



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal
العدد الثامن والسبعون شهر (12) 2024
Issue 78, (12) 2024

ISSN: 2617-958X



الجمهورية التونسية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تونس المنار



كلية العلوم الاقتصادية والتصرف بتونس

أثر القيادة التحويلية وسمات الشخصية على تطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للموظفين ببلدية
مسقط في سلطنة عمان

**The impact of transformational leadership and personality traits on
developing job performance: A field study of employees in the Muscat
Municipality in the Sultanate of Oman**

إعداد الباحث

يحيى بن راشد بن سيف البدري

إشراف

أ.د. شكري الفيضة

2025/2024م

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
٥	الفصل الأول: الإطار العام
٥	١-١ مقدمة
٥	٢-١ مشكلة الدراسة
٦	٣-١ أهداف الدراسة
٦	٤-١ أهمية الدراسة
٦	٥-١ الإطار المفاهيمي
٧	٦-١ حدود الدراسة
٧	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
٧	١-٢ مقدمة
٨	٢-٢ مفهوم القيادة التحويلية
٨	٣-٢ أهمية القيادة التحويلية
٨	٤-٢ أنماط القيادة التحويلية
٨	٥-٢ خصائص القيادة التحويلية
٩	٦-٢ المبحث الثالث: الأداء الوظيفي
٩	٧-٢ الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي
٩	٨-٢ خصائص وأهمية الأداء الوظيفي
٩	٩-٢ عوامل الأداء الوظيفي
١٠	١٠-٢ عناصر الأداء الوظيفي
١٠	١١-٢ علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي
١٠	١٢-٢ المبحث الرابع: السمات الشخصية
١١	١٣-٢ النظريات التي تحدثت عن الشخصية
١١	١٤-٢ العوامل الخمسة الكبرى للشخصية
١٢	١٥-٢ أنواع الشخصيات
١٢	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
١٢	١-٣ مقدمة
١٢	٢-٣ منهج الدراسة
١٣	٣-٣ مجتمع الدراسة
١٣	٤-٣ عينة الدراسة
١٤	٥-٣ صدق أداة الدراسة
١٥	٦-٣ المعالجات الإحصائية المستخدمة
١٥	الفصل الرابع: نتائج الدراسة والتوصيات
١٥	١-٤ الإجابة على أسئلة البحث
٢٥	٢-٤ التوصيات

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٣	مجتمع الدراسة بالمديريات التابعة لبلدية مسقط في مختلف ولايات محافظة مسقط	١
١٣	المتغيرات الديموغرافية للمشاركين	٢
١٤	معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة	٣
١٥	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية	٤
١٦	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور السمات الشخصية	٥
١٦	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء الوظيفي	٦
١٦	الفروق بين ممارسة الموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان للقيادة التحويلية	٧
١٧	الفروق في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان للقيادة التحويلية	٨
١٧	الفروق في مستوى السمات الشخصية للعاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان	٩
١٨	معايير ومحكات تقييم نموذج الدراسة (العكس)	١٠
١٨	ثبات الاتساق الداخلي ومتوسط التباين المستخلص لمجالات الدراسة	١١
٢٠	معاملات المسار للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي	١٢
٢١	معاملات المسار بين القيادة التحويلية والسمات الشخصية	١٣
٢٢	معاملات المسار بين السمات الشخصية والأداء الوظيفي	١٤
٢٣	التأثيرات المباشرة للعلاقة الوسيطة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	١٥
٢٣	التأثيرات غير المباشرة للعلاقة الوسيطة لمتغير الدافعية نحو العمل	١٦
٢٣	معاملات المسار بين القيادة التحويلية والسمات الشخصية والأداء الوظيفي	١٧

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
١٩	التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الكلي للمتغيرات الدراسية	١
٢٠	نموذج تحليل المسار لمجالي القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	٢
٢١	نموذج تحليل المسار لمجالي القيادة التحويلية والسمات الشخصية	٣
٢٢	نموذج تحليل المسار لمجالي السمات الشخصية والأداء الوظيفي	٤
٢٤	النمذجة الهيكلية للعلاقة الوسيطة (القيادة التحويلية - السمات الشخصية - الأداء الوظيفي)	٥

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء والكشف عن توافر وفاعلية القيادة التحويلية، ومدى تأثيرها في الشخصيات القيادية، أو مدى تأثير طبيعة شخصية القائد على الأداء العام وتأثيرهما، في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين ببلدية مسقط في سلطنة عمان. وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف البحث، واستبانة كأداة دراسة رئيسية تكوّنت الاستبانة من ثلاثة محاور حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0,948). وقد أظهرت النتائج ارتفاعاً كبيراً جداً في مستوى ممارسة موظفي بلدية مسقط للقيادة التحويلية، والسمات الشخصية والأداء الوظيفي، كما أظهرت عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين كل من محاور القيادة التحويلية والسمات الشخصية وتطوير الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. وتوصلت الدراسة إلى تأثير عالٍ مباشر للقيادة التحويلية على الشخصية وعلى تطوير الأداء الوظيفي للموظفين، كما أكدت على وجود تأثير للسمات الشخصية في تطور الأداء الوظيفي للموظفين بمديريات بلدية مسقط بسلطنة عمان. وأظهرت النتائج أن السمات الشخصية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للموظفين ببلدية مسقط في سلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الشاملة، القيادة التحويلية، القيادة التحويلية، السمات الشخصية، الأداء الوظيفي، التأثير المثالي الاستنارة الفكرية الاعتبار الفردي الحفز الإلهامي الإيثار الوعي والضمير أداء المهام العصابية الانبساط الانفتاح الضمير الحي بلدية مسقط.

Abstract:

This study aims to highlight and reveal the availability and effectiveness of transformative leadership, the extent to which it influences leadership personalities, or the extent to which the nature of the leader's personality influences public performance and their impact, in developing the functioning of employees in Muscat Municipality in the Sultanate of Oman. The analytical descriptive curriculum was used for research objectives, and identified as a key study tool, the identification consisted of three axes, reaching the Alpha Cronbach coefficient (0.948). The results showed a very high level of transformative leadership exercise by Muscat municipal employees, personal characteristics and job performance, and a lack of substantial statistically significant differences between both transformative leadership axes and personal attributes and career development attributable to demographic variables. The study found a direct high impact of transformative leadership on personality

ISSN: 2617-958X

and on the development of employees' career performance and emphasized that there was an impact of personal characteristics on the career development of employees in the municipal directorates of Muscat, Sultanate of Oman. The results showed that personal features mediate the relationship between transformative leadership and staff performance in the municipality of Muscat in the Sultanate of Oman.

Keywords:

Overall Leadership, Transformative Leadership, Transformative Leadership, Personal Attributes, Functional Performance, Ideal Effect Intellectual Excitement Individual Consideration Inspirational Motivation Altruism Consciousness Performing Neural Tasks Extravagance Openness Neighborhood Conscience Municipality Muscat.

الفصل الأول: الإطار العام

١-١ مقدمة

إن المجتمعات تتطور وتزدهر بازدهار وتطور النظام التنظيمي الإداري، ويرتبط تقدمها بمستوى جودة أدائه ومرونته، ومستوى إنتاجيته وتأثيره في مستوى الناتج القومي المحلي، وتأثير مخرجاته في عمليات التنمية وتسارع وتيرتها، وعند الإطراء على تقدم أي دولة يجب أن يُشهد لنظامها كونه القوة الناجحة والمحركة بأي مجتمع مزدهر، كل ذلك التطور مرتبط بعناصر قيادية تعمل بالميدان السياسي أو الاجتماعي أو الإداري، ونظراً لجوهر العملية الإدارية والقيادية بالمؤسسات، فإن العمل الإداري والقيادي يشهد تطوراً وتغيراً ليواكب مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والتنموية، فالإدارة والقيادة لم تعد مجرد أداة تدير أو تسير العمل من حيث حفظ النظام ومتابعة الحضور، وإنما تعدى ذلك إلى عمليات التغيير والتطوير والتحسين في منظومة العمل الإداري أو في إدارة الموارد البشرية، ومساعدتها على تحسين أدائها من خلال توفير التدريب اللازم والأدوات المعينة من النظريات والأساليب والطرائق القيادية، وصولاً إلى الدور الريادي للموظف من خلال توجيههم التوجيه المناسب ما يخدم عملية التحول من الأنظمة التقليدية إلى كل ما هو جديد في عالم العمل والخدمات، ويأتي ذلك

من خلال فعالية الدور القيادي للقادة التنفيذيين ونظراتهم اتجاه التغيير والتطوير والحداثة (إبراهيم، ٢٠١٨).

كما أن موضوع القيادة من عناصر المهمة في عالم الإدارة، بل وركيزة أساسية يقوم عليها نجاح العمل الإداري في أي مؤسسة، حيث أضحت من المعايير الأساسية للحكم على نجاح أي مؤسسة، وتتعدى القيادة التحويلية جوهره العمل الإداري وقلبها النابض كون نجاحها أو فشلها يؤثر في العملية الإدارية، فالقيادة الناجحة عملية ديناميكية حيوية وفاعلة ذات تأثير على مستويات الأداء وتحقيق الأهداف، حيث تعددت الأنماط والأشكال القيادية التي انتجها التقدم العلمي والنمو والتقني، ومن هذه الأنماط نمط القيادة التحويلية.

