



**واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر  
العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية**  
دراسة تطبيقية على العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم

**د. عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود**  
**قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**  
**جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**



## واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين

### في منظمات قطاع التعليم السعودية

دراسة تطبيقية على العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم

د. عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود

قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

### ملخص الدراسة:

إن القيادة والسلوك القيادي، ومواجهة المتغيرات في بيئة العمل تعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، ذلك أن القيادة لها دور بارز في توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وتبرز أهمية القيادة التحويلية في أنها أحد أهم الأنماط القيادية للمنظمات المعاصرة التي تعمل في عصر يتسم بكثرة، وتسارع المتغيرات في بيئة العمل، مما يتطلب تطوير أساليب العمل وابتكار الحلول الإبداعية، والابتكار للرفع من كفاءة المخرجات، وقد تركزت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: - ما واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية؟، وذلك بهدف الكشف عن واقع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية في هذه المنظمات؛ نظراً لأهمية منظمات قطاع التعليم، ومخارجاتها في الأنشطة التحويلية، وأنشطة القطاع الخاص، والذي يُعد الركيزة الأساسية لتوفير الأيدي العاملة، وقيادات المستقبل في ظل عصر متسم بالمتغيرات المطردة، مما يعطي أكثر اهتمام بتبني دراسة مفاهيم القيادة التحويلية في المنظمات المعاصرة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة على مجتمع مكون من العاملين في وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي السعودية، كما استخدمت الاستبانة المكونة من جزأين: الجزء الأول خاص بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين، والجزء الآخر حول أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في: الاعتبارات الفردية، والتشجيع على الابتكار والإبداع، والتأثير الكاريزمي للقيادة، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر غالبية المبحوثين، في حين أن هناك اتجاهات هامة درجتها ضعيفة في الممارسات القيادية في منظمات قطاع التعليم بمجال تطبيق الدراسة. وعلى ضوء ذلك توصي الدراسة بضرورة تنمية القيادات العاملة في قطاع التعليم بالتدريب المنتظم حول مفاهيم الأنماط القيادية الحديثة، ومتطلبات منظمات المستقبل، وبيئة عمل المنظمات المعاصرة المتغيرة، للرفع من كفاءة منظمات قطاع التعليم الهام في حياة المجتمع.



## مقدمة:

إن مستقبل نجاح المنظمات المعاصرة يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، حيث إن القيادة والسلوك القيادي، ومواجهة المتغيرات في بيئة العمل، تعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات.

فالقيادة من أهم عناصر السلوك الإنساني؛ نظراً لدورها البارز في توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب توافر فئات قيادية تعمل على إحداث التأثير الإيجابي في عناصر المنظمة، ذلك أن العديد من المشكلات الإدارية في المنظمات تعود إلى النقص في المهارات القيادية اللازمة لتوجيه عملية تحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن مقومات وشخصية القائد وظروف البيئة التي يعمل فيها تترك آثارها على أدائه وأدوار مرؤوسيه.

ويشير (كوفي ستيفن) إلى أننا نعيش اليوم ضمن محيط متغير باستمرار. مما يجعل القيادة الفعالة أكثر صعوبة مما مضى، حيث أثبتت البحوث والدراسات أهمية الأنماط القيادية، والتصاقها بدرجة نجاح المنظمة، وتطور إنتاجها، وتأثيرها سلباً وإيجاباً في مستوى رضا العاملين<sup>(١)</sup>، فقد قدم الباحثون وعلماء الإدارة وجهات نظر جديدة لفهم السلوك القيادي في المنظمات، كمفاهيم القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، التي تُساعد المنظمات على إحداث تغييرات إيجابية في حياة المنظمات لمواجهة متغيرات بيئة العمل المعاصرة.

### مشكلة الدراسة:-

تتطلب منظمات قطاع التعليم قيادات فاعلة ذات سلوكيات قادرة على مواكبة التغيير المطرد في مجال العلوم والتقنية، خاصةً مع أهمية مخرجات قطاع التعليم في دعم النشاط التنموي وتلبية احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية المؤهلة.

وتعتبر القيادة التحويلية أحد أهم الأنماط القيادية للمنظمات المعاصرة التي تعمل في عصر يتسم بكثرة وتسارع متغيرات بيئة العمل.

خاصةً مع التحولات إلى مفاهيم مجتمعة المعرفة واقتصاد المعرفة وتبني الأساليب الجديدة في إدارة عمل المنظمات.

فالقادة التحويلية أصبحت مطلباً أكثر أهمية للمنظمات المعاصرة، لتحقيق كافة أبعادها السلوكية المرتبطة بالأفراد وأساليب العمل والتشجيع على الابتكار والإبداع للرفع من كفاءة مخرجات المنظمات.

وعلى ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة يُمكن تركزها في السؤال الرئيسي التالي: ما واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية؟.

### أسئلة الدراسة:-

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مفاهيم وخصائص القيادة التحويلية وانعكاساتها الإيجابية في أداء المنظمات؟.
2. ما واقع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية في منظمات التعليم السعودي من وجهة نظر العاملين فيها؟.
3. ما هي متطلبات تفعيل نمط القيادة التحويلية؟.
4. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى إدراك العاملين في قطاع التعليم لأبعاد القيادة التحويلية في منظماتهم؟.

### أهمية الدراسة:-

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة التحويلية في أدبيات الإدارة، خاصةً وأنها تُعدُّ من الدراسات الحديثة في هذا الجانب من واقع عمل المنظمات المعاصرة في قطاع التعليم خاصةً مع أهمية قطاع التعليم في المجتمع الذي يُعدُّ الركيزة الأساسية لتوفير الأيدي العاملة وقيادات المستقبل اللازمة لأداء منظمات القطاعين العام والخاص، في كل مجتمع في ظل عصر يتسمُّ بالمتغيرات المطردة مما يعطي أكثر اهتماماً بتبني دراسة مفاهيم القيادة التحويلية في المنظمات المعاصرة.

### أهداف الدراسة:-

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفاهيم وخصائص القيادة التحويلية، وانعكاساتها الإيجابية في أداء المنظمات.

٢. الكشـف على واقع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية في منظمات قطاع التعليم السعودي من وجهة نظر العاملين فيها.

٣. تحديد متطلبات تفعيل نمط القيادة التحويلية .

٤. الكشـف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى إدراك العاملين في قطاع التعليم لأبعاد القيادة التحويلية في منظماتهم.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### مفهوم القيادة:

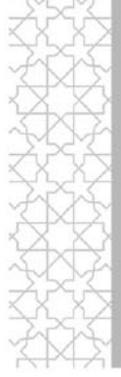
تتعدد التعريفات الموضحة لمفهوم القيادة، حيث تعرف بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق الاستمالة والتأثير؛ بقصد تحقيق هدف مُعِين" (٣)، وهذا المفهوم يجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الإداريين، واستمالتهم للتعاون في تحقيق أهداف المنظمة.

كما تعرف القيادة بأنها: "عملية التأثير في الآخرين؛ لتحقيق أهداف محددة" (٣)، في حين يرى آخرون أن القيادة: "ما هي إلا نشاط إداري يهدف إلى تعظيم الإنتاجية، وتنشيط الابتكار في حل المشكلات أو رفع الروح المعنوية والرضا" (٤).

والقيادة إحدى الوظائف الإدارية البارزة، وبالتالي فإن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مفهومي الإدارة ومفهوم القيادة إلا أنهم لا يعنيان الشيء نفسه.

فالدور القيادي يفرض على القائد التزامات وظيفية اجتماعية وشخصية، إذا لم يقيم بها يفقد القيادة، ولكنه يحتفظ بمركزه الإداري، وبصفه عامه فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد، أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن الإدارة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتسمى الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي (٥).

لذا فالمنظمات تحتاج إلى كل من الإدارة والقيادة، إذا أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها، وبالتالي فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة، والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئة التنظيم وظروفه المتغيرة.



وعلى ضوء هذه المفاهيم يتضح أن هناك معايير أساسية لوجود القيادة والتي تتمثل

في:

- وجود جماعة من الأفراد، يتفاعلون فيما بينهم بصفة مستمرة ومنظمة.
- ظهور شخص ذو سمات خاصة تتحد حوله الجماعة تحت قيادته، وتُعينه على التأثير في سلوك أعضائها.
- توافر الاقتناع لدى القائد وأتباعه بأهداف التنظيم والسعي نحو تحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة، بحيث تعود تلك الأهداف بالنفع على القائد والمرؤوسين وتُلبي رغباتهم المتنوعة.
- ويُصنف (سلزنيك) المهام الجوهرية للقيادة في المنظمات إلى أربع فئات وذلك على النحو التالي<sup>(٦)</sup>:
- المهمة الأولى: تتعلق بتعريف أو تحديد المهمة لدور المنظمة، وهو أمر في غاية الأهمية؛ نظراً للتغير السريع والمستمر في بيئته عمل المنظمة لذا يُعد هذا النشاط ديناميكي.
- المهمة الثانية: تحسين هدف المنظمة والذي يقتضي بناء السياسة داخل الهيكل التنظيمي وإقرار الوسائل المناسبة للوصول إلى النهايات المرغوبة.
- المهمة الثالثة: وهي الدفاع عن سلامة المنظمة، وهناك تتداخل القيم مع العلاقات العامة، فالقادة يمثلون منظماتهم عند العامة، وعند زملائهم فهم يحاولون إقناعهم بإتباع قراراتهم.
- المهمة الرابعة: تنظيم الصراع الداخلي.
- كما يشير البعض إلى أن مهام القادة الإداريين في المنظمات تتمثل في الجوانب الرئيسية التالية<sup>(٧)</sup>:
- التخطيط لتحديد الأهداف، واختيار الوسائل اللازمة لتحقيقها.
- التنظيم لإعداد الهياكل التنظيمية المناسبة للإدارة، وتحديد أنشطتها المختلفة، والجهاز البشري للتنفيذ.
- التوظيف لاختيار العاملين، والتثبت من كفاءتهم، والإشراف على تنفيذ الأنظمة المتعلقة بهم.

