



كلية إدارة الأعمال

**القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمشرفين
الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان**

رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال باللغة العربية تخصص

"القيادة"

إعداد

سعيد بن علي بن راشد النظيري

إشراف الدكتور

هايل عبد المولى طشطوش

1444هـ / 2022م

القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف
والشؤون الدينية بسلطنة عمان

أعدّها الطالب

سعيد بن علي بن راشد النظيري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 31 / 3 / 2022م وتم إجازتها.

إشراف الدكتور / هايل عبد المولى طشطوش

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1.
2.
3.
4.

الإقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: سعيد بن علي بن راشد النظيري

التوقيع:

{رِنْعَمَةٌ مِّنْ عِنْدِنَا كَذَلِكَ نَجْزِي مَنْ

شَكَرَ ﴿

سورة القمر، الآية 35

الإهداء

إلى كل من علمني حرفاً

إلى الوالدين العزيزين متعهما الله بالصحة والعافية

إلى أسرتي الكريمة حفظها الله

إلى إخوتي وأخواتي وفقهم الله

إلى مشايخي وأساتذتي الأجلاء

أهدي إليهم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع

الباحث / سعيد بن علي النظيري

الشكر

الحمد لله على ما أعطى وأنعم، وله الحمد على توفيقه، وأصلي وأسلم على خير الناس

محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه تسليماً كثيراً. أما بعد:

أتقدم بأجزل الشكر وأدومته للدكتور هايل عبد المولى طشطوش المشرف الرئيس، الذي

كان له الدور الكبير بتوجيهاته ونصائحه الحكيمة لإتمام هذا البحث، فله الأثر الكبير

في خروج البحث بهذه الصورة.

كما أتقدم بالشكر لكل الأساتذة الذين قدموا لي الدعم بكل أنواعه، ولكل الأصدقاء الذين

شجعوني لإتمام هذه المرحلة.

داعياً الله تعالى للجميع بدوام التوفيق والصحة

الباحث / سعيد بن علي النظيري

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للكادر الإشرافي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وقد استخدم المنهج الوصفي لمناسبتها لأهداف البحث، وتكوّن مجتمع الدراسة من مشرفي الكادر الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية (136) مشرفاً ومشرفة، وهم يمثلون عينة الدراسة، وتكوّنت الاستبانة من محورين: القيادة التحويلية (21) فقرة، والأداء الوظيفي (21) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.948)، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، ومعامل ارتباط بيرسون للإجابة على أسئلة الدراسة.

وقد أظهرت النتائج ارتفاعاً كبيراً جداً في مستوى ممارسة الكوادر الإشرافية الدينية للقيادة التحويلية، والأداء الوظيفي، كما أظهرت عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين كل من محاور القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تعزى إلى النوع الاجتماعي أو العمر أو سنوات الخبرة، وأظهرت وجود علاقات ارتباطية ذات اتجاهات إيجابية، على مستوى جميع محاور كل من متغير القيادة التحويلية ومحاور متغير الأداء الوظيفي بدون استثناء؛ حيث دلت النتائج أيضاً على تباين واختلاف في القوة الارتباطية، فجاء أعلى قوة ارتباط بين محور التحفيز الإلهامي (القيادة التحويلية) ومحور رعاية المشاعر (الأداء الوظيفي) لدى الكادر الإشرافي، فكلما زادت درجة ممارسة القيادة التحويلية زادت درجة الأداء الوظيفي لدى الكادر الإشرافي، وقد أوصت الدراسة بتنظيم ندوات علمية ودورات خاصة، وبرامج تدريبية، لتعزيز ممارسة القيادة التحويلية لدى الجهات الحكومية الأخرى، للارتقاء بالأداء، ودعم كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الاداء الوظيفي، وزارة الاوقاف والشؤون الدينية، المشرفين الدينيين.

Abstract:

The study aimed to investigate the correlation between the practice of transformational leadership and the job performance of the supervisory staff in the Ministry of Endowments & Religious Affairs. A study is a descriptive-analytical approach, the population consisted of supervisors of religious staff in the Ministry, and the researcher took (136) supervisors as a sample. The questionnaire consisted of two parts: transformational leadership (21) items, and job performance (21) items. The Cronbach's alpha coefficient value reached (0.948). The researcher used arithmetic means; standard deviations, analysis of variance, and Pearson's answer correlation coefficient to reach the findings.

The results showed a significant increase in the level of practice of transformational leadership and job performance by religious supervisors. Whereas there were no substantial, statistically significant differences between each of the transformational leadership and job performance due to gender, age, or years of experience. The study presents correlative relationships with positive trends for both transformational leadership variables and job performance variables without exception; Where the results also indicated a discrepancy and a difference in the correlational strength, so the highest correlation strength was between the inspirational motivation (transformational leadership) and caring for feelings (job performance) among the supervisory staff.

The study recommended, organizing scientific seminars, special courses, and training programs to enhance the practice of transformational leadership in other government agencies, improve performance, and support everything that leads to the application of appropriate methods and proposals to activate the performance of transformational leadership.

Keywords: Transformational leadership and its relationship to job performance: A field study of religious supervisors at Ministry of Endowments & Religious Affairs.

قائمة المحتويات

هـ	الإهداء
و	الشكر
ز	الملخص:
ح	Abstract:
ط	قائمة المحتويات
م	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ع	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول
1	الإطار المنهجي للدراسة
1	مقدمة:
3	مشكلة الدراسة:
4	أهداف الدراسة:
5	أسئلة الدراسة:
6	أهمية الدراسة:
6	الأهمية العلمية:
7	الأهمية التطبيقية:
7	متغيرات الدراسة:
7	مصطلحات الدراسة:
8	حدود الدراسة:
11	الفصل الثاني
11	الإطار النظري والدراسات السابقة

11	المبحث الأول: القيادة التحويلية
11	مقدمة:
11	تعريف القيادة لغة:
11	اصطلاحا:
14	أهمية القيادة التحويلية:
15	عناصر أو أبعاد (أنماط) القيادة التحويلية:
21	خصائص ووظائف القيادة التحويلية:
24	وظائف القيادة التحويلية:
28	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
28	مقدمة:
28	الوظيفة لغة:
29	الأداء اصطلاحًا:
29	الأداء الوظيفي اصطلاحًا:
29	الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي:
30	أهمية الأداء الوظيفي:
30	عوامل الأداء الوظيفي:
31	عناصر الأداء الوظيفي:
31	مؤشرات الأداء الوظيفي:
32	أبعاد الأداء الوظيفي:
33	معوقات قياس الأداء الوظيفية:
33	علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي:
35	الدراسات السابقة
35	أولا الدراسات العربية:

45	ثانيا الدراسات الأجنبية:
47	التعقيب على الدراسات السابقة:
51	الفصل الثالث
51	منهجية الدراسة وإجراءاتها
51	مجتمع وعينة الدراسة:
52	ثانيا: عينة الدراسة:
54	أداة جمع البيانات:
57	الخصائص السيكو مترية (الصدق والثبات):
58	أولا: صدق المحكمين الظاهري:
59	صدق التناسق الداخلي:
62	الثبات:
63	ثبات أداة الدراسة:
67	الفصل الرابع
67	عرض النتائج
67	التحليلات الأولية:
67	القيم المتطرفة:
68	التوزيع الطبيعي للبيانات:
69	التحليل الوصفي للبيانات:
72	عرض نتائج السؤال الأول:
79	عرض نتائج السؤال الثاني:
85	عرض نتائج السؤال الثالث:
87	عرض نتائج السؤال الرابع:
89	عرض نتائج السؤال الخامس:

93	الفصل الخامس
93	مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات
93	مقدمة
93	مناقشة النتائج :
93	مناقشة نتيجة السؤال الأول:
94	مناقشة نتيجة السؤال الثاني:
95	مناقشة نتيجة السؤال الثالث:
96	مناقشة نتيجة السؤال الرابع:
96	مناقشة نتيجة السؤال الخامس:
97	الخلاصة:
98	التوصيات
99	المراجع
99	العربية:
106	المراجع الأجنبية:
108	الملاحق
109	الملاحق

فهرس الجداول

- 62 جدول رقم (1) مجتمع الدراسة
- 62 جدول رقم (2) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
- 63 جدول رقم (3) جدول لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
- 63 جدول رقم (4) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
- 66 جدول رقم (5) درجات مقياس ليكرت
- 67 جدول رقم (6) أبعاد وفقرات الأداة
- 68 جدول رقم (7) نتائج صدق التناسق الداخلي لمتغير القيادة التحويلية
- 70 جدول رقم (8) نتائج صدق التناسق الداخلي لمتغير الأداء الوظيفي
- 74 جدول رقم (9): قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ أبعاد الدراسة
- 77 جدول رقم (10) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
- 78 جدول رقم (11) التحليلات الوصفية للبيانات
- 81 جدول رقم (12) المعيار المستخدم في الحكم على مستويات الضغوط النفسية لدى أفراد العينة
- 82 جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية
- 83 جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التأثير المثالي (الكارزيم) (الكارزيم)
- 84 جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رعاية مشاعر الأفراد
- 86 جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)
- 87 جدول رقم (17) المعيار المستخدم في الحكم على مستويات الضغوط النفسية لدى أفراد العينة
- 88 جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية
- 89 جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإيثار
- 90 جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الوعي والضمير
- 91 جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء المهام
- 92 جدول رقم (22) اختبار لافين لمتغير القيادة التحويلية
- 93 جدول رقم (23) تحليل التباين متعدد المتغيرات بين المتغيرات المدروسة تعزا للجنس والعمر وسنوات الخبرة
- 94 جدول رقم (24) اختبار لافين لمتغير الأداء الوظيفي

- جدول رقم (25) تحليل التباين متعدد المتغيرات بين المتغيرات المدروسة تعزا للجنس والعمر
وسنوات الخبرة 95
- جدول رقم (26) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين محاور متغير القيادة التحويلية ومحاور متغير
الأداء الوظيفي ((N= 136) 97

فهرس الأشكال

- 77 شكل (1) توزيع المتغيرات حسب النوع
- 80 شكل رقم (2) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر
- 80 شكل رقم (3) المتغيرات الديمغرافية حسب سنوات الخبرة
- 82 شكل (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية
- 84 شكل (5) المتوسطات الحسابية لعبارات محور التأثير المثالي الكاريزما
- 86 شكل (6) المتوسطات الحسابية لعبارات محور رعاية مشاعر الأفراد
- 87 شكل (7) المتوسطات الحسابية لعبارات محور التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)
- 90 شكل (8) مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي
- 91 شكل (9) المتوسطات الحسابية لعبارات محور الإيثار
- 93 شكل (10) المتوسطات الحسابية لعبارات محور الوعي والضمير
- 94 شكل (11) المتوسطات الحسابية لعبارات محور أداء المهام

فهرس الملاحق

100	الملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين الذين شاركوا في تحكيم أداة الدراسة
101	الملحق رقم (2) أداة الاستبانة
106	الملحق رقم (3) رسالة تسهيل مهمة باحث

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة:

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان ليكون خليفته في الأرض والمسؤول عن إعمارها؛ فالرسول صلى الله عليه وسلم خير مثال على ذلك، فقد كان خليفة وقائداً، وذا تأثير كبير على الآخرين عن طريق تحفيزهم ومشاركتهم لتحقيق أهدافهم، ولأن الحياة تغيرت وظهرت عدة متغيرات في عدة جوانب مختلفة، نتج عنها ضغوطات كبيرة على الأفراد وعلى المؤسسات.

يرى (الطيب، 1992) أن الإدارة حظيت في الوقت الحاضر، باهتمام واسع في مختلف المجالات والميادين، لما لها من دور كبير ومهم في توجيه الجهود الجماعية باختلاف درجاتها وأنواعها، فقد أصبحت ملحة أكثر من قبل، نظراً للتغيرات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والاقتصادية والتعليمية التي يشهدها العالم باستمرار، ولدورها الكبير في المحافظة على المؤسسات في حالة يسمح لها بالتطوير والاستمرارية والمنافسة.

برزت هنا الحاجة للقيادة، حيث تعتبر العنصر الرئيس الذي يلعب دوراً كبيراً في حلقات الوصل بين الأفراد وبين الخطط الاستراتيجية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، حتى تتعكس آثارها على المجتمع، فقد شهد العصر الحديث تغيرات سريعة ومتتابعة، حيث باتت السمات الغالبة على بيئات المؤسسات النقلب والتغير الديناميكي السريع، فظهرت التغيرات بسبب الانفجارات المعرفية والمعلوماتية في التكنولوجيا، والتي من خلالها جعلت المؤسسات تواجه بعض التحديات والمعوقات في مواكبتها، وهو الذي أدى إلى إيجاد حلول وطرق للتكيف مع هذه التحديات والمعوقات، وقد قامت

القيادة التحويلية بإيجاد طرق حديثة لتحسين الأداء والبعث عن الطرق القديمة من خلال إيجاد قادة مبدعين وقادرين على الأداء الوظيفي بفاعلية مرجوة (محسن، 2012، 22).

والقيادة التحويلية تعد من الأنماط القيادية الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني والتكنولوجي، ومن أهم ما يميز هذا النمط القيادي قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية وتميز أدائهم عن طريق تشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم: لأنه ينمي لديهم سلوكيات إدارية تعزز قدراتهم على التعامل مع التغيرات في بيئة المنظمة، فالقيادة التحويلية من أنسب الممارسات القيادية وأكثرها ملاءمة، واستجابة لمعطيات العصر، وأقدرها على مواجهة تحدياتها (الهبارنة، 2020، 2).

ومن خلال القيادة التحويلية يدرك الأفراد حاجاتهم، والاجتهاد والعمل على تلبيةها، بمساعدة الوسائل التي قامت على الابتكارات والحلول السريعة بتكلفة بسيطة في وقت بسيط للنهوض بالمؤسسة نحو الأمام، وما يميز القيادة التحويلة عن غيرها، أنها تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية، وكذلك قدرتها على قيادة المؤسسة لمواجهة التحديات والمعوقات والتطورات الحديثة عن طريق التأثير في سلوكيات المرؤوسين والنهوض بأدائهم الوظيفي من خلال تشجيعهم على مواجهات الصعوبات التي تواجه الوزارة، ومن هذا المنطلق وللأدوار المهمة التي يقوم بها المشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية والتي تطلب القيادة التحويلية، ولندرة الدراسات في هذا القطاع جاءت هذه الدراسة بهدف دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى المشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية .

مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة التحويلية موضوع مهم في جميع المجتمعات للمؤسسات والمنظمات، فأينما وجدت الجماعات لا بد لها من قائد، فبما أن موضوع القيادة مهم لفهم الكثير من المشاكل، لا بد من أن المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطها، تحتاج إلى قائد فذ محنك يحمل المسؤولية الرئيسية، لتحقيق الأهداف لدى المؤسسة وإتمام الأعمال بكفاءة عالية، ومن غير تلك القيادة التحويلية الواعية بالمسؤولية، فإنها لا تستطيع ممارسة الأنشطة المرغوبة فيها، فرغم أهمية القيادة التحويلية واعتبارها من الضروريات الاجتماعية والإدارية، إلا أنها تعتبر ركن أساسي وكلي للعملية الإدارية، ولا يمكن توقع أي نجاح بدونها، بل أن القيادة التحويلية تتمحور في قدرتها على صياغة التعاون بهدف توحيد الجهود لدى المرؤوسين لتحقيق الغايات القيادية وتوفير حاجات الأفراد وإنجاز جميع الأهداف الوظيفية المتعلقة بالمؤسسة ، وأن النمط القيادي التحويلي يتصف بالقدرة العالية لمواجهة التحديات والتطورات وفتح المجالات للابتكار والابداع ، من خلال فتح عدة قنوات للتطوير والتجديد وصولاً لمواكبة التغيرات المتسارعة (الطيب، 1992، 441).

يرى (ربحي مصطفى، 2005) أن القيادة التحويلية هي العنصر الأساسي لجميع أعمال المؤسسات وهو جزء لا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهله في العمليات التنظيمية للمؤسسات مهما كانت أهدافها ووظائفها، فالعنصر البشري يعتبر المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، والعنصر الأساسي التنظيمي لنجاح المؤسسات في القرن الحادي والعشرين.

وتكمن معرفة الأداء الوظيفي العالي من خلال الجهود التي يقوم بها الأفراد سواء كان جهد عضلي أو فكري أو جهد فردي أو مجموعة، وصولاً إلى أهدافهم المرسومة، وهذا الذي يجعل للمؤسسة مكانتها بين المؤسسات بطبيعتها الخدمية ويضمن لها الاستمرار والتقدم.

وقد ركزت دراسات عديدة على أهمية استخدام وتطبيق ممارسة القيادة التحويلية، لما لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي، مثل دراسة: (العتيبي، 2019)، (البعاوي، 2019)، (الحامدي، 2019)، (الفيهي، 2018). وأوصت مجموعة من الدراسات بدراسة التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، مثل دراسة: (المطيري، 2010)، (آل عوض، 2019)، (الفليتيه، 2015).

مما تقدم تبين للباحث ضرورة دراسة القيادة التحويلية وبيان دورها في فتح الآفاق لدى المشرفين من إبداع قدراتهم في مجال الأعمال المكلفين بها في الوزارة لأداء وظائفهم بجدارة عالية، فجاءت مشكلة الدراسة لمعرفة تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي من خلال دراسة تأثيرها على أداء الكادر الإشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

فيمكن إجمال مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وبين الأداء الوظيفي للكادر الإشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

سوف تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تقييم مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
2. تقييم مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
3. تحليل الفروق في مستوى ممارسة المشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان للقيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة الوظيفية).

4. تحليل الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى الكادر الاشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون

الدينية بسلطنة عمان تبعا لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة الوظيفية).

5. تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، رعاية مشاعر الأفراد، التحفيز

الإلهامي)، وأبعاد الأداء الوظيفي (الإيثار، الوعي والضمير، أداء المهام) لدى المشرفين

الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

أسئلة الدراسة:

أسئلة هذه الدراسة ما يلي:

1. ما مستوى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مشرفي الكوادر الدينية بوزارة الأوقاف والشؤون

الدينية بسلطنة عمان؟

2. ما مستوى درجة الأداء الوظيفي لدى مشرفي الكوادر الدينية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية

بسلطنة عمان؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\alpha \leq$) بين مستويات القيادة التحويلية

لدى المشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان للقيادة التحويلية تبعا

لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، الخبرة الوظيفية)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\alpha \leq$) في مستويات الأداء الوظيفي

لدى المشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان تبعا لمتغيرات (النوع

الاجتماعي، العمر، الخبرة الوظيفية)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، رعاية مشاعر الأفراد،

التحفير الإلهامي) وأبعاد الأداء الوظيفي (الإيثار، الوعي والضمير، أداء المهام) لدى المشرفين

الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية القيادة بشكل عام في الحياة المهنية، ومن خلال أهمية موضوع الدراسة الذي يتحدث عن القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الأداء الوظيفي لدى الكادر الإشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، يعتبر موضوع القيادة موضوع مهم ولايزال يحظى باهتمام كبير عن طريق منسبيه، فالمجتمعات تتقدم وتستمر في تقدمها عن طريق القيادات الناجحة التي ترسم الخطط وتمتلك القدرات والمواهب الإبداعية، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية كبيرة هو ارتباط القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي الذي يعتبر من أهم المقاييس في تقدم المنظمات واستمرارها.

الأهمية العلمية:

تتجلى الأهمية العلمية لمثل هذه الدراسات فيما يلي:

1 . توضيح معرفة دور القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي لدى الكادر الإشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، وذلك بدراسة الربط بين متغيرين مهمين هما (القيادة التحويلية والأداء الوظيفي).

2 . توفير معلومات علمية للباحثين في هذا المجال.

3 . الإثراء المعرفي في القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة: (التأثير الذي يميل للمثالية (الكاريزما)، رعاية مشاعر الأفراد، والتحفيز الإلهامي).

4 . السعي لإضافة معرفة نوعية في موضوع الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإيثار، الوعي والضمير، أداء المهام).

