



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



# الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين

(دراسة على عينة من الجامعات الحكومية ولاية الخرطوم)

## **The Moderating Role of Organizational Culture in Relationship between Transformational Leadership and Employees Performance**

(Case Study in a Sample of Governmental Universities Khartoum State)

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف

إعداد الدارس:

د. أمينة عبدالقادر علي حميده

يوسف آدم محمد شايب

فبراير 2020 م - 1441 هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## الآية

قَالَ اللهُ تَعَالَى:

{ يَرْفَعِ اللهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ }

صدق الله العظيم

سورة المجادلة: الآية (11)



## الشكر والعرفان

الحمد لله جلت قدرته من علي بالصحة والعافية ، وأعانني على مواصلة السير حتي النهاية ، واصلي واسلم على خير خلق الله النبي الأمي محمد بن عبدالله ، وعلى اله وصحبه أجمعين تقديراً و عرفاناً مني لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،، أساتذة وموظفين وعاملين.

ونزجي جزيل الشكر إلي أسرة كلية الدراسات العليا ومكتبة كلية الدراسات التجارية، سائلين المولي عز وجل أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم. دائما تكون كلمات الشكر والثناء في غاية الصعوبة عند الصياغة ربما لأنها نشعر دوما بقصورها وعدم إيفائها حق من نشكرها ونهديها هذه الأسطر فالليوم أقف أمام الصعوبة ذاتها وأقدم بعظيم التقدير والوفاء والامتنان إلى مشرفي الغالية الذي وقف بجانبني مرشدا ومعلما وناقدا ومحفزا فكل الشكر والعرفان الى د.أمينة عبدالقادر علي حميده (العجباني)، صاحبة القلب الحاني، والعقل النير، والخبرة الواسعة ، والنفس المتواضعة ، الذي لم تبخل علي بنصائحها القيمة ، وتوجيهاتها السديدة ، ورعايتها المستمرة ، منحتني من وقتها وجهدها الكثير، مما كان لها الأثر في انارة دربي وإرشادي إلي ما فيه الصواب ، وتمكني من إتمام هذه الدراسة التي رعتها من البداية إلى أن اخرجت بالشكل النهائي.

كما اوجه شكري وتقديري الى أسرة كلية الأقتصاد والدراسات التجارية جامعة نيالا ، ولا يفوتني أن أتقدم بعظيم الشكر والتقدير لكل من ساهم بفكره ، أو نصحه في سبيل إنجاز هذا البحث.

ولله الشكر من قبل وبعد...

## لمستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين، والثقافة التنظيمية كمتغير معدل في الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم. تبعاً لطبيعة موضوع الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات من عينة العاملين بالجامعات السودانية، حيث وزعت (240) استبانة للعاملين موضوع الدراسة استردت منها (221) استبانة بنسبة بلغت (92.1%). كما استخدمت برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار صحة الفروض.

تساؤلات الدراسة الرئيسية :

هل هنالك علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين؟

هل الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين؟

الفرضيات الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن مستوى القيادة التحويلية السائدة بالجامعات السودانية جاءت بالموافقة وفقاً لمقاييس الدراسة، وأن هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية (النظرة الفردية ، التنشيط الفكري ، المثالية المؤثرة ، التحفيز الملهم) وأداء العاملين، كما اشارت النتائج ايضاً إلى ان الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بصورة كلية. على ضوء نتائج الدراسة قام الدارس بتقديم عدد من التوصيات اهمها:

ضرورة تطبيق مفهوم القيادة التحويلية في كل المستويات الوظيفية.

الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل البئية المؤثر على أداء العاملين

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، أداء العاملين، الثقافة التنظيمية.

## Abstract

The study aimed to identifying the impact of transformational leadership on employees performance and organizational culture as a moderating variable at Sudanese public universities in Khartoum State. Due to the nature of study, the descriptive analytical methodology, the questionnaire was the main tool used to collect data from a sample of employee at Sudanese universities, (240) questionnaires were distributed to the workers who were subjects of the study, (221) questionnaires were retrieved with recovery rate of (92.1%). Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was utilize to analyze data that were collected and hypotheses were verified

The main questions study:

Is there a relationship between transformational leadership and employees performance?

Does organizational culture moderate the relationship between transformational leadership and employee performance?

The main hypotheses:

There is a statistically significant relationship between transformational leadership and employees performance.

Organizational culture moderate the relationship between rotavirus and employees performance.

The study was reached several results, most important which that level of transformational leadership in Sudanese universities came with approval according to standards of study, and there is a positive relationship between transformational leadership (Individualized Consideration, Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation) and employees performance, and results indicated that organizational culture completely moderate relationship between transformational leadership and employees performance.

In light of the study results, the researcher present several recommendations, the most important of them:

Important to apply the concept of transformational leadership at all functional job levels.

Attention to organizational culture as one of the most important environmental factors affecting employee performance

**Keywords:** Transformational Leadership, Employees Performance, Organizational Culture.

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الآية	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والعرفان	
د	المستخلص	
هـ	Abstract	
و	قائمة الموضوعات	
ط	قائمة الجداول	
ك	قائمة الأشكال	
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>		
1	المقدمة	0.1
2	مشكلة الدراسة	1.1
3	تساؤلات الدراسة	2.1
5	أهداف الدراسة	3.1
6	أهمية الدراسة	4.1
7	حدود الدراسة	5.1
7	التعريفات الإجرائية	6.1



9	تنظيم الدراسة	7.1
10	خاتمة الفصل	8.1
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة</b>		
11	المبحث الأول : القيادة التحويلية	
26	المبحث الثاني : أداء العاملين	
40	المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية	
55	المبحث الرابع : العلاقة بين كتغيرات الدراسة	
<b>الفصل الثالث : منهجية الدراسة</b>		
59	مقدمة	0.3
59	نظريات الدراسة	1.3
60	نموذج الدراسة	2.3
61	فرضيات الدراسة	3.3
62	منهجية الدراسة	4.3
62	طبيعة الدراسة	5.3
63	مجتمع الدراسة	6.3
63	عينة الدراسة	7.3
63	مصادر وطرق الحصول على البيانات	8.3
64	مصادر فقرات الاستبيان	9.3

69	قياس متغيرات الدراسة	10.3
70	أساليب التحليل الإحصائي	11.3
72	خاتمة الفصل	12.3
<b>الفصل الرابع : عرض وتحليل النتائج</b>		
73	المقدمة	1.4
73	معامل الاستجابة للمبحوثين	2.4
74	تحليل البيانات الشخصية	3.5
76	التحليل العملي الاستكشافي	1.3.4
76	التحليل العملي الاستكشافي لأبعاد القيادة التحويلية	2.3.4
79	التحليل العملي الاستكشافي لأداء العاملين	3.3.4
80	التحليل العملي الاستكشافي لأبعاد الثقافة التنظيمية	4.4
81	اختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة	5.4
82	حساب المتوسطات الحسابية زوالانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	6.4
83	الارتباطات بين المتغيرات	7.4
85	اختبار الفروض	8.1
103	خاتمة الفصل	9.4
<b>الفصل الخامس</b>		
104	مقدمة	0.5

104	ملخص النتائج	1.5
104	مناقشة النتائج	2.5
105	التوصيات	3.5
106	التأثيرات النظرية والتطبيقية للدراسة	4.5
107	محددات الدراسة	5.5
107	توصيات بحوث مستقبلية	6.5
108	خاتمة البحث	7.5
109	المصادر والمراجع	
<b>الملاحق</b>		
	ملخص البيانات من واقع الدراسات السابقة	ملحق 1
	ملخص نماذج قياس أبعاد الدراسة	ملحق 2
	نموذج الاستبانة	ملحق 3
	قائمة أسماء محكمي الاستبانة	ملحق 4

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	الرقم
17	ادوار القائد	1.1.2
18	انماط المرؤوسين	2.1.2
64	مقاييس عبارات الاستبيان	1.3
65	عبارات القيادة التحويلية	2.3
67	عبارات أداء العاملين	3.3
68	عبارات الثقافة التنظيمية	4.3
69	قياس متغيرات الدراسة	5.3
74	معامل الاستجابة للمبحوثين	1.4
75	تحليل البيانات الشخصية	2.4
77	التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد القيادة التحويلية	3.4
79	التحليل العاملي الاستكشافي لأداء العاملين	4.4
80	التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد الثقافة التنظيمية	5.4
82	اختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة	6.4
83	حساب المتوسطات الحسابية زوالانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	7.4
85	معامل الارتباطات بين المتغيرات	8.4

86	اختبار العلاقة بين النظرة الفردية والأداء	9.4
86	نتيجة اختبار الفردية الأولي	10.4
87	اختبار العلاقة بين التنشيط الفكري والأداء	11.4
87	نتيجة اختبار الفردية الثانية	12.4
88	اختبار العلاقة بين التحفيز الملهم والأداء	13.4
88	نتيجة اختبار الفردية الثالثة	14.4
89	اختبار العلاقة بين المثالية المؤثرة والأداء	15.4
89	نتيجة اختبار الفردية الرابعة	16.4
90	اختبار التماسك في العلاقة بين النظرة الفردية والأداء	17.4
91	اختبار التماسك في العلاقة بين التنشيط الفكري والأداء	18.4
92	اختبار التماسك في العلاقة بين التحفيز الملهم والأداء	19.4
93	اختبار التماسك في العلاقة بين المثالية المؤثرة والأداء	20.4
94	اختبار المشاركة في العلاقة بين النظرة الفردية والأداء	21.4
95	اختبار المشاركة في العلاقة بين التنشيط الفكري والأداء	22.4
96	اختبار المشاركة في العلاقة بين التحفيز الملهم والأداء	23.4
97	اختبار المشاركة في العلاقة بين المثالية المؤثرة والأداء	24.4
98	اختبار التعاون في العلاقة بين النظرة الفردية والأداء	25.4
99	اختبار التعاون في العلاقة بين التنشيط الفكري والأداء	26.4

100	اختبار التعاون في العلاقة بين التحفيز الملهم والأداء	27.4
101	اختبار التعاون في العلاقة بين المثالية المؤثرة والأداء	28.4
101	نتيجة اختبار الفرضيات	29.4

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	الرقم
60	نموذج الدراسة	1.3

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 0.1 المقدمة:

تناولت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، حيث ان الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجية المنظمة، وتشكيل اتجاهات العاملين وهوايتهم ومواقفهم واتجاهاتهم، كما تشكل إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي بها العاملين في المنظمة، وبدونه يصبح كل الجهد المبزول عرضياً زائلاً.

بناء على ذلك فإن قطاع التعليم العالي في البلدان النامية يواجه بسبب العولمة والبيئه سريعة التغيير تحديات تتطلب قادة استثنائيين يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق اهداف المنظمة وإنجاز أعمالها، بكفاءة وفاعلية. لعل ظهور القيادة التحويلية (leadership transformational) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمطالب المجتمع الاكاديمي، وتحثل أهمية بالغة في إصلاح المؤسسات التعليمية ذات الانجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها (kelloway 1996). لذلك فإن القيادة التحويلية تكون اكثر فاعلية وملائمة في مناحات المنظمات الاكاديمية والتعليمية من خلال منح حرية أوسع لدي العاملين، والعمل على بلورة افكارهم الابداعية (Bryant 2003).

فمن خلال ما تقدم نجد مدى اهمية تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية يتم عبر دراسة أثر الثقافة في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين من خلال الشرح والتحليل.



## 1.1 مشكلة الدراسة :

بناءً على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية شخصية المرؤسين ايجابياً، والدور الذي تلعبها الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في بيئة الاعمال، لا بد من النظر على واقع القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية السودانية من الناحية العلمية، فهناك دراسات سابقة تناولت القيادة التحويلية فالبعض منهم ركزوا على اداء العاملين ومنهم ركزوا على مدي تطبيق القيادة التحويلية، منهم دراسة (علي وليد 2017) ، (محمد سلامة 2016) ، (فراس حسين 2016) ، (زياني ايمان 2014) ، (سامي عايد 2011) ، (ماجد عبدالهادي 2011) ، وهناك ايضاً دراسات تناولت الثقافة التنظيمية، منها دراسة (يوسف محمد 2017) ، (حسام سالم 2017) ، وهناك دراسات قام بربط الثقافة التنظيمية والانماط القيادية بجودة اتخاذ القرار منها دراسة (محمد عصام 2017).

من خلال الاطلاع على الدراسات تبين ان هنالك قلة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين وعدم وضوح العلاقة بين المتغيرات، لذا من الضروري إدخال متغير معدل بين المتغيرين كما أشار (بارون وكين، 1986) أنه في حالة عدم استقرار العلاقة بين المتغيرين فإنه يمكن استخدام متغير ثالث كمتغير وسيط أو معدل وهذا م يؤكد ان هنالك إغفال لبعض المتغيرات التي يمكن أذا وجدت مع هذه العلاقة ان يكون لها تأثير ولكن الدراسات السابقة اغفلت الالية التي بواسطتها تؤثر القيادة التحويلية علي أداء العاملين. كما اشارت دراسة (زياني إيمان 2014) انه لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، وللبحث عن متغير يعدل العلاقة بينهم. وبناءً على دراسة (محمد عصام 2017) التي استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات، ودراسة (ماجد عبدالهادي 2007) الذي وصي بإجراء دراسة حول إثر الثقافة التنظيمية على الانماط القيادية، ويمكن استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير معدل بين متغيرات الدراسة.

بناءً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تهدف الي سد الفجوات البحثية حيث نجد ان بعض الدراسات تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاث بشكل منفصل لذا يتم استخدام (الثقافة التنظيمية) لتفسير الاثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة. كما انها كانت علي مجتمعات تختلف على المجتمع الحالي، ومن هنا تتبع الفجوة البحثية ان هذه الدراسة تجمع بين متغيرات الدراسة

الثلاثة بشكل مباشر في حين نجد أن الدراسات السابقة تم تناولها بشكل غير مباشر بالإضافة الي ان الدراسة الحالية ستقوم بأجراء الدراسة على مجتمع تختلف من مجتمعات الدراسات السابقة وهي مؤسسات التعليم العالي في السودان ، وهذا ما دفع الدارس للقيام بهذه الدراسة واختبار مدي العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدّل نظراً لأهمية هذه المتغيرات في تحقيق أهداف الجامعات السودانية الحكومية. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة.

## 2.1 تساؤلات الدراسة :

تبلور تساؤلات الدراسة من خلال مشكلتها السابقة، وتطرح المشكلة عدد من التساؤلات:

### السؤال الرئيسي الاول

1.1.2 هل هنالك علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم؟

يتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

1.1.1.2 هل هنالك علاقة بين النظرة الفردية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم؟

2.1.1.2 هل هنالك علاقة بين التنشيط الفكري وأداء العاملين في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم؟

3.1.1.2 هل هنالك علاقة بين التحفيز الملهم وأداء العاملين في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم؟

4.1.1.2 هل هنالك علاقة بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم؟

## السؤال الرئيسي الثاني

**2.1.2** هل الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في الجامعات

الحكومية بولاية الخرطوم؟

ويتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

**1.2.1.2** هل التماسك يعدل العلاقة بين النظرة الفردية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية

بولاية الخرطوم؟

**2.2.1.2** هل لتماسك يعدل العلاقة بين التنشيط الفكري وأداء العاملين في الجامعات الحكومية

بولاية الخرطوم؟

**3.2.1.2** هل التماسك يعدل العلاقة بين التحفيز الملهم وأداء العاملين في الجامعات الحكومية

بولاية الخرطوم؟

**4.2.1.2** هل التماسك يعدل العلاقة بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين في الجامعات الحكومية

بولاية الخرطوم؟

**5.2.1.2** هل المشاركة يعدل العلاقة بين النظرة الفردية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية

بولاية الخرطوم؟

**6.2.1.2** هل المشاركة يعدل العلاقة بين التنشيط الفكري وأداء العاملين في الجامعات الحكومية

بولاية الخرطوم؟

**7.2.1.2** هل المشاركة يعدل العلاقة بين التحفيز الملهم وأداء العاملين في الجامعات الحكومية

بولاية الخرطوم؟

**8.2.1.2** هل المشاركة يعدل العلاقة بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين في الجامعات الحكومية

بولاية الخرطوم؟

**9.2.1.2** هل التعاون يعدل العلاقة بين النظرة الفردية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية

بولاية الخرطوم؟

**10.2.1.2** هل التعاون يعدل العلاقة بين التنشيط الفكري وأداء العاملين في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم؟

**11.2.1.2** هل التعاون يعدل العلاقة بين التحفيز الملهم وأداء العاملين في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم؟

**12.2.1.2** هل التعاون يعدل العلاقة بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم؟

### **3.1 اهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة الي تسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى أداء العاملين في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم، وتمثل اهداف الدراسة فيما يلي:

1. معرفة مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم.
2. قياس مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية.
3. دراسة اثر المعدل للثقافة التنظيمية في طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم.
4. قياس أبعاد القيادة التحويلية، في الجامعات السودانية بولاية الخرطوم.

### **4.1 أهمية الدراسة :**

من واقع تساؤلات واهداف الدراسة تحاول ان تقدم الدراسة اهميتها من الناحية النظرية والتطبيقية.

#### **1.4.1 الأهمية النظرية :**

من المؤمل ان تقدم اضافة علمية جديدة وخاصة ان هذه الدراسة ستجمع متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما في استنباط مفاهيم وعلاقات جديدة عن موضوعاتها وتظهر في الاتي:

1. المساهمة في تغطية الفجوة العلمية التي اغفلتها الدراسات السابقة التي تناولت ابعاد الثقافة التنظيمية.
2. المساهمة في تغطية الفجوة العلمية التي اغفلتها الدراسات السابقة بمدى تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجامعات السودانية بولاية الخرطوم.
3. المساهمة من خلال الدراسة على معرفة اثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية على أداء العاملين.
4. أن تكون هذه الدراسة منطلق لدراسات أخرى أكثر عمقاً في هذا المجال.

#### 2.4.1 الأهمية التطبيقية :

تتبع الأهمية العملية من مدى أهمية موضوع الدراسة لمنظمات الاعمال الذي يكشف مدى تطبيق القيادة التحويلية حيث تعد حديث العهد نسبياً في البيئة الادارية السودانية فأخضعها للدراسة التطبيقية يعطي أهمية واضحة ضمن الاطار العلمي للساليب الادارية المتقدمة في اكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات الإبداعية واستخدامها في التحسين والتميز واكتساب ميزة تنافسية فعلى المنظمات التي تسعى لذلك الاهتمام بها.

1. التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية وأداء العاملين في واقع الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم.
2. المساهمة فيما سوف تصل اليه الدراسة من نتائج ما سوف تطرقة من مقترحات وتوصيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وأداء العاملين وإمكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي لمؤسسات التعليم العالي.
3. ان توجه الدراسة انظار متخذي القرار الي أهمية الثقافة التنظيمية واثره في العلاقة بين القيادة التحويلية واداء العاملين بالجامعات السودانية.
4. التعرف على الجوانب الإيجابية وكذلك المعوقات التي تحول دون الاستفادة منها.

