



**الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة
في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات
جامعة الزقازيق**

إعداد

د. عبد الفتاح عايش على مصطفى

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

abdefatah20@gmail.com

د. جمال طاهر أبو الفتوح حجازي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

dr_gmal_ftouh@yahoo.com

يمني محمود علي محمد

المعيدة بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

yomna9924@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الأول يناير 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص:

يهدف البحث إلى دراسة الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق، وللتحقق من هدف البحث تم طرح التساؤل "هل لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة تأثير في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق؟"، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وباستخدام قائمة الإستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة عشوائية نظرا لزيادة كبر حجم مجتمع الدراسة قوامها (309) مفردة من الأطباء والصيادلة والتمريض العاملين في مستشفيات جامعة الزقازيق، توصلت النتائج الرئيسية للدراسة إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، ووجود تأثير للقيادة التحويلية على سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة، ووجود تأثير لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة على الأداء الوظيفي، ووجود تأثير لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

المصطلحات الأساسية : القيادة التحويلية، سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة، الأداء الوظيفي.

مقدمة:

بعد أن أصبحت القيادة هي المحور الأهم والذي تنكئ عليه أنشطة منظمات الأعمال، وصارت من أهم مرتكزات العمل المؤسسى فقد اجتهد علماء الإدارة والباحثون فى تحديد آلية القيادة ودور القادة من ذوى القدرات والمهارات على تبنى الرؤى المستقبلية للمنظمات وذلك لمواكبة التطورات السريعة والتغيرات فى بيئة الأعمال لدى المنظمات، وذلك لضمان نجاحها واستمرارية أعمالها ضمن منظومة عمل متجانسة تكون فيه القيادة ضامناً رئيسياً فى تسريع عجلة التطور وتسيير أعمال المنظمات على أكمل وجه بما يتواءم مع أهداف المنظمة، وقد يتطلب هذا الأمر البحث عن نماذج جديدة للقيادة بعيداً عن الهياكل الهرمية التقليدية وتبنى التصاميم التنظيمية المرنة (مهيدات والسرحان، 2022: 9).

ومن أهم هذه النماذج المعاصرة نموذج القيادة التحويلية فهى نموذج فريد من خلاله يدير القادة التغيير فى الموظفين والأنظمة الإجتماعية بشكل عام، كما أنه فى شكله المثالى، ويحدث تغييراً إيجابياً فى قيم الموظفين ويسعى بصورة نهائية إلى تطوير الموظفين إلى قادة، كما تعزز القيادة التحويلية الحافز والروح المعنوية والأداء عند العاملين وذلك من خلال مجموعة مختلفة من الآليات تشمل: ربط الإحساس العام بالهوية والذات والرسالة الجماعية للمنظمة (العدوان والمناصرة، 2023 : 42) .

تعتبر القواعد واللوائح التنظيمية بمثابة الدليل الإرشادي لتنظيم العمل وتحقيق المنفعة للمنظمة وعملائها والعاملين، ولكن الممارسات الفعلية فى الواقع العملي للوظيفة تؤكد أن العاملين يواجهون الكثير من المواقف فى عملهم والتي تفرض عليهم إنتهاج سلوك مخالف لقواعد المنظمة للعمل ، ومن ثم عدم الالتزام بنصوص القواعد واللوائح التنظيمية لتقديم خدمة أفضل للعميل أو تحقيق منفعة للمنظمة أو حتى مساعدة زملاء العمل ، وبذلك يكون علي هؤلاء الموظفين أن يختاروا بين الالتزام بهذه القواعد التنظيمية مهما كانت النتيجة، أو كسر هذه القواعد لتحقيق مصلحة لعملائها أو للمنظمة أو للعاملين فيها(عطا الله، 2020 : 730).

وكان يتم الحكم علي كسر قواعد المنظمة علي أنه سلوك سلبي ضار بالمنظمة ، ولم ينظر أحد إلي أن العامل قد يكون لديه الحافز لكسر هذه القواعد لتحقيق فائدة للمنظمة والزملاء فى العمل او العميل (حشمت ، 2013: 57) .

يتمتع القادة التحويليون بقدر أكبر من الاستقلال الذاتي في العمل مما يجعلهم مرتبطين بشكل إيجابي بالانتهاكات الاجتماعية ، وتوفر استقلالية العمل العالية للمديرين مزيداً من سلطة اتخاذ القرار المستقلة ، وبالتالي فرصة أكبر وقيوداً أقل لإجراء سلوكيات مؤيدة للمجتمع لكسر القواعد . ويلعب القادة التحويليون دوراً هاماً ومستقراً نسبياً في الحياة التنظيمية للموظفين ، وتأثيرهم على الموظفين عميق ، القادة التحويليون من أهم العوامل التي أثرت على مواقف وسلوكيات وأداء الموظفين ويتوقع القادة التحويليون من الموظفين الحفاظ على الأداء الجيد والممتاز ، يكون القادة مستقرين نسبياً على مدي فترة زمنية ولا يتغيرون بشكل متكرر ما يعني أن هناك تأثيراً مستداماً لسلوك القائد، نظراً لأن أسلوب القيادة يمكن أن يتنبأ بأداء المنظمة (LI et al, 2019:2) .

بناء على ماتقدم، فإن هذه الدراسة تسعى إلى اختبار الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق.

❖ الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ- القيادة التحويلية:

■ مفهوم القيادة التحويلية:

ت	الباحث	السنة	التعريف
1	Moin et al	2020 : 2269	تعد القيادة التحويلية نموذجاً يحتذى به يلهم الموظفين، ويتميز بالنزاهة، ويساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
2	أبو الهوى والزغول	2021 : 19	تعتبر القيادة التحويلية عملية يقوم بها القائد من خلال قدرته على التأثير أو توجيه مشاعر وأفكار أو سلوك أفراد المجموعة التي يقودها بطريقة مقبولة ومشروعة من أجل تحقيق هدف محدد يرغب القائد في تحقيقه من خلال تنسيق هذه المجموعة وتوجيهها نحو الغايات المرجوة .
3	العلی وعفیشات	2021: 15	وهي تلك القيادة التي تركز على السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة إلى مستوى عالي، حيث يستشير القائد أتباعه لتحفيزهم وتحويل مصالحهم الذاتية إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الأساسية، والذي يقوم على مزيج من التأثير الشخصي والقدرة على إلهام وإثارة حماس الآخرين بحيث يتم دفعهم وتمكينهم من أجل تحقيق أداء يفوق التوقعات
4	العدوان والغول	2022 : 16	القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية التي تهدف إلى نشر ثقافة التعاون والدافعية وحب العمل إتجاه المنظمة والإيمان المشترك بين الأفراد بأهمية تحويل وتغيير الوضع الحالي إلى الأفضل .
5	العدوان والمناظرة	2023 : 42	هي نظام فريد من خلاله يدير القادة التغيير في الموظفين والأنظمة الاجتماعية بشكل عام، كما أنه في شكله المثالي، يحدث تغييراً إيجابياً في قيم الموظفين ويسعى بصورة نهائية إلى تطوير الموظفين إلى قادة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

■ أبعاد القيادة التحويلية:

1- التأثير المثالي (الكاريزما) :

يشير التأثير المثالي إلى إمتلاك القائد لرؤية المنظمة، وإحساس قوى برسالتها، والقدرة على غرس الفخر والإعتزاز بالمنظمة في قلوب مرؤوسيه . ويرى (عمايرة وعاشور، 2021:386) أن التأثير المثالي هو القائم على القدوة والمثال والنموذج الأمثل، حيث أن القائد يتمتع بقدرات عالية في التأثير على أتباعه، حيث يصبح مثالا و قدوة لأتباعه.

2- الحافز الإلهامي (التحفيز) :

يعمل القائد التحويلي على إثارة حب التحدى لدى أتباعه وإتاحة الفرصة لهم وتشجيعهم للمشاركة فى تحقيق الأهداف المشتركة، ويثير الحماس لديهم والعمل بروح الفريق، ويشركهم فى رسم الرؤية للمستقبل المنشود (صالحه وآخرون ، 2021 : 341).

3- الإستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) :

وهي قدرة القائد ورغبته فى جعل أتباعه يعالجون المشكلات بطرق حديثة، والتركيز على فهم الأساليب الفعالة، وزيادة وعى الأتباع بحجم التحديات وتشجيعهم على إيجاد طرق جديدة لحل العقبات داخل المنظمة، وإطلاق الطاقة الإبداعية، وتوسيع آفاق الابتكار والإبداع فى الفكر وحل المشكلات (عبد الهادي، 2020 : 1436) .

4- الإعتبار الفردي (الإهتمام الفردي) :

يساهم هذا البعد مساهمة إيجابية فى المنظمات فى البيئة المعاصرة التي تتميز بالتغيرات الديناميكية السريعة، حيث تتأثر ردود فعل الموظفين على التغيير المؤسسى بالقيادة التحويليين، كما انهم يوفرون مناخا نفسيا داعماً يعزز الاستعداد والقبول والإلتزام . وحث الأفراد على التغيير وتحفيزهم على العمل لدعم التغيير (Faupel&SUB ,2019:145).

ب- سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة:

■ مفهوم سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة:

ت	الباحث	السنة	التعريف
1	GalPerin	2012:2989	يوصف بأنه تجاوز الموظف طوعاً لقواعد أو معايير ليكون له أثر جيد على المنظمة وأعضائها.
2	Mertens et al	2016:194	يمثل الانحراف الإيجابي إنحرافاً سلوكياً واعياً عن المعايير التنظيمية .
3	Sharma & singh	2018:46	هو السلوكيات التي تنحرف من المعايير والقواعد التنظيمية ولكنها تفيد المنظمة .
4	Sharma & chillakuri	2023:936	سلوكيات تتحدى القواعد والمعايير الراسخة لإحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة .

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

■ أبعاد سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة:

(1) كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل :

يشير الدافع لزيادة كفاءة العمل على القدرة على تحقيق هدف أو عملية ما بنجاح كما هو محدد وفقاً لطبيعة هذا العمل. وتهدف القواعد واللوائح التنظيمية للمنظمة إلى تنظيم العمل لتحقيق هذه الكفاءة، ومن المتوقع أن يقوم العاملون بتنفيذ المهام الموكلة إليهم وفقاً لهذا الإجراء من أجل تحقيق هذا الهدف. ولكن، إذا شعر العاملون أن هذه القواعد تشكل عائقاً أمام الهدف الأصلي المتمثل في تنفيذ أعمالهم بكفاءة، فهل سيلتزمون بالقواعد أم سيخالفونها بغض النظر عن العواقب ويقدمون على كسرها (عطا الله ، 2020:740).

(2) كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل :

من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، يجب على الموظفين العمل معاً و المساهمة في تحقيق تلك الأهداف. إذا كان هناك صراع وسوء تفاهم بين الموظفين، فلا يمكن تحقيق أى عمل أو إنجاز أى مهمة . فيمكن تحقيق الأهداف بسرعة أكبر إذا كانت علاقات الموظفين جيدة وتوافر روح التعاون بينهم ومساعدة بعضهم البعض، لذلك من الممكن أن تكون العلاقات الطيبة بينهم دافعا لكسر القواعد (حشمت، 2013 : 60).

(3) كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل :

تتبنى المنظمات اليوم التوجه نحو خدمة العملاء من أجل تحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات والعمل على الإستمرارية والتميز وعدم القدرة على تحقيق ذلك قد يكون من أسباب خروجها من السوق وفشلها، ومن ثم يعد تقديم خدمة أفضل للعملاء دافعا لكسر القواعد (النجار، 2016: 243).

ج- الأداء الوظيفي:

▪ مفهوم الأداء الوظيفي:

ت	الباحث	السنة	التعريف
1	Darmawan et al	2020 : 2581	هو القيمة الكلية المتوقعة نتيجة لما قام به الموظف في فترة زمنية قياسية. ويعتمد التميز في الأداء الوظيفي على مدى إسهام طاقة وجهد الموظف، في حدود الموارد والقدرات المتاحة، في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
2	زرقوط و بو كثير	2021 : 67	محصلة جهود الفرد وإنجازاته وسلوكياته لتحقيق الأهداف المؤسسية. على أن يتم دعم هذه السلوكيات وتعزيزها من قبل صانعي القرار من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل لتمكينهم من الإستجابة الفورية لمتطلبات النجاح بكفاءة وفاعلية .
3	Johari et al	2022 : 1027	يمثل السلوكيات الإيجابية أو الوظيفية للفرد والمساهمة في الفاعلية التنظيمية، والمتمثل في قدرته على أداء المهام والأداء السياقي.
4	العتيبي	2023 : 11	يعرف الأداء الوظيفي بأنه قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ترتبط مباشرة بأهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.
5	الدرياشي ومقدادى	2024 : 35	عرف بأنه الحصيلة النهائية لكافة السلوكيات والممارسات الوظيفية لجميع الموظفين ولمختلف الوظائف في المؤسسات والتي تسعى إلى تحقيق مجموعة أهداف مخطط لها بشكل مسبق لكي تتمكن المؤسسات من البقاء والنمو إنطلاقاً من توجهاتها وخطتها الإستراتيجية .

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

▪ أبعاد الأداء الوظيفي:

1- أداء المهام :

قدرة الفرد على القيام بالمهام الجوهرية أو الفنية الأساسية لأداء عمله (660 : 2020, al, Albloush et)، كما يشير إلى الأنشطة التي يتم ذكرها بصورة رسمية في الوصف الوظيفي باعتبارها من المتطلبات الجوهرية والأساسية للوظيفة (مرزوق وخطاب، 2020: 272) .

٢ - الأداء السياقي (الضمني) :

يعتبر أحد المفاهيم التي تشتمل على الإجراءات غير المباشرة المرتبطة بالوظيفة حيث يحدث عند مساعدة الموظفين زملائهم في العمل بشكل إستباقي والتمسك بالعلاقات الطيبة في العمل (Fueq & Ismael, 2022:18).

٣ - الأداء التكيفي :

يعتبر الأداء التكيفي تغيير للسلوك من أجل تلبية متطلبات البيئة أو الوضع الجديد أو الحدث ويشمل ظروف العمل المتقلبة والتغيرات في مهام الفرد الأساسية والتحول التكنولوجية وإعادة هيكلة المنظمة وما إلى ذلك (كافي وأمنيه، 2021 : 520) .

٤- الأداء الإبداعي :

وهو إدخال وإنشاء وتطبيق أفكار جديدة ضمن دور عمل أو مجموعة أو منظمة لتحقيق أهداف محددة ، ويرتبط ذلك برغبة العاملين في تقديم الإبداعات في مكان عملهم (قوفى وبوكتير، 2020:100) .

❖ الدراسات السابقة:

أ / الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والاداء الوظيفي:

- دراسة (عبد الدليمي، 2023) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية في تحسين الاداء الوظيفي : دراسة تحليلية لأراء القيادات الأكاديمية في جامعة كريت "
- مجال التطبيق : تم التطبيق على (109) فردا من (عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام) لتمثيل مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة كريت.
- هدفت هذه الدراسة إلي : معرفة أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة آراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة كريت .
- توصلت هذه الدراسة إلي : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الأداء الوظيفي في جامعة كريت، وتعزيز الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية لزيادة الأداء الوظيفي لرئاسة جامعة كريت وتعزيز اهتمام القيادة العليا بالإبداع والابتكار بهدف تحقيق الرقي والنمو للجامعة قيد الدراسة .
- دراسة (Darmadi et al, 2023) بعنوان "تأثير أسلوب القيادة التحويلية وبيئة العمل على أداء الموظفين "
- مجال التطبيق : تم التطبيق على عينة عشوائية مكونة من 96 مستجيبا.
- هدفت هذه الدراسة إلي : إلى تحديد تأثيرات أسلوب القيادة التحويلية وبيئات العمل على أداء الموظفين سواء بشكل فردي أو جماعي .
- توصلت هذه الدراسة إلي : أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير على أداء الموظفين، وأن أسلوب القيادة التحويلية وبيئة العمل مجتمعين لها تأثير كبير على أداء الموظفين .
- ب / الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة:
- دراسة (Huang et al., 2014) بعنوان " أثار القيادة التحويلية علي كسر القاعدة الاجتماعية للموظف "

- مجال التطبيق : تم التطبيق علي شركات مختلفة من : صناعات الغذاء والبنوك والاتصالات في الصين .
- هدفت هذه الدراسة إلي : تسليط الضوء علي كسر القاعدة المؤيدة للمجتمع ، حيث يحتل بناء كسر القاعدة المؤيدة للمجتمع مساحة مهمة ، ولكنه مهمل إلي حد كبير داخل المنظمات، وتهدف أيضاً الي توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وكسر القاعدة الاجتماعية للموظف ودور الوساطة من الاستقلال الوظيفي .
- توصلت هذه الدراسة إلي : أنه ترتبط القيادة التحويلية بشكل ايجابي بكسر القواعد الاجتماعية ، الاستقلالية الوظيفية للموظف تتوسط بشكل كامل العلاقات بين القيادة التحويلية وكسر القاعدة المؤيدة للمجتمع .
- دراسة (Meng, 2016) بعنوان " تأثير القيادة التحويلية على كسر القواعد الاجتماعية"
 - مجال التطبيق : تم التطبيق على 286 شخصا في الشركات الصينية الكبيرة الحجم.
 - هدفت هذه الدراسة إلي : دراسة تأثير القيادة التحويلية على كسر القواعد الاجتماعية الإيجابية.
 - توصلت هذه الدراسة الي : ان القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي على كسر القواعد المؤيدة للمجتمع .
- ج / الدراسات السابقة التي تناولت سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة والأداء الوظيفي :
 - دراسة (Mertens et al , 2016) بعنوان " الانحراف البناء كمحرك للأداء في البيع بالتجزئة "
 - مجال التطبيق : أجريت دراسة ميدانية لمنظمة استرالية تعمل في قطاع بيع البقالة بالتجزئة .
 - هدفت هذه الرسالة إلي : استكشاف مظاهر ومحددات ونتائج الأداء للانحراف البناء في إجراءات العمل الموحدة .
 - توصلت هذه الدراسة إلي : أن بعض مظاهر الانحراف البناء تحسن الأداء التنظيمي وبالتالي يتحسن الاداء الوظيفي وتمهد الطريق لتطبيق الانحراف البناء كأداة استراتيجية في البيع بالتجزئة .

- دراسة (wang et a, 2021) بعنوان " تهدف إلى التنمية التنظيمية المستدامة: خرق القواعد الاجتماعية للموظفين كاستجابة لتوقعات الأداء العالي"
- مجال التطبيق: تم التطبيق علي موظفي خمس شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في شنغهاي (الصين)، والتي كانت تشارك في المعلومات الإلكترونية، وألات المعدات، والبحث والتطوير.
- هدفت هذه الدراسة إلي : التركيز علي مشكلة كيفية تأثير سلوكيات الموظفين المؤيدة للمجتمع لكسر القواعد على توقعات الاداء المرتفعة .
- توصلت هذه الدراسة إلي : إن كسر القواعد المؤيدة للمجتمع لها تأثير ايجابي كبير وغير مباشر علي توقعات الاداء المرتفعة للموظفين ، كما توصلت إلى أن كسر القواعد المؤيد للمجتمع تساعد الموظفين على تلبية توقعات الاداء العالي للقادة وبالتالي تعمل أيضاً على تحسين الاداء العام للمؤسسة .

