

أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين

دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق كلية الحقوق

Wats the impactof Trans for mation alleader ship on
Damacus university Faculty of Lawemployees
perfor mance

نخت مقدم للحصول على درجة ماجستير التأهيل والخصص في إعداد القادة الإداريين

إعداد الطالب

فراس تايه

إشرافه الدكتور

سمر قبلان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

صدق الله العظيم

الإهداء

أهدي هذا البحث

إلى وطني الغالي

إلى روحهما الطاهرة والدي

إلى من قدم يد المساعدة وكانوا سنداً لي إخوتي

إلى رفاق الدرب والمسيرة أصدقائي

كلمة الشكر

.....

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساعد أو أسهم في إنجاز هذا البحث.

وأخص بالشكر المشرفة على هذا البحث الدكتورة سمير قبلان التي منحتني الجهد والوقت الكثير والتوجيه الأمر الذي مكّني من إنجاز هذا البحث كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في المعهد العالي للتنمية الإدارية وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بمناقشة هذا البحث ودورهم في إبداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم..

ملخص المشروع

هدف البحث الحالي إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين لدى عينة من العاملين والعاملات في كلية الحقوق جامعة دمشق في العام 2021، وحددت العينة بـ (183) عامل وعاملة، وقد تم استخدام مقياس القيادة التحويلية بأبعاده (الجاذبية الشخصية، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)، ومقياس أداء العاملين. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية للعاملين والعاملات في كلية الحقوق جامعة دمشق، أن غالبية أفراد عينة البحث من الإناث بنسبة قاربت (56.83%)، من العمال الإداريين بنسبة قاربت (75.40%)، من حملة شهادة الماجستير بنسبة قاربت (24.59%)، أما القدم الوظيفي للعاملين فقد كان من فئة (16-20 سنة) بنسبة قاربت (24.59%). إن مستوى القيادة التحويلية وأداء العاملين المدرك في كلية الحقوق جامعة دمشق جاء بدرجة إدراك (عالي) من وجهة نظر العاملين والعاملات في الجامعة. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة التحويلية (الجاذبية الشخصية، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) على أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أداء العاملين.

Abstract

.....

The aim of the current research is to know the effect of organizational support in enhancing the organizational citizenship behavior of a sample of male and female employees in the Sami Al-Baroudi Group of Companies in Damascus, and the sample was identified with (37) male and female employees, and the organizational support scale was used in its dimensions (organizational justice, characteristics of the organization, Administrative policy, self-realization) and the organizational citizenship behavior scale, and the descriptive analytical approach was used.

The research reached a set of results, the most important of which are: The level of perceived organizational support in the Sami Al-Baroudi Group of Companies in the city of Damascus came with a (high) degree of awareness from the point of view of the male and female employees. As for the level of availability of organizational citizenship behavior in the Sami Al-Baroudi group of companies in the city of Damascus, it was perceived as (high) from the point of view of male and female employees. It also found that there is a statistically significant effect at the level of significance (0.05) for organizational support (organizational justice, characteristics of the organization, administrative policy, self-realization) in enhancing organizational citizenship behavior.

Keywords: *organizational support, behavior of organizational citizenship.*

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
1	الفصل الأول - الإطار المنهجي للبحث
2	1-1- المقدمة.
3	1-2- الدراسات السابقة.
9	1-3- مشكلة البحث.
9	1-4- أهمية البحث.
10	1-5- أهداف البحث.
10	1-6- متغيرات البحث.
11	1-7- فرضيات البحث.
12	1-8- منهجية البحث.
12	1-9- حدود البحث.
12	1-10- مصطلحات البحث والتعاريف الإجرائية.
13	1-11- مجتمع وعينة البحث.
14	الفصل الثاني - الإطار النظري
15	2-1- القيادة التحويلية:
15	2-1-1- مفهوم القيادة التحويلية.
17	2-1-2- عناصر القيادة التحويلية.
19	2-1-3- خصائص القائد التحويلي.
20	2-1-4- وظائف القائد التحويلي.
23	2-1-5- التحديات التي تواجه القيادة التحويلية.

25	2-1-6- أنواع القادة التحويليين.
27	2-2- أداء العاملين:
27	2-2-1- تعريف الأداء.
27	2-2-2- أهمية تقييم أداء العاملين.
28	2-2-3- مراحل عملية تقييم الأداء.
30	2-3- مفهوم الأداء وعناصره وأنواعه:
30	2-3-1- مفهوم الأداء.
31	2-3-2- عناصر الأداء.
32	2-3-3- أبعاد أداء العاملين.
39	2-4- العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.
42	الفصل الثالث - الدراسة الميدانية
43	3-1- منهج البحث.
43	3-2- مجتمع البحث وعينته.
43	3-3- خصائص عينة البحث.
48	3-4- أداة البحث.
54	3-5- دراسة اتجاهات أفراد العينة للإجابة على أسئلة البحث.
60	3-6- مناقشة فرضيات البحث.
64	❖ نتائج البحث.
65	❖ التوصيات والمقترحات.
66	❖ قائمة المراجع.
71	❖ الملحق.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
44	الجدول رقم (3-1): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس
45	الجدول رقم (3-2): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير الوظيفة
46	الجدول رقم (3-3): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي
47	الجدول رقم (3-4): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير القدم الوظيفي
49	الجدول رقم (3-5): يبين توزيع درجات على بدائل مقياس القيادة التحويلية
49	الجدول رقم (3-6): يبين توزيع أبعاد مقياس القيادة التحويلية
49	الجدول رقم (3-7): يبين صدق مقياس القيادة التحويلية
50	الجدول رقم (3-8): ثبات مقياس القيادة التحويلية وفق قانون (ألفا كرونباخ)
50	الجدول رقم (3-9): يوضح معامل ثبات مقياس القيادة التحويلية عن طريق التجزئة النصفية
51	الجدول رقم (3-10): يبين توزيع مستوى القيمة الناتجة على بدائل مقياس القيادة التحويلية
52	الجدول رقم (3-11): يبين توزيع درجات على بدائل مقياس أداء العاملين
52	الجدول رقم (3-12): يبين توزيع أبعاد مقياس أداء العاملين
52	الجدول رقم (3-13): يبين صدق مقياس أداء العاملين

53	الجدول رقم (3-14): ثبات مقياس أداء العاملين وفق قانون (ألفا كرونباخ)
53	الجدول رقم (3-15): يوضح معامل ثبات مقياس أداء العاملين عن طريق التجزئة النصفية
54	الجدول رقم (3-16): يبين توزيع مستوى القيمة الناتجة على بدائل مقياس أداء العاملين
55	الجدول رقم (3-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود وأبعاد (القيادة التحويلية) مرتبة تنازلياً
58	الجدول رقم (3-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود (مستوى أداء العاملين) مرتبة تنازلياً
61	الجدول رقم (3-19): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
61	الجدول رقم (3-20): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
62	الجدول رقم (3-21): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
63	الجدول رقم (3-22): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
11	الشكل رقم (1-1): متغيرات البحث
29	الشكل رقم (2-2): مراحل عملية تقييم الأداء
44	الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس
45	الشكل رقم (4-3): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الوظيفة
46	الشكل رقم (5-3): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي
48	الشكل رقم (6-3): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير القدم الوظيفي

الفصل الأول - الإطار المنهجي للبحث

1-1- المقدمة.

1-2- الدراسات السابقة.

1-3- مشكلة البحث.

1-4- أهمية البحث.

1-5- أهداف البحث.

1-6- متغيرات البحث.

1-7- فرضيات البحث.

1-8- منهجية البحث.

1-9- حدود البحث.

1-10- مصطلحات البحث والتعاريف الإجرائية.

1-11- مجتمع وعينة البحث.

1-1- المقدمة:

إن منظمات الأعمال اليوم بكافة أنواعها تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئتها فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات.

إن نمط القيادة التحويلية التي تعتبر اليوم من أكثر المفاهيم شهرة في النظريات القيادية الحديثة، وهي نوع من القيادة التي تحتاجها منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، والتي تقوم على إحداث تغيرات جوهرية عن طريق إقناع المرؤوسين بالنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية على أمل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم، وتعميق مستوى إدراكهم، وقبولهم لرؤية أهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزمي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي والفكري، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Bass, 1976) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف، وتحضيرية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل منافع للحصول على نتائج.

1-2- الدراسات السابقة:

1-2-1- الدراسات المحلية:

دراسة (غزال، 1994) سورية⁽¹⁾:

"القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري"

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع وفاعلية عملية القيادة الإدارية وتقييمها في منظمات القطاع العام في سورية وذلك في مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

تبين للباحث أن تواجد القيادة الادارية ضعيف رغم ظهورها بشكل أفضل في القطاع الإنتاجي ورغم تدني الأجور وقلة المرتبات في القطاع العام لمست الباحثة رغبة لدى العاملين للعمل ضمن هذا القطاع.

والسبب هو الاستقرار في العمل وتأمين المستقبل من حيث الراتب التقاعدي او التعويض المادي في نهاية الخدمة ووجود مزايا أخرى كالطبابة المجانية والمواد الغذائية والمواصلات. أي العمل في القطاع العام يعطي الفرد الأمان في الحاضر والمستقبل ولكن حسب رأي العينة يأخذ على القطاع العام فقدان العاملين للمزايا السابقة عند انتهاء خدمتهم في الدولة وخاصة التأمين الصحي حيث يصبح الفرد بحاجة في شيخوخته أكثر من شبابه.

¹ غزال، نورا. (1994): "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال". جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ص 177.

1-2-2- الدراسات العربية:

دراسة (عبيسات، 2006)⁽²⁾:

"دراسة الرضا الوظيفي في مؤسسة المناطق الحرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المناطق الحرة من خلال تحليل وقياس العوامل المكونة للرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير العوامل المستقلة التالية على هذه المستويات (المنطقة، الفئة، الخبرة، الراتب) تمت الدراسة على 189 عامل في مختلف مواقع المناطق الحرة في الأردن وجاءت النتائج كالتالي:

- تبين أن الافراد العاملين كانوا أكثر رضا عن عنصر العلاقات مع الزملاء وأقل رضا عن عنصر فرص الترقية.
- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الرضا الوظيفي يعزى لمتغير منطقة العمل.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة، العمر، فئة الموظف.
- كما وجدت هذه الدراسة بأن هناك علاقة طردية بين عنصر الأجور وبعد الرضا عن العمل.

² عبيسات، حيدر. (2006): "دراسة الرضا الوظيفي في مؤسسة المناطق الحرة". عمان: مديرية الدراسات والمعارف، ص 1-14.

دراسة (أحمد، دينا، 2020) مصر (3):

"القيادة التحويلية وتأثيرها على ابتكار المنتجات، دراسة تطبيقية على العاملين

بشركات الأدوية التابعة لوزارة الاستثمار بجمهورية مصر العربية"

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد ابتكار المنتجات وذلك بالتطبيق على شركات الأدوية التابعة لوزارة الاستثمار، و تم تعميم نموذج مقترح للدراسة يستخدم لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد ابتكار المنتجات، وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية، وأبعاد ابتكار المنتجات كما أصبحت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الاهتمام الفردي والدافعية الملهمة للابتكار كما أشارت النتائج أن القيادة التحويلية موجودة في الشركات محل التطبيق بمستويات متوسطة، ولا توجد فروق معنوية بين أداء العاملين.

دراسة (عيلالي، أحمد، 2021) الجزائر (4):

"دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية

للأنسجة الصناعية والتقنية (Ealit) بالمسيلة"

³ أحمد، دينا. (2020): "القيادة التحويلية وتأثيرها على ابتكار المنتجات، دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الأدوية التابعة لوزارة الاستثمار بجمهورية مصر العربية". *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد (1)، العدد (2)، الجزء (1)، ص 163-207.