## 5.1 حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية : تشمل الدراسة عينة من الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم.
2. الحدود الزمانية : إجراءات هذه الدراسة خلال شهر ديسمبر عام 2019.
3. الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة ممارسة الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم للقيادة التحويلية واثرها على أداء العاملين ودور الثقافة التنظيمية في ذلك العلاقة.
4. الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على عينة من العاملين بالجامعات الحكومية بولاية الخرطوم.

## 6.1 التعريفات الإجرائية :

- القيادة التحويلية: هي أسلوب قيادي يعتمد على النظرة الفردية والتنشيط الفكري والتحفيز الملهم والمثالية المؤثرة في قيادة الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- النظرة الفردية : هي مدي مرعاة القائد للفروق بين العاملين في المؤسسة وأمكانية وضعها في الاعتبار.
- التنشيط الفكري : هي مدي مقدرة القائد على دفع العاملين تجاه الافكار الابداعية مما يسهم في تطوير اساليب العمل.
- التحفيز الملهم : هي مدي تحفيز القائد لدي العاملين وخلق الرغبة والدافعية تجاه الاعمال الذين يقومون بها.
- المثالية المؤثرة : هي عبارة عن التصرفات التي تخلق لدي الموظفين حافزاً لاعتبار القائد النموذج المثالي الذي يعتدي به.
- الأداء: هي عبارة عن مستوي الجهد المبذول لدي العاملين تجاه العمل الذين يقومون بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- الثقافة التنظيمية: هي التعاون والمشاركه والتماسك بين العاملين في المؤسسة مع بعضهم البعض.
- النعاون: يؤكد على التوجيهات الداخلية المرنة حيث يركز على تقاسم الثقة، التمكين، العمل بروح الفريق.

- **المشاركة:** يشير الى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بأن ذلك سيحسن من فاعلية المنظمة .
- **التماسك:** يشير الي العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة بين أفراد المنظمة ومدى هذه العلاقات، مع ضرورة ادراك أهمية هذه العلاقات في تحقيق التضامن بين الافراد.

## 7.1 تنظيم الدراسة :

تتضمن هذا الفصل الإطار العام للبحث وفيه الآتي: (مقدمة عن الدراسة، مشكلة الدراسة، تساؤلات الدراسة، اهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، منهجية الدراسة، ملخص عن الدراسات السابقة، هيكل البحث، مصطلحات البحث).

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل الاطار النظري الذي يتضمن المتغيرات التالية :القيادة التحويلية ، أداء العاملين ،الثقافة التنظيمية، المقارنة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث: تشتمل هذا الفصل على الأطار المنهجي للدراسة ويتضمن: ( منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، نظرية الدراسة، فرضيات الدراسة، الاساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة).

الفصل الرابع: (إجراء الدراسة الميدانية، التحليل الإحصائي المتبعة في البحث، اختبار الفرضيات).

الفصل الخامس: يتضمن هذا الفصل (ملخص النتائج، مناقشة النتائج، محددات البحث، التوصيات، المقترحات للبحوث المستقبلية، الخاتمة، الملاحق).



## 8.1 خاتمة الفصل :

تم في هذا الفصل تحديد مشكلة الدراسة الذي من خلال مراجعة الدراسات السابقة وعلى ضوء ذلك ، تم استنتاج التساؤلات على ضوء مشكلتها ومن ثم تم تحديد مشكلة الدراسة والأهمية النظرية والتطبيقية، وتم أيضاً إيضاح حدود الدراسة ، والتعريفات الإجرائية، وأخيراً اختتم بهيكلية الدراسة وفيها تم تقسيم البحث الي خمسة فصول رئيسية.

## المبحث الأول

### القيادة التحويلية

#### 0.1.2 المقدمة:

أضحت القيادة محورا هاما ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينيات من القرن الماضي بعد أن كان مقصور على الإدارة فقط وذلك لما واجهته هذه الأخيرة من تحولات. فمن هنا اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة ذو القدرات والمهارات على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة ومتابعة التغيرات والتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وتبني التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم، ومن هنا ظهر ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومنها القيادة التحويلية. فهي قادر على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفزهم من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة (آيت ابراهيم 2015).

#### 1.1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

ذكرت دراسة (Saenz 2011) أن مفهوم القيادة قد تم وصفه من حيث الصفات والسلوك والطاقة والموقع، وبناء على ذلك ظهرت العديد من الأنماط. من بين هذه الأساليب، يتركز جل اهتمام الباحثين والممارسين في الآونة الأخيرة على القيادة التحويلية.

ظهر مفهوم القيادة التحويلية عندما حاول (Burns 1978) إيجاد علاقات بين القادة السياسيين وأتباعهم. ثم قام (Bass,1985) الذي يعتبر الباحث الأول الذي طبق نظرية القيادة التحويلية على منظمات الأعمال بتوسيع هذا العمل. يحاول قادة التحول إجراء تغييرات تزيد من الأداء والفعالية التنظيمية (Dubrin,2012). وتستند القيادة التحويلية على افتراض احتياج القادة إلى احترام وثقة أتباعهم من أجل كسب ولائهم، وأن الجميع لديه مساهمة خاصة لتحقيق القيادة التحويلية (Yukl,2013). تولد القيادة التحويلية التزام المرؤوسين ونتاج كمية أكبر من العمل والابداع في حل المشاكل (Saenz,2011). لقد بحثت دراسات عديدة في مزيج من القيادة

التحويلية والتعاملية، ووجد معظمها أكثر أن القيادة التحويلية أكثر تأثيرا. على سبيل المثال، تعادل دراسة (Erkutlu,2008) أن قادة التحول هم أكثر نشاطا وفعالية من القادة التعامليين، وأشار إلى أنه من أجل أن تنجح المنظمة في بيئة سريعة التغير يجب على المدراء الاستفادة الكاملة من القيادة التحويلية.

وفقا لدراسة (Bass and Riggio,2006) هناك أربعة أبعاد للقيادة التحويلية:

1- يشير النفاذ المثالي إلى السلوك الكاريزمي الذي يبديه القادة التحويليون الذين يعبرون عن ثقتهم في الرؤية التنظيمية ومخاطر الحصي مع الأتباع، واطهار الشعور بالهدف، ومستويات عالية من السلوك الأخلاقي، والتأكيد على الإنجاز، وتجنب إساءة استخدام السلطة لدى هؤلاء القادة. والقدرة على غرس الثقة في الأعضاء التنظيميين، وتعزيز التعاون مع الآخرين.

2- يتضمن الدافع الملهم اشراك القادة التحويليين في محاولة إلهام أتباعهم من خلال تحفيزهم على أن يكون لديهم رؤية تنظيمية ملتزمة. كما أنهم يحددون الفرص الجديدة يصلون الي رؤية واضحة للمستقبل، ويتحدون أتباع المعايير العالية، ويتحدثون بتفاؤل وحماس.

3- من خلال استخدام التحفيز الفكري يشجع القادة التحويليون أتباعهم على تحريب مناهج جديدة، وإعادة النظر وتحدي الافتراضات الحالية، وإعادة تشكيل المشاكل لإيجاد حلول جديدة.

4- يكون الاعتبار الفردي عندما يبني القادة التحويليون علاقات شخصية مع الأتباع، ويظهرون الثقة والدعم، وينظرون في مهاراتهم وقدراتهم واحتياجاتهم، ويظهرون التقدير لعملهم (Saenz,2011).

## 2.1.2 نشأة القيادة التحويلية:

في عام 1987 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز Macgregor, Burns ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية النظرية والمرتبطة بسلوك القيادة.

تبع ذلك تطوير النظرية وأدواتها من قبل Bass and Avolio وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية، وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعا كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية حكومية كانت أم خاصة. (المخلافي 2007 ص 286 ) ويعود الفضل في القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيبرجيو فاني حيث حدد (سيبرجيو فاني) خمسة عوامل أساسية للقيادة التحويلية التي تساعد في أحداث التميز في المدارس علي النحو الآتي:

- 1- القيادة الفنية: والتي تتضمن أساليب إدارية سليمة.
- 2- القيادة الإنسانية: والتي تحتوي على الطاقات الشخصية والاجتماعية.
- 3- القيادة التعليمية: والتي يظهر فيها المدير خبرته المعرفية عن التعليم والمدرسة (ويتضمن ذلك مفهوم المدرس المدير).
- 4- القيادة الرمزية: وتركز على تأكيد ونمطية الأهداف والسلوكيات الهامة.
- 5- القيادة الثقافية: والتي تخصص بقيام المدير بتحديد وتوضيح وتعزيز وصياغة القيم والمعتقدات الثقافية والتي تعطي للمدرسة هويتها بمرور الوقت.

هكذا فان المحددات الخمسة التي اقترحها سيبرجيو فاني وهي (الفنية والإنسانية والتعليمية والرمزية والثقافية) هي التي تساعد المدرسة على التميز (مصطفى 2002 ص 170) والتي امتدت من 1984-1990 م وقد وصف هال نقر Hal linger التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول (Conrr,1996,p:34) ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث تم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل اقل توجيها، وأكثر تعاونا مع المعلمين، وهذا ما دعاه بيرنز بالقيادة التحويلية، وهذا النوع

الجديد من القيادة حصل علي الكثير من قوته من خلال التأكيد علي مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعاملين في الإدارة العليا والوسطى، والمدرسية حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين حيث تعد هذه العملية هامة جدا خاصة في المدار على الثانوية وقد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملهم، و أثبتت أيضا أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناعية للمعلمين التطوير، والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم (Hughes,2001,p:57).

### 3.1.2 تعريف القيادة التحويلية :

فقد تعددت التعريفات المتعلقة بالقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات من أهمها:

عرفها (بيرنز) بأن القيادة التحويلية هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة (Burns,1987,p:19)

عرفها (روبرتز) والذي ينص على أنها "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم وتسعي لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم" (Roberts,1985,,p:1024).

عرفها تيشي (Tichy) بأنها القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية (Tichy,1990,p:77 & Deranna).

عرفها باس (Bass) بأنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة" (Bass,1994).

ينظر إلى القيادة التحويلية على أنها تتضمن قيادة التغيير قيادة المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية". (مؤتمن، 1995 ص 45).

تعرف بأنها تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوي مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل" (الهوري 1996 ص 31)

## 4.1.2 أبعاد القيادة التحويلية :

### 1.4.1.2 التأثير الكرزماتيكي أو الجاذبية القيادية

يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيهم الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة من الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وان يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع وان يكونوا واقعيين، وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية وان يتفادوا استخدام القوة من اجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى اكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم (افوليو، 2003 ص 73).

### 2.4.1.2 الدفع والإمام أو التحفيز الملهم

يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإمام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والمحتوى لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس، والتفاؤل وجعل التابعين يركزون، ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في

تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز، والشعارات التوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه (العامري، 2000 ، ص8).

### 3.4.1.2 التشجيع الإبداعي

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين، ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني، وخلق مداخل، وطرق جديد لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة ووفقا لهذه الخاصية فان القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال حدوث خطأ ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة، ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا ، وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه، وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه، وتغييره والاستغناء عنه، أو حتى إزالته (افوليو، 2003 ص 74).

### 4.4.1.2 الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وصادق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة الحاجاتهم ورغباتهم. والنظر إليهم كأشخاص عاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم (افوليو، 2003 ص 76)

### 5.1.2 نظريات القيادة التحويلية :

في واقع الامر فإن الأسلوب القيادي المؤثر هو الذي يعتمد على الموقف الذي يقابله القائد مما يحدد هل يكون توجهه نحو أداء العمل أو العاملين؟ والى أي مدي يسمح للعاملين المشاركة في

أخذ القرار، وهذا بدوره يعتمد على ظروف ومواقف معينة وعلى خصائص العاملين وخبراتهم (أحمد إبراهيم، 2018 ص 194).

### 1.2.1.2 نظريات الموقف : Contingency theories of leadership

ما هي نظرية القيادة الموقفية؟

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظروف ما، لا يصلح لموقف آخر بنفس الظروف، فالصديق رضي الله عنه أقدر علي القيادة من عمر بن الخطاب رضي الله عنه في موقف الردة حيث قال له عمر بن الخطاب: الزم بيتك ومسجدك فإنه لا طاقة لك بقتال العرب. فالتفت إليه ابوبكر متغيراً قائلاً قولته المشهورة: ايه يا عمر! اجبار في الجاهلية خوار في الإسلام. والله لو منعوني عقال بغير كانوا يؤدونه لرسول الله صلى الله عليه و سلم لقاتلتهم عليه.

فالقائد الفعال يستطيع ان يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات و قدرات فيوجهها نحو الهدف.

وهناك دوران رئيسيان للقائد و هما:

التوجيه: هو إعطاء الأتباع التعليمات أي كيف يؤدونه الأعمال؟ ومتي؟ وأين؟ ودور الأتباع هو الإنصات والتنفيذ أساساً.

1. التشجيع: هو تحفيز الأتباع لأداء الأعمال بأنفسهم والإنصات لهم وإعطاء الصلاحيات ومشاركتهم في إتخاذ القرار (طارق السويدان، 2003 ص 113).

كما هو موضح في الجدول (1.1.3):

#### الجدول (1.1.2)

##### ادوار القائد

↓	↓	↑	↑	التوجيه
↓	↑	↑	↓	التشجيع
مفوض	مشجع	مدرب	موجه	ادوار القائد

المصدر: أحمد إبراهيم ، ادارة الموارد البشرية 2018، ص 196



## الجدول (2.1.2) انماط المرؤوسين

خبير	متقدمة	متوسط	مبتدع	انماط المرؤوسين
↑	↑	↓	↓	كفاءة
↑	↓	↓	↑	حماس (التزام)

المصدر: احمد ابراهيم 2018 ، ادارة الموارد البشرية ، ص 196.

بناء علي الجدول (2.1.2) فإن هناك أربعة أنماط من الاتباع حسب درجة الكفاءة والحماس، وباختلاف هذه الانماط ينبغي للقائد الفعال أن يكيف درجة التوجيه والتشجيع كما يلي:

1. إذا كانت التابع متحمساً ولكنه قليل الكفاءة فينبغي للقائد زيادة جرعة التوجيه وتخفيف التشجيع.
2. وإذا كانت التابع قليل الحماس وقليل الكفاءة فعلى القائد زيادة جرعتي التوجيه والتشجيع.
3. أما إذا كانت التابع صاحب كفاءة ولكنه قليل الحماس فهو بحاجة للتشجيع أكثر من التوجيه.
4. إذا كان صاحب كفاءة عالية ومتحمس وملتزم بشكل كبير فهو بحاجة للتفويض أي جرعة قليلة من التشجيع والتوجيه وإعطاء الفرصة للتصرف.
5. ويعتبر هذه النظرية من أفضل النظريات القيادية، وقد اثبت نجاحها بشكل كبير في أرض الواقع.

### من أكبر الأخطاء:

1. أن تقود الجميع بنفس الاسلوب.
2. أن تدرس الأفراد ولا تقيمهم ، فكيف نحدد ما يناسبهم من الأنماط.
3. العكوسات، فالوالدان والمعلم يتعاملون مع الشباب في عمر البلوغ بصيغة التشجيع، مع نسيان روح التوجيه والمدير الذي يتعامل مع الموظفين الجديد بالتشجيع، ومن يملك الكفاءة والخبرة يعامله بالتوجيه، كل ذلك يتسبب في فقدان و تسريب الطاقات (طارق السويدان،

2003 ص 115)

## نقد النظرية:

إن تطبيق القيادة الموقفية ليس امر ساهلاً إذ يتطلب من الرؤساء مراقبة مرؤسيهم جيداً وفتح قنوات الاتصال معهم لكي يحدد مستوى نمو كل مرؤوس لديهم وبالتالي يطبقون معه الأسلوب القيادي المناسب، موجهاً أم داعماً، هذا يتطلب أن يكون القادة مرنين في تطبيق الأسلوبين الموجه والداعم ذلك لأن المرؤوسين لهم خصائصهم الفردية التي تميز كل واحد منهم عن الآخرين وبالتالي فالأسلوب القيادي الذي يفيد معهم يتغير ويعتمد على مستوى نمو ونضج كل فرد على حدة.

كما من الضروري للقائد أن يكون يقظاً باستمرار لإنشاء فريق العمل وأن يقودهم في مسيرتهم على خط النمو، ومن الملاحظ في هذه النظرية القيادية انها ركزت على المرؤوسين، واهملت العوامل الاخرى المؤثرة على الاسلوب القيادي(أحمد ابراهيم 2018 ص197).

### 2.5.1 نظرية فيدلر : Fidler's contingency theory

يقدم فيدلر نظرية مؤداها أن فاعلية نمط القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة. بالتالي فإن عنصري النظرية يعتمدان على نمط القيادة وعلي الموقف القيادي، فبالنسبة للنمط القيادي فقد استخدم فيدلر نمطين قياديين متشابهين وهما:

1. نمط القيادة الذي يهتم بالانتاج وتصميم العمل.

2. نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإجتماعية.

أما الموقف القيادي فقد أدخله فيدلر في الحسبان، وكان يعني به عدة إعتبرات وهي:

1. طبيعة وجود العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

2. مقدار ونوع السلطة التي يمارسها القائد بالنسبة للحوافز والعقوبات.

3. نوعية العمل المنجز واما إذا كانت محدداً و واضحاً (أحمد ماهر 1993 ص 320)

ويقول فيدلر إن أكثر المواقف ملائمة هو الموقف الذي تكون علاقة القائد مع مرؤوسيه جيدة ونوع العمل ثابتاً ومحدداً ويتمتع القائد بسلطة كافية وسيطرة على العاملين. وأن أقل المواقف ملائمة هو الموقف الذي تكون علاقة القائد بمرؤوسيه ضعيفة ومتوترة ونوع العمل غير محدد وغير ثابت وليس لديه سلطة كافية تحت يده. في هذا الموقف لا يستطيع القائد أن يكون مؤثراً، ولكي يكون مؤثراً فلا

بد أن يعيد النظر في تنظيم العمل و البحث عن مزيد من السلطة. فعالية القائد لدي فيدلر: اتضح من أبحاثه التي قام بها أن القائد ذا الميول نحو إنجاز العمل يكون أكثر فعالية في موقفين:

### الموقف الأول:

1. إذا كانت صلته بالمرؤوسين قوية.
2. العمل واضح ومنظم ومحدد.
3. يتمتع بسلطة كافية.

### الموقف الثاني:

1. إذا كانت صلته بالمرؤوسين ضعيفة.
2. العمل غير محدد وغير ثابت.
3. ليس لديه سلطة كافياً علي العاملين.

أما القائد ذو الميول نحو العاملين فيكون أكثر فعالية في الموقف المتوسط

1. إذا كانت صلته بالعاملين متوسطة.
2. إذا كانت العمل غير مخطط وغير ثابت.
3. إذا كانت سلطته علي العاملين معقولة.

نظرية فيدلر مفيدة لأنها أبرزت لنا أهمية الموقف في تحديد نجاح أسلوب القادة الإداريين، وأنه ليس هنالك طريقة مثلي أو أسلوب أمثل لإتباعه في كل الظروف والأوقات ويقول فيدلر إذا اتضح للقائد أن أسلوب قيادته لا يتلاءم ولا ينسجم مع الموقف فعليه أن يسعى لإعادة هيكلة العمل والي طلب مزيد من السلطة معني ذلك أن أسلوب القائد في مفهوم فدler لا يتغير (احمد ابراهيم 2018 ص 198).