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

- 1- ركزت العديد من الدراسات على أن أبعاد سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تتمثل في ثلاثة أبعاد هي (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل - كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل - كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل) ، كما أوضحت دراسة (wang et al,2021) .
- 2- اعتمدت الدراسه الحاليه على سلوكيات الكسر لقواعد المنظمه كمتغير وسيط فى حين اعتمدت بعض الدراسات السابقة عليه كمتغير مستقل والبعض الاخر كتابع .
- 3- تطرقت الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية إلى مواضيع تتعلق بمتغيرات هذه الدراسة (القيادة التحويلية، سلوك الكسر لقواعد المنظمة، الأداء الوظيفي) وبحثت فى العلاقة بين هذه المتغيرات وبين متغيرات أخرى، حيث وجدت بعض الدراسات السابقة بأن هناك علاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وعلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك الكسر لقواعد المنظمة من جهة، وعلاقة بين سلوك الكسر لقواعد المنظمة والأداء الوظيفي من جهة أخرى .
- 4- اعتمدت أغلب الدراسات التي ربطت بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي على المنهج الوصفي فى التعرف على مفهوم وطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

كما أضافت أن إمتلاك المنظمات للقيادة التحويلية يساعدها فى تحقيق أداء أفضل بما
يضمن لها التقدم والاستمرار.

❖ مشكلة الدراسة :

فى سبيل تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها للتأكد من مدى توافر متغيرات الدراسة النظرية
وارتباطها بالواقع العملي، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية فى شهر 2021/9
اعتمادا على :

• المقابلات الشخصية :-

قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية واتصالات هاتفية مع عينه ميسره عددها 35 مفردة
من العاملين بفئاتهم المختلفة بمستشفيات جامعة الزقازيق (الأطباء، الصيادلة، هيئة
التمريض) للوقوف على مدى توافر مؤشرات دوافع سلوكيات الكسر الايجابى لدى
العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق بفئاتهم المختلفة، بالإضافة إلى تحديد مدى توافر
أشكال القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفى بالمنظمات جهة البحث .

ويمكن توضيح الاسئلة التى تم تغطيتها فى الدراسة الاستطلاعية وذلك على النحو التالى:-

1. هل يشارك المدير (القائد) فى عملية اتخاذ القرارات ؟
2. هل يتميز المدير بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العمال ؟
3. هل يتسامح المدير مع العمال بالخروج أثناء العمل ؟
4. هل يعمل المدير على إلهام وتحفيز العاملين ؟
5. هل تنتهك القواعد لزيادة كفاءة العمل ؟
6. هل تقوم بكسر القواعد لخدمة العميل (المريض) بشكل أفضل ؟
7. هل تكون مرن مع قواعد العمل لمساعدة الزملاء فى العمل ؟
8. هل تبذل الجهد الكافى لإنجاز أعمالك فى الوقت المحدد ؟
9. هل يحتوى نظام تقييم الاداء الوظيفى على معايير علمية لقياس قدرات العمال ؟

فى ضوء تحليل إجابات العاملين، تم التوصل إلى ما يلى :-

1. ضعف ادراك المديرين والموظفين لمصطلح "الكسر الايجابى" كمصطلح أكاديمى .
2. اختلاف مستوى توافر سلوكيات الكسر بين فئات العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق.

3. تساهم القيادة فى دفع الموظفين لتقديم أداء أحسن حيث أن القائد يشارك فى عملية اتخاذ القرارات ، ويقوم أيضا بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العمال وفقا لإجابات العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

4. يشجع القائد العاملين من خلال العمل على إلهامهم وتحفيزهم لتقديم أداء أفضل .

5. وجود مرونة بين العاملين من هيئة التمريض مع قواعد العمل لمساعدة زملاء فى العمل مقارنة بالأطباء والصيدلة ، حيث أن العاملين من هيئة التمريض لهم تعامل مباشر مع زملاء العمل والعملاء من المرضى مما أدى إلى ظهور سلوك الكسر بغرض مساعدة زملاء العمل والمرضى بشكل أكبر .

6. توافرت سلوكيات الكسر الايجابى لقواعد المنظمة بغرض أداء مسؤوليات العمل وتحقيق كفاءة العمل ومصلحة المنظمة بدرجة أكبر لدى المديرين من الاطباء والصيدلة مقارنة بهيئة التمريض .

7. عدم وجود أى شكل من أشكال الصراع بين الموظفين ومديرهم حيث أن العلاقة بينهم مبنية على التفاهم والانسجام ، لأن الادارة تسعى لكسب موظفيها عن طريق المعاملة الحسنة ومراعات ظروفهم المادية ورفوقهم الفردية ، وهو ما ينعكس على أدائهم وتحسنه زيادة على استقرارهم الوظيفى لذلك يبذلون الجهد الكافى لإنجاز أعمالهم فى الوقت المحدد وفقا لإجابات العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

كما اتضح بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة فى العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء الوظيفى أنه لم تتوصل الباحثة لأي دراسات تتناول بشكل مباشر الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة فى العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء الوظيفى .

وعلى ذلك تكمن مشكلة البحث فى دراسة الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة فى العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء الوظيفى للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

وينتج عن مشكلة البحث مجموعة التساؤلات التالية:-

1- التعرف على أثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفى للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق؟

2- التعرف على أثر القيادة التحويلية على سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق؟

3- التعرف على أثر سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق؟

4- التعرف على أثر سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق؟

❖ أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يتمثل الهدف الرئيسي في دراسة الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق، ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة يتم تحديد عدد من الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف على واقع تطبيق سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة في مستشفيات جامعة الزقازيق .

2- تحديد مدي تأثير القيادة التحويلية علي الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

3- تحديد مدي تأثير القيادة التحويلية علي سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

4- تحديد مدي تأثير سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة علي الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

5- تحديد وقياس درجة واتجاه الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

6- تحديد مدي توافر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بين مختلف فئات العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

7- تحديد ادراك المديرين لمفهوم وأهمية سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة علي الاداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

8- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد على زيادة الإستفادة من الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

❖ أهمية الدراسة:

يمكن استعراض أهمية الدراسة من جانبين هما الجانب العلمي والجانب العملي كالآتي :

1- الجانب العلمي :-

- إلقاء الضوء على الكسر الايجابي باعتباره من الموضوعات الحديثة التي لم تجد اهتماما لدى الباحثين في مصر .
- دراسة الكيفية التي يتم بها الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة من جانب العاملين والفائدة التي تعود على المنظمة والعاملين والعملاء .
- تبرز أهمية الدراسة في انها تعمل علي اثراء المكتبة العربية وخاصة المكتبة المصرية باحدي المساهمات العلمية لكي تسد ولو جزء بسيط من النقص في الدراسات ذات العلاقة بدراسة الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث يعتبر مفهوم الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة من المفاهيم الحديثة نسبيا، وعلي ذلك فقد يساهم هذا البحث في زيادة التعرف علي طبيعة الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق، كما ويمكن ان تفتح الباب لمزيد من الابحاث التي تتناول موضوع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة ومدى امكانية تطبيقه في مصر.

2- الجانب العملي :-

- تمثل دوافع الكسر الايجابي لقواعد العمل بالمنظمات المحرك الرئيسي لظهور سلوكيات الكسر الايجابي لقواعد العمل والتي يمارسها الموظفون بغرض تحقيق رفاهية ومصالحة المنظمة من ناحية وخدمة عملائها الداخليين والخارجيين من ناحية اخري .
- مساندة سلوك الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة الزملاء والمرؤوسين في انجاز مهامهم .
- دعم سلوك الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة العاملين بالمنظمة لتقديم خدمة العملاء بشكل أفضل .
- يربط مفهوم الاداء بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمة .
- محاولة إثارة انتباه القادة التحويليون لأهمية سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة ومايمكن أن تساهم به في تحسين الأداء الوظيفي .

- بالإضافة إلى ماسبق فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من أهمية مجال التطبيق وهو
مستشفيات جامعة الزقازيق باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لبناء والحفاظ على المورد
البشري ، كما تعتبر أحد القطاعات الرئيسية التي تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية
والاجتماعية .

- مساعدة مستشفيات جامعة الزقازيق على تطوير إجراءات رسمية وغير رسمية لتشجيع
المديرين بها على إكتشاف مصادر قوتهم وتفعيلها في التأثير على مرؤوسيههم والحد من
الصراع بينهم ، بما يساعد في توفير بيئة عمل مناسبة لتحسين الأداء وزيادة التفاعلات بين
العاملين .

❖ فروض الدراسة :

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة وأهداف الدراسة أمكن صياغة الفروض التالية :-

1-الفرض الرئيسي الأول (H1): "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء
الوظيفي".

2-الفرض الرئيسي الثاني (H2): توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية
وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة".

3-الفرض الرئيسي الثالث (H3): "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد سلوكيات الكسر
الإيجابي لقواعد المنظمة والأداء الوظيفي".

4-الفرض الرئيسي الرابع (H4): "تؤثر سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تأثيراً ذات دلالة
معنوية على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي".

❖ مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

• **مجتمع الدراسة:-** يتمثل مجتمع الدراسة في عينة قدرها (309) مفردة من الأطباء
والصيادلة وهيئة التمريض العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

• **عينة الدراسة :-** سوف تعتمد الباحثة علي عينة عشوائية من الأطباء والصيادلة وهيئة
التمريض العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق .

❖ حدود الدراسة :

تم إجراء الدراسة في إطار الحدود التالية :

1- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة على مستشفيات جامعة الزقازيق .

- 2- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في التعرف على الدور الوسيط لسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي .
- 3- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة .
- 4- الحدود الزمنية : تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة ما بين عام 2021 حتى عام 2024.

