيير وهذا ما توصلت إليه جميع الدراسات السابقة العربية والأجنبية علي أهمية القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ونظرا لما تمثله جامعة العريش من أهمية في منطقة شمال سيناء مما يستدعي دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في تلك الجامعة.

### ١١- نموذج الدراسة:



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

### الإطار النظري للدراسة:

**مقدمة:** لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة؛ ذلك أن القائد التحويلي هو صاحب رؤية وصاحب رسالة ينتقل الأفراد من حوله نقلة حضارية، ما يعتمد على القيم والمعاني السامية ويستند إلى الديمقراطية قيادته. إن القيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير الأداء للمنظمة ضمن نسق متكامل ومترايط، مما يجعلها قادرة الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة والرفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة ببذل قصاري جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية (بابكر، ٢٠٢٣).

### -المحور الأول: القيادة التحويلية:

يعتبر (Downtow) أول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية عام ١٩٧٣م ، ولكن عام ١٩٧٨م تم صياغته كمدخل مهم للقيادة من قبل عالم الاجتماع السياسي (James MacGregor Burns) للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز وإلهام مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يتبعون نظرية القادة التبادلية والتي تقوم على تبادل المنافع. وصف (Burns,1978) القائد التحويلي بأنه شخص سامي الأخلاق وكما أكد علي هذا العلماء الحاليين مثل (Johnson,2012) (Ciulla,2004) (Hollander,2004) ، ووصف (Burns) القيادة التحويلية بأنها تلك التي تجمع القادة والمرؤوسين حول هدف واحد مشترك بطريقة تسمو بهم إلى أعلى مستويات من النجاح والأخلاق والتحفيز ، كما أنه رأي القيادة في الأساس جانب أخلاقي يرتقي بالقيم والأخلاق التي تتجاوز المصالح الشخصية. عرف (Burns,1978) القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد علي توجيه المجموعة إلى هدف واحد مشترك غير مكرثين لأهدافهم ومصالحهم الشخصية.

ثم جاء (Bass,1985) وأضاف أن القيادة التحويلية هي التي يقوم فيها القائد بتوجيه الجماعة لهدف واحد عن طريق التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والفكري والاهتمام بالفرد والتي ترتقي بمستوي النضج لتحقيق الذات مستعين في هذا بتسلسل ماسلو الهرمي الذي يوضح نضج إحتياجات الإنسان حتي يصل إلي تحقيق الذات (Crea,2018) ، ثم وضع نموذج ومقياس استبانة متعددة لعوامل خاصة بالقيادة التحويلية تناولت كل بعد من أبعادها Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

ثم توالى الأبحاث من قبل (Avolio&Bass,1990) علي هذا النموذج وكذلك برنامج مثل (التدريب والتقييم) في نظرية القيادة التحويلية وقدمت النظرية علي شكل برنامج لمئات الآلاف من القادة في قطاعات ومؤسسات مختلفة (البوشي ، ٢٠١٨). وفي ١٩٩٩ تم صياغة بعد الخامس للقيادة التحويلية وهو التمكين وذلك من قبل (Avolio,et.....al) و (Rafferty&Griffin).

وأشار (Yukl,2001) و (Kotlyar & Karakowsky,2007) إلي إنها النهج الذي يتبعه القائد للتعرف علي حاجات المرؤوسين الظاهرة والكامنة والعمل علي إشباعها وتوظيف واستثمار طاقتهم والجهد المبذول لتحقيق رؤية المنظمة، فيشعر الأفراد بالثقة والإحترام للقائد والولاء والإعجاب مما يزيد من حماسهم ورغبتهم في بذل جهد أقصى من المعتاد (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009).

(Marshall & Broom, 2017) هي قيادة الأفراد بمهارة عالية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم الثقة لتحقيق الهدف المنشود وهنا يجب مشاركة المرؤوسين وإدارتهم وإدارة الموارد المتاحة بالإضافة إلي توافر مهارات الاتصال والابتكار والإبداع والحكمة في استخدام السلطة الممنوحة ، فالهدف الأساسي للقيادة التحويلية هي التأكد من أن أهداف المنظمة تتماشى مع أهداف الموظفين (Barnes et al. 2013; Jirawuttinaunt, 2013;Korkmaz et al.2014 Wang, Tsai, &Tasi,2014).

وعرفها (النبابنة، ٢٠١٩) بأنها عملية يقوم من خلالها القائد بتوجيه سلوك الأفراد ومشاعرهم والتأثير فيهم بطريقة جائزة ومقبولة وتنسيق جهودهم لتحقيق الغاية

المنشودة. وفي ٢٠٢٠ عرف Bharwaney القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تتخطى تبادل المكافآت لتحقيق الأهداف إلي القيادة التي تركز علي احتياجات وقيم المتابعين، وبالتالي تعزيز التحول والتحسين في الأفراد والمؤسسات. ومما سبق يتضح أنه يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها " أسلوب للقيادة يقوم علي الثقة المتبادلة بين القادة والتابعين بالشكل الذي يمكنه من توضيح رؤية المنظمة لهم وإقناعهم بها للتوجه نحو التغيير والتي تقوم علي خمسة محاور أساسية هم التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية والتمكين مما يحقق الأهداف المنشودة".

#### أولاً: أبعاد القيادة التحويلية:

أن هناك ٤ أبعاد للقيادة التحويلية وهم التأثير المثالي، التحفيز Bass ذكرت نظرية (Bass, الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية 1985; Grant, & Deci, 2015;

Pandey, Davis, Pandey, & Peng, 2015, Olafsen, Halvari, Forst 2012)

والتي يجب أن تتوافر في القائد، وستتناول كل بعد منها بشكل تفصيلي:

#### ١- الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration):

حيث يقدم القادة اهتماماً لكل فرد في المجموعة ليتعرفوا علي الاختلافات فيما بينهم والجهود والأهداف الشخصية لكل فرد (Jirawuttinaunt. 2013 ; Lin. 2014; Garcia-Morales et al. 2012; Hannah, schauboeck & Peng. 2016) كما ذكر (Avolio et al , 1999) أن ما يميز القائد التحويلي عن غيره قدرته علي تحليل شخصية تابعه والتوصل إلي احتياجاتهم والتعرف أيضاً علي ما يحفزهم هذا لأن كل شخص يختلف تحفيزه عن الآخر فمثلاً هناك ما يحفزه المال ، وآخر يحفزه الراحة ... إلخ ، كل هذا من أجل توظيف هذه الفروق بالشكل المطلوب وما يتجاوز عن ذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وهذا لا يأتي إلا من خلال بناء الثقة والاهتمام بمصالحهم.

