

"أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين"
(دراسة حالة: شركة كوفتي للمواد الغذائية - الخرطوم)

إعداد الباحثة:

د. نهى عثمان عبد المجيد محمد أرياب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية التطبيقية (كلية المجتمع سابقاً) - جامعة نجران - المملكة العربية السعودية



ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بابعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وأداء العاملين في الشركة المبحوثة. وقد اختبرت الدراسة الفروض التالية: توجد علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين التأثير المثالي وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين الحفز الإلهامي وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين الاستشارة الفكرية وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين التمكين وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية حيث تم توزيعه على جميع العاملين وتوصلت الدراسة إلى أن شركة كوفتي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تتميز بالأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، توجد علاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) والمتغير التابع (أداء العاملين). ومن ثم قدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها، الاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في شركة كوفتي، وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتقدم واتخاذ مواقع قيادية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين.

المقدمة:

تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة. وهنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية فالعمل الإداري بحاجة لقيادات من نوع خاص تتوفر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية تحويلية كون أن القائد التحويلي هو الحل الأمثل للمنظمات الطموحة. كما أن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها لذلك فقد اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء فالمنظمات تسعى دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها وحسب معايير الأداء المحددة والتي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول ونمط الأداء. ولعل من بين المؤثرات المهمة على قدرة الفرد درجة إشباع احتياجاته المختلفة وأساليب تعامل القادة والرؤساء معه وهذا ما يتعلق بالجانب النفسي أو المعنوي خاصة وأن اتجاهات الفرد تتأثر بمستوى دافعيته التي ترتبط بمدى رضاه عن أداء وظيفته، كما تسيطر المنظمات بدرجة كبيرة على العوامل التي تؤثر على قدرة ورغبة الأفراد في العمل من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة أن هنالك إهتمام كبير بنمط القيادة التحويلية من قبل المنظمات المعاصرة وذلك إدراكاً منها بأن القائد التحويلي لديه رؤية ثابتة ويمكنه أن يؤثر في العاملين ويزيد دافعيتهم ويحفزهم ويشجعهم على الإبداع مما يجعل من المنظمة قادرة على المنافسة ومواجهة التحديات، لكن يلاحظ أن العديد من المنظمات في دول العالم النامي تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيه كما أنها تتمسك بعقلية الأمر والتحكم وتعامل بأسلوب بيروقراطي فتصر على اتخاذ القرارات بصورة انفرادية ولا تسعى لتطوير مهارات العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن إبداعهم، كما ترفض تفويضهم الصلاحيات. تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية و أداء العاملين ؟ وتفرغ منه التساؤلات التالية:

1/ هل توجد علاقة بين التأثير المثالي وأداء العاملين؟

- 2/ هل توجد علاقة بين الحفز الالهامي وأداء العاملين؟
- 3/ هل توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين؟
- 4/ هل توجد علاقة بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين؟
- 5/ هل توجد علاقة بين التمكين وأداء العاملين؟

أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1/ دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بابعادها (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وأداء العاملين في الشركة المبحوثة.
- 2/ التعرف على القيادة التحويلية في الشركة المبحوثة.
- 3/ التعرف على شكل تطبيق القيادة التحويلية بالشركة المبحوثة ومساهمتها في رفع أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

1/ الأهمية العملية: تتمثل أهمية الدراسة العملية من خلال متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية وأداء العاملين فهي من خلال متغير القيادة التحويلية وجدت الاهتمام الكبير في الفكر والواقع الإداري المعاصر وبخاصة في الدول المتقدمة، أما من حيث الربط بين المتغير (القيادة التحويلية) ومتغير (أداء العاملين) فلم تجد الحظ الكافي من الدراسة. تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها ستغطي فجوة مهمة من الدراسات السابقة، والتي أشارت إلى غياب دراسة تربط بين متغيرات هذه الدراسة، وبالتالي فهذه الدراسة هي محاولة جادة ومتواضعة لإيجاد توليفة مثلى تربط بين نمط القيادة التحويلية وأداء العاملين.

2/ الأهمية العلمية: تتمثل أهمية الدراسة في أنها تسد ثغرة علمية وتعمل على توفير معلومات تفيد متخذي القرار، كما توفر مرجع بالمكتبة للدارسين المهتمين بالقيادة بأنواعها المختلفة وخاصة القيادة التحويلية، وقد تفتح آفاقاً لبحوث جديدة، بالإضافة إلى أنها من الدراسات القليلة والنادرة في هذا المجال على حسب علم الباحثة.

فروض الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: - (توجد علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية)، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:-

- 1/ توجد علاقة بين التأثير المثالي وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية.
- 2/ توجد علاقة بين الحفز الالهامي وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية.
- 3/ توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية.
- 4/ توجد علاقة بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية.
- 5/ توجد علاقة بين التمكين وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية.

حدود الدراسة:

- المجال المكاني: - شركة كوفتي للمواد الغذائية - ولاية الخرطوم - السودان.
المجال الزمني: - يغطي البحث الفترة من 2015م إلى 2020م.
المجال البشري: - جميع العاملين بشركة كوفتي للمواد الغذائية - الخرطوم.
الدراسات السابقة:

- دراسة: **السيادة وآخرون، 2014م**: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تبني المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة نمط القيادة التحويلية، ومدى فاعلية سلوك العاملين فيها. كما هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"، القدرة الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) في فاعلية سلوك العاملين (الكفاءة، توحيد الأهداف، والتطوير المستمر) في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر على فاعلية سلوك العاملين، وأن الاستشارة الفكرية هو البعد الأكثر تأثيراً في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. كما وجدت الدراسة أن مستوى تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة أكبر منه في المستشفيات الحكومية. هذا وأوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى إلى العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري)، في حين كان هنالك وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى لمتغير الخبرة. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها، زيادة التركيز على ممارسة القيادة التحويلية من قبل المديرين ورؤساء الأقسام في المستشفيات الأردنية الحكومية للوصول إلى نفس مستوى الممارسة الذي حظيت به المستشفيات الأردنية الخاصة، لا بد من تعزيز الاهتمام ببعدي الاستشارة الفكرية والقدرة الإلهامية من أبعاد القيادة التحويلية لما لهما من أثر كبير في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.