5 . ستكون هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العمانية التي تنقصها مثل هذه البحوث في مجال القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

6. تشخيص الوضع الحالي للأداء الوظيفي لدى الكادر الإشرافي.

الأهمية التطبيقية:

1 . الإسهام في إفادة المشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف للتعرف على مواطن القوة والضعف في

أدائهم الوظيفي فيستثمرون مواطن القوة، ويعالجون مواطن الضعف.

2 . إسهام هذه الدراسة في مساعدة القائمين على برامج تحسين أداء الموظفين في المؤسسات

المختلفة، بتسليط الضوء على القيادة التحويلية.

3 . الإسهام في تحسين ممارسة سلوك القيادة التحويلية لتحقيق جودة عالية من الأداء الوظيفي

للكادر الإشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية (التأثير المثالي "الكاريزما"، رعاية مشاعر الأفراد، التحفيز الإلهامي).

المتغير التابع: الأداء الوظيفي (الإيثار، الوعي والضمير، أداء المهام).

المتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة.

مصطلحات الدراسة:

يرى (غنيم، 2005) يرى أن القيادة التحويلية: " القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتنسيق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة".

وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المشرف الديني من خلال استجابته على أسئلة مقياس القيادة التحويلية المستخدم في الدراسة.

يعرفها (الحراشة، 2011) أن الأداء الوظيفي: هو قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير الوقت، ويعتمد على مدى معرفة المسؤول الإداري بالعمل وجودته، وتحقيق مستوى إنتاجية عالية، (الحراشة، 2011، 26).

الأداء الوظيفي إجرائيًا: بالدرجة التي يحصل عليها المشرف الديني من خلال استجابته على أسئلة مقياس الأداء الوظيفي المستخدم في الدراسة.

المشرفون الدينيون: هم الكادر الديني العاملون بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وهم الذين يشرفون ويوجهون أئمة المساجد والمرشدين والمرشدات ومعلمي ومعلمات القرآن الكريم.

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية: هي وزارة من حكومة سلطنة عمان تقع في محافظة مسقط (الخوير)، أنشئت عام 1997م، تقوم برعاية شؤون الأوقاف الخيرية والأهلية، وشؤون أوقاف المساجد والمدارس القرآنية، ووضع الخطط والمشروعات الكفيلة بالحفاظ عليها.

حدود الدراسة:

ستقتصر حدود الدراسة على ما يأتي:

1. الحدود الموضوعية: تتحدد هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى المشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، وفقا للأدوات المستخدمة فيها وهي عبارة عن أداتين؛ الأولى مقياس القيادة التحويلية ويتكون من (21) فقرة موزعا على (3) أبعاد والثانية مقياس الأداء الوظيفي ويتكون من (21) فقرة موزعا على (3) أبعاد.

2. الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على (136) مشرف ومشرفة دينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

3. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في (11) محافظة بسلطنة عمان.

4 . الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة خلال العام الحالي
(هـ1444-2022م).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: القيادة التحويلية

مقدمة:

خلال هذا الفصل سنتطرق إلى معرفة متغيرين رئيسيين في علم الإدارة هما: متغير القيادة التحويلية، ومتغير الأداء الوظيفي، الذين من خلالهما سيتم الإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة، لذلك لا بد من التطرق لمعرفة الجوانب النظرية لهذه المتغيرات:

تعريف القيادة لغة:

قبل البدء في التعريف بالقيادة التحويلية، لا بد من الإشارة إلى التعريف بالقيادة بشكل عام، حيث تعتبر من الأساسيات التي يمارسها المسؤول في وظيفته.

يرى (ابن منظور، 2009) يرى أن القيادة مشتقة من الفعل الثلاثي (قاد) وأصل حرف الألف في الفعل المذكور هو حرف الواو لتصبح (قود) والقود نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، والاسم من ذلك كله القيادة، وعليه فمكان القائد في المقدمة، ويعتبر بمثابة القدوة.

اصطلاحا:

يعرفها (الطراونة، 2012): أن القيادة لها عدة تعاريف، نظرا لأنها مرتبطة باستخدامات عدة مثل القوة، والإدارة، والسلطة، والتأثير، والسيطرة، والإشراف لوصف ظاهرة القيادة، فالقيادة هي: المعرفة لما يجب عمله وجعل الآخرين يعملونه برغبة منهم، (الطراونة، 2012، 124).

وعرفها (ليكرت، 1961): أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. عرفها (طارق سويدان، 2004): بأنها عملية تحريك الناس نحو الهدف، ولها ثلاثة عناصر: وجود هدف، ووجود جماعة، ووجود قائد.

مفهوم القيادة التحويلية:

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم المعاصرة الحديثة في الفكر الإداري، لم يتفق الباحثون والتربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر، حيث ظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد (بيرنز، 1987) في كتابه القيادة، الذي عرفها بأنها: عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف، من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القيادة.

عرفها (العامري، 2002): أنها هي قيادة الجهد المنظم والمخطط للوصول لتحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، عن طريق التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

وعرفت: بأنها هي النهوض بشعور التابعين، من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (باس، 1985، 22).

أما (كونجر، 2002) فقد عرفها بأنها: هي القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

أما (الغامدي، 2001) عرفها: بأنها هي القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة، وتطلعات أخلاقية، وإدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (الغامدي، 2001، 72).

وعرفها (حسن، 2013): هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للغير، من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

وعرفها (عيسى، 2008): أن القيادة التحويلية هي: قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

بينما يرى (الديب، 2012): أن جميع التعريفات والآراء التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية قد يمكن تلخيصها في عدة نقاط منها:

- إحداث التغيير في المنظمة بشكل دائم تماشياً مع التطورات الحاصلة على كل الأصعدة العلمية والسياسية والاقتصادية والإدارية والثقافية.

- يمكن تطبيقها في المنظمات والمؤسسات التعليمية والجامعات، لأن شروطها وعناصرها ليست خيالية أو تعجيزية.

. تعتبر أحدث نظريات القيادة، وقد أثبتت فاعليتها في الكثير من الدراسات العربية والأجنبية.

- تتماشى مع التغييرات التي تحدث بشكل فاعل في مناخ عمل المنظمات والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم.

- تساعد القائد في وضع رؤيا واضحة للمؤسسة، أو إيضاح الرؤية القديمة بشكل سليم.

- تعمل على تمكين العاملين وزيادة ثقتهم بالمؤسسة.

أهمية القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية أصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي اكتسبتها قوة وأهمية منهم:

يرى (الغامدي، 2011) أن العوامل التي أكسبت القيادة التحويلية أهمية هي:

- 1- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ومتجانسة ومتعاونة فيما بينها.
- 2- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء المرؤوسين من العاملين والموظفين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً، يمكن أن تحسن فاعلية المديرين.

- 3- تحويل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً ومؤثراً ومهماً في تحفيز الموظفين والعاملين للعمل، إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة والمؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

4- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة أو مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة التطبيق في المنظمات الناجحة، وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

يرى (الحامدي، 2019): أن القيادة التحويلية تتبع أهميتها من تحديات العصر التي تجعل مؤسساتنا التعليمية بحاجة إلى قائد ملهم، وليس فقط مدير ينفذ صلاحيات ممنوحة له، قائد يؤمن بأهمية تطور رؤية مستقبلية للمدرسة، والاهتمام بالعاملين تحت قيادته من معلمين وجهاز إداري، وذلك من خلال الشخصية الكاريزمية، والاعتبار الفردي، والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية (الحامدي، 2019، 28).

عناصر أو أبعاد (أنماط) القيادة التحويلية:

يرى (باس، 2015) أن أنماط القيادة التحويلية هي:

1. التأثير المثالي أو (الكاريزما) أو الجاذبية القيادية : ويطلق عليه التأثير الكاريزماتي أو الجاذبية القيادية ، إذ يقوم القائد بترسيخ الاعتزاز بالنفس في نفوس العاملين ، وترتيب أولويات المهمات ، وتعرف الواجبات الأكثر أهمية ، ونشر الإحساس برسالة المنظمة، فالقائد الكاريزمي يضع المعنى والمغزى، من خلال الفهم ، والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الاقتناع ويطرح رؤى وأفكارًا عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة، من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرًا، وتترك انطباعًا واضحًا لدى العاملين.

بينما يرى (القيوتي، 2001) أن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة تمكنه من التأثير في الآخرين، وهو التأثير الذي يحدث بموجبه الاتصال والتواصل المستمر مع العاملين

في مواقع العمل، بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي ولمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.

يرى (مصطفى، 2006) أن القائد يتمتع بالاحترام والثقة من قبل تابعيه ويتمتع بمستويات عالية من الأداء، بل يملك القائد رؤية ومهمة، يمكن إحرارها وتحقيقها، فالكل يعجب بالقائد ويحترمه ويثق به، وكل تابع يسلك نفس سلوك قائده بل ويحاكي طريقته، فالقائد يكسب ثقة الجميع في ظل اهتمامه باحتياجات الآخرين أكثر من اهتمامه باحتياجاته الشخصية، ويشارك القائد التابع بالمخاطرة بحيث يكون عملهم متناسقًا، وبذلك فهو يحقق مستويات عالية من القيادة الأخلاقية. (مصطفى، 2006، 305).

2- الدفع والإلهام أو التحفيز الإلهامي أو الدافعية الإلهامية:

أكد (العمرى، 2004) أن القادة التحويليين يتصرفون هنا وفق هذه الخاصية بطرق 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 ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعة، وإن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستميلون رؤوسهم ويثرونهم بالمسؤوليات الجديدة عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها، وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة، ويجعلونهم

متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.

يسعى القادة التحويلين من وراء هذه السمة إلى تحفيز من حولهم ، ودفعمهم من خلال عرض عمل التابعين، بطريقة تدل على أنه عمل ذو معنى يحمل فيه عنصر المنافسة والتحدى للآخرين، وإذكاء روح العمل الجماعي بحماسة أمام العيان، لأن الحماسة والتفاؤل سمة على كل جبين، ويعمل على انخراط التابعين في الحالات المستقبلية الجذابة ، ويظهرون توقعات واضحة للتواصل مع التابعين، تلك التي يريد التابعون أن يولجوها أو يمارسوها، كما أنهم يظهرون ولاءهم لأهداف المؤسسة، ولديهم رؤية، وهم قادرون على ترجمتها للآخرين ليقسموها سويًا (سرحان، 2019).

3. الاستثارة الفكرية (الذهنية)، أو الحفز الذهني:

يؤكد (الغامدي، 2011) إن الاستثارة الفكرية أو العقلية هي قدرة القائد في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، والنظر للصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها، فالقادة هنا يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، مما يطلق الطاقات الخلاقة ويوسع الآفاق ويعطي أفكارًا جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع.

أما (أحمد، شيهناز، 2008) فيؤكد على أن عمل القائد يدور حول البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشكلات، بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين، وفيها يبرز قدرة القائد على بناء وعي عالٍ بالمشاكل وحلها، مما يجعل من المرؤوسين أشخاصًا مبدعين، من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار لديهم.

4. الاعتبار الفردي أو الاهتمام الفردي:

يرى (البهلاي، 2008) القائد التحويلي يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد، لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح وتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة، ويسهم في حل مشكلاته، والوقوف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الأفراد، ويصغي جيّدًا لمن يتحدث منهم إليه، ويمارس أسلوب الإدارة بالحضور، بمعنى أن يكون قريبًا من العاملين ليسهل رجوعهم إليه عند الحاجة، ويفوض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع عدم جعلهم يشعرون بأنهم تحت الرقابة.

بينما يؤكد (محمد سرحان، 2009) أن القائد التحويلي يمارس عمليًا اهتمامه الإنساني بالفرد من خلال العناصر التالية:

- 1- إيجاد فرص جديدة للتعلّم أمام التابعين مع توفير مناخ مساند لذلك.
- 2- تشجيع الاتصال ذو الاتجاهين مع التابعين.
- 3- التفاعل المتبادل مع التابعين بشكل شخصي، أي على مستوى الفرد بصفته إنسانًا وليس بصفته يؤدي أعمال وأدوار معينة.
- 4- الاستماع بفعالية للتابعين من قبل القائد التحويلي.
- 5- الاعتراف بالفروق الفردية بين التابعين من حيث الحاجات والرغبات.
- 6- الإيمان بالتفويض كوسيلة لتطوير التابعين مع ضرورة متابعة الأعمال التي تم التفويض بها لرؤية مدى التقدم ومدى حاجة التابعين إلى التوجيه أو المساندة في أعمالهم.
- 7- تعامل القائد مع التابعين يعكس طبيعة الفروق الفردية بينهم فمنهم من يحتاج إلى تشجيع ومنهم من يحتاج إلى استقلالية أكثر وهكذا.

. بينما يرى (بيرنز، 1987) أن أبعاد القيادة التحويلية:

- القيادة العقلانية:

يستخدم مصطلح عقلي (Intellectual) للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة ، كما يتناول قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العلمية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرًا (Theorist) ، أما الذي تعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلمًا أخلاقيًا (Moralist) ، في حين أن الذي تعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها، من خلال تصور منظم فيعد عقلياً، الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع، من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية؛ لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع وطبقاً لإطار الصراع يجد الحلول لمشكلات المجتمع.

- القيادة الإصلاحية:

القادة الحقيقيين هم الذين يعملون ويتعلمون من خلال أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، وتدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية، فالقائد يكون إصلاحياً حقيقياً، عندما يكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل إصلاح جانب منه، وتكمن الأسباب في فشل القيادة الإصلاحية في سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع، وضعف تشجيع البناء الاجتماعي والصراحي للصراع على مواجهة القضايا الجوهرية، والعمل على حلها، وسوء فهم وتفسير حاجات الأتباع، وغياب الإحساس بالهدف العام.

ومع أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءًا من القيادة التحويلية، إلا أن القائد الإصلاحي لا يستطيع تحقيق تغير اجتماعي ملحوظ، وغالبًا ما يحدث ذلك، بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، إلى جانب أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والتبادلية، فهي تحويلية في روحها وتبادلية في إجراءاتها، وعليه فإن هذه القيادة تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها، ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغييرًا جوهريًا.

- القيادة الثورية:

وهي إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وذلك بخلاف مفهوم الإصلاح، ولذلك فالقيادة الثورية الناجحة تحدث نادرًا، أن إيجاد رؤية مشتركة هي أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع، ولكي تكون القيادة الثورية تحويلية وناجحة لا بد وأن تتوفر لها عدة خصائص أهمها: أن تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد، والوقت، والمخاطرة بالسجن، والنفى، والاضطهاد وربما الحياة.

- القيادة البطولية والأيدولوجية:

لقد أثرى مفهوم الكاريزما دراسات القيادة، واستولى غموض هذا المفهوم على اهتمام الباحثين في علوم مختلفة، وتطبيق في أوضاع متنوعة، ويشير مصطلح الكاريزما إلى النعمة الإلهية للموهبة الطبيعية، ولأن (ماكس ووبر) لم يعط توضيحًا ما إذا كانت هذه النعمة هي خاصية يمتلكها القائد دون اعتماده على المجتمع، أو كونها خاصية تعتمد على تمييز القائد من قبل الأتباع، فقد اتخذ هذا المفهوم معان مختلفة منها : الخصائص الساحرة للقائد، والعلاقة العاطفية بين القائد والتابع، والصورة الأبوية للقائد عند الشعب، والاعتقاد بأنه ذو قوة خارقة، ويمتلك معرفة لا حدود لها، وأخلاقه فاضلة.

خصائص ووظائف القيادة التحولية:

القائد التحويلي لكي يستطيع إدارة التغيير، وتحويل المؤسسة إلى الوضع المرغوب فيه، ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص، منها:

1- الكارزماتية: حددها (skeese ، 2005) بأنها طبيعة السلوك الذي يصدر عن القائد حيث يجعله ذا شخصية جذابة، والجاذبية يمكن أن تكون موجهة ذاتيا بمعنى الإحساس العالي بالذات مما يؤدي إلى دافعية أقوى، وأداء أفضل مما كان متوقعا.

2- الرؤيا: يرى (دافتو، 2001) أنها المستقبل الجذاب، والمثالي للمؤسسة أو المنظمة المراد تحقيقه، والقادة التحويليين أصحاب رؤيا يقودون العاملين معهم باتجاه مسار ربط الحاضر بالمستقبل، ورفع طاقات العاملين معهم، بالإضافة إلى مساعدة الناس في إيجاد معنى واضح لعملهم وإيجاد معايير للتغيير، وتطوير العاملين الذاتي لأنفسهم.

3- التمكين: عرفه (الهوري، 1999) بأنه القدرة على تحفيز العاملين، وتمكين الآخرين، وجعلهم يستمتعون بهذا الإحساس، مما يؤثر عليهم في المبادرة في تنفيذ المهام بفاعلية وكفاءة، لأنه في تمكينهم يصبحون ملتزمين في العمل بشكل أفضل، ويأخذون على عاتقهم مسؤولية العمل، ويبدلون أقصى ما لديهم من قدرات لإنجاز أعمالهم المطلوبة، نظرا لارتفاع روحهم المعنوية

4 - التغيير: أنه من أهم خصائص القيادة التحويلية، حيث يشتمل على عدة ابعاد وهي: التغيير في الاستراتيجية، والهيكل، والأفراد، والسلوك، فالمؤسسات بجميع أنواعها بحاجة إلى تطوير استراتيجيتها، وهياكلها، وهي بحاجة إلى تغييرات كلية، لذا يكون التغيير شاملاً أو جزئياً كما أن دور القائد يكمن في تهيئة العاملين نحو التغيير، وتقبل التغيير وتخفيف مقاومتهم له، حيث تكون المؤسسة والأفراد جاهزين لتقبل هذا التغيير (Noe،Daft ، 2001).

بينما يرى (العمرى، 2004) أن خصائص القيادة التحويلية تتمركز فيما يلي:

- أن القائد التحويلي يجب أن يكون له حضور واضح في المنظمة.
 - نشاط بدني متفاعل.
 - يشارك العاملين مشاكلهم.
 - يسعى للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف.
 - يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- ويرى (الخصاونة، 1999) أن القادة التحويلين يشتركون بمجموعة من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم:

- يسعون دوماً إلى التغيير والتطوير.
 - قدرة على التكيف مع الظروف المختلفة.
 - ترجمة أحلامهم والرؤى المستقبلية إلى خطط واقعية.
- بينما يرى (العازمي، 2006) أن خصائص القيادة التحويلية هي:
- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
 - الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
 - التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
 - استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
 - توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة.
 - تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
 - تطوير القدرة على التعلم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.
 - القدرة على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
 - القدرة على الابتكار والإبداع.

- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.

ونذكر (أحمد، 2008) الخصائص التي يتميز بها القادة التحويليين:

- الشجاعة، إذ تعني لهم القدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، فهم يتميزون بالمخاطرة والعقلانية والصمود.
- يؤمن القادة التحويليين بالأفراد، فقوتهم تجعلهم لا يفرضون قراراتهم على الآخرين بل يعملون على تفويض الصلاحيات للآخرين.
- يتميز القادة التحويليين بمستوى عالٍ من الإدراك ويؤمنون بمبادئ محددة، ويتعاملون مع الدافع والعاطفة والألم والثقة والولاء.
- القدرة في التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد، والتكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الترتيب والتفكير.
- التميز بالرؤيا والتصور والأحلام.

يرى (مصطفى، 2006) أن خصائص القائد التحويلي هي:

- قيادة فاعلة حازمة وهادفة: تتمثل في القدرة على إدارة التغيير والانتقال من وضع إلى آخر بشكل أفضل، وهي قيادة مبادرة للتغيير والتطوير.
- قيادة مشاركة في اتخاذ القرار: فمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، يؤدي ذلك إلى زيادة انتمائهم للمؤسسة.

- قيادة متابعة الأداء: لابد للمشرف من التعامل مع عملية التقويم لجميع المرؤوسين بجدية لاكتشاف عناصر القوة والضعف.