❖ متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

أ-متغيرات الدراسة:

استنادا إلي أن الهدف من الدراسة الحالية يتمثل في قياس الدور الوسيط لسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق وبناء إطار مفاهيمي لتحليل مستويات القيادة التحويلية داخل المستشفيات وكذلك تحليل مستويات سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بهذه المستشفيات، فقد اشتملت الدراسة الحالية على ثلاثة أنواع من المتغيرات وذلك كما يلي:

- ❖ يتمثل المتغير المستقل في القيادة التحويلية بالمستشفيات.
- ❖ يتمثل المتغير الوسيط في سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.
- ❖ يتمثل المتغير التابع في الأداء الوظيفي.

ب- قياس متغيرات الدراسة:

- 1- **مقياس القيادة التحويلية:** يتكون هذا المحور من أربع أبعاد للقيادة التحويلية، والمتمثل في؛ التأثير المثالي (9 عبارات)، والحافز الإلهامي(6 عبارات)، والإستثارة الفكرية (5 عبارات)، والإعتبار الفردي (5 عبارات)، واعتمدت الباحثة في تصميم فقراته وقياس أبعاده الأربعة على استبانة القيادة متعدد العوامل " Multifactor Leadership Questionnaire" أو ما يعرف اختصارا بمقياس (MLQ) والذي وضعه كلا من (Bass & Avolio, 2003) حيث تم الاستفادة من تطبيقاته العملية في دراسة كلا من (الحيلة وآخرون، 2013) ودراسة(Elsaid et al., 2016) ودراسة(Feldmann,2012)
- 2- **مقياس سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة:** يتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد فرعية، وهي؛ كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل(4 عبارات)، وكسر القواعد لمساعدة

الزملاء في العمل(3 عبارات)، وأخيراً، كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل (3 عبارات)، واعتمدت الباحثة في قياس أبعاده الثلاثة على المقياس الذي وضعت (Dahling, 2012) والذي استخدمته دراسة (حشمت، 2013) ودراسة (النادي، 2015).
3- مقياس الأداء الوظيفي: من مؤشرات قياسه تم تقسيم هذا المحور لأربع أبعاد فرعية، وهي؛ أداء المهام (8 عبارات)، والأداء السياقي(10 عبارات)، والأداء التكيفي (5 عبارات)، وأخيراً، الأداء الإبداعي (5 عبارات)، وتم الاعتماد في قياس الأبعاد الأربعة لهذا المحور على المقاييس الواردة في كلا من: دراسة (Van, 2000)، ودراسة (Voinin&Roussel,2012) ودراسة (بوكتير وقوفى، 2020).

❖ اختبار جودة أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء):

ستقوم الباحثة باختبار صدق وثبات هذه المقاييس من خلال استخدام معياريين أساسيين من معايير اختبار جودة المقاييس، المعيار الأول هو الصدق، والثاني هو الثبات.

1- اختبار صدق قائمة الاستقصاء:

توضح الجداول التالية نتائج تحليل العامل التوكيدي لكل متغير من متغيرات الدراسة من خلال تشعب الفقرات على البعد الذي تنتمي إليه، وكذلك تشعبات الأبعاد أو المحاور على المتغير الكلي.

أ_ التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة التحويلية:

يستخدم أسلوب التعاملية التوكيدي للتأكد من مؤشرات الصدق البنائي التقاربي لمقياس القيادة التحويلية بالمستشفيات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة التحويلية بالمستشفيات

مستوي المعنوية	الانحراف المعياري	قيمة(ت) (CR)	التشعب	أبعاد وعبارات المتغير المستقل	
					القيادة التحويلية بالمستشفيات
0.000	0.026	28.77	0.754	X1: يتعامل المدير مع المرؤوسين في العمل بصدق وأمانه.	التأثير المثالي
0.000	0.070	14.72	0.789	X2: يشجع المدير المرؤوسين على التفاوض عند حدوث الأزمات.	
0.000	0.053	18.43	0.725	X3: يهتم المدير بالأخلاقيات عند اتخاذ القرارات.	
0.000	0.060	14.08	0.759	X4: يوضح المدير للمرؤوسين الهدف الرئيسي من العمل.	
0.000	0.072	14.35	0.772	X5: يتفاحر المدير دائماً بأعمال المرؤوسين.	
0.000	0.066	12.93	0.705	X6: تجبرني تصرفات المدير على احترامه له.	

مستوي المعنوية	الانحراف المعياري	قيمة (ت) (CR)	التشبع	أبعاد وعبارات المتغير المستقل	
0.000	0.073	14.24	0.767	X7: يفضل المدير مصلحة الجماعة على مصلحته الشخصية.	الحافز الإلهامي
0.000	0.059	11.70	0.645	X8: تتضح نقاط قوة المدير في أداء أعماله.	
0.000	0.061	14.08	0.759	X9: يهتم المدير بالأمر الجوهري المرتبطة بالعمل.	
0.000	0.023	34.50	0.795	X10: يتحدث المدير بحماس بين المرؤوسين عما يجب إنجازه.	
0.000	0.067	9.567	0.528	X11: يوضح المدير للمرؤوسين إنجازاته في العمل.	
0.000	0.069	13.98	0.727	X12: يتحدث المدير بتفاؤل عن مستقبل المستشفى.	
0.000	0.069	15.88	0.802	X13: يشجع المدير المرؤوسين باستمرار لإنجاز العمل.	الاستثارة الفكرية
0.000	0.071	16.83	0.837	X14: يضع المدير تصور واضح لمستقبل المستشفى.	
0.000	0.074	12.03	0.644	X15: يثق المدير في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف.	
0.000	0.021	37.71	0.807	X16: يتعامل المدير مع الأحداث بطرق جديدة.	
0.000	0.072	15.86	0.784	X17: يشجع المدير المرؤوسين للتعبير عن آراءهم.	
0.000	0.057	18.01	0.857	X18: يقترح المدير أفكار جديدة في كيفية إتمام المهام.	
0.000	0.058	18.05	0.858	X19: يبحث المدير عن تصورات جديدة لحل المشكلات.	الاعتبار الفردي
0.000	0.057	17.83	0.851	X20: يبحث المدير المرؤوسين على تناول المشكلات من كافة أبعادها.	
0.000	0.017	52.40	0.865	X21: يهتم المدير بمشاعر المرؤوسين.	
0.000	0.041	20.22	0.856	X22: يعامل المدير المرؤوسين كإنسان أو كبشر أكثر من كونهم أعضاء في مجموعة.	
0.000	0.044	20.33	0.859	X23: يساعد المدير المرؤوسين على تطوير ودعم نقاط القوة لديهم.	
0.000	0.049	18.25	0.809	X24: يتعامل المدير مع كل فرد من المرؤوسين حسب احتياجاته وقدراته وتطلعاته الشخصية.	
0.000	0.043	18.09	0.805	X25: يشجع المدير المرؤوسين على الاهتمام بحاجات زملاء في العمل.	

Model fit indicator: $\chi^2/df = 3.110$ GFI = 0.806 NFI = 0.820 TLI = 0.903 CFI = 0.913
RMSEA = 0.083

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (1) أن مؤشرات حسن المطابقة للقيادة التحويلية تحوز على قيم جيدة لأغلب المؤشرات. حيث بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية (df) (3.110) وهي بذلك أقل من القيمة المعيارية 5 مما يعكس مستوى ملائمة جيدة. كما تجاوزت قيمة مؤشر الملائمة النسبية (CFI)، ومؤشر Tucker-lewis أو ما يسمى بمؤشر الملائمة غير الطبيعي (TLI) حاجز 0.90 مما يؤكد على أن النموذج ذو ملائمة جيدة. كما بلغ قيمة مؤشر الملائمة المعياري (GFI) (0.806) مما يعكس مستوى ملائمة تقليدية، كما بلغ مؤشر متوسط جذر مربع الخطأ (RMSEA) والذي يُعد من أهم مؤشرات حسن المطابقة قيمة (0.083) وهو بذلك يُشير إلى أن النموذج ذو ملائمة أو مطابقة مقبولة.

كما يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة معنوية بين العبارات عند مستوى معنوية 0.01، والانحراف المعياري يتراوح بين (0.017 - 0.074)، وبالتالي جميع عبارات المقياس لا يمكن الاستغناء عنها، وكذلك ارتفاع القيم التقديرية معامل التشبع للعبارات.

ب_ التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة:

يستخدم أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من مؤشرات الصدق البنائي التقاربي لمقياس سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (2): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوكيات كسر قواعد المنظمة للنموذج المحسن

مستوي المعنوية	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	التشبع	أبعاد وعبارات المتغير الوسيط	
				سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة	
0.000	0.022	37.46	0.830	M1: أقوم بكسر قواعد العمل لكي أؤدي عملي بصورة أكثر كفاءة.	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل
0.000	0.025	31.52	0.793	M2: يوجد رغبة لدى المدير في القيام بكسر قواعد العمل من أجل أداء عمله بصورة أكثر كفاءة.	
0.000	0.022	36.78	0.825	M3: قد أنتهك القواعد كي أحافظ على وقت المستشفى وأموالها.	
0.000	0.025	31.23	0.792	M4: إذا تضاربت قواعد العمل مع واجبات وظيفتي فسوف أكسر هذه القواعد.	
0.000	0.037	20.79	0.772	M6: لن ألتزم بالقواعد إذا كان أحد الزملاء بحاجة للمساعدة.	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل
0.000	0.042	15.21	0.633	M7: لدى مرونة مع قواعد العمل لمساعدة أي زميل في مشكلة.	
0.000	0.024	34.93	0.821	M8: أقدم خدمة متميزة للمرضى وأتجاهل قواعد العمل التي تتعارض مع ذلك.	كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل
0.000	0.033	21.43	0.703	M9: قد ألتف على القواعد حتى أتمكن من مساعدة المرضى بشكل أفضل.	
0.000	0.019	46.94	0.888	M10: أكسر قواعد العمل لتقديم خدمة أفضل للمرضى.	
Model fit indicator: $\chi^2 / df = 3.361$ GFI = 0.948 NFI = 0.820 TLI = 0.948 CFI = 0.965 RMSEA = 0.088					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة معنوية بين العبارات عند مستوى معنوية 0.01، والانحراف المعياري يتراوح بين (0.019 - 0.042)، وبالتالي جميع عبارات المقياس لا يمكن الاستغناء عنها كما يتضح أن درجة المطابقة الكلية للنموذج المحسن المقترح ارتفعت، وجميع المؤشرات بالحدود المقبولة، حيث بلغ مؤشر جودة المطابقة CFI 96.5% ومؤشر جودة المطابقة المقارن GFI 94.8%، ومؤشر المطابقة المعياري NFI 82%، وكذلك ارتفاع القيم التقديرية لمعاملات التشبع للعبارات.