## 6.1.2 خصائص القائد التحويلي بشكل عام:

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل مؤسسته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي ( العمري 2004 ص 33)

1. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة المؤسسة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
2. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خالي من الصراعات الداخلية.
3. للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بعدي متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
4. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
5. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسية إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة.
6. القائد التحويلي عنصر التغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

كما حدد كل من تبكي وديفانا ( Defan & Tpk ) الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون في المؤسسات ( الغامدي، 2000 ص 76 ) وهي:

1. القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل مؤسساتهم إلى الوضع المنشود.
2. اشخاص شجعان يحبون المغامرة، ولا يترددون في قول الحقائق.
3. القادة التحويلين يتفون في قدرات الآخرين متسلطين، كما أنهم أقوى وأقوى وحساسون تجاه الآخرين.
4. موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
6. القادة التحويلين يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها .

7. يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.

8. القادة التحويلين أصحاب رؤية يطمون ويتخيلون ويترجمون كل ذلك إلى حقائق.

كما قدم كل من (كورس وبوستر) خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي وهذه السمات ليست حكرًا على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي مؤسسة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير.

وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي و استرشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المؤسسات للأفضل وتحقيق انجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات على ما يلي:

### رسم نماذج عملية واقعية

يعد القادة التحويليون واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم. أنهم يجعلون مرؤوسهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليون لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم، وانجازاتهم مثالاً يحتذى به، وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهام مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

### الإلهام والرؤية الجماعية

يتطلع القادة التحويليون إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بان عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل.

إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على الهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين

لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وأمال وتطلعات ورؤية وقيم المرؤوسين.

### تحدي العملية

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة، المحسوبة، والتحدي الذي يدفعهم دوماً إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيداً إن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيداً أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التواصل إلى حلول لها معنى، وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على نتائج وعمليات وخدمات ونظم جديدة.

ويعرف القادة التحويليون جيداً أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل ومع ذلك فهم يواصلون العمل و التحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبنى الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

### تمكين الآخرين من التصرف

لا تتحقق الأحلام العظيمة، ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار، ولذلك يمنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، ويشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في مؤسسات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والموظفين، وجميع من له رؤية في العمل.

إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيدا أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحية الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليين أن أسلوب التحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقا، لذلك فهم يعملون ليجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ولذلك فإن القادة التحويليين يقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعد التي قطعها على نفسه.

## التشجيع

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل ويشعر الناس بالتعب، والملل وعدم القدرة على آمال الطريق، وأحيانا يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة مرؤوسيه وتشجيعهم، ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يألو القائد التحويلي جهدا في تشجيع مرؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم، ومساهماتهم ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون، وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعه وتسليه ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة، ويكافئ العامل لان هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمؤسسة (العمرى 2004 ، ص 34).

## 7.1.2 موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية :

بعد التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في هذا العصر نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف، لتحويل المؤسسات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن، وحيث أنه يكتف تغيير المؤسسات صعوبات كبيرة نظرا لأنها بطيئة الحركة كذلك، فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المؤسسات لان التغيير يصطدم بلوائح، وإجراءات، وقوانين وأنظمة تحد من قدرة، وسرعة المؤسسة على الاستجابة، وهكذا فأنة من السهل على القائد الإداري، قيادة مؤسسته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيره أما عندما تصبح الأحوال متغيره وغير مستقرة والظروف متطورة. وتصبح المؤسسة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فان القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة، وإقبالا على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المؤسسة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري (القحطاني، 2001 ص 137)



## المبحث الثاني

### أداء العاملين

#### 0.2.2 تمهيد :

يشكل الأداء محور اهتمام الباحثين، ويرجع هذه الاهتمام الى البحث عن الأداء المرتفع بأعتبره مقياس النجاح لأي منظمة كانت والتي بدورها تسعى الى تحقيق الأهداف الأمثل المبرمجة والمسطرة في خططها من خلال الأداء الذي أصبح تحسينه وتطويره شرطا جوهريا لإمكانيات بقاءها وعدم تلاشيها.

#### 1.2.2 مفهوم الأداء :

يعد الأداء التنظيمي من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، إذ يرى بعض الباحثين أنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه " تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء للمنظمة" (زكي أبو زيادة 2011 ص 88).

كما عرف الأداء على انه "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات بشكل سلعة أو خدمة وبمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (راكان متعب 2001 ص 37).

أما المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 فقد عرفته بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. حيث أن هذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة (Norme,2000,p:4).

الأداء مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقرونا برضا الزبائن، والاستئثار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع (سليمان الفارس 2012 ص 72) وهناك من يرى بأن الأداء هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم (عقلة وأسامة 2012 ص 27).

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط أيضا بعدة مفاهيم أهمها:

الكفاءة: تشير الكفاءة إلى الموارد والنتائج، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها، وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال وغيرها لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين (حسين حريم ، ص 95).

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الناتج (الكمية، القيمة)}}{\text{المدخلات (الكمية، القيمة)}}$$

ولقياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات المستخدمة بهذا الخصوص منها:

المؤشرات المباشرة: تضمن هذه المؤشرات قياس عمليات منظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات وتحتوي هذه المؤشرات الأنواع التالية من المقاييس.

المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي مثلا.

المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة مقاسا بعدد العاملين بها.

مقياس نوعية الكفاءة كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى الموارد ذاتها.

المؤشرات غير المباشرة: وهي المؤشرات التي تقيس كفاءة المنظمة غير المباشرة من خلال قياس رضا المتعاملين عن الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة كقياس الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة نفسها، لأن هناك علاقة ايجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

ملاحظة أداء الموارد البشرية ومتابعة إنجازاتهم من قبل المدير أو المشرف المباشر أو المقيم بصفة عامة، لتحديد مدى تمكنهم من القيام بالعمل وما يتضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات، وقياس ذلك بالاعتماد على معايير الأداء.

مقارنة أداء العاملين الفعلي بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف لهذا الأداء في نتائج التقييم.

إجراء مناقشة مع العامل الذي تم تقييمه بهدف اطلاعه على المستوى الحقيقي لأدائه، وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه.

اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة، تدريب... الخ).

### مساهمة الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين.

تهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين و إطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل ، حيث تهدف أيضا إلى جلب بيئة مناسبة للابتكار و الإبداع بين العاملين و إشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة بهدف تحسين الأداء.

### مساهمة بعد التعاون في تحسين أداء العاملين.

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة، أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين (محمد بن غالب 2005 ص 30).

يعتمد إقبال الأفراد على العمل الجماعي على مدى تأييده ومساندة الإدارة العليا للثقافة الداعمة لجماعية العمل ،فقد تركز الإدارة وروح التعاون والتعامل بين العاملين للعمال كفريق واحد وذلك من خلال نشر وتعميق قيم التعاون وجماعية العمل في كافة أرجاء المنظمة وكذا تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي. مساهمة بعد المشاركة في تحسين أداء العاملين.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسية لفعالة موظفيها عن طريق قياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم مما يساعدهم على تحديد الإحتياجات التدريبية منها وعلى ضوءها يتم استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل.

### 2.2.2 تقييم الأداء :

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري. إن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب وللتعرف على تقييم الأداء نتناول الآتي:

### 3.2.2 مفهوم تقييم الأداء :

هناك عدد من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء وكذلك بعض المفاهيم المرتبطة به مثل قياس الأداء الذي يعني: الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، وكذلك تقدير الكفاءة الذي يعني: تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكاناتهم في وظائف ذات مستويات أعلى (شاويش 2000 ص 86) ولكن الكبيسي يعرف تقييم الأداء بأنه: العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائه السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق (الكبيسي 2005 ص 89) يرى علاقي تعريفين لتقييم الأداء حيث عرفه أولاً: بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من التزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم، كما عرفه أيضا بأنه الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حالياً وإمكانية تطويره مستقبلاً

(علاقي 2007 ص 287). وفي ضوء التعريفات السابقة فإن مفهوم تقييم الأداء يشير إلى تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وتصرفاتهم فيه، ومدى صلاحيتهم في النهوض بأعبائه، حيث تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي راق مسيرتهم عبر فترة زمنية محددة. كما تشمل عملية تقييم الأداء الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وعلى أنماط سلوك العاملين مع رؤسائهم مرؤوسيههم وزملائهم ومع المتعاملين معهم ومدى التزامهم بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق (الكبيسي 2005 ص 189).

ويرى (باري) أن عملية تقييم العمل طريقة منهجية منظمة وذلك بالمقارنة بالمنهج التي تتسم بالعشوائية أو تعد غير منهجية، ويعني ذلك أنه يتم الحكم على الوظائف بناء على المعايير نفسها في كل مره والذي شأنه أن يضمن حدوث نوعا من التوافق. وبلخص (باري) عمليات التقييم إلى خمس عمليات هي:

#### **تقييم العمل كعملية عقلية:**

في بعض الأحيان يتم النظر إلى عملية التقييم بأنها عملية علمية وحقيقة الأمر أنها غير ذلك، وذلك لأنها في أي خطة للتقييم، مهما كان مدى تطورها ودقتها، يتم تحديد العلاقة بين الوظيفة والأخرى بناء على حكم ورأي الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم، ومع ذلك فإنه ينبغي أن تكون هذه العملية منهجية حيث ينبغي أن يتم تكوين الآراء والأحكام عن الوظائف باستخدام معايير عامة.

#### **تقييم العمل والحجم النسبي للوظيفة:**

تقوم عملية التقييم بالمقارنة في المقام الأول ويتمثل الهدف منها في النهاية في المقارنة بين موظف وآخر.

#### **الاهتمام بالأشخاص وليس بالوظائف:**

ومن النقاط الرئيسية التي تتعلق بمبدي تقييم الأداء أن هذه العملية يجب أن تتناول الأشخاص وليس الوظائف وعلى ذلك انه عند القيام بعملية التقييم لابد للمقيم ان ينسى الوظيفة ويركز على الموظف وأداءه.

### عملية تقييم العمل والأداء المرضي:

يجب أن يقوم تقييم أي وظيفة على اعتبار الأداء في هذه الوظيفة مرضي تماما، أو أن يصل مستوى الأداء إلى مائة بالمائة، ومن ثم إن أي عملية تقييم لا تأخذ بالحسبان كل المسؤوليات المطلوب القيام بها.

### 4.2.2 أهمية تقييم الأداء :

من المعروف أنه لا يوجد شك في الأهمية ألا محدود والضرورية جدا التي يمثلها تقييم الأداء كونه من ضروريات الإدارة الحديثة، حيث كان التقييم في السابق يهدف إلى توجيه الموظف إلى الأداء الجيد عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم ولكن المنشآت الحديثة أصبحت تنظر إلى هذه العملية كأداة هامة تساعد في العديد من المهام التخطيطية المتعلقة بشؤون العاملين (محمد 2000 ص11).

وتتلخص أهمية تقييم الأداء في أنه يمكن خلال هذه العملية التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وتحديد أصحاب الانجازات من العاملين تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيةاتهم وتحفيزهم بالأسلوب المناسب إضافة إلى أن معرفة مستوى أداء الموظف من شأنه تمهيد الطريق فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسينه (علاقي 2007 ص 278)

وفي إطار أهمية تقييم الأداء يوضح (الكبيسي) إلى أن عملية الأداء تهدف بشكل رئيسي إلى الوقوع على مستوى كفاءة وانجاز العاملين لواجباتهم المحددة في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى مما هم عليها (الكبيسي 2005 ص 188).

## 5.2.2 طرق قياس الأداء :

يرى (ماهر 2009 ص 307) أنه إذا أرادت المنظمة أن تضع نظام سليم لقياس الأداء فإن عليها أن تتبع الخطوات التالية :

1. تحديد ما تم وأنشطة العمل: ويتم هذا بالرجوع إلى كل من وصف الوظيفة، ومراجعة ذلك من خلال العاملين القائمين على هذه الوظيفة، ونتيجة هذه القائمة الأولى هي التوصل إلى قائمة بالمهام والأنشطة التي تخص هذه الوظيفة.
2. تحديد النتائج الواجب قياسها: ربما لا يجب قياس كافة المهام والأنشطة وإنما يجب التركيز على النتائج المهمة منها والمؤثرة على نجاح الوظيفة والمنظمة التي يسهل قياسها.
3. تحديد المعايير: وهي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها.
4. تحديد طريقة قياس المعايير: يكتب أمام المعايير طريقة قياسها بالتفصيل.
5. تحديد المسؤول عن قياس المعايير: يحدد من هو الشخص المسؤول عن قياس المعايير هل هو المدير أم رئيس القسم أم قسم ضبط الجودة.
6. جمع بيانات عن قياس معايير الأداء: تجمع البيانات وتسجل في شكل تقرير تجمع كافة المعايير لوظيفة وأحدة.
7. تحليل طريقة التصرف بالمطلوب: وهي كيفية دفع الحواجز ونوعيتها وكميتها، واتخاذ بعض الإصلاحات في أداء العاملين من تدريب وتأهيل أو عقاب من يستحق العقاب، أو ربما تعديل وتغيير بعض المعايير.

## 6.2.2 المقاييس التقليدية للأداء :

الاداء يعتبر غاية في الأهمية لذا سعى الدارسين الى الانتقال به ليكون أكثر إيجابية مع التقدم حيث كان يقاس الاداء حسب ما ذكر (ماهر 2009 ص 310) تتعدد طرق تقييم الأداء ومن أهم هذه الطرق والأكثر شيوعا ما يلي :

**1.6.2.2 قائمة معايير التقييم:** وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا، وأبسطها استخداما، وتعتمد على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

**2.6.2.2 طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم هنا الاعتماد على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام.

**3.6.2.2 طريقة المقارنة بين العاملين:** هنا يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي أفراد القسم نفسه ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد كل مها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.

**4.6.2.2 طريقة التوزيع الإجباري:** وفي هذه الطريقة يكون رئيس القسم مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، وياخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي. وهو توزيع يرى أن غالبية العاملين يأخذون درجة وسيطة في المقياس.



## 7.2.2 أهداف تقييم الأداء :

من جهة أخرى ناقش ( تيشوري 2006 ص 87) الأهداف الإدارية للأداء حتى يتسنى للإدارة في منظمات الأعمال تحسين الأداء والإنتاجية ، حيث تلخصت الأهداف في النقاط التالية:

1. القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
2. تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإداري.
3. تقويم سياسة التدريب والتطوير.
4. تقويم سياسة الحوافز والأجور.
5. تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
6. كشف النقاط الضرورية في الأداء أثناء الاتصال .
7. مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في أدائها.

ويشير علاقي أن النتائج والبيانات المترتبة على عملية تقييم الأداء تخدم عدة أهداف منها:

### 1.7.2.2 الأهداف الإدارية : وهي تتمثل في القرارات المتعلقة بالآتي:

1. الترقية والنقل وتخفيض المرتبة الوظيفية.
2. تجديد العقود أو إنهاؤها في حالة العمل بنظام العقود المؤقتة.
3. صرف المكافآت التشجيعية أو عدم صرفها.
4. إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
5. إعادة النظر في عمليات الاستقطاب والاختيار.

### 2.7.2.2 أهداف التوجيه والإرشاد : هي تتمثل في :

1. إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
2. إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
3. استخدام البيانات الناتجة عن الأداء في قيام المؤسسة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.

**3.7.2.2 أهداف البحث العلمي:** حيث يقصد من خلال ذلك أن نتائج تقييم الأداء يمكن الاستفادة منها في أغراض البحوث العلمية في المنظمة في المجالات الآتية:

1. التحقق من البرامج التدريبية.
2. تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي (علاقي 2007 ص 79).

### **8.2.2 عناصر إدارة الأداء :**

تتعرض عناصر إدارة الأداء على الموظف بشكل مباشر، والذي بدوره يقوم باتباع هذه العناصر بغاية تحسين مستوى أدائه والذي يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المنظمة ككل ، وقد أوضح كل من (Adam and jex 72 ) عناصر إدارة الأداء في النقاط التالية :

### **1.8.2.2 تخطيط الأداء ويتضمن**

1. تحديد الأهداف: وهي الخطوة الأولى التي يتم من خلالها وضع أهداف بغية تحقيقها.
2. تحليل الأداء الحالي: ويتم من خلالها تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة.
3. تحديد الأداء المطلوب: وضع أبعاد لمستوى الأداء المراد تحقيقه والوصول إليه.
4. تحليل المعايير: ويتم من خلالها تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب

### **2.8.2.2 تنظيم الأداء ويتضمن :**

1. المسؤوليات والمهام : حيث يتم توزيع المهام وفقا للوظيفة وطبيعة الخبرة .
2. قنوات الاتصال : تفعيل قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين بعضهم البعض حتى يتسنى الاستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي.
3. اللوائح والقوانين: أتباع اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.

### 3.8.2.2 توجيه الأداء ويتضمن :

1. تبسيط الإجراءات : حيث يتم ربط إجراءات الاتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت.
2. الإرشاد : ويتم في هذه المرحلة إرشاد الموظفين من قبل مستويات الإدارة العليا والوسطة والتي تتسم بالخبرة.

### 4.8.2.2 تحليل الأداء :

إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ويوجد أسلوبان لهذا الأمر هما (قنوع 2008 ص 13).

1. أسلوب العلاج التشخيصي.
2. أسلوب العلاج السريع.

وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب أن يتوفر في المدير عدة شروط أهمها كما أوضحها (كوفي 2001 ص 87).

1. أن يكون التنظيم ذو كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق .
2. أن يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم.
3. خلق الثقة والمصادقية لمواجهة البحث عن الحل الأفضل.
4. القدرات التنظيمية .
5. الكاريزما والأداء للمدير .
6. القدرة على الإبداع والابتكار لوضع حلول مناسبة .
7. الشجاعة المناسبة.
8. القدرة على تبصر الأشياء.

## 5.8.2.2 معايير الأداء :

يتم وضع معايير أداء دقيقة وواضحة تهتم بالنواتج والأداء وأخرى تهتم بالسلوك الموجود داخل الوظيفة كما يلي ووفقا لما ذكره الهور 2006 ص73.

1. استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.
2. ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.
3. وضع أولويات ضمن الأولويات.
4. استخدام العناصر المتوفرة فيها والوقت والمساهمة في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها.
5. مناقشة المعايير مع المديرين ويشير معيار الأداء إلى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب، وتمثل معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف حين توضح الكيفية التي يتم من خلالها الوصول إلى أفضل أداء والتعرف في الوقت نفسه على مواطن الخلل أو القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه.

## 9.2.2 مفهوم تحسين الأداء :

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثالية، وينطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة" ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل " (الخزامي 1999ص11) يرى (جون فيشر 2003 ص 29) انه ثمة ضرورة التصميم برنامج تحسين الأداء وضرورة لتطوير عنصر الحافز على أمل أنه متى تم الترتيب لصرف الحافز، يتم تنفيذ عملية تحسين الأداء بسهولة بالغة ويعد تصنيف الحوافز أسهل المهام المطلوبة لتأسيس نظام مثمر لتحسين الأداء من حيث الصعوبة.