- دراسة: **علوان، 2017م**: هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية من قبل المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى وتأثير هذه العلاقة على الفاعلية التنظيمية لهذه الفنادق. أظهرت النتائج أن جميع الانموذجات الخطية اللوغارتمية الرتبوية قد حقق تأثير ذي دلالة معنوية لعوامل القيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية للفنادق المبحوثة وذلك يعود إلى إدراك أفراد العينة المبحوثة إلى أهمية هذه العوامل من قبلها في خلق رؤية مستقبلية تحفز الأفراد العاملين في المنظمة على الأداء بما هو أبعد من التوقعات من خلال انتهاج الحالات القديمة بطرائق جديدة وكذلك تحفيز الطاقة التي تدعم التزامهم وتقنهم فيما هو ممكن لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها، التأكيد على نشر ثقافة القيادة التحويلية في جميع الفنادق وتعريف الأفراد العاملين بأبعادها وأهميتها في تعزيز الاداء الفندقي والتي تتضمن الوقوف على الخصائص الفريدة التي يمتلكها القادة التحويليين.

- دراسة: **الأخضر، 2019م**: هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، معرفة نمط القيادة السائد بوحدها ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة، توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، التمكين) وأبعاد التميز التنظيمي (تميز المورد البشري، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في المؤسسة محل الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع التميز التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، والعمر، المستوى التعليمي، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً وعلى اختلاف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية، يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور القيادة التحويلية، في

حين وجدت فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين تعزى لمتغير الأقدمية في العمل (الخبرة). وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات أهمها، ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع في المؤسسة، توعية القيادات بمفهوم القيادة التحويلية من خلال برامج التدريب وورش العمل، تهيئة مناخ العمل لممارسة القيادة التحويلية.

الإطار النظري:

القيادة التحويلية:

المفهوم والتعريف:

عرّف بعض العلماء الذين أهتموا بدراسة القيادة على أنها "مركز أو وضع رسمي يضيفي على شخص معين في مؤسسة أو منشأة أو تنظيم معين". وقد عُرِفَت القيادة على أنها "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل بإختيارها". (الطالب، 2006: 52)

كما عُرِفَت على أنها "مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحاً للقيادة الإدارية"، كما وعرفت على أنها "تلك الوجهة التي تركز في تفسيرها لظاهرة القيادة على الشخص الذي يتولى القيادة نفسه". (الشيواني، 1988: 271)

ولقد عُرِفَت القيادة أيضاً على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لإعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعَبِّراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً. (القيوتي، 2003: 181)

لا يزال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه الغموض فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية وهو ما سبب الحيرة والتساؤل حول الموضوع وعلى الرغم من كثرة وتعدد الكتابة في موضوع القيادة التحويلية فقد أصبحت أسلوباً قيادياً في الأدبيات الإدارية يحظى باهتمام الباحثين ويمثل موضوعاً حيوياً للدراسات الأكاديمية والبحوث والرسائل العلمية وقد تعددت وجهات النظر في تعريفها للقيادة التحويلية. وفي هذا الإطار يرى بيرنارد باس أن القيادة التحويلية هي عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديين ليحفزوا مرؤوسيهم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، وبعث مشاعر مرؤوسيهم قدماً وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفح هؤلاء المرؤوسين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة. (الجهني، 2018: 66)

هذا وقد طور باس مفهوم القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد هي الكاريزما أو التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبارات الشخصية، وأن جهود باس لتطوير المفهوم من خلال الأبعاد الأربعة السابقة قدمت لجهود أكثر عمقاً من ذي قبل فقد جعل من الإمكان الحديث عن قياس مدى إمتلاك القادة في المؤسسات المختلفة مبادرات القيادة التحويلية وأبعادها، وبالتالي توالت الدراسات المتنوعة لقياس مدى تطبيق القيادة في المؤسسات المختلفة لمفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها والتي أنطلقت من جهود باس وأفوليو. (عبد العظيم وآخرون، د ت: 45)

أبعاد القيادة التحويلية:

عمل كل من "باس وأفوليو" على تطوير نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:

1/ التأثير المثالي (Idealized influence): هي قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك.

2/ الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): هي قدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول. (أفوليو، 2003: 73).

3/ الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدته القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل).

4/ الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): هي اهتمام القائد الشخصي بمروسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (أفوليو، 2003: 90).

5/ التمكين (Empowerment): هو أسلوب يعتمد على ثقة الإدارة في الإدارة الأدنى منها من خلال تفويضها مزيد من الصلاحيات في أداء العمل ومزيد من المعلومات وإعطائها مزيد من الصلاحيات التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية والرقابية. (الجهني وآخرون، 2018: 74)

خصائص القيادة التحويلية:

أن القيادة التحويلية تحمل بعض الخصائص التي تتسجم مع التغيير الذي تسعى إليه جميع المنظمات ومن هذه الخصائص: (الجهني وآخرون، 2018: 76)

1/ القيادة من أجل التغيير والإبداع.

2/ نقل تصور مستقبلي متفائل واستحواذ على اهتمام جميع المهتمين.

3/ التحفيز بالقيم الداخلية وثقة مطلقة بالقائد الأنموذج واعتماداً مبدأ القيادة بالانطباع والاقتراد.

4/ نقل رؤية تنظيمية وتوقعات عن مستويات أداء عالية وتأكيد على بذل الجهد.

5/ دعم الرقابة الذاتية وخلق مناخ للثقة والإبداع والتميز.

6/ إيمان بالقيم وبإمكانية ارتقاء القادة والمرؤوسين لمستويات عالية من الدافعية المعنوية.

7/ تشجيع التضحية بالمصالح الشخصية لأجل المصلحة العامة وتحقيق أهداف المنظمة.