– الرقابة للتأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للقواعد والأصول؛ لتقويم الانحرافات، ومحاسبة المقصرين، ومكافأة العاملين المتميزين بإنتاجية عالية.

ويقدم آخرون مهاماً أخرى لقيادات المنظمات المعاصرة، والتي تعمل في بيئات متغيرة إلى أن تكون القيادة إبداعية تسعى لتصميم برامج للاقتراحات تشجع العاملين على تقديم قدر مستهدف من الاقتراحات بصفة دورية مع موضوعية تقييمها، وتحفيز أصحاب الاقتراحات المساعدة على التحسين، والتطوير، والأداء الإبتكاري المبدع<sup>(٨)</sup>.

كما يرى البعض أن القيادة يجب أن تراعي عند تصميم العمل أن يكون مثيراً، محفزاً، وممتعاً. يساعد على بلوغ أعلى مستويات من الإبتكارية، والإنتاجية العالية، ويمثل هذا الاعتبار قدرة القائد على إشعال روح المنافسة والابتكار في مرؤوسيه.

### الأنماط القيادية:

تنوعت النماذج التي عرفها المفكرون في دراساتهم الخاصة بتحديد الأنماط القيادية، وذلك في تحليلهم أسلوب القائد، وطريقته في ممارسة عمله، والقادة يتعاملون مع المرؤوسين وفقاً لأساليب متنوعة، تختلف باختلاف الأعمال المراد إنجازها وشخصية المرؤوسين.

وقد تركزت دراسات القيادة في القرن الماضي حول مدخلين متناقضين هي المدخل التسلسلي، والمدخل المساند حيث أجريت في الثلاثينيات من القرن الماضي العديد من الدراسات في هذا المجال، لاكتشاف أكثر الأنماط القيادية فاعلية تحت مختلف الظروف، ويمكن إبراز أهم الإنتاج الفكري في هذا المجال في النقاط التالية:

– دراسات ايوا<sup>(٩)</sup>؛ والتي خلصت إلى أن هناك ثلاثة أنماط قيادية تتمثل في: النمط الاستبدادي (الأوتوقراطي) الذي يركز القائد فيه السلطة في يده، وهو الذي يحدد الأنشطة ويوزعها على الأعضاء، ولا يشاركه أحد في اتخاذ القرارات، وهناك النمط الديمقراطي فيه مجال كبير للمشاركة بين القائد والجماعة في تنظيم الأنشطة وتوزيع الأعمال، أما النمط الثالث فهو النمط الحر الذي يسمح بصلاحيات أوسع للمرؤوسين، ومجهود أقل للقيادة في التوجيه والمتابعة وهذا النمط هو الأقل إنتاجية في المنظمات في حين كان النمط الديمقراطي أعلى في ناحية مستوى الأداء والرضاء الوظيفي .

– دراسات أوهايو<sup>(١١)</sup>؛ والتي هدفت للتعرف على الوظائف التي يؤديها القائد، وقد توصلت إلى مجموعتين من وظائف القيادة، الأولى الإشارة إلى تنظيم العمل، والثانية الحساسية إلى الآخرين، وقد توصلت إلى وجود نمطين من القيادات في المنظمات هما: النمط الأول أن القيادة المراعية لشعور العاملين، الراغبة في تكوين المناخ الملائم للعمل مع افتراض أن المرؤوسين يعملون ما بوسعهم من أجل الإنجاز، حيث ينجم عن هذا النمط الرضا الوظيفي، ودافعية عالية للأداء، والنمط الثاني هو القيادة التي تؤكد على الهيكلية، حيث تركز على التخطيط، والتنظيم، والرقابة، وتنسيق نشاطات المرؤوسين، وهنا تنتشر في التنظيم مظاهر الانخفاض في الرضا الوظيفي ودوران عمل عالي.

– دراسات ميتشيجن<sup>(١٢)</sup>؛ والتي هدفت إلى تحديد الأنماط السلوكية للقيادة، والتي تؤدي إلى الارتفاع بمستوى الأداء والرضا للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود نمطين يؤثران في أداء العاملين ورضاهم، وهما: نمط مهتم بالعمل، ويركز على الإشراف المباشر، والسلطة، والإنتاج، وتقويم الأداء، ونمط مهتم بالعاملين، حيث يهتم بتفويض المسؤوليات، والاهتمام بمصالح وحاجات العاملين، وتشجيعهم على الاندماج في الجماعة.

– دراسات هارفارد<sup>(١٣)</sup>؛ وهذه الدراسات خلصت إلى أنه في الجماعات الصغيرة يظهر نمطان من القادة هما: القائد الوجداني الاجتماعي، الذي يجعل من السهل على الآخرين التعامل معه، ويسعى إلى التغلب على الصراعات الناشئة داخل الجماعة للحفاظ على وحدتها، وهناك نمط قائد المهمة الذي يصدر المزيد من الاقتراحات والتعليمات في أنشطة تتعلق بالمهمة، ويمارس ضغوطاً متزايدة على الجماعة ليدفعها للهدف.

– دراسات دافعية العاملين<sup>(١٤)</sup>؛ وهو ما قام به (دوجلاس ماكجر يجور) من خلال آرائه بتقديم نظرية (X.Y) لفهم السلوك الانفعالي، ولتفسير أنماط القيادة في المنظمات، وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية.

وأشار إلى النظرية (X) تقابل السلطة التسلطية المهتمة بالإنتاج، والتي تركز حول تنظيم العمل، وإجرائه، في حين أن النظرية (Y) تتشابه مع أنماط القيادة الديمقراطية، والمهتمة بالآخرين، والعلاقات الإنسانية بالعمل، وترفع من نسبة الإنتاجية، والرضا الوظيفي.

– نموذج الشبكة الإدارية<sup>(١٥)</sup>؛ وهي من النماذج الأوسع انتشاراً؛ لتفسير السلوك القيادي في المنظمات، وهي دراسات كل من (بلاك و موتون) باستخدام الأنماط القيادية الموجودة في دراسات أوهايو بصيغة تفاعل بين هذين النمطين، حيث ينجم عنها خمس مجموعات أساسية، تعكس درجة اهتمام القادة في كل منها بدرجات مختلفة من محوري الاهتمام بالإنتاج أو محور الاهتمام بالعاملين، وبالعلاقات الإنسانية، لذا هناك نمط يمثل القيادة التسببية ويترك الأمور تجري دون تدخل، وهناك قائد يهتم بالإنتاج والأداء، مع الاستعداد للتضحية برضاء العاملين في سبيل الانجاز، وهو يمثل الخط التسلسلي، وهناك نمط القائد المهتم بمشاعر العاملين، ويعطي أدنى اهتمام لأداء العمل والإنتاج على حساب الاهتمام بدوافع المرؤوسين، وهناك نمط قيادي حرج يواجه مشكلات في تحقيق التوازن بين الاهتمام بكل من العمل والإنتاج من ناحية، وبين العلاقات الإنسانية من ناحية أخرى، أما النمط القيادي المثالي فهو الذي يستطيع أن يحقق التوازن والتعامل بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية، وأعلى تركيز على العمل والإنتاج؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

– نموذج (تنبوم و شميت)<sup>(١٦)</sup>؛ وهي من النماذج السلوكية، وقد أسفرت نتائج دراساتهما على وجود عدة أنماط للقيادة يختار القائد منها ما يلائمه وفقاً للموقف، حيث إن هناك قوى متعلقة بالقائد من حيث تأثيره بمجموعة من الدوافع لديه، وما يتمتع به من خبرة وقيم تسيطر عليه، ومدى الاعتماد على المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات، وهناك القوى المتعلقة بالمرؤوسين، ومدى رغبتهم في تحمل المسؤولية، فإذا كانت الرغبة عالية يختار القائد النمط الديمقراطي بعكس إذا لم يكن لديهم أدنى رغبة في تحمل المسؤولية، حيث يتجه القائد للنمط الأوتوقراطي وهناك القوى المتعلقة بالموقف، وهي عوامل تتعلق بالمنظمة وفق صيغة العمل والإنتاجية المطلوب تحقيقها ووقت تسليمها.

– نماذج الاحتمالات الموقفية<sup>(١٧)</sup>؛ ويتم تحديد الأنماط القيادية في هذا الاتجاه وفقاً للمواقف ومتطلباتها حيث يتطلب التشخيص هنا أن يقوم القائد بالنمط إلى أربعة مجالات وهي خصائص القائد، و خصائص المرؤوسين، وهيكل جماعة العمل، والعوامل التنظيمية، ومن أبرز نماذج هذا الاتجاه: النظرية الشرطية التفاعلية والتي تشير إلى أن

القيادة الناجحة تعتمد على مزج أسلوب القائد مع متطلبات الموقف، حيث يكون النمط القيادي هنا نوعين: النوع الأول: القائد الذي يركز على العلاقات مع العاملين، وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية، والنوع الثاني القائد الذي يركز على الإنتاجية والمهمة.