⁴ عيلالي، نادية، طيباوي، أحمد. (2021): "دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (Ealit) بالمسيلة". *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، المجلد (1)، ص 137-156.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي/ الدفع الإلهامي/ الاتجار الفردي/ الاستثمار الفكري/ التمكين) في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية (eatit) بالمسيلة وبفرض تحقيق هذا الهدف ثم الاعتماد على الاستبيان كإدارة لجمع البيانات حيث، تم توزيعه على أكثر من 85 عامل، وفي الكثير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تبني مؤسسة (eatit) لنمط القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة كما أنه توجد علاقة لأثر نمط القيادة التحويلية بمختلف أبعادها في تنمية مهارات العاملين حيث كان لبعد الدفع الإلهامي الأثر الأكبر في تنمية مهارات العاملين مقارنة بالأبعاد الأخرى.

1-2-3- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Otto, 1993)⁽⁵⁾:

"العلاقة بين القيادة التحويلية وولاء الموظف: الالتزام التنظيمي وإدراك الموظف للعدالة التنظيمية"

"The Otto study; entitled the Relationship between Transformative leadership and Employee Loyalty Organizational Commitment and Employee Perception of Organizational Justice"

⁵ Otto, Ao, (1993): "The Otto study; entitled the Relationship between Transformative leadership and Employee Loyalty Organizational Commitment and Employee Perception of Organizational Justice". Vol. 1, No 55.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي وكل من ولاء الموظفين والتزامهم التنظيمي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية، وقد شملت الدراسة منطمتين من قطاع الأعمال في ولاية ميتشغان الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك القيادي للمدير من جهة وبين كل من ولاء الموظفين وإحساسهم بـعدالة التوزيع وعدالة التعاملات من جهة أخرى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين السلوك القيادي وكل من الاحساس بالعدالة التنظيمية.

دراسة (Avolio, 1994)⁽⁶⁾:

"مظاهر لقيادة التحويلية"

"Ninety for Avolio Address Some of The Previous Manifestations of Transformational Leadership"

هدفت الدراسة إلى معرفة تطور القيادة التحويلية وذلك بربط أحداث الحياة والخبرات التجريبية لتقديرات القيادة المعطاة لمجموعة مختلفة من قادة المجتمعات وأشارت نتائج الدراسة: إلى أنه كانت هناك بعض التجارب المبكرة للحياة والتي اتصلت بالمدرجات الحسية والنفسية والتابعة للقيادة التحويلية. أوصى الباحث في تلك الدراسة أن أحداث الحياة الطبيعية والتدريب الحي للقيادة يجب أن يترك بالكامل للتحديد الأقصى للتجارب المتطورة والتي تضع القادة حينها في البرامج التدريبية.

⁶ Avolio, Bj. (1994): "Transformational Leadership International Journal of Public Administration". 17 (9): 1559-1581.

"أثر القيادة التحويلية على تحفيز المعلم من خلال المدارس الثانوية في نيويورك"

"Tran's formational leadership stay and teacher motivation during High school in New York"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية وتحفيز المعلم من خلال المدارس الثانوية في نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وبشكل أدق اختبار الفرضية القائلة أنه كلما أتجه قائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في 1080 مدرسة في مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس أداة مسح الرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل.
- إن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

⁷ Lucks, Howard. (2002): "Transformation Leadership Rough Amyers Briggs Analysis Personality Styles of Principles and Teachers at the Secondary Level Dissertation Abstract International". A-62, 11, P 3642.

1-2-4- التعقيب على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من اهم المصادر التي يعتمد عليها ويستفاد منها عند القيام بأي دراسة تتعلق بموضوع البحث والهدف هو إثراء الجانب النظري للبحث وفي بناء أداة البحث وأيضاً يتم التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية. انفق البحث مع الدراسات السابقة في الهدف العام لها واختلف البحث في العينة التي تم التطبيق فيها وهي جامعة دمشق أو العاملين في جامعة دمشق والدراسة الحالية توضح أهمية القيادة التحويلية من جهة وتثير القيادة التحويلية على أداء العاملين من جهة أخرى من حيث التركيز على السلوك التنظيمي للعاملين من خلال أداءهم والتغيير والفائدة التي تعود على الجامعات من خلال تبنيها السلوك التحويلي في حال تم تطبيق ذلك بشكل أمثل.

1-3- مشكلة البحث:

إن النظام البيروقراطي هو السائد في منظمات القطاع العام وأثار فضولنا لدراسة ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة التحويلية في التأثير على أداء العاملين ويتفرع عن هذا الدور عدد من الأسئلة:

- ما العلاقة بين توفر عناصر سلوك القيادة التحويلية على أداء العاملين؟
- كيف تمكن أن يؤثر سلوك القيادة التحويلية إيجابياً على أداء العاملين؟

1-4- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من الناحيتين العلمية، والعملية:

أولاً- من الناحية العلمية: يعتبر هذا البحث امتداداً للبحوث السابقة التي تناولت أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين ومن ناحيه أخرى يعتبر استجابة لما طالبت به هذه الأبحاث من ضرورة اجراء مزيد عن الدراسات في هذا المجال.

ثانياً- الناحية العملية: وتكمن الأهمية العملية لهذا البحث في لفت أنظار القيادات الإدارية من ضرورة تبني السلوك التحويلي لما لهذا السلوك من آثار إيجابية على كافة الصعد في الموارد البشرية للمنظمات بشكل عام، ولا سيما سيتم تطبيق الدراسة في كلية الحقوق جامعة دمشق.

1-5- أهداف البحث:

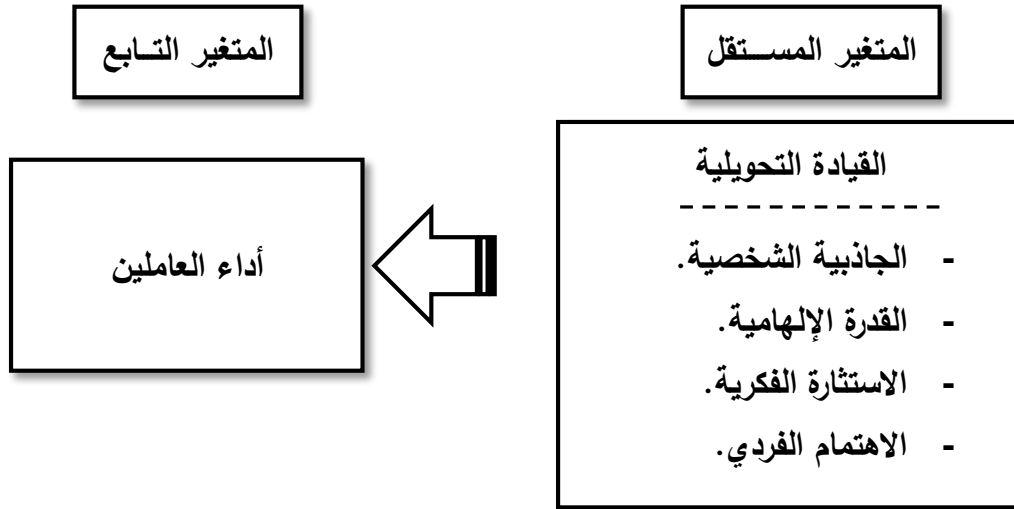
إن الهدف من هذه الدراسة:

- هو وصف وتأثير العلاقة ما بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بشكل عام.
- التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على سلوك العمال في العمل في جامعة دمشق.
- الوصول إلى نتائج، وتوصيات تفيد إلى تحسين أداء العاملين في جامعة دمشق.

1-6- متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: هو القيادة التحويلية، ويتفرع عنها: الجاذبية الشخصية، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي.
- المتغير التابع: هو أداء العاملين

الشكل رقم (1-1): متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

1-7- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لنمط القيادة التحويلية على أداء العاملين.

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاجاذبية الشخصية على أداء العاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقدرة الإلهامية على أداء العاملين.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستثارة الفكرية على أداء العاملين.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاهتمام الفردي على أداء العاملين.

1-8- منهجية البحث:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، والأسلوب التحليلي، والذي يفيد في رصد هذه الظاهرة كما هي، ويقدم الوصف الدقيق لها والوصول إلى أغراض الدراسة، وتم استخدام تقنية دراسة الحالة وجمع البيانات ذات الطابع الكيفي من أجل الإلمام بكل جوانب الدراسة، وأيضاً من خلال استخدام الاستمارة والمقابلات كأحدى أدوات البحث.

1-9- حدود البحث:

أجري البحث ضمن الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: القيادة التحويلية وأثرها في أداء العاملين.
- الحدود المكانية: كلية الحقوق في جامعة دمشق.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال عام 2021.
- الحدود البشرية: العاملين في كلية الحقوق في جامعة دمشق.

1-10- مصطلحات البحث والتعاريف الإجرائية:

القيادة التحويلية: عرفها "kahn" هي نوع من القدرة او المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد⁽⁸⁾.

التعريف الإجرائي: هي القدرة التي يتمتع بها القائد التحويلي في التأثير على من حوله من أفراد وجماعات في السلوك والقيم والأفكار، وأن يكون قدوة لهم وقادراً على توجيه أفكارهم وتغييرها في أساليب وإجراءات العمل.

⁸ حجازي، محمد حافظ. (2002): "المنظمات العامة". مصر: مؤسسة حورس للنشر، ص533.

أداء العاملين: يقصد بالأداء المخرجات، والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها؛ ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة؛ لتحقيقها أي: أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

التعريف الإجرائي: هو الجهد الذي يبذله الشخص من أجل تنفيذ الأعمال، والمهام الموكلة إليه اعتماداً على قدراته ومعارفه ومهاراته.

1-11-1 مجتمع وعينة البحث:

1-11-1-1 المجتمع:

يتمثل المجتمع للبحث بجميع العاملين من (الفئة الأولى والثانية) في كلية الحقوق بجامعة دمشق.

1-11-1-2 عينة البحث:

اختيرت عينة البحث بطريقة عرضية احتمالية أو غير احتمالية، وهذه الطريقة هي أهم طريقة من إجراءات المعاينة لأنها تعتبر الأكثر تمثيلاً للإجراءات التي تستخدم في مثل هذا النوع من الدراسات وهي تسحب من فئة موجودة ويتم اختيارها من الأشخاص الذين يتم الوصول إليهم بسهولة أو التي يتم رؤيتهم بالصدفة.

الفصل الثاني - الإطار النظري

2-1- القيادة التحويلية:

2-1-1- مفهوم القيادة التحويلية.

2-1-2- عناصر القيادة التحويلية.

2-1-3- خصائص القائد التحويلي.

2-1-4- وظائف القائد التحويلي:

2-1-5- التحديات التي تواجه القيادة التحويلية.

2-1-6- أنواع القادة التحويليين.

2-2- أداء العاملين:

2-2-1- تعريف الأداء.

2-2-2- أهمية تقييم أداء العاملين.

2-2-3- مراحل عملية تقييم الأداء.

2-3- مفهوم الأداء وعناصره وأنواعه:

2-3-1- مفهوم الأداء.

2-3-2- عناصر الأداء.

2-3-3- أبعاد أداء العاملين.

2-4- العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

2-1- القيادة التحويلية:

2-1-1- مفهوم القيادة التحويلية:

ما زال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض وقد حاولت العديد من الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحويلية.

2-1-1-2- مفهوم القيادة التحويلية في اللغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول بتشديد الواو أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً ويكون تحولاً⁽⁹⁾.

2-1-1-2- القيادة التحويلية اصطلاحاً:

يرى "تيكي" أن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

ويعرف "برنز" القيادة التحويلية بأنها: "عملية يتم من خلالها التفاعل بين القادة والمرؤوسين الذي يؤدي إلى زيادة مستوى التحفيز والنضج الشخصي للتابعين إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة".