أداء العاملين:

مفهوم وتعريف أداء العاملين:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتتنوعها، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. (الحري، 2016: 278)

كما يعد مفهوم الأداء من المفاهيم المرتبطة بالإدارة وذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية، لذا فقد حاز على اهتمام واسع من قبل الكتاب في هذا المجال، وقد وردت عدة تعريفات للأداء منها "المستوى الذي تتمتع به الشركة بعد إجراء العمليات على المدخلات"، وعرف بأنه "انعكاس قدرة الشركة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"، وعرف بأنه النتيجة النهائية لنشاط

الشركة"، وهناك من ركز على البعد البيئي الداخلي والخارجي للشركة ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل الشركة". (الطويل، 2013: 115)

تعددت تعريفات الأداء من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة وبرزها تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي يعرفه بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء"، ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمنه كلاً من الفاعلية والكفاءة وتشير الفاعلية إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، والإنتاجية تقاس بمعايير الكفاءة والفاعلية فالعامل الجيد تكون إنتاجيته عالية ويساهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل. (الفروخ، 2010: 43)

كذلك يعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة (الدولة) للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، ويلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ويعني ذلك عامل الكفاءة والنتائج والأهداف المحققة من ذلك الاستخدام ويعني عامل الفاعلية، ويمكن كذلك استشفاف أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمنظمات والمؤسسات والدول تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة). (القيسي، 2016: 47)

كذلك عرف الأداء على أنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظيفته وهو بذلك عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم، ويوضح التعريف أن الأداء يتضمن مدخلات وهي فعل الأشياء أو تحقيق الأهداف ومخرجات وهي النتائج التي تم تحقيقها ومن هنا لا بد من التمييز بينه وبين النتائج. (المساعد، 2010: 62)

تقييم أداء العاملين:

1/ الطرق التقليدية

الطرق التقليدية تشمل على طريقة التدرج البياني وطريقة الترتيب وطريقة المقارنة الثنائية بين العاملين وطريقة التوزيع الاجباري وطريقة القوائم وطريقة التقييم بحرية التعبير. (الخافجي والعيبي، 2015: 267)

أ/ طريقة التدرج البياني: طريقة التدرج البياني السلوكي هي طريقة التقييم التي تم من خلالها تجاوز النقص في التقييم عبر طريقة التدرج البياني، وتتميز هذه الطريقة بالدقة من ناحية ربط سلوكيات العامل بدرجات محددة من المستوى إضافة إلى أنه تم من خلالها التوسع بإدخال الجوانب السلوكية والوقائع الحرجة للعامل في هذا التقييم مما يؤدي إلى الاستفادة من المقارنة بين هذه الوقائع بالحصول على التقييم النهائي الذي يتم من خلال ثلاثة مراحل من إشراف الخبراء بشكل تدريجي ومتسلسل. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014: 87)

فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من (1) إلى (5) (ضعيف = 1، متوسط = 2، جيد = 3، جيد جداً = 4، ممتاز = 5). (شاويش، 2000: 89)

ب/ طريقة الترتيب: بمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطرق بحصر مجموعة من المرؤوسين المراد تقييم أدائهم ثم يتم ترتيب هؤلاء من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية. (ديسلر، 2005: 328)

كما أنه بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مروؤس مع باقي زملائه وبالتالي تحديد الأفضل منهم في كل مقارنة. (عبد المحسن، 2004: 62)

عند مقارنة عدد خمس عمال يمكن حساب عدد المقارنات باستخدام المعادلة الآتية: - (بسيوني، 2008: 265)
عدد المقارنات = عدد العاملين (عدد العاملين - 1)

2

وهنا عدد المقارنات = $5(5-1) = 10$

2

ج/ طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين في إحدى دوائر المركز أو إحدى أقسامه إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا خمسة أفراد (أ، ب، ج، د، هـ) فإنه يتم تكوين عشر مجموعات. (عليان وسلامة، 2006: 287)

د/ طريقة القوائم: تتولى إدارة الأفراد في المنظمة إعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء الفرد المطلوب تقييمه ويستحسن أن يستعان بخبرة المقيمين في وضع هذه الجمل وبخبرة الذين يلمون بالعمل المأمراً شاملاً ويقوم المقوم في هذه الطريقة باختيار الجمل أو المواصفات المدرجة في القائمة حسب قناعاته الشخصية وطبقاً لمشاهداته في موقع العمل من حيث أداء الفرد وسلوكه وتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طريقة القوائم لتقويم أداء الأفراد استخدام قائمة يكتب على جانبها عبارات وصفية وأمام كل عبارة مربعان كتب على كل منهما لفظاً (نعم) و(لا) وعند استخدام هذه القائمة من قبل المقوم يقوم بالتأثير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره وقناعاته بأداء الفرد المطلوب تقويم سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وبعد الانتهاء من هذه العملية تتولى إدارة الأفراد تحديد وزن الاجابات بموجب دليل خاص لاستخراج تقويم أداء الفرد. (الموسوي، 2008: 177)

هـ/ طريقة التوزيع الاجباري: في هذه الطريقة تطبق النسب المئوية لتقدير العاملين وتبدأ النسب المئوية من درجة الممتاز وتنتهي بالرديء وأن مستخدم هذه الطريقة يمنع من التساهل أو التشدد في تقدير أداء الموظفين. (الكلادة، 2011: 174)

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقضي هذا التوزيع لأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية: 10% - 20% - 40%، ورغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها إلا أنها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز، ضعيف، مقبول وهذا افتراض غير صحيح كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين فقد نجد مثلاً أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطراً لتصنيفهم وتوزيعهم إلى جيد، ضعيف، وممتاز وهذا ليس من العدل الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والمنافسة بينهم. (الجبالي، 2016: 198)

2/ الطرق الحديثة

الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين تضم طريقة التقييم على أساس النتائج وطريقة الوقائع والأحداث الحرجة وطريقة البحث الميداني وطريقة التقدير الجماعي وطريقة الإدارة بالأهداف وطريقة مراكز التقييم ونتناولها كما يلي: (شاويش، 2000: 96)

أ/ طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج تقاس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر موضوعية في التقدير وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل

الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب العملية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنشآت في الدول المتقدمة واحترزت نتائج مثمرة.