## 1.9.2.2 تطبيق عملية تحسين الأداء:

يرى انه يجب ان تكون هناك أربع عناصر رئيسية لتطبيق عملية تحسين الأداء وهي البحث وتطوير المهارات والتدريب والاتصال والحوافز وللوصول إلى تحسين الأداء يرى (فيشر) انه يجب مناقشة المتطلبات الخاصة بكل من هذه المجالات.

## 2.9.2.2 أهداف برنامج تحسين الأداء

يرى (فيشر 2003 ص 33) من النقاط الواضحة التي يمكن البدء بها الهدف الذي ترغب المنظمة في تحقيقه من خلال تنفيذ هذا البرنامج، أي تحدد أهدافها، وليس من السهل صياغة هدف أساسي أو مجموعة من الأهداف الثانوية القليلة، فهناك العديد من المشكلات المتشابكة التي تتعلق بالعمل والتي يجب حلها في أثناء فترة محددة. ويرى أن على المنظمة هنا أن تفعل مثل الطبيب الذي يميز المرض تبعاً للأعراض فإذا كانت الدراسة التي تم إجرائها على العاملين دقيقة بشكل كاف فيجب أن تكون المنظمة قادرة على وضع أهداف محددة لكل مجموعة من الأفراد.

ومن أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إليها والمتعلقة بالعاملين ما يلي :

- خفض معدل التغيب.
- خفض التكاليف.
- ابتكار افكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة.
- دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة.
- دعم التعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- تحسين النظام الأمني.
- خفض معدلات الوقت المستغرق في انجاز المهام.
- زيادة الإنتاجية.
- الإبقاء على العاملين الأكفاء.
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة.

- تحسين المهارات العامة للتخاطب.
- مراقبة تطور البرنامج.
- التأكد من الروح المعنوية للعاملين.
- التأكد من فعالية عمل التدريب.
- تحسين عمل التحكم في الميزانية.
- تعيين مجموعة جديد من العاملين.
- يمكن تحقيق المزيد إذا تم ضم كل فرد في المنظمة إلى برنامج تحسين الأداء.

### 10.2.2 خطوات تحسين الأداء :

تحدد خطوات تحسين الأداء كما أشار إليها ( تيشوري : ما المشكلة؟، ومن المرتبط بالمشكلة ؟ وما الذي يجري الآن؟، وما الذي تريده أن يحدث؟، وما نتيجة القصور في الأداء ؟ ، وما هو الأسباب والحلول الممكنة ؟ ، ما هي خطة العمل ؟

## المبحث الثالث

### الثقافة التنظيمية

#### 0.3.2 تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذلك علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة، ومع اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات والتي من شأنها التأثير على أداء المؤسسات و كيفية تحقيق أهدافها، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تكيفية وإيجابية تمكن أعضائها من الالتزام و احترام قيمة الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع والابتكار (سوسن وإبراهيم 2016)، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي و جماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. ولذلك سوف يتناول هذا الفصل مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، وخصائصها، ومكوناتها ومستوياتها التنظيمية، وأنواعها ، وأبعادها ومظاهرها والعوامل المحددة لها.

#### 1.3.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة من أعقد المفاهيم وأكثرها طرقا لأذن الإنسان المعاصر، باعتبارها ذات تأثير فعال على أداء الأفراد و الأداء الكلي للمنظمة، إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة أثبت بأنها المحدد الرئيسي لنجاحها، كما تم الاتفاق على أن الثقافة تلعب دورا فعالا في حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات، بحيث تشكل الثقافة بمفهومها العام البنية الأساسية لطرائق التفكير وآليات التفاعل الاجتماعي في مفهومها الأوسع. الأمر الذي يؤثر على فلسفة المجتمعات والأفراد والمنظمات ومستويات دافعيته وإنتاجيتها وإبداعها.

حيث يري (هوفستد) أن الثقافة التنظيمية هي " البرمجة الذهنية الجمعية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى" (عبدالله البريدي 2005).

كما تعرف على أنها مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل (أحمد ماهر، 2005). وجعل ديشباني وبستر (1989) تعريفا للثقافة التنظيمية هي " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد أعضاء في منظمة في فهم السير التنظيمي وبالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في المنظمة" (Bulent,Adnan,2009). وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها النظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد".

وتعرف أيضا بأنها "جميع التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين ، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيئا(بسام محمد،2009).

كما تعرف على أنها "عبارة عن مجموعة من القيم (تحدد ما الذي يكون جديرا بالتقدير والمبادئ التي تحدد ما يمكن قبوله) التي تشكل اتجاهات وسلوك الموظف، وكعنصر من عناصر التنظيم غير الرسمي فإن الثقافة المشتركة لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، ومع ذلك يمكن توصيلها من خلال الروايات عن النجاحات السابقة والاحتفالات والمناسبات الخاصة وشعارات المنظمة والرموز الموحدة(رفاعي ، محمد 2009).

ويعرف (شين) الثقافة التنظيمية بأنها ' الظاهرة الديناميكية التي تحيط بنا في جميع الأوقات، والتي تكون باستمرار نشأت عن طريق تفاعلاتنا مع الآخرين ومجموعة الهياكل والإجراءات والقواعد والمعايير التي توجه و تقيد السلوك"(Boniface).

وعرفها العالم (Gibso) بأنها تعني شيئا متشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافترضاات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة. وأن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية.

ومهما تعددت تعاريف الثقافة فالجميع اتفق على أن الثقافة التنظيمية ركزت على مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات الذي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة (زاهد محمد 2011).



من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مهمة من الناحية الأخلاقية لأن الثقافة تعكس القيم المشتركة والتي بدورها توجه و تقود سلوك العاملين، فالثقافة ليست مجرد أداة تنظيمية تؤثر على الأخلاق بل هي القوة الرئيسية لأنها تقوم بتعريف العاملين بالقيم التي تدعمها المنظمة أو تلك التي لا تسمح بها، وهناك أدوات تنظيمية أخرى كالقوانين والسياسات الواضحة، ونظام المكافآت ودرجة اهتمام المنظمة بالعاملين، ونظام الاختيار، والتركيز على المعايير القانونية والمهنية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات، فإنها جميعها تؤثر على القيم الأخلاقية واتخاذ القرارات وبالتالي تحدد ثقافة المنظمة(أحمد المغربي 2007).

وفي الأخير يمكننا أن نستنتج بأن الثقافة التنظيمية هي ذلك الكل المركب، المتضمن المعرفة والمعتقدات و الفن والأخلاقيات و القانون والعرف و غيرها من القدرات والعادات التي اكتسبت بواسطة الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع، و التي بدورها تساعد أعضاء المنظمة على فهم غاياتها الأساسية وكيفية أداء المهام والواجبات وتتضمن القواعد والإجراءات ولغة الإتصال.

## 2.3.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة إلى حد كبير، كما أنها تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بها للمضي قدما التفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:(بسام مناور 2004).

1- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

2- تقوم الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية بتحديد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.

3- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

4- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما في اجتذاب العاملين الملائمين، باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

5- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منها.

6- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات.

7- تعتبر الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة المنافسين.

8- إن ما يميز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا. (شاكر الخشالي 2008).

### 3.3.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات، ومن جوانب الاختلاف عمر المؤسسة وأنماط اتصالاتها و نظام العمل وإجراءاته وعملية ممارسة السلطة و أسلوب القيادة والقيم والمعتقدات (محمود 2008) تتفاوت خصائص الثقافة التنظيمية ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص هي (محمد هاشم 2008).

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب و المبادرة.
3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين .
4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

ويوضح (مصطفى محمود أبوبكر) بأن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية (مصطفى محمود 2003).

### 1.3.3.2 الثقافة نظام مركب:

حيث تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات) الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع) والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات).

### 2.3.3.2 الثقافة نظام متكامل :

فهي بكونها كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

### 3.3.3.2 الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر:

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.

### 4.3.3.2 الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:

استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

### 5.3.3.2 الثقافة لها خاصية التكيف:

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

### 4.3.2 مكونات ومستويات الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فان سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولا بمكوناتها وثانيا بمستوياتها وثالثا بأنواعها.

### 1.4.3.2 مكونات الثقافة التنظيمية:

لقد أعطى الكتاب والباحثين عدة مكونات للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر وفيما يلي نذكر أهمها:

#### 1.1.4.3.2 القيم:

قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة، أهدافها، إستراتيجياتها (خميس ناصر 2012).

#### 2.1.4.3.2 المعتقدات:

تكون أكثر تحديدا ودقة و أنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة، مثل خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف.

#### 3.1.4.3.2 الاحتفالات:

هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم (مؤيد سعيد 2005).

#### 4.1.4.3.2 التقاليد:

هي أنشطة ذات صيغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد (نجوى عبدالله 1996).

#### 5.1.4.3.2 الشعائر والطقوس:

الشعائر هي مجموعة فعاليات أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلا طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة

تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز بصفة دائمة القيم و المعايير الرئيسة مثلا استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، وكذلك الاجتماع السنوي للمساهمين (متولي السيد 2006).

#### 6.1.4.3.2 الأساطير والقصص:

من بين التشكيلات الرمزية الهامة لثقافة المنظمة نجد القصص والأساطير، والأسطورة هي أشياء تقرأ من كلمة سهلة، أو الشيء الذي يجب أن يكون مقروء، وهي رواية ذات طابع رائع بحد الأحداث التاريخية حولها الخيال الشعبي، إذن الأسطورة هي المعتقدات المشبعة والمحملة بالقيم والمبادئ التي يعتقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير يعبر على الصور الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.

الهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المنظمة هو إعطاء صورة مثالية عنها وجود العمل بها، وتكمن أهميتها في كون أنها لا تتسب لشخص بعينه مما يجعل أفراد المنظمة يركزون أكثر على الأحداث وعلي أبطالها الذين يصورون على أنهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها ويضحون من أجل ازدهار منظماتهم، ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك أفراد المنظمة من خلال أصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالبا ما يؤثر على عواطف الجماعة" (رياض عيوش 2011).

#### 7.1.4.3.2 الأبطال :

سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال، أحياء أم أموات (نعيم ابراهيم 2005) فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات وفضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها. هؤلاء الأبطال هم الرمز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.

### 8.1.4.3.2 اللغة:

هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة التفاهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به (موسي خليل، 2005).

### 9.1.4.3.2 الترتيبات المادية:

إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.

### 10.1.4.3.2 الهيكل التنظيمي:

مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

### 11.1.4.3.2 الممنوعات:

هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن نقع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بما للمنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل (وهيبة عيساوي 2012).

### 2.4.3.2 مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (إلياس سالم 2006).

### 1.2.4.3.2 ثقافة المجتمع

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية ويجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

### 2.2.4.3.2 ثقافة النشاط (الصناعة)

إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقفة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق.

### 3.2.4.3.2 الثقافة الداخلية للمنظمة

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التمييز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد.



#### 4.2.4.3.2 ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم ، مصلحة ، ورشة ، وهذا ما يقصد به فريق ( جماعة ) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفرق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك لأن لجماعية العمل دور مهم في رفع من مستوى أداء العاملين.

وهناك تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية هو:

**المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس و الرموز.

**المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

**المستوى الثالث:** ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

#### 5.3.2 أنواع الثقافة التنظيمية :

يقسمها كل من (جيرالد جرينبرج و روبرت باون) في كتابهم ادارة السلوك في المنظمات الى اربعة انواع وهي:

#### 1.5.3.2 ثقافة شبكة العلاقات:

في هذا النوع تتصف الثقافة التنظيمية بدرجة عالية من الصداقة، ودرجة منخفضة من فهم عمل المنظمة وأهدافها. ويميل الناس في المنظمات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى اتباع

سياسة الباب المفتوح، وأن يتحدثوا عن الأنشطة بطريقة غير رسمية. كما أنهم ينفقون جزءا كبيرا من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل.

### **2.5.3.2 ثقافة الاجراء:**

في هذا النوع تتصف الثقافة التنظيمية بمستوى صداقة منخفض ومستوى عال من فهم رسالة المنظمة وأهدافها. ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معا لإنجاز الوظائف المكلفين بها. ويميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة سلسلة ومنطقية ويسود بينهم السلوك العملي، ويعتبر الربح أهم شئ في ظل هذه الثقافة.

### **3.5.3.2 الثقافة المتناثرة:**

في هذا النوع تتصف الثقافة التنظيمية بدرجة عالية من الصداقة ومن معرفة رسالة المنظمة وأهدافها، كما يوجد بين العاملين فيها صداقات حميمة كما يسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية والمهنية (جيرالد، روبرت 2004).

### **6.3.2 أبعاد الثقافة التنظيمية:**

تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من الأبعاد منها ثلاث أبعاد أساسية هي: التماسك، المشاركة، والتعاون.

### **1.6.3.2 التعاون:**

يؤكد على التوجهات الداخلية المرنة، حيث يركز بشكل أساس على تقاسم المعلومات، الثقة، التمكين، والعمل بروح الفريق. والمنظمة التي تشدد على التعاون فأنها ترغب في التوصل إلى مجتمع يسود الود، ويثق كل فرد بالآخر كأسرة كبيرة،" يعتبر التعاون ركيزة أساسية في المنظمات الناجحة ويحتوي على مجموعة من العناصر يجب توفرها لكي نقول أن المنظمة يتوفر فيها أحد مميزات الثقافة التنظيمية:

#### **1. العمل الجماعي.**

2. روح الفريق.

3. تبادل المعارف والخبرات. (Chagn,Lin,2007)

### 2.6.3.2 المشاركة

يشير إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بان ذلك سيحسن من فاعلية المنظمة، ولا ينتج عن ذلك التقليل من قوتهم التنظيمية. وعلى العكس من ذلك تكون المشاركة في أدنى مستوياتها عندما يعتقد المديرين بان المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم التنظيمية.

ويحتوي المشاركة على العناصر التالية:

1. إبداء الرأي.
2. طرح أفكار جديدة.
3. المشاركة في إتخاذ القرارات.
4. التشجيع على طرح أفكار إبداعية (Parnell,Crandall,2001) .

### 3.6.3.2 التماسك: (الاتساق والثبات)

يؤكد على التوجهات الداخلية والرقابية، حيث يركز على القوانين والأنظمة والكفاءة. كما يشر إلى العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة ومدى هذه العلاقات، مع ضرورة إدراك أهمية هذه العلاقات في تحقيق التضامن بين الأفراد (Carneil,2005).

يمكن القول: إن ثقافة المنظمة تكون متماسكة من خلال الأفراد الداخليين فيها والخارجيين على وجه سواء أذ يسهم هؤلاء في تكامل التنظيم. وهناك مؤشرات تمتاز بها الثقافة التنظيمية في بعد التماسك تتمثل في:

1. تفاهم بين أفراد المنظمة.
2. قيم المشتركة، ودرجة الولاء والانغماس في تلك القيم.
3. نمط لبس مشترك.

4. الاتفاق في لغة مشتركة بين أفراد المنظمة(العزائبة)

### 7.3.2 مظاهر الثقافة التنظيمية ومحدداتها :

للثقافة التنظيمية مجموعة من المظاهر والمحددات تتمثل فيما يلي:

#### 1.7.3.2 مظاهر الثقافة التنظيمية :

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية في الاتي:

#### 1.1.7.3.2 فلسفة العمل الجماعي:

1. سيادة روح الفريق؛
2. سيادة روح المودة والنظام؛
3. الشعور بالانتماء والتفاني في العمل؛
4. الشعور بالمساواة بين العاملين.
5. القدرة على التكيف:

#### 2.1.7.3.2 مرونة الإدارة :

1. الاعتقاد بحتمية التغيير؛
2. استعداد العاملين لإحداث التغيير؛
3. الاستعداد لتحمل المخاطرة.

#### 2.7.3.2 العوامل المحددة للثقافة التنظيمية :

تتكون محددات الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات وأهمها:

1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته؛

3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تتعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛
4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعكس على سلوكياته؛
5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية (أمانة صدقي 2011).

## المبحث الرابع

### العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### 0.4 تمهيد :

لقد هدفت الدراسة الحالية الي التعرف على الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين ولتحقيق هذا الهدف تم الاطلاع علي عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها بالعلاقات مع بين متغيرات الدراسة، والتي تم تناولها في النقاط التالية :

#### 1.4 العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين

من خلال هذه الدراسة (بدوي عبدالله، 2015) بعنوان القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين، الذي على بيان أثر القيادة التحويلية في تفعيل الأداء بالمؤسسات من خلال دراسة الوضع بوزارة الاستثمار السودانية، لمجتمع دراسة مكونة من 194 فرد، تم اختيار عينة قصدية مكونة من 80 فرد، والتي أستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والمعلومات إحصائياً، استخدم الباحث الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد أظهرت النتائج على ان هنالك وجود ممارسات للقيادة التحويلية في تفعيل الأداء بأبعادها المختلفة في وزارة الاستثمار السودانية بدرجة عالية.

وقد أوضحت دراسة (سامي عايد أبوهذاف 2011) بعنوان دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية. وقد كانت عبارة عن دراسة ميدانية على مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وهدفت هذه الدراسة الي التعرف على درجة ممارسات القيادة التحويلية لدي المديرين في تطوير فعالية المعلمين التدريسية والكشف عما اذا كان هنالك فروق في ممارسة القيادة التحويلية لدي المديرين. وتكونت عينة الدراسة من 412 معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأعداية وتم الاعتماد على التحليل الأحصائي (SPSS) كأداة لتحليل البيانات. وقد ابرزت اهم نتائجها على ان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول القيادة التحويلية في فعالية المدرسين، كما أوصي الباحث بضرورة اهتمام مديري المدارس بالعلاقات

الانسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، لان ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدي العاملين وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

دراسة (علي وليد 2018) بعنوان دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب. والتي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وهدفت الى دراسة دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين، وقد أوضحت الباحثة بأن تم إجراء مسح شامل ل 30 معلم ومعلمة وبرزت اهم نتائجها على ان درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لبعث تطوير رؤية مشتركة للمدرسة في ابعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة عالية وكانت أبعاد القيادة التحويلية قد أخذت تقديرات عالية (النظرة الفردية، التنشيط الفكري، المثالية المؤثرة، التحفيز الملهم). كما وصت الدراسة على ضرورة قيام القائد التحويلي برفع وعي وقناعة المرؤوسين وتحفيزهم ليصبحوا.

لذا يمكن افتراض وجود علاقة بين هذين المتغيرين (القيادة التحويلية ، أداء العاملين).

#### **2.4 اثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل بين القيادة التحويلية وأداء العاملين :**

وذلك من خلال دراسة (محمد عصام 2017) الدراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة و وجود اتخاذ القرارات. هدفت الدراسة إلي معرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في شركات التأمين وأثرها على اتخاذ القرارات، كما استخدم الدارس الاستبايات كأداة لجمع البيانات، حيث وزع 96 استبانة للعاملين في شركات التأمين المستهدفة، وللمعالجة البيانات استخدمت برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) مستخدما المنهج الوصفي. ولأختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار وظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين أنماط القيادة السائدة واتخاذ القرارات في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، فقد وصى هذه الدراسة على إجراء الدارسة على المؤسسات الاخري

دراسة (يوسف محمد 2017) اثر الثقافة التنظيمية على على سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي على تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية واشباع العاملين بالمنظمة لاحتياجاتهم المتمثلة في منتجات الشركة. باستخدام عينة

ميسرة شملت 150 استبيان استردت منها 126 استبيان، وبرزت اهم نتائجها على ان الثقافة التنظيمية تتكون من القيم والمعتقدات والتوقعات.