⁹ ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. (1990): "لسان العرب". بيروت، المجلد (11)، ص 1900.

ويذهب "كونجر" ليربطها برؤية المنظمة ورسالتها حيث يرى أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء من الرسالة العليا للمنظمة⁽¹⁰⁾.

وتستند نظرية القيادة التحويلية على ثلاث مرتكزات تتمثل فيما يلي⁽¹¹⁾:

- التغيير: ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية والقائد التحويلي يقترح أفكار جديدة للتطوير نابغة من قدراته الابتكارية والإبداعية ورغبته في التفوق المستمر.
 - الإبداع: وتستند هذه النظرية على التفكير التقليدي بحل ما يواجهها من مشكلات معقدة وإيماناً منها بأن الابتكار والتجديد هو جوهر عملية الإبداع ويتميز القائد في هذه النظرية بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال المعرفة المتراكمة.
 - روح المخاطرة: حيث يتمثل القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات وقبول الأفكار من الغير وكلما زادت روح المخاطرة تطلب ذلك تفكير أكثر ومعلومات أكثر ورؤية الأمور بطريقة أوضح.
- وتعد نظرية القيادة التحويلية من النظريات الجديدة التي احتلت مكانة بارزة في العهدين الأخيرين في القرن العشرين وبداية القرن الحالي.

¹⁰ الغامدي، سعيد. (2000): "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك الخصائص من قبل القيادات الأكاديمية". رسالة دكتوراه جامعة أم القرى، ص15.

¹¹ قنديل، علاء محمد سيد. (2010): "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار". ط1، عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، ص14.

رأي الباحث: إن نظرية القيادة التحويلية هي تطور في علم الإدارة والقيادة الإدارية ونهج جديد في أسلوب ممارسة القيادة من حيث المراكز التي تقوم عليها والنتائج التي تسفر عنها في تقدم المؤسسة والسير في طريق التغيير.

2-1-2- عناصر القيادة التحويلية:

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية على أربعة عناصر وهي:

2-1-2-1- التأثير الكارزمي أو الجاذبية الشخصية:

يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والثقة والاحترام. وحتى يتصف القادة بالمثالية عليهم أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وأن يشاركوا في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع وأن يكونوا موفقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم وعليهم أن يتمسكوا بالأخلاق والسلوكيات المعنوية العالية، وأن لا يستخدموا القوة لتحقيق مصالح شخصية بل يستخدموا القوة لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم⁽¹²⁾.

2-2-1-2- التحفيز الإلهامي:

يتصرف القادة التحويلين بفرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة

¹² أفولو بروس. (2003): "تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية". ترجمة: عبد الكريم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر، ص73.

ومتعددة. وتحفيزهم على أن يدرسوا البدائل المختلفة جداً وإتاحة الفرصة لهم في تحقيق الأهداف المشتركة ومن أجل ذلك يستخدم القائد التحويلي الرموز والشعارات لتوجيه جهود التابعين⁽¹³⁾.

2-1-2-3- التشجيع الإبداعي:

يتصرف القادة التحويليون بطريقة تجعلهم يحركون جهود اتباعهم لكي يكونوا مجددین ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في حال حدوث خطأ ويستحثونهم على تقديم أفكار ورؤى جديدة في أداء العمل ولا يتعرضون بالنقد لأفكار التابعين أبداً.

2-1-2-4- الاهتمام الفردي:

وفقاً لهذه السمة يولي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه يهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم. والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدل من النظر إليهم باعتبارهم مرؤوسين أو عمال تابعين ويجب أن يكون القائد مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إن أرادوا قول أي شيء وأيضاً يقوم بتفويض بعض مهامه، وهذا التفويض ليس مطلقاً بل يتم من خلال المراقبة للتعرف ما إذا كانوا يحتاجون إلى توجيه أو تقييم من قبل القائد⁽¹⁴⁾.

¹³ العامري، أحمد سالم. (2002): "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المقاومة التحويلية في

الأجهزة الحكومية السعودية". المجلة العربية للعلوم، المجلد (9)، العدد الأول، ص74.

¹⁴ أفولو بروس. (2003): "تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية". مرجع سابق، ص75.

رأي الباحث: إن السلوك الذي ينتهجه القائد التحويلي عبر عناصره تجعله نموذجاً يحتذى به ومصدر إلهام وثقة للمرؤوسين والأتباع وقدوة لهم في مجال عملهم.

2-1-3- خصائص القائد التحويلي:

يصف "الهواري" القائد التحويلي وخصائصه بالآتي (15):

فهو صاحب رؤية (يرى شيئاً بعيداً برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها) صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس ويحبون أن ينتموا إليه، ذو مستوى عالٍ في التعبير عن انفعالاته، ذو ثقة عالية بالذات، وإصرار على بلوغ الأهداف، ذو نشاط وديناميكية عالية أيضاً. ويستثير التنافس: أداء العمل للتابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية لمشاكلهم ذو جاذبية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، ويناقش ويحاور، ويدير بالمعاني ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني، يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة ويستخدم لغة جديدة، وكل الأساليب الإلهامية يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة ودراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة يرقى برغبات تابعيه، يستخدم سيكولوجية الجماهير وباختصار فإن الصفات التي يتمتع بها القائد التحويلي تؤدي إلى دافعية أقوى عبر التابعين لتحقيق أداء أكثر مما كان متوقعاً أو متصوراً ويمكن تلخيص ذلك المعادلة التالية:

¹⁵ الهواري، سيد. (1996): "ما بعد المدير الفعال القائد التحويلي". القاهرة: مكتبة عين شمس، ص63.

جاذبية شخصية + استثارة عقلية + قدرة إلهامية + اهتمام فردي = دافعية أقوى وأداء لم يكن متوقعاً.

رأي الباحث: إن الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد التحويلي تجعله محط أنظار المجتمع والأمل في التقدم والتغيير وتنشأ فيهم قيم العمل والتقدم والعبور إلى المستقبل.

2-1-4- وظائف القائد التحويلي:

حدد "سميث" كما يذكر "القحطاني"⁽¹⁶⁾:

2-1-4-1- إدارة التنافس:

أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات، لزيادة الميزة التنافسية، ويكون ذلك من خلال:

- وضع معايير النجاح المحتملة بشكل شمولي.
- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

2-1-4-2- إدارة التعقيد:

وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغير والغموض والاختلاف واختلاف الأهداف وتوسيع المنطقة الجغرافية ويمكن القيام بذلك من خلال:

¹⁶ القحطاني، سالم. (2001): "القيادة الإدارية التحول نحو النمو القيادي العالمي". الرياض، ص132.

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.

- استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

2-1-4-3- تكيف المنظمة مع متغيرات البيئة الخارجية:

ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

- تغيير نسق السلوكيات لتتلائم مع التوجه العالمي.

2-1-4-4- إدارة الفرق العالمية:

يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية أو الثقافية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

2-1-4-5- إدارة المفاجآت:

على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية، والسلوكية لمواجهة المفاجآت، والتغيرات المستمرة وان تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

2-1-4-6- إدارة التعليم والتدريب المستمر:

تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتربوي مستمر في المنظمة ولكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

وهنا يجد الباحث إغفال "سميث" أحد أهم الوظائف التي هي في صميم ما يبحث عنه القائد التحويلي إلا وهي إدارة الجودة الشاملة وما تتطلبه على قيادة التحسينات المستمرة من حيث وضع نظام شامل للتحسين المستمر ودراسة آليات شرحه، وتوصيله، والالتزام به من قبل جميع العملاء الداخليين للمنظمة.

كما يرى "الهواري" أن القائد التحويلي يقوم بعدة وظائف⁽¹⁷⁾:

- إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لدعم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي.
- تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيتحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.
- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم للمنظمة من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فعاليتها تحت ظروف الواقع الحالي.
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوكيات والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم

¹⁷ الهواري، سيد. (1996): "ما بعد المدير الفعال القائد التحويلي". مرجع سابق، ص 66-67.

البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة.

- إدارة الفترة الانتقالية: وهي أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم وأن تتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

رأي الباحث: إن الوظائف التي يقوم بها القائد التحويلي متعددة وهي تعبر عن قدرته في إدارة المرحلة وهي مهام كثيرة وصعبة من أجل إنجاز التغيير الشامل.

2-1-5- التحديات التي تواجه القيادة التحويلية:

إن التقدم العلمي والتطور التقني والتحولت العالمية فرضت على القيادة التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على القادة التحويليين مواجهتها وبعده نظر واسع، وقد حددت تلك التحديات كما يلي⁽¹⁸⁾:

2-1-5-1- العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصال إلى أن أصبح العالم أشبه بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات التجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، لم واجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت.

¹⁸ العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى. (2006): "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري". مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، ص23.

2-1-5-2 - المنافسة:

تعتبر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية بالتالي أصبح على كل المنظمات التي تسعى للسيطرة على أكبر حصة سوقية من خلال تخفيض تكاليفها أن يقوم قادتها التحويليون للتغلب على حدة المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها وتنميته، وتأكيد على مواجهة كل المتغيرات والتحديات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل للبقاء في وجه المنافسة.

2-1-5-3 - القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك من التحديات العالمية التي تواجه القيادات التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها.

2-1-5-4 - الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الأيزو المختلفة.

2-1-5-5 - التحديات التكنولوجية:

تعد التكنولوجيا من بين أبرز التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الاستخدام الأمثل وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات،

وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات التحويلية تدرك بأن التطور التكنولوجي أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، فالتحديات التكنولوجية تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم وعلى دورة المنتجات وعلى الاستراتيجيات المطبقة في المنظمة.

2-1-5-6- اتخاذ القرار في عالم متغير:

الشيء الثابت إن المحيط يتسم بالتغيير وعدم الثبات والاستقرار وبالتالي اتخاذ القرار يعتبر تحدي ويقف ذلك على مدى قدرة القادة في العمل على ضوء رؤية مستقبلية واضحة واستراتيجية ملائمة والتحدي لا يقف على اتخاذ القرار وإنما على توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمؤسسة.

رأي الباحث: لا شك أن العلم المعاصر تتسارع فيه التحديات بسبب التطور المذهل وخصوصاً ثورة المعرفة والثورة الرقمية مما يفرض على القائد التحويلي مواكبة هذا التطور بالإدارة الحديثة والمعرفة الشاملة.

2-1-6- أنواع القادة التحويليين:

إن هدف القادة التحويلي بشكل أساسي هو إحداث تغيير جذري في المؤسسة وكذلك في قيم واتجاهات المرؤوسين وهنا يصبح قائد تحويلي فعال.

قام "بيرنز *burns*" بالتفرقة بين نوعين من القادة:

- القائد التحويلي المصلح هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للمرؤوسين المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ

والقيم الخاصة بالمؤسسة وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء والأقسام المعارضة للتغيير⁽¹⁹⁾.

- القائد التحويلي الثوري هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المؤسسة، فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي الكلي⁽²⁰⁾. والأمثلة على ذلك في عصرنا الحاضر لينين ستالين ماوتسي تونغ جمال عبد الناصر فيديل كاسترو حافظ الأسد دينغ شياو بينغ.

رأي الباحث: إن القادة التحويليين بغض النظر عن تصنيفهم وأسلوب كل منهم فهم يعملون على خلق نهج جديد في مؤسساتهم عبر تعديل اتجاهات المرؤوسين وإحداث تغيير جذري في المفاهيم التي تنظم المؤسسات أو المجتمع وبالتالي فهم رواد حركة جديدة من أجل إحداث التغيير الشامل.

¹⁹ الرقب، أحمد. (2010): "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". بحث ماجستير غير منشور، غزة: جامعة الأزهر بغزة، ص22.

²⁰ السكارنة، بلال. (2009): "التطور التنظيمي والإداري". ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص422.