ب/ طريقة الوقائع والأحداث الحرجة: هي التي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من السلوك الفردي والذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره، دليلاً على إرتفاع كفايته، والهدف من استخدام هذه الطريقة هو إستبعاد إحتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة إستناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على الموظف. (نوري وآخرون، 2011: 333)

ج/ طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الموارد البشرية في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة، ويتم في العادة الحصول على البيانات شفهيّاً ودون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بملء نموذج معين أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق أو أي كتابة وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الموارد البشرية بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، وبعد عودة ممثل إدارة الموارد البشرية إلى مكتبه يقوم بصياغة الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب ويرسل نسخة منها في شكلها الأول إلى الرئيس للمراجعة، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات (ممتاز، جيد، مرضى أو مقبول، أو غير مرضى)، ومن ميزات هذه الطريقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه إذ أن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة، كذلك فإن ممثل إدارة الموارد البشرية الذي قد يقضي ساعة أو أكثر في مقابلة كل مشرف يعطيه إنطباعاً بأن عملية التقييم هذه تعتبر هامة ومفيدة إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه إذ أن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة، وكذلك هذه الطريقة تمكن ممثل إدارة الموارد البشرية من إستعمال معايير مماثلة للتقييم عند القيام بإجراء عدد كبير من المقابلات مما يعني أن بإستطاعته تكوين مجموعة من القواعد الأساسية الثابتة التي يمكن أن تستعمل في تقييم جميع العاملين إلا أنه يعاب على هذه الطريقة كونها مكلفة وتستغرق وقتاً قد يكون طويلاً للإنتهاء من عملية التقييم كذلك فإن قياس أداء العامل يتم دون حضوره أو مقابلته وهذا قد يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال كذلك فإن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة ودرجة وكفاءة ممثل قسم إدارة الافراد في إستخلاص نتائج موضوعية وسليمة. (موسي، 2013: 107)

د/ طريقة التقدير الجماعي: يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العاملين من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للعمل، كما قد يكون من بين أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة، إن عمل اللجنة هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العمل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته وبعد إجتماع اللجنة بالعامل وكذلك العامل نفسه وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل. (السالم وحرموش، 1991: 176)

هـ/ طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقييم أداء العاملين وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:- (القحطاني، 2015: 171)

- قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محدداً مسؤولياته.

- قيام المرؤوسون بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.

- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.

- إعداد طرق قياس الأداء.

- القيام باعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل.

و/ طريقة مراكز التقييم: عند استخدام التقييم في مجال تقييم أداء العاملين فإنه يتم التركيز على امكانيات الفرد وصلاحياته لتولي مسؤوليات أكبر من الناحية التنموية حيث يقوم عدد من المديرين والمدرسين بتقييم مدى توافر هذه الامكانيات والصلاحيات لدى الفرد باستخدام أكثر من أسلوب أو معيار، والغرض الأساسي وراء استخدام مراكز التقييم كأسلوب من أساليب تقييم الأداء هو أن المعلومات الكثيرة أفضل من المعلومات القليلة عند اتخاذ قرارات التقييم ذات التأثير على مستقبل الفرد والمنظمة، وهكذا فإن عادة ما يشترك الأفراد موضع التقييم في أحد المراكز لمدة ثلاثة أو أربعة أيام حيث يتعرضون خلال هذه الفترة لعدد من أساليب التقييم مثل اختبارات القدرات والاختبارات السلوكية والمقابلات الشخصية العميقة والاشتراك في مجموعات تشخيص المشاكل وحلها وأخيراً يتم تقييم هؤلاء الأفراد بواسطة أكثر من خبير من الخبراء الذين تولوا مهمة الملاحظة الدقيقة وسلوكيات المشاركين في المركز، ونظراً للنجاح الذي حققته مراكز التقييم في مجال تعريف الأداء وبصرف النظر عن تكاليفها الباهظة فإن العديد من المنظمات في الخارج تقوم باستخدامها حالياً لتحديد مدى صلاحية الأفراد لتولي المناصب الإشرافية والإدارية. (المغربي، 2016: 140)

الدراسة الميدانية:

1/ إجراءات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة من حيث منهج الدراسة ووصف مجتمعها ثم تحديد

عينتها وعرض لتحليل البيانات واختبار الفروض:

أ/ منهج الدراسة: تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي.

ب/ مجتمع الدراسة الميدانية: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية والبالغ عددهم (190) من العاملين.

ت/ عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 20% من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم حوالي (490) من العاملين، حيث تم توزيع عدد (100) استمارة وتم استرجاع عدد (93) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (97.0)%. بيانها كالاتي:

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	100	100%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	93	93%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	7	7%
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	93	93%

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2020م

ث/ أداة الدراسة: الأداة المستخدمة لجمع المعلومات في هذه الدراسة هي الاستبانة، وقامت الباحثة ببناء أداة الدراسة وتهدف إلى قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين)، وفق الخطوات التالية:-

- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة. - صياغة فقرات الاستبانة كل فقرة حسب انتمائها للمجال.
- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية وقد شملت (30) فقرة. - عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والبلغ عددهم (3) محكمين.
بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف بعض الفقرات من الاستبانة وأصبح العدد (18) فقرة موزعة على (6) محاور،
وقد أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد
العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي
اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام
أفراد العينة لاختيار الاجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة.

جدول (2) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا"
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
لا رأي	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لاأوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(5/15)=.5 / (1+2+3+4+5)$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد أن تم إدخال البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences)، حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

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

ب/ مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures): لوصف خصائص مجتمع الدراسة مثل:

- التوزيع التكراري: لإجابات المبحوثين بالأرقام والنسب المئوية.

- الوسط الحسابي: لإجابات المبحوثين ليعكس متوسط إجابات عبارات الدراسة، حيث تم إعطاء أوزان تتراوح من 1 إلى 5.

- الأهمية النسبية: وذلك من أجل ترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الإستبيان على حسب أهميتها النسبية.