دراسة (مرايا نغاق 2014) تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية سكرة حيث هدفت الي تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، قد وزعت عينة حجمها 80 فرداً، وكان عدداً الاستبيانات المستردة 60 استبانة، كانت جميعها صالحة للتحليل. كما تم استخدام SPSS الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات. وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التربية جاءت بالموافقة لنتائج الدراسة. ومن خلال هذه النتائج يمكن التنبؤ بوجود علاقة بين المتغيرات (القيادة التحويلية ، أداء العاملين ، الثقافة التنظيمية).



### 3.4 خاتمة الفصل :

لقد احتوي هذا الفصل على أربعة مباحث وقد تناول المبحث الاول مفاهيم القيادة التحويلية (المفهوم ، الابعاد ، الاهمية ، الاهداف ) تم تناول المبحث الثاني أداء العاملين بصورة ومفصلة، جاء المبحث الثالث متناولا الثقافة التنظيمية ، وأخيرا تناول المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 0.3 مقدمة :

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، وتشير منهجية الدراسة هنا إلي الوصف الدقيق للطرق والإجراءات التي أتخذها الدارس لتنفيذ هذه الدراسة، ويشتمل هذا الفصل على نظرية الدراسة، ونموذج الدراسة، طبيعة الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة التي طبقت عليها، بالإضافة إلي مصادر جمع البيانات، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وايضاً أساليب التحليل الإحصائي التي أستخدمت في تحليل البيانات.

#### 1.3 نظرية الدراسة :

##### 1.1.3 النظرية التفاعلية :

وتقوم هذه النظرية الي فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى، فهي تأخذ في الحسبان السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً.

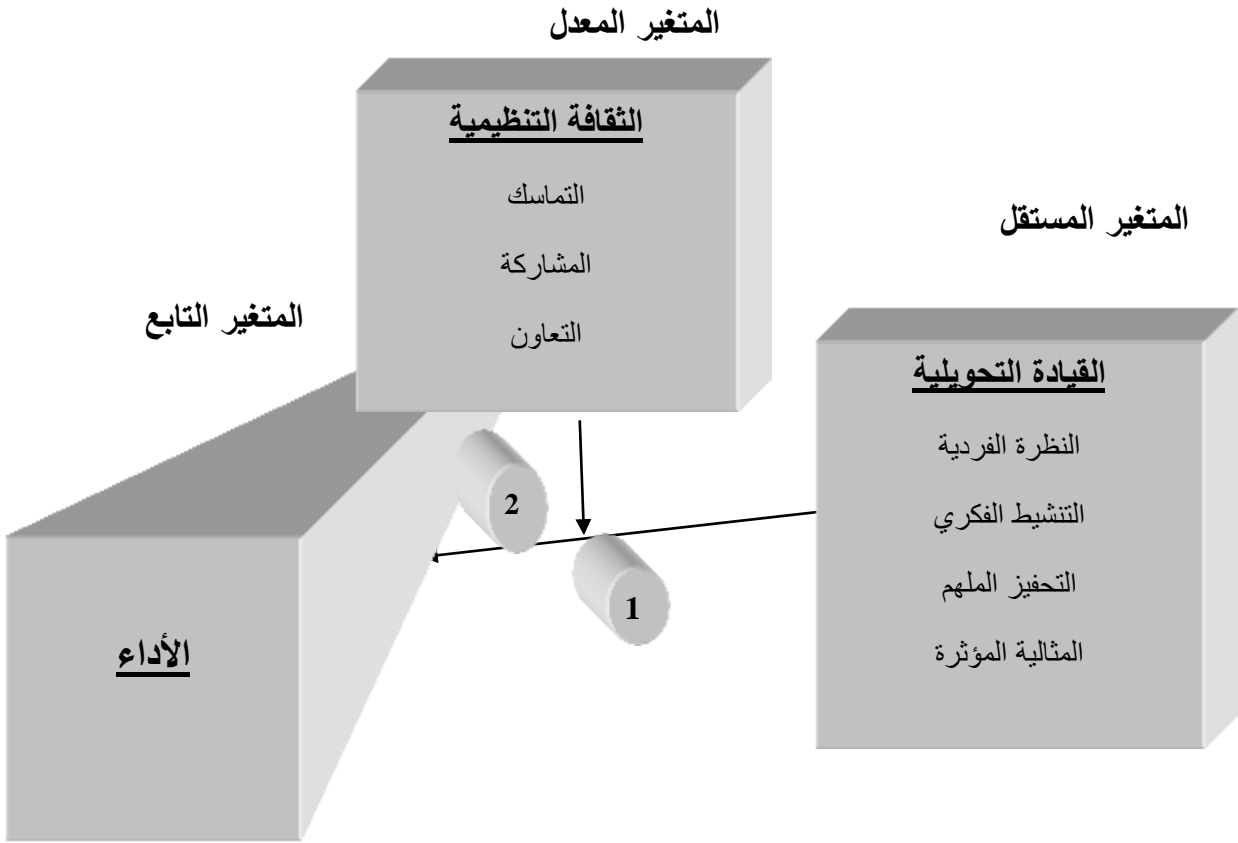
وتعطي النظرية التفاعلية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه للآخرين، والقيادة حسب هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى الموقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعاً فالقيادة ظاهرة دينامية من الظواهر السيكولوجية الإجتماعية، بمعنى أنها ظاهرة دائبة التغيير يصعب الإمساك بها، وليس من شك من أنه يترتب على تغيير حاجات الجماعة تغيير في الصفات اللازمة للقائد، وعلى ذلك فكثيراً ما يتم استبدال القائد بغيره، وفي هذا ما يكشف عن طابع التغيير الذي يميز ظاهرة القيادة (أحمد ناصر 2016 )

تسعي النظرية الخاصة بالمتغيرات الداخلة في الدراسة لايجاد علاقة بين هذه المتغيرات ومن خلال النظريات التي تم استخدامها.

### 2.3 نموذج الدراسة:

يستند نموذج الدراسة على أهداف الدراسة، وأسئلة الدراسة، فإنه ما يعرض كل من المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير المعدل، وكذلك ربط هذه المتغيرات لتشكل اختباراً على هذه الدراسة.

الشكل (1.3) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسات السابقة 2019

### 3.3 تطوير فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول إلي أهداف الدراسة بالإضافة إلي العثور على إجابات على الأسئلة الواردة في الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة تم صياغة فرضيتين أساسيتين أختبار نموذج الدراسة.

الفرضية الرئيسية الاولى :

#### 1.3.3 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين

وتتفرع منها الفرضيات التالية : -

1.1.3.3 توجد علاقة بين النظرة الفردية وأداء العاملين

2.1.3.3 توجد علاقة بين التنشيط الفكري وأداء العاملين

3.1.3.3 توجد علاقة بين التحفيز الملهم وأداء العاملين

4.1.3.3 توجد علاقة بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين

الفرضية الرئيسية الثانية :

#### 2.3.3 الثقافة التنظيمية يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين

وتتفرع منها الفرضيات التالية : -

1.2.3.3 التماسك يعدل العلاقة بين النظرة الفردية وأداء العاملين

2.2.3.3 التماسك يعدل العلاقة بين التنشيط الفكري وأداء العاملين

3.2.3.3 التماسك يعدل العلاقة بين التحفيز الملهم وأداء العاملين

4.2.3.3 التماسك يعدل العلاقة بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين

5.2.3.3 المشاركة يعدل العلاقة بين النظرة الفردية وأداء العاملين

6.2.3.3 المشاركة يعدل العلاقة بين التنشيط الفكري وأداء العاملين

7.2.3.3 المشاركة يعدل العلاقة بين التحفيز الملهم وأداء العاملين

8.2.3.3 المشاركة يعدل العلاقة بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين

9.2.3.3 التعاون يعدل العلاقة بين النظرة الفردية وأداء العاملين

**10.2.3.3** التعاون يعدل العلاقة بين التنشيط الفكري وأداء العاملين

**11.2.3.3** التعاون يعدل العلاقة بين التحفيز الملهم وأداء العاملين

**12.2.3.3** التعاون يعدل العلاقة بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين

### **4.3 منهج الدراسة:**

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الدارس في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة ويعرف أيضاً على أنه فن التنظيم لسلسلة الأفكار العديدة، أما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها وكون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تتميزها عن غيره. لذا يجب أن تكون لكل دراسة منهجاً خاصاً يتوافق طبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها. فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو أنها أجريت لاختيار صحة الفروض وتعتمد لطبيعة الدراسة سوء كانت استكشافية أو وصفية أو أنها أجريت لاختيار صحة الفروض على مدي تطوير المعلومات الموجودة في ذلك (سيكاران 2006) وتبعاً لطبيعة موضوع الدراسة (الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء العاملين) تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأسلوب الأمثل لان دراسة (محمد عصام 2017) كانت متشابهة لهذه الدراسة وقام بأختيار هذا الأسلوب. إذا يهدف على فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، كما أنه يشمل على جمع البيانات، تصنيفها، تبويبها، محاولة تفسيرها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج والتحكم فيها وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

### **5.3 طبيعة الدراسة:**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الدراسة الوقتية وهي الدراسة التي يتم فيها جمع المعلومات على فترة زمنية قصيرة، حيث تجمع البيانات عن عينة مختلفة لقطاعات متنوعة حول موضوع معين في فترة زمنية معينة، وتختلف الدراسات الوقتية عن الطولية في كونها تقيس متغيرات قليلة لعدد كبير من المفحوصين وتعد الدراسات الوقتية أقل تكلفة وأقصر وقتاً، وتتميز بسرعة ظهور نتائجها.

### 6.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم (جامعة الخرطوم ، جامعة السودان ، جامعة النيلين)

### 7.3 عينة الدراسة:

عينة الدراسة تتمثل في جزء أو مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة وتم إختيار جزء من العاملين بالجامعات السودانية الحكومية على أسلوب العينات لأن من الصعوبة بمكان استقصاء كل عناصر المجتمع إذ أن الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك، كما أن دراسة العينة بدلاً من المجتمع تقود إلي نتائج أكثر دقة وذلك بسبب قلة الأجهاد وأنخفاض عدد الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها عند جمع البيانات من عدد كبيرة من العناصر (سيكاران 2006) كما تم الاعتماد على العينة الغير العشوائية الميسرة.

### 8.3 مصادر وطرق الحصول على البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات وهما أولية ومصدرين في جمع البيانات وهما ومصادر ثانوية ومصادر أولية:

#### 1.8.3 مصادر ثانوية:

تم الاعتماد على المصادر الثانوية على البيانات التي تم الحصول عليها من خلال سجلات جاهزة وتتمثل تلك المصادر في مراجع الدراسات السابقة الكتب والمراجع والمراجع المتخصصة و المجالات العلمية المنشورة والمواقع علي شبكة الانترنت المتعلقة بالدراسة والهدف منها هي تقديم إطار نظري مفاهيمي لمتغيرات الدراسة ومحاولة الإحاطة بالموضوع.

#### 2.8.3 مصادر أولية:

تم الاعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي تجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها وهي القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، أداء العاملين) وتتمثل تلك المصادر

في الأستبيان الذي تم الاعتماد عليه للحصول البيانات الأولية حيث احتوي على قسمين رئيسيين كالآتي:

**1.2.8.3** البيانات الديمغرافية وشملت بيانات عن النوع ، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة.

**2.2.8.3** فقرات متغيرات الدراسة ويشمل متغيرات الدراسة:

**1.2.2.8.3 المتغير المستقل** : القيادة التحويلية المتمثلة في أربعة أبعاد وهي (النظرة الفردية ، التنشيط الفكري ، التحفيز الملهم ، المثالية المؤثرة).

**2.2.2.8.3 المتغير التابع** : أداء العاملين.

**3.2.2.8.3 المتغير المعدلة** : الثقافة التنظيمية المتمثلة في ثلاثة أبعاد وهي (التماسك ، المشاركة ، التعاون).

وتم الاعتماد على مقاييس ليكرت الخماسي في القسم الثاني والثالث والرابع للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصي منهم على العبارات المحددة ويتكون المقاييس من خمس فيئات أو درجات كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول (1.3)

#### مقاييس عبارات الاستبيان

معايير الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: اعداد الدارس من خلال الدراسات السابقة

### 9.3 مصادر فقرات الأستبيان:

بناء على ما ورد في الدراسات السابقة تم تصميم الأستبيان وذلك على النحو التالي:

### 1.9.3 البيانات الديمغرافية :

وشملت : النوع ، العمر ، المؤهل العملي ، سنوات الخبرة.

### 2.9.3 متغيرات الدراسة :

**1.2.9.3 القيادة التحويلية** هي : أسلوب قيادي ينشأ نتيجة الأهتمام الزائد و خلق المزيد من الإدراك والقبول بأهداف ورسالة المؤسسة التعليمية من قبل المرؤسين ( Bass & Avoli, 2011).

تم قياسها بأربعة أبعاد و 20 عبارة مع إضافة تعديلات لغوية كما هو موضح في الجدول (2.3):

### الجدول(2.3)

#### عبارات القيادة التحويلية

المصدر	العبارات	الرقم
علي وليد 2016	بعد انظرة الفردية	
	يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون.	1.
	يغرس المدير الثقة لدي العاملين.	2.
	يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه.	3.
	يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.	4.
	يساعد المدير الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.	5.
بعد التنشيط الفكري		



	1. يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.	
	2. يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.	
	3. يشجع المدير العاملين على المشاركة في صناعة القرار.	
	4. يشجع المدير على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.	
	5. يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتي و لو اختلفت مع آرائه.	
<b>بعد التحفيز الملهم</b>		
	1. يعمل المدير على تنمية روح الفريق بين العاملين.	
	2. يشعرك المدير بأهمية العمل الذي تقوم به	
	3. يمتلك العاملون القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية بتلقائية وبسر.	
	4. تتسجم أقوال المدير مع أفعاله	
	5. يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها	
<b>بعد المثالية المؤثرة</b>		
	1. يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه	
	2. يحظي المدير باحترام الجميع	
	3. يشجع المدير على تحقيق التميز في الأداء.	
	4. يمتلك المدير القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	
	5. يوفر المدير مناخاً يشعر العاملين بالإرتياح لعملهم تحت قيادته.	

**2.2.9.3 أداء العاملين:** مزج الجهود المبذولة من قبل الأفراد أو الجماعات لتنفيذ الأنشطة والأعمال الموضوعية لتحقيق الأهداف المطلوبة من نتائج تلك الجهود شرط ان تكون قابلة للقياس (الحبيب والخثلان 2016، ص 5).

تم قياسه بتسعة عبارات من دون أبعاد كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول(3.3)

الرقم	العبارات	المصدر
1.	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد	ماريا 2014
2.	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد	محمد
3.	هنالك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لي	شاطري 2016
4.	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي	
5.	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي أقوم بها	
6.	هنالك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا	
7.	هنالك قدرة لدى العاملون في المؤسسة على أداء المهام الموكلة إليهم بدقة	
8.	تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام و واجبات وظائفهم	
9.	هنالك معرفة وإلمام لدي الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	

**3.2.9.3 الثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن نظام يساعد أفراد المنظمة على فهم طبيعة العمل التنظيمي (آيت ابراهيم 2015).

تم قياسها بثلاثة أبعاد و 13 عبارة مع اضافة تعديلات لغوية كما هو موضح في الجدول (4.3):

:

### الجدول (4.3)

الرقم	الثقافة التنظيمية	المصدر
	<b>بعد التماسك</b>	محمد شاطري 2016
1.	يوجد تماسك بين العاملين في المؤسسة	
2.	هنالك لغة مشتركة للإتصال بين مختلف العاملين بالجامعة	
3.	توجد قيم مشتركة بين العاملين	
	<b>بعد المشاركة</b>	
1.	يتمكن العاملين من إبداء آرائهم بحريه في الجامعة	
2.	تشجع الإدارة العاملين على طرح افكار جديدة	
3.	تمكن الإدارة العاملين من إتخاذ القرارات	
4.	تشجع الإدارة على إتخاذ القرارات	
5.	تشجع الإدارة العاملين لطرح أفكار جديدة	
	<b>بعد التعاون</b>	
1.	تسعي المؤسسة الي تشجيع العمل الجماعي	
2.	تشجع الإدارة على تبادل المعارف بين مختلف العاملين والإدارات	
3.	تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد	
4.	تعمل الإدارة على رفع الروح المعنوي للعاملين	
5.	يتعاون العاملين في حل مشاكل العمل	

### 10.3 قياس متغيرات الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات وهي القيادة التحويلية ، وأداء العاملين ، والثقافة التنظيمية وتم قياس كل متغير من تلك المتغيرات بعدد من العبارات كما هو موضح في الجدول (5.3):

#### الجدول(5.3)

##### يوضح قياس متغيرات الدراسة

عدد العبارات	المتغير	الرقم
4	المتغيرات الديمغرافية	1.
20	القيادة التحويلية	2.
9	أداء العاملين	3.
13	الثقافة التنظيمية	4.
<b>46</b>	<b>الاجمالي</b>	<b>5.</b>

### 1.10.3 اختيار دقة وثبات نتائج المقاييس:

تشير دقة وثبات نتائج القياس الى مدى خلوه من الأخطاء وبذلك يتم التأكد من تماسكه وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به .بمعني آخر مدى الأستقرار والتماسك الموجودين في المقاييس المستخدم لقياس المفهوم بذلك تقوم جودة المقاييس (سيكاران 2006)

### 2.10.3 ثبات الأداء:

يشير إلي قدرة الإستهيين في الحصول على نفس النتائج النتائج لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة بأستخدام نفس الأداء الأستهيين.

### 3.10.3 التناسق الداخلي:

يمكن التعريف على التناسق الداخلي للمقاييس عن طريق التعرف على الإرتباط بين الأسئلة المكونة له بمعني اختبار لدرجة تناسق إجابات المستقصية منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقاييس وإلي المدي الذي يقيس كل سؤال نفس المفهوم ومن أكثر الطرق شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقاييس هو معامل ألفا كرونباخ (سيكاران 2006)

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من 38 استبيانة وكانت نتائجها كما هو موضح في الجدول أدناه.

### 11.3 أساليب التحليل الإحصائي:

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وكذلك تم استخدام الإحصائيات الوصفية والإحصاءات الإستنتاجية لتحليل البيانات.

### 1.11.3 الإحصاءات الوصفية:

تقوم الإحصاءات الوصفية بتحويل البيانات الأولية على شكل يمكن استخدامه في وصف مجموعة من العوامل في ظروف أو مواقف معين، ويتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها، الإحصاءات الوصفية التي تم استخدامه في هذه الدراسة هي: التوزيعات التكرارية،

وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل: الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، والغرض من ذلك لتحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

### 2.11.3 الإحصاءات الإستنتاجية:

تم استخدام بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: إرتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك تم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة مقدار التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل المسار.