٢-١ مشكلة الدراسة

إن تطور الدراسات أفرز العديد من النظريات والمناهج القيادية التي تسعى إلى خلق بيئة عمل تنافسية قائمة على المشاركة في صناعه القرار، والحفز والتمكين، فترى عديد من المؤسسات يرتفع صيتها وأسمها، وبعض منها يندثر، كما أن هناك تباينات في مستوى تقديم الخدمات بين المديرين والدوائر، مما دفع بالمؤسسات إلى تبني مفاهيم الجودة والالتزام بعمليات تقييم الأداء المرورية في تقديم الخدمات. وانطلاقاً من المعايير الميدانية للباحث ضمن نطاق عمله القيادي الإداري وملاحظته للإدارات القيادية بمختلف القطاعات في بلديه مسقط، ظهرت مشكلة البحث والمتمركزة حول فاعلية طبيعة النمط القيادي، وطبيعة صفاته الشخصية، وأثرها في أداء القائد القيادي في تطوير أدائه الشخصي، وفي تطوير أداء الموظفين، ومن خلال دراسة الباحث واطلاعه على الأنماط القيادية المختلفة ونمط القيادة التحويلية بوصفها نمطاً قيادياً حديثاً يتناسب مع المتغيرات المتسارعة في ظل التنافسية التكنولوجية والتقنية والمعرفية، فإنه يبحث عن مدى توافرها أولاً كمعرفة لدى القيادات الإدارية التنفيذية ومن ثم تبنيتها بوصفها أسلوباً قيادياً في شخصيتهم القيادية الوظيفية من خلال عمليات التمكين والتدريب والتهيئة التي تنفذها بلديه مسقط ضمن برنامج التدريب في صقل وتهيئة القيادات قبل التعيين أو بعده، وتأثيرها في قدرتهم على تطوير الاداء للموظفين بالمؤسسة، لذلك تكمن مشكلة البحث في "عدم تبني بلديه مسقط لنمط القيادة التحويلية في بناء وتمكين الشخصية القيادية للقادة قبل أو بعد توليهم مهام الوظيفية القيادية، بالدوائر والمديريات بمختلف ولايات محافظة مسقط ببلديه مسقط بسلطنة عمان من مهارات القيادة

التحويلية وإلى أي مدى يتبناها القادة في أسلوبهم القيادي؟ وما مدى تبنيتها كمنهجية لشخصية القيادة؟ وما مدى تأثيرها على وتطوير الإداء الوظيفي للموظفين؟".

٣-١ أهداف الدراسة

١. التعرف على مستوى القيادة التحويلية والسمات الشخصية والأداء الوظيفي لموظفي بلدية مسقط في سلطنة عمان.
٢. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين ممارسة الموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان للقيادة التحويلية وامتلاكهم للسمات الشخصية ومستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، الوظيفية، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، المؤهل العلمي).
٣. التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان.
٤. التعرف على تأثير القيادة التحويلية على السمات الشخصية للموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان.
٥. التعرف على تأثير السمات الشخصية على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان.
٦. معرفة إذا كانت السمات الشخصية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

٤-١ أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال:

١. الأهمية العلمية: تبحث الدراسة عن مدى توافر نمط القيادة التحويلية في ممارسات شخصية القائد، وتفاعلها مع القدرات الشخصية للشخصية القيادية، ومدى نجاح نمط القيادة التحويلية في التأثير في طبيعة شخصية القائد، وتأثيرها المباشر على تطوير أداء الموظفين، وكذلك مدى تأثير الشخصية على نمط الوظيفية القيادية ومدى تأثيرهما (نمط القيادة التحويلية - الصفات الشخصية) على تطوير الإداء الوظيفي للموظفين.

٢. الأهمية العملية: تلفت عناية القادة ومتخذي القرار ببلدية مسقط في سلطنة عمان ومركز تدريب إدارة الموارد البشرية إلى أبعاد وطرائق القيادة التحويلية وتأثيرها في الشخصية القيادية للقادة في تنمية مهارات القادة ليكونوا أكثر استجابة للمتغيرات وأكثر قدرة على تطوير ورفع المستوى الأدائي للموظفين، وكذلك دورها في تحسين الأداء العام للمؤسسة والموظفين.

١-٥ الإطار المفاهيمي

يقدم الباحث متغيرات الدراسة التي اعتمد عليها في بناء الدراسة من خلال هذا الإطار ويعطي نبذة مختصرة لها.

أولاً: القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة الحديثة العهد بالأنماط الأخرى ظهر في عام ١٩٧٨ على يد عالم علم الاجتماع السياسي بيرنز في كتابه عن القيادة، وتعتبر مميزة في عرضها لتمكنها من تقديم مفهوم شامل للقيادة حيث ركزت على الجوانب النفسية والاجتماعية والفكرية والسلوكية، والقيادة تعد من أكثر العمليات تأثيراً في الأداء التنظيمي، فهي ذات تأثير في دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية والسلوكية.

أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، والاستئارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والحفز الإلهامي: ثانياً: تطوير الأداء الوظيفي.

ويتمثل في: الإيثار والوعي والضمير وأداء المهام.

ثالثاً: السمات الشخصية

يعتبر أنموذج للعوامل الأربعة للشخصية من أهم النماذج التي تصف سمات وخصائص الشخصية للفرد وصفاً شاملاً، فهي جمعت الصفات الأساسية مع الصفات الفرعية لكل صفة، وكثير من الدراسات في مجال علم النفس الشخصية وعلم النفس التنظيمية تستخدم نظريه العوامل لقياس الفروق الفردية بين الأفراد، ويرجع الفضل بناء هذا النموذج الى فيسل عام ١٩٩٤ حيث استخرج عوامل الشخصية من خلال التحليل العاملي للقائمة كاتل. (المنديل، ٢٠١٨).

أبعاد السمات الشخصية: العصابية، والانبساط، والانفتاح، والضمير الحي.

٦-١ حدود الدراسة

الحدود المكانية الجغرافية: مختلف المديرية التابعة لبلدية مسقط في ولايات محافظة مسقط في سلطنة عمان.

حدود الزمانية: العام ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

الحدود البشرية: تشمل الدراسة جميع فئات الموظفين من (مدير، مدير مساعد رئيس قسم، موظف) فئة الموظفين باختلاف وظائفهم.

الحدود الموضوعية: تدرس الدراسة الحالية مدى ممارسه القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية وسمات الشخصية وتأثيرها على اداء الموظفين ببلديه مسقط بسلطنة عمان.
الحد المؤسسي: بلديه مسقط في سلطنة عمان.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ مقدمة

نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في كافة نواحي الحياة كان لزاماً على المؤسسات أن تعمل بكل جد لمواكبة تلك التطورات والتكيف مع الواقع ومواجهة التغيرات المتسارعة، وإن المنظمات بكافة أنواعها ومختلف تخصصاتها تحتاج إلى نموذج قيادة واعية ومسؤولة ومؤثرة في الأفراد والجماعات يلقي على عاتقها الانتقال بالكادر البشري بما يواكب التقدم والتطور في أي مكان وزمان، وقد رأينا اهتمام المنظمات بالقيادات من كافة المستويات ورأينا سعي المنظمات لتنمية المهارات القيادية لديها فالقائد هو العنصر الأهم في أي تجمع (البناء، ٢٠١٧).

لذا خلال هذا المبحث سنتطرق إلى معرفة متغير رئيسي في علم الإدارة هو: متغير القيادة التحويلية، لذلك لا بد من التطرق لمعرفة الجوانب النظرية لهذا العلم، حيث تُساعد القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرارات وهو جوهر العملية الإدارية والقلب النابض في العمل الإداري، إذ تدور حولها جميع وظائف التنظيم وأن كفاءة القائد تعتمد في ممارسة وظائفه الإدارية على القرار الناجح الذي يتخذه إزاء المواقف المختلفة (عبيد، ٢٠١٥، ص: ١).

٢-٢ مفهوم القيادة التحويلية

يرى (ابن منظور، ٢٠٠٩) أن القيادة مشتقة من الفعل الثلاثي (قاد) وأصل حرف الألف في الفعل المذكور هو حرف الواو لتصبح (قود) والقود نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، والاسم من ذلك كله القيادة، وعليه فمكان القائد في المقدمة، ويعتبر بمثابة القدوة. يعرفها (الطراونة، ٢٠١٢) أن القيادة لها عدة تعاريف، نظراً لأنها مرتبطة باستخدامات عدة مثل القوة، والإدارة، والسلطة، والتأثير، والسيطرة، والإشراف لوصف ظاهرة القيادة، فالقيادة هي: المعرفة لما يجب عمله وجعل الآخرين يعملونه برغبة منهم.

٢-٣ أهمية القيادة التحويلية

يرى (الحامدي، ٢٠١٩): أن القيادة التحويلية تتبع أهميتها من تحديات العصر التي تجعل مؤسساتنا التعليمية بحاجة إلى قائد ملهم، وليس فقط مدير ينفذ صلاحيات ممنوحة له، قائد يؤمن بأهمية تطور رؤية مستقبلية للمدرسة، والاهتمام بالعاملين تحت قيادته من معلمين وجهاز إداري، وذلك من خلال الشخصية الكاريزمية، والاعتبار الفردي، والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية. كما أن القيادة التحويلية تعد من القضايا المهمة والمؤثرة في حياة المنظمات المعاصرة، فتعقيدات البيئة المحيطة بالمنظمات والتغيرات والتحديات المصاحبة لها على مستوى العوامل التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعالمية استدعت الحاجة لوجود هذا النمط من القيادة القادرة على توجيه عمليات التكيف والتأقلم والتوافق مع معطيات البيئة في إطار تحولات وتغيرات جذرية في سياقات العمل وعناصره وذلك لتحقيق البقاء والاستمرارية والنمو.

٢-٤ أنماط القيادة التحويلية

تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل: الحرية، العدالة، المساواة، السلام والإنسانية، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال هذه القيم ويسمىها (Bass, 1994) بالقيم الداخلية حيث لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، لكن التعاطي بين القائد والتابع يوحدهم ويؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير، بحيث

ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن واحد، ويزيد من طموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم، ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح. ويرى (Bass,1994) أن أنماط القيادة التحويلية هي: التأثير المثالي أو (الكاريزما) أو الجاذبية القيادية، والدفع والإلهام أو التحفيز الإلهامي أو الدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية (الذهنية)، أو، الاعتبار الفردي أو الاهتمام الفردي.

٢-٥ خصائص القيادة التحويلية

لكي يتميز القائد التحويلي عن غيره، يجب أن يمتلك خصائص تميزه وتميز نوعية القيادة التي يتبناها في أسلوبه القيادي ونظراً لوجود عناصر متشابهة وعناصر مختلفة تميز عنصراً عن آخر، فإن القيادة التحويلية لها أبعاد مختلفة قائمة على عمليات المشاركة الواسعة، وعمليات التأثير الملهم، والحافز الفكري، والتمكين الفردي والجماعي، وخلق مساحات للإبداع والتطوير، مما يميز القائد التحويلي سعيه الدائم نحو عملية التغيير والتطوير المستمرة.