2-2- أداء العاملين:

2-2-1- تعريف الأداء:

هدفه تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل فمن شأن التقييم ليس فقط تعريف العامل بمستوى الأداء بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً⁽²¹⁾.

2-2-2- أهمية تقييم أداء العاملين:

تكمّن أهمية تقييم أداء العاملين في ثلاث نقاط⁽²²⁾:

- تحسين مستوى الإنجاز عند كل فرد.
- تحديد الامكانيات المتوقعة استغلالها ومن ثم تحديد مكافاته.
- تساعد في تخطيط القوى الكاملة.

كما أن عملية تقييم الأداء هدفها تحقيق ثلاث غايات على مستوى ثلاث مستويات كالتالي⁽²³⁾:

أولاً- على مستوى المديرين:

- ضمان استمرارية الرقابة على أداء العاملين.
- تنمية المعارف والتقارب مع العاملين.

²¹ أبو بكر، مصطفى محمد. (2004): "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية". الإسكندرية، ص328.

²² عيشي، عمار. (2006): "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات العاملين". مؤسسة كوابل بسكرة، رسالة ماجستير، علوم تجارية، ص3.

²³ المرجع السابق، ص5-6.

- تنمية فترات التحليل.

ثانياً - على مستوى المؤسسة:

- مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي مما يقلل شكاوى العاملين.
- تطور وتقدم العاملين برفع مستوى أداءهم وإمكانياتهم.
- وضع معدلات الأداء الدقيقة بتقييم البرامج وسياسات إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً - على مستوى الفرد:

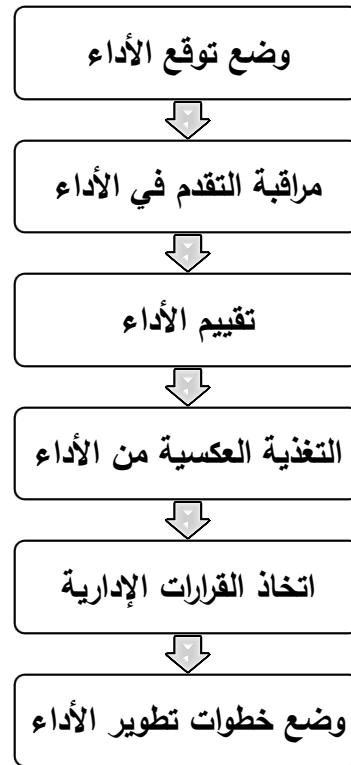
- جعل العاملين أكثر وعي بالمسؤولية.
- الرغبة في العمل والاجتهاد.
- زيادة رضا العاملين.

2-2-3- مراحل عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وهذا الشكل التالي يوضح عملية تقييم الأداء⁽²⁴⁾.

²⁴ الهيتي، خالد. (2003): "إدارة الموارد البشرية - عرض استراتيجي". عمان: دار وائل للنشر، ص 38.

الشكل رقم (2-2): مراحل عملية تقييم الأداء



2-3- مفهوم الأداء وعناصره وأنواعه:

2-3-1- مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة حيث يعتبر الأداء النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات والشركات والمرافق الحكومية وغيرها من المنشآت الأخرى إلى تحقيقها والوصول إليها وأن درجة الأداء تختلف من منظمة لأخرى باختلاف نوع القيادة الإدارية والمكونات المادية والبشرية والمقومات الأخرى ذات الصلة بتلك المؤسسات.

يختلف الكتاب والمفكرون حول مفهوم الأداء فيرى توفيق "عبد المحسن"⁽²⁵⁾. أن مفهوم الأداء يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ويلاحظ أن هذه المفهوم يربط الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

تعريف الأداء: ويعرف الأداء بأنه: العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح⁽²⁶⁾.

²⁵ عبد المحسن، توفيق محمد. (1997): "تقييم الأداء". بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، ص3.

²⁶ الصباغ، زهير. (2008): "إدارة الموارد البشرية". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص23.

2-3-2- عناصر الأداء:

تهتم الإدارة في المؤسسات بتحسين مستوى الأداء فهو المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية التي تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم وتتمثل عناصر الأداء كالتالي:

2-3-2-1- المقدرة على العمل:

تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكنه من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة ولن يتم ذلك إلا من خلال:

- حسن اختيار العاملين: تتضمن طريقة اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكفاءتهم.
- التدريب والتطوير: تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لعملية الاختيار والتعيين لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال.

2-3-2-2- الرغبة في العمل:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة وأصبح التعرف على محددات ودوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً.

وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل:

- بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن ان تساهم في تخفيض مستوى الأداء وكذلك المتعلقة بانعدام التهوية أو التدفئة أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها. أما المحيط الخارجي فتشكله المؤثرات كاللتنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص رغبة الفرد في العمل.
- حاجات الافراد وهي تتمثل فيما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات فتتأثر طرق التفكير وأنماط السلوك حتى يضع لنفسه مركزاً مستقلاً.
- التحفيز يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد وقد يكون مادياً متمثلاً في الرواتب والعلاوات أو معنوياً مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها وتترك الحوافز آثار إيجابية إذ حققت الهدف المطلوب⁽²⁷⁾.

2-3-3- أبعاد أداء العاملين:

كثيرة هي الأبحاث التي تناولت أداء العاملين ولكن أهمها التي تحصر هذا الأداء في الكفاءة والفاعلية.

²⁷ المصري، أحمد محمد. (2004): "التخطيط والمراقبة الإدارية". مصر: مؤسسة شباب الجامعة، ص171.

2-3-1- الكفاءة:

لقد حظي موضوع الكفاءة في المنظمات باهتمام كبير من قبل الباحثين وترجع أولى هذه الدراسات إلى سنة 1771 على يد آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" الذي تطرق إلى عملية تقسيم العمل من خلال تجربة إنتاج الدبابيس وذلك لتوضيح العلاقة بين تقسيم العمل وزيادة مستوى كفاءة العمال.

أما الدراسات المعاصرة التي تناولت هذا الموضوع فنجد دراسة *Raffell* سنة 1957 التي أجراها على الإنتاج الزراعي في أمريكا والدراسة التي قام بها *Leibenstein* سنة 1911 وسميت الكفاءة ب (x) .

فالكفاءة هي إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال ومن ثم استغلال الموارد المتاحة.

أيضاً تعني الحصول على كمية من المخرجات لقاء استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة للموارد أو بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تكون المؤسسة ذات كفاءة⁽²⁸⁾.

فالكفاءة ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية الموجودة في المؤسسة وذلك عبر استخدام أساليب مناسبة وأيضاً مبنية على أهداف موضوعية وواضحة قابلة للتنفيذ.

الكفاءة = الإنتاج الفعلي / الإنتاج المخطط

²⁸ الصالح، جليح. (2015): "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين". دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص131.

مؤشرات قياس الكفاءة:

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير في هذا الخصوص:

أولاً- مؤشرات معايير مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال فترة زمنية معينة.

وتشمل المقاييس الكلية للكفاءة واخذ هذا المعيار بعين الاعتبار مجموعة مدخلات التي هي (عناصر الإنتاج) ومجموع مخرجات (النشاط الإنتاج) وتتطلب استخدام هذا المعيار وحدة قياس مشتركة بين كل عوامل الإنتاج المستخدمة وحجم الإنتاج.

- المقاييس الجزئية للكفاءة: إن الكفاءة الإجمالية أو الكلية للمؤسسة هي في الواقع محصلة لكفاءات كل فرع من فروع النشاط مثل عمليات الإنتاج والتسويق.

- المقاييس النوعية للكفاءة: ويهتم هذا المقياس بقياس كفاءة كل عامل من عوامل الإنتاج على حدة وتقاس كفاءة كل عنصر من عناصر الإنتاج على أساس إدخال السعر وتسمى الكفاءة الإنتاجية وحسب هذا المعيار تقاس الكفاءة الإنتاجية النوعية = مجموع المخرجات بالكم أو الفمية على عامل من عوامل الانتاج بالكم أو النوعية⁽²⁹⁾.

²⁹ الشماع، خليل محمد محسن. (2002): "الكفاءات". عمان، الأردن: دار المسيرة، ص33.

ثانياً- مؤشرات معايير غير مباشرة:

تعاني المعايير الغير مباشرة من القصور في قياس الكفاءة للأسباب التالية⁽³⁰⁾:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والإقسام المختلفة للمؤسسة.

2-3-3-2- الفاعلية:

وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الأجل المحدد ومن مؤشرات التنبؤ بالفاعلية مثلا النتائج المالية المحققة حجم الإنتاج المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة ورضا العاملين بها معدل دورات العمل. فالفاعلية تقاس انطلاقا من أهداف المؤسسة وإلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها⁽³¹⁾.

وعرف *Khmakhi* الفاعلية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

³⁰ الشماع، خليل محمد محسن. (2002): مرجع سابق، ص34.

³¹ بومدين، يوسف. (2011): "دراسة أثر الجودة الشاملة عن الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية". أطروحة دكتوراه في علوم التيسير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، ص121.

الفاعلية = المخرجات المحققة / المخرجات المسطرة

قد لا ينحصر تعريف الفاعلية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس مثل مدرسة الأنظمة وعلى رأسها *Bennis* وهو أحد روادها على أنها كلاسيكية فالفاعلية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع المتغيرات، كما تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تمثل كل من الأهداف الاستراتيجية والأهداف طويلة الأمد والأهداف قصيرة الأمد والمؤسسة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الفعالة وقد عرف "بولموت" المنظمات الفاعلة بأنها تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفاعلية أكثر مع المشكلات البيئية إذا ما قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة.

مؤشرات الفاعلية:

إن الحكم على فاعلية مؤسسة يعتمد على مؤشرين هما المؤشر الداخلي والخارجي⁽³²⁾.

أولاً- المؤشر الداخلي:

يعتبر أهم الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها نذكر منها المهارات العلمية العالية والمتميزة التي يتميز بها المدير والعاملون، التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة والتي تعتمد أساليب تمكن من

³² ترغيني، صباح. (2011): "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين". رسالة ماجستير في علوم التيسير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة بسكرة، ص51.

تفعيل عملية التيسير مثل اللامركزية وتفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر نوعاً من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لهم، تنمية وتأهيل الموارد البشرية وتطوير القدرات والمهارات لدى الفرد العامل.

ثانياً- المؤشر الخارجي:

يتميز بمجموعة من الخصائص في المحيط التي تنشط به المؤسسة والتي تعطي دليلاً على المستهلكين وأهمها السلع والخدمات حيث يمكن الحكم على مدى فاعلية المؤسسة من خلال ما أنتج أو تم التخطيط له ومدى تقبل المستهلكين.

- الجودة وتعد من أهم المؤشرات حيث أصبح المستهلك في عصر السرعة وظهور منتجات جديدة تركز على الجودة بدلاً من السعر.
- تحقيق الأرباح فالأرباح ضرورية حتى تستقر المؤسسة تحافظ على موقعها في السوق.
- القدرة على التكيف والتأقلم مع كل الظروف سواء كانت داخلية أو خارجية.
- التطور والنمو عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال البرامج التدريبية بشكل يتماشى مع التطور العلمي.

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفاعلية}$$

فعال	غير فعال	الفاعلية الكفاءة
3	1	كفو
4	2	غير كفو

رأي الباحث: من خلال ما ورد نجد أن الكفاءة والفاعلية عنصران متلازمان في المؤسسة لأن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بتحقيق مقاييس مقبولة من الكفاءة والفاعلية في آن معا. ومن أجل تحقيق درجة عالية من الفاعلية يجب أن يتم تخفيض التكاليف حتى تكون كفاءة المؤسسة مرتفعة.