ج_ التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي:

يستخدم أسلوب العاملي التوكيدي للتأكد من مؤشرات الصدق البنائي التقاربي لمقياس الأداء الوظيفي كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (3): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي للنموذج المحسن

مستوي المعنوية	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	التشبع	أبعاد وعبارات المتغير التابع	الأداء الوظيفي
0.000	0.035	19.02	0.664	Y2: أحرص على أداء واجباتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة.	أداء المهام
0.000	0.039	18.65	0.746	Y3: أنجز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد .	
0.000	0.036	21.27	0.773	Y5: أقوم بالسعي لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار.	
0.000	0.033	21.92	0.714	Y6: أعمل على تنظيم العمل مع زملائي لضمان التسلسل الجيد للمهام.	
0.000	0.041	14.12	0.573	Y7: أقوم بإنجاز مهام عملي باستخدام الموارد والوسائل بشكل رشيد.	
0.000	0.039	17.90	0.706	Y8: أضع في ذهني النتائج المطلوب مني تحقيقها في عملي.	
0.000	0.035	19.31	0.685	Y11: لدى الإصرار على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها.	
0.000	0.036	18.70	0.672	Y14: أحاول الإنصات بعناية لمختلف نقاشات العمل مع زملائي.	
0.000	0.032	22.74	0.718	Y15: أحرص على المبادرة لحل أي مشكلة في العمل.	
0.000	0.033	20.94	0.694	Y17: أحاول باستمرار إزالة الحواجز التي تعيق إنجاز مهام عملي.	
0.000	0.032	23.30	0.737	Y18: أسعى للبقاء مع مؤسستي حتى في ظل الظروف الصعبة.	
0.000	0.029	27.35	0.786	Y19: أقوم بالتكيف بسهولة مع التغييرات التي تحدث في العمل.	الأداء التكيفي
0.000	0.030	24.85	0.757	Y20: أستطيع التكيف جيدا مع المواقف الصعبة التي أواجهها في العمل.	
0.000	0.037	18.25	0.671	Y21: أتعافى بسرعة من ضغط الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة بعد معالجتها وأواصل عملي مجددا.	
0.000	0.040	15.63	0.625	Y23: أقوم بتعديل أهداف عملي بسهولة عند ظهور تغييرات طارئة.	
0.000	0.326	21.80	0.711	Y24: أقوم بالاطلاع على أحدث الابتكارات في مجال عملي لتحسين طريقة أدائي للأعمال والمهام.	الإبداعي

مستوي المعنوية	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	التشبع	أبعاد وعبارات المتغير التابع
0.000	0.033	21.48	0.708	Y25: لدى القدرة على التعامل بشكل إبداعي مع المهام الصعبة في عملي.
0.000	0.031	24.22	0.744	Y26: أمتلك القدرة على تدعيم مبادرات التغيير والتطوير التي تقوم بها المستشفى.
0.000	0.035	19.99	0.691	Y27: لدى القدرة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تحدث أثناء العمل.
Model fit indicator: $\chi^2/df = 2.804$ GFI = 0.905 NFI = 0.901 TLI = 0.887 CFI = 0.910 RMSEA = 0.077				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة معنوية بين العبارات عند مستوى معنوية 0.01، والانحراف المعياري يتراوح بين (0.029 - 0.326)، وبالتالي جميع عبارات المقياس لا يمكن الاستغناء عنها كما يتضح أن درجة المطابقة الكلية للنموذج المحسن المقترح ارتفعت، وجميع المؤشرات بالحدود المقبولة، حيث بلغ مؤشر جودة المطابقة CFI 91%، ومؤشر جودة المطابقة المقارن GFI 90.5%، ومؤشر المطابقة المعياري NFI 90.1%، وكذلك ارتفاع القيم التقديرية لمعاملات التشبع للعبارات.

ومما سبق يتضح أن نماذج متغيرات الدراسة مطابقة تماما لبيانات مفردات العينة، بمعنى أن متغيرات الدراسة تحتفظ بينيتها العاملية المكونة لأبعادها لدى عينة الدراسة، وعلى ذلك تستنتج الباحثة أن نماذج مفاييس المتغيرات تتمتع بقدر كبير من الثبات والصدق.

2- اختبار ثبات قائمة الاستقصاء:

اعتمدت الباحثة على عينة استقرائية قوامها 50 مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، لاختبار مدى ثبات أداة القياس، باستخدام أسلوب التناسق بين مكونات المقياس والذي يعد اختبارا لدرجة تناسق استجابات المستقضي منهم على أسئلة المقياس، ومدى ارتباط هذه الأسئلة ببعضها، وأكثر الاختبارات شيوعا لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس هو المقياس الذي يطلق عليه معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa، والجدول رقم (4) يلخص نتائج اختبار ثبات عبارات أبعاد متغيرات الدراسة

جدول (4) نتائج اختبار ثبات عبارات أبعاد متغيرات الدراسة

م	أبعاد وعبارات متغيرات الدراسة	عدد عبارات المقياس	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة التحويلية	25	0.971
	التأثير المثالي	9	0.918
	الحافز الإلهامي	6	0.872
	الاستثارة الفكرية	5	0.914
	الاعتبار الفردي	5	0.921
2	سلوكيات كسر قواعد المنظمة	10	0.912
	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل	4	0.884
	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل	3	0.648
	كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل	3	0.845
3	الأداء الوظيفي	28	0.923
	أداء المهام	8	0.805
	الأداء السياقي	10	0.792
	الأداء التكيفي	5	0.797
	الأداء الإبداعي	5	0.805

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة (المستقلة، الوسيطة، والتابعة) تزيد عن المستوى الأدنى المقبول وهو 0.07. وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمقاييس متغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

❖ الإحصاءات الوصفية لتوصيف متغيرات الدراسة:

تضمن متغير القيادة التحويلية (المتغير المستقل) علي أربع أبعاد وتتمثل في (التأثير المثالي، والحافز الإلهاميين، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، ويتضمن متغير سلوكيات كسر قواعد المنظمة علي ثلاث أبعاد وتتمثل في (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، وكسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل، وأخيراً، كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل)، كما يتضمن متغير الأداء الوظيفي علي أربع أبعاد تتمثل في (أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وأخيراً، الأداء الإبداعي) وسوف يتم توصيف هذه الأبعاد، وتم تحديد مستوي متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة ومدى الانحراف المعياري لها، وكذلك معامل الاختلاف فيما بينهما ويوضح ذلك الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) توصيف متغيرات الدراسة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	المتغيرات
0.7593	12.634	0.728	3.7965	309	التأثير المثالي
0.7750	11.965	0.676	3.8749	309	الحافز الإلهامي
0.7591	14.039	0.776	3.7955	309	الاستشارة الفكرية
0.7216	10.945	0.883	3.6078	309	الاعتبار الفردي
0.7555	11.035	0.711	3.7773	309	القيادة التحويلية
0.6552	24.036	0.902	3.2759	309	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل
0.7579	21.045	0.668	3.7896	309	كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل
0.7152	22.364	0.803	3.5761	309	كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل
0.6980	23.023	0.729	3.4901	309	سلوكيات كسر قواعد المنظمة
0.8492	15.301	0.407	4.2460	309	أداء المهام
0.8293	14.630	0.477	4.1463	309	الأداء السياقي
0.7995	13.089	0.591	3.9976	309	الأداء التكيفي
0.8278	17.963	0.510	4.1392	309	الأداء الإبداعي
0.8290	15.324	0.419	4.1449	309	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- تم تحديد مستوي متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة ومدى الانحراف المعياري لها، وكذلك معامل الاختلاف فيما بينها، والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المتغيرات الثلاثة، ويوضح ذلك الجدول رقم (5)، حيث تبين الارتفاع النسبي لتوافر القيادة التحويلية بالمستشفيات محل الدراسة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي 3.7773 وبانحراف معياري 0.711، وكذلك الحال بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية بالمستشفيات والتي تراوحت متوسطاتهم ما بين (3.6078 - 3.8749)، وأن أكثر الأبعاد توافراً هو بعد الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.8749)، يليه بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.7965)، يليه الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.7955)، وأخيراً بعد الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (3.6078).
- تبين الارتفاع النسبي لتوافر سلوكيات كسر قواعد المنظمة داخل مستشفيات جامعة الزقازيق وفقاً لقيمة الوسط الحسابي 3.4901 وبانحراف معياري 0.729 التي تراوحت متوسطاتهم ما بين (3.2759 - 3.7896)، وأن أكثر أبعاد سلوكيات كسر قواعد المنظمة توافراً في المستشفيات

محل البحث هو كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل بمتوسط حسابي (3.7896)، بينما جاء كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.5761)، وأخيراً كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل بمتوسط حسابي (3.2759).

- كما تبين ارتفاع الأداء الوظيفي للهيئات الطبية بمستشفيات جامعة الزقازيق وفقاً لقيمة الوسط الحسابي 4.1449 وانحراف معياري 0.419، والذي يعكس ارتفاع مستويات أبعاد الأداء الوظيفي والتي تراوحت ما بين (3.9976 - 4.2460)، وأن أكثر الأبعاد توافراً هو بعد أداء المهام بمتوسط حسابي (4.2460)، يليه بعد الأداء السياقي بمتوسط حسابي (4.1460)، ثم بعد الأداء الإبداعي بمتوسط حسابي (4.1392)، وأخيراً بعد الأداء التكيفي بمتوسط حسابي (3.9976).