- قيادة عصرية: القائد لابد أن يستخدم الأساليب العصرية، ومنجزات التكنولوجيا الحديثة التي تستند إلى المنطق العلمي أثناء تأدية عمله.

- قيادة جماعية: وهي مساعدة الجماعة ليتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، ويقتنعون بأهميته فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة.

- قيادة إبداعية: يكون القائد المبدع لديه الطموح والآمال المتألقة بالأفكار الجديدة والمتميزة القادرة على حل المشكلات، المطورة للأهداف والأساليب التي مفادها تغيير السلوك الإداري.

وظائف القيادة التحويلية:

يرى (رين سميث، 1993) أن وظائف القيادة هي:

. إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

. تكييف المنظمة مع التوجه العالمي ويكون ذلك عن طريق:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

- إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

- إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبى مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

ويرى (السويدان، 2006) أن هناك أربع مهام رئيسية للقائد التحويلي:

1- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود.

2- إيصال الرؤية للأتباع.

3- تطبيق الرؤية.

4- رفع التزام الأتباع اتجاه الرؤية.

ذكر (الهوري، 1996) خمس وظائف رئيسية للقيادة التحويلية:

1- إدراك الحاجة للتغيير.

2- تقديم رؤية مستقبلية.

3- اختيار نموذج للتغيير.

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.

5- إدارة الفترة الانتقالية.

التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات:

يرى (الغامدي، 2011) أن هناك ستة تحديات تواجه القيادات التحويلية في المنظمات:

1 . المنافسة: من أهم التحديات التي أفرزتها العولمة، وبالتالي أصبح على كل منظمة تهيئة نفسها للسيطرة على أكبر مساحة في السوق، وذلك من خلال خفض التكلفة إلى أقصى حد ممكن.

2 . العولمة: أدى التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصال إلى تحويل العالم لقرية صغيرة شديدة المنافسة، ما استوجب على القيادات التحويلية العمل على استيعاب هذه التغيرات.

3 . القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار تأتي الحاجة الماسة لاستعمال الموارد المتاحة استخداما أمثلا، ما يلزم على القيادات البحث عن الحلول المناسبة لتطبيقها مع ضرورة الاهتمام بالعنصر الزمني خاصة في عصر السرعة.

4 . الجودة الشاملة: أصبحت جودة السلع والخدمات مقياس تميز المؤسسات.

5 . التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في العصر الحالي.

6 . اتخاذ القرار في عالم متغير: يتوقف تحدي القيادات التحويلية على مدى قدرتهم في العمل على ضوء رؤية مستقبلية واضحة، تمكن من مواجهة التحديات.

بينما يرى (مطر، 2018) أن هناك أربعة تحديات رئيسية هي:

– تحديات إدارية: تتمثل في التنظيم الإداري والعلاقات بين القادة والعاملين فهي تؤثر تأثيرا مباشرا في تطبيق القيادة التحويلية.

– تحديات ثقافية واجتماعية: تتميز كل منظمة بثقافتها الخاصة، التي من شأنها تجعل بينها وبين غيرها اختلاف وفروق، وهذه الثقافة تشمل العادات والتقاليد والقيم والأعراف والمواقف والاتجاهات، كل هذه التحديات تؤثر تأثيرا واضحا في العملية القيادية.

- تحديات تكنولوجية: التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي المتزايد والمصاحب للقرن العشرين، له أثره البالغ في عملية القيادة، إذ تقوم المنظمة بتطوير العاملين بمستوى يناسب هذا التطور التكنولوجي.

- تحديات تنظيمية: تشمل التنظيم البيئي للمنظمة، والتنظيم السلوكي للعاملين بها، وكلاهما ضروريان جداً لتحسين العملية القيادية، فالمنظمة التي تمارس التفويض والعلاقات الإنسانية الجيدة هي بيئة تنظيمية مؤهلة لممارسة القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

مقدمة:

أن ما يشهده العالم من تنافس، واهتمام بموضوع الأداء، كل ذلك يتطلب من المنظمات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها، من خلال فاعلية استخدام الموارد، واستغلال الفرصة المتاحة، والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمنظمات، من أجل تقديم الخدمات بسرعة، وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين (ماهر، 2009، 18).

ويرى (قلبوا، 2015) أن الأداء: هو الذي يعبر عن الجهود التي يبذلها العاملون في المؤسسات، ذلك أن العنصر البشري هو الجزء الأهم في بيئة المؤسسة، حيث يؤثر فيها، ويتأثر بها على جميع الأصعدة، كما أن ما يبذلونه من أداء يتسم بالكفاءة والفاعلية يعمل على تطوير بيئة العمل في تلك المؤسسات، لذلك فإن الاهتمام يتزايد بموضوع الأداء، ومدى فاعليته، وكفاءة المنظمات في تأدية الوظائف وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المؤسسات تجارية أم خدمية أم غير ذلك، لذلك فمتابعة إدارة موارد هذه المؤسسات يوصلها إلى أهدافها برفع مستوى الأداء المؤسسي، واستمرارية نموها.

يعتبر (الشاوي، 2010) الأداء بأنه مفهومًا أساسيًا بالنسبة للمنظمات، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

الوظيفة لغة:

يعرف الأداء لغة بـ: أدى الشيء: أوصله، والاسم الأداء، وهو أدى للأمانة منه، بمد الألف، والعامية قد لهجوا بالخطأ فقالوا فلان أدى للأمانة، وهو لحن غير جائز، قال أبو منصور: ما علمت أحدًا من

النحويين أجاز أدى لأن أفعل في باب التعجب لا يكون إلا في الثلاثي، ولا يقال أدى بالتخفيف بمعنى التشديد، ووجه الكلام أن يقال: فلان أحسن أداءً، ووظف: الوظيفة من كل شيء: ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب، وجمعها الوظائف والوظف، ووظف الشيء على نفسه، ووظفه توظيفًا، ألزمها إياه (ابن منظور، 2009، 358).

الأداء اصطلاحًا:

يعرف (زكي، 1984) الأداء بأنه: تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام.

وعرفه (سعيد، 2003) بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهم، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق، وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

الأداء الوظيفي اصطلاحًا:

يرى (صقر، 1994) أن الأداء هو: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة.

بينما يرى (محمد، 2006) أن الأداء هو: مجهود الشركات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. ويرى (زياد، 2007) أن الأداء هو: جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى المخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الداعمة، وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وبأقصر وقت وأقل تكلفة.

الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي:

يرى (السعود، 2011) أن الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي هي:

- تطور أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي.
- تضع قيمًا للمنظمة وتدعمها وتُحدث تغييرات في ثقافتها.
- تشكل من المجتمع فريقًا واحدًا.
- تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية.

أهمية الأداء الوظيفي:

يرى (منصور، 2007) أن أهمية الأداء الوظيفي هي:

- يمثل القاسم المشترك لعلماء الإدارة باعتباره مفهوم جوهرى وهام بالنسبة لمنظمات الأعمال.
- يعتبر ظاهرة شمولية وعنصر محوري لجميع فروع المعرفة الإدارية.
- يعتبر الأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة.
- يعتبر مرآة تعكس وضع المنظمة.
- يعتبر مركز الإدارة الاستراتيجية.

عوامل الأداء الوظيفي:

- 1- الدافع: هو القدرة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر يتابع القيام بهذا النشاط، كما يعرفه موراي بأنه: عبارة عن عامل داخلي يستشير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل، ونحن لا نملك أن نلاحظه مباشرة وإنما نستنتج من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه (قجة، 2003، 18).
- 2- القدرات: يرى (المصري، 2003) أن القدرة على أداء معين سواء كان عمل عضلي أو عقلي، ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال، فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء، وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية).

3- الإدراك: عملية إدراكية تنتهي بكون معاني وتفسيرات معينة بما يتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات، إنما يتلقاه الفرد من معلومات يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها، وهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة، متأثرًا أيضا بدوافعه وقدراته السابقة، وبطبيعة المعلومات وخصائصها (قجة، 2003، 18)

عناصر الأداء الوظيفي:

عناصر الأداء الوظيفي هي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتضمن المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة: يرى (العميان، 2008) أن المثابرة تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

مؤشرات الأداء الوظيفي:

مؤشرات الأداء الوظيفي هي:

-التغيب العمالي: المقصود به عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، والمفروض أن يكون فيه، ويؤدي العمل طبقًا لنظام الإنتاج لأسباب أو أذكار غير مقبولة، ولا شك أن التغيب

له تأثير سيء على العمال أو أصحاب العمل على سواء، فإن كان العمل يتم طبقاً لنظام الفريق فإن غياب أحد العمال يؤدي إلى هبوط المعنويات لدى الأفراد، وقد تضطر الإدارة إلى اللجوء إلى العمال الاحتياطيين تدفع لهم أجور ليحل محل الغائبين، مما يزيد في تكلفة الإنتاج.

- الانضباط: يعتبر مشكلة خطيرة، إذ لا يمكن تطوير العمال بدون توزيع الأدوار والمراكز وبدون مشرف مراقب للعمل.

- دوران العمل: يطلق على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم، ويوجد داخل التنظيمات كبيرة الحجم، ولا يعتبر مضرًا إذا كانت نتيجة تنشيط المؤسسة وتقوية العناصر الإنسانية فيها وإبدال أفكار قديمة بأفكار جديدة.

- التحكم في التكنولوجيا: وهو قدرة العمل على التحكم في وظيفته، أو في عمله، أي قدرته على التكيف والتلاؤم مع التطورات التي تحدث داخل المؤسسة والتكنولوجيا وهي وليدة النظام الاجتماعي والاقتصادي، وتتضمن مجموعة من الخبرات والمعارف والوسائل العلمية اللازمة لتسيير الآلات والمعدات وطرق العمل.

- التمارض: وهي وسيلة يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل والانسحاب منه، وهذا هربًا من الواقع المعاش داخل التنظيم الذي ينتمي إليه، والتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته، وهذا سواء نفورًا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين المباشرين له. (قجة، 2003، 19).

أبعاد الأداء الوظيفي:

يرى بيفورت هاتروب (Befort and Hatrup، 2003) أن أداء المهام: وهو السلوكيات الوظيفية المرتبطة بالأنشطة الرئيسية في المنظمة مثل: إنتاج السلع وتقديم الخدمات والبيع.

. الأداء السياقي: هو السلوكيات الوظيفية ذات العلاقة بثقافة ومناخ المنظمة، أو بعبارة أخرى هو السياق الذي تمارس فيه الأنشطة الرئيسية، ومن بين الأمثلة عليه: التعاون، ومساعدة الآخرين في العمل، واتباع القواعد والتعليمات، ودعم المنظمة.

معوقات قياس الأداء الوظيفية:

عمليات قياس الأداء الوظيفي تواجهها مجموعة من العقبات والمعوقات التي تحول دون قياس الأداء بالطريقة الصحيحة، منها:

- 1- يجب الابتعاد عن التحيز عند القيام بقياس الأداء.
- 2- الابتعاد عن المزاجية في عمليات القياس.
- 3- الاعتماد على الموضوعية قدر الإمكان.
- 4- عدم وضوح الأهداف عند القيام بهذه العملية.
- 5- صعوبة تطوير معايير لقياس بعض الأعمال وخاصة النوعية منها.
- 6- الابتعاد عن استخدام عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة غالبية من صفات الموظف المراد تقييمه (اللوزي، 2002).

علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي:

يرى (السعود، 2011) أن العلاقة بين القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي تتلخص في النتائج التالية:

- تطور أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلتهم المهنية.
- تشجيع المرؤوسين وتحفيزهم على المشاركة في نشاطات جديدة، وبذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف.

- مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف والرؤية، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي، لإيجاد تفسيرات وبدائل متعددة لإنجاز الأهداف.
 - تضع قيما للمؤسسة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها.
 - تشكل من المجتمع المؤسسي فريقا واحدا يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمام المرؤوسين آمالا واسعة وممكنة التحقيق، وترسيخ مناخ تعاوني يبعث على التميز والإبداع.
- ويرى (وهيبة، 2014) أن هناك العديد من العلاقات الإيجابية للقيادة التحويلية في كافة مجالات الإدارة منها:

- إيجاد حجة مقنعة من أجل تبني عملية التغيير، حيث يطلع القائد العاملين أو المرؤوسين على ضرورة إجراء عملية التغيير داخل المنظمة.
- مشاركة العاملين أو المرؤوسين في المنظمة، وإدماجهم جميعا لبناء الالتزام بالتغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغيير، إذ يجب بناء خطة فعالة وتطويرها لتنفيذ التغيير.
- التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير، ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل عملية التغيير كلها.

الدراسات السابقة

أولا الدراسات العربية:

1 . دراسة (المطيري، 2020) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. جامعة مؤتة، الأردن، هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، العينة تكونت من (200) معلما ومعلمة وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وقد استخدم أداة الاستبانة في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: أن دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وأن مجال التحفيز الإلهامي جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وأن مجال التمكين جاء بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة: بتفعيل تفويض الصلاحيات لمديري المدارس لإيجاد نظام للحوافز لرفع الروح المعنوية للمعلمين في المدارس، وعقد فعاليات للمعلمين المبدعين لتنمية قدراتهم وتطوير أدائهم، وتهيئة بيئة مدرسية من خلالها يتم الإسهام في تفعيل مبادرات مؤسسات المجتمع المدني وتحسينها، وإجراء دراسة للتعرف إلى دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وإجراء دراسة لمعرفة مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة.

2 . دراسة (العتيبي، 2019)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين (دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن) بالأردن، والتي هدفت إلى التعرف على أثر

ممارسات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الفنادق الخمسة نجوم في الأردن وقد تناولت أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي الاهتمام بمشاعر الفرد والاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي والتأثير، كذلك تناولت ثلاثة أبعاد للقيادة التبادلية وهي المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء الإيجابية والإدارة بالاستثناء السلبية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية لدراسة مجتمع الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، خرجت الدراسة بعدة نتائج: أن أسلوب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين، وكان التأثير الأكبر لممارسة القيادة التحويلية، وأن العاملين في الفنادق يرون أن مدرءهم يطبقون أسلوب القيادة التحويلية بدرجة متوسطة إلى مرتفعة بمتوسط معياري (3.50)، بينما يرون أن تطبيق أسلوب القيادة التبادلية بدرجة منخفضة إلى متوسطة بمتوسط معياري (2.86)، وأوصت الدراسة: بضرورة تجنب نمط القيادة التبادلية باستثناء تطبيق مفهوم المكافآت المشروطة، والتركيز على استخدام وتطبيق ممارسة القيادة التحويلية، التي تعتبر مناسبة في إدارة الموظفين خصوصا في القطاع الفنادق.

3 .دراسة (البقعاوي، 2019) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030م، بالمملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة إلى الوقوف لدور القيادة التحويلية في تطوير الأداء لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030 م، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن القيادة التحويلية لها الدور الكبير والمؤثر في التطوير لدى الأداء الوظيفي لمديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وتعتبر القيادة التحويلية هي الركن الأساسي والقادر على تطوير الأداء وتحسين المهارات لدى مديرات المدارس، وأن القيادة التحويلية تقوم بتشجيعهم على الأعمال الجماعية التعاونية، والتقليل من عزلتهم المهنية، والتحفيز على المشاركة

في عدة نشاطات أخرى، والبذل لجهود إضافية أخرى، لكي تتحقق الأهداف، وتوصلت الدراسة إلى: ضرورة التنظيم للندوات العلمية والدورات الخاصة الموجهة لمديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية، وعقد برامج تدريبية في مجالات القيادة التحولية، وذلك لتطوير وتنمية المهارات القيادية للمدارس، ويجب تطبيق المبادئ والاسس للقيادة التحولية لإدارات التعليم، والزيادة للعمل التعاوني الجماعي والتبادل للخبرات بين القيادات التربوية، ويجب إعطاء المزيد من الصلاحيات من خلال: المبدأ لتفويض السلطة لدى القيادة المدرسية، ومخاطبة وزارة التعليم المستمر بالمملكة العربية السعودية لجميع المديرات والمعلمين لمدارس التعليم العام بضرورة محاولة تطبيق والتعرف على القيادة التحولية.

4. دراسة (الحامدي، 2019)، بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان للقيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. جامعة نزوى. سلطنة عمان، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الممارسة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة للقيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات وتفسيرها وتحليلها، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وقد كانت عينة الدراسة (384)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: أن الواقع لممارسة القيادة التحولية بمدارس الظاهرة وصل لدرجة متوسطة، وجاء المستوى للروح المعنوية كذلك بدرجة متوسطة، ووجود العلاقة الارتباطية الموجبة القوية بين الواقع لممارسة القيادة التحولية والروح المعنوية لدى المعلمين بمدارس محافظة الظاهرة، ولا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في تقديرات العينة حول درجة الممارسة لمديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة التحولية، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين حسب المتغيرات الثلاثة (الجنس أو المؤهل الدراسي أو الخبرة)، وأوصت الدراسة: بضرورة استخدام القيادة التحولية لدى المعلمين، وذلك لرفع الروح المعنوية لديهم ويكون ذلك عن طريق مشاركة المعلمين في اتخاذ

القرار، وإقامة الحوارات، والسماح بالنقد والملاحظة، والتخطيط الجماعي والتشجيع للتطوير لدى المعلمين، وتعديل الضوابط لشغل وظيفة مدير مدرسة، بحيث لا تكون الوظيفة مطلقة، وتكون محددة المدة.

5. دراسة (ال عوض، 2019)، بعنوان: القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين، رابطة التربويين العرب، السعودية، هدفت إلى معرفة واقع القيادة التحويلية لمديري المدارس، من خلال وجهة نظر المعلمين بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، وعلاقات القيادة التحويلية بالكفايات المهنية لدى المعلمين، وتم وضع مجموعة من المقترحات لتطويرها، كذلك معرفة مدى الاختلاف لدى المعلمين تبعاً للمتغيرات الثلاثة (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (150) معلماً ومعلمة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: أن القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار حلقة ثانية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة جداً، وأن مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار يختلفون في درجة ممارستهم للممارسات القيادية بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص، ووجود علاقات بين القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين في السلطنة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير المؤهل العلمي – عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على مجال الكفايات المهنية لدى معلمين المدارس تبعاً لمتغير النوع، حيث أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: يجب على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، المتمثلة بدائرة التطوير للأداء المدرسي، أن تتبنى نمط القيادة التحويلية كمنهج ينطلق منه مدرء المدارس في جميع أعمالهم، وذلك بسبب أهميته لتحقيق النتائج الفعالة، ووضع عدة آليات

للتنافس بين المدارس لمعرفة مستوى الإنجاز والفاعلية، من خلال المعايير المرتبطة بالقيادة التحويلية، والاهتمام بعملية من يتولى المناصب القيادية في المدارس وفقا لمجموعة من المعايير والشروط، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وإشراك المعلمين في التخطيط والأهداف التعليمية، وأن يهتم مديرو المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين المعلمين، ومشاركة المعلمين في الخطط والأهداف، لكي تكون عمليات التواصل بين المدير والمعلمين سهلة، لا بد من الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمعلمين.

6 - دراسة (عمرون، 2018)، بعنوان: (القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية) دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة بالجزائر، هدفت الدراسة إلى أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية، حيث استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات، وقد طبق العينة على (41) موظفا، خرجت الدراسة بعدة نتائج منها: وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وأن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة، وأن القيادة التحويلية تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المنظمة عن طريق إقناع الأفراد، وتحقيق التفاهم والتناسق والانسجام بين العمال فيما بينهم من جهة، وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وأن الفرضية العامة قد تحققت وهو وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة، وأوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية جنبا إلى جنب مع احتياجات القيادة التحويلية في الرابطة الرياضية، وضرورة الاهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تحيز أو استثناء، ودعم كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية

في الرابطات الرياضية لكرة القدم، وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال القيادة.