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

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

2/ تحليل البيانات

أ/ التوزيع التكراري للعبارات

المحور الأول: التأثير المثالي

جدول (3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (التأثير المثالي)

م	العبارات	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتمتع المديرين بالشركة بسلوك أخلاقي عالي	التكرار	60	32	0	1	0
		النسبة	%64.5	%34.4	%0.0	%1.1	%0.0
2	يعمل المديرين بالشركة على تلبية حاجات العاملين بالسرعة المطلوبة	التكرار	50	34	7	2	0
		النسبة	%53.8	%36.6	%7.5	%2.2	%0.0
3	تساعد خبرة المديرين بالشركة في حل المشكلات	التكرار	44	43	5	1	0
		النسبة	%47.3	%46.2	%5.4	%1.1	%0.0

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة (98.9%) من عينة المبحوثين موافقون على عبارة (يتمتع المديرين بالشركة بسلوك أخلاقي عالي)، ونسبة (90.4%) من عينة المبحوثين موافقون على عبارة (يعمل المديرين بالشركة على تلبية حاجات العاملين بالسرعة المطلوبة)، بينما نسبة (93.5%) من عينة المبحوثين موافقون على عبارة (تساعد خبرة المديرين بالشركة في حل المشكلات).

المحور الثاني: الحفز الإلهامي

جدول (4) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني (الحفز الإلهامي)

م	العبارات	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يحث المديرين بالشركة العاملين للعمل بروح الفريق	التكرار	52	34	4	2	1
		النسبة	%55.9	%36.6	%4.3	%2.2	%1.1
2	يهتم المديرين بالشركة بالحوافز المعنوية بصورة واضحة	التكرار	48	34	9	1	1
		النسبة	%51.6	%36.6	%9.7	%1.1	%1.1
3	يعمل المديرين على بث روح الحماس بين العاملين بالشركة	التكرار	39	38	6	9	1
		النسبة	%41.9	%40.9	%6.5	%9.7	%1.1

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة (92.5%) من عينة المبحوثين موافقون على عبارة (يحث المديرون بالشركة العاملين للعمل بروح الفريق)، ونسبة (88.2%) من عينة المبحوثين موافقون على عبارة (يهتم المديرون بالشركة بالحوافز المعنوية بصورة واضحة)، ونسبة (82.8%) من عينة المبحوثين موافقون على عبارة (يعمل المديرون على بث روح الحماس بين العاملين بالشركة).

المحور الثالث: الاستشارة الفكرية

جدول (5) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث (الاستشارة الفكرية)

م	العبارات	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يقوم المديرون بوضع رؤية عامة للعمل دون تفاصيل	التكرار	52	33	7	1	0
		النسبة	%55.9	%35.5	%7.5	%1.1	%0.0
2	يشجع المديرون العاملون بالشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات	التكرار	48	39	6	0	0
		النسبة	%51.6	%41.9	%6.5	%0	%0.0
3	يعمل المديرون بالشركة على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل	التكرار	38	42	8	4	1
		النسبة	%40.9	%45.2	%8.6	%4.3	%1.1

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

يتضح من الجدول رقم (5) أن نسبة (91.4%) من عينة المبحوثين موافقون على عبارة (يقوم المديرون بوضع رؤية عامة للعمل دون تفاصيل)، ونسبة (93.5%) من عينة المبحوثين موافقون على (يشجع المديرون العاملون بالشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات)، ونسبة (86.1%) من عينة المبحوثين موافقون على (يعمل المديرون بالشركة على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل).

المحور الرابع: الاعتبار الفردي

جدول (6) التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع (الاعتبار الفردي)

م	العبارات	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يثني المديرون بالشركة على العاملين الذين لديهم مميزات خاصة	التكرار	48	34	8	3	0
		النسبة	%51.6	%36.6	%8.6	%3.2	%0.0
2	يقوم المديرون بالشركة باحترام قرارات من يفوضونهم	التكرار	46	38	5	4	0
		النسبة	%49.5	%40.9	%5.4	%4.3	%0.0

2	3	6	38	44	التكرار	يعتبر المديرون للعاملين بالشركة عن تقديرهم عند انجاز العمل المطلوب	3
%2.2	%3.2	%6.5	%40.9	%47.3	النسبة		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

يتضح من الجدول رقم (6) أن نسبة (88.2%) من عينة المبحوثين موافقون على عبارة (يشي المديرون بالشركة على العاملين الذين لديهم مميزات خاصة)، ونسبة (90.4%) من عينة المبحوثين موافقون على عبارة (يقوم المديرون بالشركة باحترام قرارات من يفوضونهم)، وأن نسبة (88.2%) موافقون على عبارة (يعتبر المديرون للعاملين بالشركة عن تقديرهم عند انجاز العمل المطلوب).

المحور الخامس: التمكين

جدول (7) التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس (التمكين)

م	العبارات	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يفوض المديرون بالشركة بعض صلاحياتهم للعاملين بناء على أسس علمية	التكرار	55	34	2	1	1
		النسبة	%59.1	%36.6	%2.2	%1.1	%1.1
2	يدعم المديرون بالشركة ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	التكرار	50	35	5	2	1
		النسبة	%53.8	%37.6	%5.4	%2.2	%1.1
3	يشجع المديرون العاملين بالشركة على تحمل المسؤولية	التكرار	52	30	6	5	0
		النسبة	%55.9	%32.3	%6.5	%5.4	%0.0

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

يتضح من الجدول رقم (7) أن نسبة (95.7%) من عينة المبحوثين موافقون على عبارة (يفوض المديرون بالشركة بعض صلاحياتهم للعاملين بناء على أسس علمية)، ونسبة (91.4%) من عينة المبحوثين موافقون على عبارة (يدعم المديرون بالشركة ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له)، ونسبة (88.2%) من عينة المبحوثين موافقون على عبارة (يشجع المديرون العاملين بالشركة على تحمل المسؤولية).