2-4- العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين:

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المؤسسة ويعتبر أداء المؤسسة هو المرآة التي يعكس وضعها في مختلف جوانبها ولكي يكون أداء المؤسسة عال بقدر من الكفاءة والفاعلية يتوجب وجود قيادة فعالة في المؤسسة باعتبار أن القائد هو عنصر أساسي وهام فيها لأنه المؤثر على أهم مورد تملكه المؤسسة وهو المورد البشري وهي بدونه لا تعتبر مؤسسة والمشكلة التي تواجه عالمنا المعاصر هو عدم وجود القائد الفعال.

وتركز القيادة التحويلية على تحويل المنظمة من الوضع الراهن الى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التعبير وتطوير مهارات العاملين. وتحقيق الغايات الكبيرة وهذا النمط من القادة يسعون لتلبية احتياجات العاملين وإعادة ترتيبها حسب أهميتها.

وليس فقط تلبية احتياجات العاملين الحالية بل يعملون على توجيه الاهتمام نحو الاحتياجات التي تعتبر على مستوى كبير من الأهمية؛ بسبب اهتمام القادة التحويليين على الارتقاء بالعمل والاهتمام بالعاملين معهم مما سينعكس إيجابياً على أداء العاملين ويكون لدينا أداء فوق المتوقع⁽³³⁾.

ويظهر ذلك من خلال تأثير عناصر القيادة التحويلية على أداء العاملين ويمكن توضيح ذلك بما يلي:

القدرة الخارقة أو الجاذبة وهي تتمثل بامتلاك القائد قدرات فائقة في التأثير في المرؤوسين فهو يعني الإحساس برسالة المنظمة ويغرس الاعتزاز بالنفس ويشارك

³³ حماد، إياد عبد الطيف. (2012): "أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين". دراسة ميدانية في المستشفيات العامة في محافظة دمشق، رسالة ماجستير جامعة دمشق، ص86.

العاملين في مواجهة المخاطر التي تواجه العمل مما يعطي انطباع عالي للعاملين ورضى كبير عن القادة هذا الأمر الذي سينعكس إيجابياً على أداءهم الوظيفي.

من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من تحفيز الهامي فهو يذكي روح الحماس وروح الفريق بين العاملين ويشركهم في رسم السياسات المستقبلية للعمل.

يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه من خلال تشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية فهو يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، وقبول أفكار مبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره مما يشجع العاملين معه لمزيد من الإبداع في العمل والأداء لأنهم يشعرون بقيمته.

القائد التحويلي يمنح العاملين معه اهتمام شخصي ويعامل كل فرد بصفة مستقلة.

ويساهم في حل مشكلاته والوقوف إلى جانبه ويحرص على وجود نظام اتصال فعال بينه الصحيح (الجبر من حوله بمعنى آخر يسعى ليكون قريب من العاملين ومن مشكلاتهم واحتياجاتهم وهذا ما يرغب به العاملين كل ذلك له انعكاس قوي على الأداء الذي هو في النهاية محصلة لكل ذلك.

القادة التحويليين يتميزون بقدرتهم الخاصة على تقديم تغيرات مهمة بالانتباه لحاجات واهتمامات المرؤوسين ومساعدتهم للنظر إلى المشاكل القديمة بطرق جديدة وتشجيعهم على السؤال عن الوضع الراهن وما هو المستقبل أي مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

يعمل القادة التحويليين على خلق قادة يعملون معهم ولا يعملون عندهم قادة قادرين على تطوير رؤاهم المستقبلية الخاصة بوظائفهم ومحاولة تحقيق ذلك بصورة جماعية مع كل الافراد العاملين في المنظمة.

ومساعدة العاملين على التفكير العلمي السليم البعيد عن التحيز لاتخاذ القرار الصحيح⁽³⁴⁾.

ويؤدي ذلك كله الى شعور العاملين بأهميتهم في المنظمة واندفاعهم للعمل بشكل أكبر وتنفيذ كل ما يطلب منهم لأنهم يعتبرون أنفسهم جزء من الإدارة وليس مجرد عاملين عاديين ليس لهم رأي.

رأي الباحث: إن القيادة تعد عاملاً مهماً على الأفراد والمؤسسة وهي نمط جديد أفرزه التقدم العلمي وتعد قدرة القيادة التحويلية في قيادة العاملين والمؤسسة من خلال تأثيرها في سلوكيات العاملين وتنمية القدرات الابداعية وفتح المجال لهم حتى يواجهوا الصعوبات ويتخطوا العقبات التي تواجه منظماتهم فالقائد التحويلي هو القادر على تشخيص الحالات التي تواجه المنظمة والاهتمام بالعاملين ومروؤسيهم لذلك فالقيادة التحويلية في أداء العاملين لأنها الاله في نجاح المؤسسة والحفاظ على موقعها الريادي بين المنظمات من خلال استعمال عناصر القيادة الذي من شأنه تحسين مستوى أداء العاملين والمؤسسة.

³⁴ جبر، زينب. (2010): "القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للمعلمين". الكويت: الطيف للنشر والتوزيع، ص40.

الفصل الثالث - الدراسة الميدانية

- 3-1- منهج البحث.
- 3-2- مجتمع البحث وعينته.
- 3-3- خصائص عينة البحث.
- 3-4- أداة البحث.
- 3-5- دراسة اتجاهات أفراد العينة للإجابة على أسئلة البحث.
- 3-6- مناقشة فرضيات البحث.

3-1- منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين لدى عينة من العاملين في كلية الحقوق جامعة دمشق، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويسهم وصفها وصفاً دقيقاً ويوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها ومن ثم تقديم النتائج في ضوءها.

3-2- مجتمع البحث وعينته:

شمل المجتمع الأصلي للبحث العاملين في كلية الحقوق جامعة دمشق، وكان حجم عينة البحث (185) عامل وعاملة، حيث تم توزيع (185) استبانة على جميع أفراد عينة البحث، وبعد استلام وتدقيق الاستبانات تم استبعاد (2) من الاستبانات نظراً لعدم صلاحيتها وعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات القابلة للتحليل (183) استبانة، بنسبة (98.91%).

3-3- خصائص عينة البحث:

كانت عينة البحث عبارة عن (183) عامل وعاملة من العاملين في كلية الحقوق جامعة دمشق، حيث كانت خصائصها كما تبين الجداول التالية:

3-3-1- الجنس:

يبين الجدول رقم (3-1) نسبة عمل الذكور والإناث في كلية الحقوق جامعة

دمشق:

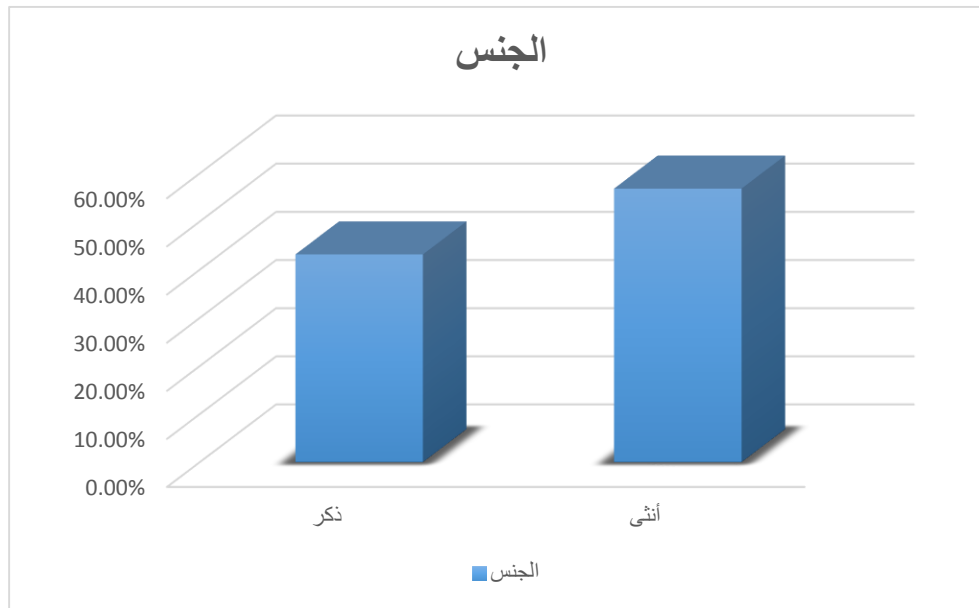
الجدول رقم (3-1): يبين توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	متغير الجنس
43.16%	79	ذكر	
56.83%	104	أنثى	
100 %	183	المجموع الكلي	

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

أظهرت نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية للعاملين في كلية الحقوق جامعة دمشق، أن غالبيتهم من الإناث إذ بلغت نسبة الإناث وهي الفئة العظمى ما يقارب (56.83%)، مقارنة مع الذكور بنسبة بلغت ما يقارب (43.16%).

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

3-3-2- الوظيفة:

يبيّن الجدول رقم (3-2) نسبة متغير الوظيفة عينة البحث:

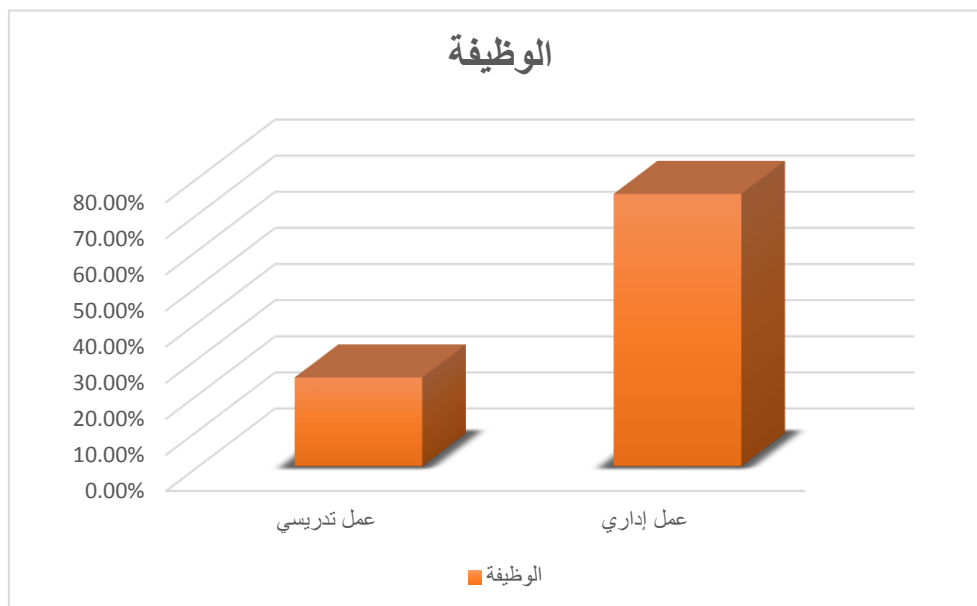
الجدول رقم (3-2): يبين توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الوظيفة

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الفئات	الوظيفة
24.59%	45	عمل تدريسي	
75.40%	138	عمل إداري	
100 %	183	المجموع الكلي	

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وفيما يتعلق بمتغير الوظيفة للعاملين والعاملات في كلية الحقوق جامعة دمشق والتي قسمت إلى فئتين، فقد كانت الفئة العظمى من أفراد عينة البحث من العاملين الإداريين بنسبة قاربت (75.40%)، بينما بلغت فئة (عمل تدريسي) بنسبة قاربت (24.59%).