7 . دراسة (الفيفي، 2018)، بعنوان: متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة (عسير) بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية 2030م. المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية 2030م، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وقد استخدمت العينة العشوائية في الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: البيروقراطية بشكلها الحالي هي أحد التحديات التي تواجه التحول الوطني والرؤية الجديدة للدولة 2030، والقيادة التحويلية تساعد على تطوير أداء العاملين، وتحسين مهارتهم، ومساعدة القيادة التحويلية لفريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدروسة، وأن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في مجال التأثير المثالي جاءت بدرجة (كبيرة جدا)، وأن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في مجال التمكين جاءت بدرجة كبيرة جدا، وأوصت الدراسة بالتالي: تنظيم الدورات العلمية والدورات المتخصصة الموجهة لمديري المدارس بالمملكة العربية السعودية، والعمل على وضع معايير لاختيار مدراء المدارس بالمملكة العربية السعودية وفق رؤى وتطلعات تتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية، وتوجيه وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية المستمر لمديري ومعلمي مدارس العليم العام بالتعرف على القيادة التحويلية ومحاولة تطبيقها والتعرف عليها.

8 . دراسة (اليعربي، 2017)، بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، جامعة المنصورة، مصر، هدفت الدراسة إلى أن القيادة جزءًا أساسيًا

من العملية الإدارية، وأن النمط القيادي التحويلي أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل المنظمة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، حيث كانت عينة الدراسة (445)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج: وجود جميع الأنماط القيادية المختلفة، بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن الدرجة الكلية في مستوى الممارسة العلمية للقيادة الإبداعية لمديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية جاءت مرتفعة، وأن معظم مديري المدارس يوجه تعليمات إلى العاملين بضرورة بذل أكبر جهود للمحافظة على مستوى الأداء، ومشاركة معظم مديري المدارس في المناسبات الاجتماعية، وأوصت بعقد مديرات التربية والتعليم ورشات عمل لمديري المدارس تناقش الأنماط القيادية وتبين مزايا ومساوئ كل نمط، واعتماد اللامركزية في إدارة المؤسسة التربوية وإتاحة الحرية ولو بشكل جزئي لمديري المدارس في تطوير مدارسهم من خلال التفويض في بعض الصلاحيات، ويتم اختيار المديرين وفق آليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين، والتشاركية الفعالة في اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، وضرورة التواصل بين المدرسة، ومؤسسات المجتمع المحلي، وضرورة الاطلاع المستمر من مديري المدارس على كل ما هو جديد في مجال القيادة والإبداع الإداري من أبحاث ودراسات.

9. دراسة (نصار، 2015)، بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمصر. جامعة بورسعيد . مصر، هدفت الدراسة إلى وجود علاقات بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وتوضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وبيان ضرورة الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، والتعرف على علاقة الحفز الإلهامي والرضا الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ومعرفة العلاقة بين الحفز الفكري والرضا الوظيفي

بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وتحديد العلاقة بين الاعتبارات الفردية والرضا الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ومعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والتميز في الأداء، اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، استخدم الحصر الشامل في عينة الدراسة، وتم استخدام أداة الاستبانة في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج : توفر سلوكيات التأثير المثالي في المؤسسة العامة موضع الدراسة، حيث تتسم القيادة الإدارية في هذه المؤسسة بقوة الشخصية، واللياقة البدنية، وتوفير سلوكيات الحفز الإلهامي في المؤسسة موضع الدراسة، وتوفير سلوكيات الحفز الفكري في المؤسسة موضع الدراسة، وتوفير سلوكيات الاعتبارات الفردية في المؤسسة موضع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى توصيات منها: الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً إلى جنب مع احتياجات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، وزيادة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم، وتعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وزيادة العمل على تعزيز تفويض المزيد من الصلاحيات، وزيادة الاهتمام بجميع العاملين دون تحيز، وزيادة الاهتمام بتوفير دورات تدريبية وورش عمل تعمل على زيادة تمتع القيادة الإدارية في المؤسسة موضع الدراسة بخصائص القائد التحويلي.

10. دراسة (الفليتية، 2015)، بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، جامعة نزوى، سلطنة عمان. هدفت الدراسة عن الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، من وجهة نظر المعلمين والكشف عن أثر كل من متغير الجنس، والوظيفة، والخبرة، حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وكانت عينة الدراسة (142) عينة، توصلت الدراسة إلى

عدة نتائج منها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، فالعلاقة موجبة قوية، وأن درجة الممارسة للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس في جميع مجالات القيادة التحويلية مرتفعة بدرجة عالية، وأن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي مرتفعة بدرجة عالية، وأنه توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين، وأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير رؤية مشتركة للمدرسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة، ومجال تقديم نموذج للقدرة لمحور القيادة التحويلية، ولصالح الذكور، وأوصت الباحثة في دراستها: بتعميق وعي مديري المدارس بالتحديات التي تواجههم عند ممارسة نمط القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي، والدعم المستمر بالمستوى العالي، وذلك من خلال زيادة أوراق العمل المقدمة بالتدريب، وتعزيز دور فريق إعداد الخطة ودور المعلمين في تنوع المناشط، وزيادة الاهتمام بالمجالات المختلفة للخطة المدروسة، من خلال إقامة ورش العمل، وتوجيه الباحثين نحو دراسات تدرس علاقات ممكنة داخل البيئة المدرسية، مثل دراسة علاقة القيادة التحويلية بموضوعات إدارية أخرى كعلاقتها بالمناخ التنظيمي، أو الرضا الوظيفي للمعلمين.

11. دراسة (محسن، 2012)، بعنوان: أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية)، الأردن، هدفت الدراسة إلى تحديد دور نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات العامة والخاصة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية العاملة في المستشفيات الأردنية في القطاعين العام والخاص البالغ عددهم (704) عينة، وتم استخدام العينة العشوائية، حيث تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي لوصف استجابة أفراد العينة حول دور نمطي القيادة التشاركية والقيادة التحويلية ، وكذلك لتحديد أثر نمطي القيادة وأبعادها في تحسين الأداء الوظيفي، استخدمت أداة الاستبانة في جمع المعلومات، وقد وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها : وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية، ووجود أثر إيجابي لنمط القيادة التشاركية بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية، ووضع أسس علمية محددة للالتحاق بدورات تدريبية للعاملين في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة، واهتمام إدارات المستشفيات ببعد نطاق القرار ضمن أبعاد القيادة التشاركية، واهتمام إدارات المستشفيات ببعد الاعتبار الفردي ضمن أبعاد القيادة التحويلية، واهتمام إدارات المستشفيات بالدقة في تنفيذ المهام ضمن أبعاد الأداء الوظيفي، وأوصت بضرورة اهتمام إدارات المستشفيات بالبعد نطاق القرار ضمن أبعاد القيادة التشاركية، وبعد الاعتبار الفردي ضمن أبعاد القيادة التحويلية، وذلك لحصوله كل منهما على المرتبة الأخيرة على مستوى ممارسة هذين البعدين من قبل المديرين في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة، واهتمام إدارات المستشفيات ببعد الدقة في تنفيذ المهام ضمن أبعاد الأداء الوظيفي وذلك لحصوله على المرتبة الأخيرة على مستوى تقييم هذا البعد من قبل المديرين في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة، وإجراء دراسات أخرى على قطاعات أخرى، إضافة إلى قطاع المستشفيات كالقطاع الصناعي والقطاع التعليمي والقطاع الخدمي.

12 . دراسة (المنذري، 2003)، بعنوان: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان. هدفت للكشف عن الواقع المعاصر للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة، من خلال منظور أسس فكرية لنظرية القيادة التحويلية، من وجهة نظر مساعدي مديري هذه المدارس للمعلمين الأوائل، أما هدف الدراسة الرئيسي هو محاولة تطبيق القيادة التحويلية بشكل فعال في مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة، حيث

استخدمت الباحثة ثلاثة مصادر لجمع بيانات الدراسة من أجل تحقيق الهدف : المصدر الأول الاستبانة (مكونة من 55 فقرة وتم توزيعها على 540 فردا) المصدر الثاني المقابلة الشخصية وتمت مع (35) مساعد مدير ومعلم أول بهذه المدارس، المصدر الثالث مقابلة مقننة مع (7) خبراء متخصصين في القيادة والإدارة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، وتوصلت إلى نتائج عدة منها: تراوحت تقديرات العينة في واقع القيادة المدرسية بين المرتفعة والمتوسطة على محاور الدراسة الخمسة، وأن نتائج المقابلة الشخصية تطابق مع نتائج الاستبانة في معظم محاور الدراسة باستثناء محور ممارسة التغيير، وأما ما يتعلق بأثر المتغيرات في الاستبانة فقد وجدت النتائج التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لتقديرات أفراد العينة لدى الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية على جميع المحاور، لدى الدراسة ماعدا محور الدافعية الملهمة لصالح الفئة الحاصلة على ثلاث دورات فأكثر، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لتقديرات أفراد العينة لدى الدراسة تعزى لمتغير نوع المدرسة، والجنس في الحلقة التعليمية الثانية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة لدى أفراد العينة المستجبة.

ثانيا الدراسات الأجنبية:

1 - دراسة (الزيود، 2015)، (Alzogoud) job absorption among academics in Jordan

الدراسة خلصت إلى معرفة العلاقة بين ضغط العمل، والاستقلالية والدعم الاجتماعي، والتغذية الراجعة الخاصة بالأداء، والاستغراق الوظيفي، وهدفت إلى التعرف على الدور الوسيط لمتغير الرضا الوظيفي في العلاقة بين ضغط العمل، والاستقلالية والدعم الاجتماعي والتغذية الراجعة الخاصة بالأداء، والاستغراق الوظيفي، وهدفت إلى التحقق من الأثر المعدل للثقة بين الرضا والاستغراق الوظيفي، بلغت عينة الدراسة (700) شخصا من أربع جامعات في الأردن، تم استخدام أداة

الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود ارتباط سلبي بين ضغط العمل والاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي، ووجود ارتباط إيجابي بين الاستقلالية، والدعم الاجتماعي والتغذية الراجعة للأداء وبين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي، ووجود ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي، وأوصت الدراسة: بتفعيل عملية التعيين لأعضاء الهيئة التدريسية، وإدخال التكنولوجيا في العملية التدريسية والتعليمية، وتخفيض العبء الإداري على الأكاديميين بصفته ليس من مهامهم الأساسية.

2 . دراسة (سلامات، وعدنان، ونور الدين، 2013)، (Adnan & Nordin, Selamat)

**Entitled: the impact of the shift in the leadership behavior brocedures
for teachers in Malaysia**

هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث تم اختيار عينة من 186 مدرسة ثانوية في مقاطعة كلانج أين، وكانت العينة عشوائية، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، توصلت الدراسة لعدة نتائج: أن المعلمين الثانويين في مقاطعة كلانج لديهم مستوى عالٍ في الالتزام التنظيمي، ويرون بأن مديريهم يمارسون سلوكا قياديا تحويليا، وأن هناك علاقة خطية موجبة وقوية بين سلوك القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمدرسين بين العالي والمتوسط، وأنه توجد علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمدرسين بين العالي والمتوسط، وتوجد علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

3- دراسة (قاسم، 2010)، **Entitled:the relationship between ،Kasim ، knowledge management practices and job performance in Malaysian government department**

هدفت الدراسة إلى بيان دور المهام لممارسة إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، بلغت عينة الدراسة (500) عاملاً من العاملين في الوزارات الماليزية، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

4- دراسة (ولفرام وموهر، 2009م)، **wlfram&Mohr) Entitled: Analysis of the relationship between transformational leadership and outputs in Germany**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ومخرجاتها، تم استخدام عينة من المرؤوسين وعددهم (403) فرداً، وعينة من رؤسائهم المباشرين وعددهم (117) رئيساً من 45 منظمة في ألمانيا، استخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية وهدف الفريق عندما حقق المرؤوسون درجات أعلى من رؤسائهم في موضوع قيمة العمل، وأن تحقيق تأثير إيجابي للقيادة التحويلية، يجب على الرؤساء إعطاء تقدير أكبر لقيمة العمل، والتقليل من مظاهر التضجر لدى العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن جميع الدراسات تناولت متغير القيادة التحويلية مع متغير آخر كان في أغلبها متغير الأداء، حيث أن (8) دراسات من بين هذه الدراسات تناولت متغير

القيادة التحويلية مع متغير الأداء وهي دراسة (العتيبي، 2021)، ودراسة (المطيري، 2020)، ودراسة (البقعاوي، 2019)، ودراسة (عمرون، 2018)، ودراسة (الفيفي، 2018)، ودراسة (محسن، 2012)، ودراسة (ndriani، kesumawati،Kristian &، 2018)، ودراسة (jusoh، 2016)، ودراسة (AlKindy، &shah).

وركزت بعض هذه الدراسات كدراسة (المطيري، 2020)، ودراسة (البقعاوي، 2019)، ودراسة (الفيفي، 2018)، على متغير القيادة التحويلية مع متغير تطوير الأداء، وعلى متغير تحسين الأداء في دراسة (محسن، 2012).

كما تناولت بقية الدراسات متغير القيادة التحويلية مع متغير آخر كمتغير الروح المعنوية في دراسة (الحامدي، 2019)، ومتغير الكفايات المهنية في دراسة (ال عوض، 2019)، ومتغير الرضا الوظيفي في دراسة (نصار، 2015)، ومتغير التخطيط الاستراتيجي في دراسة (الفليتية، 2014)، ومتغير الذكاء العاطفي والأداء في دراسة (Chen،Hou &Bian، 2015).

نستخلص أن الدراسات السابقة جميعها تهتم بالقيادة التحويلية التي تزيد الثقة بين المرؤوسين وتهتم بهم، وتحفزهم لمشاركة القائد في صنع اتخاذ القرار، كما نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وأن أغلب عينات الدراسة كانت من الموظفين وخاصة في المجال التربوي، ونلاحظ أيضا ندرة الدراسات في مجال الإشراف الديني، وهذا ما يميز هذه الرسالة حيث تناولت الدراسة القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للكادر الإشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، لذا يسعى الباحث إلى إثراء وإضافة رسالة نادرة للمكتبة العمانية والعربية، وأن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث: مجتمع وعينة الدراسة، حيث ركزت هذه

الدراسة على الكادر الإشرافي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، وأن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة من حيث المنهج وأداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة واجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة واجراءاتها

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، لأنه يناسب موضوع البحث، فيوصف الجوانب المتنوعة لواقع الأداء القيادي للكادر الإشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، عن طريق تصنيف المعلومات والبيانات وتنظيمها والتوصل إلى النتائج، (نوازن ، 1996م) يرى أن بداية نشأت المنهج الوصفي التحليلي عند الغرب في نهاية القرن الثامن عشر، إلا أنه أخذ يتطور إلى أن وصل القرن العشرين ورأت النهضة النور، بسبب كثرة المؤلفات في المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما في مثل هذه الدراسات، حيث يقوم بوصف الظاهرة حسب الواقع المعاش أي بصورتها الحقيقية، من غير زيادة أو نقصان ثم يعمل على توضيحها، هذا في الجانب الكيفي، أما في الجانب الكمي فإنه يقوم بوصف الظاهرة رقمياً، عن طريق الأرقام والجداول ويتم من خلالهما توضيح الظاهرة ومقدار ارتباطها مع غيرها من الظواهر.

مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة:

- تكون مجتمع الدراسة من الكادر الإشرافي الديني ذكوراً وإناثاً بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، والبالغ عددهم حوالي (136) مشرفاً ومشرفة، وفقاً لإحصائيات وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

جدول رقم (1) مجتمع الدراسة

المجموع	أنثى	ذكر	المحافظات
5	1	4	محافظة مسندم
22	8	14	محافظة شمال الباطنة
14	6	8	محافظة جنوب الباطنة
9	2	7	محافظة الظاهرة
20	9	11	محافظة الداخلية
17	8	9	محافظة مسقط
16	5	11	محافظة شمال الشرقية
10	1	9	محافظة جنوب الشرقية
2	0	2	محافظة الوسطى
18	4	14	محافظة ظفار
3	0	3	محافظة البريمي
136	44	92	المجموع

ثانيا: عينة الدراسة:

- تم استخدام طريقة الحصر الشامل وعددهم (136) مشرفا ومشرفة بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، حيث سيتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة).

جدول رقم (2) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

العدد	الجنس
92	ذكر
44	أنثى
136	المجموع

جدول رقم (3) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

أنثى	ذكر	العمر
2	6	30-25 سنة
29	68	40-30 سنة
30	28	40 سنة فأكثر
44	92	المجموع

جدول رقم (4) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ذكر	أنثى
من 1- 5 سنه	30	5
من 6 - 10سنه	22	23
من 11- 15سنه	27	5
16سنه فأكثر	23	1
المجموع	92	34
الاجمالي	136	

أداة جمع البيانات:

أدوات البحث العلمي هي الطريقة الوحيدة للعمل على جمع البيانات والمعلومات بطريقة منهجية صحيحة، من خلالها يمكن الكتابة في البحوث العلمية، ويمكن تعريف أدوات جمع البيانات: بأنها عدد من الطرق والآليات التي يتبعها الباحثون لجمع وحصر البيانات والمعلومات التي تساعدهم في دراستهم، حيث تتنوع أدوات جمع البيانات بسبب تنوع وتباين الأبحاث العلمية، وطبيعة مجالاتها وموضوعاتها، ومن أشهر هذه الأدوات:

- الملاحظة: هي التي تعمل على المراقبة الظاهرة أو السلوكيات الخاضعة للبحوث وتتناولها الدراسة.
- المقابلة: هي التي تستخدم في نقاش يدور بين الباحث وأفراد عينة الدراسة.
- الاختبارات: هي التي تعمل على قياس سلوكيات محددة أو ظاهرة ما.

- الاستبانة: هي تعتبر من أكثر استخدام أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية، حيث تتكون من استمارة بها مجموعة من الأسئلة، وربما تتوفر بها عدد من الخيارات يجب عليها أفراد العينة أو (المبحوثون)، وأفراد العينة هنا هم الكادر الإشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، وقد لا توجد خيارات وتترك الحرية لأفراد العينة أو المبحوثين لكي يعبروا عن آرائهم (عطوان، مطر، يوسف خليل، 2018م).

في هذه الدراسة نستخدم أداة الاستبانة وسيتم توزيعها على جميع المشرفين والمشرفات الدينيات بجميع الدوائر بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، حيث ستقسم استبانة الدراسة إلى قسمين:

القسم الأول: يتحدث عن المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتحدث عن متغيرات الدراسة:

أولا القيادة التحويلية:

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة استنادا إلى الدراسات السابقة.

المجال الأول التأثير المثالي: هو إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، حيث يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارسته، وذلك عندما يتحسن العاملون معه ومقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالاتها (ص27) ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: الاعتبارات الفردية وهي: مجموعة السلوكيات التي يستطيع من خلالها، أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الاحتياجات، وأن يقوم القائد بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الإبداع، (أفاليو، 1991) ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: التحفيز الإلهامي أو الدافعية الإلهامية، وتعرف الدافعية: بأنها إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والرؤية وعقيدة القائد وإيمانه، فالقادة التحويليون يعملون على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم، من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، والتسامح في حالة الفشل أو التقصير (ويتكون من (7 فقرات).

ثانياً: الأداء الوظيفي:

المحور الأول: الإيثار، ويتكون من (6 فقرات).

المحور الثاني: الوعي والضمير، ويتكون من (7 فقرات).

المحور الثالث: أداء المهام، ويتكون من (7 فقرات).

تم عرض الاستبانة على المشرف لمعرفة مدى ملاءمتها لجمع البيانات، وتم تعديلها بشكل أولي حسب رأي المشرف، ثم تم عرض الاستبانة على (9 محكمين، (الملحق رقم 1) يبين أعضاء لجنة التحكيم، والملحق رقم (2) يوضح أداة الاستبانة.

بعدها تم تعديل بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، حيث بلغ عدد العبارات بعد تعديلها النهائي (41) عبارة، منها (21) عبارة موزعة على ثلاثة محاور للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، رعاية مشاعر الأفراد، التحفيز الإلهامي)، و(20) عبارة موزعة على ثلاثة محاور للأداء الوظيفي (الإيثار، الوعي والضمير، أداء المهام).