وهنا فالمتغيرات الموقفية تتمثل في العلاقات بين القائد وعضو التنظيم، وكذلك البناء الوظيفي للمهام وسلطة مركز القائد من حيث امتداد السلطة الشرعية العقابية ومن نماذج هذه الدراسات نموذج المسار والهدف<sup>(١٨)</sup> والتي بنيت على مفهوم التوقع والتي تقوم على مسلمة أساسية، وهي أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل حيث تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به، لذا تبرز في هذا الاتجاه القيادة الموجهة الذي لا يفوض السلطات، ولا يشترك في القرارات أحد، وكذلك القيادة الإنسانية المهمة بالمشاعر، وتبرز أيضا قيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وهناك أيضا القيادة المهمة بالاتجاه حيث يضع القائد الأهداف، ويعطي الثقة للأفراد ويساعدهم في تحقيق الأهداف.

ومن النماذج هنا أيضاً نظرية النضج<sup>(١٩)</sup>، حيث يقترح هذا النموذج مستوى السلوك القيادي الموجه، والمباشر أو السلوك القيادي المساند، وكلاهما يعتمد على نضج المرؤوسين، أو الفريق الذي يعمل تحت قيادة القائد لذا فإن نوع القيادة يتغير بدرجة النضج لدى المرؤوسين.

– نظرية التدعيم القيادي<sup>(٢٠)</sup>: والتي تهدف إلى الكشف من جوانب أخرى من السلوك القيادي في المنظمات، وهي مأخوذة من نظرية التعلم والتدعيم، وتقوم على ثلاثة فروض توضح العلاقة بين مبادئ التدعيم وبين سلوك المرؤوسين وهي: أن رضا المرؤوسين عن القائد يتحدد بمجموع قيم المنافع التي يحصلون عليها، ويؤثر على تفاعل قيم المنافع التي يحصل عليها المرؤوسين من القائد درجة توقف هذه المنافع على أداء المرؤوسين، مع تصميم وتوجيه العمل في تحديد مستوى أداء المرؤوسين، وأن منافع سلوك القائد تتفاعل مع درجة توقف هذه المنافع على أداء المرؤوسين، ومع تصميم وتوجيه العمل، ومع جدول التدعيم في تحديد درجة أداء المرؤوسين عند مستوى عال.

– القيادة الكاريزمية<sup>(٢١)</sup>؛ وهي تشير إلى وجود صفات نادرة يمكنها أن تحول فرد معين إلى قائد فعال، وهي تمثل في اتجاهات نظرية السمات القيادية، لذا فالزعامة هنا تشكل جاذبية متبادلة، تثير الدعم والقبول، وتنفيذ المهام بسبب قدرتها على التأثير على المرؤوسين، ولم يتفق الباحثون على الخصائص التي تؤكد مثالية زعامة القائد، كما أشاروا إلى وجود بعض الجوانب المظلمة في أداء هذا الخط القيادي الذي له أثره السلبي على سمعة المنظمات ومكانتها في المجتمع.

### النظريات الحديثة ( قيادة التغيير الفاعلة):

#### أولاً: القيادة التبادلية<sup>(٢٢)</sup>؛

وهي تؤكد على عملية التبادل، والمقايضة التي تحدث بين القادة، وزملاء العمل، ومرؤوسيه، وهو قائم على مناقشة القائد مع الآخرين حول ما هو مطلوب، والشروط المحددة للحصول على المكافآت على التميز في الإنجاز، وتعتمد القيادة التبادلية على نوعين من السلوك وهما: (المكافأة – الدعم) المشروطة، سواء كانت المكافأة والدوافع هنا سلبية أم ايجابية، والنوع الآخر اعتماد القائد على الإدارة بالاستثناء من خلال استخدام العقاب المشروط، وبعض الأفعال التصحيحية لمواجهة الانحرافات، حيث لا يتدخل القائد في التنفيذ إلا إذا لم يستطيع المرؤوسون الوفاء بمعدلات موضوعية للأداء فتدخل القائد هنا عندما تسوء الأحوال فقط؛ لضمان نجاح الواجبات التعاقدية.

#### ثانياً: القيادة التحويلية؛

مفهوم القيادة التحويلية؛ ارتبط تطور المنظمات على مدى ما يتوفر لها من قادة إداريين قادرين على توجيه أفراد التنظيم بكفاءة تحقيق أهداف المنظمات بفاعلية، ذلك أن النشاط الإداري في المنظمات يقوم على أساس توجيه جهود الأفراد، والجماعات، وتنظيمها، وتنسيق الأنشطة من خلال السلوك القيادي الذي يمارسه القائد، والذي يعمل على توجيه، وتحفيز المرؤوسين للرفع من الكفاءة الإنتاجية.

ويعرف الهواري القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين في الإنجاز، والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت نفسه عملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها"<sup>(٢٣)</sup>.

كما أشار آخرون إلى أن القيادة التحويلية: "هي ذلك النوع من القيادة الذي يتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير، وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية؛ لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة"<sup>(٢٤)</sup>. وهذا المفهوم يركز على أهمية الدور القيادي في التطوير، والابتكار الإبداعي في الأداء، دون الاقتصار على الدور القيادي التقليدي في توجيه وتحفيز الأداء.

ويرجع ظهور مفهوم القيادة التحويلية في مجال القيادة في عام ١٩٧٨م في أمريكا. حيث أشار Burns إلى أن القيادة تتركز في نمطين رئيسيين، حيث يتمثل النمط الأول: القيادة الإجرائية القائمة على مبدأ تبادل المنفعة، وهي علاقة غير ثابتة، ولا تستمر طويلاً، ومبنية على علاقة عمل ضمن إطار صريح أو ضمني للعقاب، والمكافآت في المواقف.

في حين أن النمط الثاني يمثل القيادة التحويلية؛ وهي عملية يقوم فيها القائد التحويلي والمرؤوسين بدعم كل منهما الآخر إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية<sup>(٢٥)</sup>. حيث أن القيادة التحويلية تمثل علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين مبنية على أساس العمل من خلال تشجيع القائد للعاملين على الأتساق، والتوحد مع المنظمة من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية بالاعتماد على الواقعية الحقيقية لهم، والتي تمثل في إشباع الحاجات العليا للمرؤوسين<sup>(٢٦)</sup>.

فالقيادة التحويلية من هذا المنظور تسعى إلى الوصول إلى الدوافع الخافية، والظاهرة لدى العاملين، ومن ثم العمل على إشباعها، واستثمار أقصى جهد لدى العاملين؛ للرفع من الكفاءة والإنتاجية للمنظمات.

وقد أشار Burns إلى أن أهم عناصر القيادة التحويلية تتمثل في جاذبية القائد كنموذج للمثل والسلوكيات المشتركة، والاستثارة الفعلية؛ ليكون المرؤوسين مبدعين ومبتكرين، والدافعية المستوحاة من أفعال القائد التي تؤثر في المرؤوسين، وتدفعهم إلى تمثيل خطواته مع الاهتمام بالاعتبارات الفردية والعدالة؛ نظراً لاختلاف قدرات كل فرد عن الآخر<sup>(٢٧)</sup>.

ويشير البعض إلى أن القيادة التحويلية: "ما هي إلا نمط قيادي يسري بين القادة والمرؤوسين، أو يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات

القائمة في التنظيم من خلال الإلهام، والإقناع والإثارة؛ لتحقيق مستوى عالٍ من الرؤية، والوضوح؛ لبلوغ الأهداف المرجوة<sup>(٢٨)</sup>.

وهناك من يرى أن القائد التحويلي: "هو الذي يسعى إلى رفع مستوى العاملين؛ لتحقيق الإنجاز، والتنمية الذاتية، خاصة في ظل الأحوال المتغيرة وغير المستقرة، وفي ظل بيئة عمل متطورة، عندما تصبح المنظمة أمام تحديات وتغيرات عالمية، ومحلية حيث يعمل القائد على تغيير موقفه وأسلوبه القيادي، ليكون أكثر مرونة، وإقبالاً على التغيير، كي لا يفقد السيطرة على مجريات الأمور في المنظمة"<sup>(٢٩)</sup>.

فالقائد التحويلي من خلال هذه المفاهيم هو: ذلك النمط القيادي الذي يدفع العاملين إلى إنجاز أكثر من المتوقع من خلال تقديم النموذج الذي يحتذي به في التنظيم، مع الاستثارة الفكرية الإبداعية لكافة العاملين من خلال عملية تفاعلية إنسانية بين أفراد التنظيم؛ لمواجهة كافة الظروف المتغيرة في بيئة عمل المنظمات.

### خصائص القيادة التحويلية:

تسعى القيادة التحويلية لإحداث تغييرات إيجابية في أساليب الأداء، حيث لا يقتصر ذلك على منح المكافآت أو تطبيق الجزاءات بالنسبة للعاملين، حيث أنه يؤدي دوراً في عملية تنمية تطوير المجموعات.

ويشير العديد من الباحثين إلى بعض السمات والصفات للقيادة التحويلية، وتوضح العناصر التالية أهم خصائص القائد التحويلي الفعال<sup>(٣٠)</sup>:

- له رؤية مستقبلية؛ فهو يخاطب ويوجه الأفراد، وفقاً لخصائص كل فرد، وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية.

- المصدقية: حيث أن الأفراد عادة يؤمنون بالنزاهة، واستقامة القيادة، لذا نجد أن العديد من يضحون بالكثير في سبيل إتباع رسالة ما أو رؤية القائد الملهم.

- القدرة على إشعار أعضاء التنظيم بالقدرة والثقة بالنفس، حيث يساعد القائد الأفراد على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة، أو في مستوى قدرات الأفراد.