وقد ذكر (شين، ٢٠١٧) جملة من الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد التحويلي وهي: يجب أن يمتلك القائد التحويلي شخصية جاذبة. ومهارة استثارة أفكار العاملين لديه. وشخصية ملهمة حافزة للآخرين. ومستوى عالي من الاهتمام الإنساني على المستويات الفردية. وصاحب قيم ومبادئ أخلاقية.

٢-٦ المبحث الثالث: الأداء الوظيفي

يرى (قلبو، ٢٠١٥) أن الأداء: هو الذي يعبر عن الجهود التي يبذلها العاملون في المؤسسات، ذلك أن العنصر البشري هو الجزء الأهم في بيئة المؤسسة، حيث يؤثر فيها، ويتأثر بها على جميع الأصعدة، كما أن ما يبذلونه من أداء يتسم بالكفاءة والفاعلية يعمل على تطوير بيئة العمل في تلك المؤسسات. ويرى (ابن منظور، ٢٠٠٩) أن الأداء لغة: أدى الشيء: أوصله، والاسم الأداء، وهو أدى للأمانة منه، بمد الألف، والعامية قد لهجوا بالخطأ فقالوا فلان أدى للأمانة، وهو لحن غير جائز، قال أبو منصور: ما علمت أحداً من النحويين أجاز أدى لأن أفعل في باب التعجب لا يكون إلا في الثلاثي، ولا يقال أدى بالتخفيف بمعنى التشديد، ووجه الكلام أن يقال: فلان أحسن أداء.

٢-٧ الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي

يرى (السعود، ٢٠١١)، أن الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي تكمن من خلال، تطور أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحدث تغييرات في ثقافتها، وتساعد أيضاً على أن تُشكل من المجتمع فريقاً واحداً، كما أنها تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية.

٢-٨ خصائص وأهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي خصائص وهي الصفات أو السمات أو الخصائص الفردية المطلوبة للأداء المرضي، وتحدد الخصائص التي تؤكد بشكل أفضل على الصفات المطلوبة للموظفين لأداء الواجبات والأهداف بنجاح. ويختلف في المديرين في الدرجة التي يمكنهم من خلالها الشعور بما يحدث في موقف معين والمدراء الناجحون حساسون نسبياً للأحداث ويمكنهم ضبط ما يدور حولهم انهم يدركون وينفتحون على المعلومات مثل الأرقام والحقائق والمعلومات الناعمة ويمكن للمدراء بهذا الحساسية الاستجابة بشكل مناسب للمواقف عند ظهورها، وهناك مجموعة من الخصائص تبرز أهمية الأداء الوظيفي ومن أبرزها: المراقبة، والتطوير، والحافز، والتنظيم، والمرونة الشخصية، والتخطيط، وتعزيز الفرص المتساوية، والمعرفة المهنية، والمهارات والقدرة الاجتماعية (شاكر، محمد سوسن، ٢٠١١)

٢-٩ عوامل الأداء الوظيفي

من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي هو قدرة الموظف على القيام بالعمل ورغبته في القيام بذلك، بسبب ذلك تحاول المنظمات تحسين مستويات الأداء من خلال تحسين خبرات ومهارات الموظفين بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام بطريقة تعزز المنظمة، وتتضمن فكرة الأداء مفهومين، الكفاءة التي تربط العلاقة بين المدخلات والمخرجات، والفعالية التي تربط النتائج بالنتائج أو الأهداف المتوقعة، وبالتالي فإن تقييم الأداء يشمل الكشف عن مستوى درجة تنفيذ المروءوس لوظيفته المتعلقة بحجم الأداء والسرعة والدقة والجودة ويتم ذلك من خلال: الدافع، والقدرات، والإدراك.

١٠-٢ عناصر الأداء الوظيفي

يرى (حاروش، نورالدين، وحروش، رفيقة، 2015)، أن عناصر الأداء الوظيفي، تكمن في المعرفة بمتطلبات الوظيفة، حيث تتضمن المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، وأيضاً نوعية العمل، وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وكذلك القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وكمية العمل المنجز، أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، والمثابرة، وتشمل أيضاً الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

١١-٢ علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي

يرى (السعود، ٢٠١١) أن علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي تتلخص في النتائج التالية: تطور أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلتهم المهنية. وتشجيع المرؤوسين وتحفيزهم على المشاركة في نشاطات جديدة، وبذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف. ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف والرؤية، وتساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي، لإيجاد تفسيرات وبدائل متعددة لإنجاز الأهداف. وتضع قيماً للمؤسسة وتدعمها وتحدث تغييرات في ثقافتها. وتشكل من المجتمع المؤسسي فريقاً واحداً يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمام المرؤوسين آمالاً واسعة وممكنة التحقيق، وترسيخ مناخ تعاوني يبعث على التميز والإبداع.

١٢-٢ المبحث الرابع: السمات الشخصية

لكل شخصية صفاتها وإطارها الخاص الذي يحددها، وهي أساسية في بناء شخصية الفرد، وأهم عنصر في تشكيل شخصية الفرد هي الخبرات المتراكمة مع الامتزاز الوراثي، والخبرات المرتبطة بالعوامل الوراثية، ولها مؤثراتها على الشخصية، كما يوجد خبرات عامة يشترك فيها جميع الأفراد وهي مرتبطة بالعوامل البيئية والاجتماعية، وهي جميعها مؤثره في تكوين وتشكيل الطبيعة الشخصية لكل فرد. (هلال، ٢٠١٨).

ويذكر أيضاً (النصيري، ٢٠١٦) إنه يجب النظر إلى الشخصية من أربع محددات وبينها مجموعة من التفاعلات وهي محددات تكوينيه، ومحددات عضوية الجماعة، ومحددات الدور الذي يقوم به الفرد، ومحددات الموقف الذي يتواجد فيه الشخص وتظهر من خلال مكوناته نتائج شخصيته، وسوف نعرض مجموعة من المحددات التي يؤثر على طبيعة الشخصية وهي: محددات البيولوجية، ومحددات عضوية الجماعة، ومحددات الدور، ومحددات الموقف.

ومن خلال المحددات يمكن أن نجمل أن الشخصية: مزيج متكامل من الخصائص العقلية والفسولوجية والاجتماعية وتفاعله مع قرنائيه ومع محيطه الاجتماعي. ويستدل عليها من خلال السلوك والتفاعل، فالسلوك هو عنوان الشخصية. وتعطي مؤشر لتنبؤ طبيعة السلوك لهذه الشخصية، لأنها تنظيم متسق ثابت نسبياً ديناميكياً. وهي دليل على صاحبها وهناك اختلافات في الشخصيات بين الأفراد، وهي تشكل الشكل المميز لذلك الفرد.

٢-13 النظريات التي تحدثت عن الشخصية

١- نظرية التحليل العاملي للشخصية: يذكر (زيدان ٢٠١١) أن الشخصية عبارة عن نظام متكامل من مجموعة من السمات والعوامل المستقلة، وأن الفرد يمكن فهمه بوضوح من خلال سلوكياته وتعامله بالمواقف.

٢- نظرية كاتل للشخصية: من خلال استخدام نظرية التحليل العاملي تمكن كاتل من تحديد السمات التي تنتظم بها الشخصية، ويرى كاتل أن السمة الرئيسية للشخصية هي السمات التي تسهم في بنائها والسمة هي تفاعل عقلي ينتج عنه سلوك، والسلوك ملاحظ ويقاس، كما يحدد كاتل بأنه توجد سمات مشتركة وسمات فريدة خاصة بالشخص (الين بيم ٢٠١٠).

٣- نظرية أيزنك للشخصية: يشير (خوري، ٢٠١٠) أن أيزنك من العلماء النفسانيين الذين تعمقوا في دراسة الشخصية وقدم قواعد متينة، حيث درس السلوك على نطاق واسع، واستخدم في دراسته منهج التحليل العاملي عند دراسة ومقارنة الشخصيات السوية والشخصيات المضطربة، ويؤكد أيزنك على الأنماط، حيث ركزت أغلب أعماله على دراسة الأنماط مع القليل من وصف السمات؛ لذا توصل أيزنك إلى وجود ثلاثة عوامل وأبعاد رئيسية للشخصية هي: العامل الممتد من العصبية إلى قوة الأنا. والعامل الممتد على الانطواء إلى الانبساط. والعامل الممتد من الذهنية للسواء للواقعية.

نظرية العوامل الخمسة الكبرى للشخصية: يسعى علماء علم النفس ومنذ فترة طويلة إلى تأسيس نموذج مناسب ليصف شخصية الإنسان واختلاف سماته وخصائصه وطباعه، وقد تناول مفهوم السمة العديد منهم، وأشهرهم أولبورت، وأيزنك، وريموند كاتل، ولكل واحد منهم تعريفه الخاص، ويعد تعريف أولبورت هو الأشهر حيث اعتبر السمة بوصفها نظاماً عصبياً نفسياً مركزياً عاماً يختص بالفرد ويعمل على جعل المثيرات المختلفة متساوية وظيفياً ويعمل على توجيه أشكال متعددة على السلوك التكيفي والتعبيري (جودة، ٢٠١٤).

٢-14 العوامل الخمسة الكبرى للشخصية

يعد هذا النموذج هيكل هرمي من سمات الشخصية، وتمثل قمة الترتيب، وتمثل الشخصية مستوى أعلى من التجريد، والعوامل وتشكل ثنائية القطب من الاتجاهين وتندرج بينها مجموعة من السمات الفرعية، كما يذكرها (الظفيري، ٢٠١١) وهي:

١- العصابية: هي معاكسة للاستقرار العاطفي ومغايره له، وفي هذا العامل يميل الأفراد إلى عدم الاستقرار العاطفي، وعدم الرضى على الذات، ويجد صعوبة في التكيف مع متطلبات الحياة، ويرتبط هذا العامل بالقلق والشعور بالذنب والتشاؤم والحزن والإحراج مع انخفاض احترام الذات، والعصابية تؤثر سلباً في الرضا عن الحياة، والأفراد الذين ترتفع معهم نسبة العصابية يكونون معرضين إلى أن تكون لديهم أفكار غير منطقية وليس لديهم الطاقة والقدرة على تحمل الظروف والضغوط.