(Barling & Turner, Simola, 2012) (Atkinson&Pilgreen, 2011)  
(Bodla&Nawza, 2010)

ومما سبق يمكننا تعريف الإعتبارات الفردية علي أنها التعرف علي الفروق الفردية لكل فرد في المجموعة ومراعاتها وإستغلالها في تنفيذ استراتيجيات المنظمة.

### خصائص هذا البعد: -

- مراعاة اختلافات الأفراد وسماتهم الشخصية.

- الإدارة بالتحوال في اماكن العمل.

- الإصغاء للتابعين.

- التفاعل مع الآخرين.

### ٢-الإستارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

وتعني قدرة القائد علي القيام بعصف ذهني للتابعين والتطرق لأساليب جديدة لحل المشكلات وتشجيعهم علي تنفيذها بشكل صحيح

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

، والذي يتم من خلال دعم العقلانية والذكاء لحل المشكلات بشكل مبتكر (Robbins&Judge,2013) ، وهذا لا يأتي من خلال الثقة في القائد وفي أنفسهم تلك الثقة التي منحها القائد لهم(Achen,Maaestas and McIntire2014).

وفي ضوء ما سبق ذكره يمكننا تعريف الاستنارة الفكرية بأنها قدرة القائد علي تشجيع التابعين للقيام بعملية عصف ذهني لحل المشكلات بشكل مبتكر من خلال التوجه بأفكارهم حتي يصبح لديهم قناعة كاملة بالتغيير.

### خصائص هذا البعد: -

- تعزيز التفكير النقدي.

- خلق بيئة لإحداث المعرفة.

- تشجيع الإبداع والإبتكار وإستقلالية الفكر.

### ٣- التأثير المثالي (Idealized Influence):

أي أن يكون للقائد رؤية وإحساس بالرسالة التي يحملها والحماس لتحقيقها ليكون قادر علي تحفيز وتشجيع التابعين للوصول لهذا الإحساس، فهؤلاء القادة يمتلكون كاريزما وثقة وفخر في أنفسهم وفي تابعيهم (Grant, 2012) ويقومون أيضاً بغرس الثقة في تابعيهم (Bass, 1994)، فطبقاً لهذا البعد فإن القائد التحويلي يعتبر قائد إستثنائي ينظر إليه التابعين علي أنه مثل أعلى وقدوة يحتذي بها (Lin, 2013; Jairawuttinaunt, 2013; Hemsworth et al, 2013; 2014) فهنا كاريزما القائد تجعل التابعين يقبلون التغيير ويعملون عليه لأنهم أيضاً واثقون انهم سيجدون الدعم المناسب، فلا يستغلون مكانتهم الوظيفية في تحقيق الاغراض الشخصية وانما يسخرونها لتنفيذ الإستراتيجية العليا للمنظمة (Davis, Pandey, & Peng, 2015, Hannah) ويتضح مما سبق أن القائد التحويلي هو الشخص الذي يمتلك كاريزما ويؤثر في الافراد التابعين من خلال سلوكه الأخلاقي الرفيع فيكسب ثقتهم ويحاولون التقرب منه مما يسهل مهمة القائد في توجيههم لتنفيذ أهداف المنظمة.

#### خصائص هذا البعد: -

- القيادة عن طريق القدوة.
- التعامل بثقة وتفاؤل.
- مشاركة المخاطر مع التابعين.

### ٤- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

أي أن القائد يمد التابعين بالإلهام والتشجيع لإتباع سلوك معين وتقديم تحفيز مستمر لتقبل الفكرة الجديدة والتغيير، وأيضاً تجاوز حاجاتهم الشخصية ويكون هذا من خلال رؤية مميزة (Avolio, 1994) (الرشيدي، ٢٠١٨).  
ووصف (Yuki, 2006) سلوك التحفيز الإلهامي بأنه عبارة عن مشاركة الرؤية والتركيز علي جهد التابعين لجعل سلوكهم ملائم للخطة ونموذجاً يحتذي به.

### خصائص هذا البعد:

- التركيز علي جهود التابعين من أجل تحقيق أكثر من مصلحتهم الذاتية.
- دعم العمل بروح الفريق.
- إعلان النتائج الإيجابية.

- تحفيز الخيال عن طريق تقديم واضح للصورة في المستقبل.

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

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

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

كما أن الطرح السابق حول مفاهيم وخصائص القيادة التحولية وأهميتها لتطوير الأداء في المنظمات التعليمية الفعالة في عالم سريع التغيير يركز علي خمسة أبعاد وهي

### على النحو التالي:

١- فلسفة التغيير الواقعية التي تقوم علي وجود إرادة تؤمن بالقيام بالتغيير مع وجود رسالة توضح كيفية تحقيق الرؤية الواقعية لمستقبل المنظمة.



٢- المناخ التنظيمي المساند لفتح قنوات اتصال حقيقية لايجاد رؤية ورسالة مشتركة والارتقاء باحتياجات العاملين واستثارتهم واحترام الآراء المتنوعة ووجهات النظر البديلة.

٣- التخطيط المستقبلي من خلال مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة في عملية التخطيط الشامل وإعداد خطة إبداعية للاستراتيجيات الخاصة بالأنشطة والمسؤوليات والمتطلبات البشرية والمادية وتحديد القضايا الرئيسية التي ستمثل محور عمل المنظمة في فترة الخطة.

٤- الأشراف والمتابعة الإبداعية من خلال السماح بتجريب الأفكار الإبداعية وتعميمها عند التأكد من صلاحيتها والثقة بمواهب العاملين وقدراتهم والتفويض المدروس للسلطة واحترام الآراء المتنوعة ووجهات النظر البديلة والمشاركة في حل مشكلات التنظيم.

٥- التقييم الموضوعي ويتم ذلك من خلال وجود مؤشرات أداء عالية وبرامج تقييم داخلية وخارجية.

إن مفهوم القيادة لا يقتصر فقط على تلك الفئة الموجودة في مستوى الإدارة العليا، حيث أنه من خلال المفاهيم السابقة للقيادة أن ما يطلق عليه المديرين في العديد من المنظمات يشغلون مناصباً في كافة المستويات الإدارية من عليا ووسطي وتنفيذية طالما أنهم مسئولون عن تحقيق الانجاز من خلال توجيه أعمال الآخرين. فالفائد (المدير) هنا يمارس وظائفه عن كل مستوى وان اختلفت الأهمية النسبية لهذه الوظائف والوقت المستغرق في تنفيذها.