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

3-3-3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3-3) نسبة متغير المؤهل العلمي لعينة البحث:

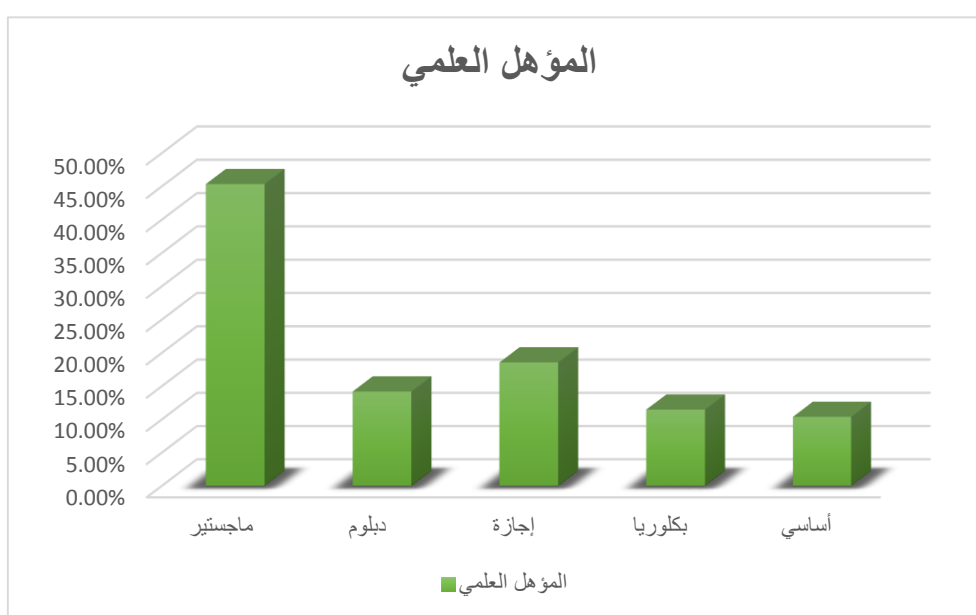
الجدول رقم (3-3): يبين توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الفئات	المؤهل العلمي
45.35%	83	ماجستير	
14.20%	26	دبلوم	
18.57%	34	إجازة	
11.47%	21	بكلوريا	
10.38%	19	أساسي	
100 %	183	المجموع الكلي	

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وتوزع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي، الذي قسم إلى خمس فئات، فقد جاءت فئة (ماجستير) وهي الفئة العظمى بنسبة قاربت (45.35%)، وفئة (دبلوم) بنسبة قاربت (14.20%)، وفئة (إجازة) بنسبة قاربت (18.57%)، وفئة (بكلوريا) بنسبة قاربت (11.47%)، وأخيراً بلغت فئة (أساسي) بنسبة قاربت (10.38%).

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

3-3-4- التقديم الوظيفي:

يبين الجدول رقم (3-4) نسبة متغير التقديم الوظيفي لعينة البحث:

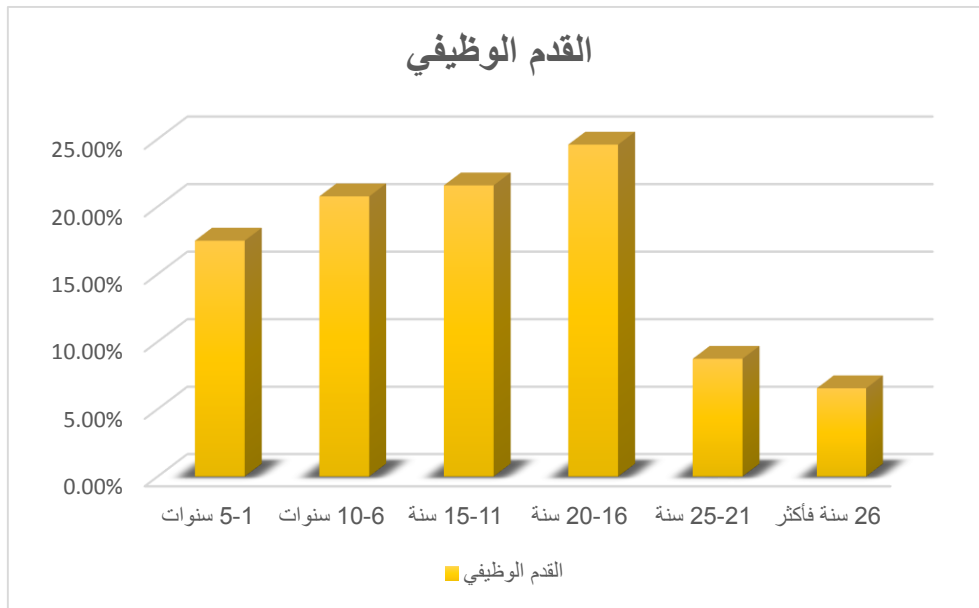
الجدول رقم (3-4): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير التقديم الوظيفي

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الفئات	التقديم الوظيفي
17.48%	32	1-5 سنوات	
20.76%	38	6-10 سنوات	
21.57%	40	11-15 سنة	
24.59%	45	16-20 سنة	
8.74%	16	21-25 سنة	
6.55%	12	26 سنة فأكثر	
100 %	183	المجموع الكلي	

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

كما تبين أن أفراد عينة البحث توزعت على متغير التقديم الوظيفي، والذي قسم إلى ست فئات، فقد جاءت فئة (1-5 سنوات) بنسبة قاربت (17.48%)، وفئة (6-10 سنوات) بنسبة قاربت (20.76%)، وفئة (11-15 سنة) بنسبة قاربت (21.57%)، وفئة (16-20 سنة) وهي الفئة العظمى بنسبة قاربت (24.59%)، وفئة (21-25 سنة) بنسبة قاربت (8.74%)، وأخيراً جاءت فئة (26 سنة فأكثر) بنسبة قاربت (6.55%).

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير القدم الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

3-4- أداة البحث:

بهدف تحقيق أهداف البحث وجمع المعلومات، قام الباحث بتصميم مقياسين لبيان "أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين لدى عينة من العاملين في كلية الحقوق جامعة دمشق"، حيث تمت صياغة عبارات الاستبيان بما ينسجم مع الفرضيات التي يسعى البحث لدراساتها. وقد تناولنا بعض الأسئلة الديمغرافية (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، القدم الوظيفي).

المقياس الأول: القيادة التحويلية:

تصميم الاستبيان:

تكون الاستبيان من عدد من الأسئلة بلغت (30) عبارة، وأربعة أبعاد (الجاذبية الشخصية، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)، موجهة

إلى العاملين والعاملات في كلية الحقوق جامعة دمشق، للإجابة عليها بأحد البدائل التالية: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

الجدول رقم (3-5): يبين توزيع درجات على بدائل مقياس القيادة التحويلية

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (3-6): يبين توزيع أبعاد مقياس القيادة التحويلية

أبعاد المقياس	عبارات المقياس
البعد الأول (الجاذبية الشخصية)	4-1
البعد الثاني (القدرة الإلهامية)	11-5
البعد الثالث (الاستثارة الفكرية)	20-12
البعد الرابع (الاهتمام الفردي)	30-21

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الصدق التكويني:

للتحقق من صدق المقياس، قام الباحث بحساب معامل الارتباط الكلي لفقرات المقياس كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): يبين صدق مقياس القيادة التحويلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مقياس القيادة التحويلية
0.000	0.625	

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وهكذا نجد أن معامل الارتباط لمقياس البحث دال عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على صلاحية الأداة للاستخدام.

ثبات المقياس:

طريقة الثبات وفق قانون (ألفا كرونباخ): قام الباحث بحساب الثبات وفق قانون (ألفا كرونباخ)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): ثبات مقياس القيادة التحويلية وفق قانون (ألفا كرونباخ)

مقياس القيادة التحويلية	عدد أفراد العينة	عدد البنود	قيمة (ألفا كرونباخ)
	183	30	0.74

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

إن قيمة (ألفا كرونباخ) بلغت (0.74)، وهي قيمة تدل على ثبات مرتفع للمقياس، مما يعني ثبات المقياس وكذلك صلاحيته للاستخدام.

طريقة الثبات بالتجزئة النصفية:

لمعرفة مدى ثبات مقياس القيادة التحويلية عن طريق التجزئة النصفية حسب معامل بيرسون سبيرمان براون، وفق الجدول التالي.

الجدول رقم (3-9): يوضح معامل ثبات مقياس القيادة التحويلية عن طريق التجزئة النصفية

المتغير	العينة	معامل سبيرمان براون	معامل سبيرمان براون
القيادة التحويلية	183	0.91	0.95

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق الموضح نلاحظ أن قيمة بيرسون لمقياس القيادة التحويلية يقدر بـ (0.91) وهي قيمة عالية لكن هذه القيمة تعتبر قيمة ثبات نصف

الاختبار فقط لذا كان لازماً تصحيح طوله بمعامل سبيرمان براون فكانت قيمة ثبات الاستبانة ككل (0.95) وهي قيمة عالية جداً.

اختبار مقياس الاستبيان:

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان، مقياس ليكرت الخماسي مقياس ترتيبى ويتم التعامل معه أثناء التحليل مع أوزان كمية تقابل كل حالة من حالاته.

يتم تفسير النتائج التي نحصل عليها بمختلف أنواعها كوسيط (*Mean*) أو وسيط (*Median*) وغيره وفق الجدول التالي:

حيث أن: طول الفترة = 0.80 وتم حسابة بقسمة 4 على 5.

عدد المسافات بين الاختيارات = 4 (من 1 إلى 2 مسافة ومن 2 إلى 3 مسافة وهكذا..) والعدد 5 = عدد الخيارات.

الجدول رقم (3-10): يبين توزيع مستوى القيمة الناتجة على بدائل مقياس القيادة التحويلية

عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

المقياس الثانى: أداء العاملين:

تصميم الاستبيان:

تكون الاستبيان من عدد من الأسئلة بلغت (18) عبارة، وبعدين (المهارات الفردية والجماعية، المهارات التنظيمية)، موجهة إلى العاملين والعاملات في كلية

الحقوق جامعة دمشق، للإجابة عليها بأحد البدائل التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

الجدول رقم (3-11): يبين توزيع درجات على بدائل مقياس أداء العاملين

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (3-12): يبين توزيع أبعاد مقياس أداء العاملين

أبعاد المقياس	عبارات المقياس
البعد الأول (المهارات الفردية والجماعية)	11-1
البعد الثاني (المهارات التنظيمية)	18-12

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الصدق التكويني:

للتحقق من صدق المقياس، قام الباحث بحساب معامل الارتباط الكلي لفقرات المقياس كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): يبين صدق مقياس أداء العاملين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مقياس أداء العاملين
0.000	0.634	

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وهكذا نجد أن معامل الارتباط لمقياس البحث دال عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على صلاحية الأداة للاستخدام.

ثبات المقياس:

طريقة الثبات وفق قانون (ألفا كرونباخ): قام الباحث بحساب الثبات وفق قانون (ألفا كرونباخ)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): ثبات مقياس أداء العاملين وفق قانون (ألفا كرونباخ)

مقياس أداء العاملين	عدد أفراد العينة	عدد البنود	قيمة (ألفا كرونباخ)
	183	18	0.72

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

إن قيمة (ألفا كرونباخ) بلغت (0.72)، وهي قيمة تدل على ثبات مرتفع للمقياس، مما يعني ثبات المقياس وكذلك صلاحيته للاستخدام.

طريقة الثبات بالتجزئة النصفية:

لمعرفة مدى ثبات مقياس أداء العاملين عن طريق التجزئة النصفية حسب معامل بيرسون سبيرمان براون، وفق الجدول التالي.

الجدول رقم (3-15): يوضح معامل ثبات مقياس أداء العاملين عن طريق التجزئة النصفية

المتغير	العينة	معامل سبيرمان براون	معامل سبيرمان براون
أداء العاملين	69	0.92	0.96

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

من خلال الجدول السابق الموضح نلاحظ أن قيمة بيرسون لمقياس أداء العاملين يقدر بـ (0.92) وهي قيمة عالية لكن هذه القيمة تعتبر قيمة ثبات نصف الاختبار فقط لذا كان لزاماً تصحيح طوله بمعامل سبيرمان براون فكانت قيمة ثبات الاستبانة ككل (0.96) وهي قيمة عالية جداً.