- جاء معامل الاختلاف على مستوى كافة متغيرات الدراسة منخفض نسبياً (أقل من 50%)؛ مما يعكس تشتت ضعيف نحو متوسط استجابات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة.

❖ اختبار فروض الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية اختبار أربعة فروض رئيسية وفيما يلي خطوات اختبار الفروض والأساليب الإحصائية التي تم حسابها لاختبار فروض الدراسة تم استخدام أسلوب تحليل المسارات لنموذج المعادلات الهيكلية من أجل اختبار فروض الدراسة بواسطة برنامج " 22. AMOS Ver " وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى الكشف عن التأثيرات لمجموعة من المتغيرات المشاهدة؛ حيث يساعد على تفسير العلاقة بين المتغيرات.

1- اختبار الفرض الرئيسي الأول (H1): العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

لمعرفة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي تم استخدام تحليل المسار، وقامت الباحثة بصياغة الفرض الرئيسي الأول، والذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي". وبناء على هذا الفرض تم صياغة الفروض الفرعية التالية:

H1.1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي.

H1.2: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحافز الإلهامي والأداء الوظيفي.

H1.3: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والأداء الوظيفي.

H1.4: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي.

حيث تم اختبار هذا الفرض الرئيسي الأول اعتماداً على أسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج على نحو ما هو مبين في الجدول رقم (6) التالي:

جدول رقم (6): نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

مستوي المعنوية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	قيمة معامل المسار (β)	المسار المباشر	
				المتغير التابع	المتغير المستقل
0.817	-0.230	0.054	-0.0125	الأداء الوظيفي	التأثير المثالي
**0.001	2.000	0.048	0.0950		الحافز الإلهامي
0.346	0.940	0.048	0.0453		الاستثارة الفكرية
0.565	0.570	0.039	0.0223		الاعتبار الفردي
(GFI) = 0.992				χ^2 (p. value) = 0.000	
(CFI) = 0.983				(RMR) = 0.006	
				$R^2 = 29,2\%$	

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي **معنوية عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

1_ ثبوت معنوية النموذج حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RMR أقل من (0,05)، وكذلك مؤشر جودة المطابقة (GFI) مرتفع ويساوي 0.992 حيث القيمة المعيارية لمؤشر جودة المطابقة (GFI) $< 0,90$ ، وأيضاً مؤشر المطابقة المقارن $< 0,95$ Comparative of Fit Index (CFI)، مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة.

2_ يوجد تأثير معنوي لبعد واحد فقط من أبعاد القيادة التحويلية وهو (بعد الحافز الإلهامي) على الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة ت (0.0950) وبلغ مستوي المعنوية لهم (0,001) وهو مستوي معنوية أقل من 0,01، في حين أن باقي أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ليس لها تأثير معنوي على الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة ت (-0.230، 0.940، 0.570) ومستوي المعنوية لهم أكبر من 0,01 على الترتيب التالي (0.817، 0.346، 0.565).

3_ يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد الحافز الإلهامي علي زيادة مستوي الأداء الوظيفي في مستشفيات جامعة الزقازيق، حيث إن زيادة مستوي الحافز الإلهامي بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في مستوي الأداء الوظيفي بمقدار 0.095 درجة.

4_ كما أن التأثير الكلي لبعده الحافز الإلهامي على الأداء الوظيفي معبرا عنه بقيمة معامل التحديد R^2 يقدر بنحو 29.2% مما يعني أن هذه البعد يساهم في تفسير التباين في الأداء الوظيفي بنسبة تقدر بـ 29.2%، وأن النسبة الباقية والتي تقدر بـ 70.8% ترجع لعوامل أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، يتضح من النتائج السابقة ما يلي:

1- رفض **H1.1**: حيث لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية 0,05.

2- قبول **H1.2**: حيث توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحافز الإلهامي والأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية 0,01.

3- رفض **H1.3**: حيث لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية 0,05.

4- رفض **H1.4**: حيث لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية 0,05.

وبناء على التحليل السابق، يتبين فعالية تحليل المسار المقدر في تفسير التباين في الأداء الوظيفي، حيث يوجد تأثير عند مستوى معنوية (0,01) لبعده الحافز الإلهامي على الأداء الوظيفي، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرض الرئيسي الأول قبولاً جزئياً

2- اختبار الفرض الرئيسي الثاني (**H2**): العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة:

لمعرفة هذه العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تم استخدام تحليل المسار، وتم صياغة الفرض الثاني، والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة"، وبناء على هذا الفرض تم صياغة الفروض الفرعية التالية:

H2.1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.

H2.2: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحافز الإلهامي وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.

H2.3: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.

H2.4: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار علاقة أبعاد القيادة التحويلية وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على نحو ما هو مبين في الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7): نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وسلوكيات كسر قواعد المنظمة

مستوي المعنوية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	قيمة معامل المسار (β)	المسار المباشر	
				المتغير التابع	المتغير المستقل
0.901	-0.120	0.142	-0.0177	سلوكيات الكسر	التأثير المثالي
**0.000	3.780	0.122	0.4644	الإيجابي لقواعد المنظمة	الحافز الإلهامي
0.074	-1.790	0.126	-0.2252		الاستثارة الفكرية
**0.008	2.670	0.102	0.2729		الاعتبار الفردي
(GFI) = 0.986				χ^2 (p. value) = 0.000	
(CFI) = 0.959				(RMR) = 0.013	
$R^2 = 23,9\%$					

المصدر: من اعداد الباحثة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي **معنوية عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

- 1_ ثبوت معنوية النموذج حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RMR أقل من (0,05)، وكذلك مؤشر جودة المطابقة (GFI) مرتفع ويساوي 0.986 حيث القيمة المعيارية لمؤشر جودة المطابقة (GFI) $< 0,90$ ، وأيضا مؤشر المطابقة المقارن $< 0,95$ Comparative of Fit Index (CFI)، مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة.
- 2_ يوجد تأثير معنوي لبعدين فقط من أبعاد القيادة التحويلية وهما (الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي) علي سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة حيث بلغت قيمة ت (2.670، 3.780) وبلغ مستوي المعنوية لهم (0,000، 0,008) علي التوالي وهي مستويات معنوية أقل من 0,01، في حين أن باقي أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية) ليس لها تأثير معنوي علي سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة حيث بلغت قيمة ت (-0.120، -1.790) ومستوي المعنوية لهم أكبر من 0,01 علي الترتيب التالي (0,901، 0,074).

3_ يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية التالية (الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي) على زيادة مستوى سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة في مستشفيات جامعة الزقازيق، حيث إن زيادة مستوى الحافز الإلهامي بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في مستوى سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بمقدار 0.4644 درجة، ويترتب على زيادة الاعتبار الفردي بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في مستوى سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة 0.2729.

4_ كما أن التأثير الكلي لهذين البعدين من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي) على سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة معبراً عنه بقيمة معامل التحديد R^2 يقدر بنحو 23.9% مما يعني أن هذه الأبعاد تساهم في تفسير التباين في سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بنسبة تقدر 23.9%، وأن النسبة الباقية والتي تقدر ب 76.1% ترجع لعوامل أخرى.

بالإضافة إلى ذلك يتضح من النتائج السابقة ما يلي:

1_ رفض H2.1: حيث لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، عند مستوى معنوية 0,05.

2_ قبول H2.2: حيث توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحافز الإلهامي وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، عند مستوى معنوية 0,01.

3_ رفض H2.3: حيث لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، عند مستوى معنوية 0,05.

4_ قبول H2.4: حيث توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي وسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، عند مستوى معنوية 0,01.

وبناء على التحليل السابق، يتبين فعالية نموذج تحليل المسار المقدر في تفسير التباين في مستوى سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، حيث يوجد تأثير عند مستوى معنوية (0,01) لبعض أبعاد القيادة التحويلية على سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرض الرئيسي الثاني قبولاً جزئياً.

3- اختبار الفرض الرئيسي الثالث (H3) العلاقة بين أبعاد سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة والأداء الوظيفي:

لمعرفة هذه العلاقة بين أبعاد سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة والأداء الوظيفي تم استخدام تحليل المسار، وتم صياغة الفرض الثالث، والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة معنوية

بين أبعاد سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة والأداء الوظيفي"، وبناء على هذا الفرض تم صياغة الفروض الفرعية التالية:

H3.1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل والأداء الوظيفي.

H3.2: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل والأداء الوظيفي.

H3.3: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل والأداء الوظيفي.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار علاقة أبعاد سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة والأداء الوظيفي على نحو ما هو مبين في الجدول رقم (8) التالي:

جدول رقم (8): نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد سلوكيات كسر قواعد المنظمة والأداء الوظيفي

مستوي المعنوية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	قيمة معامل المسار (β)	المسار المباشر	
				المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.016	2.425	0.035	0.086	الأداء الوظيفي	كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل
0.334	0.968	0.047	0.045		كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل
*0.022	2.306	0.042	0.097		كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل
(GFI) = 0.968				χ^2 (p. value) = 0.000	
(CFI) = 0.980				(RMR) = 0	
				$R^2 = 15,7\%$	

المصدر: من اعداد الباحثة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي **معنوية عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

- 1_ ثبوت معنوية النموذج حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RMR أقل من (0,05)، وكذلك مؤشر جودة المطابقة (GFI) مرتفع ويساوي 0.968 حيث القيمة المعيارية لمؤشر جودة المطابقة (GFI) $< 0,90$ ، وأيضا مؤشر المطابقة المقارن $< 0,95$ Comparative of Fit Index (CFI)، مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة.
- 2_ يوجد تأثير معنوي لبعدين فقط من أبعاد سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وهما (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، وكسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل) علي الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة ت (2.425، 2.306) وبلغ مستوي المعنوية لهم (0.016، 0.022) علي التوالي وهي مستويات معنوية أقل من 0,01، في حين أن البعد الأخير لسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة والمتمثل في (كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل) ليس لها تأثير معنوي علي الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة ت (0.968) ومستوي المعنوية لهم أكبر من 0,01 وهي (0.334).