حيث تم استخدام مقياس (ليكرت) ذو الخمس درجات لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) درجات مقياس ليكرت

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

الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات):

الصدق والثبات هي مصطلحات تستخدم لتقييم جودة البحث، لا بد من مراعاة الصدق والثبات في البحث العلمي الخاص بالباحث، وكتابة النتائج، فالصدق يتعلق بدقة المقياس، بينما الثبات يتعلق باتساق المقياس.

المقصود بصدق الأداة : وهو وضوح مفردات وألفاظ فقرات الاستبانة لمن يشملهم الاستبيان، وتكون قابلة للتحليل الإحصائي ، وهو أن تؤدي أسئلة الاستبانة وتقيس ما وضع لقياسه فعلا، أي أن المقصود وضوح الاستبانة من خلال فقراتها ومفرداتها ومفهومها لمن تشملهم الاستبانة، وتكون صالحة للتحليل الإحصائي، ولمعرفة صدق الأداة هناك أسلوب يسير وسهل الاستخدام لدى الباحثين وهو صدق المحكمين، ولا بد أن يكون المحكم مختص في هذا المجال، فيختار الباحث عددًا من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة أو مشكلة الدراسة، ويطلب منهم التصحيح للفقرات أو الحكم عليها بأنها مرتبطة بالبعد الذي تقسية أو غير مرتبطة.

أما الثبات: هو القدرة على التكرار أو الإعادة مع تحقيق نتائج متشابهة، أي أن الباحث يحصل على نفس النتائج عند القياس إذا قام باستخدام نفس الأساليب على المادة المبحوثة، والثبات في أغلب الحالات هو عامل ارتباط، ومن أكثر الطرق لقياس الصدق والثبات عن طريق (كرو نباخ الفا)، التي تعتمد على الاتساق الداخلي (المشهداني، 2017).

ولمعرفة الخصائص السيكومترية لاستبانة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) مشرفاً ومشرفة دينية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

أولاً: صدق المحكمين الظاهري:

تم عرض الاستبانة بصورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين أصحاب خبرة واختصاص في كل من جامعة السلطان قابوس وجامعة الشرقية الملحق رقم (1)، قاموا بوضع الملاحظات حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى ملاءمة الفقرات لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك تمت صياغتها لغوياً، حيث تم تعديل بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى حيث أصبح عدد فقرات الاستبانة النهائي (41) فقرة كما في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) أبعاد وفقرات الأداة

عدد الفقرات	الأبعاد	المجال
7	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
7	رعاية مشاعر الأفراد	
7	التحفيز الإلهامي	
6	الإيثار	الأداء الوظيفي
7	الوعي والضمير	
7	أداء المهام	
41	مجموعة الفقرات	

صدق التناسق الداخلي:

يتحقق صدق التناسق الداخلي من معاملات الارتباط البينية بين الدرجات المتحصلة من الفقرات والدرجة الكلية على الاستبانة أو أبعادها. وتشير نتائج التناسق الداخلي إلى قوة الارتباط من واقع الدلالة الإحصائية القائمة بين كل متغير أو بعد وفقراته.

أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية لاختبار بيرسون وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الدرجة الكلية لبعء التأثير المثالي "الكارزيم" مع فقراته، وعليه تستبقى جميع الفقرات في هذا البعد، أما بالنسبة لبعء رعاية المشاعر فقد أظهرت النتائج ارتباط جميع الفقرات حيث جاءت دالة إحصائية باستثناء الفقرة رقم (6) والفقرة رقم (8) التي جاءت نتائجها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه يقرر الباحث استبعادها، أما بالنسبة لبعء التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)، فقد أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مشيرة إلى تحقق التناسق الداخلي بين الفقرات تبعا لبعدها.

جدول رقم(7) نتائج صدق التناسق الداخلي لمتغير القيادة التحويلية

النتيجة	الدلالة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية لكل بعد	المفردة	البعد
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.05	.418*	1	التأثير المثالي "الكارزيم"
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.658**	2	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.563**	3	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.679**	4	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.597**	5	

استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.559**	6	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.520**	7	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.648**	8	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.718**	1	رعاية مشاعر الأفراد
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.635**	2	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.774**	3	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.834**	4	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.739**	5	
حذف الفقرة	غير دالة	.362	6	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.714**	7	
حذف الفقرة	غير دالة	.224	8	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.748**	1	التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.719**	2	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.05	.502*	3	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.831**	4	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.747**	5	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.718**	6	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.676**	7	

أما بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي فقد أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية للتناسق الداخلي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بعضها عند مستوى دلالة (0.01) بين كل من الدرجة الكلية لبعء الإيثار مع فقراته، وعليه تستبقى جميع الفقرات في هذا البعد. كما أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعء الوعي والضمير لجميع فقراته والبالغ عددها سبع فقرات. في الأخير أظهرت نتائج علاقة الارتباطية لبعء أداء المهام استيفاء صدق التناسق الداخلي.

جدول رقم(8) نتائج صدق التناسق الداخلي لمتغير الأداء الوظيفي

النتيجة	الدلالة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	المفردة	البعد
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.767**	1	الإيثار
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.05	.428*	2	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.05	.417*	3	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.827**	4	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.735**	5	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.569**	6	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.601**	7	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.763**	1	الوعي والضمير
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.645**	2	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.579**	3	

استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.655**	4	أداء المهام
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.857**	5	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.721**	6	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.590**	7	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.760**	1	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.05	.416*	2	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.737**	3	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.743**	4	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.686**	5	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.725**	6	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	.839**	7	

الثبات:

للتأكد من ثبات الأداة وجودتها، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على جزء من عينة الدراسة للمجتمع البحثي. والتحقق من ثبات المقياس من الإجراءات الضرورية في البحث العلمي، ويعرف الثبات بأنه مدى قدرة المقياس على إعطاء نفس النتائج في كل مرة يتم تقديمها إلى الفئة المدروسة تحت ظروف مماثلة (شيراز، 2015). قام الباحث بتطبيق على الدراسة الاستطلاعية على عينة من (30) مستجيب من الكادر الإشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

تتعدد أساليب التحقق من الثبات في الدراسات العلمية، وفي هذه الدراسة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، لسيطه الواسع في العلوم الإنسانية والاجتماعية. إن هناك شبه إجماع بين خبراء الإحصاء حول معيار تقييم النتائج المستخلصة للحكم على جودة المقياس وثباته، فتشير قيمة ألفا بمقدار (0.9) إلى ثبات ممتاز للمقياس، وقيمة ألفا ما بين (0.8-0.9) بأنها قيمة جيدة، أما إذا تراوحت بين (0.7-0.8) فنحكم عليها بأنها قيمة مقبولة، والنتيجة التي تكون أقل من (0.6-0.7) فهي قيمة ضعيفة، بينما قيمة ألفا كرونباخ التي تكون قيمتها أقل من (0.5) فيحكم عليها بأنها نتيجة غير مقبولة، وأن المقياس غير ثابت (شيراز، 2015).

ثبات أداة الدراسة:

تسعى أداة الدراسة إلى قياس القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للكادر الإشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، ولقد استقرت أداة الدراسة بعد التأكد من صدق الأداة بالأساليب العلمية المشار إليها سابقاً، على تكونها من متغيرين أساسيين، بمعدل إجمالي مكون من (44) فقرة. يتكون متغير القيادة التحويلية من ثلاثة أبعاد رئيسة، وتتمثل في بعد التأثير المثالي "الكارزيميا"، وبعد رعاية مشاعر الأفراد، وبعد التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)، ويبلغ مجمل فقرات هذا المتغير (23) فقرة. أما المتغير الثاني فهو الأداء الوظيفي ويتكون أيضاً من ثلاثة أبعاد تتمثل في بعد الإيثار وبعد الوعي والضمير وبعد أداء المهام، ويتكون من (21) فقرة.

أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي أن قيمة الثبات الكلي لمعامل ألفا كرونباخ لمتغير القيادة التحويلية بلغ (0.918) وهي قيمة تدل على مستوى ثبات ذي تقدير ممتاز، في حين جاءت تقديرات الأبعاد بدرجة مقبولة وبدرجة جيدة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا لبعده التأثير المثالي "الكارزيميا" (0.735)، وذلك بعد حذف الفقرة رقم (1) التي نصت على: "دعم العمل الإداري المتميز" من التحليل لتصل النتيجة لهذا المستوى. كما تم حذف الفقرة رقم (8) التي نصت على: "هناك تواصل

بالبريد مع من أشرف عليهم" من الاستبانة وذلك لعدم استيفاءها للحد المطلوب لمعامل ألفا كرونباخ، وبناء على توصية البرنامج بالحذف ارتفع معامل الثبات لبعدها رعاية مشاعر الأفراد ليلبغ (0.825)، وأما بالنسبة لبعدها التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) فقد بلغت قيمة معامل ألفا (0.824) بدون حذف أي فقرة، وعليه فإن جميع النتائج النهائية تدل على صلاحية أبعاد متغير القيادة التحويلية للبحث العلمي.

أما فيما يتعلق بنتائج الثبات لمتغير الأداء الوظيفي فقد أظهرت نتائج الاتساق الداخلي لمعامل ألفا نتائج متفاوتة، فقد جاءت قيمة الثبات الكلي للمتغير بقيمة (0.913) وهي نتيجة دالة على مستوى ممتاز لثبات المتغير، أما بالنسبة لأبعاد متغير الأداء الوظيفي، فقد أظهرت نتيجة معامل ألفا لمتغير الإيثار قيمة وقدرها (0,715)، وهي درجة تعبر عن مستوى مقبول لمعامل ألفا كرونباخ. أما بالنسبة لبعدها الوعي والضمير فقد بلغت قيمة ألفا (0.811) وهي نتيجة تدل مستوى جيد للثبات، أما بالنسبة للبعدها الأخير لمتغير الأداء الوظيفي والمتمثل في أداء المهام فقد بلغت قيمة ألفا (0,783) مشيرة إلى درجة جيدة من الثبات لهذا البعد، وأظهرت النتائج أيضا أن الثبات الكلي لجميع فقرات الأداة والمكون من (43) فقرة أظهر بثبات ممتاز حيث بلغت قيمته (0.948). وعليه فيحكم الباحث أن الثبات حقق نسب متفاوتة بين المتغيرات وأبعادها، ولكن جميعها تثبت جودة أداة الدراسة وصلاحيتها للبحث العلمي.

جدول رقم (9): قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ أبعاد الدراسة

النتيجة	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات بعد التحليل	عدد الفقرات	أبعاد أداة الدراسة	المتغير
مقبول	0.735	7	8	التأثير المثالي "الكاريزما"	القيادة التحويل ية
جيد	0.825	7	8	رعاية مشاعر الأفراد	
جيد	0.824	7	7	التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	
ممتاز	0.918	21	23	الثبات الكلي (القيادة التحويلية)	
مقبول	0.715	7	7	الإيثار	الأداء الوظيفي
جيد	0.811	7	7	الوعي والضمير	
مقبول	0.783	7	7	أداء المهام	
ممتاز	0.913	21	21	الثبات الكلي (الأداء الوظيفي)	
ممتاز	0.948	42	44	الثبات الكلي للأداة	

الفصل الرابع

عرض النتائج

الفصل الرابع

عرض النتائج

تناول هذا الفصل تحليل النتائج لأسئلة الدراسة، والتي تسعى لاستقصاء القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. بلغت أسئلة الدراسة خمسة أسئلة وتنوعت في أساليبها الإحصائية، حيث استخدم الباحث المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس مستوى درجة ممارسة كل من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، بينما استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات في دراسة الفروق بين متغيرات الدراسة والمتغيرات الديمغرافية، أما السؤال الأخير فقد استخدم اختبار بيرسون لدراسة العلاقات بين المتغيرات ومدى الارتباط القائم بينها.

التحليلات الأولية:

استخدمت الدراسة الحالية أساليب إحصائية متنوعة، وتختلف هذه الأساليب من حيث الشروط الواجب التحقق منها قبل البدء في التحليل، وذلك لضمان جودة التحليل ووضوحه، والوصول إلى نتائج علمية دقيقة، وتركزت هذه الافتراضات في التحقق من القيم الشاذة والمتطرفة؛ وذلك لأثرها السلبي على النتائج، والتحقق أيضا من التوزيع الطبيعي للبيانات، وذلك لإثبات معلمية الاختبارات الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

القيم المتطرفة:

أظهرت النتائج عند فحص القيم المتطرفة عن وجودها في البيانات، والتي كان لها تأثير على التوزيع الطبيعي للبيانات، والتي يترتب عليها آثار سلبية على النتائج، وعليه تم حذفها، وقدر بلغ عدد

الحالات المتطرفة التي تم حذفها حالة واحدة فقط، ليلبلغ إجمالي عدد الاستجابات الفعلية (136) مستجيباً من أصل (137) استجابة تم الحصول عليها من مجتمع الدراسة.

التوزيع الطبيعي للبيانات:

من الأهمية بمكان التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال معاملات الالتواء والتقلطح، وذلك للتحقق من نوع الأساليب الإحصائية المناسبة وهل البيانات تقع ضمن البيانات البارامترية أو اللابارامترية. ويتم الحكم على تمتع البيانات بالتوزيع الطبيعي، وذلك عند وقوع قيم الالتواء ما بين $(2 \pm)$ وقيم التقلطح ما بين $(7 \pm)$ ، وعليه فقد أظهرت نتائج الالتواء والتقلطح (أنظر الجدول) أن جميع النتائج جاءت في نطاق التوزيع الطبيعي، فقد تراوحت قيم الالتواء بين $(-0.115 - 0.447)$ ، وتراوحت قيم التقلطح بين $(-0.133 - 1.198)$. من هذه النتائج يستنتج الباحث أن كل من المحاور المتغيرات سواء لمتغير القيادة التحويلية أو متغير الأداء الوظيفي تقع ضمن التوزيع الطبيعي.

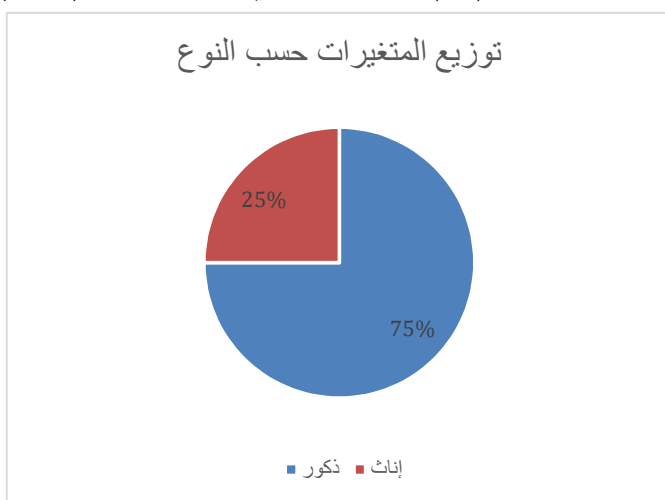
جدول رقم (10) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المحاور	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الالتواء		التقلطح	
				الخطأ المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري	التقلطح
القيادة	التأثير المثالي	4.049	0.482	-0.160	0.208	-0.133	0.413
التحويلية (المستقل)	رعاية المشاعر	4.480	0.414	-0.447	0.208	-0.892	0.413
	التحفيز الإلهامي	4.476	0.410	-0.401	0.208	-0.899	0.413
الأداء الوظيفي	الإيثار	4.165	0.440	0.115	0.208	-0.681	0.413
	الوعي والضمير	4.383	0.463	-0.244	0.208	-1.057	0.413
	أداء المهام	4.369	0.488	-0.213	0.208	-1.198	0.413

التحليل الوصفي للبيانات:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات أن مجموع عدد المستجيبين للدراسة الحالية (136) فردا من أفراد العينة، كما أوضحت نتائج التحليل الأولي أن عدد أفراد العينة حسب العمر تركزت في الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم (97) مستجيبا من إجمالي العدد، ويشكلون ما نسبته (71.3%)، أما بالنسبة للفئة الأقل من 25 سنة فلم يسجل فيها أي فرد من المستجيبين، بينما الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة فقد بلغ عددهم ثمانية أفراد يشكلون ما نسبته (5.9%).

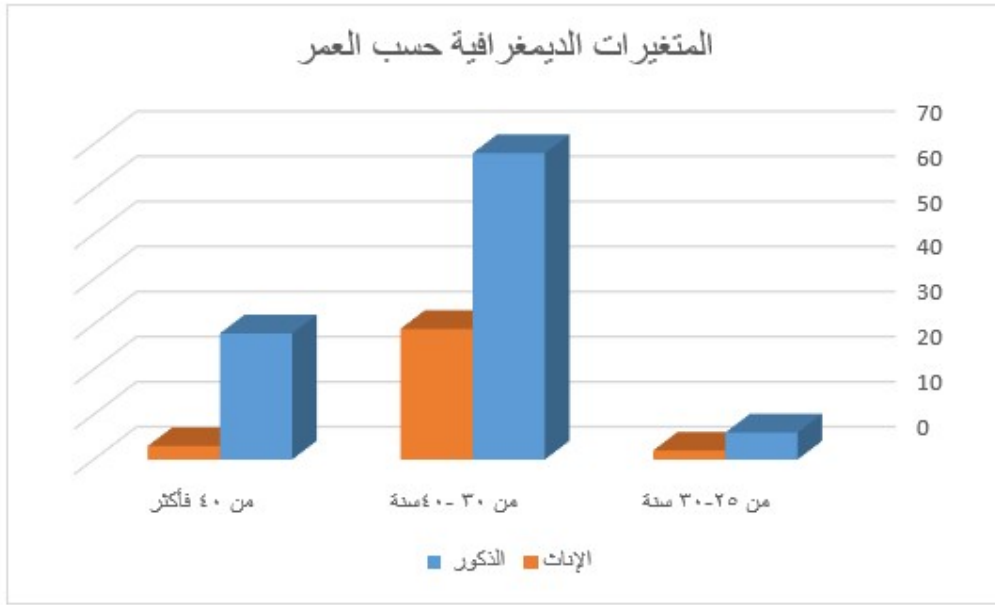
أما من حيث سنوات الخبرة فقد شكلت الفئة التي تتمتع بسنوات خبرة ما بين 6 إلى 10 سنوات الفئة الأكبر من بين المستويات، حيث بلغ عددهم (45) فردًا، ويشكلون ما نسبته (33.1%)، وقد بلغ عدد الذكور في هذه الفئة (22) موظفاً، بينما بلغ عدد الإناث (23) موظفة وهذا فارق ضئيل في هذه الفئة. أما بالنسبة للفرق الإجمالي بين عدد الذكور والإناث، فقد شكل عدد الذكور الفئة الأكبر من بين إعداد المستجيبين، حيث بلغ عددهم (102) موظفاً، ويشكلون ما نسبته (75%) بينما بلغ عدد الإناث المستجيبات لأداة الدراسة (34) موظفة فقط، ويشكلن ما نسبته (25%).