### 3.11.3 اختبارات أخرى :

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لأختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الأختبارات شيوعاً لقياس التناسق بين مكونات المقاييس، كما تم استخدام التحليل العاملي وهو تحليل متعدد المتغيرات ويؤكد أبعاد المفهوم والعوامل المناسبة لكل بعد فالتحليل العاملي يحدد ما إذا كانت أبعاد المفهوم قد تم قياسها بواسطة أسئلة الأستقصاء أم لا.

### 12.3 خاتمة الفصل :

قد تناول هذا الفصل نظرية الدارسة، نموذج الدارسة، مجتمع الدارسة، فرضيات الدارسة، ومنهج الدارسة، طبيعة الدارسة، مجتمع وعينة الدارسة، ومصادر الحصول الى البيانات، وقياس المتغيرات حسب ما ورد في الدارسات السابقة وأخير الأساليب والطرق الإحصائية المستخدم في الدارسة.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات

#### 1.4 المقدمة:

يشتمل هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين أجرى عليهم البحث والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة وبالإضافة إلى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج وبجانب الإحصاء الوصفي والمتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات ثم التحليل.

#### 2.4 معدل الاستجابة :

تم توزيع عدد (240) استبيان على العاملين بالجامعات الحكومية بولاية الخرطوم وتمكن الدارس من الحصول الي (225) منها (221) صالحة للتحليل الذي يمثل (92.1%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، والاستبيانات الغير صالحة للتحليل (4) استبيانات وهي تمثل نسبة (1.7%) من جملة الاستبيانات الموزعة، بينما الاستبيانات التي لم ترد (15) استبيان بنسبة (6.2%) من العدد الكلي للاستبيانات .وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول.(1.4)



#### الجدول (1.4)

معدل استجابة المبحوثين ( حجم العينة = 221 )

الرقم	البيان	العدد	النسبة
1.	مجموع الاستبيانات الموزعة للمستجيبين	240	100%
2.	مجموع الاستبيانات التي تم ارجاعها	225	93.75%
3.	الاستبيانات التي لم تسترد	15	6.25%
4.	الاستبيانات غير صالحة نسبة للبيانات المفقودة	1	0.4%
5.	الاستبيانات غير صالحة نسبة لأجاباتها المتشابهة	3	1.25%
6.	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	221	92.1
7.	نسبة الاستجابة		92.1%

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة (2019)

#### 3.4 تحليل البيانات الديمغرافية:

احتوى البيانات الشخصية لعينة الدراسة على اربعة عناصر وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الجدول (2.4) يوضح تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة أن الجنس كانت 76% من أفراد العينة هن الاناث وهي النسبة الأكبر بينما نسبة الذكور كانت 24% من حجم العينة، اما فيما يتعلق بالعمر نجد أن نسبة 33.5% من أفراد العين أعمارهم أقل من 30 سنة ونسبة 42.1% أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة، بينما نجد أن 19.5% يتراوحون أعمارهم بين 40 الي 50 عام، في حين نجد أن 4.1 فقط من أفراد العينة يمثلون الفئة العمرية 50 وأقل من 60 سنة، اما بالنسبة لاشخاص الذين يتراوحون اعمارهم 60 سنة فأكثره فتمثل نسبتهم 9%. من حجم العينة الكلية. اما بالنسبة للمؤهل العلمي نجد أن الجامعيين يمثلون أكبر نسبة من فئة الموظفين بالجامعات الحكومية بولاية الخرطوم بنسبة 49.8% ، في حين نجد أن دون الجامعي تمثل أقل

12.7% بأعتبره أقل نسبة، أما فوق الجامعي تمثل بنسبة 37.6%. أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة نجد أن 29% من العاملون تقل خبراتهم ان 5 سنوات، 26.2% تتراوح خبراتهم من 5 وأقل من 10 سنوات، و22.6% من 10 الي 15 سنوات، من خلال هذا التحليل يرى الدارس ان هنالك تقارب بين النسب للفئات الخبرة الثلاثة، ومن ناحية اخرى هنالك نسبة 13.1% يمثلون اصحاب الخبرة الذين ينحصر خبراتهم في فئة أقل من 15 الي 20 سنوات، و 20 سنة فاكثر 9%.

#### الجدول(2.4)

##### تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين:

				الجنس	ذكر	أنثي	Total	
				التكرار	53	168	221	
				النسبة	24.%	76.%	100.%	
العمر	اقل من 30	30 و اقل من 40	40 و اقل من 50	50 و اقل من 60	اكثر من 60	Total		
التكرار	74	94	44	9	2	221		
النسبة	33.5%	42.1%	19.9%	4.1%	.9%	100%		
				المؤهل العلمي	دون الجامعي	جامعي	فوق الجامعي	Total
				التكرار	28	110	83	221
				النسبة	12.7%	49.8%	37.6%	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	5 و اقل من 10 سنوات	10 و اقل من 15 سنة	15 و اقل من 20 سنة	20 سنة فاكثر	Total		
التكرار	64	58	50	29	20	221		
النسبة	29%	26.2%	22.6%	13.1%	9%	100%		

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الداسة الميدانية(2019)

#### 4.4 التحليل العاملي :

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لاختيار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها عن الوسط الحسابي .تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة.

أخضعت بيانات الاستبانة للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة .حيث ان التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى( زغلول ، 2003 ، 178 ) ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم بيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009 ، ص 43)، حيث يستند غريفة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي:

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. لا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
3. لا تقل قيمة اختبار (Bartlett Test Sphericity) عن الواحد.
4. أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
5. ألا يقل تشبع العامل عن 50% ، مع عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
6. ألا يقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

#### 1.4.4 التحليل العاملي للقيادة التحويلية (المتغير المستقل).

اجرى التحليل العاملي لعدد (20) عبارة استخدمت لقياس القيادة التحويلية .الجدول (3.4) يعرض ملخص نتائج التحليل للنموذج حيث أعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس

كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول ويوضح جدول (3.4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكونة من عدد العبارات (20) عبارة.

### الجدول (3.4)

يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة = 221)

العامل 3	العامل 2	العامل 1	عبارات القيادة التحويلية
<b>بعد النظرة الفردية</b>			
	-0.161	<b>0.865</b>	يشعر قائدك بأهمية العمل الذي تقوم به
0.176		<b>0.849</b>	يشجع القائد على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم
-0.281	0.273	<b>0.801</b>	يساعد القائد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم
-0.294		<b>0.740</b>	يشجع القائد العاملين على المشاركة في صناعة القرار
-0.350	-0.211	<b>0.721</b>	يشجع القائد على طرح آراء العاملين و أفكارهم حتي و لو اختلفت مع آرائه
<b>بعد التنشيط الفكري</b>			
	-0.441	<b>0.716</b>	تتسجم أقوال القائد مع أفعاله
0.117	0.158	<b>0.710</b>	يقترح القائد طرق جديدة لأنجاز مهام العمل
	0.192	<b>0.672</b>	يوفر القائد مناخاً يشعر العاملين بالأرتياح لعملهم تحت قيادته
0.326	-0.354	<b>0.655</b>	يتمتع القائد بثقة عالية في نفسه
-0.116	0.277	<b>0.655</b>	يصف القائد الصعوبات على انها مشكلات قابلة للحل

بعد التحفيز الملهم			
-0.360	-0.395	<b>.654</b>	يعترف القائد بأخطائه عند اكتشافها
	.172	<b>.652</b>	يشجع القائد على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم
.375		<b>.648</b>	يشجع القائد على تحقيق التميز في الأداء
.299	-0.432	<b>.637</b>	يعمل القائد على تنمية روح الفريق بين العاملين
-0.179	.345	<b>.628</b>	يعبر القائد عن تقديره لإنجازات العاملين
بعد المثالية المؤثرة			
.462		<b>.615</b>	يمتلك القائد القدرة على مواجهة المواقف الصعبة
.448	.113	<b>.599</b>	يحظي القائد باحترام واحترام الجميع
-0.368	-0.352	<b>.579</b>	يمتلك العاملون القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية بتلقائية ويسر
	<b>.628</b>	.473	يصغي القائد للعاملين عندما يتحدثون
-0.141	<b>.549</b>	.546	يغرس القائد الثقة لدى العاملين
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.859
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		3006.020.
	Df		190
	Sig		.000

المصدر: إعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية (2019)

#### 2.4.4 التحليل العاملي الاستكشافي لأداء العاملين (المتغير التابع):

تم الاجراء التحليل العاملي لعدد (9) عبارات استخدمت لقياس أداء العاملين .الجدول. ويوضح الجدول ويوضح جدول (4.4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكونة من عدد 9 عبارات.

#### الجدول(4.4)

يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة=221)

المتغيرات	العامل 1	العامل 2
أقوم بانجاز الأعمال المطلوب مني بأداء جيد	.779	-.165
أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد	.675	-.472
هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لي	.781	-.399
ألتزم بالتعليمات و الإجراءات عند تنفيذ عملي	.756	-.493
أنسق مع الآخرين في الأعمال التي اقوم بها	.761	-.090
هنالك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا	.582	.481
هنالك قدرة لدي العاملون في الجامعة على أداء المهام الموكلة إليهم بدقة	.525	.636
تناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام واجبات وظائفهم	.605	.510
هنالك معرفة وإلمام لدي الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	.517	.538
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.768
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1003.131
	Df	36
	Sig.	.000

المصدر :إعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية 2019

#### 3.4.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية):

اجرى التحليل العاملي لعدد (13) عبارة استخدمت لقياس أداء العاملين. الجدول (5.4) يعرض ملخص نتائج التحليل للنموذج حيث أعطى كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول ويوضح جدول (5.4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للثقافة التنظيمية المكونة من عدد ثلاثة أبعاد و (13) عبارة.

#### الجدول (5.4)

يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (حجم العينة = 221)

العامل 2	العامل 1	مقاييس المتغير المعدل
بعد التماسك		
.536	.680	يوجد تماسك بين العاملين في الجامعة
.333	.741	هنالك لغة مشتركة لإتصال بين مختلف العاملين في الجامعة
-.029	.767	توجد قيم مشتركة بين العاملين
بعد المشاركة		
-.141	.357	يتمكن العاملين من إبداء آرائهم بحرية في الجامعة
.082	.804	تشجع القيادة العاملين على طرح أفكار جديدة
-.433	.796	تمكن القيادة العاملين من أتخاذ القرارات
-.422	.776	تشجع القيادة على إتخاذ القرارات
-.134	.875	تشجع القيادة العاملين لطرح أفكار جديدة
بعد التعاون		

.347	.766	تسعي الجامعة الي تشجيع العمل الجماعي
.287	.752	تشجع القيادة على تبادل المعارف بين مختلف العاملين و الادارات
.016	.803	تخلق القيادة مناخ تنظيمي جيد لدي العاملون
-.216	.844	تعمل القيادة على رفع الروح المعنوي للعاملين
-.210	.604	يتعاون العاملين في حل المشكلات
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.898
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2057.016
	Df	78
	Sig.	.000

المصدر :إعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية(2019)

#### 5.4 اختبار الاعتمادية للمتغيرات الدراسة:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الدراسة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أدناه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات الدراسة لمتغير المستقل، النظرة الفردية 889، التنشيط الفكر 870، التحفيز الملهم 875، المثالية المؤثرة 878، ، اما بالنسبة للمتغير التابع أداء العاملين 882، في حين نجد ان ابعاد المتغير المعدل (الثقافة التنظيمية)، التماسك 877، المشاركة 910، ، التعاون 865.



## الجدول (6.4)

اختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة:

متغيرات	الابعاد	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
القيادة التحويلية	النظرة الفردية	5	.889
	التنشيط الفكري	5	.870
	التحفيز الملهم	5	.875
	المثالية المؤثرة	5	.878
أداء العاملين	أداء العاملين	9	.882
الثقافة التنظيمية	التماسك	3	.877
	المشاركة	5	.910
	التعاون	5	.865

المصدر : اعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية 2019

### (6.4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة :

الجدول (7.4) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات الدراسة متقاربة الي الواحد وهذا يعني ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، كما يتضح لنا أن الوسط الحسابي لجميع المتغيرات أكثر من الوسط الفرضي (3) حيث اتضح من الجدول ان الوسط الحسابي للنظرة الفردية (3.70) والانحراف المعياري (1.042) ، اما التنشيط الفكري كانت الوسط الحسابي (4.02) ، والانحراف المعياري (.924) ، بينما نجد ان التحفيز الملهم كانت الوسط الحسابي (3.92)، والانحراف المعياري(.943) ، في حين نجد ان الوسط الحسابي للمثالية المؤثرة (3.92)، والانحراف المعياري (1.150)، وبجانب اخري نجد أن الوسط الحسابي لأداء العاملين كانت(4.31) ، والانحراف المعياري(.861) ، اما بالنسبة للتماسك نجد ان الوسط الحسابي (3.72)، والانحراف المعياري (.963)، بينما نجد ان الوسط الحسابي للمشاركة (3.51) ، والانحراف المعياري (1.182) ، واخيرا ان الوسط الحسابي للتعاون(3.84) ، والانحراف المعياري.(1.120)

#### الجدول (7.4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الدراسة

Mean	Std. Deviation	نوع المتغير	اسم المتغير
3.70	1.042	مستقل	النظرة الفردية
4.02	.924	مستقل	التشيط الفكري
3.92	.943	مستقل	التحفيز الملهم
3.74	1.150	مستقل	المثالية المؤثر
4.31	.861	تابع	أداء العاملين
3.72	.963	معدل	التماسك
3.51	1.182	معدل	المشاركة
3.84	1.120	معدل	التعاون

المصدر: إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 7.4 الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة المتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعني إن الارتباط قويا بين المتغيرات وكلما قلة درجة الارتباط من الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام يعتبر العلاقة ضعيفة إذا كان معامل الارتباط أقل من (0.30) ، ويمكن تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات اذا تراوحت بين (0.30 – 0.70)، إذا قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات من خلال الجدول نجد أن العلاقة كما يلي:

اجرى تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية لارتباطات بين متغيرات الدراسة، كما موضح في الجدول أدناه حيث نجد أن النظر الفردية يرتبط ارتباط معنوي قوي مع التنشيط الفكري (\*\*\*) (.731)، ، وبعد النظرة الفردية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع التحفيز الملهم (\*\*\*) (.505)، أما النظرة الفردية يرتبط ارتباط معنوي مع المثالية المؤثرة (\*\*\*) (.559)، بينما نجد أن النظرة الفردية ترتبط ارتباط ايجابي مع الأداء (\*\*\*) (.390)، في حين نجد أن النظرة الفردية ترتبط ارتباطا ... مع التماسك (\*\*\*) (.392)، في نفس الوقت نجد ان النظرة الفردية ترتبط مع المشاركة ارتباط ضعيف (\*) (.294)، اما النظر الفردية ترتبط مع التعاون ارتباط ايجابي (\*\*\*) (.511)، اما بعد التنشيط الفكري نجد أنه ترتبط ارتباطا قويا مع التحفيز الملهم (\*\*\*) (.783)، ومع المثالية المؤثرة (\*\*\*) (.735) اما مع الأداء (\*\*\*) (.495)، بينما مع التماسك (\*\*\*) (.510) في حين نجد أنه يرتبط ارتباط ايجابي مع المشاركة (\*\*\*) (.516)، اما مع التعاون فانها ترتبط ارتباط قوي. (\*\*\*) (.704) بينما نجد أن التحفيز الملهم ترتبط ارتباط ايجابي مع المثالية المؤثرة (\*\*\*) (.660)، والتحفيز الملهم ترتبط ارتباطا مع الأداء (\*\*\*) (.517)، وفي نفس الوقت نجد أن التحفيز الملهم ترتبط مع التماسك (\*\*\*) (.547)، ومن جانب اخر نجد أن التحفيز الملهم ترتبط ارتباط مع المشاركة (\*\*\*) (.485)، أما مع التعاون ترتبط ارتباط معنوي (\*\*\*) (.641)، أما المثالية المؤثرة فإنها ترتبط ارتباط معنوي مع الأداء (\*\*\*) (.551)، بينما مع التماسك فإنه ترتبط ارتباط ايجابي في نفس الوقت (\*\*\*) (.483)، اما مع المشاركة (\*\*\*) (.423)، في حين نجد ان المثالية المؤثر ترتبط ارتباط ايجابي مع التعاون (\*\*\*) (.601)، في حين نجد أن محور الأداء ترتبط ارتباط ايجابي مع التماسك (\*\*\*) (.696)، بينما الأداء ترتبط ارتباط ايجابي مع المشاركة (\*\*\*) (.499)، ومع التعاون ترتبط تمثل (\*\*\*) (.655)، أما بعد التماسك فإنه ترتبط ارتباط مع المشاركة (\*\*\*) (.571)، وترتبط ارتباط ايجابي مع التعاون (\*\*\*) (.741)، في حين نجد ان المشاركة تربط ارتباط ايجابي مع التعاون (\*\*\*) (.625).

## الجدول (8.4)

### معامل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

الارتباطات بين متغيرات الدراسة								
	النظرة الفردية	التنشيط الفكري	التحفيز الملهم	المثالية المؤثرة	الاداء	التماسك	المشاركة	التعاون
النظرة الفردية	1							
التنشيط الفكري	.731	1						
التحفيز الملهم	.505	.783	1					
المثالية المؤثرة	.590	.735	.660	1				
الأداء	.390	.495	.517	.551	1			
التماسك	.392	.510	.547	.483	.696	1		
المشاركة	.294	.516	.485	.423	.499	.571	1	
التعاون	.511	.704	.641	.601	.655	.741	.625	1

المصدر : أعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية 2019

### 4.8 اختبار الفروض:

اعتمدت الدارس في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على اسلوب الانحدار المتعدد وهي احد اساليب التحليل الاحصائي التي من خلالها يقودى الدارس على معرفة مدي العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### 1.8.4 اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية (النظرية الفردية) وأداء العاملين:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف الي التعرف على تأثير النظرة الفردية على الأداء، وتم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R Square) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة الي اختبار F للتعرف على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المتعدد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحتسب أصغر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمة بيتا للمتغير النظرة الفردية (0.390) ومستوى المعنوية (0.000).

#### الجدول (9.4)

##### الانحدار المتعدد للنظرة الفردية والاداء

المتغير المستقل	الأداء
النظرة الفردية	.390
$R^2$	.152
Adjusted $R^2$	.148
$\Delta R^2$	.152
F Change	39.206

Level of significant \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0$   
المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### الجدول (10.8)

##### نتيجة الفرضية الأولى

حالات الاثبات	هنالك علاقة ايجابية بين النظرة الفردية والأداء	
دعمت	هنالك علاقة تأثير بين النظرة الفردية وأداء العاملين	

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 2.8.4 اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية (التنشيط الفكري) وأداء العاملين:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف الي التعرف على تأثير التنشيط الفكري على الأداء، وتم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على  $R^2$  للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة الي اختبار F للتعرف على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المتعدد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحتسب أصغر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمة بينا للمتغير التنشيط الفكري (0.495) ومستوى المعنوية (.000).