اختبار مقياس الاستبيان:

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان، مقياس ليكرت الخماسي مقياس ترتيبى ويتم التعامل معه أثناء التحليل مع أوزان كمية تقابل كل حالة من حالاته.

يتم تفسير النتائج التي نحصل عليها بمختلف أنواعها كوسيط (*Mean*) أو وسيط (*Median*) وغيره وفق الجدول التالي:

حيث أن: طول الفترة = 0.80 وتم حسابة بقسمة 4 على 5.

عدد المسافات بين الاختيارات = 4 (من 1 إلى 2 مسافة ومن 2 إلى 3 مسافة وهكذا..) والعدد 5 = عدد الخيارات.

الجدول رقم (3-16): يبين توزيع مستوى القيمة الناتجة على بدائل مقياس أداء العاملين

عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

3-5- دراسة اتجاهات أفراد العينة للإجابة على أسئلة البحث:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى القيادة التحويلية لدى العاملين في كلية الحقوق جامعة دمشق من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود وأبعاد (القيادة التحويلية)، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود وأبعاد (القيادة التحويلية) مرتبة تنازلياً

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإدراك	ترتيب البعد
البعد الأول – الجاذبية الشخصية					
2					
1	يبتعد القائد عن الحلول التقليدية لعلاج المشاكل التي تعيق العملية التعليمية في الكلية.	4.25	0.332	عالي جداً	-
2	يتعرف القائد على الآراء المخالفة لأرائهم بهدف الاستفادة من آراء الآخرين.	3.24	0.224	متوسط	-
3	يتصف القائد بالمرونة في تقبل الانتقاد وتغيير المواقف في حال الاقتناع بصحة الانتقاد الموجه.	3.47	0.384	عالي	-
4	يتفهم القائد المواقف المختلفة المتعلقة بالعملية التدريسية من أكثر من ناحية.	3.65	0.394	عالي	-
-	المجموع العام	3.65	0.333	عالي	-
البعد الثاني – القدرة الإلهامية					
1					
5	يمتلك القائد القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	3.31	0.246	متوسط	-
6	يمتلك القائد القدرة على إيجاد حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.32	0.375	متوسط	-
7	يمتلك القائد القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية بتلقائية ويسر.	3.66	0.346	عالي	-
8	يمتلك القائد القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.44	0.344	عالي	-
9	يقدم القائد أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير الكلية.	3.21	0.322	متوسط	-
10	يشرك القائد العاملين في وضع أهداف الكلية.	3.47	0.379	عالي	-
11	يحصل القائد على المعلومات الهامة والضرورية لتحقيق أهداف الكلية.	4.55	0.354	عالي جداً	-
-	المجموع العام	3.56	0.338	عالي	-

3	البُعد الثالث – الاستشارة الفكرية			
12	يبحث القائد عن حلول مختلفة عند معالجة المشكلات.	3.55	0.287	عالي
13	يبتكر القائد أساليب حديثة للنظر في كيفية إنجاز المهمات.	3.36	0.313	متوسط
14	يشجع القائد العاملين لديه على الإبداع والتجديد.	3.21	0.341	متوسط
15	يثق القائد في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	3.40	0.278	عالي
16	يدرك القائد فائدة وحاجة الكلية للتغيير نحو الأفضل.	3.22	0.316	متوسط
17	يشجع القائد العاملين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.	3.33	0.333	متوسط
18	يحرص القائد على بناء مناخ داخل الكلية يتصف بالثقة.	3.51	0.297	عالي
19	يشجع القائد على العمل التعاوني بين العاملين.	3.02	0.324	متوسط
20	يحرص القائد على إيصال المعلومات إلى العاملين.	3.71	0.369	عالي
	المجموع العام	3.36	0.317	عالي
4	البُعد الرابع – الاهتمام الفردي			
21	يغرس القائد الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.	3.26	0.357	متوسط
22	يهتم القائد بالعاملين على أنهم أفراد أكثر من كونهم مجرد عاملين في الكلية.	3.66	0.346	عالي
23	يكن القائد الاحترام للعاملين بصفاتهم الشخصية.	3.44	0.344	عالي
24	يوفر القائد الموارد والمصادر اللازمة للمساعدة في التعلم.	3.31	0.246	متوسط
25	يشجع القائد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.	4.55	0.287	عالي جداً
26	يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	4.22	0.263	عالي جداً
27	يركز القائد على التعليم الذاتي المستمر.	3.36	0.313	متوسط
28	يساعد القائد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.	3.21	0.341	متوسط
29	يقدم القائد التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للعاملين.	3.24	0.224	متوسط

30	يوفر القائد التعزيز الإيجابي مما يشعرهم بأنهم موضع التقدير لبناء الثقة معهم.	3.47	0.384	عالي	-
	المجموع العام	3.57	0.310	عالي	-
	المجموع الكلي	3.53	0.324	عالي	

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول السابق أن مستوى القيادة التحويلية في كلية الحقوق جامعة دمشق جاءت بدرجة إدراك (عالي) من وجهة نظر العاملين والعاملات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى القيادة التحويلية في كلية الحقوق جامعة دمشق (3.53)، بانحراف معياري قيمته (0.324) وجاءت المتوسطات الحسابية للأبعاد الأربعة بين (3.36-3.65)، وقد جاءت أبعاد القيادة التحويلية الأربعة على الترتيب وفق المتوسطات الحسابية (الجاذبية الشخصية، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) وفق النتائج التالية على الترتيب (3.65، 3.56، 3.36، 3.57)، أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت (0.333، 0.338، 0.317، 0.310)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات العاملين والعاملات حول مستوى القيادة التحويلية المدركة في كلية الحقوق جامعة دمشق.

ويمكن تفسير حصول مستوى القيادة التحويلية على درجة إدراك (عالي) من وجهة نظر العاملين والعاملات بأنه قد يعود إلى ما تقوم إدارة الكلية من ممارسات عادلة من حيث الاهتمام بالعاملين إلى تقديم التعزيز الإيجابي وتبادل الثقة فيما بينهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين لدى العاملين

والعاملات في كلية الحقوق جامعة دمشق من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود (مستوى أداء العاملين)، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود (مستوى أداء العاملين) مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإدراك	ترتيب البعد
البعد الأول - المهارات الفردية والجماعية					
1	امتلاك القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	3.79	0.315	عالي	-
2	امتلاك القدرة على إيجاد حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.14	0.321	عالي	-
3	امتلاك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية بتلقائية ويسر.	3.22	0.368	متوسط	-
4	امتلاك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.26	0.374	متوسط	-
5	تتوفر لدي إمكانيات جيدة لتطوير مهاراتي.	3.19	0.345	متوسط	-
6	يتم ملاحظة مهاراتي من خلال العمل الميداني.	3.33	0.333	متوسط	-
7	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني، ويشكل هذا مصدراً لسعادتي ورضائي وحافزاً لتقدمي في عملي.	3.51	0.297	عالي	-
8	اعتبر الاتصال وسيلة أساسية اكتساب المعارف وتنمية كفاءتي وتحسين أدائي الوظيفي.	3.02	0.324	متوسط	-
9	يقوم الأفراد الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية تجاه وضعيات معينة والتي يواجهها في تأدية عمله.	3.44	0.344	عالي	-
10	تعمل الجامعة على تنمية حلقات البحث وورشات العمل ولتحفيز التفكير في مشكلات العمل للتوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.	3.21	0.322	متوسط	-

11	تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالجامعة العاملين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم.	4.16	0.321	عالي	-
المجموع العام		3.47	0.333	عالي	-
1	البعد الثاني - المهارات التنظيمية				
12	تعمل الجامعة على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافة في الحوار وتقبل الشكاوى والمقترحات بين القادة والعاملين.	3.22	0.368	متوسط	-
13	أسعى دائماً إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل الكلية وخارجها.	3.29	0.374	متوسط	-
14	ساعدني استغلالي لوسائل الاتصال المتوفرة على تبادل المعارف والخبرات مع زملائي وتحسين سلوكي الوظيفي.	3.55	0.287	عالي	-
15	أشارك في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصي.	3.24	0.224	متوسط	-
16	اعتبر تطوير مهارات ومعارف العاملين وسيلة لمواكبة التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم.	3.47	0.384	عالي	-
17	هناك تشجيع على غرس وتنمية الثقة الإبداعية بين العاملين.	3.65	0.394	عالي	-
18	تعمل الجامعة على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المسؤولين والعاملين في كافة المستويات التنظيمية.	4.31	0.246	عالي جداً	-
المجموع العام		3.53	0.325	عالي	-
المجموع الكلي		3.5	0.329	عالي	-

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول السابق أن مستوى أداء العاملين في كلية الحقوق جامعة دمشق جاءت بدرجة إدراك (عالي) من وجهة نظر العاملين والعاملات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى أداء العاملين في كلية الحقوق جامعة دمشق (3.5)، بانحراف معياري قيمته (0.329) وجاءت المتوسطات الحسابية للبعدين (المهارات الفردية والجماعية، المهارات التنظيمية) وفق النتائج التالية على الترتيب (3.47، 3.53) أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت (0.333، 0.329)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات العاملين والعاملات حول مستوى أداء العاملين المدرك في كلية الحقوق جامعة دمشق.

ويمكن تفسير حصول مستوى إدراك العاملين على درجة إدراك (عالي) من وجهة نظر العاملين والعاملات بأنه قد يعود إلى ما تقوم إدارة الكلية من تطوير المهارات الفردية للعاملين فيها، بالإضافة إلى تطوير العلاقات في كافة المستويات.

3-6- مناقشة فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(0.05) لنمط القيادة التحويلية على أداء العاملين.

الانحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية في أداء العاملين.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(0.05) للجاذبية الشخصية على أداء العاملين.

يتم اختبارها من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

العامل	R	R ²	الاختبار F	SIG	الثابت a	المعامل β	الاختبار T	SIG
CD	0.389	0.152	52.694	0.00	2.188	0.595	7.259	0.00

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يشير الجدول إلى أثر القيادة التحويلية (بعد الجاذبية الشخصية) لدى العاملين والعاملات في كلية الحقوق جامعة دمشق في مدينة دمشق، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.389)، وهي تبين الارتباط بين المتغيرين وتشير قيمة معامل التحديد أن الجاذبية الشخصية تمثل ما نسبته (15.2%) من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين، ويمكن اعتبارها مقبول إحصائياً بالاعتماد على T البالغة (7.259) بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يؤدي بنا لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للجاذبية الشخصية على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(0.05) للقدرة الإلهامية على أداء العاملين.

يمكن تبين نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

العامل	R	R ²	الاختبار F	SIG	الثابت a	المعامل β	الاختبار T	SIG
CD	0.345	0.119	40.32	0.00	3.151	0.333	6.35	0.00

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يشير الجدول إلى أثر القيادة التحويلية (بعد القدرة الإلهامية) لدى العاملين والعاملات في كلية الحقوق جامعة دمشق بقيمة (0.345)، حيث يشير معامل التحديد إلى أن القدرة الإلهامية تمثل ما نسبته (11.9%) من التغيرات التي تحدث

في أداء العاملين، ويمكن اعتبارها مقبول إحصائياً بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة (6.35) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقدرة الإلهامية على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستثارة الفكرية على أداء العاملين.

يمكن تبين نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (3-21): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

العامل	R	R^2	الاختبار F	SIG	الثابت a	المعامل β	الاختبار T	SIG
CD	0.374	0.126	46.861	0.00	3.162	0.492	6.63	0.00

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يشير الجدول إلى أثر القيادة التحويلية (بعد الاستثارة الفكرية) لدى العاملين والعاملات في كلية الحقوق جامعة دمشق بقيمة (0.374)، حيث يشير معامل التحديد إلى أن الاستثارة الفكرية تمثل ما نسبته (12.6%) من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين، ويمكن اعتبارها مقبول إحصائياً بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة (6.63) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستثارة الفكرية على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاهتمام الفردي على أداء العاملين.