ويشير البعض أن سمات القيادة التحويلية ليست محدودة فقط في مستوى الإدارة العليا في التنظيم، بل يمكن أن تكون في مختلف المستويات الإدارية الأخرى، وعلى ضوء ذلك فإن أهم العناصر القيادية لها تتمثل فيما يلي (٣١):

- الدافعية والإلهام: حيث يمتلك القائد التحويلي القدرة على إيصال توقعاته إلى الآخرين، حيث يسهم القائد في استثارة المرؤوسين للإنجاز بكفاءة، وإتاحة الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وإذكاء الحماسة، والعمل بروح الفريق الواحد.

- التفكير الإبداعي: حيث يسهم القائد في رفع مستوى تفكير العاملين بالتفكير الإبداعي، والتجديد في حل المشكلات، ومعالجة الأساليب القديمة بتبني الأساليب الحديثة، وقبول الأفكار المبتكرة.

- المشاعر الفردية: حيث يهتم القائد التحويلي بالمشاعر الفردية الشخصية لكافة أفراد التنظيم، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطور.

- التأثير الكاريزمي: ذلك أن القائد التحويلي يعد نموذجاً يقتدي به المرؤوسين، يوضح الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به، ولذا فالقائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير على المرؤوسين.

ويشير آخرون إلى أن نظرية القيادة التحويلية تتمثل في الآتي (٣٢):  
- يتمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة .

- وظيفة حضارية يسهم فيها القائد بنقل الأفراد من حوله نقلة حضارية .

- أهدافه عالية ومعاييرها مرتفعة .

- يتمتع باحترام الآخرين وحب تقليده .

- ذو جاذبية خاصة في شخصيته .

- يدير بالمعاني والقيم، ويطلق الشعارات والمصطلحات الخاصة برفع مستوى الأداء .

- يتصف بمظاهر الديمقراطية وحب المشاركة وتقبل الآراء المختلفة .

## أبعاد القيادة التحويلية:

وفقاً لمفاهيم القيادة التحويلية، ودورها الفعال في أداء المنظمات في بيئة عمل تتسم بالتغيير المطرد، فإنه يمكن تحديد أهم أبعاد القيادة التحويلية التطويرية في الاتجاهات التالية:

. الرؤية: وهي استحضار الصورة المستقبلية للمنظمة، لتحقيق التميز المرغوب لإيجاد الإحساس الانفعالي؛ لتحفيز الأفراد للعمل والالتزام به، حيث يسهم القائد التحويلي على توصيل فعّال للصورة المستقبلية للمنظمة لكافة أفراد التنظيم، وذلك بإرساء عدد من القيم التي تحكم المنظمة، وتحكم اتجاهها في المستقبل<sup>(٣٣)</sup>.

وهذا بعد هام في فن القيادة التحويلية؛ لصياغة رؤية مستقبلية واحدة مشتركة يتفق عليها الأفراد؛ لتكون واضحة للجميع، فالرؤية أساس أي تطوير وتغيير وتوجه يبرز حقيقة اتجاه القيادات في المنظمة.

. تمكين السلطة للمرؤوسين: حيث يشجع القائد التحويلي المرؤوسين على تحمل المسؤولية والاستقلالية في التنفيذ، والمشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات، مع مراعاة وضوح الأهداف والفوارق الفردية في المهارات والدوافع، ومكافأة المبدعين، والمحاسبة على الأخطاء وإعادة أساليب العمل لتتوافق مع تمكين المرؤوسين من تنفيذ المهام<sup>(٣٤)</sup>.

إن ذلك من شأنه أن يوفر بيئة عمل تتسم بالتعاون، والثقة، ونمط الاتصال المفتوح التي تسهل عملية التعاون المتبادل، والمشاركة، والدعم بين القائد والمرؤوسين. تطوير المرؤوسين: تعمل القيادة التحويلية على تشجيع النمو الذاتي للمرؤوسين من خلال تفويض المهام والمسؤوليات للمرؤوسين، وتوفير فرص التحدي في العمل، والمهارات الجديدة؛ لتتم عملية النمو والتطور بسهولة.

كما يعمل القائد التحويلي إلى استخدام إستراتيجية تسهم في تبني التفكير الإبداعي، والاستثارة الذهنية للمرؤوسين؛ لإيجاد تفاعل إيجابي متبادل مع الثقة؛ لتحقيق الرضاء الوظيفي أيضاً من خلال هذا النشاط<sup>(٣٥)</sup>.

إن هذا البعد يسهم بدرجة عالية في عملية التنمية التطويرية لقدرات العاملين، والتي تنعكس إيجابياً على الكفاءة الإنتاجية، وهو نشاط يتوافق مع متغيرات بيئة عمل

المنظمات المعاصرة لتقديم وسائل جديدة، ووجهات نظر وبدائل للرفع من مستوى الإنتاج لدى العاملين.

. التطوير والتغيير: حيث يرى العديد من الباحثين إلى أن أهم أبعاد القيادة التحويلية أن تكون قيادة فاعلة ضمن إدارة التغيير؛ لتطوير رؤية مشتركة، وبناء ثقافة مشتركة داخل التنظيم من خلال تقديم نموذج سلوكي يحتذى به للتطوير التنظيمي؛ لقيادة هيكلية التغيير في المنظمة، والقائد متفهم لديناميكية التغيير، ولديه القدرة على التعامل معها، والعمل بموجبها بكفاءة (٣٦).

### أهمية القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية تنظر إلى دور القائد على أنه يوفر صلة قوية بين السلوك القيادي، والثقافة التنظيمية، والجوانب الرمزية الأخرى في التنظيم، حيث أنها على المستوى الجزئي تؤكد على ردود الأفعال الخاصة للمرؤوسين لرؤية القائد، وتركز على فهم القادة أيضاً لتحقيق فهم ومعرفة أفضل للتوجه القيادي في المنظمة؛ لتحقيق الأهداف (٣٧). ويرى البعض أن المنظمة في مرحلة ما بعد البيروقراطية تقتضي تحالفاً ذا طبيعة مختلفة بين القائد والمرؤوسين، حيث تتطلب من قيادات المستقبل أن يقدروا الاختلافات الثقافية، والمتغيرات المتساوية في بيئة العمل؛ حتى يتمكن القادة من توفير أفضل السبل؛ لبقاء المنظمات وتحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال تبني مفاهيم القيادة التحويلية (٣٨).

### ويشير Groves إلى أن القيادة التحويلية تمتاز بعدد من الخصائص من أهمها (٣٩):

- . تهيئة الفرص؛ لتحمل المخاطر المختلفة.
- . تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم.
- . تؤكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل.
- . تتيح الفرص لعرض المهارات.
- . ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.
- . تسعى إلى تحويل المرؤوسين المتميزين إلى قادة.
- . تشجيع الإبداع والنمو المستمرين.

## القيادة التحويلية والتغيير:

يحيط بالقيادة العديد من المواقف المؤثرة في أنشطة القيادة وتتدخل عناصر عديدة في تحديد أسلوب التفاعل الضروري مع هذه المواقف كطبيعة العمل ما إذا كان نمطياً، أو قابلاً للتنبؤ والارتباطات الأخرى المرتبطة بتدخل جهات أخرى مؤثرة في التنظيم. وفي العصر الحديث اتسع نطاق المعرفة التنظيمية في نشاط العلوم الإدارية، لتقديم الأساليب المثلى التي يمكن أن تتكيف معها المنظمات، لمواجهة متغيرات بيئة العمل المتلاحقة.

والتطوير التنظيمي الحديث يعني أنه تغيير مخطط، ويشمل كل المنظمة، ويدار من قبل الإدارة العليا، ويهدف إلى زيادة فعالية وصحة المنظمة، وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم باستخدام المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية يقصد التأثير في قيم التنظيم وآراءه، حتى يتمكن التكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة<sup>(٤٠)</sup>. ويشير البعض إلى أن قيادة التغيير والتطوير التنظيمي تتسم بالعديد من الخصائص، من أهمها<sup>(٤١)</sup>:

- . أن تكون قيادة التغيير أسلوباً من أساليب الحياة.
  - . قيادة التغيير متعددة الجوانب.
  - . تتطلب قيادة التغيير ارتباط من قبل كل المشاركين.
  - . قيادة التغيير تعني بطرح التساؤلات الصحيحة، وإنشاء صلات وعلاقات.
  - . أن تدرك عدم الثبات في التغيير؛ لأنه عملية مستمرة في حياة المنظمات.
  - . قيادة التغيير تعني التنافس مع الذات وبناء التكامل.
- ومن خلال هذه الخصائص تبرز أهمية القيادة التحويلية في إدارة المنظمات المعاصرة للوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة؛ لأنها تتضمن في طياتها العديد من هذه الخصائص كالاتجاه نحو التطوير والابتكار، والدعم، والإقناع، والتقدير، والتطور.
- ومن خلال الطرح السابق فإن تحقيق التغيير يعد سمة أساسية للقيادة التحويلية، ذلك أن التغيير الذي يحدثه القائد التحويلي يركز على أسلوبين من التغييرات من خلال ما يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات المرؤوسين، بالإضافة إلى دور القائد التحويلي في

تغيير أساليب العمل وبناء ثقافة تنظيمية تتفق مع كفاءة الإنتاج؛ لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية<sup>(٤٢)</sup>.

فالتغيرات في سلوكيات المرؤوسين أحد المتطلبات الجوهرية لعملية التطوير التنظيمي بالإضافة إلى تطوير الجوانب التنظيمية الأخرى لإحداث تغييرات فعالة في البناء التنظيمي مع مشاركة وإدماج كافة المرؤوسين في هذا المجال.