#### الجدول (11.4)

##### العلاقة بين التنشيط الفكري والأداء

الأداء	المتغير المستقل
.495	التنشيط الفكري
.245	$R^2$
.242	Adjusted $R^2$
.245	$\Delta R^2$
71.095	F Change

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### الجدول (12.4)

##### نتيجة الفرضية الثانية

حالات الاثبات	هنالك علاقة ايجابية بين التنشيط الفكري والأداء	
دعمت	هنالك علاقة تايثير بين التنشيط الفكري وأداء العاملين	

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 3.8.4 اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية (التحفيز الملهم) وأداء العاملين

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف الي التعرف على تأثير التحفيز الملهم على الأداء، وتم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على  $R^2$  للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة الي اختبار F للتعرف على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المتعدد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحتسب أصغر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمة بيتا للمتغير التحفيز الملهم (0.517) ومستوى المعنوية (0.000).

#### الجدول (13.4)

##### بين التحفيز الملهم والأداء

الأداء	المتغير المستقل
.517	التحفيز الملهم
.267	$R^2$
.264	Adjusted $R^2$
.267	$\Delta R^2$
79.715	F Change

Level of significant \*p<0.0, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### الجدول (14.4)

##### نتيجة الفرضية الثالثة

حالات الاثبات	هنالك علاقة ايجابية بين التحفيز الملهم والأداء	
دعمت	هنالك علاقة تأثير بين التحفيز الملهم وأداء العاملين	

المصدر : اعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 4.8.4 اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية (المثالية المؤثرة) وأداء العاملين

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف الي التعرف على تأثير المثالية المؤثرة على الأداء، وتم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على  $R^2$  للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة الي اختبار F للتعرف على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المتعدد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحتسب أصغر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمة بيتا للمتغير المثالية المؤثرة (0.551) ومستوى المعنوية (0.000).

**الجدول (15.4)**  
العلاقة بين المثالية المؤثرة والأداء

الأداء	المتغير المستقل
.551	المثالية المؤثرة
.545	$R^2$
.540	Adjusted $R^2$
.545	$\Delta R^2$
130.299	F Change

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية 2019

**الجدول (16.4)**

نتيجة الفرضية الرابعة

حالات الاثبات	هنالك علاقة ايجابية بين المثالية المؤثرة والأداء	
دعمت	هنالك علاقة تأثير بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين	

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019



#### 5.8.4 اختبار أثر التماسك في العلاقة بين النظرة الفردية والاداء:

الجدول (17.4) يوضح أثر الثقافة التنظيمية (التماسك) على العلاقة بين النظرة الفردية وتشير والاداء وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في التماسك \* النظرة الفردية كانت قيمة بيتا 138. ومستوي الدلالة 09. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين النظرة الفردية والاداء.

#### الجدول(17.4)

#### اختبار التماسك في العلاقة بين النظرة الفردية والاداء

الأداء				
	النموذج3	النموذج2	النموذج1	
النظرة الفردية	-.145	.138	.054	
التماسك	.012	.642		
التماسك* النظرة الفردي	.138*			
$R^2$	.835	.501	.151	
Adjusted $R^2$	.917	.496	.148	
$\Delta R^2$	.798	.501	.152	
F Change	147.34	109.270	39.206	

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 6.8.4 اختبار أثر التماسك في العلاقة بين التنشيط الفكري والاداء:

الجدول (18.4) يوضح أثر الثقافة التنظيمية (التماسك) على العلاقة بين التنشيط الفكري والاداء وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في التماسك \* التنشيط الفكري كانت قيمة بيتا 189. ومستوي الدلالة 001. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التنشيط الفكري والاداء.

#### الجدول (18.4)

اختبار أثر التماسك في العلاقة بين التنشيط الفكري والاداء:

الأداء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
التنشيط الفكري	.371	.600	.495	
التماسك	.539	.189		
التماسك*التنشيط الفكري	.189**			
$R^2$	.793	.511	.245	
Adjusted $R^2$	.736	.507	.242	
$\Delta R^2$	.564	.683	..245	
F Change	135.324	113.936	71.095	

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05 ,\*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 7.8.4 اختبار أثر التماسك في العلاقة بين التحفيز الملهم والاداء:

الجدول (19.4) يوضح أثر الثقافة التنظيمية (التماسك) على العلاقة بين الالتهافز الملهم والاداء وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في التماسك \* التحفيز الملهم كانت قيمة بيتا 590.ومستوي الدلالة 001. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التحفيز والاداء.

#### الجدول (19.4)

اختبار أثر التماسك في العلاقة بين التحفيز الملهم والاداء:

الأداء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.359	.194.	.517	التحفيز الملهم
	.234	.590		التماسك
.590**				التماسك* التحفيز الملهم
	.735	.511	.267	$R^2$
	.674	.506	.264	Adjusted $R^2$
	.764	.511	.267	$\Delta R^2$
	157.981	113.829	79.715	F Change

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05 ,\*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 8.8.4 اختبار أثر التماسك في العلاقة بين المثالية المؤثرة والاداء

الجدول (20.4) يوضح أثر الثقافة التنظيمية (التماسك) على العلاقة بين المثالية المؤثرة وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في التماسك \* المثالية المؤثرة كانت قيمة بيتا .561. ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المثالية المؤثرة والأداء.

الجدول (20.4)

اختبار أثر التماسك في العلاقة بين المثالية المؤثرة والاداء

الأداء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-0.753	0.280	0.551	المثالية المؤثرة
	0.156	0.561		التماسك
0.561***				التماسك*المثالية المؤثرة
	0.982	0.545	0.545	$R^2$
	0.974	0.540	0.540	Adjusted $R^2$
	0.843	0.545	0.545	$\Delta R^2$
	175.416	130.299	130.299	F Change

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05 ,\*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

9.8.4 اختبار أثر المشاركة في العلاقة بين النظرة الفردية والاداء:

الجدول (21.4) يوضح أثر الثقافة التنظيمية (المشاركة) على العلاقة بين النظرة الفردية وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في المشاركة \*النظرة الفردية كانت قيمة بيتا 0.421. ومستوي الدلالة 0.000.وهذا يدل على أن المشاركة تعدل العلاقة بين النظرة الفردية والأداء.

الجدول (21.4)

اختبار أثر المشاركة في العلاقة بين النظرة الفردية والاداء:

الأداء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-0.007	.266	.054	النظرة الفردية
	.0192	.421		المشاركة
.421***				المشاركة* النظرة الفردية
	.717	.968	.151	$R^2$
	.192	.988	.148	Adjusted $R^2$
	.455	.968	.152	$\Delta R^2$
	57.746	49.785	39.206	F Change

Level of significant \*p<.10, \*\*p<0.05 ,\*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

10.8.4 اختبار أثر المشاركة في العلاقة بين التنشيط الفكري والاداء:

الجدول (22.4) يوضح أثر الثقافة التنظيمية (المشاركة) على العلاقة بين التنشيط الفكري والاداء وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في المشاركة \*التنشيط الفكري كانت قيمة بيتا .332. ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التنشيط الفكري والأداء.

#### الجدول (22.4)

اختبار أثر المشاركة في العلاقة بين التنشيط الفكري والاداء:

الأداء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.021	.324	.495	التنشيط الفكري
	.126	.332		المشاركة
.332***				المشاركة * التنشيط الفكري
	.421	.326	.245	$R^2$
	.417	.320	.242	Adjusted $R^2$
	.420	.326	.245	$\Delta R^2$
	82.417	52.654	71.095	F Change

Level of significant \*p<.10, \*\*p<0.05 ,\*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 11.8.4 اختبار أثر المشاركة في العلاقة بين التحفيز الملهم والاداء :

الجدول (23.4) يوضح أثر الثقافة التنظيمية (المشاركة) على العلاقة بين الالتحفيز الملهم والاداء وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في المشاركة \* التحفيز الملهم كانت قيمة بيتا .359. ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن المشاركة تعدل العلاقة بين التحفيز الملهم والأداء.

#### الجدول (23.4)

اختبار أثر المشاركة في العلاقة بين التحفيز الملهم والأداء

الأداء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.213	.359	.517	التحفيز الملهم
	.004	.325		المشاركة
.359***				المشاركة*التحفيز الملهم
	.392	.347	.267	$R^2$
	.384	.341	.264	Adjusted $R^2$
	.392	.347	.267	$\Delta R^2$
	91.349	58.012	79.715	F Change

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 12.8.4 اختبار أثر المشاركة في العلاقة بين المثالية المؤثرة والاداء

الجدول (24.4) يوضح أثر الثقافة التنظيمية (المشاركة) على العلاقة بين المثالية المؤثرة والأداء وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في المشاركة \*المثالية المؤثرة كانت قيمة بيتا 324.ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المثالية المؤثرة والأداء.

#### الجدول (24.4)

اختبار أثر المشاركة في العلاقة بين المثالية المؤثرة والاداء

الأداء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.243	.414	.551	المثالية المؤثرة
	.132	.324		التماسك
.324***				التماسك*المثالية المؤثرة
	.543	.389	.545	$R^2$
	.538	.383	.540	Adjusted $R^2$
	.543	.389.	.545	$\Delta R^2$
	122.454	69.496	130.299	F Change

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05 ,\*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 13.8.4 اختبار أثر التعاون في العلاقة بين النظرة الفردية والاداء:

الجدول (25.4) يوضح أثر الثقافة التنظيمية) التعاون (على العلاقة بين النظرة الفردية والاداء

وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في التعاون في النظرة الفردية وكانت قيمة بيتا 0.616.

ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن التعاون تعدل العلاقة بين النظرة الفردية والاداء.



الجدول (25.4)

اختبار أثر التعاون في العلاقة بين النظرة الفردية والاداء:

الأداء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.003	.075	.390	النظرة الفردية
	.134	.616		التعاون
.616***				التعاون* النظرة الفردية
	.438	.433	.152	$R^2$
	.478	.427	.148	Adjusted $R^2$
	.438	.344	.152	$\Delta R^2$
	.102.438	83.078	39.206	F Change

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05 ,\*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

14.8.4 اختبار أثر التعاون في العلاقة بين التنشيط الفكري والاداء :

الجدول (26.4) يوضح أثر الثقافة التنظيمية) التعاون (على العلاقة بين التنشيط الفكري والاداء وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في التعاون \*التنشيط الفكري كانت قيمة بيتا 549. ومستوي الدلالة 013. وهذا يدل على أن التعاون تعدل العلاقة بين التنشيط الفكري والأداء.

### الجدول (26.4)

اختبار أثر التعاون في العلاقة بين التنشيط الفكري والاداء :

الأداء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.102	.165	.495	التنشيط الفكري
	.273	.549		التعاون
.549**				التعاون * التنشيط الفكري
	.672	.444	.245	$R^2$
	.642	.439	.242	Adjusted $R^2$
	.672	.444	.245	$\Delta R^2$
	.137.118	87.195	71.095	F Change

Level of significant \*p<.10, \*\*p<0.05 ,\*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 15.8.4 اختبار اثر التعاون في العلاقة بين التحفيز الملهم والاداء :

الجدول (27.4) يوضح أثر الثقافة التنظيمية) التعاون (على العلاقة بين التحفيز الملهم والاداء وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في التعاون \* التحفيز الملهم كانت قيمة بيتا .549. ومستوي الدلالة 0.013. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التحفيز والأداء.

#### الجدول (27.4)

اختبار اثر التعاون في العلاقة بين التحفيز الملهم والاداء:

الأداء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.021	.247	.517	التحفيز الملهم
	-.432	.506		التعاون
.549*				التعاون * التحفيز الملهم
	.547	.444	.267	$R^2$
	.509	.439	.264	Adjusted $R^2$
	.547	.444	.267	$\Delta R^2$
	113.980	87.195	79.715	F Change

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 16.8.4 اختبار أثر التعاون في العلاقة بين المثالية المؤثرة والاداء:

الجدول (28.4) يوضح أثر الثقافة التنظيمية (التعاون) على العلاقة بين المثالية المؤثرة وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في التعاون \* المثالية المؤثرة كانت قيمة بيتا .506. ومستوي الدلالة .001. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التعاون والأداء.

#### الجدول (28.4)

اختبار أثر التعاون في العلاقة بين المثالية المؤثرة والاداء:

الأداء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.012	.129	.551	المثالية المؤثرة
	.434	.506		التعاون
.506**				التعاون*المثالية المؤثرة
	.476	.305	.545	$R^2$
	.435	.283	.540	Adjusted $R^2$
	.476	.305	.545	$\Delta R^2$
	87.341	56.761	130.299	F Change

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### الجدول (29.4)

نتيجة اختبار الفرضيات

مستوي دعم الفرضية	الفرضيات
دعم كلي	العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين النظرة الفردية وأداء العاملين
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التنشيط الفكري وأداء العاملين
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التحفيز الملهم وأداء العاملين
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين

دعم كلي	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين
دعمت	التماسك يعدل العلاقة بين النظرة الفردية وأداء العاملين
دعمت	التماسك يعدل العلاقة بين التنشيط الفكري وأداء العاملين
دعمت	التماسك يعدل العلاقة بين التحفيز الملهم وأداء العاملين
دعمت	التماسك يعدل العلاقة بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين
دعمت	المشاركة يعدل العلاقة بين النظرة الفردية وأداء العاملين
دعمت	المشاركة يعدل العلاقة بين التنشيط الفكري وأداء العاملين
دعمت	المشاركة يعدل العلاقة بين التحفيز الملهم وأداء العاملين
دعمت	المشاركة يعدل العلاقة بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين
دعمت	التعاون يعدل العلاقة بين النظرة الفردية وأداء العاملين
دعمت	التعاون يعدل العلاقة بين التنشيط الفكري وأداء العاملين
دعمت	التعاون يعدل العلاقة بين التحفيز الملهم وأداء العاملين
دعمت	التعاون يعدل العلاقة بين المثالية المؤثرة وأداء العاملين

## 9.5 خاتمة الفصل :

تم في هذا الفصل عرض تحليل بيانات الدراسة مستخدماً أدوات التحليل الإحصائي المتمثل في التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة، واختبارات الاعتمادية، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وايضا حساب معاملات الارتباطات للمتغيرات واخيرا اختبار الفروض الذي تم تطويرها مسبقاً.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 0.5 المقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة تم مناقشة النتائج التي تمت التوصل إليها بعد التحليل الاحصائي، من ثم مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة من حيث التوافق والاختلاف، ثم تم الاشارة الي اوجه القصور في هذه الدراسة تم تقديم مقترحات ببحوث مستقبلية ثم يختتم بملخص الدراسة .

#### 1.5 ملخص النتائج:

1.1.5 توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين

2.1.5 الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين

#### 2.5 مناقشة النتائج:

يحتوي هذه الجزء على مناقشة النتائج التي تدور حول أثر العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين. وظهرت أن الدراسة قد توصلت الي ان هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين وأنفقت مع دراسة (بدوي عبدالله 2015) التي اشارت الي ان هناك وجود للممارسة القيادة التحويلية بدرجة في وزارة الاستثمار السودانية.

وكما اتفقت مع (بدوي عبدالله 2018) بعنوان القيادة التحويلية وأثرها على أداء المؤسسات ، التي كشفت هناك وجود للممارسة القيادة التحويلية بدرجة في وزارة الاستثمار السودانية يرجع ذلك الي ان القيادة التحويلية لها الاثر الكبير في رفع اداء العاملين بالعمل مما ينعكس في استقرار المؤسسة وتقدمها.

من ناحية اخري نجد أن هذه الدراسة اختلفت مع دراسة (سامي عايد 2011) الذي كانت بعنوان دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية

بمحافظة غزة ، وقد يرجع ذلك الى الاختلافات الثقافية بين الشعوب، في تبني مفهوم ثقافة القيادة التحويلية من دولة الى اخر.

### الفرضية الثانية

افترضت الدراسة الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين (التماسك، المشاركة، التعاون) يعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين وقد اتفقت مع دراسة (محمد شاطري 2016) التي تناولت اثر الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين على ان هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية (المشاركة، التماسك، التعاون) على أداء العاملين.

هذه النتيجة اختلفت مع دراسة (محمد عصام 2017) التي اظهرت ان الثقافة التنظيمية لا تعدل العلاقة بين انماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات ، يرجع هذه الاختلاف على اختلاف مجتمع الدراسة المتمثلة في شركات التأمين بالخرطوم .كما ان مفهوم الثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة الى اخر.

### 3.5 التوصيات :

على ضوء نتائج الدراسة قام الدارس بتقديم التوصيات :

1. ضرورة تطبيق مفهوم القيادة التحويلية في كل المستويات الوظيفية.
2. الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل البنية المؤثر على أداء العاملين.
3. علي القادة في التحويليين ضرورة النظرة الفردية لدي العاملين.



## 4.5 التأثيرات النظرية والتطبيقية للدراسة:

### 1.4.5 التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت بأختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين والثقافة التنظيمية كمتغير معدل. تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تسهم به القيادة التحويلية وأداء العاملين بالجامعات السودانية، والدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمتغير معدل بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، وتأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تسهم به القيادة التحويلية وأداء العاملين في الجامعات السودانية والتعرف على متغيرات الدراسة والدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بالجامعات السودانية والمؤثرات المصنبة عليها. وأظهرت نتائج الدراسة ان هنالك علاقة ايجابية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين. واطهرت نتائج الدارسة أن الثقافة التنظيمية تعدل كلياً العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، وهذه اشارة الي اهمية الثقافة التنظيمية في تحسين مستوي أداء العاملين.

### 2.4.5 التأثيرات التطبيقية:

من خلال نتائج الدراسات الحالية التي أثبتت وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، باستخدام الثقافة التنظيمية كمتغير معدل بين متغيرات الدراسة، يتضح لنا مدى أهمية القيادة التحويلية كعامل مؤثر على أداء العاملين حيث يمكن للجامعات السودانية أن تتبنى تلك المفاهيم لذلك فإن هذه الدراسة تحث متخذي القرار والادارة العليا للاهتمام بالكادر البشري الذي هو اساس العمل والمحرك في جميع انواع المؤسسات من خلال تهيئة بيئة قيادية جاذبة للعاملين وذات ثقافة تنظيمية عالية. وهذا بدوره يقود الي تطور المؤسسة والبقاء في سوق العمل والاستمرار في خدمة المجتمع.

## 5.5 محددات الدراسة:

من الطبيعي وجود قصور في أي دراسة ميدانية قد يحدد من تعميم النتائج وكذلك صعوبة أن تشمل الدراسة على كل الجوانب والأبعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ الوقت والتكلفة لايسمحان بذلك. ويمكن تلخيص محددات هذه الدراسة في الآتي:

1. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من غير الاستعانة بمتهجيات أخرى.
2. تم الاعتماد على الاستبان كمصدر من مصادر جمع البيانات الأولية وبالرغم من أنه وسيلة فعالة لجمع البيانات إلا أنه قد لا يتيح للمستجوب الإجابة بحرية على الأسئلة ، تطبق الدراسة كانت على مجتمع العاملين بالجامعات السودانية (جامعة الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، جامعة النيلين) في ولاية الخرطوم فقط ولم يشمل كل ولايات السودان لتعرف على آراء العاملين في باقي الولايات.
3. صعوبة الإلمام بكل الجوانب والأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
4. تم تناول الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، ولكن من المحتمل أن تكون هناك عوامل أخرى ينصح بدراسة مدى تأثيرها علي العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

## 6.5 التوصيات ببحوث مستقبلية

بنائاً على محددات هذه الدراسة وصعوبة أن تشمل الدراسة على كل الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة، يمكن التوصية بدراسات مستقبلية لتلاشي القصور.