لذا فإن فئة القيادات موجودة في كافة المستويات الإدارية طالما أن هناك فرداً مسؤولاً عن إنجاز بعض الأهداف التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة عند كل مستوى. حيث تختلف مسميات أصحاب هذه الوظائف وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها. فالقيادة الفعالة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين المدير (الفائد) للمنظمة ومجموعة العاملين معه في موقف جماعي معين تهدف إحداث التأثير عليهم لتحقيق الأهداف المحددة.

## ثانياً: الأداء الوظيفي: -

**١- مفهوم الأداء الوظيفي:** يشير الأداء الوظيفي إلي " مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة مثلاً"، وفي ذات السياق، فإن الأداء حسب دافت (Daft) هو: " محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل في أي منها لا بد وأن يؤشره الأداء، الذي يعد مرآة المنظمة".

**٢- مؤشرات قياس الأداء الوظيفي:** يقترح (Sedarmayanthi) عدة مؤشرات تستخدم غالباً لقياس أداء العاملين وهو كالآتي: -

- المهارات التي يمتلكها العاملون لحل مشاكلهم الخاصة في إتمام المهام.
- المسؤولية، هو شعور العاملين بالمسؤولية لإكمال المهمة بشكل جيد.
- الصدق، هو إيصال شئ وفق الوضع الفعلي.
- التعاون، أي قدرة العاملين بالتعاون مع الزملاء.
- المبادرة وهي قدرة العاملين علي إتمام المهام والوظائف والقدرة علي اتخاذ القرارات بشكل عاجل.
- حسن التوقيت، هو ما إذا كان وقت الانتهاء من العمل بوقت محدد مسبقاً أم لا،
- مستوى أخطاء العمل، أي قدرة العاملين علي إكمال العمل بشكل جيد دون أي أخطاء.
- سرعة العمل، وهي السرعة التي يتمكن بها العاملون من إكمال روتين العمل دون تقليل جودة العمل.

**٣- علاقة القيادة التحويلية بمستوى الأداء:** لقد أكد (Risambessy) بأن كلما كان أسلوب القيادة التحويلية أفضل، كلما كان أداء الموظفين أعلى، أو العكس فإذا انخفض أسلوب القيادة التحويلية فإن أداء الموظفين يكون أسوأ، ويمكن تحقيق الأداء الجيد من خلال تحفيز القائد للعامل وتنمية قدراته ومنحه الحرية في التعبير عن أفكاره وتنفيذها في إطار تخصصه وخبرته عن طريق الاهتمام بالإبداع التنظيمي؛" ويعد أسلوب القيادة التحويلية من

العوامل المهمة في تحسين أداء العاملين، بحيث أشار باس وبخرون في أبحاثهم: " بأن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بالأداء وهكذا فإنه يتوجب علي القائد التحويلي إيجاد تصور كامل عن الأداء الوظيفي والجدارة في تأدية المهام الموكلة إليهم تمثل الرفاهية الاجتماعية لهم ومجال لإشباع حاجاتهم الضرورية وأكد (Durga): " أن أسلوب القيادة التحويلية له علاقة مباشرة ونتائج الأداء العالية<sup>(17)</sup> ، ومن هذا المنطلق أشار (Leithwood): " أن القيادة التحويلية تعمل علي تطوير أداء العاملين بالمؤسسة ، وتحسين مهارتهم بصورة مستمرة ، وتشجيعهم علي التعاون والعمل الجماعي في غمرة هذا الوضع ؛ تنتهي إلي نتيجة مفادها أن نمط القيادة التحويلية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال السلوكيات التي يمارسها القادة بهدف ترشيد سلوك الأفراد العاملين وحشد قدراتهم واستثمار طاقاتهم المخزنة وتنسيق جهودهم والتشجيع علي المبادرة والأبداع في طريقة العمل والتفكير ، مع توفير مناخ تنظيمي صحي ، من أجل تحقيق التحدي الأكبر لأي مؤسسة وهو البقاء والنمو والازدهار.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية:

#### ١- إجراءات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة من حيث منهج الدراسة ووصف مجتمعها ثم تحديد عينتها وعرض لتحليل البيانات واختيار الفروض:

- أ) منهج الدراسة: تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- ب) مجتمع الدراسة الميدانية: يتكون مجتمع الدراسة من جمسع العاملين في كلية التجارة جامعة العريش والبالغ عددهم ١٠٠% من العاملين المعينين والمتعاقدين. حيث تم توزيع عدد ١٠٠ استمارة وتم استرجاع عدد (٩٢) استمارة

جدول (١) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
١٠٠%	١٠٠	الاستبيانات الموزعة
٩٢%	٩٧	الاستبيانات التي تم إرجاعها
٧%	٧	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
٠	٠	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
٩٢%	٩٢	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٣

(ت) **أداة الدراسة:** الإدارة المستخدمة لجمع المعلومات في هذه الدراسة هي الاستبانة، وقام الباحث ببناء أداة الدراسة وتهدف إلى قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (أثر القيادة التحولية في أداء العاملين)، **وفق الخطوات التالية:** -

- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.

- صياغة فقرات الاستبانة كل فقرة حسب انتمائها للمجال.

- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية وقد شملت (٣٠) فقرة.

- عرض الاستبانة علي مجموعة من المحكمين والبلغ عددهم (٣) محكمين.

بعد إجراء التعديلات التي أوصي بها المحكمون تم حذف بعض الفقرات من الاستبانة وأصبح العدد (١٨) فقرة موزعه علي (٦) محاور، وقد أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي حسب قياس ليكرات الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلي وزن له والذي اعطيت له (٥) درجات والذي يتمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) إلي أدني وزن له والذي اعطي له (١) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لا اوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة.

جدول (٢) مقياس درجة الموافقة

الدالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة مرتفعة جدا	من ٧٩% فأكثر	٥	أوافق بشدة
درجة موافقة مرتفعة	من ٧٣% إلى أقل من ٨١%	٤	أوافق
درجة موافقة متوسطة	من ٥٥% إلى أقل من ٧٢%	٣	لا رأي
درجة موافقة منخفضة	من ١٨% إلى أقل من ٤٧%	٢	لا أوافق
درجة موافقة منخفضة جدا	أقل من ٢٠%	١	لا اوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٠ م

عليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة علي العبارات  $(1+2+3+4+5) / 0.5 = (5/10) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك علي موافقة أفراد العينة علي العبارة.

### - الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

وبعد أن تم إدخال البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For The Social Sciences)، حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

أ) - معادلة ألفا كرونباخ (Cornbrash's Alpha): للإتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

ب - مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures): لوصف خصائص مجتمع الدراسة مثل:

- التوزيع التكراري: لإجابات المبحوثين بالأرقام والنسب المئوية.  
- الوسط الحسابي: لإجابات المبحوثين ليعكس متوسط إجابات عبارات الدراسة، حيث تم إعطاء أوزان تتراوح من 1 إلي 5%.  
- الأهمية النسبية: وذلك من أجل ترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان علي حسب أهميتها النسبية.

- الإنحراف المعياري: تم استخدامه لقياس مدي تجانس المبحوثين، ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبانة، كلما قلت قيمة الإنحراف المعياري يزداد تجانس العبارات، والعكس صحيح.

ج) معامل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الإتساق الداخلي والدق البنائي لعبارات الإستبيان وتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

## ٢- تحليل البيانات:

### أ) التوزيع التكراري للعبارات

### المحور الأول: التأثير المثالي

الجدول (٣) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (التأثير المثالي)

م	العبارات	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يتمتع المدبرون بالكلية بسلوك أخلاقي عالي	التكرار النسبة	٥٩ %٦٣.٥	٣٣ %٣٢.٤	١ %١.١	٠ %٠.٠
٢	يعمل المدبرون بالكلية علي تلبية حاجات العاملين بالسرعة المطلوبة	التكرار النسبة	٤٨ %٥١.٦	٣٦ %٣٨.٤	٤ %٤.٣	٠ %٠.٠
٣	تساعد خبرة المدبرون بالكلية في حل المشكلات	التكرار النسبة	٤٦ %٤٩.٤	٤١ %٤٤.٨	٢ %٢.٢	٠ %٠.٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي SPSS، 2023

جدول (٣) أن نسبة (٩٨.٩%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (يتمتع المدبرون بالكلية بسلوك أخلاقي عالي)، ونسبة (٩٠.٤%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (يعمل المدبرون بالكلية علي تلبية حاجات العاملين بالسرعة المطلوبة)، بينما نسبة (٩٣.٥%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (تساعد خبرة المدبرين بالكلية في حل المشكلات).

### المحور الثاني: الحفز الإلهامي

جدول (٤) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني (الحفز الإلهامي)

م	العبارات	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	بحث المدبرون بالكلية العاملين للعمل بروح الفريق	التكرار النسبة	٥٠ %٥٣.٨	٣٦ %٣٨.٧	٢ %٢.٢	١ %١.١

العلاقة بين القيادة التحولية وأداء العاملين (دراسة حالة: كلية التجارة - جامعة العريش)

د/ محمود محمد النبي محمد السميع منصور

٢	يهتم المديرون بالكلية بالحوافز المعنوية بصورة واضحة	التكرار	٤٦	٣٦	٩	١	١
		النسبة	%٤٩.٥	%٣٨.٧	%٩.٧	%١.١	%١.١
٣	يعمل المديرون علي بث روح الحماس بين العاملين بالكلية	التكرار	٤٢	٣٥	٧	١٠	١
		النسبة	%٤٥.٢	%٣٧.٦	%٦.٥	%٩.٧	%١.١

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي SPSS، 2023

يتضح من الجدول رقم (٤) أن نسبة (٩٢.٥%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (بحث المديرون بالكلية العاملين للعمل بروح الفريق)، ونسبة (٨٨.٢%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (يهتم المديرون بالكلية بالحوافز المعنوية بصورة واضحة)، ونسبة (٨٢.٨%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (يعمل المديرون علي بث روح الحماس بين العاملين بالكلية)

المحور الثالث: الاستثارة الفكرية

جدول (٥) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث (الاستثارة الفكرية)

م	العبارات	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يقوم المديرون بالكلية رؤية عامة للعمل دون تفاصيل	التكرار النسبة	٥٢ %٥٥.٩	٣٣ %٣٥.٥	٧ %٧.٥	١ %١.١	٠ %٠.٠
٢	يشجع المديرون العاملون بالكلية علي المشاركة في اتخاذ القرارات	التكرار النسبة	٤٨ %٥١.٦	٣٩ %٤١.٩	٦ %٦.٥	٠ %٠	٠ %٠.٠
٣	يعمل المديرون بالكلية علي إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل	التكرار النسبة	٣٨ %٤٠.٩	٤٢ %٤٥.٢	٨ %٨.٦	٤ %٤.٣	١ %١.١

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي SPSS 2023

يتضح من الجدول رقم (٥) أن نسبة (٩١.٤%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (يقوم المديرون بوضع رؤية عامة للعمل دون تفاصيل)، ونسبة (٩٣.٥%) من عينة المبحوثين موافقون علي (يشجع المديرون العاملون بالكلية علي المشاركة في

اتخاذ القرارات) ، ونسبة (٨٦.١%) من عينة المبحوثين موافقون علي ( يعمل المديرون بالكلية علي إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل).

### المحور الرابع: الاعتبار الفردي

جدول (٦) التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع (الاعتبار الفردي)

م	العبارات	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يثني المديرون بالكلية علي العاملين الذين لديهم مميزات خاصة	التكرار	٥٠	٣٢	٧	٤	٠
		النسبة	%٥٣.٧	%٣٤.٥	%٧.٥	%٣.٤	%٠.٠
٢	يقوم المديرون بالكلية باحترام الوقت من يفوضهم	التكرار	٤٥	٣٩	٦	٣	٠
		النسبة	%٤٨.٤	%٤١.٦	%٦.٤	%٣.٢	%٠.٠
٣	يعتبر المديرون للعاملين بالكلية عن تقديرهم عند انجاز العمل المطلوب	التكرار	٤٨	٣٥	٥	٤	٢
		النسبة	%٥٠.٦	%٣٧.٦	%٥.٣	%٤.٣	%٢.٢

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي SPSS، ٢٠٢٣

يتضح من الجدول رقم (٦) أن نسبة (٨٨.٢%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (يثني المديرون بالكلية علي العاملين الذين لديهم مميزات خاصة)، ونسبة (٩٠.٤%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (يقوم المديرون بالكلية باحترام قرارات من يفوضونهم)، ونسبة (٨٨.٢%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (يعتبر المديرون للعاملين بالكلية عن تقديرهم عند انجاز العمل المطلوب).