٢- الانبساطية: يعرف (Costa, 1992) الانبساطيون على أنهم "هم أشخاص محبون للاختلاط بالآخرين، واجتماعيو النزعة، يحبون الناس ويفضلون وجودهم وسط جماعات وتجمعات كبيرة، ويكونون فرحين في طبعهم ويحبون الاستثارة ومتفائلون"، وأيضاً عرفها (الظفيري، ٢٠١١) على أنها "سمة من سمات الشخصية يتصف أفرادها في القدرة على التفاعل الاجتماعي والنشاط والتوافق مع الجماعة والبحث عن الإثارة والانفعال الإيجابي.

٣- الانفتاح على الخبرة: هذا العامل يظهر مدى انفتاح وتقبل الفرد للقيم والمعتقدات والثقافات الخاصة بالآخرين، ويسعى لكسب أفكار ومعارف جديدة، ويتميز الفرد المنفتح بالخيال وقوة البصيرة والانفتاح الذهني وتزيد لديه الاهتمامات بالعالم الداخلي والخارجي، وهو متحرر قادر التفكير والانتقاد، ويمتلك مبادئ ثابتة لكنه واسع الأفق، بعكس المتحفظ المنغلق يلتزم بذاته وبما يعرفه ويمتلكه ولا يسعى إلى

التجديد أو التطوير، ويعيش في رهاب الجديد أو المجهول، بل ويستمتع بالعيش في المألوف والمعروف، ولا يسعى ليتعدى حدود القائم من الموجودات لديه. (سعيدة، ٢٠١٣).

٤- يقظة الضمير: الأفراد بهذه السمة يتصفون بالسيطرة وال ضبط، ويتمركزون بالنزاهة والحدود الصحيحة والكفاءة والاحساس بالنظام وتنظيم الذات، وميزاتهم أنهم غير عجولين يتميزون بالتروي، وتظهر هذه السمة الفارق بين الأفراد في التخطيط والتنظيم وتنفيذ الأدوار والتمكن من الثبات على الأداء، مع القدرة على التحكم في الانفعالات، وقوة الإرادة والكفاح والسعي للإنجاز وضبط الذات، والإحساس بالمسؤولية والالتزام بالواجبات. (السهيلي، ٢٠١٦).

٢-15 أنواع الشخصيات

الشخصيات تختلف باختلاف العوامل المشكلة لها والمحيط المرفق لها، وهذا الاختلاف واضح بين جميع البشر لهذا نتجت مجموعات متعددة من الشخصيات منها متفاعلة إيجابية ومنها السلبية، ومنها المختلطة بنسب بين الإيجابية والسلبية، ولكل شخصيه صفاتها وخصائصها التي تميزها عن غيرها من الشخصيات؛ لذلك فإن السلوكيات التي تصدر من شخصية معينة يكون له دلالة للتعرف على شخصيته وطبيعتها (المطوع، ٢٠١٦)، كما ذكر علماء علم النفس مجموعة من الشخصيات بين هذا القطبين كما يذكر (ماهر، ٢٠١٣) وهي:

أولاً الشخصية الإيجابية: وتتميز بأنه إيجابية، وقيادية، وجذابة، وحساسة.

ثانياً الشخصيات السلبية: وتتصف بأنها مزاجية واعتمادية، ومضطربة، ونرجسية، وسلبية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

٣-١ مقدمة

هذا الفصل يتحدث عن الإطار العملي للدراسة وهو عبارة عن منهجية الدراسة وإجراءاتها، وتعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، ويتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة ومدى صدقها وثباتها، كما

يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة،

٢-٣ منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيلاً وكمياً، كما لا يقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح.

٣-٣ مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة أو مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ويتمثل في المجتمع الذي سوف تطبق عليه الدراسة وهي بلدية مسقط بسلطنة عمان، ومجتمع البحث مصطلح علمي يراد به كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث ويشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، وبلغ حجم مجتمع البحث (4000) موظف وموظفة من مختلف المديرية التابعة لبلدية مسقط في ولايات محافظة مسقط، كما هو موضح في الجدول رقم (١) لتفاصيل مجتمع الدراسة كما يلي:

الجدول (١): مجتمع الدراسة بالمديرية التابعة لبلدية مسقط في مختلف ولايات محافظة مسقط

ولايات محافظة مسقط	ذكور	إناث	المجموع
ولاية السيب	480	360	840
ولاية بوشر	554	290	844
ولاية مطرح	440	300	740
ولاية العامرات	400	312	712
ولاية قريات	510	390	900
المجموع	2348	1652	4000

المصدر: إحصائيات المديرية العامة للموارد البشرية (دائرة شؤون الموظفين – رئاسة البلدية، 2022

(إصدار 2023)

٣-٤ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام جدول دي مورجان لتكون عينة الدراسة ٣٥١، ولكن تم جمع البيانات لعينة أكبر بلغ حجمها ٤٠٦ مشارك ومشاركة.

جدول (٢): المتغيرات الديموغرافية للمشاركين

النسبة %	العدد	المتغير	
57.6%	234	ذكر	الجنس
42.4%	172	أنثى	
100.0%	406	المجموع	
43.1%	175	دبلوم	المؤهل العلمي
50.7%	206	بكالوريوس	
6.2%	25	دراسات عليا	
100.0%	406	المجموع	
6.9%	28	مدير	الوظيفة
9.9%	40	مساعد مدير	
19.0%	77	رئيس قسم	
64.3%	261	موظف	
100.0%	406	المجموع	
13.3%	54	5 - 1 سنوات	سنوات الخبرة بالعمل
13.1%	53	6 - 10 سنوات	
31.8%	129	11 - 15 سنة	
41.9%	170	١٦ سنة فأكثر	
100.0%	406	المجموع	
12.3%	50	أقل من ٢٥ سنة	العمر
9.6%	39	من ٢٥ - ٣٠ سنة	
33.0%	134	من ٣٠ - ٤٠ سنة	
45.1%	183	أكثر من ٤٠ سنة	
100.0%	406	المجموع	

يشير الجدول (٢) إلى توزيع المشاركين في هذه الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية. حيث أشارت النتائج إلى أن حجم العينة قد بلغ ٤٠٦ مشارك ومشاركة. كما تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف المشاركين (٥٧,٦%) من الذكور بينما النسبة المتبقية (٤٢,٤%) من الإناث. أما بالنسبة لتوزيعهم حسب المؤهل العلمي فإن أكثر من نصف المشاركين بقليل (٥٠,٧%) من حملة البكالوريوس. وتشير

التحليلات إلى أن ما يقارب من ثلثي المشاركين (٦٤,٣%) موظفين. وبالنظر إلى توزيعهم حسب سنوات الخبرة في العمل فإن النسبة الأكبر منهم (٤١,٩%) لديهم ١٦ سنة خبرة فأكثر. وتفيد التحليلات أن النسبة الأكبر منهم (٤٥,١%) تتجاوز أعمارهم ال ٤٠ سنة.

٣-٥ صدق أداة الدراسة

سيتم الحكم على ثبات الدراسة من خلال معامل ألفا، حيث يُعتبر المقياس ذو ثبات ممتاز إذا كانت قيمة ألفا تساوي 0,9، أو أعلى، وقيمة جيدة إذا تراوحت بين 0,8 & 0,9، وقيمة مقبولة إذا تراوحت بين 0,7 & 0,8، أما القيم التي تتراوح بين 0,6 & 0,7 فتُعتبر ضعيفة، بينما تُعد القيمة الأقل من 0,5 غير مقبولة، مما يدل على عدم ثبات المقياس (شراز، 2015).

جدول (٣): معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

م	المحور أو المجال	عدد الأسئلة	معامل كرونباخ ألفا
1	التأثير المثالي	4	0.884
2	الاستثارة الفكرية	4	0.859
3	الاعتبار الفردي	4	0.865
4	الحفز الإلهامي	4	0.857
5	الإيثار	7	0.936
6	الوعي والضمير	7	0.919
7	أداء المهام	7	0.911
8	العصابية	4	0.904
9	الانبساط	4	0.752
10	الانفتاح	4	0.781
11	الضمير الحي	4	0.799
	إجمالي عدد الأسئلة	53	0.947

يستعرض الجدول (٣) نتائج معامل الصدق والثبات (كرونباخ ألفا)، حيث يستخدم هذا المعامل في قياس صدق وثبات الأداء المستخدمة في جمع البيانات ومدى قدرتها على إعطاء بيانات ممثلة للمجتمع. حيث إنه كلما اقتربت القيمة من الواحد يعني ذلك صدق وثبات الأداء العالي. وتشير التحليلات إلى أن قيم معامل الصدق والثبات في هذه الدراسة للمجالات تراوحت بين (٠,٧٥٢ - ٠,٩٣٦). أما بشكل عام للاستبانة فقد بلغت قيمة المعامل (٠,٩٤٧). ونستنتج من ذلك صدق وثبات الأداة العالي.

٣-٦ المعالجات الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach`s Alpha)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient). اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way Analysis of Variance)، وتحليل الأنموذج البنائي (الهيكلية) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (PLS)، والتحليل العاملي الاستكشافي، والتحليل العاملي التوكيدي.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

٤-١ الإجابة على أسئلة البحث

السؤال الأول: ما هو واقع ممارسة موظفي المديرية العامة ببلدية مسقط في مختلف ولايات محافظة مسقط بسلطنة عمان للقيادة التحويلية؟

جدول (٤): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	التأثير المثالي	3.57	1.046	عالية	1
2	الاستشارة الفكرية	3.47	1.091	عالية	2
3	الاعتبار الفردي	3.43	1.109	عالية	3
4	الحفز الإلهامي	3.28	1.089	متوسطة	4
	القيادة التحويلية	3.44	1.084	عالية	

يقارن الجدول (٤) بين التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية. حيث تشير التحليلات إلى أن مجال التأثير المثالي لديه المتوسط الحسابي الأعلى (٣,٥٧) وانحراف معياري (١,٠٤٦) ثم يتبعه مجال الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وانحراف معياري (١,٠٩١). بينما في الجانب الآخر فإن مجال الحفز الإلهامي لديه المتوسط الحسابي الأقل (٣,٢٨) وانحراف معياري (١,٠٨٩). والجدير بالذكر أن محور القيادة التحويلية لديه درجة

تقييم عالية وبمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (١,٠٨٤). نستنتج من ذلك أن مستوى القيادة التحويلية لدى موظفي المديرية العامة ببلدية مسقط في مختلف ولايات محافظة مسقط بسلطنة عمان عالي.