3_ يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، وكسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل) علي زيادة مستوي الأداء الوظيفي في مستشفيات جامعة الزقازيق، حيث إن زيادة كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في مستوي الأداء الوظيفي بمقدار 0.086 درجة، ويترتب علي زيادة مستوي كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل بمقدار وحدة واحدة يقابلها زيادة في مستوي الأداء الوظيفي بمقدار 0.097 درجة.

4_ كما أن التأثير الكلي لهذين البعدين من أبعاد سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة (كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل، وكسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل) على الأداء الوظيفي معبرا عنه بقيمة معامل التحديد R^2 يقدر بنحو 15.7% مما يعني أن هذه الأبعاد تساهم في تفسير التباين في الأداء الوظيفي بنسبة تقدر بـ 15.7%، وأن النسبة الباقية والتي تقدر بـ 84.3% ترجع لعوامل اخري.

بالإضافة إلى ذلك، يتضح من النتائج السابقة ما يلي:

1- قبول H3.1: حيث توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل والأداء الوظيفي، عند مستوي معنوية 0,05.

2- رفض H3.2: حيث لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل والأداء الوظيفي، عند مستوي معنوية 0,05.

3- قبول H3.3: حيث توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كسر القواعد لخدمة العميل بشكل أفضل والأداء الوظيفي، عند مستوي معنوية 0,05.

وبناء على التحليل السابق، يتبين فعالية نموذج تحليل المسار المقدر في تفسير التباين في مستوي الأداء الوظيفي، حيث يوجد تأثير عند مستوي معنوية (0,05) لبعض أبعاد سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على مستوي الأداء الوظيفي، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرض الرئيسي الثالث قبولاً جزئياً.

4- اختبار الفرض الرئيسي الرابع (H4): الأثر الوسيط لسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي:

لمعرفة تأثير هذه العلاقة تم استخدام أسلوب تحليل المسارات لنموذج المعادلات الهيكلية من أجل اختبار الفرض الرابع للدراسة بواسطة برنامج " 22. AMOS Ver " وهو عبارة عن

مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى الكشف عن التأثيرات المباشرة وغير مباشرة لمجموعة من المتغيرات المشاهدة؛ حيث يساعد على تفسير العلاقة بين المتغيرات، والأهمية النسبية لكل متغير وتحديد التأثير الكلي بشقيه المباشر وغير مباشر للمتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع. وتم صياغة الفرض الرابع، والذي ينص على أنه "تؤثر سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تأثيراً ذات دلالة معنوية على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي".

وبناء على هذا الفرض تم صياغة الفروض الفرعية التالية:

H4.1: تؤثر سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تأثيراً ذات دلالة معنوية على العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي.

H4.2: تؤثر سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تأثيراً ذات دلالة معنوية على العلاقة بين الحافز الإلهامي والأداء الوظيفي.

H4.3: تؤثر سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تأثيراً ذات دلالة معنوية على العلاقة بين الاستشارة الفكرية والأداء الوظيفي.

H4.4: تؤثر سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تأثيراً ذات دلالة معنوية على العلاقة بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار المسار، كما هو موضح بالجدول التالي:

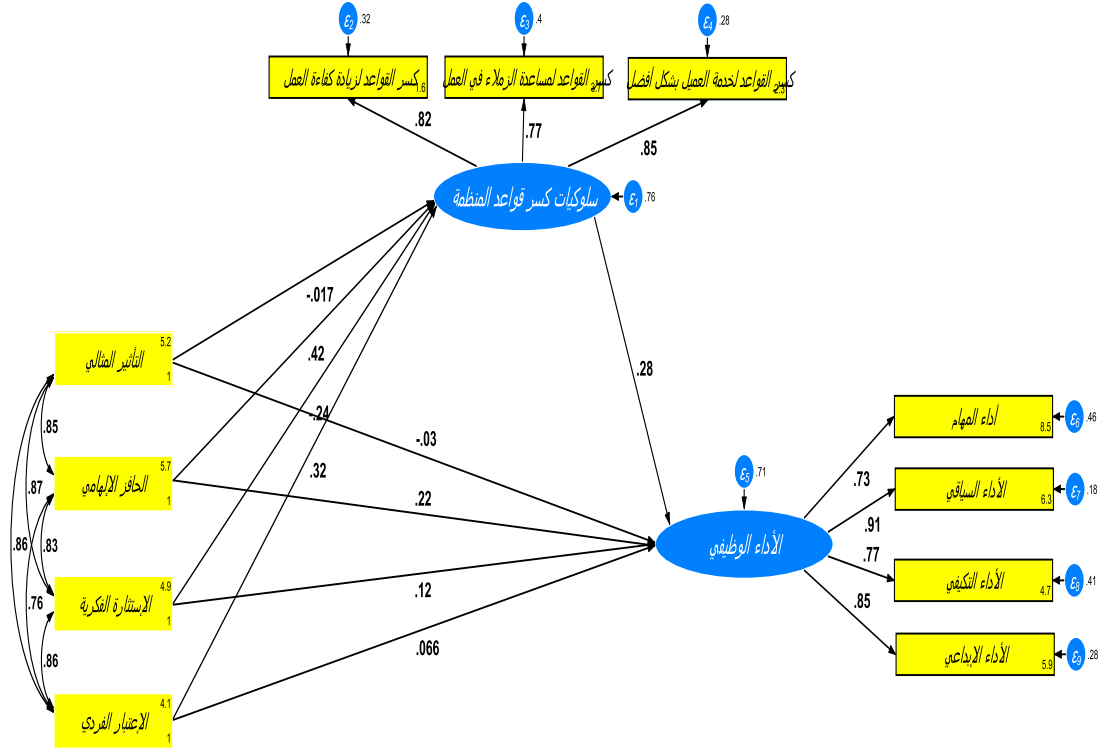
جدول رقم (9): نتائج اختبار تأثير سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

التأثير الكلي		التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		المتغيرات		
مستوي المعنوية	β	مستوي المعنوية	β	مستوي المعنوية	β	التابع	الوسيط	المستقل
0.793	-0.015	0.901	-0.002	0.817	-0.013	التأثير المثالي --> سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة --> الأداء الوظيفي		
**0.002	0.148	**0.004	0.053	*0.046	0.095	الحافز الإلهامي --> سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة --> الأداء الوظيفي		
0.688	0.020	0.099	-0.026	0.346	0.045	الاستشارة الفكرية --> سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة --> الأداء الوظيفي		
0.174	0.053	*0.023	0.031	0.565	0.022	الاعتبار الفردي --> سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة --> الأداء الوظيفي		

* معنوي عند مستوى 1%، * معنوي عند مستوى 5%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

ويوضح الشكل التالي رقم (1) نتائج تأثير سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي:



شكل رقم (1): نتائج اختبار تأثير سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من جدول رقم (9) ما يلي:

أ- فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة: وجد أن التأثير المباشر للحافز الإلهامي على الأداء الوظيفي دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05 وهو تأثير إيجابي معنوي، حيث أن قيمة B تعادل (0.095).

ب- فيما يتعلق بالتأثيرات الغير المباشرة: وجد أنه يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للحافز الإلهامي على الأداء الوظيفي عند توسط سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، حيث بلغت قيمة B (0.053) (وهي قيمة التأثير الغير مباشر)، كما أنه معنوي أيضاً (p = 0.004)، كما أنه البعد الاعتبار الفردي تأثير معنوي إيجابي غير مباشر على الأداء الوظيفي عند توسط سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، حيث بلغت قيمة B (0.031) (وهي قيمة التأثير الغير مباشر)، كما أنه معنوي أيضاً (p = 0.023)، في حين أن باقي أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة

في (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) ليس لها تأثير معنوي علي الأداء الوظيفي عند توسيط سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة، حيث أن قيمة B علي التوالي (0.002، -0.099)، حيث بلغ مستوي المعنوية لهذه الابعاد (0.901، 0.099)، بالإضافة إلي ذلك، يتضح من النتائج السابقة ما يلي:

- 1- رفض H4.1: حيث لا تؤثر سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تأثيرا ذات دلالة معنوية على العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الوظيفي.
- 2- قبول H4.2: حيث تؤثر سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تأثيرا ذات دلالة معنوية على العلاقة بين الحافز الإلهامي والأداء الوظيفي.
- 3- رفض H4.3: حيث لا تؤثر سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تأثيرا ذات دلالة معنوية على العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الوظيفي.
- 4- قبول H4.4: حيث تؤثر سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تأثيرا ذات دلالة معنوية على العلاقة بين الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي.

وهكذا؛ تكون جميع فروض الدراسة الحالية قد تم اختبارها والتعليق عليها وتفسيرها، حيث تم إثبات تأثير سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وقد تم سد الفجوة البحثية فيما يتعلق باختبار علاقة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي من خلال إثبات تأثير سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على هذه العلاقة.

❖ نتائج الدراسة:

- 1- أكثر أبعاد القيادة التحويلية توافر لدى مفردات الدراسة هو بعد الحافز الإلهامي في المستشفيات محل الدراسة حيث بلغ من حيث الأهمية النسبية 77.5 %، بينما يعتبر بعد الاعتبار الفردي أقل توافرا في المستشفيات محل الدراسة، حيث بلغت الأهمية النسبية له 72.1 % .
- 2- أكثر أبعاد سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة توافر لدى مفردات الدراسة هو بعد كسر القواعد لمساعدة الزملاء في العمل حيث احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت 75.7 %، وأن بعد كسر القواعد لزيادة كفاءة العمل أقل توافر في المستشفيات محل الدراسة حيث احتل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية التي بلغت 65.5 %.