## المحور الخامس: التمكين

جدول (٧) التوزيع التكراري لعبارة المحور الخامس (التمكين)

م	العبارات	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يفوض المديرون بالكلية بعض صلاحياتهم للعاملين بناء علي أسس علمية	التكرار	٥٠	٣٩	١	٢	٠
		النسبة	%٥٩.١	%٣٦.٦	%٢.٢	%١.١	٠
٢	يدعم المديرون بالكلية ممارسة كل فرد بالصلاحيات المخولة له	التكرار	٤٧	٣٨	٤	٣	١
		النسبة	%٥٣.٨	%٣٧.٦	%٥.٤	%٢.٢	%١.١
٣	يشجع المديرون العاملين بالكلية علي تحمل المسؤولية	التكرار	٥٤	٢٨	٧	٤	٠
		النسبة	%٥٥.٩	%٣٢.٣	%٦.٥	%٥.٤	%٠.٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٣

يتضح من الجدول رقم (٧) أن نسبة (٩٥.٧%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (يفوض المديرون بالكلية بعض صلاحياتهم للعاملين بناء علي اسس علمية)، ونسبة (٩١.٤%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (يدعم المديرون بالكلية ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له)، ونسبة (٨٨.٢%) من عينة المبحوثين موافقون علي عبارة (يشجع المديرون العاملين بالكلية علي تحمل المسؤولية).

### المحور السادس: أداء العاملين

جدول (٨) التوزيع التكراري لعبارات المحور السادس (أداء العاملين)

م	العبارات	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	أداء العاملون بالكلية مرتفع	التكرار	٥١	٣٦	٣	٣	٠
		النسبة	%٥٤.٨	%٣٨.٧	%٣.٢	%٣.٢	%٠.٠
٢	تسهل بيئة العمل بالكلية في رفع أداء العاملين	التكرار	٥٤	٢٩	٧	٣	٠
		النسبة	%٥٨.٦	%٣١.١	%٧.٥	%٣.٢	%٠.٠
٣	تقوم الكلية بتقييم أداء العاملين دورياً	التكرار	٤٠	٣٩	١٠	٣	١
		النسبة	%٤٣.٢	%٤١.٨	%١٠.٧	%٣.٢	%١.١

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٣

يتضح من الجدول رقم (٨) أن نسبة (٩٣.٥%) من عينة الباحثين موافقون علي عبارة (أداء العاملين بالكلية مرتفع)، ونسبة (٨٩.٢%) من عينة الباحثين موافقون علي عبارة تسهل بيئة العمل بالكلية في رفع أداء العاملين)، ونسبة (٨٥%) من عينة الباحثين موافقون علي عبارة (تقوم الكلية بتقييم أداء العاملين دورياً).

#### ب) الإحصاء الوصفي لعبارات محاور الدراسة: -

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية وكذلك درجة الموافقة والترتيب لكل عبارات محور الدراسة، حيث يتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (٣)، وتحقق الموافقة علي الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل علي تجانس الاجابات بين أفراد العينة:

## المحور الاول: التأثير المثالي

جدول (٩) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الاول (التأثير المثالي)

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
١	يعمل المديرين بالكلية علي تلبية حاجات العاملين بالسرعة المطلوبة	٤.٥٤	٠.٧٢٧	%٩٢.٤	أوافق بشدة	١
٢	يتمتع المديرين بالكلية بسلوك اخلاقي عالي	٤.٥	٠.٥٥٠	%٨٨.٦	أوافق بشدة	٢
٣	تساعد خبرة المديرين بالكلية في حل المشكلات	٤.٣٩	٠.٦٥٩	%٨٦.٠	أوافق بشدة	٣
	إجمالي محور التأثير المثالي	٤.٤٢	٠.٤٧٩	%٨٨.٣	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي SPSS، ٢٠٢٣

ويتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

١- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور التأثير المثالي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) وهذه النتيجة تدل علي مستوي الإستجابة علي جميع العبارات التي تعبر عن الرؤية الإستراتيجية في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.٤٢) وانحراف معياري (٠.٤٧٩) وأهمية نسبة (٨٨.٣%)، وهذه النتيجة تدل علي أفراد العينة يوافقون بشدة علي جميع عبارات محور التأثير المثالي.

٢- كما يتضح أن الفقرة (يعمل المديرين بالكلية علي تلبية حاجات العاملين بالسرعة المطلوبة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (٤.٥٤) بانحراف معياري (٠.٧٢٧) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (٩٢.٤%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

٣- جاءت في التأثير المثالي بمتوسط حسابي (٤.٤٢) وانحراف معياري (٠.٤٧٩) وبأهمية نسبية (٨٨.٣%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

٤- جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تساعد خيرة المديرون بالكلية في حل المشكلات) حيث بلغ متوسطها (٤.٣٩) وبانحراف معياري (٠.٦٥٩) وأهمية نسبية بلغت (٨٦.٥%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

### المحور الثاني: الحفز الإلهامي

جدول (١٠) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني (الحفز الإلهامي)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة			
١	يحث المديرون بالكلية العاملين للعمل بروح الفريق	٤.٥٧	٠.٦٩٨	٨٩%	أوافق بشدة	١			
٢	يعمل المديرون علي بث روح الحماس بين العاملين بالكلية	٤.٣٧	٠.٧٩١	٨٧.٣%	أوافق بشدة	٢			
٣	يهتم المديرون بالكلية بالحوافز المعنوية بصورة واضحة	٤.١٣	٠.٩٨١	٨٢.٦%	أوافق	٣			
إجمالي محور التأثير المثالي						٤.٣١	٠.٦٥٨	٨٤%	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٣

يتضح من الجدول رقم (١٠) مايلي:

١- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الحفز الإلهامي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) وهذه النتيجة تدل علي مستوي الإستجابة علي جميع العبارات التي تعبر عن الحفز الإلهامي في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.٣١) وبانحراف معياري (٠.٦٥٨) وأهمية نسبية (٨٤%)، وهذه النتيجة تدل علي أفراد العينة يوافقون بشدة علي جميع عبارات محور الحفز الإلهامي.