المحور السادس: أداء العاملين

جدول (8) التوزيع التكراري لعبارات المحور السادس (أداء العاملين)

م	العبارات	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أداء العاملون بالشركة مرتفع	التكرار	55	32	2	3	1
		النسبة	%59.1	%34.4	%2.2	%3.2	%1.1

0	0	10	32	51	التكرار	تسهم بيئة العمل بالشركة في رفع أداء العاملين	2
%0.0	%0.0	%10.8	%34.4	%54.8	النسبة		
1	0	13	37	42	التكرار	تقوم الشركة بتقييم أداء العاملين دورياً	3
%1.1	%0.0	%14.0	%39.8	%45.2	النسبة		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

يتضح من الجدول رقم (8) أن نسبة (93.5%) من عينة الباحثين موافقون على عبارة (أداء العاملون بالشركة مرتفع)، ونسبة (89.2%) من عينة الباحثين موافقون على عبارة (تسهم بيئة العمل بالشركة في رفع أداء العاملين)، ونسبة (85%) من عينة الباحثين موافقون على عبارة (تقوم الشركة بتقييم أداء العاملين دورياً).

ب/ الإحصاء الوصفي لعبارات محاور الدراسة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية وكذلك درجة الموافقة والترتيب لكل عبارات محور الدراسة، حيث يتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3)، وتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة:

المحور الأول: التأثير المثالي

جدول (9) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول (التأثير المثالي)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
1	يتمتع المديرون بالشركة بسلوك أخلاقي عالي	4.62	0.550	%92.5	أوافق بشدة	1
2	يعمل المديرون بالشركة على تلبية حاجات العاملين بالسرعة المطلوبة	4.42	0.727	%88.4	أوافق بشدة	2
3	تساعد خبرة المديرون بالشركة في حل المشكلات	4.40	0.645	%88.0	أوافق بشدة	3
إجمالي محور التأثير المثالي						
		4.42	0.480	%88.5	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:

1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور التأثير المثالي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الإستجابة على جميع العبارات التي تعبر عن الرؤية الإستراتيجية في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.42) وانحراف معياري (0.480) وأهمية نسبية (88.5%)، وهذه النتيجة تدل على أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات محور التأثير المثالي.

- 2- كما يتضح أن الفقرة (يتمتع المديرون بالشركة بسلوك أخلاقي عالي) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.62) بانحراف معياري (0.550) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (92.5%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- 3- جاءت في التاثير المثالي بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.727) وبأهمية نسبية (88.4%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- 4- جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تساعد خبرة المديرون بالشركة في حل المشكلات) حيث بلغ متوسطها (4.26) وبانحراف معياري (0.859) وأهمية نسبية بلغت (85.2%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.

المحور الثاني: الحفز الإلهامي

جدول (10) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني (الحفز الإلهامي)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
1	يحث المديرون بالشركة العاملين للعمل بروح الفريق	4.44	0.773	88.8%	أوافق بشدة	1
2	يهتم المديرون بالشركة بالحوافز المعنوية بصورة واضحة	4.37	0.791	87.3%	أوافق بشدة	2
3	يعمل المديرون على بث روح الحماس بين العاملين بالشركة	4.13	0.981	82.6%	أوافق	3
	إجمالي محور الحفز الإلهامي	4.25	0.665	85.1%	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الحفز الإلهامي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الإستجابة على جميع العبارات التي تعبر عن الحفز الإلهامي في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.25) وبانحراف معياري (0.665) وأهمية نسبية (85.1%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات محور الحفز الإلهامي.
- 2- كما يتضح أن الفقرة (يحث المديرون بالشركة العاملين للعمل بروح الفريق) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.44) بانحراف معياري (0.773) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (88.8%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- 3- جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (يهتم المديرون بالشركة بالحوافز المعنوية بصورة واضحة) بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.791) وبأهمية نسبية (87.3%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- 4- جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (يعمل المديرون على بث روح الحماس بين العاملين بالشركة) بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.981) وبأهمية نسبية (82.6%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.

المحور الثالث: الاستشارة الفكرية

جدول (11) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث (الاستشارة الفكرية)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
1	يقوم المديرون بوضع رؤية عامة للعمل دون تفاصيل	4.46	0.685	89.2%	أوافق بشدة	1
2	يشجع المديرون العاملون بالشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات	4.45	0.617	89.0%	أوافق بشدة	2
3	يعمل المديرون بالشركة على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل	4.20	0.854	84.1%	أوافق بشدة	3
	إجمالي محور الاستشارة الفكرية	4.24	0.558	84.9%	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الاستشارة الفكرية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الاستجابة على جميع العبارات التي تعبر عن الاستشارة الفكرية في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.24) وانحراف معياري (0.558) وأهمية نسبية (84.9%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات محور الاستشارة الفكرية.
- 2- كما يتضح أن الفقرة (يقوم المديرون بوضع رؤية عامة للعمل دون تفاصيل) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.46) وانحراف معياري (0.685) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (89.2%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- 3- جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (يشجع المديرون العاملون بالشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.617) وبأهمية نسبية (89%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- 4- جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (يعمل المديرون بالشركة على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل) بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.854) وبأهمية نسبية (84.1%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.

المحور الرابع: الاعتبار الفردي

جدول (12) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع (الاعتبار الفردي)

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
1	يثني المديرون بالشركة على العاملين الذين لديهم مميزات خاصة	4.37	0.777	%87.3	أوافق بشدة	1
2	يقوم المديرون بالشركة باحترام قرارات من يفوضونهم	4.35	0.775	%87.1	أوافق بشدة	2
3	يعبر المديرون للعاملين بالشركة عن تقديرهم عند انجاز العمل المطلوب	4.28	0.889	%85.6	أوافق بشدة	3
إجمالي محور الاعتبار الفردي						
		4.32	0.561	%86.5	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الاعتبار الفردي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الإستجابة على جميع العبارات التي تعبر عن الاعتبار الفردي في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.32) وانحراف معياري (0.561) وأهمية نسبية (%86.5)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات محور الاعتبار الفردي.
- 2- كما يتضح أن الفقرة (يثني المديرون بالشركة على العاملين الذين لديهم مميزات خاصة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.37) وانحراف معياري (0.777) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (%87.3)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- 3- جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (يقوم المديرون بالشركة باحترام قرارات من يفوضونهم) بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.775) وبأهمية نسبية (%87.1)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- 4- جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (يعبر المديرون للعاملين بالشركة عن تقديرهم عند انجاز العمل المطلوب) بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.892) وبأهمية نسبية (%85.8)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.