3- أكثر أبعاد الأداء الوظيفي توافرا لدى مفردات الدراسة هو بعد أداء المهام حيث احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت 84.9 %، وأن بعد الأداء التكيفي أقل توافرا في المستشفيات محل الدراسة حيث احتل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية التي بلغت 79.9 %.

❖ توصيات الدراسة:

- 1- زيادة الاهتمام بسلوك التأثير المثالي الذي يعكس ويقوى شخصية المديرين.
- 2- الاهتمام بسلوك الحافز الإلهامي الذي يعكس قدرات المديرين وإسلوب إدارتهم للعمل .
- 3- التعريف بالدوافع المختلفة للكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وأهميتها ودورها بالنسبة للمنظمة من خلال توضيح ضرورتها لزيادة كفاءة العمل ومساعدة زملاء العمل وخدمة العملاء.
- 4- تحسين مستوى أداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي والأداء الإبداعي للعاملين بالمنظمة.

❖ توصيات متعلقة بدراسات مستقبلية:

- 1- تطبيق الدراسة الحالية في مجالات تطبيقية أخرى مثل قطاع الجامعات والقطاعات الإنتاجية والصناعية.
- 2- العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرها على الفاعلية التنظيمي.
- 3- القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.
- 4- أثر نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية على الأداء الوظيفي .

المراجع

المراجع العربية

- أبو الهوى ، زكى خالد، والزرغلول ، عمر و محمد (2021). أثر القيادة التحويلية في الابتكار في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة عمان العربية ، عمان ، ص19.
- العدوان، بندر فايز سليمان ، والمناصرة ، اكسمرى عامر محمد . (2023) . أثر القيادة التحويلية في التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، عمان ، ص42 .
- العدوان ، عبير محمود محمد ، الغول ، كاظم عادل أحمد (2022) . القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام فى الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، ص16 .
- النجار، حميدة محمد (2016) " تأثير الإبداع التنظيمي على الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة ، دراسة مقارنة "، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، (3) ، ص230-266 .
- الدرياشى ، سناء محمد خميس، ومقدادى، يونس عبد الفريز (2024). " أثر المناخ التنظيمى فى تحسب الأداء الموظفين : الدور الوسيط الرأس المال البشرى فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى عرسالة ماجستير غير منشورة - جامعة عمان العربية ، عمان ، ص35.
- العتيبي ، تغريد . (2023) "علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (1) ، ص1-23 .
- النادى ، نوال محمود (2015) " الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات ، الملتقى العلمي الدولي حول أدوات التسيير الحديثة فى منظمات الأعمال ودورها فى الوقاية من الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر، جامعة البليدة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، ص500-518 . (مؤتمر علمي).
- العلي ، خيرا الله محمود ، و عفيشات ، تيسير محمد . (2021). أثر القيادة التحويلية فى التمكين الإدارى لدى العاملين فى الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة عمان العربية ، عمان، ص15.
- الحيلة، محمد محمود، وناصر الدين، يعقوب عادل، وشقوارة، سناء على .(2013) . "درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية فى الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها" مجلة تطوير الأداء الجامعى، مجلد 2 ، العدد 2 .
- حشمت، نسمة أحمد . (2013) " ، مدخل لدراسة الإنتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة : دراسة ميدانية "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، 50 (1) ص55-82 .

- زرقوط ، حميدة ، وبوكتير، جبار. (2021) " فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين-المؤسسة المسنانية لسكسيدة (EPS) نموذجاً" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، ص2-110 .

- صالحه ، محمد عمران ، وآخرون . (2021) . القيادة: فقه النظرية وعلم الممارسة (غير منشور)، الجامعة العربية الأمريكية ، جنين ، فلسطين، ص 341 .

- عمايرة ، رضا بن محمد سعيد بن رضا ، وعاشور ، محمد على ذيب . (2021) . درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مدينة قصبه إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، 28 (3) ، ص386-409 .

- عطا الله، عبير عثمان عبد العزيز. (2020) " دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة ودورها في التكيف التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق ، مجلة البحوث المالية والتجارية، 34 ، ص727-756 .

-عبدالديمي، عدنان رشيد عواد. (2023)" تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت "مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع63، ص426-444 .

- عبد الهادي، نورهان زين عبدالله.(2020)" أثر القيادة التحويلية على التميز في المنتجات : دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الغذائية لجمهورية مصر العربية." المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 11 ، ع3، ص 1431-1461 .

- قوفى ، فاطمة الزهراء ، وبوكتير، جبار (2020) " إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية وأثرها على الأداء البشرى فى المؤسسات الإقتصادية. دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فى علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص91-121 .

- كافي، ميمون ، و أمنية ، مولاي . (2021) " تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء مجلة البحوث الإقتصادية والمالية ، 8 (2) ، ص518-533 .

- مهيدات، محمد محمود محسن، والسرحان، عطا الله فهد. (2022) " أثر القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسى فى الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة فى العاصمة عمان " ، الأردن ، جامعة ال البيت ، المفرق ، ص 1-88 .

المراجع الأجنبية:

- Albloush A. Ahmad. A., Yusoff, y. M., & Mat, N.H.N. (2020)". The impact of organizational Politics on Job Performance : Mediating role of

perceived training opportunities *International Journal of Business and society*, 657-674 .

- Darmawan, D. Mardisaningsih, R, sina mbela, E.A, Arifin, s. Putra, A. R, Hariani, M, and Issalillah, F. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 2(3), PP. 2560-2592 .

-Darmadi,D.,Pratama, G.D.,Susanto,N.,&Fitria,J.R.(2023)"iThe impact of transformational leadership style and work environment on employee performance .*journal of economics and business letters*, 3(5)mpp.1-6.

-Dahling, J.J et al. (2012), " Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking" *Journal of organizational behavior*, 33, PP21-43.

-Elsaid .A.,M.,Basant .N .S&Mostafa.(2016) ."The clute institute transformational leadership in hierarchical context : A study of gender differences in the mobile cominication sector in egypt, the journal of applied business research vol 32,n:1.

-Fueq,D.K.,Ismael,Z.N.(2022).' Analyzing the Relation ships between organizational justice and Job Performance, *International journal of engineering Business and management*, 6(5), PP. 14-25.

-Feldmann .B.(2012)."Behavioral profile of an effective german leader of a global health company : An exploratory video- observation study, *Business Administration- international management, faculty management and governance ,university of twente* .

- Faupel, S., & SuB, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change-an empirical analysis. *Journal of change management*, 19(3), 145-166 .

- GalPerin, B. L. (2012)". Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and Validating a measure of Constructive deviance. *Journal of Applied social Psychology*, 42(12), 2988-3085 .

-Huang ,Y,Lu,X.& wang ,X.(2014), the effects of transformational leadership on employee's Pro-social rule Breaking – *canadian social science* – 10(1), 128-134.

- Johari, T, shamsudin, F. k. Zainun, N.F., Yahya, K.K. (2022)". International journal of educational management,36(6),pp.1027-1045 .
- Li,y.,Li,D.&Li,N.(2019) sustainable influence of managers ,pro-social rule.breaking behaviors on employee,s performance .
- Moin, M. F., omar. M.K., Wei, F., Rasheed, M.I.,& Hameed,Z.(2020) GreenHRM and Psychological safety: How transformational leadership drives Follower's job satisfaction. current issues in Tourism, 24(16),2269-2277.
- Meng , Y .(2016) ,influence of trans formational leadership on pro-social rule Breaking.
- Mertens , W ., Recker , J ., Kummer ,T ., Kohlbom , T . & Viaene, S.(2016) , Constructive deviance as adriver for performance in retail . journal of retailing and consumer services ,30 ,193-203.
- Mertens. W. Recker. J, Kummer. T. Kohlbom. T & vigenes.s. (2016). "Constructive deviance as adriver for Performance in retail, Journal of retiling and consumer services, 30, PP-193-203 .
- sharma.N& singh.V,K. (2018). "Psychological empowerment and employee engagement: Testing the mediating effects of constractive deviance in indian IT sector, international Journal of Human capital and information Technology professionals, 9 (4), pp.44-55 .
- sharma.N & chillakuri, B.K. (2023)."Positive deviance at work. A systematic review and directions for Future research, Personnel Review, 52(4), PP.933-954 .
- Van.S.(2000)."Relationship of task performance and contextual performance with turnover, job satisfactionmand affective commitment. Human resourse management review, 10: 79-96.
- Voirin . A& Roussel .P.(2012)." Adaptive performance : A new scale to measure individual performance in organizations. Candian journal of Administrative sciences ,29(3) , pp. 280-293.
- Wang . F , Zhang . M , Kumar .A , Weng . H & Yang . P.(2021) , Aiming at the organizational sustainable Development : employee's Pro-social Rule Breaking as Response to High performance Expectations.

Abstract:

The research aims to study the mediating role of organizational rule-breaking behaviors in the relationship between transformational leadership and job performance for employees at Zagazig University Hospitals. To verify the research objective, the question was raised: "Do organizational rule-breaking behaviors have an impact on the relationship between transformational leadership and job performance for employees at Zagazig University Hospitals?" The descriptive analytical method, the statistical method, and the questionnaire were relied upon as a tool for collecting data, and using a survey list, data related to the variables of the study were collected through a random sample due to the increase in the large size of the study population, consisting of (309) individuals from doctors, pharmacists, and nurses working in Zagazig University Hospitals. The main results of the study found that there is an impact of transformational leadership on job performance, there is an impact of transformational leadership on organizational rule-breaking behaviors, there is an impact of organizational rule-breaking behaviors on job performance, and there is an impact of organizational rule-breaking behaviors on the relationship between transformational leadership and employees' job performance. At Zagazig University Hospitals.

Key words: transformational leadership, organizational rule-breaking behaviors, job performance.