٢- كما يتضح أن الفقرة (يحث المديرون بالكلية العاملين للعمل بروح الفريق) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (٤.٥٧) بانحراف معياري (٠.٦٩٨) وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت (٨٩%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

- ٣- جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (يعمل المديرون بالكلية علي بث روح الحماس بين العاملين بالكلية) بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠.٧٩١) وبأهمية نسبية (٨٧.٣%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.
- ٤- جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (يهتم المديرون بالكلية بالحوافز المعنوية بصورة واضحة) بمتوسط حسابي (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٩٨١) وبأهمية نسبية (٨٢.٦%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

### المحور الثالث: الاستثارة الفكرية

جدول (١١) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث (الاستثارة الفكرية)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
١	يقوم المديرون بوضع رؤية عامة للعمل دون تفاصيل	٤.٥٢	٠.٧٢٤	%٨٨	وافق بشدة	١
٢	يشجع المديرون العاملون بالكلية علي المشاركة في اتخاذ القرارات	٤.٤٤	٠.٦٢١	%٨٧	وافق بشدة	٢
٣	يعمل المديرون بالكلية علي إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل	٤.٣	٠.٧٩٨	%٨٣.٩	وافق بشدة	٣
	إجمالي محور التأثير المثالي	٤.٣٢	٠.٦١٢	%٨٥	وافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٣

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

- ١- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الاستثارة الفكرية يريد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) وهذه النتيجة تدل علي مستوي الاستجابة علي جميع العبارات التي تعبر عن الاستثارة الفكرية في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.٣٢) وانحراف معياري (٠.٦١٢)، وأهمية نسبية (٨٥%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي جميع عبارات محور الاستثارة الفكرية.
- ٢- كما يتضح أن الفقرة (يقوم المديرون بوضع رؤية عامة للعمل دون تفاصيل) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة

(٤.٥٢) بانحراف معياري (٠.٧٢٤) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (٨٨%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

٣- جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (يشجع المديرين العاملون بالكلية علي المشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (٤.٤٤) وانحراف معياري (٠.٦٢) وبأهمية نسبية (٨٧%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

٤- جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (يعمل المديرين بالكلية علي إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل) بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٧٩٨) وبأهمية نسبية (٨٣.٩%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

### المحور الرابع: الاعتبار الفردي

جدول (١٢) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع (الاعتبار الفردي)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
١	يثني المديرين بالكلية علي العاملين الذين لديهم مميزات خاصة	٤.٤٢	٠.٨٦٩	٨٧.٢%	أوافق بشدة	١
٢	يقوم المديرين بالكلية باحترام قرارات من يفوضونهم	٤.٤١	٠.٨٦٥	٨٧%	أوافق بشدة	٢
٣	يعتبر المديرين للعاملين بالكلية عن تقديرهم عند انجاز العمل المطلوب	٤.٣٥	٠.٨٩١	٨٦%	أوافق بشدة	٣
	إجمالي محور التأثير المثالي	٤.٣٢	٠.٥٥٩	٨٦.٤%	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2023

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

١- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الاعتبار الفردي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) وهذه النتيجة تدل علي مستوي الاستجابة علي جميع العبارات التي تعبر عن الاعتبار الفردي في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.٣٣) وبانحراف معياري (٠,٥٥٩)، وأهمية نسبية (٨٦.٢%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي جميع عبارات محور الاعتبار الفردي.

٢٢- كما يتضح أن الفقرة (يثنى المديرون بالكلية علي العاملين الذين لديهم مميزات خاصة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (٤,٤٢) بانحراف معياري (٠,٨٦٩)، وبأهمية نسبية (٨٧.٢%)، وهذه النتيجة تدل أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

٣- جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (يقوم المديرون بالكلية باحترام قرارات من يفوضونهم) بمتوسط حسابي (٤.٤١) وانحراف معياري (٠,٨٦٥) وبأهمية نسبية (٨٧%) وهذه النتيجة تدل أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

٤- جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (يعبر المديرون العاملين بالكلية عن تقديرهم عند انجاز العمل المطلوب) بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠,٨٩١) وبأهمية نسبية (٨٦%) وهذه النتيجة تدل أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

### المحور الخامس: التمكين

جدول (١٣) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الخامس (التمكين)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
١	يقوض المديرون بالكلية بعض صلاحياتهم للعاملين بناء علي اسس علمية	٤.٤٩	٠.٦٩٨	٩٠.٢%	أوافق بشدة	١
٢	يدعم المديرون بالكلية ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	٤.٣٨	٠.٦٨٥	٨٨.١%	أوافق بشدة	٢
٣	يشجع المديرون العاملين بالكلية علي تحمل المسؤولية	٤.٣٥	٠.٨٣٤	٨٧.٩%	أوافق بشدة	٣
	إجمالي محور التأثير المثالي	٤.٣٨	٠.٥٥٤	٨٨.٦%	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2023

يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

١- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور التمكين يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) وهذه النتيجة تدل علي مستوي الاستجابة علي جميع العبارات التي تعبر عن التمكين في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره

- ٤.٣٨) وبانحراف معياري (٠.٥٥٤)، وأهمية نسبية (٨٨.٦%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي جميع عبارات التمكين.
- ٢- كما يتضح أن الفقرة (يفوض المديرون بالكلية بعض صلاحياتهم للعاملين بناء علي أسس علمية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (٤.٤٩) بانحراف معياري (٠.٦٩٨) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (٩٠.٢%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.
- ٣- جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (يدعم المديرون بالكلية ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له) بمتوسط حسابي (٤.٣٨) وانحراف معياري (٠.٦٨٥) وبأهمية نسبية (٨٨.١%) وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي العبارة.
- ٤- جاءت في المرتبة الثالثة (يشجع المديرون العاملين بالكلية علي تحمل المسؤولية) بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٨٣٤) وبأهمية نسبية (٨٧.٩%)، وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

#### المحور السادس: أداء العاملين

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الأداء المؤسسي وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم، وذلك علي النحو التالي:

جدول (١٤) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور السادس (أداء العاملين)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
١	تقوم الكلية بتقييم أداء العاملين	٤.٤٧	٠.٥٩٣	%٨٧.٥	أوافق بشدة	١
٢	تسهم بيئة العمل بالكلية في رفع أداء العاملين	٤.٤٤	٠.٦٨٣	%٨٨.٨	أوافق بشدة	٢
٣	أداء العاملون بالكلية مرتفع	٤.٢٨	٠.٧٨٥	%٨٥.٢	أوافق بشدة	٣
	إجمالي محور التأثير المثالي	٤.٤٥	٠.٥٣٩	%٨٧.٥	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2023



### يتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

١- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور أداء العاملين يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) وهذه النتيجة تدل علي مستوي الاستجابة علي جميع العبارات التي تعبر عن أداء العاملين في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٤.٤٥) وانحراف معياري (٠.٥٣٩) وأهمية نسبية (٨٧.٥%) وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد يوافقون بشدة علي جميع عبارات محور أداء العاملين.