ويرى البعض أن دور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير يتم من خلال التالي<sup>(٤٣)</sup>:  
- صياغة الرؤية: لتوفير معنى وغاية العمل الذي تقوم به المنظمة، وهي أساس العمل، وخطوة جوهرية؛ لإنجاح التغيير؛ لأنها تحفز الأفراد؛ لاتخاذ التصرفات السليمة، وتوضيح الاتجاه للتغيير وتساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.  
- الإستراتيجية: إن إدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ذلك أن الإستراتيجية؛ عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية، والرسالة حيث تسعى القيادة الفعالة على البناء، والالتزام؛ لتنفيذ استراتيجيات عقلانية رشيدة للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنظمة، مع إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد ومنحهم الصلاحيات والعمل بصورة جماعية بروح الفريق الواحد.

- الاتصال: إن أهم المهام الرئيسية للقادة التأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال؛ لإيصال الرؤية؛ لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل المرؤوسين في المنظمة، وأن يتم التصرف بأسلوب يتفق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية؛ لإيجاد فنانة لدى المرؤوسين لمراحل التغيير، وهي تبرز أهمية القيادة للتغيير المخطط لتحقيق القبول، والرضاء لهذه الإجراءات التطويرية.

- التزام وقناعة القيادة: وهو مطلب لإحداث التغيير المطلوب، ذلك أن أحد أهم أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير، لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

- التحفيز والإلهام: وهو نشاط مهم؛ لإنجاز العمل مع ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد، وقيمهم، واهتماماتهم، وتطبيق التحفيز الملائم من التميز والإبداع في الأداء وهو دور رئيسي في نشاط القيادة التحويلية.

تمكين العاملين؛ وهو أحد السمات الجوهرية للقيادة التحولية. ذلك أن الافتراض الرئيسي إلى فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية، لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لواقع الأداء، واحتياجاتهم، حيث إن ذلك يتطلب قيادة تؤمن بالمشاركة، والتشاور، والثقة، والتفويض، حيث أن القيادة التحولية تسهم في إيجاد السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الأهداف.

وعلى ضوء ذلك فإن التغيير هو تحرك ديناميكي يستخدم أساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق أهداف محددة، والقيادة التحولية من خلال مفاهيمها وأبعادها تمثل بعداً هاماً؛ لنجاح عملية التغيير المرجوة في المنظمات، فوظيفة القائد التحولي هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع المرؤوسين بالحاجة إلى التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل ولذا فلا بد له من اختيار نموذج في التغيير ومسارته ووضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات لتحقيق الأهداف بفاعلية.

كما أن الطرح السابق حول مفاهيم وخصائص القيادة التحولية وأهميتها لتطوير الأداء في المنظمات بشكل عام، يمكن التوصل لأبعاد نموذج للقيادة التحولية كمدخل للمنظمات التعليمية الفعالة في عالم سريع التغيير يركز على خمسة أبعاد وهي على النحو التالي :

- فلسفة التغيير الواقعية التي تقوم على وجود إرادة تؤمن بالقيام بالتغيير مع وجود رسالة توضح كيفية تحقيق الرؤية الواقعية لمستقبل المنظمة .
- المناخ التنظيمي المساند لفتح قنوات اتصال حقيقية لإيجاد رؤية ورسالة مشتركة والارتقاء باحتياجات العاملين واستثمارهم واحترام الآراء المتنوعة ووجهات النظر البديلة.
- التخطيط المستقبلي من خلال مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة في عملية التخطيط الشامل وإعداد خطة إبداعية للاستراتيجيات الخاصة بالأنشطة والمسئوليات والمتطلبات البشرية والمادية وتحديد القضايا الرئيسة التي ستمثل محور عمل المنظمة في فترة الخطة.

الإشراف والمتابعة الإبداعية من خلال السماح بتجريب الأفكار الإبداعية وتعميمها عند التأكد من صلاحيتها والثقة بمواهب العاملين وقدراتهم والتفويض المدروس للسلطة واحترام الآراء المتنوعة ووجهات النظر البديلة والمشاركة في حل مشكلات التنظيم

التقييم الموضوعي ويتم ذلك من خلال وجود مؤشرات أداء عالية وبرامج تقييم داخلية وخارجية.

إن مفهوم القيادة لا يقتصر فقط على تلك الفئة الموجودة في مستوى الإدارة العليا، حيث أنه من خلال المفاهيم السابقة للقيادة أن ما يطلق عليه المديرين في العديد من المنظمات يشغلون مناصباً في كافة المستويات الإدارية من عليا ووسطى وتنفيذية طالما أنهم مسئولون عن تحقيق الانجاز من خلال توجيه أعمال الآخرين، فالقائد (المدير) هنا يمارس وظائفه عند كل مستوى وان اختلفت الأهمية النسبية لهذه الوظائف والوقت المستغرق في تنفيذها<sup>(٤٤)</sup>.

لذا فإن فئة القيادات موجودة في كافة المستويات الإدارية طالما أن هناك فرداً مسئولا عن إنجاز بعض الأهداف التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة عند كل مستوى، حيث تختلف مسميات أصحاب هذه الوظائف وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها، فالقيادة الفعالة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين المدير (القائد) للمنظمة ومجموعة العاملين معه في موقف جماعي معين تهدف إحداث التأثير عليهم لتحقيق الأهداف المحددة.

### الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات الأجنبية ذات الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية في المنظمات، ما قام به (Bass)<sup>(٤٥)</sup> عام ١٩٩٧م، حول القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، وذلك بهدف إبراز دور القادة التحويليين في تحفيز العاملين، وبتشجيع الشعور بالاهتمام بالعمل من خلال تأثير شخصية القيادة في التنظيم، ومن أهم نتائج الدراسة:

إن التدريب نشاط مهم في حياة قيادات المنظمات؛ ليتعلموا أساليب الوصول إلى الهدف واكتساب المهارات والقيم؛ لكي يصبحوا قادة تحويليين، كما أن القادة التحويليين يعملون على توسيع وتعميق اهتمامات المرؤوسين ويقومون أيضاً بزيادة

الوعي لديهم لتقبل كافة المهام الموكلة لهم، والعمل على إثارتهم، لتحقيق أهداف التنظيم.

كما قام كل من ( Bass & Steidlmeier )<sup>(٤٦)</sup> عام ١٩٩٨م، بدراسة عن العلاقة بين علم الأخلاق والشخصية القيادية التحويلية الحقيقية وذلك بهدف استعراض العلاقة بين علم الأخلاق، ومبادئ القيادة التحويلية، ودورها في التطوير التنظيمي، والكشف ما إذا كانت القيادة التحويلية تسهم في بروز نشاط قيادي غير أخلاقي فيما يتعلق بكاريزما القيادة.

ومن أهم النتائج أن القيادة التحويلية الفعالة تعتمد على البعد الأخلاقي والمكونات التالية: التأثير الكاريزمي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاحترام الفردي، كما أسفرت النتائج عن أن المنظمات المتنوعة، والمستقلة، وشبكات الأعمال الحديثة، بحاجة إلى القيادة التحويلية من أجل أن تعمل على الإبداع والتطور لأفضل جهود المرؤوسين.

وفي بحث لكل من ( Marion & UHL-Bien )<sup>(٤٧)</sup> عام ٢٠٠٢م، عن نظرية التعقيد في القيادة مقابل نظرية التحول، وذلك بهدف المقارنة بين نظرية القيادة التحويلية ونظرية التعقيد في القيادة، من خلال أن النظريتين تركز على عمليات صنع التحول من أجل تحفيز وتنشيط الفاعلية التنظيمية، فقد توصل الباحثان إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تتحقق بشكل كامل ضمن سياق معين من الاستقلال الشبكي المتداخل، ويمكن لها أن تشكل النظرية الأوسع للقيادة المعقدة، كما أن القائد التحويلي يسعى إلى تحقيق الاحتياجات والمتطلبات العليا مستخدماً في ذلك شخصية المرؤوس بالكامل، ومن خلالها يعمل على بناء ثقافة للفاعلية التنظيمية.

وتشير نتائج دراسة كل من ( Bono )<sup>(٤٨)</sup> عام ٢٠٠٣م، حول تأثير القيادة التحويلية وعدم الفهم الدقيق لخصائصها في التنظيم أنه يمكن تفسير آثار القيادة التحويلية من خلال كيفية شعور المرؤوسين حول أنفسهم، وحول مجموعاتهم فيما يتعلق بفاعليتهم وفاعلية مجموعاتهم، كما أن القيادة التحويلية يمكن أن تكون فاعلة عبر ظروف مختلفة، حيث أن الهياكل التنظيمية في بعض المنظمات قد تكون داعمة لتأثير القيادات التحويلية مما يتطلب تطويرها لمواكبة متغيرات بيئة العمل.

في حين أن نتائج دراسة كل من (Barbuto & Marx) (٤٩) عام ٢٠٠٠م، حول الحوافز وسلوكيات القيادة التحويلية في المنظمات، أشارت إلى أن القادة التحويليين يمتلكون القوة العاطفية والرمزية للتغيير التنظيمي، ويرتبط الذكاء العاطفي أحياناً للقادة باستخدامهم للسلوكيات التحويلية، كما أسفرت النتائج أن القيادة التحويلية يمكن أن توصف بأنها: عملية تحفيز المرؤوسين من خلال الإيجاء بالقيم والمثل العليا، كما أن القادة يمتلكون القدرة على توضيح الرؤية للمستقبل.