السؤال الثاني: ما مدى امتلاك موظفي المديرية العامة ببلدية مسقط في مختلف ولايات محافظة مسقط بسلطنة عمان للسمات الشخصية؟

جدول (٥): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور السمات الشخصية

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	العصابية	3.23	1.134	متوسطة	4
2	الانبساط	3.42	1.092	عالية	2
3	الانفتاح	3.30	1.101	متوسطة	3
4	الضمير الحي	3.97	0.940	عالية	1
	السمات الشخصية	3.48	1.067	عالية	

يقارن الجدول (٥) بين التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور السمات الشخصية. حيث تشير التحليلات إلى أن مجال الضمير الحي لديه المتوسط الحسابي الأعلى (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٩٤٠) ثم يتبعه مجال الانبساط بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,٠٩٢). أما في الجانب المقابل فإن بعد العصابية لديه المتوسط الحسابي الأدنى (٣,٢٣) وبانحراف معياري (١,١٣٤). وتجدر الإشارة إلى أن بعد محور الصفات الشخصية لديه درجة تقييم عالية بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وانحراف معياري (١,٠٦٧). ونستنتج من ذلك أن مستوى السمات الشخصية لدى موظفي المديرية العامة ببلدية مسقط في مختلف ولايات محافظة مسقط بسلطنة عمان عالي.

السؤال الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المديرية العامة ببلدية مسقط في مختلف ولايات محافظة مسقط بسلطنة عمان؟

جدول (٦): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء الوظيفي

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	الإيثار	3.20	1.090	متوسطة	3
2	الوعي والضمير	3.39	1.047	متوسطة	1
3	أداء المهام	3.35	1.059	متوسطة	2
	المجموع	3.31	1.066	متوسطة	

يقارن الجدول (٦) بين مجالات محور الأداء الوظيفي والذي تشير فيه التحليلات إلى أن أعلى متوسط حسابي (٣,٣٩) حصل عليه مجال (الوعي والضمير) وانحراف معياري (١,٠٤٧). ثم يتبعه مجال (أداء المهام) بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,٠٥٩). بينما حصل مجال (الإيثار) على أقل متوسط حسابي (٣,٢٠) وانحراف معياري (١,٠٩٠). وبشكل عام حصل المحور على درجة تقييم متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (١,٠٦٦).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، الوظيفية، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، المؤهل العلمي)؟

جدول (٧): الفروق بين ممارسة الموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان للقيادة التحويلية

م	المتغير	قيمة (F)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
١	الجنس	-	٠,٤٦٢	٠,٦٤٥	لا توجد
٢	الوظيفية	١,٤١٢	-	٠,٢٣٩	لا توجد
٣	سنوات الخبرة	١,٠٠١	-	٠,٣٩٢	لا توجد
٤	الفئة العمرية	٠,٨٨٣	-	٠,٤٥٠	لا توجد
٥	المؤهل العلمي	٠,٥٦٣	-	٠,٥٧٠	لا توجد

تشير التحليلات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين ممارسة الموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان للقيادة التحويلية تعزى إلى كل من المتغيرات التالية: (الجنس، الوظيفية، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، المؤهل العلمي).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في بلدية مسقط سلطنة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، الوظيفية، سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي)؟

جدول (٨): الفروق في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان

م	المتغير	قيمة (F)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
١	الجنس	-	٠,٨٩٢	٠,٣٧٣	لا توجد
٢	الوظيفية	١,٤٥٤	-	٠,٢٢٧	لا توجد
٣	سنوات الخبرة	٠,٦٢٢	-	٠,٦٠١	لا توجد
٤	الفئة العمرية	٠,٥١٨	-	٠,٦٧٠	لا توجد
٥	المؤهل العلمي	٠,٦٤٨	-	٠,٥٢٤	لا توجد

بينت التحليلات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والوظيفية، وسنوات الخبرة، والعمر، والمؤهل العلمي.

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السمات الشخصية لدى الموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، الوظيفية، سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي)؟

جدول (٩): الفروق في مستوى السمات الشخصية للعاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان

م	المتغير	قيمة (F)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
١	الجنس	-	٠,٦٥١	٠,٥١٥	لا توجد
٢	الوظيفية	٠,٦١٢	-	٠,٦٠٨	لا توجد
٣	سنوات الخبرة	٠,٦٦٩	-	٠,٥٧٢	لا توجد
٤	الفئة العمرية	٠,٨٦٤	-	٠,٤٦٠	لا توجد
٥	المؤهل العلمي	٠,١٣١	-	٠,٨٧٧	لا توجد

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في مستوى السمات الشخصية لدى الموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان تعزى إلى كل من المتغيرات التالية: (الجنس، الوظيفية، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، المؤهل العلمي).

التحليل العاملي التوكيدي

التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA) هو تقنية إحصائية تُستخدم لتقييم ما إذا كانت البيانات تتناسب مع نموذج محدد مسبقاً. يُستخدم عادةً في بحوث العلوم الاجتماعية والنفسية، حيث يمكن أن يساعد في اختبار فرضيات حول العوامل الكامنة التي قد تؤثر على مجموعة من المتغيرات الملحوظة. ومن الأمور التي يجب على الباحث التأكد منها قبل البدء في عملية التحليل هو اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، وقد استخدم الباحث برنامج (SAMRT PLS) في التحليل العاملي التوكيدي. لأن الدراسة الحالية تتكون من نموذج بنيوي معقد مكون من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير الوسيط (السمات الشخصية). وقد وضع الباحث المعايير والمحكات التي أقرها الخبراء في التحليل بواسطة (PLS-SEM) للحكم على جودة النموذج من عدمه، ولضمان الوصول إلى النتائج المرجوة بطريقة علمية منظمة تتماشى مع خطوات البحث العلمي. وهي كالتالي:

جدول (١٠): معايير ومحكات تقييم نموذج الدراسة (العكس)

نوع الصدق (البناي)	أداة معيار التحقق	القيم المقبولة والشروط
ثبات الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability)	كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)	يفضل أن تكون بين ٠,٧ إلى ٠,٩ (ويمكن قبل النتيجة حتى ٠,٦ كون البحث استكشافي).
	الثبات المركب (Composite Reliability) (rho.c)	يفضل أن تكون بين ٠,٧ إلى ٠,٩ (ويمكن قبل النتيجة حتى ٠,٦ كون البحث استكشافي).
	الثبات المركب (Composite Reliability) (rho a)	أكبر أو يساوي ٠,٧
الصدق التقاربي (Convergent Validity)	تحميلات العناصر (المؤشرات الجزئية) (Indicator Loadings)	أن يكون ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالإضافة أن تحميل التبعات $\leq ٠,٧$ (مع وجود بعض الاستثناءات).
متوسط التباين المستخلص	متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted)	يجب ألا تقل عن (٠,٥).

ISSN: 2617-958X

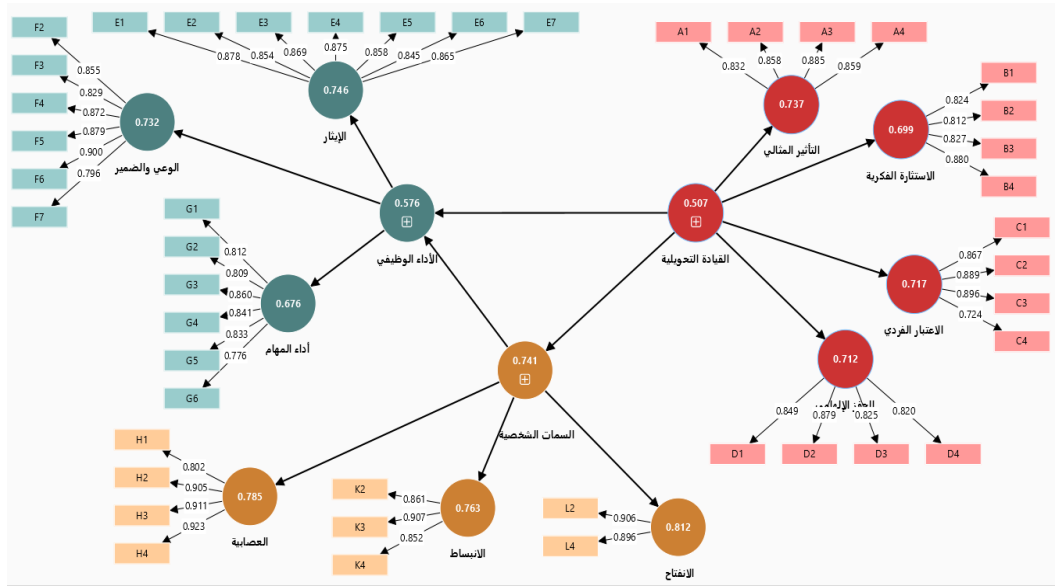
كل عنصر من عناصر المتغير أو العامل يجب أن تتحمل في متغيرها أو عاملها بقيمة أكبر من تحملها في العوامل الأخرى.	التحميلات المتقاطعة (Cross-Loadings)	الصدق التمايزي (التلازمي) Discriminant) (Validity)
تقاطع ارتباط المتغير أو العامل مع نفسه للجذر التربيعي لمستخلص التباين المتوسط (AVE) لا بد أن يكون أعلى من ارتباطا من أي ارتباط آخر مع متغير كامن آخر.	فورنل لاركر (Fornell-Larcker Criterion)	
يجب ألا تتجاوز ٠,٩ (مع وجود بعض التفصيلات)	السمة الأحادية للارتباطات أو سمة اللاتجانس Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)	