٢- كما يتضح أن الفقرة (تقوم الكلية بتقييم أداء العاملين) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (٤.٤٧) بانحراف معياري (٠.٧٨٨) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (٨٩.٥%) وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

٣- جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (تسهم بيئة العمل بالكلية في رفع أداء العاملين) بمتوسط حسابي (٤.٤٤) وانحراف معياري (٠.٦٨٣) وبأهمية نسبية (٨٨.٨%) وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد هذه العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

٤- جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (أداء العاملين بالكلية مرتفع) بمتوسط حسابي (٤.٢٨) وانحراف معياري (٠.٧٨٥) وبأهمية نسبية (٨٥.٢%) وهذه النتيجة تدل علي أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي هذه العبارة.

### ثانياً-اختبار فروض الدراسة:-

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) والمتغير التابع (أداء العاملين).

#### ١-اختبار الفرضية الأولى:

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (التأثير المثالي) والمتغير التابع (أداء العاملين) وجاءت قيمة معامل الارتباط للفرضية الأولى كما في الجدول:

**جدول (١٥) نتائج معامل الارتباط بين التأثير المثالي وأداء العاملين**

مستوي المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
٠.٠٢٢	٠.٢٤١	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وأداء العاملين في كلية التجارة جامعة العريش

• معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٣

تشير نتائج الجدول رقم (١٥) إلي أن معامل الارتباط بين التأثير المثالي وأداء العاملين بشكل عام يساوي (٠.٢٤١) وأن مستوى المعنوية تساوي (٠.٠٢٢) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين التأثير المثالي وبين أداء العاملين، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام الكلية بالتأثير المثالي كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في العمل علي زيادة أداء العاملين بالكلية والأمر الذي يعكس ذلك رفض فرض لعدم وقبول الفرض بديل (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وأداء العاملين بكلية التجارة جامعة العريش).

**٢- اختبار الفرضية الثانية:**

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الحفز الإلهامي) والمتغير التابع (أداء العاملين) وجاءت قيمة معامل الارتباط للفرضية الثانية كما في الجدول:

**جدول (١٦) نتائج معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي وأداء العاملين**

مستوي المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
٠.٠٠٨	٠.٢٦٩	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي وأداء العاملين في كلية التجارة جامعة العريش

• معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٣

تشير نتائج الجدول رقم (١٦) إلي أن معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي وأداء العاملين بشكل عام يساوي (٠.٢٦٩) وأن مستوى المعنوية تساوي (٠.٠٠٨) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين

الحفز الإلهامي وبين أداء العاملين ، ويعني ذلك أنه زاد اهتمام كلية التجارة بالحفز الإلهامي كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في العمل علي زيادة أداء العاملين بالكلية الأمر الذي يعكس رفض الفرض لعدم وقبول الفرض البديل ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي وأداء العاملين في كلية التجارة - جامعة العريش).

### ٣- اختبار الفرضية الثالثة:

قام الباحث بإستخدام الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الاستثارة الفكرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) وجاءت قيمة معامل الارتباط للفرضية الثالثة كما في الجدول:

جدول (١٧) نتائج معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين

مستوي المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
٠.٠٠٠	٠.٤٨٧	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين في كلية التجارة جامعة العريش

● معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha < ٠.٠٥$ )

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٣

تيشر نتائج الجدول (١٧) إلي أن معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين بشكل عام يساوي (٠.٤٨٧) وأن مستوي المعنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) ، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الاستثارة الفكرية وبين أداء العاملين ، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام كلية التجارة جامعة العريش بالاستثارة الفكرية كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في العمل علي زيادة أداء العاملين بالكلية الأمر الذي يعكس رفض فرض لعدم وقبول الفرض البديل ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين في كلية التجارة جامعة العريش).

### اختبار الفرضية الرابعة:

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الاعتبار الفردي) والمتغير التابع (أداء العاملين) وجاءت قيمة معامل الارتباط للفرضية الرابعة كما في الجدول:

جدول (١٨) نتائج معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين

مستوي المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
٠.٠٠٠	٠.٥٧٨	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين في كلية التجارة جامعة العريش

• معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha < 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٣

تشير نتائج الجدول (١٨) إلي أن معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين بشكل عام يساوي (٠.٥٧٨) وأن مستوي المعنوية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠,٠٥) وهذا يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين ، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام كلية التجارة جامعة العريش باعتبار الفردي كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في العمل علي زيادة أداء العاملين بالكلية الامر الذي يعكس رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين بكلية التجارة جامعة العريش).

#### اختبار الفرضية الخامسة:

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (أداء العاملين) وجاءت قيمة معامل الارتباط للفرضية الخامسة كما في الجدول:

جدول (١٩) نتائج معامل الارتباط بين التمكين وأداء العاملين

مستوي المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
٠.٠٠٠	٠.٦٩٥	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأداء العاملين في كلية التجارة جامعة العريش

• معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha < 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، ٢٠٢٣

تشير نتائج الجدول (١٩) إلي أن معامل الارتباط بين التمكين وأداء العاملين بشكل عام يساوي (٠.٦٩٥) وأن مستوي المعنوية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) ، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين التمكين وأداء العاملين ، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام كلية التجارة جامعة العريش بالتمكين كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في العمل علي زيادة أداء العاملين بالكلية الأمر الذي يعكس رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأداء العاملين في كلية التجارة جامعة العريش).

### ثالثاً: النتائج والتوصيات:

#### ١- نتائج الدراسة:-

لقد تم التوصل من خلال الدراسة إلي النتائج التالية:

- جاء كل من ممارسات السلوك القيادي التحويلي من قبل الرؤساء والأداء الوظيفي لدي العاملين بمستويات مرتفعة في كلية التجارة - جامعة العريش.
- هناك علاقات ارتباط موجبة بين الأداء الوظيفي وأبعاد القيادة التحويلية وجاءت اقوي علاقة بين التمكين والأداء الوظيفي ، تلاه الاعتبار الفردي ، الاستثارة الفكرية ، ثم الحفز الإلهامي ، وأخيراً التأثير المثالي .
- هناك علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، بما يعني أنه كلما مارس الرؤساء بالجامعة نمط القيادة التحويلية كلما أدى ذلك إلي تحسين مستوي الأداء الوظيفي لدي العاملين.
- أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا علي مستوي الأداء الوظيفي لدي العاملين بالجامعة المبحوثة، وخاصة بعدي التمكين، والاعتبار الفردي، من خلال تفويض المديرين بالكلية بعض صلاحياتهم للعاملين بناء علي أسس علمية، وبعد الاعتبار الفردي من خلال ثناء المديرين بالكلية علي العاملين الذين لديهم مميزات خاصة.
- تمتلك كلية التجارة - جامعة العريش قيادة تتميز بالأبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) بناء علي إجابات

المبجوثين من خلال نتائج الاحصاء الوصفي حيث جاءت جمع الاجابات بدرجة موافقة عالية جداً.