كما أشارت نتائج دراسة كل من (Piccolo & Colquitt) (٥٠) عام ٢٠٠٦م، خصائص القيادة التحويلية إلى أن ظهور مفهوم القيادة التحويلية في حياة المنظمات المعاصرة يعد أحد أكثر المداخل شيوعاً في فهم فاعلية القيادة، كما أسفرت النتائج على أن سلوكيات القائد المحددة يمكن أن تستثير المرؤوسين إلى مستوى متميز من التفكير الإبداعي، كما أن من خلال التأثير الكاريزمي لشخصية القائد التحويلي يعزز الفهم لدى المرؤوسين بالقيم، والمثل الجديدة للتنظيم، وتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات.

كما قام (Supising) (٥١) عام ٢٠٠١م، بدراسة هدفت إلى تعرف نمط القيادة التحويلية الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية بالمنطقة التعليمية الثامنة في أمريكا، حيث توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى جيد، حيث اتفق المديرون ذوو الخبرة أكثر من أحد عشر عاماً بممارستهم للتأثير المثالي، والإثارة، والتحفيز العقلي، والاعتبارات الفردية، وهي مجالات القيادة التحويلية بدرجة عالية.

كما قام (Lucks) (٥٢) عام ٢٠٠٢م، بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العامة في نيويورك وبين واقعية المعلمين حيث بينت النتائج عدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية لها أثر في واقعية المعلمين في المدارس بحال تطبيق الدراسة، وفي دراسة أخرى مشابهة حول العلاقة بين النمط القيادي التحويلي ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي.

وأسفرت نتائج دراسة (Griffith) (٥٣) عام ٢٠٠٤م، عن أن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات بما في ذلك المنظمات التعليمية

الحكومية، وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط عالي بين درجة ممارسة القيادة التحويلية والرخاء الوظيفي للعاملين.

ومن الدراسات العربية في مجال القيادة التحويلية ما قام به (زايد)<sup>(٥٤)</sup> عام ١٩٩٩م، حول تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، وذلك بهدف التعرف على حقائق الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيرات في بيئة العمل المصرية، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين نمطي القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، وبين الانتماء التنظيمي للعاملين، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير، وتأثير تلك الممارسات في رضا العاملين الوظيفي وقدرتهم على تطوير العمل، كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية عالية للقيادة التحويلية مقارنة بالنمط التبادلي من خلال التأثير في تطوير أساليب العمل.

كما أجرى (الهاللي)<sup>(٥٥)</sup> عام ٢٠٠١م، دراسة حول استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، من خلال توضيح أنماط القيادة لدى قيادات الجامعة في بعض الكليات الجامعية، والكشف عن المقصود بالقيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى عمداء الكليات أعلى بكثير من رؤساء الأقسام، وأن مفاهيم القيادة التحويلية في المنظمات العربية التعليمية لا تطبق بفاعلية مما يتطلب المزيد من الدراسات العلمية في هذا الجانب.

في حين أسفرت نتائج دراسة (الغامدي)<sup>(٥٦)</sup> عام ١٤٢١هـ، حول القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات التحويلية، أن القيادات الأكاديمية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الوظيفة والتخصص، ولا توجد فروق وفقاً لمتغير الجامعة.

كما أجرى (العامري)<sup>(٥٧)</sup> عام ٢٠٠٢م، دراسة حول السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، ومن أهم نتائجها: أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإيثاري، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير،

والكياسة) متدني في هذه الأجهزة، كما أن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين.

أما بالنسبة لمدى توفر سمات القيادة التحويلية في المؤسسات العامة السعودية، فقد قام الباحث نفسه (٥٨) عام ١٤٢٢هـ بإجراء هذه الدراسة على هذا القطاع ومن أهم النتائج:

إن مديري هذه المؤسسات يتمتعون بمستوى متدني في كل خصائص القيادة التحويلية، مما يدل على عدم رضاء الموظفين في هذه المؤسسات عن أوضاع القيادة لديهم.

كما أشار غالبية المبحوثين إلى أهمية التغيير وضرورته في المؤسسات العامة مما يتطلب قيادات تحويلية فاعلة؛ لتحقيق التوجه الإيجابي للتغيير، والاقتران بأهمية وجوده. وأجرى كل من (عباس الشريف ومنال محمد) (٥٩) عام ٢٠٠٩م، دراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم، حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، والمعلمات، وقد يعزى ذلك اعتقاداً من أن أفراد العينة يدركون أهمية الجانب الأخلاقي في العمل التربوي والذي ينعكس على الممارسة القيادية في حين كان الاهتمام بالاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة.

كما أجرى (مصطفى) (٦٠) عام ٢٠٠٢م دراسة حول تحديد ممارسات القيادة التحويلية التي تميز أداء مديري المدارس، وذلك بهدف وضع تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة المصري في ضوء نمط القيادة التحويلية والمعايير العالمية لمدير المدرسة في ظل المتغيرات العالمية، ومن أهم نتائج الدراسة: أن مديري المدارس يستخدمون ثلاثة أنماط قيادية وهي النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي، حيث اتضح تدني درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية في هذه المدارس.

وفي دراسة مشابهه على البيئة المدرسية الأردنية أسفرت نتائج دراسة (بني عطا) (٦١) عام ٢٠٠٥م، من أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية لنمط القيادة التحويلية كانت متوسطة، أما دراسة العنزي (٦٢) عام ٢٠٠٥م، فقد أسفرت عن

انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس السعودية مع انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

كما أجرى (الكساسبة وآخرون) (١٣) عام ٢٠٠٩م، دراسة حول تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة؛ وذلك بهدف الكشف عن المتطلبات المادية، والمعنوية للتحويل إلى منظمات القطاع الخاص العربية مع محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، ومن أهم نتائج الدراسة: أن نمط القيادي التحويلي الذي يعتبر الموظف شريكاً لا أجيراً، ويثق بالعاملين ويؤمن بطاقتهم يسهم في رعاية مفهوم المنظمة المتعلمة وتطويرها، كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة بين القيادة التحويلية من جهة، وبناء منظمة التعلم من جهة أخرى.

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة يتضح أهمية دراسة مفاهيم القيادة التحويلية في المنظمات المعاصرة خاصة في ظل اتسام بيئة عمل هذه المنظمات بالتغير المستمر والمطرّد؛ للكشف عن مشكلاتها لتعزيز التطوير التنظيمي، ولتطوير المنظمات لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. حيث أكدت ذلك غالبية الدراسات الأجنبية من حيث أهميتها في شبكات الأعمال الحديثة كما جاء في نتائج دراسة كل من (Bass & Steidlmeier)، و (Griffith)، و (Piccolo & Colquitt).

وبالرغم من اتفاق الدراسات على أهميتها إلا أن واقعها في المنظمات العربية مازال دون الحد المطلوب كما أشارت إليه نتائج دراسة كل من الهلالي والغامدي والعامري وبني عطا، كما أشارت بعض النتائج إلى أهميتها في التأثير على المرؤوسين نحو الأداء بفاعلية كما جاء في نتائج دراسة كل من (Bass)، و (Marion & UHL-Bien)، و (Barbuto & Marx)، ودراسة (زايد). ولعل ما يميز الدراسة الحالية هو تطبيقها على العاملين في أهم منطمتين للتعليم في المملكة العربية السعودية ممثلة في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم نظراً لأهمية مخرجاتها وهذا التوجه يتفق مع نتائج دراسة الكساسبة وآخرون من أن تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية يسهم في رعاية مفهوم المنظمة المتعلمة وتطويرها وكذلك وجود علاقة بين القيادة التحويلية من جهة، وبناء منظمة التعلم من جهة أخرى.

## منهجية الدراسة:-

### منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة أهداف الدراسة، والأسئلة التي تسعى الدراسة الإجابة عليها، فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع أثناء تطبيق الدراسة الميدانية، حيث يهتم هذا الأسلوب بوصف الظاهرة وصفاً جيداً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً؛ لتوضيح خصائصها، ومقدار الظاهرة، وحجمها للوصول إلى استنتاجات لحل مشكلة الظاهرة المراد دراستها (٦٤).

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على العاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، ممثلاً بوزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي، بمقارها في مدينة الرياض، وقد تم استقصاء البيانات واستيفاء معلومات هذه الدراسة مع بداية العام الدراسي ١٤٣١-١٤٣٢هـ، وفقاً للتوقيت العام للدراسة بالمملكة العربية السعودية.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع التعليم السعودي ممثلاً بوزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي وذلك في مقرها الرئيسي بمدينة الرياض، حيث تم اختيار هذا القطاع؛ نظراً لأهميته في المجتمع مع التحولات والمتغيرات في خصائص المجتمع من حيث التحول إلى مجتمع المعرفة، وتبني مفاهيم اقتصاد المعرفة، والاهتمام بالتطور التقني والمعرفي وفقاً لاتجاهات خطط التنمية السعودية، ومواكبة لتطور نشاط هذا القطاع، وأهمية مخرجاته لسوق العمل، مما يمنح أهمية عالية لقيادات هذا القطاع لتحقيق الأهداف التنموية المرجوة من قطاع التعليم. وقد تم استبعاد فئة من العاملين في هاتين الوزارتين من المستخدمين وذوي المراتب الوظيفية الدنيا أقل من المرتبة (٤) للتأكد من قدرة مجتمع الدراسة على الإجابة على أداة الدراسة، بالإضافة إلى استبعاد القيادات العليا والوسطى من هذا المجتمع، وقد بلغ مجتمع الدراسة في وزارة التربية والتعليم (١٣٢٦) مفردة، في حين بلغ المجتمع في وزارة التعليم العالي (٦٤٧) مفردة.

## عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، خاصة منسوبي وزارة التربية والتعليم فقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل (١٥%) من حجم المجتمع الكلي لتمثيل هذا المجتمع من العاملين بمقر الوزارتين الرئيسي في مدينة الرياض، حيث بلغت نسبة عينة المجتمع من العاملين بوزارة التربية والتعليم (٩,١٩٨) مفردة، في حين بلغت نسبة عينة المجتمع من العاملين بوزارة التعليم العالي (٥,٩٧) مفردة وعلى ضوء هذه النسب فقد تم تطبيق أداة الدراسة بواقع (٣٠٠) مفردة من المجتمع الكلي للدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة على (١٠٠) مفردة من العاملين في وزارة التعليم العالي، و (٢٠٠) مفردة من العاملين في وزارة التربية والتعليم وذلك بواقع (١٠٠) مفردة من العاملين الذكور، و (١٠٠) مفردة من العاملات الإناث نظراً لوجود وكالة مستقلة لهم في وزارة التربية والتعليم. وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة عشوائياً حسب تواجدهم في مكاتبهم أثناء توزيع الاستبانة بالنسبة للذكور، أما بالنسبة للإناث فقد تم توزيعها بواسطة أحد العاملين في إدارة العلاقات العامة ليتم توزيعها بالأسلوب نفسه.

وبعد توزيع (٣٠٠) استبانته على أفراد العينة فقد جاء التوزيع والردود على النحو التالي:

### جدول رقم (١)

#### التوزيعات التكرارية لمجتمع الدراسة وفقاً لتوزيع أداة الدراسة

الجهة	عينة الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل		
							ذكور	إناث
وزارة التربية والتعليم	١٠٠	١٠٠	٨٩	٢	٨٧	% ٨٧	٨٧	
	١٠٠	١٠٠	٨٤	-	٨٤	% ٨٤		
وزارة التعليم العالي	١٠٠	١٠٠	٨٧	-	٨٧	% ٨٧		
المجموع	٣٠٠	٣٠٠	٢٦٠	٢	٢٥٨	% ٨٦		

ويلاحظ من بيانات الجدول رقم (١) أنه قد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة كاملاً بواقع (٣٠٠) استبانته، وقد بلغت الردود (٢٦٠) استبانته استبعد منها استبانتان لعدم

إكمال بياناتها حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٥٨) استبانته وذلك بنسبة عائد (٨٦%) وهي نسبة ردود عالية. مهدت البدء في تحليل البيانات الواردة عنها.

### أداة الدراسة:

اعتماداً على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، والمراجع العلمية من خلال الموضوعات ذات الصلة بالدراسة وأهدافها، فقد تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية كأداة لجمع البيانات، حيث اشتملت على جزأين:

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

**الجزء الثاني:** اشتمل على عبارات خاصة بأبعاد القيادة التحويلية الرئيسية وهي مدى توافر التشجيع على الابتكار والإبداع في القيادة، ومدى تأثير كاريزما القيادة على العاملين، ومدى توافر الاعتبارات الفردية في القيادة بالمنظمات مجال تطبيق الدراسة.

وقد تم صياغة عبارات الاستبانة بطريقة تتيح للمبحوث فرصة الإجابة عليها وفقاً لتدرج مقياس ليكرت الخماسي الإحصائي، الذي يعطي قيمة إحصائية متدرجة تمثل الأهمية النسبية لكل إجابة، حيث اعتمد الشكل المغلق للإجابة الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال ممثلاً في عبارات محاور الدراسة الرئيسية وذلك على النحو التالي: موافق تماماً= (٥)، موافق= (٤)، غير متأكد= (٣)، غير موافق= (٢)، غير موافق تماماً= (١).

وقد اعتمد قياس درجة الأهمية للإجابة عن العبارات وفقاً لقياس درجات المتوسط الحسابي الموزون على النحو التالي:

- . المتوسط من ٤,٢١ – ٥,٠٠ يدل على الأهمية العالية جداً لمضمون العبارة.
- . المتوسط من ٣,٤١ – ٤,٢٠ يدل على الأهمية العالية لمضمون العبارة.
- . المتوسط من ٢,٦١ – ٣,٤٠ يدل على الأهمية المتوسطة لمضمون العبارة.
- . المتوسط من ١,٨١ – ٢,٦٠ يدل على الأهمية الضعيفة لمضمون العبارة.
- . المتوسط أقل من ١,٨٠ يدل على الأهمية الضعيفة جداً لمضمون العبارة.

### صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق أداة الدراسة فقد تم عرضها على مجموعة محكمين في صورتها الأولية، وعلى ضوء ملاحظاتهم فقد تم اعتمادها وإضافتها للأداة للوصول إلى شكلها النهائي لتوزيعها على عينة الدراسة.

كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، وحساب معامل الثبات النهائي للأداة حيث بلغ وفقاً لمقياس كرونباخ ألفا = ٠,٩٠١١ وهو معامل ثبات مرتفع جداً. تحليل بيانات الدراسة:-

### أولاً : الخصائص الشخصية:

#### جدول رقم (٢)

#### التوزيعات التكرارية للخصائص الشخصية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص الشخصية
١١,٢ %	٢٩	سنوات الخبرة
		من (١) إلى أقل من (٥) سنوات
٣٨ %	٩٨	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات
٥٠,٨ %	١٣١	عشر سنوات فأكثر
٤,٦ %	١٢	العمر
		أقل من (٢٥) عام
٢٦,٤ %	٦٨	من (٢٥) إلى أقل من (٣٥) عام
٦٩ %	١٧٨	من (٣٥) عام فأكثر
٧ %	١٨	المؤهل
		الثانوي فأقل
٣٢,٢ %	٨٣	دبلوم بعد الثانوي
٤٧,٣ %	١٢٢	بكالوريوس
١٠,١ %	٢٦	دبلوم عالي
٣,٤ %	٩	دراسات عليا

يتضح من بيانات الجدول رقم (٢) الخصائص الشخصية للمبحوثين من العاملين في قطاع التعليم مجال تطبيق الدراسة، حيث اتضح أن غالبية المبحوثين بنسبة (٥٠,٨%) لديهم سنوات خبرة من عشر سنوات فأكثر، بينهم أصحاب الخبرة من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات وذلك بنسبة (٣٨%) كما أن غالبية المبحوثين بنسبة (٦٩%) أعمارهم من خمسة وثلاثين عاماً فأكثر، وهي بيانات تتفق نسبياً مع سنوات الخبرة، في حين أن غالبية المبحوثين بنسبة (٤٧,٣%) من حملة مؤهل البكالوريوس

بينهم حملة دبلوم بعد الثانوي وذلك بنسبة (٣٢,٢ %) ويلاحظ قلة أعداد حملة الدراسات العليا حيث بلغت نسبتهم (٣,٤ %).

وبصفة عامة فإن هذه البيانات تعكس قدرة إجابة المبحوثين على عبارات الاستبانة من واقع خبرات عملية جديدة في العمل.

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية:

(\* الاعتبارات الفردية:

### جدول رقم (٣)

بيانات إجابات المبحوثين حول مدى توافر الاعتبارات الفردية في القيادة

العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق تماماً	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		
								%	
تشعرنى القيادة بالتقدير عندما أؤدي عملاً جيداً	١٤,٦	٢٠,١	٩,٧	٣٦,٢	١٩,٤	١,٣٦٤	متوسطة	%	
يركز على نواحي القوة والقدرة لكل موظف	١١	٢٨,٢	٨,٧	٣٥,٣	١٦,٨	١,١١٩	متوسطة	%	
يعطي انتباهاً خاصاً لكل موظف يعمل معه	٦,٨	١٨,١	٨,١	٨٤,٢	١٨,٨	١,١٨٢	ضعيفة	%	
يهتم بالأمر المتعلقة بالموظفين كاهتمامه بسير العمل	٥,٨	١٧,٢	٦,٨	٤٧,٢	٢٣	١,١٧٨	ضعيفة	%	
يعلم الجميع ويدربهم للرفع من مهاراتهم	٩,٧	٢١,٧	١٠,٤	٤٠,٨	١٧,٥	١,٢٦٤	متوسطة	%	
يتأكد من تحقيق حاجات الموظفين وريغباتهم	٨,٤	١٢,٦	٤,٩	٤٦	٢٨,٢	١,١٢٣	ضعيفة	%	

توضح بيانات الجدول رقم (٣) مدى توافر الاعتبارات الفردية في السلوك القيادي لدى الأجهزة مجال تطبيق الدراسة. حيث يلاحظ تدني الاهتمام بغالبية الاعتبارات الواردة في عبارات هذا المحور الذي يمثل بعداً هاماً من أبعاد السلوك القيادي للقيادة التحويلية.

حيث إن أهم الاعتبارات توافراً بدرجة متوسطة كان في تركيز القيادة على قدرات الموظفين، والجانب الآخر تمثل بالتقدير للموظفين الذين يؤدون عملاً جيداً متميزاً، وأيضاً يعلم الجميع ويدربهم للرفع من مهاراتهم، في حين أن الاعتبارات الأخرى كانت بدرجة ضعيفة لدى السلوك القيادي في منظمات التعليم مجال تطبيق الدراسة من وجهة نظر العاملين.