جدول (١١): ثبات الاتساق الداخلي ومتوسط التباين المستخلص لمجالات الدراسة

متوسط التباين المستخلص (AVE)	الثبات المركب Composite reliability (rho_c)	الثبات المركب Composite reliability (rho_a)	كرونباخ ألفا Cronbach's alpha	المجال
0.699	0.903	0.862	0.856	الاستثارة الفكرية
0.717	0.910	0.876	0.866	الاعتبار الفردي
0.737	0.918	0.884	0.881	التأثير المثالي
0.712	0.908	0.870	0.865	الحفز الإلهامي
0.506	0.934	0.930	0.924	القيادة التحويلية
0.763	0.906	0.891	0.847	الانبساط
0.812	0.896	0.770	0.769	الانفتاح
0.785	0.936	0.911	0.908	العصابية
0.741	0.945	0.931	0.930	السمات الشخصية
0.676	0.926	0.905	0.904	أداء المهام
0.746	0.954	0.944	0.943	الإيثار
0.732	0.943	0.928	0.927	الوعي والضمير
0.576	0.964	0.962	0.961	الأداء الوظيفي

ISSN: 2617-958X

يشير الجدول (١١) إلى ثبات الاتساق الداخلي ومتوسط التباين المستخلص لجميع مجالات ومحاور الدراسة. حيث تشير التحليلات إلى أن قيم معامل الصدق والثبات كرونباخ ألفا جميعها أكبر من ٠,٧ كما أن قيم الثبات المركب ((Composite reliability (rho_a) و (Composite reliability



(rho_c)) أكبر من (٠,٧). كما تشير التحليلات إلى أن متوسط التباين المستخلص لكل المجالات أكبر من ٠,٠٥.

الشكل (١): التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الكلي المتغيرات الدراسة

يبين الشكل (١) التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الكلي المتغيرات الدراسة. حيث يشير إلى ارتباط كل عبارة بمحورها. وبالنسبة للقيم الموجودة فهي تمثل قيم تحميلات العناصر (Indicator Loadings) لكل عبارة.

السؤال السابع: ما تأثير القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستنارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الحفز الإلهامي) في تطوير الأداء الوظيفي بأبعاده (الإيثار، الوعي والضمير، أداء المهام) للموظفين العاملين في بلدية مسقط بسطنة عمان؟

أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين القيادة التحولية والأداء الوظيفي علاقة مرتفعة جدا أهل وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) أي أن القيادة التحولية تلعب دورا هاما في تحسين الأداء

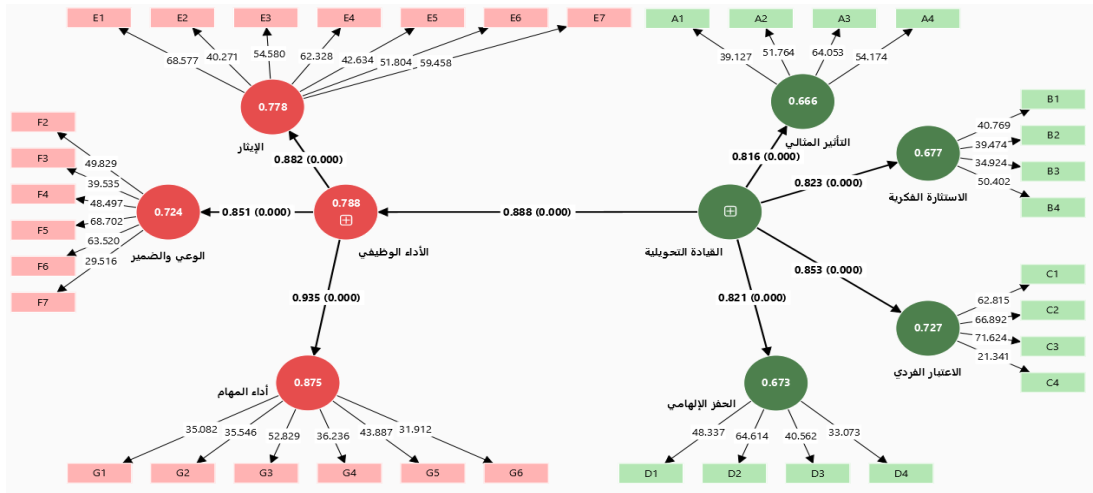
الوظيفي. وقد بلغت قيمة (تي) للعلاقة بين المتغيرين (٧٨,٢٢٦) كما أشارت التحليلات إلى أن قيمة (بيتا) تساوي (٠,٨٨٨) وهما يعني أنه بزيادة القيادة التحويلية لدرجة واحدة يرتفع مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (٠,٨٨٨). كما يشير الجدول إلى معاملات المسار لجميع مجالات المتغيرين المستقل والتابع.

جدول (١٢) معاملات المسار للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي

معاملات المسار	العينة الأصلية (بيتا)	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة "تي"	الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي -> أداء المهام	0.935	0.936	0.008	114.198	0.000
الأداء الوظيفي -> الإيثار	0.882	0.882	0.011	77.485	0.000
الأداء الوظيفي -> الوعي والضمير	0.851	0.851	0.018	46.492	0.000
القيادة التحويلية -> الأداء الوظيفي	0.888	0.888	0.011	78.226	0.000
القيادة التحويلية -> الاستثارة الفكرية	0.823	0.822	0.022	37.261	0.000
القيادة التحويلية -> الاعتبار الفردي	0.853	0.854	0.014	63.029	0.000
القيادة التحويلية -> التأثير المثالي	0.816	0.816	0.020	41.127	0.000
القيادة التحويلية -> الحفز الإلهامي	0.821	0.821	0.017	48.833	0.000

ISSN: 2617-958X

ومن المؤشرات المهمة والتي تعطي نتائج ذات أهمية للدراسة الحالية، هو مؤشر العلاقة التنبؤية خارج العينة (Q^2). كما أن مؤشر العلاقة التنبؤية (Q^2) تقارن نتيجته بقيمة صفر؛ فإذا كانت نتيجة (Q^2) أكبر من صفر دل على القدرة النموذج في التنبؤ خارج العينة، أما إذا كانت قيمة (Q^2) أقل من صفر فإن النموذج المدروس ليس له القدرة في التنبؤ خارج العينة. وقد أشارت التحليلات إلى أن قيمة مؤشر العلاقة التنبؤية تساوي (0,787) أي أن القيادة التحويلية لها القدرة على التنبؤ في الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في بلدية مسقط بسطنة عمان. كما بينت التحليلات أن حجم التأثير (f^2) بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي قد بلغت (3.718). وبناءً على معيار كوهن Cohen لحساب حجم التأثير لنموذج المسار (PLS)، إذا كانت قيمة حجم التأثير أقل من (0,02) تعني عدم وجود تأثير، والقيمة (0,02) تمثل تأثيراً صغيراً، بينما القيمة (0,15) تمثل تأثيراً متوسطاً، بينما قيمة (0,35) تمثل تأثيراً كبيراً. وبالنظر إلى النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل نستنتج وجود تأثير كبير جداً للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في بلدية مسقط بسطنة عمان. وقد أشارت النتائج إلى معامل التحديد (R^2) والذي يفسر القدرة التنبؤية والقوة التفسيرية للنموذج داخل العينة. وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) للقيادة التحويلية يساوي (0,788) كما يمكن للقيادة التحويلة أن تفسر (78,8%) من العلاقة مع الأداء الوظيفي. وهذه النسبة تعتبر مرتفعة جداً. والشكل التالي يوضح نموذج تحليل المسار لمجالي القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.



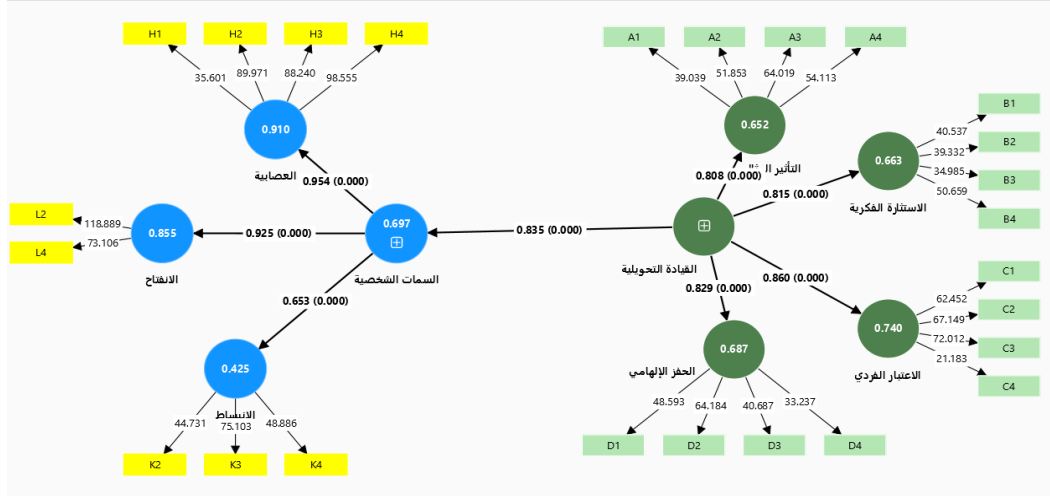
الشكل (2): نموذج تحليل المسار لمجالي القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

السؤال الثامن: ما تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الحفز الإلهامي) على السمات الشخصية بأبعادها (الانفتاح، الانبساط، العصابية، الضمير الحي) للموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان؟

أظهرت التحليلات وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية على السمات الشخصية. مما يشير إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز السمات الشخصية. والجدير بالذكر أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01). وقد بلغت قيمة (بيتا) للعلاقة بينهما (0,835). وقد بينت النتائج أن قيمة مؤشر العلاقة التنبؤية (Q^2) تساوي (0,644) مما يعني أن القيادة التحويلية لها القدرة على التنبؤ بشكل مرتفع للتغيرات التي تحدث في السمات الشخصية للموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان. ويشير معامل التحديد (R^2) إلى القدرة التنبؤية والقوة التفسيرية للنموذج داخل العينة. حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للقيادة التحويلية (0,697)، وهذا يعني القدرة التنبؤية العالية للقيادة التحويلية على السمات الشخصية. كما يمكن للقيادة التحويلة أن تفسر (69,7%) من العلاقة مع السمات الشخصية. أما بالنسبة لحجم التأثير (f^2) بين القيادة التحويلية والسمات الشخصية فقد بلغت قيمة التأثير (2.305) مما يعني التأثير الكبير للقيادة التحويلية على السمات الشخصية للموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان.