## ٢-توصيات الدراسة: -

- الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية بوصفها إحدى أهم الأساليب المؤثرة علي الأداء؛ لأنها الأكثر قدرة علي حفز العاملين، واستثارة دافعيتهم وبث روح الحماس لديهم والارتقاء بمستوي أدائهم.
- حت الرؤساء علي زيادة وتنمية مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية لديهم.
- حت الرؤساء علي ضرورة تنمية قدرات المرؤوسين وتهيئة المناخ المناسب لتحسين وتطوير أدائهم، لاجل الوصول إلي مستوي أداء أفضل.
- وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتترقي وشغل المناصب القيادية.
- خلق بيئة عمل تساعد في ممارسة القيادة التحويلية.
- عمل دراسات مكملة في القيادة التحويلية بالتطبيق علي بعض المؤسسات العامة والخاصة.

## المراجع

### ١- المراجع العربية: -

١- أحمد صادق محمد الرقيب ٢٠٢٠، علاقة القيادة التحويلية بتمكين للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير إدارة أعمال، فلسطين.
٢- الأضم، مروة عصام حسن (٢٠٢١)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوي سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث، المجلد (١)، العدد (٣)، الجزء (٢) ص ٢٩٢ - ١٢٤.
٣- إيمان زياني ٢٠٢٢، تأثير القيادة التحويلية علي اداء المنظمة، مذكرة ماستر علوم التيسير جامعة بسكرة ص ٤.
٤- بنوباس صباح "تحليل علاقة القيادة التحويلية باداء الموارد البشرية، دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADW". بمجلة ابحاث اقتصادية وادارية، جامعة حيزر بسكرة - الجزائر، العدد(١٨)، ديسمبر ٢٠١٩.
٥- التجاني دوح، حسن شنيني، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها علي اداء العاملين في الجامعات المحلية دراسة حالة (بلدية الطيبات ولاية ورقلة). مجلة رؤي اقتصادية، جامعة الوادي. الجزائر المجلد التاسع، العدد الثاني، ديسمبر ٢٠١٩ صفحة ٢٩٥ - ٣١١.
٦- حسن محمود الحراشنة، "ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي" دارس جليس الزمام للنشر، عمان، الأردن ٢٠٢٢، ص ٩١
٧- شريف حسن عباس، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها علي الابداع التنظيمي - دراسة تطبيقية علي شركات تصنيع الادوية الاردنية"، مذكرة ماجستير ادارة الاعمال، جامعة الشرق للدراسات العليا، الاردن، ٢٠٢١، ص ٢٠.
٨- الطاهر بن عبد الرحمن، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، ومجلة ابحاث نفسية وتربوية، جامعة عبد الحميد مصري بقسنطينية - الجزائر، العدد(٣) ٢٠٢٠، ص ١١٩.
٩- كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والابداع الاداري طء القاهرة، منشورات المنظمة العربية، ٢٠٢٣.
١٠- كمال الدين حسن علي بابكر ٢٠١٩، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري. دراسة ميدانية علي قطاع الاتصالات في السودان في الفترة من ٢٠١٨ - ٢٠١٩ المنظمة العربية الادارية، جامعة الدول العربية.
١١- ماهر صبري درويش، ابراهيم راشد الشمري، " تفويض السلطة الاسلوب الامثل لرفع كفاءة

الاداء الوظيفي (دراسة لأراء عينة من المدراء في مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد (٨٢) ٢٠٢٢، ص٧٤.
١٢- محمد ابراهيم خليل العطوي ٢٠١٩، (دورة القيادة التحويلية في ابداع العاملين)، رسالة الماجستير ادارة اعمال جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

## 2- المراجع الإنجليزية:-

13- Alexandru mihalcea, “leadership, personality, job satisfaction and job performance”, procodia – social and behavioral sciences 127 (2021) 443 – 447, p444.
14- Barbuto j.& marx.D 2019 A study of two measures of work motivation for predicting leader’s transformational behaviors. Psychological reports.
15- Bernard M.Bass Brucexy. Avolio Developing across a full range of leadership ( case on transactional. And transformational leadership). London, Lawrence Erlbaum associates publishers, 2022.
16- Durga Devi Pradeep 2021, the relationship between effective leadership employee performance, international conference on advancement in information technology with workshop of ICBMG, IPCSIT, Singapore, vol, 2011, p200-201.
17- Durga devi pradeep, the relationship between effective leadership and employee performance, international conference on advancement in information technology with workshop of ICBMG, IPCSIT, vol 20, Singapore, 2023 , pp. 200.201.
18- Mariom.Russ& mary UHL – Bien 2022 complemity v. Transformation ; the new leadership, Florida.



19- Nguyen minh ha , tran viet hong nguyen , the influence of leadership behaviors on employee performance in the context of software companies in Vietnam, advanves in 13\10\2017 : mail to : [www.sciencpress.com/upload/AMAE/vol%204-3-11-organization\(OCB\)behaviorasinterveningvariables\(atpt sarana arga gemeh amerta in Denpasar citg\). International journal of comtemporay research and review, section management and economics, february,2018, vol. g- issu p.2 page 205.Pdf 2022](http://www.sciencpress.com/upload/AMAE/vol%204-3-11-organization(OCB)behaviorasinterveningvariables(atpt sarana arga gemeh amerta in Denpasar citg). International journal of comtemporay research and review, section management and economics, february,2018, vol. g- issu p.2 page 205.Pdf 2022).

20- Richard.l darft, management, the drydem. Press sries in management, Chicago 2022.

21- Tiksnagana vipraprastha, I nengah sudja, anik yuesti, the eeffect of transformational leadership and organizational commitment to employee performance with citizenship organization (OCB) behavior as intervening variables (at pt sarana arga gemeh amerta in Denpasar citg). International journal of comtemporay research and review, section management and economics, february,2018, vol. g- issu p.2 page 205

22-Tiksnayana vipra prastha, I nengah sudja, to anik yuest, the effect of transformational leadership and organizational commitment to employee performance with citizenship organization (OCB) behavior as intervening variables (at pt sarana arga gemen amerta in Denpasar city), international journal of comtemporay research and review, section, management and economics, februar, 2018.voly issue.2,page20505.