1. إعادة تطبيق الدراسة نفسها مع استخدام منهجية مختلفة ذات أبعاد مختلفة مثل دراسة الحالة علي مؤسسات سودانية مختلفة.
2. اختبار الدور المعدل للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.
3. دراسة القيادة التحويلية و تأثيرها علي الأداء المؤسسي.
4. دراسة القيادة التحويلية وأثرها على التميز المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير معدل.

## 7.5 خاتمة البحث :

لقد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ثلاثة مفاهيم أساسية (الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، أداء العاملين)، وقد تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، فيما تناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة من حيث مفاهيم الدراسة بالتفصيل من حيث التعاريف والخصائص والأبعاد، وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة من حيث النموذج والفرضيات ومجتمع وعينة الدراسة وفقرات الاستبانة، وقد تناولت الفصل الرابع تحليل البيانات ، وتناول الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات وتأثيرات الدراسة ومحدداتها، واخيراً التوصية ببحوث مستقبلية.

## المصادر والمراجع

### أولاً: القرآن الكريم

#### المراجع العربية :

#### الكتب :

1. أحمد إبراهيم عبدالله أبوسن " إدارة الموارد البشرية " الطبعة السادسة، الخرطوم 2018.
2. أحمد ماهر " السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات " الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية، 2003.
3. جيرالد جيريندرج وروبرت بارون"ادارة السلوك التنظيمي في المنظماتن تعريب ومراجعة ، رفاعي محمد رفاعي، واسماعيل علي بيسوني. دار المريخ 2004.
4. حسين حريم، " إدارة المنظمات منظور كلي "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
5. سيد الهوري، المديرون خمسة انواع، قرطبة للنشر والتوزيع، 2009.
6. طارق محمد السويدان، وفيصل عمر باشراحييل " صناعة القائد " الطبعة الثانية 2003.
7. عبدالحاكم الخزامي " تقييم الأداء - إدارة الأداء - تحسين الأداء، بغداد 1999.
8. متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة مكتبة عين الشمس، 2006.
9. مصطفى محمود إيبوكر " إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية الإسكندرية 2008.
10. مصطفى نجيب شاويش "إدارة الموارد البشرية " دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005.
11. مدني عبدالقادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، بوابة الأفق للمعلومات، مكتبة الملك فهد، 2017.
12. موسى خليل " الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة" مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
13. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل عمان، الأردن 2005.
14. نعيم إبراهيم الطاهر، " الإدارة الإستراتيجية - الأهمية - التحديات " جدار الكتاب العالمي لنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

## الرسائل الجامعية :

1. أحمد ناصر سالم، اساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2016.
2. آيت ابراهيم خولة، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، جامعة أم البواقي 2015.
3. بسام بن مناور العنزي " الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري "دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الملك سعود، المملكة العربية السعودية 2004.
4. سيف الدين جلال رشوان، اثر انماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة حالة عينة من البنوك السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
5. سامي عايد أبوهذاف، دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، جامعة الأزهر بغزة، 2011.
6. صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، المؤسسة العربية للتنمية العربية الإدارية ، القاهرة، 2005.
7. رياض عيشوش ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة محمد خضير بسكرة ، 2011.
8. شاكور الخشالي، وإياد فاضل، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة بإتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2008.
9. علي وليد يوسف، دور القيادة التحولية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب، جامعة القدس، 2018.
10. نجوى عبدالله الطبلوي، تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية لمنظمات صناعة الدواء مصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1996.
11. محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة 2016.
12. محمد عصام عوض، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.
13. مريا نفاق، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري في مديرية التربية لولاية سكرة، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2014.

14. وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أويكر بلقايد تلمسان، 2012.

### المجلات العلمية

1. بدوي عبدالله الحاج ابراهيم، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية، جامعة افريقيا العالمية، 2018.
2. القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي الخاص في العراق ، مركز البيان للدراسات والتخطيط 2016.

### المواقع الالكترونية

1. اكاديمية اعداد القادة <https://www.leadersta.com>
2. الباحث العلمي <https://www.scholar.google.com>
3. المنتدى اموارد البشرية العربي <https://www.hrdiscussion.com>
4. Human resources [www.uwc.ac.za](http://www.uwc.ac.za)

## Books

1. Bass, B. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press. 1985.
2. Bass, B. and R. Riggio. Transformational Leadership. 2<sup>nd</sup> ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2006.
3. Burns, J.M.1978. Leadership. New: Harper & Row.
4. DuBrin, A. Leadership: Research Findings Practice, and Skills.7<sup>th</sup> ed. New York: Houghton Mifflin, 2012.
5. Sh.chang and Ch.Lin, Exploring organizational culture for information security management,industrial management and data systems Vol. 107,No.2,2007.
6. Yuki, G. Leadership Organization. 8<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. 2013.

## Magazines

1. A.Carmeli , “The Relationship between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior”, International Journal of Manpower,2005.
2. Erkutlu, H. The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case. “ Journal of Management Development. 2008.
3. Gomez, R. & Fisher, JW.Domains of Spiritual Wel-being and Development and Validation of the Spiritual 2003.
4. Luh Komang Candra Dewi, The Influence of Organization Culture , Employee Satisfaction , Personality , and Organizational Commitment towards Employee Performance, International Research Journal of Management, IT & Social Sciences 2018.
5. Lydiah Wairimun Wambugu , Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila – Kipeva li Power Plant) , European Journal of Business and Management 2014.
6. Sanez,H. 2011. Transformational Leadership In The Sage Handbook of Leadership, edited by Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Jackson and Mary Bien, London.
7. Sh. Chang and Ch.Lin, Exploring Organizational Culture for Information Security Management, “Industrial Management & Data Systems,2007.
8. J.Parnell and W.Crandell , (Rethinking Participative Decision Making: A Retinement Review , Vol. 30, No.5, 2001.

## ملحق (1)

### ملخص البيانات من واقع الدراسات السابقة

المؤلف	عنوان الدراسة	متغيرات الدراسة			منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات والبحوث المستقبلية
		المستقل	المعدل	التابع			
بدري عبدالله 2018	القيادة التحويلية وآثارها على أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية	القيادة التحويلية	لا يوجد	أداء المؤسسات	التاريخي والوصفي التحليلي	وجود ممارسات للقيادة التحويلية بأبعادها في وزارة الاستثمار السودانية بدرجة عالية	اجراء دراسات تربط القيادة التحويلية ببعض المفاهيم الإدارية الحديثة كالجودة الشاملة والهندرة وإدارة المعرفة
Gede Puta Kawiana 2018	اثر الثقافة التنظيمية، رضا العاملين، الشخصية، والالتزام الوظيفي تجاه أداة الموظفين	اثر الثقافة التنظيمية، رضا العاملين، الشخصية، والالتزام الوظيفي	أداة الموظفين	لا يوجد	الاستبيان	الثقافة التنظيمية لديها علاقة ايجابية تجاه التزام الموظفين والشخصية لها تاثير ايجابي وكبير تجاه أداء العاملين	لا يوجد
علي وليد 2018	دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة الموظفين الاكاديمين	القيادة التحويلية	لا يوجد	كفاءة الموظفين	الوصفي	ان درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لبعد تطوير رؤية مشتركة للمدارس من أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة منخفضة	لا يوجد



محمد عصام 2017	الدور المعدل للتقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة و إتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم	أنماط القيادة	الثقافة التنظيمية	جودة اتخاذ القرارات	المنهج الوصفي	العلاقة بين الأنماط القيادية وإتخاذ القرارات دعمت جزئياً	دراسة أثر الثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وإتخاذ القرارات على مؤسسات أخرى
Xiabo Zhao 2017	اثر القيادة التحويلية على أداء العاملين المستدامة. الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية	القيادة التحويلية	أداء العاملين	عينة غير عشوائية	ابعاد القيادة التحويلية له اثر ايجابي في متغيرات و أبعاد سلوك سلوك المواطنة التنظيمية	لا يوجد	
سيف الدين جلال 2017	أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين	أنماط القيادة	لا يوجد	السلوك الإبداعي	الوصفي التحليلي	هنالك علاقة ذات تأثير إيجابي جزئ بين انماط القيادة وأبعاد التأثير الإداعي	الدور الوسيط للتدريب في دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة والسلوك الإبداعي
يوسف محمد 2017	أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين تجاه منتجات	الثقافة التنظيمية	لا يوجد	سلوك العاملين	الوصفي التحليلي	الثقافة التنظيمية حسب الدراسة الميدانية أن الثقافة التنظيمية تتكون من	علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري

المنظمة					القيم والمعتقدات والتوقعات	سلوك المستهلك كميزة تنافسية للمؤسسة
محمد سلامة 2016	اثر التدريب على القيادة الموقفية وفهم تخطيط التعاقب على اداء العاملين	التدريب على القيادة الموقفية وفهم تخطيط التعاقب	لا يوجد	اداء الموظفين	المنهج الوصفي التحليلي	يظهر النسب أن نسبة الموافقة على أهمية الاثر الوقفية اعلي من نسب الرفض بشكل كامل
فiras حسن علوان 2016	دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الازمة	القيادة الموقفية	لا يوجد	مراحل إدارة الازمة	الوصفي التحليلي	لا يمكن إتباع نموذج واحد للقيادة يطبق في جميع المواقف والازمات
يونس مختار 2015	الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي	الثقافة التنظيمية	لا يوجد	الرضا الوظيفي	الوصفي التحليلي	من الضروري التركيز على العنصر البشري ومرعاة ميوله و رغباته وتوفير الجو الاجتماعي له في العمل
زيا ني إيمان 2014	تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة	القيادة التحويلية	لا يوجد	أداء المنظمة	الوصفي التحليلي	لا توجد فروق في إتجاهات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزي لمتغير العمر
	إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في القيادة التحويلية بالمؤسسات دور القيادة					

التحويلية في خلق الميزة التنافسية							
لا يوجد	التحفيز في فاعلية اتخاذ القرار سلبياً ويمكن ان يعزى ذلك لعدم إدراك القادة في شركات التأمين الاردنية لتوعية او اسلوب التحفيز العلمي الانسب	الوصفي التحليلي	عملية إتخاذ القرارات	لا يوجد	القيادة التحويلية	اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الاردنية	حافظ عبدالكر يم 2012
إجراء دراسات تربط بين القيادة التحويلية وبعض سمات العملية التربوية (الثقافة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فاعلية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية	المنهج الوصفي التحليلي	تطوير فاعلية المعلمين التدريسية	لا يوجد	القيادة التحويلية	دور القيادة التحويلية في تطوير فاعلية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة	سامي عايد ابوهداف 2011
إجراء دراسة حول العوامل التي تساعد في تحقيق القيادة الفعالة اثر ثقافة المنظمة في الأنماط القيادية	أشارت النتائج أن هنالك ثلاثاً بين النمط القيادي المتبع و مستو النضج عند العاملين فيما يتعلق باتباع النمط الموجه	المنهج الوصفي التحليلي	النمط الإداري	لا يوجد	النظرية الموقفية	النظرية الموقفية في القيادة واثرها على النمط القيادي في الإدارة الشرطية	ماجد عبدالهاد ي 2007

## ملحق (2)

### ملخص نماذج قياس أبعاد الدراسة:

#### 1. القيادة التحويلية:

اسم النموذج	الباحث	الأبعاد أو الأنواع الأساسية
القيادة التحويلية	علي وليد 2018	1. النظرة الفردية 2. التنشيط الفكري 3. التحفيز الملهم 3. المثالية المؤثرة.
القيادة التحويلية	بدوي عبدالله 2015	1. الجاذبية "التأثير المثالي 2. التحفيز الالهامي 3. الاستنارة الفكرية 4. الاعتبار الفردي.
قيادة إدارة التغيير	سامي عايد 2011	1. تطوير رؤية مستقبلية مشتركة للسياسة التعليمية 2. تحديد اهداف المدرسة و أولوياتها 3. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير و التطوير 4. تقديم نماذج يحتدي بها مرعات الحاجات والفروق الفردية لدي العاملين 5. تشجيع الإبداع والإبتكار 6. توقع مستويات أداء عليا من العاملين هيكله التغيير.
القيادة التحويلية	زياني إيمان 2014	1. التأثير المثالي 2. التحفيز الالهامي 3. الاستشارة الفكرية 4. الاعتبار الفردي

2. أداء العاملين:

اسم النموذج	الباحث	الابعاد أو الأنواع الأساسية
الكفاية	علي وليد 2018	1.الكم المحدد 2.الوقت المحدد 3.الجودة المحدد 4.الكيف المحدد.
أداء العاملين	يوسف محمد 2017	1.المتغيرات السلوكية 2.المتغيرات النفسية 3.المتغيرات الاجتماعية.
السلوك الإبداعي	سيف الدين جلال 2017	1.استكشاف الفرص 2.توليد الأفكار 3.التطبيق.
أداء المنظمة	ذيانى إيمان 2014	1.الخصائص الشخصية 2.الجنس 3.العمر 4.المؤهل العلمي 5.عدد سنوات الخبرة.
أداء العاملين	ماريا 2014	أداء العاملين
أداء العاملين	محمد شاطري 2016	أداء العاملين

### 3. الثقافة التنظيمية:

الابعاد أو الانواع الاساسية	الباحث	اسم النماذج
1.القيم التنظيمية 2.المعتقدات التنظيمية 3.التوقعات التنظيمية 4.الاعراف التنظيمية.	يوسف محمد أحمد 2017	الثقافة التنظيمية
1.التماسك 2.المشاركة 3.التعاون.	محمد عصام 2017	الثقافة التنظيمية
1.المبادرة الفردية 2.تحمل المخاطر 3.الاتجاه 4.التكامل 5.الرقابة 6.الدعم الاداري 7.الهوية 8.نظام المكافأة 9.تقبل الاختلاف 10.نماذج الاتصال.	يونس مختار 2015	الثقافة التنظيمية

### ملحق (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

Sudan University of Science &  
Technology  
College of Graduate



جامعة السودان للعلوم و  
التكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين

(دراسة على عينة من الجامعات الحكومية ولاية الخرطوم)

**The Moderating Role of Organizational Culture in Relationship  
Between Transformational Leadership and Employees Performance**

(Applied in Sample of Governmental Universities Khartoum State )

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إعداد الدارس:

يوسف آدم محمد شايب

*Yousifadam150@gmail.com*

09150898055

## نموذج الاستبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة.....الموقر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية ، حيث أنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان : **(الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين)**، وذلك لإستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال.

أود أن أفيد سيادتكم علماً بأن كل ما تبدونه من آراء او بيانات ستكون موضوع إهتمام الباحث ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط. انتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكرى وتقديري لتخصيص جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة ، متمنياً أن تتم قراءة هذه العبارات قراء متأنية وأن تكون الاجابة عن فقرات الاستبانة معبرة عن الوضع الحالي وليس ما كان او ما ينبغي ان يكون مستقبلاً.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام



القسم الأول : البيانات الشخصية (الديمغرافية)

الرجاء وضع علامة (√) امام العبارة المناسبة

1. الجنس : ذكر  أنثي

2. العمر :

اقل من 30 سنة  30 و اقل من 40 سنة

40 و اقل من 50 سنة  50 و اقل من 60 سنة  60 فاكثر

3. المؤهل العلمي :

دون الجامعي  جامعي  فوق الجامعي

4. سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات  5 و اقل من 10 سنوات  10 و اقل من 15 سنة

15 و اقل من 20 سنة  20 سنة فاكثر

## القسم الثاني : محاور الإستبانة

### أولاً: المتغير المستقل ( القيادة التحويلية)

فيما يلي عدد من العبارات لقياس أبعاد القيادة التحويلية ، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل هذه العبارات ، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>بعد النظرة الفردية</b>					
1.					يصغي القائد المدير للعاملين عندما يتحدثون.
2.					يغرس القائد الثقة لدي العاملين.
3.					يعبر القائد عن تقديره لإنجازات العاملين معه.
4.					يشجع القائد على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.
5.					يساعد القائد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.
<b>بعد التنشيط الفكري</b>					
1.					يقترح القائد طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.
2.					يصف القائد الصعوبات على أنها

					مشكلات قابلة للحل.
					3. يشجع القائد العاملين على المشاركة في صناعة القرار.
					4. يشجع القائد على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.
					5. يشجع القائد على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتي و لو اختلفت مع آرائه.
<b>بعد التحفيز الملهم</b>					
					1. يعمل القائد على تنمية روح الفريق بين العاملين.
					2. يشعر قائدك بأهمية العمل الذي تقوم به
					3. يمتلك العاملون القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية بتقائية ويسر.
					4. تتسجم أقوال القائد مع أفعاله
					5. يعترف القائد بأخطائه عند اكتشافها
<b>بعد المثالية المؤثرة</b>					
					1. يتمتع القائد بثقة عالية في نفسه
					2. يحظي القائد باحترام الجميع
					3. يشجع القائد على تحقيق التميز في

					الأداء.	
					يمتلك القائد القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	4.
					يوفر القائد مناخاً يشعر العاملون بالإرتياح لعملهم تحت قيادته.	5.

### ثانياً: المتغير التابع ( أداء العاملين )

الرقم	ابعاد أداء العاملين وعبارات القياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1.	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد					
2.	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد					
3.	هنالك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لي					
4.	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي					
5.	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي أقوم بها					
6.	هنالك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا					
7.	هنالك قدرة لدى العاملون في المؤسسة على					

					أداء المهام الموكلة إليهم بدقة
					8. تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام و واجبات وظائفهم
					9. هنالك معرفة وإلمام لدي الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم

### ثالثاً : المتغير المعدل ( الثقافة التنظيمية )

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
					بعد التماسك
1.					يوجد تماسك بين العاملون في الجامعة
2.					هنالك لغة مشتركة للإتصال بين مختلف العاملون بالجامعة
3.					توجد قيم مشتركة بين العاملين
<b>بعد المشاركة</b>					
1.					يتمكن العاملون من إبداء آرائهم بحرية في الجامعة
2.					تشجع الإدارة العاملين على طرح افكار جديدة
3.					تمكن القيادة العاملين من إتخاذ القرارات
4.					تشجع الإدارة على إتخاذ القرارات

					تشجع القيادة العاملين لطرح أفكار جديدة	.5
<b>بعد التعاون</b>						
					تسعي الجامعة الي تشجيع العمل الجماعي	.1
					تشجع القيادة على تبادل المعارف بين مختلف العاملين والإدارات	.2
					تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد	.3
					تعمل القيادة على رفع الروح المعنوي للعاملين	.4
					يتعاون العاملين في حل مشاكل العمل	.5

شكرا لتعاونكم معنا

ملحق رقم (4)

قائمة أسماء محكمي الاستبانه

الاسم	الجامعة	التخصص
د. بشارة موسى بشارة محمد	السودان للعلوم والتكنولوجيا	إدارة الأعمال
د. أميرة علي خيرى	السودان للعلوم والتكنولوجيا	إدارة الأعمال
أ.د. عبدالعزيز عبدالرحمن سليمان	النيلين	إدارة الأعمال
أ.د. ذكي مكى اسماعيل	النيلين	إدارة الأعمال