المحور الخامس: التمكين

جدول (13) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الخامس (التمكين)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
1	يفوض المديرون بالشركة بعض صلاحياتهم للعاملين بناء على أسس علمية	4.52	0.701	90.3%	أوافق بشدة	1
2	يدعم المديرون بالشركة ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	4.41	0.783	88.2%	أوافق بشدة	2
3	يشجع المديرون العاملين بالشركة على تحمل المسؤولية	4.39	0.834	87.7%	أوافق بشدة	3
إجمالي محور التمكين		4.44	0.548	88.7%	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور التمكين يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الإستجابة على جميع العبارات التي تعبر عن التمكين في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.44) وانحراف معياري (0.548) وأهمية نسبية (88.7%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات محور التمكين.
- 2- كما يتضح أن الفقرة (يفوض المديرون بالشركة بعض صلاحياتهم للعاملين بناء على أسس علمية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.52) بانحراف معياري (0.701) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (90.3%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- 3- جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (يدعم المديرون بالشركة ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له) بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.786) وبأهمية نسبية (88.6%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- 4- جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (يشجع المديرون العاملين بالشركة على تحمل المسؤولية) بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.783) وبأهمية نسبية (88.2%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.

المحور السادس: أداء العاملين

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

جدول (14) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور السادس (أداء العاملين)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الرتبة
1	أداء العاملون بالشركة مرتفع	4.47	0.788	89.5%	أوافق بشدة	1
2	تسهم بيئة العمل بالشركة في رفع أداء العاملين	4.44	0.683	88.8%	أوافق بشدة	2
3	تقوم الشركة بتقييم أداء العاملين دورياً	4.28	0.785	85.6%	أوافق بشدة	4
إجمالي محور أداء العاملين		4.38	0.545	87.6%	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

يتضح من الجدول رقم (14) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور أداء العاملين يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الإستجابة على جميع العبارات التي تعبر عن أداء العاملين في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.38) وانحراف معياري (0.545) وأهمية نسبية (87.6%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات محور أداء العاملين.
- 2- كما يتضح أن الفقرة (أداء العاملون بالشركة مرتفع) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.47) وانحراف معياري (0.788) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (89.5%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- 3- جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (تسهم بيئة العمل بالشركة في رفع أداء العاملين) بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.683) وبأهمية نسبية (88.8%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.
- 4- جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (تقوم الشركة بتقييم أداء العاملين دورياً) بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.925) وبأهمية نسبية (86.7%)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة.

3/ إختبار الفرضيات

قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الأستثارة الفكرية، الاعتبار الفكري، التمكين) والمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05)، ويتم رفض الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أكبر من (0.05)، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين (0.20 - 0.39) يقال إرتباط ضعيف، وإذا كانت تقع ما بين (0.40 - 0.59)

يقال إرتباط متوسط، وإذا كانت تقع ما بين (0.60 - 0.79) يقال إرتباط قوي، وتدل إشارة الموجب على العلاقة الطردية، أما إشارة السالب على العلاقة العكسية، وفيما يلي اختبار كل فرضية على حدا:
اختبار الفرضية الأولى:

قامت الباحثة بإستخدام معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (التأثير المثالي) والمتغير التابع (أداء العاملين) وجاءت قيمة معامل الإرتباط للفرضية الأولى كما في الجدول:

جدول (15) نتائج معامل الارتباط بين التأثير المثالي وأداء العاملين

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
هنالك علاقة بين التأثير المثالي وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية	0.236	0.023

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

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م

تشير نتائج الجدول رقم (15) إلى أن معامل الإرتباط بين التأثير المثالي وأداء العاملين بشكل عام يساوي (0.236) وأن مستوى المعنوية تساوي (0.023) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين التأثير المثالي وبين أداء العاملين، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام شركة كوفتي للمواد الغذائية بالتأثير المثالي كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في العمل على زيادة أداء العاملين بالشركة الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الأولى.
اختبار الفرضية الثانية:

قامت الباحثة بإستخدام معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الحفز الإلهامي) والمتغير التابع (أداء العاملين) وجاءت قيمة معامل الإرتباط للفرضية الثانية كما في الجدول:

جدول (16) نتائج معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي وأداء العاملين

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
هنالك علاقة بين الحفز الإلهامي وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية	0.271	0.009

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

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م

تشير نتائج الجدول رقم (16) إلى أن معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي وأداء العاملين بشكل عام يساوي (0.271) وأن مستوى المعنوية تساوي (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين الحفز الإلهامي وبين أداء العاملين، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام شركة كوفتي للمواد الغذائية بالحفز الإلهامي كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في العمل على زيادة أداء العاملين بالشركة الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الثالثة:

قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الاستشارة الفكرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) وجاءت قيمة معامل الارتباط للفرضية الثالثة كما في الجدول:
جدول (17) نتائج معامل الارتباط بين الاستشارة الفكرية وأداء العاملين

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
هنالك علاقة بين الاستشارة الفكرية وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية	0.492	0.000

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

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى أن معامل الارتباط بين الاستشارة الفكرية وأداء العاملين بشكل عام يساوي (0.492) وأن مستوى المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الاستشارة الفكرية وبين أداء العاملين، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام شركة كوفتي للمواد الغذائية بالاستشارة الفكرية كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في العمل على زيادة أداء العاملين بالشركة الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الثالثة.
اختبار الفرضية الرابعة:

قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الاعتبار الفردي) والمتغير التابع (أداء العاملين) وجاءت قيمة معامل الارتباط للفرضية الرابعة كما في الجدول:
جدول (18) نتائج معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
هنالك علاقة بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية	0.586	0.000

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

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى أن معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين بشكل عام يساوي (0.586) وأن مستوى المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الاعتبار الفردي وبين أداء العاملين، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام شركة كوفتي للمواد الغذائية بالاعتبار الفردي كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في العمل على زيادة أداء العاملين بالشركة الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الرابعة.
اختبار الفرضية الخامسة:

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

جدول (19) نتائج معامل الارتباط بين التمكين وأداء العاملين

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
هنالك علاقة بين التمكين وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية	0.700	0.000

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

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م

تشير نتائج الجدول رقم (19) إلى أن معامل الارتباط بين التمكين وأداء العاملين بشكل عام يساوي (0.700) وأن مستوى المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين التمكين وبين أداء العاملين، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام شركة كوفتي للمواد الغذائية بالتمكين كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في العمل على زيادة أداء العاملين بالشركة الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الخامسة.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

من خلال العرض السابق لتحليل البيانات توصل البحث لعدد من النتائج كما يلي:-

- 1/ تمتلك شركة كوفتي للمواد الغذائية قيادة تتميز بالأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد.
- 2/ توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) والمتغير التابع (أداء العاملين).
- 3/ اثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع أداء العاملين، وثبت ذلك من خلال نتائج الإحصاء الوصفي لمحاوَر الدراسة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:-

- 1/ الاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية.
- 2/ وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتقدم واتخاذ مواقع قيادية.
- 3/ تحسين بيئة العمل بما يساعد في ممارسة القيادة التحويلية.
- 4/ عمل دراسات مكملة في القيادة التحويلية لتعزيز فرص تطبيقها في جميع المنظمات العامة والخاصة.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- أفوليو، بروس. (2003م). تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. ترجمة: عبد الحميد الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- بسيوني، إسماعيل على، (2008م). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، القاهرة: جامعة الأزهر.
- الجبالي، حمزه، (2016م). تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- الحريزي، محمد سرور، (2016م). علم النفس الإداري، بيروت: دار القلم للنشر.
- الخافجي والهيبي، نعمة عباس وصلاح الدين حسين، (2015م). تحليل أسس الإدارة العامة- منظور معاصر، عمان: دار اليازوري.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2014م). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ديسلر، جاري، (2005م). إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر.
- شاويش، مصطفى نجيب، (2000م). إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، عمان: دار الشروق.
- الشيبياني، عمر محمد، (1988م). علم النفس الإداري، القاهرة: الدار العربية للكتاب.
- الطالب، هشام، (2006م). دليل التدريب القيادي، بيروت: الدار العربية للعلوم.
- الطويل، أكرم أحمد، على وليد العبادي، (2013م). إدارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، عمان: دار الحامد.
- عبد العظيم وآخرون، ياسر، (د ت). القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي، القاهرة: ماستر للنشر والتوزيع.
- عبد المحسن، توفيق محمد، (2004م). تقييم الأداء مداخل جديدة لمعالم جديدة، القاهرة: دار الفكر العربي.
- عليان و سلامة، مصطفى ربحي وعبد الحافظ، (2006م). إدارة مراكز مصادر التعلم، عمان: دار اليازوري.
- الفروخ، فائز عبد الرحمن، (2010م). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، عمان: دار جليس الزمان.
- القحطاني، محمد بن دليم، (2015م). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض: العبيكان للنشر.
- القريوتي، محمد قاسم، (2003م). السلوك التنظيمي، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القيسي، محمد وائل، (2016م). الأداء الاستراتيجي الامريكى بعد العام 2008: إدارة باراك اوباما انموذجاً، الرياض: العبيكان للنشر.
- الكلالدة، طاهر، (2011م). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- مؤيد سعيد السالم وعادل حرموش صالح، (1991م). إدارة الموارد البشرية، بغداد: ديوان العلوم للطباعة.
- المساعد، مفضى عايد، (2010م). فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية، عمان: دار جليس الزمان.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2016م). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الجنان.
- الموسوي، سنان، (2008م). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجدلاوي.
- موسى، بكري الطيب، (2013م). إدارة الموارد البشرية، الخرطوم: مطبعة جى تاون.
- نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، (2018م). نماذج معاصرة في القيادة، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- نوري، منير وآخرون، (2011م). إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- صياحي الأخضر، (2019م). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

نوال حسين السبايدة و رائد محمد تيسير وزعيبي محمد زعيبي، (2014م). القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، دراسة منشورة بالمجلة الأردنية لإدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان.
نوفل عبد الرضا علوان، (2017م). العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة منشورة بمجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد (3)، بغداد.

“The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance” (Case study: Coffteea Foodstuff Company - Khartoum)

Abstract:

The study aimed to study the relationship between transformational leadership with its dimensions (Perfect Effect, Inspirational Catalysis, Intellectual Arousal, Individual Consideration, and Empowerment) and the employee's performance of the research company. The study examined the following hypotheses: There is a relationship between transformational leadership and the employee's performance in Coffteea Foodstuff Company, there is a relationship between the Perfect Effect and the employee's performance in Coffteea Foodstuff Company, there is a relationship between the Inspirational Catalysis and the employee's performance at Coffteea Foodstuff Company, there is a relationship between the Intellectual Arousal and the employee's performance at Coffteea Foodstuff Company, there is a relationship between the Individual Consideration and the employee's performance at Coffteea Foodstuff Company, there is a relationship between the Empowerment and the employee's performance at Coffteea Foodstuff Company. The researcher followed the descriptive and analytical approach, and the study used a questionnaire tool to collect data from the study population consisting of employees of the Coffteea Foodstuff Company, as it was distributed to all employees. The study concluded that Coffteea Foodstuff Company has leadership characterized by the following dimensions: (ideal effect, inspirational motivation, Intellectual arousal, individual esteem, and empowerment), and this is based on the respondents' answers, as all of them had a high degree of agreement on the existence of these dimensions. There is a relationship between the independent variable, transformational leadership in its various dimensions (ideal effect, inspirational stimulation, intellectual arousal, individual moral, empowerment) and the variable the dependent (employee performance). Then the study made several recommendations, the most important of which was the interest in spreading a transformational leadership culture among the employees of coffteea Company, and setting the rules and systems that provide opportunities for distinguished individuals to advance and take leadership positions.

Key words: Leadership, Transformational Leadership, Perfect Effect, Inspirational Catalysis, Intellectual Arousal, Individual Consideration, Empowerment.