جدول (13): معاملات المسار بين القيادة التحويلية والسمات الشخصية

معاملات المسار	العينة الأصلية (بيتا)	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة "تي"	الدلالة الإحصائية
السمات الشخصية -> الانبساط	0.653	0.652	0.044	14.963	0.000
السمات الشخصية -> الانفتاح	0.925	0.926	0.007	142.01	0.000
السمات الشخصية -> العصابية	0.954	0.954	0.004	245.47	0.000
القيادة التحويلية -> الاستثارة الفكرية	0.815	0.813	0.025	32.43	0.000
القيادة التحويلية -> الاعتبار الفردي	0.860	0.861	0.012	74.20	0.000
القيادة التحويلية -> التأثير المثالي	0.808	0.807	0.022	36.37	0.000
القيادة التحويلية -> الحفز الإلهامي	0.829	0.830	0.015	55.49	0.000
القيادة التحويلية -> السمات الشخصية	0.835	0.835	0.016	53.878	0.000



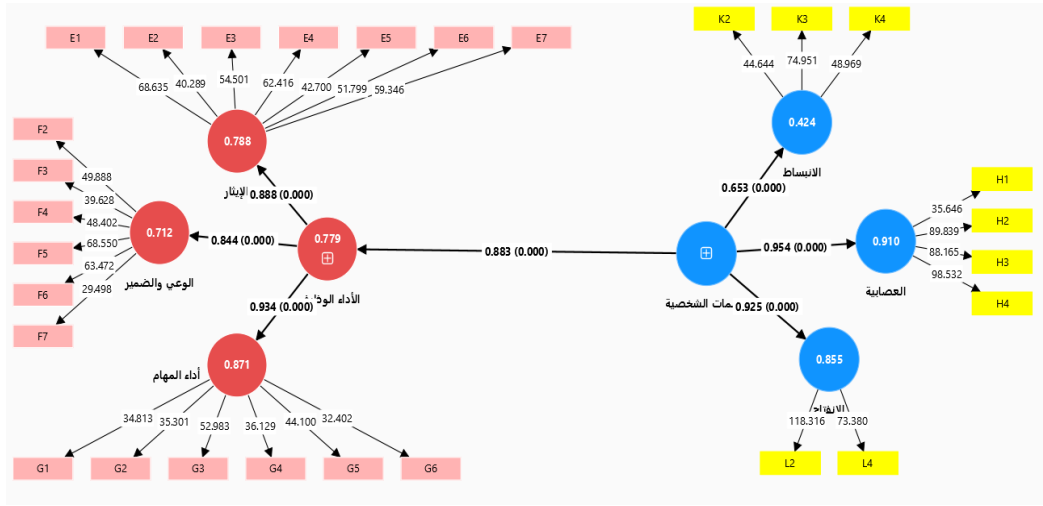
الشكل (٣): نموذج تحليل المسار لمجالي القيادة التحولية والسمات الشخصية

السؤال التاسع: ما تأثير السمات الشخصية بأبعادها (الانفتاح، الانقباض، العصابية، الضمير الحي) في تطوير الأداء الوظيفي بأبعاده (الإيثار، الوعي والضمير، أداء المهام) للموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان؟

أشارت النتائج وجود علاقة قوية بين السمات الشخصية على الأداء الوظيفي. وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01). مما يعني أن السمات الشخصية تؤثر كثيراً على الأداء الوظيفي. وتظهر المعطيات أن قيمة (بيتا) للعلاقة بين السمات الشخصية والأداء الوظيفي تساوي (0,0,883)، وهي قيمة كبيرة. أي أن ارتفاع مستوى السمات الشخصية درجة واحد يرتفع مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (0,883). كما تبين النتائج أن قيمة مؤشر العلاقة التنبؤية (Q2) للسمات الشخصية تساوي (0,787) وهذا يعني أن السمات الشخصية لها قدرة تنبؤية عالية للتغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان. وتوضح التحليلات بأن قيمة معامل التحديد (R2) والذي يبين القدرة التنبؤية والقوة التفسيرية للنموذج داخل العينة تساوي (0,779)، وهذا يعني القدرة التنبؤية المرتفعة للسمات الشخصية على الأداء الوظيفي. أي أنه يمكن للسمات الشخصية أن تفسر (9,77%) من التباين الذي يحدث في الأداء الوظيفي. وتشير النتائج إلى أن حجم التأثير (f2) بين السمات الشخصية والأداء الوظيفي تساوي (3,529)، وهذه القيمة حسب معيار كوهن تعتبر قيمة

مرتفعة. أي أن حجم التأثير للسمات الشخصية على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان يعتبر تأثير مرتفع.

جدول (١٤): معاملات المسار بين السمات الشخصية والأداء الوظيفي



الدلالة الإحصائية	قيمة "تي"	الانحراف المعياري	متوسط العينة	العينة الأصلية (بيتا)	
0.000	110.185	0.008	0.934	0.934	الأداء الوظيفي -> أداء المهام
0.000	88.355	0.010	0.888	0.888	الأداء الوظيفي -> الإيثار
0.000	41.642	0.020	0.844	0.844	الأداء الوظيفي -> الوعي والضمير
0.000	72.693	0.012	0.883	0.883	السمات الشخصية -> الأداء الوظيفي
0.000	15.034	0.043	0.651	0.653	السمات الشخصية -> الانسيباط
0.000	144.273	0.006	0.926	0.925	السمات الشخصية -> الانفتاح
0.000	249.949	0.004	0.954	0.954	السمات الشخصية -> العصابية

الشكل (٤): نموذج تحليل المسار لمجالي السمات الشخصية والأداء الوظيفي

السؤال العاشر: هل تتوسط السمات الشخصية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي؟
يهدف هذا السؤال إلى التعرف على دور العلاقة الوسيطة للسمات الشخصية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وكذلك إيجاد والعلاقات المباشرة وغير المباشرة القائمة بين القيادة التحويلية

ISSN: 2617-958X

والأداء الوظيفي. وذلك عن طريق النمذجة الهيكلية لقدرتها الإحصائية في قياس العلاقات بين جميع العبارات مع متغيراتها ثم قياس العلاقة بين المتغير المستقل وتفسيرها تفسيراً دقيقاً مع المتغير التابع، والحكم على مدى قدرة السمات الشخصية على التوسط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. ونظراً إلى أن السؤال البحثي يدرس العلاقة الوسطية بين متغيرين، لا بد أن تمر التحليلات بمراحل دقيقة بدايةً من فحص الدالة الإحصائية، ودراسة العلاقة الوسطية المباشرة وغير المباشرة، والحكم عليها. ويتم اختبار العلاقة الوسطية في النموذج الهيكلي بعدة أساليب متنوعة، وتعتمد الدراسة الحالية على طريقة (Preacher & Hayes (2008) لاختبار العلاقة الوسطية. حيث إنها تتميز بعدم اشتراط أي افتراضات حول شكل توزيع المتغيرات أو توزيع العينات الإحصائية، عطفاً على أنها ذات جدوى للعينات الصغيرة ونتائجها موثوقة. وكذلك ملاءمتها لأسلوب النمذجة الهيكلية (PLS-SEM)، وتستخدم هذا الطريقة مجالات الثقة (Bootstrap Confidence) لاختبار الفرضيات الوسيطة، بشرط عدم تقاطع مجال الثقة عند الصفر (Hair et al, 2017).

جدول (١٥): التأثيرات المباشرة للعلاقة الوسطية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

معاملات المسار	التأثير المباشر (بيتا)	مجال الثقة ٩٥% للتأثيرات المباشرة	قيمة "تي"	الدالة الإحصائية (p < 0.05)
القيادة التحويلية -> الأداء الوظيفي	0.604	0.530-٠,٦٧٩	0.889	0.000

يظهر الجدول (١٤) التأثيرات المباشرة للعلاقة الوسطية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. حيث تبين التحليلات أن قيمة (بيتا) بين المتغيرين تساوي (٠,٦٠٤)، أي أن التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي مرتفع تقريباً. كما تبلغ قيمة (تي). وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة نجد أنها تساوي (٠,٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وبالتالي نستنتج أن هذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

جدول (١٦): التأثيرات غير المباشرة للعلاقة الوسيطة لمتغير الدافعية نحو العمل

الانحراف المعياري	التأثير غير المباشر	الوسيط -> التابع "بيتا" للمسار "ب"	المستقل -> الوسيط "بيتا" للمسار "أ"	مسار المعاملات
0.083	0.284	0.354	0.804	القيادة التحويلية -> السمات الشخصية -> الأداء الوظيفي

يظهر الجدول (١٥) التأثيرات غير المباشرة للعلاقة الوسيطة لمتغير الدافعية نحو العمل. حيث تظهر التحليلات أن العلاقة بين المتغير المستقل والوسيط تبلغ (٠,٨٠٤) كما أن العلاقة بين الوسيط والتابع تساوي (٠,٣٥٤). وتساوي قيمة التأثير غير المباشر بين المتغيرات (٠,٢٨٤) وهذه الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