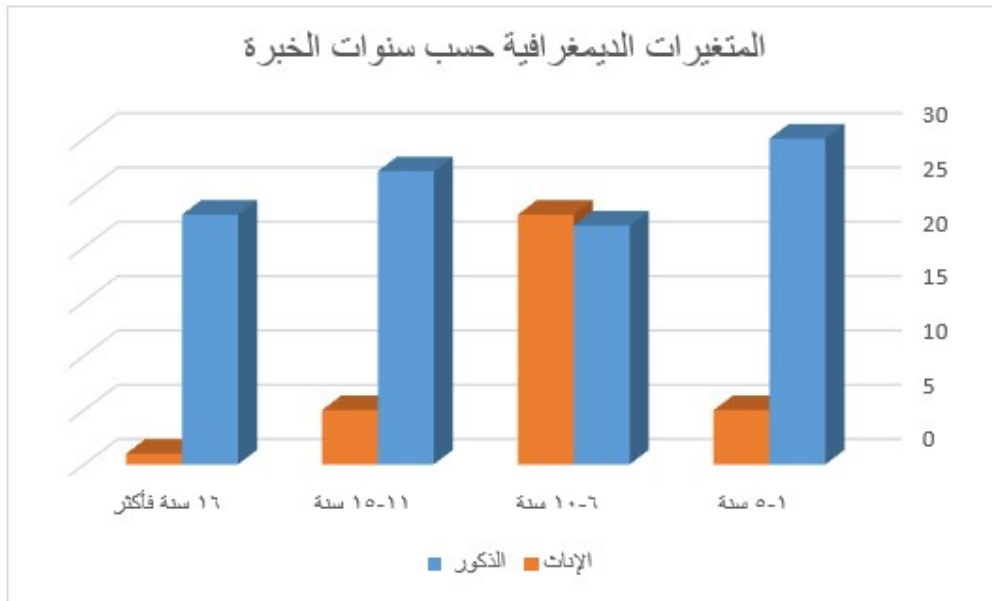
شكل (1) توزيع المتغيرات حسب النوع الاجتماعي

جدول رقم (11) التحليلات الوصفية لعينة الدراسة وفق متغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة).

المجموع الكلي	النوع الاجتماعي		المقارنة	المتغيرات الديمغرافية		
	أنثى	ذكر				
8	2	6	المجموع	من 25-30 سنة	سنوات الخبرة	
5.9	1.5	4.4	النسبة %			
97	29	68	المجموع	من 30-40 سنة		
71.3	21.3	50	النسبة %			
31	3	28	المجموع	من 40 فأكثر		
22.8	2.2	20.6	النسبة %			
136	44	92	المجموع	المجموع الكلي		
100	25	75	النسبة %			
35	5	30	المجموع	1-5 سنة		
25.7	3.7	22.1	النسبة %			
45	23	22	المجموع	6-10 سنة		
33.1	16.9	16.2	النسبة %			
32	5	27	المجموع	11-15 سنة		
23.5	3.7	19.9	النسبة %			
24	1	23	المجموع	16 سنة فأكثر		
17.6	.7	16.9	النسبة %			
136	44	92	المجموع	المجموع الكلي		
100	25	75	النسبة %			



شكل رقم (2) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر



شكل رقم (3) المتغيرات الديمغرافية حسب سنوات الخبرة

عرض نتائج السؤال الأول:

الذي ينص السؤال الأول على " ما مستوى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مشرفي الكوادر

الدينية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟

يهدف السؤال البحثي إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مشرفي الكوادر الدينية وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، حيث يتكون متغير القيادة التحويلية من ثلاثة محاور رئيسية متمثلة في: محور التأثير المثالي (الكاريزما)، ومحور رعاية مشاعر الأفراد، ومحور التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) وعليه تستقصى الدراسة المستويات التي يمتلكها الأفراد من هذه السمات. اعتمدت الدراسة للحكم على نتائج المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية على معيار المدى المبني من مقياس لكرت الخماسي، وهي على النحو الآتي كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (12) المعيار المستخدم في الحكم على مستويات القيادة التحويلية لدى أفراد العينة

الترميز	المعيار	المتوسط الحسابي	المستوى
1	غير موافق بشدة	1.001 - 0.79	منخفض جداً
2	غير موافق	1.802 - 0.59	منخفض
3	محايد	2.60 - 3.39	متوسط
4	موافق	3.40 - 4.19	مرتفع
5	موافق بشدة	4.205 - 0.00	مرتفع جداً

أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن المتوسط الحسابي لمتغير القيادة التحويلية جاءت بمقدار (4.335)، والانحراف المعياري بمقدار (0.372)، وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع كبير جداً لمستوى ممارسة الكوادر الدينية للقيادة التحويلية. أما بشكل

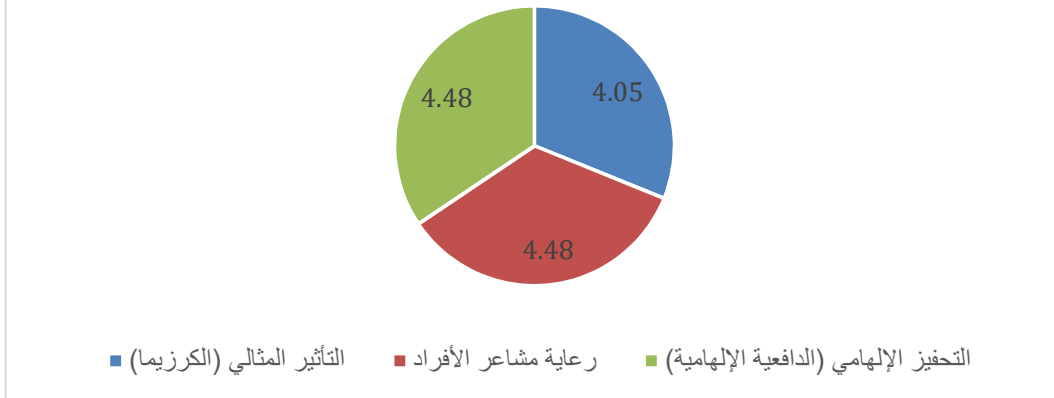
تفصيلي فقد أظهرت النتائج عن ممارسة الكوادر الدينية للقيادة التحويلية لمحور رعاية مشاعر الأفراد بصورة مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.48)، وأيضا أظهرت النتائج بأن محور التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) جاءت نتيجته مرتفعة جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.476). وأظهرت نتيجة المتوسط الحسابي لمحور التأثير المثالي (الكاريزما) والبالغة (4.049) درجة مرتفعة للقيادة التحويلية.

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

م	الضغوط	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	القيادة التحويلية	التأثير المثالي (الكاريزما)	4.049	0.482	مرتفع
2		رعاية مشاعر الأفراد	4.480	0.414	مرتفع جدًا
3		التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	4.476	0.410	مرتفع جدًا
		المتوسط العام لمتغير القيادة التحويلية	4.335	0.372	مرتفع جدًا

عدد العينة (N) = 136.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية



شكل (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

وفيما يلي عرض النتائج بصورة تفصيلية بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات، ويتم عرضها كل بعد على حده، وبناء عليه جاءت النتائج على النحو الآتي:

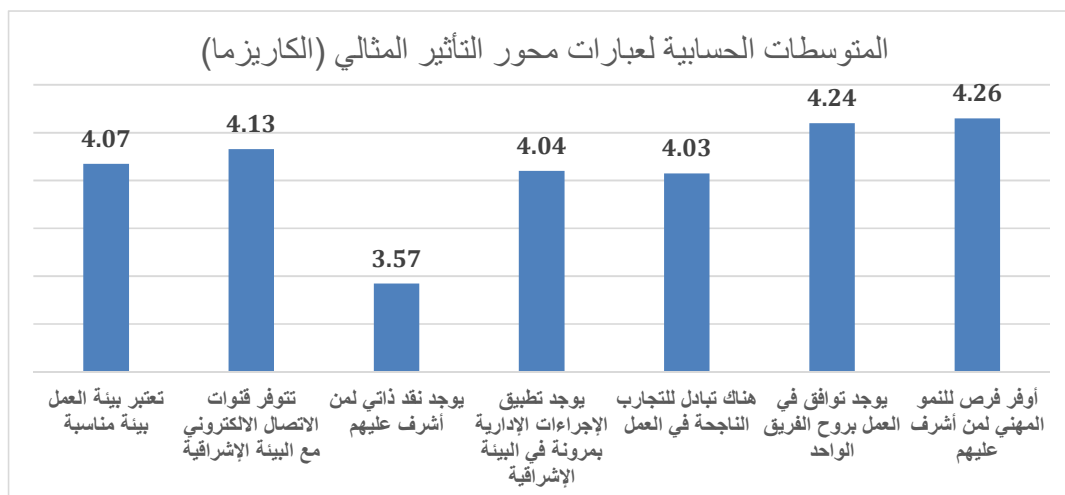
المحور الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لمحور التأثير المثالي (الكاريزما) أن الفقرات جاءت بدرجة تصنيف متفاوتة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.57-4.26)، مدلل على وجود مستويات بين المرتفعة والمرتفعة جدا. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (1) التي نصت على " أوفر فرص للنمو المهني لمن أشرف عليهم " بمتوسط حسابي وقدره (4.26)، وانحراف معياري وقدره (0.782). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت على: "يوجد نقد ذاتي لمن أشرف عليهم"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.57)، بانحراف معياري (0.907)، مما يدل على مستوى مرتفع لممارسة التأثير المثالي (الكاريزما) لمتغير القيادة التحويلية.

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التأثير المثالي (الكاريزما)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أوفر فرص للنمو المهني لمن أشرف عليهم	4.26	.782	مرتفع جدا
2	يوجد توافق في العمل بروح الفريق الواحد	4.24	.743	مرتفع جدا
3	هناك تبادل للتجارب الناجحة في العمل	4.03	.877	مرتفع
4	يوجد تطبيق الإجراءات الإدارية بمرونة في البيئة الإشرافية	4.04	.856	مرتفع
5	يوجد نقد ذاتي لمن أشرف عليهم	3.57	.908	مرتفع
6	تتوفر قنوات الاتصال الالكتروني مع البيئة الإشرافية	4.13	.917	مرتفع
7	تعتبر بيئة العمل بيئة مناسبة	4.07	.757	مرتفع

المحور الثاني: رعاية مشاعر الأفراد

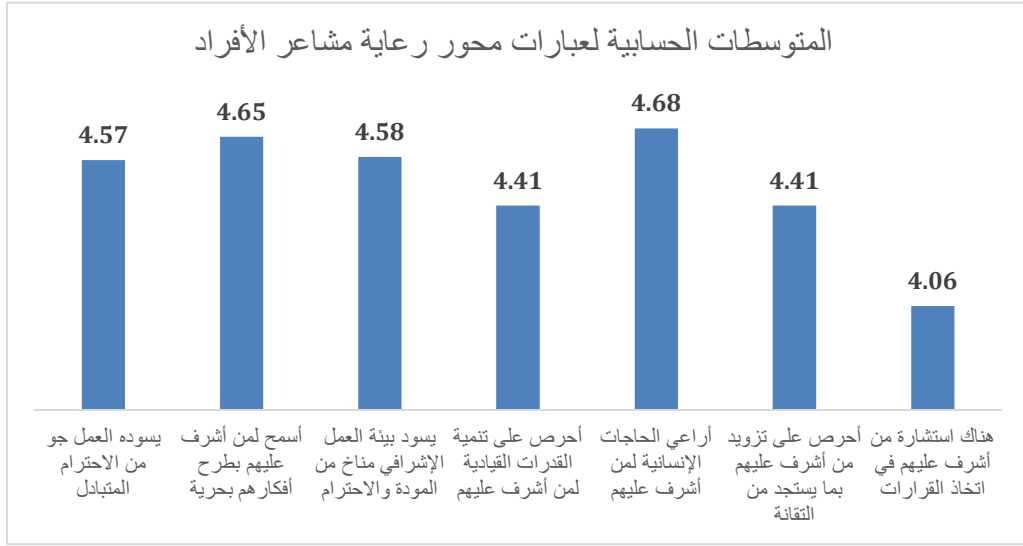


شكل (5) المتوسطات الحسابية لعبارات محور التأثير المثالي الكاريزما

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لمحور رعاية مشاعر الأفراد أن الفقرات جاءت بدرجة تصنيف متفاوتة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.06-4.68)، وتشير إلى وجود مستويات بين المرتفعة والمرتفعة جدا نحو ممارسة القيادة التحويلية لمحور رعاية مشاعر الأفراد، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي نصت على " أراعي الحاجات الإنسانية لمن أشرف عليهم" بمتوسط حسابي وقدره (4.68)، وانحراف معياري وقدره (.497). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت على: " هناك استشارة من أشرف عليهم في اتخاذ القرارات" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.06)، بانحراف معياري (0.841)، مما يدل على مستوى ممارسة مرتفعة لرعاية مشاعر الأفراد عند ممارسة القيادة التحويلية.

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رعاية مشاعر الأفراد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يسود العمل جو من الاحترام المتبادل	4.57	.554	مرتفع جدا
2	أسمح لمن أشرف عليهم بطرح أفكارهم بحرية	4.65	.565	مرتفع جدا
3	يسود بيئة العمل الإشرافي مناخ من المودة والاحترام	4.58	.578	مرتفع جدا
4	أحرص على تنمية القدرات القيادية لمن أشرف عليهم	4.41	.672	مرتفع جدا
5	أراعي الحاجات الإنسانية لمن أشرف عليهم	4.68	.497	مرتفع جدا
6	أحرص على تزويد من أشرف عليهم بما يستجد من التقانة	4.41	.694	مرتفع جدا
7	هناك استشارة من أشرف عليهم في اتخاذ القرارات	4.06	.841	مرتفع



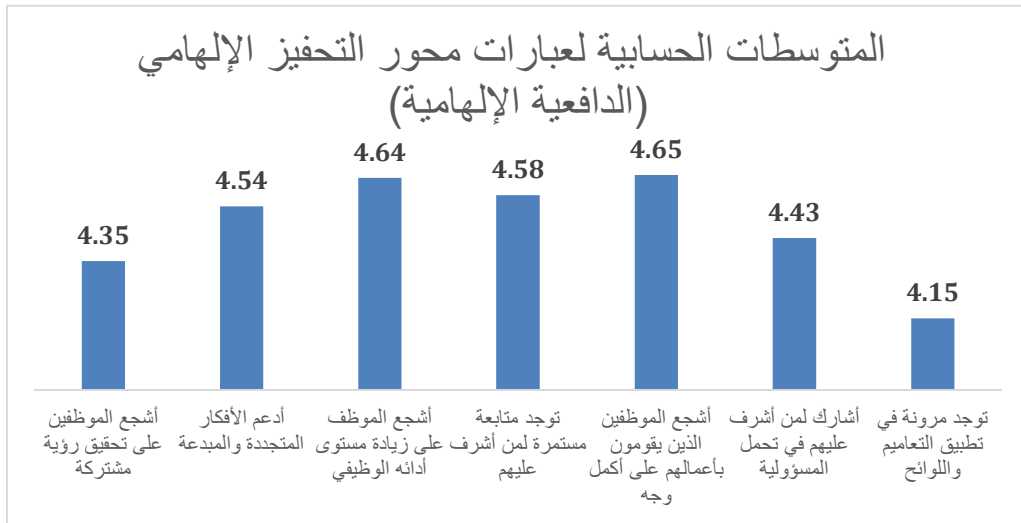
شكل (6) المتوسطات الحسابية لعبارات محور رعاية مشاعر الأفراد

المحور الثالث: التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لمحور التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) أن الفقرات اختلفت في مستوياتها، فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.15-4.65)، وتشير القيمة العددية للمتوسطات الحسابية إلى ممارسة الكوادر الدينية للعيونة المدروسة درجة مرتفعة إلى مرتفعة جدا للتحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية). حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي نصت على "يزعجني إغلاق محلات بيع المواد الغذائية" بمتوسط حسابي وقدره (4.65)، وانحراف معياري وقدره (0.565). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة الثانية، والتي نصت على: "توجد مرونة في تطبيق التعاميم واللوائح". وبلغ متوسطها الحسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.865)، مما يدل على ممارسة مرتفعة للتحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) عند أفراد العينة.

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أشجع الموظفين على تحقيق رؤية مشتركة	4.35	.714	مرتفع جدا
2	أدعم الأفكار المتجددة والمبدعة	4.54	.607	مرتفع جدا
3	أشجع الموظف على زيادة مستوى أدائه الوظيفي	4.64	.553	مرتفع جدا
4	توجد متابعة مستمرة لمن أشرف عليهم	4.58	.565	مرتفع جدا
5	أشجع الموظفين الذين يقومون بأعمالهم على أكمل وجه	4.65	.524	مرتفع جدا
6	أشارك لمن أشرف عليهم في تحمل المسؤولية	4.43	.663	مرتفع جدا
7	توجد مرونة في تطبيق التعاميم واللوائح	4.15	.865	مرتفع



شكل (7) المتوسطات الحسابية لعبارات محور التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)

عرض نتائج السؤال الثاني:

والذي ينص على " ما مستوى درجة الأداء الوظيفي لدى مشرفي الكوادر الدينية بوزارة الأوقاف

والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟"

يهدف السؤال البحثي إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى مشرفي الكوادر الدينية وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، حيث يتكون هذا المتغير من ثلاثة محاور رئيسة متمثلة في: الإيثار، والوعي والضمير، والإيثار، وعليه تستقصي الدراسة المستويات التي يمتلكها موظفو الكوادر الدينية بالوزارة من هذه السمات. اعتمدت الدراسة للحكم على نتائج المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الوظيفي على معيار المدى المبني من مقياس لكرت الخماسي، وهي على النحو الآتي كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (17) المعيار المستخدم في الحكم على مستويات الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة

الترميز	المعيار	المتوسط الحسابي	المستوى
1	غير موافق بشدة	1.001 - 0.79	منخفض جداً
2	غير موافق	1.802 - 0.59	منخفض
3	محايد	2.60 - 3.39	متوسط
4	موافق	3.40 - 4.19	مرتفع
5	موافق بشدة	4.205 - 0.00	مرتفع جداً

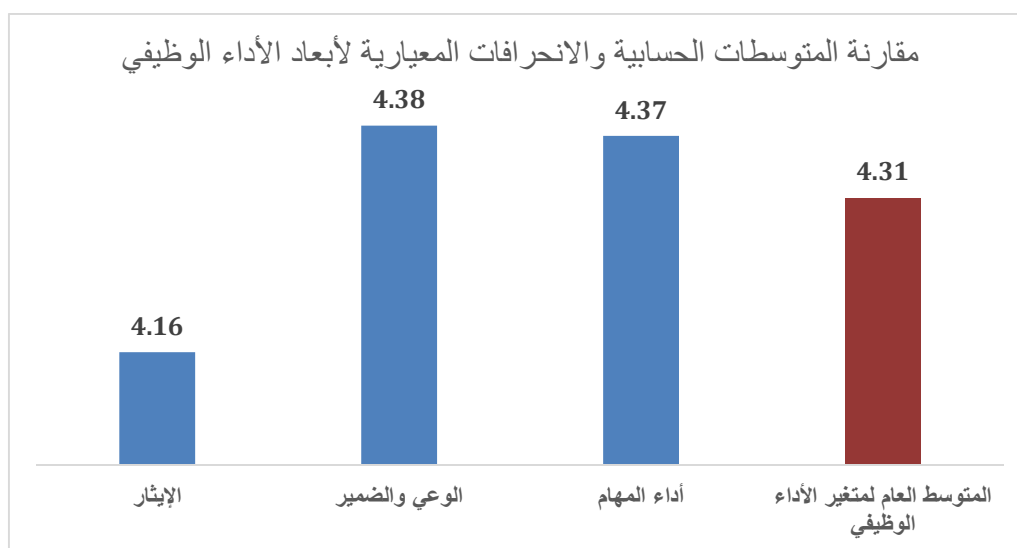
أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الأداء الوظيفي جاءت بمقدار (4.31)، والانحراف المعياري بمقدار (0.393)، وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع كبير جداً لمستوى الأداء الوظيفي لدى الكادر الإشرافي.

أظهرت النتائج عن مستوى مرتفع جدا لكل من محور الوعي بالضمير (المتوسط الحسابي = 4.38، الانحراف المعياري = 0.463) ومحور أداء المهام (المتوسط الحسابي = 4.37، الانحراف المعياري = 0.488) للأداء الوظيفي. أما بالنسبة لمحور الإيثار فقد أظهرت نتائج المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.16) امتلاك العينة المدروسة لمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي.

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي

م	الضغوط	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الأداء الوظيفي في	الإيثار	4.16	0.440	مرتفع
2		الوعي والضمير	4.38	0.463	مرتفع جدا
3		أداء المهام	4.37	0.488	مرتفع جدا
		المتوسط العام لمتغير الأداء الوظيفي	4.31	0.393	مرتفع جدا

عدد العينة (N) = 136.