يمكن تبين نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

العامِل	R	R ²	الاختبار F	SIG	الثابت a	المعامل β	الاختبار T	SIG
CD	0.377	0.144	46.796	0.00	3.197	0.484	6.34	0.00

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يشير الجدول إلى أثر القيادة التحويلية (بعد الاهتمام الفردي) لدى العاملين والعاملات في كلية الحقوق جامعة دمشق بقيمة (0.377)، حيث يشير معامل التحديد إلى أن الاهتمام الفردي يمثل ما نسبته (14.4%) من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين، ويمكن اعتبارها مقبول إحصائياً بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة (6.34) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاهتمام الفردي على أداء العاملين.

نتائج البحث:

1. أظهرت نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية للعاملين والعاملات في كلية الحقوق جامعة دمشق، أن غالبية أفراد عينة البحث من الإناث بنسبة قاربت (56.83%)، من العمال الإداريين بنسبة قاربت (75.40%)، من حملة شهادة الماجستير بنسبة قاربت (24.59%)، أما القدم الوظيفي للعاملين فقد كان من فئة (16-20 سنة) بنسبة قاربت (24.59%).
2. إن مستوى القيادة التحويلية المدركة في كلية الحقوق جامعة دمشق جاءت بدرجة إدراك (عالي) من وجهة نظر العاملين والعاملات في الجامعة.
3. إن مستوى أداء العاملين المدرك في كلية الحقوق جامعة دمشق جاء بدرجة إدراك (عالي) من وجهة نظر العاملين والعاملات في الجامعة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة التحويلية على أداء العاملين.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للجاذبية الشخصية على أداء العاملين.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقدرة الإلهامية على أداء العاملين.
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستثارة الفكرية على أداء العاملين.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاهتمام الفردي على أداء العاملين.

المقترحات:

- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية وذلك لزيادة فاعلية أداء العاملين في كلية الحقوق جامعة دمشق.
- تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في كلية الحقوق جامعة دمشق وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.
- إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في كلية الحقوق جامعة دمشق.
- تعزيز قدرة العاملين في كلية الحقوق على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل وإثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين تحت قيادتهم.
- يقترح الباحث إجراء بحوث ودراسات أخرى، حيث اقتصر البحث الحالي على دراسة أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين لدى عينة من العاملين في كلية الحقوق جامعة دمشق.

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب:

1. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. (1990): "لسان العرب". بيروت، المجلد (11).
2. أبو بكر، مصطفى محمد. (2004): "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية". الإسكندرية.
3. أفولو بروس. (2003): "تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية". ترجمة: عبد الكريم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر.
4. جبر، زينب. (2010): "القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للمعلمين". الكويت: الطيف للنشر والتوزيع.
5. حجازي، محمد حافظ. (2002): "المنظمات العامة". مصر: مؤسسة حورس للنشر.
6. السكارنة، بلال. (2009): "التطور التنظيمي والإداري". ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. الشماع، خليل محمد محسن. (2002): "الكفاءات". عمان، الأردن: دار المسيرة.
8. الصباغ، زهير. (2008): "إدارة الموارد البشرية". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. عبيسات، حيدر. (2006): "دراسة الرضا الوظيفي في مؤسسة المناطق الحرة". عمان: مديرية الدراسات والمعارف، ص1-14.

10. عبد المحسن، توفيق محمد. (1997): "تقييم الأداء". بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
11. القحطاني، سالم. (2001): "القيادة الإدارية التحول نحو النمو القيادي العالمي". الرياض.
12. قنديل، علاء محمد سيد. (2010): "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار". ط1، عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
13. المصري، أحمد محمد. (2004): "التخطيط والمراقبة الإدارية". مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
14. الهواري، سيد. (1996): "ما بعد المدير الفعال القائد التحويلي". القاهرة: مكتبة عين شمس.
15. الهيتي، خالد. (2003): "إدارة الموارد البشرية - عرض استراتيجي". عمان: دار وائل للنشر.

ثانياً- الرسائل والمجلات:

1. أحمد، دينا. (2020): "القيادة التحويلية وتأثيرها على ابتكار المنتجات، دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الأدوية التابعة لوزارة الاستثمار بجمهورية مصر العربية". *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد (1)، العدد (2)، الجزء (1).
2. بومدين، يوسف. (2011): "دراسة أثر الجودة الشاملة عن الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية". أطروحة دكتوراه في علوم التيسير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر.
3. ترغيني، صباح. (2011): "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين". رسالة ماجستير في علوم التيسير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة بسكرة.
4. حماد، إياد عبد الطيف. (2012): "أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين". دراسة ميدانية في المستشفيات العامة في محافظة دمشق، رسالة ماجستير جامعة دمشق.
5. الرقب، أحمد. (2010): "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". بحث ماجستير غير منشور، غزة: جامعة الازهر بغزة.
6. الصالح، جليح. (2015): "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين". دراسة حالة مجمع صيدا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر.

7. العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى. (2006): "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري". مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية.

8. العامري، أحمد سالم. (2002): "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المقاومة التحويلية في الأجهزة الحكومية السعودية". المجلة العربية للعلوم، المجلد (9)، العدد الأول.

9. عيشي، عمار. (2006): "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات العاملين". مؤسسة كوابل بسكرة، رسالة ماجستير، علوم تجارية.

10. عيلالي، نادية، طيباوي، أحمد. (2021): "دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (Ealit) بالمسيلة". مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (1).

11. الغامدي، سعيد. (2000): "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك الخصائص من قبل القيادات الأكاديمية". رسالة دكتوراه جامعة أم القرى.

12. غزال، نورا. (1994): "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال". جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

ثالثاً - المراجع الأجنبية:

1. Otto, Ao, (1993): **"The Otto study; entitled the Relationship between Transformative leadership and Employee Loyalty Organizational Commitment and Employee Perception of Organizational Justice"**. Vol. 1, No 55.
2. Avolio, Bj. (1994): **"Transformational Leadership International Journal of Public Administration"**. 17 (9): 1559-1581.
3. Lucks, Howard. (2002): **"Transformation Leadership Rough Myers Briggs Analysis Personality Styles of Principles and Teachers at the Secondary Level Dissertation Abstract International"**. A-62, 11, P 3642.

الملحق

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول "أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في كلية الحقوق جامعة دمشق". أرجو تعاونكم في الإجابة على فقرات الاستبانة للإسهام في الوصول إلى النتائج المتوخاة من الدراسة علماً بأن هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة..

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحث: فراس إبراهيم تايه

المحكمون:

- د. محمد العلي.
- د. ناريمان شوكي.
- د. همام خونددة.

أولاً - البيانات الشخصية (الديمغرافية):

الجنس: ذكر () أنثى ()

الوظيفة: عمل تدريسي () عمل إداري ()

المؤهل العلمي:

ماجستير () دبلوم ()

إجازة () بكالوريا ()

أساسي ()

القدم الوظيفي:

1-5 سنوات ()

6-10 سنوات ()

11-15 سنة ()

16-20 سنة ()

21-25 سنة ()

أكثر من 26 سنة ()

ثانياً- عناصر القيادة التحويلية:

رجاءً ضع إشارة (√) في الخانة التي تعبر عن تقديرك لكل بند:

الرقم	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
البعد الأول - الجاذبية الشخصية						
1	يبتعد القائد عن الحلول التقليدية لعلاج المشاكل التي تعيق العملية التعليمية في الكلية.					
2	يتعرف القائد على الآراء المخالفة لأرائهم بهدف الاستفادة من آراء الآخرين.					
3	يتصف القائد بالمرونة في تقبل الانتقاد وتغيير المواقف في حال الاقتناع بصحة الانتقاد الموجه.					
4	يتفهم القائد المواقف المختلفة المتعلقة بالعملية التدريسية من أكثر من ناحية.					
البعد الثاني - القدرة الإلهامية						
5	يمتلك القائد القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.					

					يمتلك القائد القدرة على إيجاد حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	6
					يمتلك القائد القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية بتلقائية ويسر.	7
					يمتلك القائد القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	8
					يقدم القائد أفكار لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير الكلية.	9
					يشرك القائد العاملين في وضع أهداف الكلية.	10
					يحصل القائد على المعلومات الهامة والضرورية لتحقيق أهداف الكلية.	11
البُعد الثالث - الاستشارة الفكرية						
					يبحث القائد عن حلول مختلفة عند معالجة المشكلات.	12
					يبتكر القائد أساليب حديثة للنظر في كيفية إنجاز المهمات.	13
					يشجع القائد العاملين لديه على الإبداع والتجديد.	14

					يثق القائد في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	15
					يدرك القائد فائدة وحاجة الكلية للتغير نحو الأفضل.	16
					يشجع القائد العاملين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.	17
					يحرص القائد على بناء مناخ داخل الكلية يتصف بالثقة.	18
					يشجع القائد على العمل التعاوني بين العاملين.	19
					يحرص القائد على إيصال المعلومات إلى العاملين.	20
البُعد الرابع - الاهتمام الفردي						
					يغرس القائد الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.	21
					يهتم القائد بالعاملين على أنهم أفراد أكثر من كونهم مجرد عاملين في الكلية.	22
					يكن القائد الاحترام للعاملين بصفاتهم الشخصية.	23
					يوفر القائد الموارد والمصادر اللازمة للمساعدة في التعلم.	24
					يشجع القائد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.	25

					يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	26
					يركز القائد على التعليم الذاتي المستمر.	27
					يساعد القائد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.	28
					يقدم القائد التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للعاملين.	29
					يوفر القائد التعزيز الإيجابي مما يشعرهم بأنهم موضع التقدير لبناء الثقة معهم.	30

ثالثاً- أداء العاملين:

رجاءً ضع إشارة (√) في الخانة التي تعبر عن تقديرك لكل بند:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول -المهارات الفردية والجماعية						
1	امتك القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.					
2	امتك القدرة على إيجاد حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
3	امتك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية بتلقائية ويسر.					
4	امتك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
5	تتوفر لدي إمكانيات جيدة لتطوير مهاراتي.					
6	يتم ملاحظة مهاراتي من خلال العمل الميداني.					
7	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني، ويشكل هذا مصدراً لسعادتي ورضائي وحافزاً لتقدمي في عملي.					

					اعتبر الاتصال وسيلة أساسية اكتساب المعارف وتنمية كفاءتي وتحسين أدائي الوظيفي.	8
					يقوم الأفراد الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية تجاه وضعيات معينة والتي يواجهها في تأدية عمله.	9
					تعمل الجامعة على تنمية حلقات البحث وورشات العمل ولتحفيز التفكير في مشكلات العمل للتوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.	10
					تساعد استراتيجيات التعلم التنظيمي بالجامعة العاملين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم.	11
البعد الثاني - المهارات التنظيمية						
					تعمل الجامعة على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافة في الحوار وتقبل الشكاوى والمقترحات بين القادة والعاملين.	12
					أسعى دائماً إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل الكلية وخارجها.	13

					ساعدني استغلالي لوسائل الاتصال المتوفرة على تبادل المعارف والخبرات مع زملائي وتحسين سلوكي الوظيفي.	14
					أشارك في بعض القرارات الهامة خاصةً إذا كانت في مجال تخصصي.	15
					اعتبر تطوير مهارات ومعارف العاملين وسيلة لمواكبة التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم.	16
					هناك تشجيع على غرس وتنمية الثقة الإبداعية بين العاملين.	17
					تعمل الجامعة على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المسؤولين والعاملين في كافة المستويات التنظيمية.	18