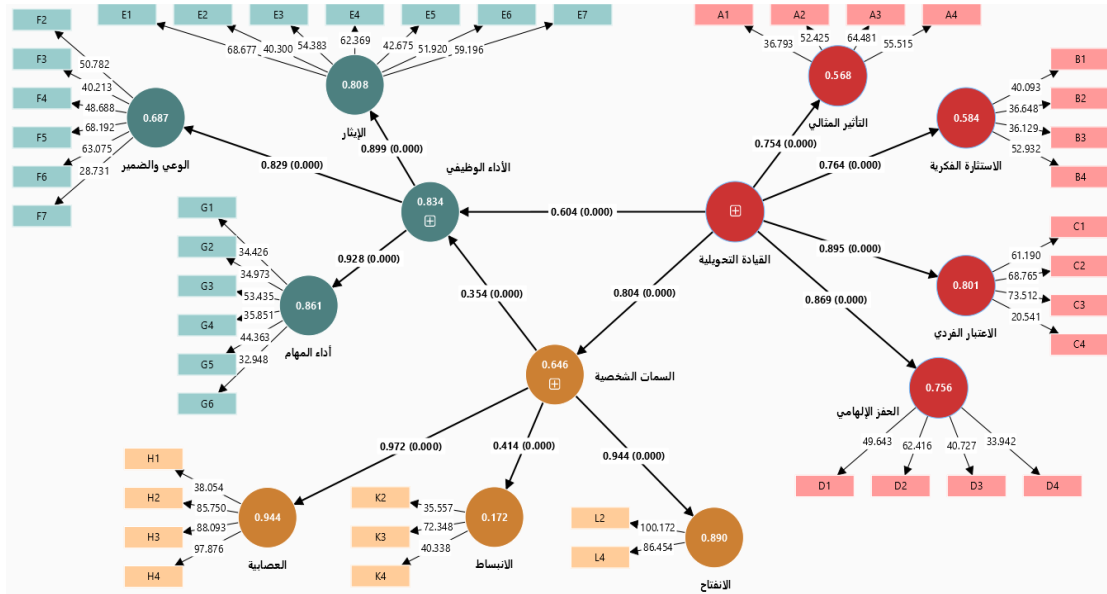
جدول (١٧): معاملات المسار بين القيادة التحويلية والسمات الشخصية والأداء الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة "تي"	الانحراف المعياري	متوسط العينة	العينة الأصلية (بيتا)	معاملات المسار
0.000	101.09	0.009	0.928	0.928	الأداء الوظيفي -> أداء المهام
0.000	100.8٦	0.009	0.899	0.899	الأداء الوظيفي -> الإيثار
0.000	37.8١	0.022	0.829	0.829	الأداء الوظيفي -> الوعي والضمير
0.000	8.88	0.040	0.353	0.354	السمات الشخصية -> الأداء الوظيفي
0.000	8.98	0.046	0.416	0.414	السمات الشخصية -> الانبساط
0.000	167.84	0.006	0.944	0.944	السمات الشخصية -> الانفتاح
0.000	314.14	0.003	0.972	0.972	السمات الشخصية -> العصابية
0.000	15.6٨	0.039	0.604	0.604	القيادة التحويلية -> الأداء الوظيفي
0.000	23.4٢	0.033	0.763	0.764	القيادة التحويلية -> الاستثارة الفكرية
0.000	103.0٣	0.009	0.896	0.895	القيادة التحويلية -> الاعتبار الفردي
0.000	26.10	0.029	0.753	0.754	القيادة التحويلية -> التأثير المثالي
0.000	78.7٥	0.011	0.870	0.869	القيادة التحويلية -> الحفز الإلهامي
0.000	54.7٥	0.015	0.805	0.804	القيادة التحويلية -> السمات الشخصية

يوضح الجدول (١٦) معاملات المسار بين القيادة التحويلية والسمات الشخصية والأداء الوظيفي. حيث تشير التحليلات إلى أن قيمة العلاقة بين السمات الشخصية والأداء الوظيفي تساوي (٠,٣٥٤). كما تبلغ قيمة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي (٠,٦٠٤). بينما تساوي العلاقة بين القيادة التحويلية والسمات الشخصية (٠,٨٠٤). والجدير بالذكر أن جميع هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١). وتشير التحليلات إلى أن السمات الشخصية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وقد بلغت قيمة حجم التأثير (f^2) بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي (٠,٧٧٨). كما تبلغ

ISSN: 2617-958X

قيمة معامل التحديد (R^2) والتي توضح القدرة التنبؤية للنموذج (0,834). والجدير بالذكر أن العلاقة التنبؤية خارج العينة (Q^2) للنموذج الحالي له قدرة على التنبؤي خارجة عينة الدراسة وقد حصلت جميع المتغيرات على قيم المؤشر أعلى من صفر/ مما يعني قدرة النموذج على التنبؤ بالمتغيرات الحالية خارج عينة الموظفين العاملين في بلدية مسقط بسطنة عمان



الشكل رقم (5): النمذجة الهيكلية للعلاقة الوسيطة (القيادة التحولية- السمات الشخصية - الأداء الوظيفي)

٢-٤ التوصيات

- الاهتمام بعملية اختيار القيادات للوظائف القيادية وفقاً لمقاييس مقننة توضح معالم طبيعة نمطهم القيادي مع طبيعة شخصيتهم.
- يجب أن تهتم بلدية مسقط وبقية الوزارات إحقاق المترشحين لشغل وظيفة مدير دائرة، أو مساعد مدير، أو رئيس قسم إلى برامج التدريبية في مجال القيادة التحولية قبل التعيين بالوظيفة.
- اهتمام القيادات العليا وإدراكها لأهمية نمط وسمات القيادة التحولية في سلوكيات القادة اليومية مع العاملين بالمديريات والدوائر.

- الإبداع في مختلف المجالات التنظيمية في العمل للقادة مديري الدوائر من أجل تحقيق سرعة الإنجاز بطرق ابتكارية متجددة.
- وإعطاء مساحة من التمكين، والمشاركة، والتحفيز على التجديد، والتطوير.
- رفع مستوى الوعي لديهم بأهمية نمط القيادة التحويلية.
- تنفيذ دراسات أكثر تفصيلا تتعلق بالقيادة التحويلية والسمات الشخصية.

المراجع:

- Bass, Bernard & Avolio, B.J, (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, London SAGE publication, Inc.
- Costa, P, T, Jr, & Crae, R, R, (1992). Normal Personality assessment in clinical practice: The neo personality, Inventory, Psychological Assessment.
- Costa, P, T, Jr, & Crae, R, R, (1992). Normal Personality assessment in clinical practice: The neo personality, Inventory, Psychological Assessment.
- Joe F. Hair Jr. , Lucy M. Matthews, Ryan L. Matthews and Marko Sarstedt (2017). “PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use”. International Journal of Multivariate Data Analysis Vol. 1, No. 2, pp 107-123 <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Preacher, K.J., Hayes, A.F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behaviour Research Methods 40, 879–891 (2008). <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>.
- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. (٢٠٠٩). لسان العرب. القاهرة: دار المعرف للنشر

والتوزيع.

- أئين، بيم. (٢٠١٠). نظريات الشخصية: الارتقاء، النمو، التنوع، ترجمة: كفاي وآخرون، عمان دار الفكر.
- أئين، بيم. (٢٠١٠). نظريات الشخصية: الارتقاء، النمو، التنوع، ترجمة: كفاي وآخرون، عمان دار الفكر.
- بدوي، إبراهيم. (٢٠١٨). القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات. دراسة مطبقة على وزارة الاستثمار السودانية، مجلة العلوم الإدارية، العدد (٢)، ص ٢٥٥-٢٧٣.
- البناء، محمد احمد عربي رسام. (٢٠١٧). الانماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين في جهاز الامن الداخلي. في قطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعه الأقصى.
- جودة، آمال. أبو جراد، حمدي. (٢٠١٤). عوامل الشخصية الخمسة الكبرى كمنبئات للنجسية لدى عينة من طلبة جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٢)، العدد (٦)، ص ٤٥-٧١.
- حاروش، نور الدين؛ حروش، رفيقة (٢٠١٥). علم الدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة. دار الأيام للنشر، عمان، الأردن.
- الحامدي، سالم بن خميس بن حارب. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- حسن، ماهر محمد صالح. (٢٠١٣). دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة أربد. رابطة التربويين العرب، السعودية.
- خوري، توما جورج. (٢٠١٠). الشخصية: مقوماتها، سلوكها، علاقتها بالتعلم، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.

- زيدان، ريم عاطف. (٢٠١١). السمات الشخصية لدى معلمي التعليم المساندة ومعلماته بمدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين على عملهم بالمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- السعود، يوسف. (٢٠١٠). أهمية نمط القيادة التحويلية في تطوير المدارس الخاصة"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث، الأردن.
- سعيدة، صالح. (٢٠١٣). تأثير سمات الشخصية والتوافق النفسي على التحصيل الأكاديمي للطلبة الجامعيين، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.
- السهيلي، حصة محمد. (٢٠١٦). العوامل الخمس الكبرى للشخصية وعلاقتها بالشعور بالوحدة النفسية لدى النساء المطلقات بالمجتمع السعودي. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد (٥)، العدد (٣)، ص ٤٢-٢٤.
- شاکر، سوسن محمد. (٢٠١١). تقييم جودة الأداء. ط١، عمان: دار صفاء للنشر، الأردن.
- شرار، محمد صالح. (٢٠١٥). التحليل الاحصائي للبيانات SPSS. جدة السعودية: خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، ط١.
- شين، فيروز. (٢٠١٧). القيادة الإدارية وتنمية المهارات. ط١، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الطراونة، سماح أحمد. (٢٠١٢). تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. جامعة أم درمان الإسلامية.
- الظفيري، محمد. (٢٠١١). علاقة بين الاتقان وبعض المتغيرات الشخصية لدى عينه من الموظفين القياديين في المجتمع الكويتي. رسالة منشوره، جامعة الكويت.
- قلبو، سعيد. (٢٠١٥). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- المطوع، عبدالله بن سعود. (٢٠١٦). الشخصية الإنسانية ومكوناته: دراسة تأصيلية مقارنة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات والتربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، المجلد (٢٤)، رقم (١)، ص ١-٢٤.

- المنديل، صيته. السليمي، رباب. وآخرون. (٢٠١٨). السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهره التتمر في بيئة العمل - دراسة ميدانية على الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد (٩)، المجلد (٢)، ص ٦٨ – ٩٤.
- النصيري، عبير مسلم. السفاسفة، محمد. (٢٠١٦). مستوى انتشار السلوك الإنسحابي لدى الطلبة العمانيين الدارسين بالجامعات الأردنية وعلاقته بالعوامل الخمس الكبرى في الشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- هلال، ساندريين. الحلبيّة، فدوى. (2018). العوامل الخمس الكبرى للشخصية وعلاقتها بالتفكير الإبداعي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (7)، العدد (8)، ص 1-17.