شكل (8) مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي

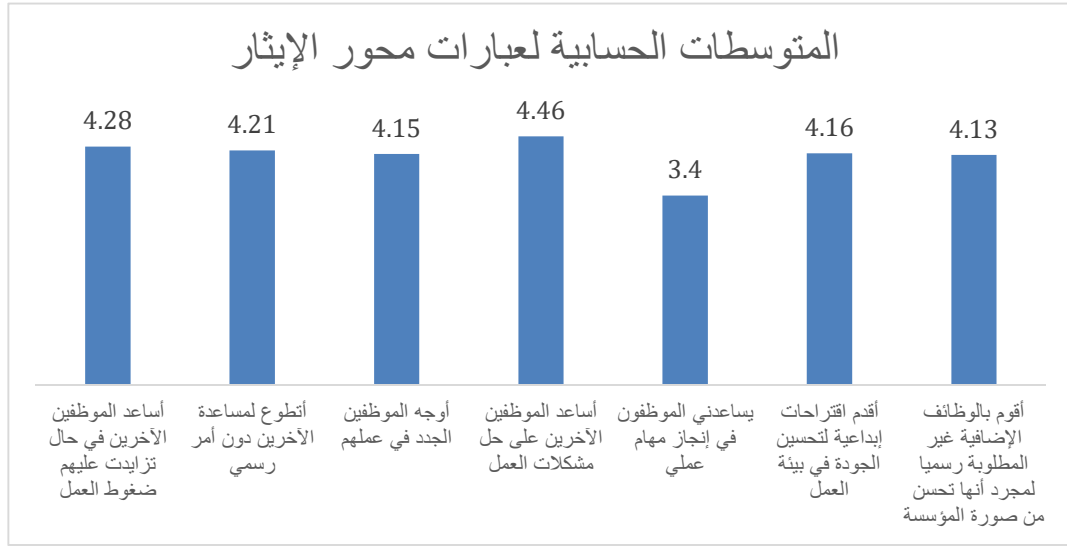
وفيما يلي عرض النتائج بصورة تفصيلية بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات، ويتم عرضها كل بعد على حده، وبناء عليه جاءت النتائج على النحو الآتي:

المحور الأول: الإيثار

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لمحور الإيثار أن الفقرات جاءت بدرجة تصنيف متفاوتة، تراوحت بين المستوى المرتفع والمرتفع جدا. حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.40-4.46). حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (4) التي نصت على "أساعد الموظفين الآخرين على حل مشكلات العمل" بمتوسط حسابي وقدره (4.46)، وانحراف معياري وقدره (0.620). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (5) التي نصت على: "يساعدني الموظفون في إنجاز مهام عملي"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.156)، مما يدل على مستوى مرتفع لمستوى الإيثار بين الكوادر الدينية في عينة الدراسة.

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإيثار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أساعد الموظفين الآخرين في حال تزايدت عليهم ضغوط العمل	4.28	.706	مرتفع جدا
2	أتطوع لمساعدة الآخرين دون أمر رسمي	4.21	.751	مرتفع جدا
3	أوجه الموظفين الجدد في عملهم	4.15	.5961	مرتفع
4	أساعد الموظفين الآخرين على حل مشكلات العمل	4.46	.620	مرتفع جدا
5	يساعدني الموظفون في إنجاز مهام عملي	3.40	1.156	مرتفع
6	أقدم اقتراحات إبداعية لتحسين الجودة في بيئة العمل	4.16	.743	مرتفع
7	أقوم بالوظائف الإضافية غير المطلوبة رسميا لمجرد أنها تحسن من صورة المؤسسة	4.13	.868	مرتفع



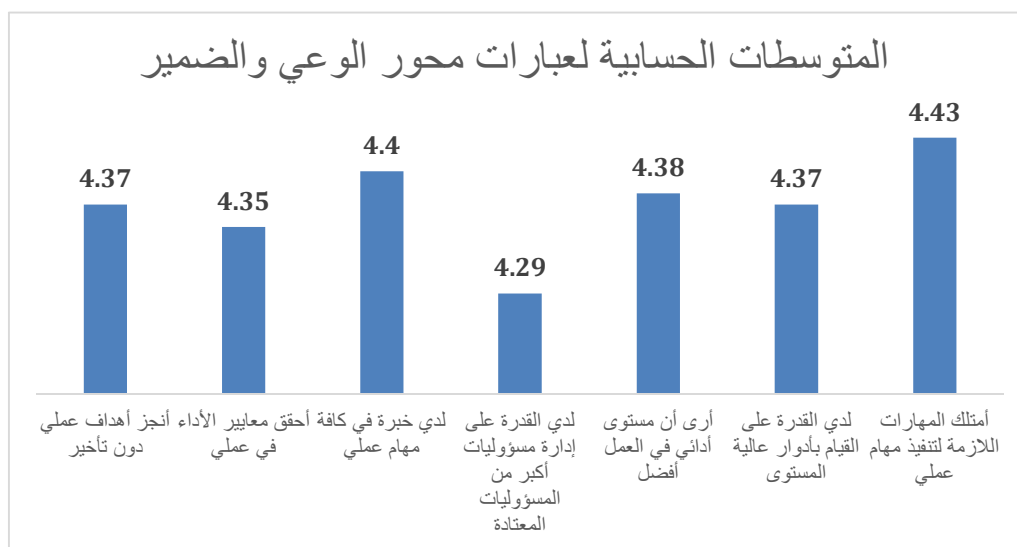
شكل (9) المتوسطات الحسابية لعبارات محور الإيثار

المحور الثاني: الوعي والضمير

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لمحور الوعي والضمير أن الفقرات جاءت بدرجة واحدة هو مستوى مرتفع جداً، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.29-4.43)، حيث أشارت جميع قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى امتلاك الكوادر الدينية لمستويات مرتفعة جداً من الوعي والضمير للأداء الوظيفي.

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الوعي والضمير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أنجز أهداف عملي دون تأخير	4.37	.606	مرتفع جدا
2	أحقق معايير الأداء في عملي	4.35	.637	مرتفع جدا
3	لدي خبرة في كافة مهام عملي	4.40	.682	مرتفع جدا
4	لدي القدرة على إدارة مسؤوليات أكبر من المعتاد	4.29	.729	مرتفع جدا
5	أرى أن مستوى أدائي في العمل أفضل	4.38	.677	مرتفع جدا
6	لدي القدرة على القيام بأدوار عالية المستوى	4.37	.686	مرتفع جدا
7	أمتلك المهارات اللازمة لتنفيذ مهام عملي	4.43	.605	مرتفع جدا



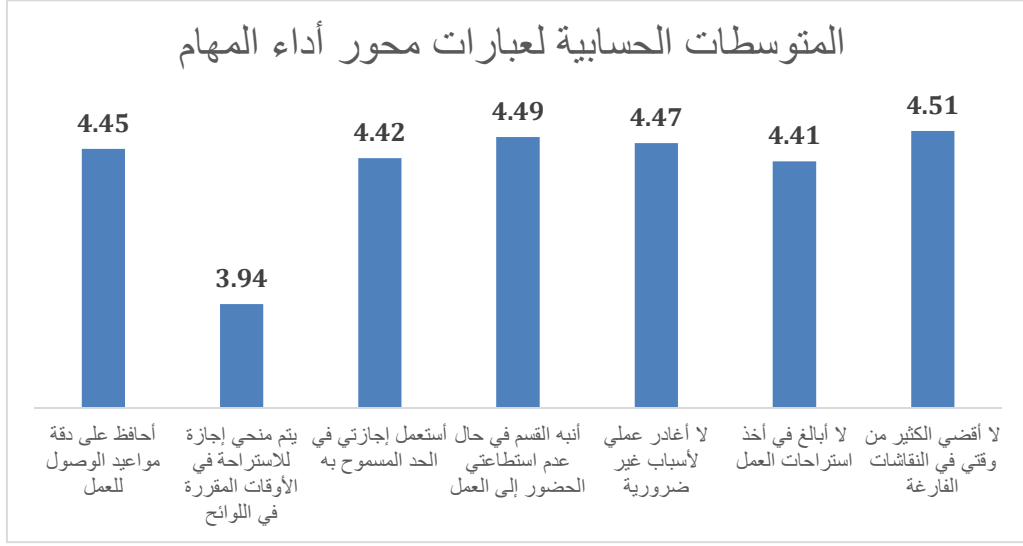
شكل (10) المتوسطات الحسابية لعبارات محور الوعي والضمير

المحور الثالث: أداء المهام

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لمحور أداء المهام أن الفقرات جاءت بدرجة واحدة هو مستوى مرتفع جدا باستثناء فقرة واحدة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.94-4.51)، حيث أشارت جميع قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى امتلاك الكوادر الدينية على مستويات مرتفعة جدا من الوعي والضمير للأداء الوظيفي، باستثناء الفقرة رقم (2) التي جاء متوسطها بقيمة (3.94)، مدلا على مستوى مرتفع من أداء المهام لدى الكوادر الدينية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء المهام

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أحافظ على دقة مواعيد الوصول للعمل	4.45	.618	مرتفع جدا
2	يتم منحي إجازة للاستراحة في الأوقات المقررة في اللوائح	3.94	.917	مرتفع
3	أستعمل إجازتي في الحد المسموح به	4.42	.650	مرتفع جدا
4	أنبه القسم في حال عدم استطاعتي الحضور إلى العمل	4.49	.667	مرتفع جدا
5	لا أغانر عملي لأسباب غير ضرورية	4.47	.769	مرتفع جدا
6	لا أبالغ في أخذ استراحات العمل	4.41	.704	مرتفع جدا
7	لا أقضي الكثير من وقتي في النقاشات الفارغة	4.51	.644	مرتفع جدا



شكل (11) المتوسطات الحسابية لعبارات محور أداء المهام

عرض نتائج السؤال الثالث:

والذي ينص على الآتي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الكادر الاشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة الوظيفية)؟

يدرس السؤال الفروق بين متغيرات الديمغرافية للدراسة الحالية ومحاور القيادة التحويلية. أظهرت النتائج لاختبار بوكس (Box's Test) لتجانس مصفوفة التباين قيمة (83.244)، وقيمة الفاء الإحصائية (1.203). ومستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0.151)، دالة على وجود فروق إحصائية بمعنى أن شرط التجانس للبيانات قد تحقق، وهو مؤشر جيد لجودة البيانات. أما بالنسبة لاختبار لافين (Levene's Test) لتساوي تباينات أخطاء المتغيرات، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001) لكل من التأثير المثالي (الكاريزما) (0.265)، ورعاية مشاعر الأفراد (0.070)، والتحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) (0.208) مما يدل على تحقق فرضية تساوي تباينات أخطاء المتغيرات تبعا لاختبار لافين، وبالتالي يواصل الباحث التحليل.

جدول رقم (22) اختبار لافين لمتغير القيادة التحويلية

الافتراضات	المتغيرات المدروسة	قيمة "ف"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
اختبار لافين Levene's Test	التأثير المثالي (الكاريزما)	1.213	17	.265
	رعاية مشاعر الأفراد	1.618	17	.070
	التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	1.294	17	.208

أظهرت النتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات كما هو موضح في الجدول أدناه عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين كل من محاور القيادة التحويلية سواء كان التأثير المثالي (الكاريزما) أو رعاية مشاعر الأفراد أو التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)، حيث جاءت جميع نتائج الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعنى عدم وجود فروق بين المتغيرات السابقة تعزى للنوع الاجتماعي أو العمر أو سنوات الخبرة.

جدول رقم (23) تحليل التباين متعدد المتغيرات بين المتغيرات المدروسة تعزى للنوع الاجتماعي

والعمر وسنوات الخبرة

الأبعاد	المتغير	درجة	متوسط	قيمة	مستوى
	الديموغرافي	الحرية	المربعات	"ف"	الدلالة
التأثير المثالي (الكاريزما)	النوع الاجتماعي	1	.511	2.173	.143
		1	.002	.014	.905
		1	.108	.688	.408
التأثير المثالي (الكاريزما)	العمر	2	.044	.189	.828
		2	.333	2.178	.118
		2	.293	1.862	.160
التأثير المثالي (الكاريزما)	سنوات الخبرة	3	.182	.774	.511
		3	.162	1.063	.368
		3	.155	.986	.402

عرض نتائج السؤال الرابع:

والذي ينص على الآتي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الأداء الوظيفي لدى

الكادر الاشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (النوع

اجتماعي، العمر، الخبرة الوظيفية)؟

يدرس السؤال الفروق بين متغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة الوظيفية) للدراسة

الحالية ومحاور الأداء الوظيفي والمتمثلة في الإيثار والوعي والضمير وأداء المهام. أظهرت النتائج

لاختبار بوكس (Box's Test) لتجانس مصفوفة التباين قيمة (67.119)، وقيمة الفاء الإحصائية (0.970). ومستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0.537)، دالة على وجود فروق إحصائية بمعنى أن شرط التجانس للبيانات قد تحقق. وهو مؤشر جيد لجودة البيانات.

أما بالنسبة لاختبار لافين (Levene's Test) لتساوي تباينات أخطاء المتغيرات، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001) لكل من الإيثار (0.083)، والوعي والضمير (0.022)، وأداء المهام (0.092) مما يدل على تحقق فرضية تساوي تباينات أخطاء المتغيرات تبعا لاختبار لافين، وبالتالي يواصل الباحث التحليل.

جدول رقم (24) اختبار لافين لمتغير الأداء الوظيفي

الاختلافات	المتغيرات المدروسة	درجات الحرية	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
اختبار لافين	الإيثار	17	1.572	0.083
Levene's Test	الوعي والضمير	17	1.921	0.022
	أداء المهام	17	1.540	0.092

أظهرت النتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات كما هو موضح في الجدول أدناه عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين كل من محاور الأداء الوظيفي سواء كان الإيثار أو الوعي والضمير أو أداء المهام، حيث جاءت جميع نتائج الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعنى عدم وجود فروق بين المتغيرات السابقة تعزى للنوع الاجتماعي أو العمر أو سنوات الخبرة.

جدول رقم (25) تحليل التباين متعدد المتغيرات بين المتغيرات المدروسة تعزى للنوع الاجتماعي والعمر وسنوات الخبرة

الأبعاد	المتغير الديموغرافي	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الإيثار	الجنس	1	.140	.742	.391
الوعي والضمير		1	.010	.047	.828
أداء المهام		1	.002	.008	.930
الإيثار	العمر	2	.129	.684	.507
الوعي والضمير		2	.334	1.600	.206
أداء المهام		2	.165	.716	.491
الإيثار	سنوات الخبرة	3	.459	2.433	.068
الوعي والضمير		3	.241	1.155	.330
أداء المهام		3	.376	1.632	.186

عرض نتائج السؤال الخامس:

والذي ينص على الآتي: " هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

للكادر الاشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟

يسعى السؤال إلى استقصاء العلاقات الارتباطية بين محاور القيادة التحويلية ومحاور الأداء الوظيفي

لدى الكوادر الدينية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية. ومن أفضل الأساليب الإحصائية للإجابة على

هذا السؤال البحثي هو معامل ارتباط بيرسون (Pearson). والذي من خلاله يمكن دراسة القوة

العلاقة القائمة بين المتغيرات المدروسة وتحديد اتجاه العلاقة. وتصنف العلاقات الارتباطية الأكثر من (0.07) بأنها علاقة قوية بينما العلاقات التي تتراوح ما بين (0.4-0.6) لأنها علاقة متوسطة، والعلاقات التي تقل من (0.03) بأنها علاقة ضعيفة، كما تدل القيمة الموجبة للعلاقة على طردية العلاقة، والقيمة السالبة للعلاقة على العلاقة العكسية بين المتغيرات (شيراز، 2015).

أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على مستوى جميع محاور كل من متغير القيادة التحويلية ومحاور متغير الأداء الوظيفي بدون استثناء؛ حيث دلت النتائج أيضا على تباين واختلاف في القوة الارتباطية.

أظهرت النتائج الارتباطية عن وجود تفاوت في القوة الارتباطية بين المحاور حيث جاءت أعلى قوة ارتباطية بين محور التحفيز الإلهام ومحور رعاية المشاعر للأفراد للقيادة التحويلية، حيث بلغت القوة الارتباطية (0.770) مما يدل على وجود قوة ارتباطية عالية بين هذين المحورين. أما بالنسبة لأقل قوة ارتباطية جاءت بين محور الإيثار لمتغير الأداء والوظيفي ومحور التأثير المثالي (الكاريزما) لمتغير القيادة التحويلية حيث بلغت القوة الارتباطية (0.363). ومن الملاحظ من النتائج أن محور التأثير المثالي (الكاريزما) يرتبط بدرجة متوسطة إلى ضعيفة مع جميع المحاور المدروسة. وتشير جميع نتائج العلاقات الارتباطية بأنها ذات القيمة الموجبة عن وجود علاقة ذات اتجاهات إيجابية بين جميع المحاور أي أنه كلما زاد التغير في أحد المحاور زاد التغير في المحور الآخر بصورة فردية.

جدول رقم (26) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين محاور متغير القيادة التحويلية ومحاور متغير

الأداء الوظيفي (N = 136)

أداء المهام	الوعي والضمير	الإيثار	التحفيز الإلهامي	رعاية المشاعر	التأثير المثالي	
					1	التأثير المثالي
				1	.530**	رعاية المشاعر
			1	.770**	.500**	التحفيز الإلهامي
		1	.597**	.555**	.363**	الإيثار
	1	.501**	.626**	.682**	.473**	الوعي والضمير
1	.633**	.588**	.546**	.597**	.399**	أداء المهام

** العلاقة عند مستوى دلالة 0.01 (ثنائي الذيل).

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات

مقدمة

في هذه الفصل بعون الله سيتم مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية)، وتغطية أهم التوصيات التي تساعد على تعزيز ممارسة القيادة التحويلية وتطوير الأداء الوظيفي.

مناقشة النتائج :

مناقشة نتيجة السؤال الأول:

والذي نص على " ما مستوى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مشرفي الكوادر الدينية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟

حيث أشارت النتائج إلى ارتفاع كبير جداً لمستوى ممارسة الكوادر الإشرافية الدينية للقيادة التحويلية، وأن كل محاور القيادة التحويلية جاءت مرتفعة جداً، على الترتيب التالي: (رعاية مشاعر الأفراد، ثم التحفيز الإلهامي، وأخيراً التأثير المثالي).

اتفقت نتيجة ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية، مع غالب الدراسات التي اطلع عليها الباحث، مثل: دراسة (المطيري، 2020)، ودراسة (البقعاوي، 2019)، ودراسة (آل عوض، 2019)، (عمرون، 2018)، ودراسة (الفيفي، 2018)، ودراسة (الفليتيية، 2015).

وخالفت دراسة (الحامدي، 2019) بأن ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة الظاهر جاءت متوسطة في معظم أبعاد القيادة التحويلية.

ويعزو الباحث هذا الارتفاع الكبير لممارسة القيادة التحويلية لدى الكادر الاشرافي، لما يتميزون به من معرفة جيدة لمتطلبات الوظيفة، ومعرفة أدوارهم، وأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، ووجود مرونة في تطبيق التعاميم واللوائح، ولوجود الاحترام المتبادل بين الكادر الاشرافي والذين يشرفون عليهم، ولتطبيق التحفيز المستمر، لرفع الدافعية لديهم للمنافسة وتطوير أدائهم.

مناقشة نتيجة السؤال الثاني:

والذي ينص على " ما مستوى درجة الأداء الوظيفي لدى مشرفي الكوادر الدينية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟"

والتي أشارت النتيجة في هذا السؤال إلى ارتفاع كبير جدا لمستوى الأداء الوظيفي لدى الكادر الإشرافي، وأظهرت النتائج عن مستوى مرتفع جدا لكل من محاور الأداء الوظيفي، وبالترتيب التالي: (الوعي والضمير، ثم أداء المهام، ثم الإيثار)

وافقت نتيجة هذه الدراسة جميع الدراسات التي اطلع عليها الباحث، مثل: دراسة (اليعربي، 2016) (Kasim،Alzayoud) (2015 ، 2010).

ويمكن أن يعزى هذا الارتفاع الكبير للأداء الوظيفي حسب المقياس المستخدم، إلى وجود الوازع الديني لدى الكادر الاشرافي، وبحكم دراستهم الجامعية للدراسات الشرعية، وإلى وجود إدارة قوية تتابع العمل بشكل دوري، ووجود تشارك في اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق الواحد، وعدم وجود حواجز بيروقراطية بين الموظفين داخل الوزارة.

مناقشة نتيجة السؤال الثالث:

والذي ينص على الآتي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الكادر الاشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة الوظيفية)؟

والتي نصت النتيجة إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين كل من محاور القيادة التحويلية تعزى للنوع الاجتماعي أو العمر أو سنوات الخبرة.

وهذه النتيجة وافقت نتيجة دراسة (الحامدي، 2019) التي نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة)، ودراسة (المطيري، 2020) حيث قالت لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي، وخالفت هذه الدراسة بوجود فروق دالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية وتطوير الأداء لمديري المدارس تعزى للنوع الاجتماعي، لصالح الذكور.

ويمكن أن يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلة من الكادر الإشرافي، يعزى للعمر ولسنوات الخبرة، إلى أن إجراءات العمل الإشرافي واضحة لا يتطلب أن يكون للعمر أو للخبرة أي دور في ارتفاع ممارسة القيادة التحويلية، وكذا يمكن أن يعزى ذلك إلى وجود تنافس في وظيفة الإشراف، وخضوعهم لمقابلات لاختيار الأجدر بالوظيفة، مما جعل العمر وسنوات الخبرة لا تؤثر في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الكادر الإشرافي.

ويعزى عدم وجود فروق بين ممارسة الكادر الاشرافي للقيادة التحويلة تعزى للنوع الاجتماعي، لأن حسب النظام أن كل جنس يشرف على جنسه، فالموظفات تشرف عليهن مشرفة، والموظفون يشرف عليهم مشرف.

مناقشة نتيجة السؤال الرابع:

والذي ينص على الآتي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الأداء الوظيفي لدى الكادر الإشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة الوظيفية)؟

فقد أشارت النتيجة بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين كل من محاور الأداء الوظيفي سواء كان الإيثار أو الوعي والضمير أو أداء المهام، تعزى للنوع الاجتماعي أو العمر أو سنوات الخبرة.

ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بنفس تفسير نتيجة السؤال الثالث.

مناقشة نتيجة السؤال الخامس:

والذي ينص على الآتي: " هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للكادر الإشرافي الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟

حيث نصت النتيجة على وجود علاقات ارتباطية ذات اتجاهات إيجابية، على مستوى جميع محاور كل من متغير القيادة التحويلية ومحاور متغير الأداء الوظيفي بدون استثناء؛ حيث دلت النتائج أيضا على تباين واختلاف في القوة الارتباطية. فجاء أعلى قوة ارتباط بين محور التحفيز الإلهامي (القيادة التحويلية) ومحور رعاية المشاعر (الأداء الوظيفي) لدى الكادر الإشرافي.

وهي نتيجة متوقعة، فكلما زادت ممارسة القيادة التحويلية لدى مشرفي الكوادر الدينية زاد مستوى الأداء الوظيفي، فممارسة المشرف الديني لأساليب ومحاور القيادة التحويلية، والتي جاءت درجات كل المحاور مرتفعة، بلا شك سيؤثر إيجابيا على أدائهم الوظيفي، وهو ما أكدته دراسات كثيرة.

وافقت هذه النتيجة دراسات عدة، منها دراسة (العتيبي، 2019) التي أشارت بأن أسلوب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الكادر الإشرافي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وكان التأثير الأكبر لممارسة القيادة التحويلية، ودراسة (البقعاوي، 2019) التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية لها التأثير الكبير في التطوير لدى الأداء الوظيفي، ودراسة (عمرون، 2018) التي أكدت على وجود أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وأن القائد الذي يمتلك القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه من عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم، ودراسة (الفليتية، 2015) التي أكدت على وجود علاقة موجبة قوية بين القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، ودراسة (محسن، 2012) والتي أشارت إلى جود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية، وأكدت كذلك دراسة (سلامات وعدنان ونور الدين، 2013) على وجود علاقة موجبة قوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

الخلاصة:

تناول الفصل الخامس تفسير نتائج الدراسة حيث جاءت النتائج كالتالي: ارتفاع كبير جدا لمستوى ممارسة الكوادر الإشرافية الدينية للقيادة التحويلية، حيث انفتحت نتيجة ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية، مع غالب الدراسات التي اطلع عليها الباحث، ويعزو الباحث هذا الارتفاع الكبير لممارسة القيادة التحويلية لدى الكادر الإشرافي، لما يتميزون به من معرفة جيدة لمتطلبات الوظيفة، ومعرفة أدوارهم، كذلك جاءت النتائج بارتفاع كبير جدا لمستوى الأداء الوظيفي لدى الكادر الإشرافي، حيث عزا الباحث هذا الارتفاع الكبير للأداء الوظيفي حسب المقياس المستخدم، إلى وجود الوازع الديني لدى الكادر الإشرافي، وبحكم دراستهم الجامعية للدراسات الشرعية، وإلى وجود إدارة قوية تتابع، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين كل من محاور القيادة التحويلية تعزى للنوع الاجتماعي أو سنوات الخبرة، ويمكن أن يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية من الكادر الإشرافي، يعزى لسنوات الخبرة، إلى أن إجراءات العمل الإشرافي واضحة لا يتطلب أن يكون للخبرة أي دور في ارتفاع ممارسة القيادة التحويلية، وجاءت النتائج كذلك بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين كل من محاور الأداء الوظيفي سواء كان الإيثار

أو الوعي والضمير أو أداء المهام، تعزى للنوع الاجتماعي أو سنوات الخبرة، وإلى وجود علاقات ارتباطية ذات اتجاهات إيجابية، على مستوى جميع محاور كل من متغير القيادة التحويلية ومحاور متغير الأداء الوظيفي بدون استثناء، وهي نتيجة متوقعة، فكلما زادت ممارسة القيادة التحويلية لدى مشرفي الكوادر الدينية زاد مستوى الأداء الوظيفي، فممارسة المشرف الديني لأساليب ومحاور القيادة التحويلية.

والتي جاءت درجات كل المحاور مرتفعة، بلا شك سيؤثر إيجابيا على أدائهم الوظيفي، وهو ما أكدته دراسات كثيرة.

التوصيات

- 1- تنظيم ندوات علمية ودورات خاصة، وبرامج تدريبية، لتعزيز ممارسة القيادة التحويلية لدى الجهات الحكومية الأخرى، للارتقاء بالأداء.
- 2- ضرورة تبني وزارة الأوقاف والشؤون الدينية نمط القيادة التحويلية كمنهج ينطلق منه الكادر الإشرافي.
- 3- دعم كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية.
- 4- العمل على ترسيخ رؤية مشتركة للعمل داخل المؤسسة، لإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- 5- إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي تتبعها الوزارة.

المراجع

العربية:

1. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. (2009). لسان العرب. القاهرة: دار المعرف للنشر والتوزيع.
2. بدوي، أحمد كي. (1985). معجم المصطلحات للإعلام. القاهرة: دار الكتاب المصري.
3. فاضل، أحمد شهيناز. (2008). تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
4. آل عوض، أمل عمر معتوق (2019). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين، رابطة التربويين العرب، السعودية.
5. البقاعوي، موضي مشرف صبر. (2019). دراسات عربية في التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب، المملكة العربية السعودية.
6. بوخدوني، وهيبه. (2014). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات الأعمال. مكتبة العلوم الإدارية، الأردن.
7. الحامدي، سالم بن خميس بن حارب. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
8. الحراشية، حسين محمد. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

9. حسن، ماهر محمد صالح. (2013). دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة أريد " رابطة التربويين العرب، السعودية.
10. الخصاونة، صالح. (1989). توزيع الدخل من الأجور للعاملين في القطاع الخاص والخاصين لأحكام الضمان الاجتماعي في الأردن"، جامعة اليرموك، الأردن.
11. زياد، الخليفة سعيد. (2007). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء " دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
12. الديب، سامر كمال حامد. (2021). مدى ممارسة القيادة الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تنميتها"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
13. ربحي مصطفى عليان. (2005). الاتصال والعلاقات العامة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عجمان، الأردن.
14. سرحان، محمد محمود محمد. (2010). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتنمية المهارات السياسية لدى القيادات الشبابية بالريف" دراسة مطبقة على القيادات الشبابية بمركز شباب قرية جاليا. مركز بلقيس بالدقهلية، جامعة حلوات، مصر.
15. السعود، يوسف. (2010). أهمية نمط القيادة التحويلية في تطوير المدارس الخاصة"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث، الأردن.
16. سميث، ستيف. (2001). إدارة التغيير"، مكتبة الشقري للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية.
17. السويدان، طارق. (2006). نظريات القيادة"، دار بن حزم، بيروت، لبنان.

18. الشاوي، أحلام رجب. (2010). مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في القطاع العام العراقي " دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، جامعة اليرموك، الأردن.
19. الشربيني، هلال الهلالي. (2008). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظام التعليمي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
20. شيراز، محمد صلاح. (2015). التحليل الإحصائي للبيانات SPSS. خوارزم العالمية، جدة، المملكة العربية السعودية.
21. صالحه، رحوتي. (2010). المرأة بين مطرقة التقاليد وسندان الحداثة. مجلة الفرقان، المجلد (65)، المغرب.
22. الطراونة، سماح أحمد. (2012). تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، جامعة أم درمان الإسلامية.
23. الطيب، كشرود عمار. (1992). معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيم والإدارة. جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.
24. العازمي، محمد بزيغ حامد بن متولي. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري " دراسة ميدانية مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
25. صقر، عاشور أحمد. (1994). مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.

26. العتيبي، أحمد منير ذعار. (2019). "أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين" دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل بيت، الأردن.
27. عطوان أسعد حسين، مطر، يوسف خليل. (2018). مناهج البحث العلمي. دار الكتب العلمية، بيروت.
28. عقيل أبو بكر محمد. (2006). أساليب تخطيط القوى العاملة وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية: شركة البريقة لتسويق النفط " دراسة تطبيقية على قطاع النفط، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
29. عمرون مفتاح. (2018). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية " دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة بالجزائر " جامعة ريان عاشور الجلفة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر.
30. العمري، مشهور بن ناصر. (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
31. العميان، محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
32. عيسى، سناء محمد. (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة " كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
33. الغالبي، طاهر محسن منصور إدريس ووائل محمد صبحي. (2009). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر.

34. الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
35. الفليتيّة، بدرية بنت خميس بن حمد (2015). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
36. الفيغي، نورة بنت يحيى. (2018). متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة (عسير) بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية 2030م. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر.
37. قجة، رضا. (2003). أداء العامل في التنظيم الصناعي. باتنينت.
38. القريوتي، محمد قاسم. (2001). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
39. قلبو، سعيد. (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
40. اللوزي، موسى. (2002). التنظيم وإجراءات العمل. دار وائل للنشر، الأردن.
41. ماهر، أحمد. (2010). نظم الأجور والتعويضات. الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر.
42. محسن، عبد العزيز براك. (2012). أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي " (دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية). جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن.
43. سعيد، محمد أنور سلطان. (2003). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الجديدة.

44. محمد، غنيم أحمد. (2005). مشكلات تقويم التحصيل الدراسي بين النظريتين الكلاسيكية والمعاصرة في القياس النفسي. مجلة مركز البحوث التربوية، كلية المعلمين، العدد الخامس، جامعة الزقازيق، مصر.
45. المشهداني. (2017). مناهج البحث الإعلامي. دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
46. المصري، أحمد محمد. (2000). الإدارة الحديثة. مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
47. مصطفى، عبد العظيم السعيد. (2006). ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعلم الثانوي العام دراسة ميدانية. مجلة مستقبل التربية العربية، مصر.
48. المطيري، سعد مجعد جبر. (2020). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة جامعية، جامعة مؤتة، الأردن.
49. المنذري، فايزة بنت ناصر بن راشد. (2003). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، سلطنة عمان.
50. نصار، حمدي جابر محمد. (2015). العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمصر. جامعة بور سعيد، كلية التجارة، مصر.
51. نوزان، حسن أحمد. (1996). المنهج الوصفي في كتاب سيبويه. جامعة قاريونس، المدينة بنغازي، ليبيا.
52. الهبارنة، أحمد كريم. (2020). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل لجودة حياة العمل" دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، الأردن.

53. الهواري، سيد. (1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية.

مكتبة عين الشمس، القاهرة.

54. اليعربي، علي بن سيف. (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري

مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. جامعة المنصورة، مصر.

المراجع الأجنبية:

1. Alzyoud, A. (2015). Work engagement amongst academics in Jordan. A Doctor of Philosophy dissertation presented to Vtara University, Malaysia.
2. Bass, B.M. (1985): Leadership and performance Beyond Expectations, Free Press, New York, NY.
3. Befort, N. and Hatstrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance. Experience, Job Roles, and Ratings of the Importans of Job Behaviors. Applied H.R.M. Research, 8(1), 17-32.
4. Burns, J.M. (1978): Leadership, Harper, New.
5. Colvin, Robber (1999): Transformationd leadership: a Prescription for Contemporary organizations, leadership: a Values philosophy model, international journal of Value-bades management.
6. Conger, M. (2002): Leader ship: Learning to share the Vision, Organizational dynamics, Winter Vol. 19. Issue3.
7. Daft, R. (2008). Organization theory and design. New York: West Publishing.
8. Kasim, R. (2010). The Relationship of Knowledge Management practices. Competencies and the Organizational performance of Government Departments in Malaysia. International Journal of Human and Social Sciences, V01.5, No. 4, P.P 219-225.
9. Likert, Rensis,(1981) " New patterns of Management ", New York, McGraw-Hill Book, Co.3rd,
10. Selamat, N., Nordin, N., & Adnan A.A. (2013). Rekindle Teacher's Organilational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior, procedia-Social and Behavioral Sciences 90,566-574.

11. Skeese, M. (2005): "An assessment of Florida schools district Superintendent's Leadership Styles and Organizational Commitment Of district Principals". Unpublished PhD, Dissertation.
12. Wolfram, H, 8Mohr, G. (2009). Transformation leadership, team god Futfillment, and Follower work satisfaction: The moderatine effects of deep-level similarity in leadership & Organizatinzaitionl Studies, V15, N (2).
13. Yair Amichai Hamburger: Mathematical Leadership Vision, Journal of Psuchcr gy, Nov2000.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين الذين شاركوا في تحكيم أداة الدراسة

م	الاسم	التخصص	الرتبة	مكان العمل
1	طلال شعبان أحمد عامر	تكنولوجيا التعليم	أستاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
2	سالم سليم الغنبوصي	إدارة التعليم العالي	أستاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
3	سعيد بن محمد المكتومي	لغة عربية	دكتور	جامعة السلطان قابوس
4	عبد الرحمن محمد الحاج	تكنولوجيا التعليم	أستاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
5	ناصر بن راشد الغداني	مناهج وطرق التدريس	دكتور	جامعة السلطان قابوس
6	أيمن عبد الرحمن إسماعيل	الوثائق والمعلومات	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
7	صالح بن حمود السنوي	الإدارة	دكتور	جامعة الشرقية
8	رمزي سلام	إدارة الأعمال	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
9	خالد عيد دهليز	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	جامعة الشرقية

الملحق رقم (2) أداة الاستبانة

أخي الموظف / أختي الموظفة

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول موضوع (القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي) دراسة ميدانية على المشرفين الدينين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال " قيادة " باللغة العربية، بجامعة الشرقية، التكرم تعبئة الاستمارة على جميع الفقرات بكل مصداقية ودقة، لأنه سيكون لها أثراً كبيراً للوصول إلى نتائج إيجابية، علماً بأن إجابتك ستكون في موضع العناية والسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

بيانات أولية (البيانات الشخصية):

الاسم (اختياري):

المسمى الوظيفي:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: اقل من 25 سنة، من 25-30 سنة، من 30-40 سنة، من 40 فأكثر

سنوات الخبرة: 1-5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

المحور الأول: القيادة التحويلية

م	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)						
1	أوفر فرص للنمو المهني لمن أشرف عليهم					
2	يوجد توافق في العمل بروح الفريق الواحد					
3	هناك تبادل للتجارب الناجحة في العمل					
4	يوجد تطبيق الإجراءات الإدارية بمرونة في البيئة الإشرافية					
5	يوجد نقد ذاتي لمن أشرف عليهم					
6	تتوفر قنوات الاتصال الالكتروني مع البيئة الإشرافية					
7	تعتبر بيئة العمل بيئة مناسبة					
البعد الثاني: رعاية مشاعر الأفراد						
1	يسوده العمل جو من الاحترام المتبادل					
2	أسمح لمن أشرف عليهم بطرح أفكارهم بحرية					
3	يسود بيئة العمل الإشرافي مناخ من المودة والاحترام					

					أحرص على تنمية القدرات القيادية لمن أشرف عليهم	4
					أراعي الحاجات الإنسانية لمن أشرف عليهم	5
					أحرص على تزويد من أشرف عليهم بما يستجد من التقانة	6
					هناك استشارة من أشرف عليهم في اتخاذ القرارات	7
البعد الثالث: التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)						
					أشجع الموظفين على تحقيق رؤية مشتركة	1
					أدعم الأفكار المتجددة والمبدعة	2
					أشجع الموظف على زيادة مستوى أدائه الوظيفي	3
					توجد متابعة مستمرة لمن أشرف عليهم	4
					أشجع الموظفين الذين يقومون بأعمالهم على أكمل وجه	5
					أشارك لمن أشرف عليهم في تحمل المسؤولية	6
					توجد مرونة في تطبيق التعاميم واللوائح	7

المحور الثاني: تطوير الأداء الوظيفي.

م	العبارة	موافق	غير موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الإيثار						
1	أساعد الموظفين الآخرين في حال تزايدت عليهم ضغوط العمل					
2	أتطوع لمساعدة الآخرين دون أمر رسمي					
3	أوجه الموظفين الجدد في عملهم					
4	أساعد الموظفين الآخرين على حل مشكلات العمل					
5	يساعدني الموظفون في إنجاز مهام عملي					
6	أقدم اقتراحات إبداعية لتحسين الجودة في بيئة العمل					
البعد الثاني: أداء المهام						
1	أنجز أهداف عملي دون تأخير					
2	أحقق معايير الأداء في عملي					
3	لدي خبرة في كافة مهام عملي					
4	لدي القدرة على إدارة مسؤوليات أكبر من المسؤليات المعتادة					

					أرى أن مستوى أدائي في العمل أفضل	5
					لدي القدرة على القيام بأدوار عالية المستوى	6
					أمتلك المهارات اللازمة لتنفيذ مهام عملي	7
البعد الثالث: الوعي والضمير						
					أحافظ على دقة مواعيد الوصول للعمل	1
					يتم منحي إجازة للاستراحة في الأوقات المقررة في اللوائح	2
					أستعمل إجازتي في الحد المسموح به	3
					أنبه القسم في حال عدم استطاعتي الحضور إلى العمل	4
					لا أغادر عملي لأسباب غير ضرورية	5
					لا أبالغ في أخذ استراحات العمل	6
					لا أقضي الكثير من وقتي في النقاشات الفارغة	7

الملحق رقم (3) رسالة تسهيل مهمة باحث



التاريخ 2021/10/24

الفاضل/ مدير عام الوعظ والارشاد
وزارة الاوقاف والشؤون الدينية

تحية طيبة وبعد ١١١

الموضوع / تسهيل مهمة الباحث

يرجى العلم بأن العامل/ سعيد بن علي بن راشد النظري ، والذي يحمل الرقم الجامعي (1907530) مقيد بجامعة الشرقية في كلية إدارة الأعمال تخصص ماجستير إدارة الأعمال باللغة العربية (القيادة) ، وهو الآن في مرحلة اعداد وكتابة الرسالة، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث والتعاون معه بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ، علماً بأن البيانات والأحصائيات التي سيتم جمعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ١١١١

الدكتور اسمالم بن سعيد العبري
القائم بأعمال عميد كلية إدارة الأعمال