### \* التشجيع على الابتكار والإبداع:

#### جدول رقم (٤)

بيانات إجابات المبحوثين حول مدى توافر التشجيع على الابتكار والإبداع في القيادة

العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق تماماً	غير موافق	المتوسط	المعياري الانحراف	درجة الموافقة
يقترح طرق وأساليب جديدة لتنفيذ الأعمال	٩.٨	١٣.٣	١٠	٤٤	٢٣	٢.٤٣	١.٢٤١	ضعيفة
يوضح كيفية النظر إلى المشكلات من زوايا جديدة ومختلفة	١٦.٢	٢٩.٤	٧.١	٣٠.٤	١٦.٨	٢.٩٨	١.٣٨٥	متوسطة
يبحث عن الآراء المختلفة المتميزة ويشجع عليها	٢٢.٦	٤٢	٥.٨	١١.٢	١١.٣	٣.٥١	١.٣٦٦	عالية
يشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم	١٢.٦	٢٣.٣	٩.١	٣٢.٧	٢٢.٣	٢.٧١	١.١٥٥	متوسطة
تحفز آراؤه إلى التفكير في التعامل مع مشكلات العمل بطرق جديدة	٩.١	٢٤.٩	٨.٧	٣٧.٥	١٩.٧	٢.٦٦	١.٢٩١	متوسطة
الاقتراحات المتميزة للموظفين توضع محل التنفيذ والتقدير	١٤.٢	٣١.١	٧.٨	٣٠.٧	١٦.٢	٢.٩٦	١.٣٥٦	متوسطة
يعطي رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل لإبداعات الموظفين	١٣.٣	٢٨.٥	٨.٤	٣٠.٤	١٩.٤	٢.٨٦	١.٣٧٢	متوسطة

توضح بيانات الجدول (٤) مدى توافر بعد التشجيع على الابتكار والإبداع في السلوك القيادي لدى الأجهزة مجال تطبيق الدراسة، والتي تعد أبعاداً هامة في السلوك القيادي التحويلي في هذه المنظمات، حيث كان أهم هذه الأبعاد هو بحث القيادات عن الآراء المختلفة المتميزة، والتشجيع عليها، حيث تعد العبارة الوحيدة التي جاءت بدرجة أهمية عالية، وذلك بمتوسط (٣,٥١)، في حين أن بقية الاعتبارات الأخرى جاءت بدرجات متوسطة، أما أقل هذه الاعتبارات توافراً من وجهة نظر العاملين في القطاع التعليمي فقد كان في: اقتراح القيادات طرق وأساليب جديدة لتنفيذ الأعمال حيث جاءت بدرجة أهمية ضعيفة وفقاً لآراء الباحثين.

### (\* التأثير الكاريزمي للقيادة:

#### جدول رقم (٥)

#### بيانات إجابات الباحثين حول مدى التأثير الكاريزمي للقيادة

العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط	المعياري الانحراف	درجة الموافقة
يشعر الموظفون بارتياح لوجوده في الإدارة	٣٦,١	٣٣,٧	٨,٧	١٦,٢	٣٦,١	٣,٥٩	١,٣٤٧	متوسطة
يحظى باحترام الجميع	٢٠,١	٣٥,٦	١١,٣	٢٢,٧	١٠,٤	٣,٣٢	١,٠٧٩	متوسطة
يتحدث بتفؤل عن المستقبل	٨,١	١٩,٤	٨,١	٣٩,٢	٢٥,٢	٢,٤٦	١,٢٧٨	ضعيف
يراعي الجوانب والقواعد الأخلاقية في تعامله	١٣,٣	٢٢	٩,٤	٣٥,٩	١٩,٤	٢,٧٤	١,٣٦١	متوسطة
يشعر الموظفون بالحماس والإخلاص في العمل	١١,٣	٢٧,٥	٧,٨	٣٨,٢	١٥,٢	٢,٨٢	١,٣٠٠	متوسطة
يعدّ قدوة في أخلاقه وتصرفاته	١٣,٩	٢٧,٢	١٠	٤٠,٥	٨,٤	٢,٩٨	١,٢٠١	متوسطة
يمثل رمز النجاح والانجاز في الإدارة	١٦,٢	٣٦,٩	٧,٤	٢٨,٥	١١	٣,١٩	١,٣٠٩	متوسطة
يشعر الموظفون معه بالتصرف كقادة ومسئولين عن الأعمال	١٠,٧	١٦,٥	٩,١	٤٢,٧	٢١	٢,٥٣	١,٢٨٣	ضعيف
يثق الموظفون بقدرته للتغلب على العقبات التي تواجههم	١٨,٤	٢٢	٩,٧	٣٠,٤	٩,٤	٣,٢٠	١,٣٠٦	متوسطة
يجعل الموظفون على بينة بالأهداف العامة للجهاز الإداري والشعور بالفخر بانجازاته	٦,٨	١٨,٤	١٠,٧	٤٥,٣	١٨,٨	٢,٤٩	١,١٨٦	ضعيف

توضح بيانات الجدول (٥) مدى التأثير الكاريزمي للقيادة إحدى السمات الخاصة للقيادة التحويلية في المرؤوسين في المنظمات مجال تطبيق الدراسة، حيث جاءت غالبية عناصر هذا البعد بدرجة متوسطة، مما يدل على تدني هذا الجانب لدى العديد من قيادات منظمات قطاع التعليم مجال تطبيق الدراسة، كما أن هناك أبعاداً اتفقت غالبية الإجابات على ضعفها في السلوك القيادي لهذه المنظمات، والتي تمثلت في كل من: يتحدث القائد بتفاؤل عن المستقبل، يجعل الموظفين على بينة بالأهداف العامة للجهاز الإداري والشعور بالفخر بإنجازاته ويشعر الموظفين مع القائد بالتصرف كقيادة ومسؤولين عن الأعمال.

**(\* مدى وجود اختلاف في إدراك أبعاد القيادة التحويلية في منظمات قطاع التعليم؛**

#### جدول رقم (٦)

#### تحليل التباين الأحادي لتحديد مدى الاختلاف وفقاً للخبرة

مستوى الدالة p	قيمة ف	متوسطات المرجات	مجموع المرجات	درجة الحرية	مصدر التباين	البعد
٠,٢٦	٢,٣٧	٢,٤٧	٢,٣٤	٤	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
		٠,٢٥	١٥٩,٨١	٤٧١	داخل المجموعات	
*	٦,١١	٢,١٨	١,٨٩	٤	بين المجموعات	الإبداع والابتكار
		٠,٢٧	١٦١,٢٥	٤٧١	داخل المجموعات	
*	٨,٠٤	٢,٢٦	٢,١١	٤	بين المجموعات	التأثير الكاريزمي
		٠,٣١	١٥٨,٢٦	٤٧١	داخل المجموعات	

p (\* دالة إحصائية عندما تكون قيمة (p) أقل من (٠.٠٥))

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (٦) أن قيمة (p) دالة إحصائياً أقل من (٠.٠٥) أمام بعدي التشجيع على الإبداع والابتكار، والتأثير الكاريزمي للقيادة على العاملين وفقاً لمتغير الخبرة، ولتحديد الفروق باستخدام تحليل شيفيه على النحو التالي:

## جدول رقم (٧)

### تحليل شيفيه للكشف عن مدى الاختلاف في آراء المبحوثين وفقاً للخبرة

(١٠) فأكثر	من (٥) - أقل من (١٠)	من (١) - أقل من (٥)	(١٠) فأكثر	من (٥) - أقل من (١٠)	من (١) - أقل من (٥)	
		-			-	من (١) - أقل
	-	٠,١٤٣		-	٠,١٨١	من (٥) - أقل
-	*	*	-	*	*	(١٠) فأكثر
	٠,٤٤٦	٠,٤٢٥		٠,٥٧٢	٠,٣٨٦	
مدى إدراك التأثير الكاريزمي			مدى إدراك بُعد الإبداع والابتكار			

من خلال بيانات الجدول رقم (٧) يتضح أن هناك إدراكاً أكثر لأبعاد القيادة التحويلية من وجه نظر العاملين لدى ذوي الخبرات في مجال العمل من عشر سنوات فأكثر، وذلك في كلا البعدين التشجيع على الإبداع، والابتكار، والتأثير الكاريزمي، وقد يعزى ذلك إلى قدرة أصحاب الخبرة على فهم السلوك القيادي التي يعملون معها أثناء ممارستهم لمهامهم اليومية كلما زاد وقت العمل تحت إدارة القيادة، وبالتالي فهم السلوك القيادي مع مرور الوقت، ولكن في هذين البعدين فقط.

## جدول رقم (٨)

### تحليل التباين الأحادي لتحديد مدى الاختلاف وفقاً للعمر

مستوى الدلالة p	قيمة ف	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	البعد
٠,٠٨	٢,٤١	١,١١	٢,١٦	٤	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
		٠,٢٦	١٥٨,٥٥	٤٧١	داخل المجموعات	
٠,٢١	١,٢٩	٠,٨١	١,٦٤	٤	بين المجموعات	الإبداع والابتكار
		٠,٢٨	١٥٩,٧٦	٤٧١	داخل المجموعات	
٠,٢٧	٢,٢٣	٠,٢٣	٢,١٣	٤	بين المجموعات	التأثير الكاريزمي
		٠,٤١	١٥٨,٢١	٤٧١	داخل المجموعات	

p (\*) دالة إحصائية عندما تكون قيمة (p) أقل من (٠,٠٥)

يتضح من بيانات الجدول رقم (٨) أن قيمة (p) غير دالة إحصائياً أمام كافة الأبعاد الثلاثة: الاعتبارات الفردية، والتشجيع على الإبداع والابتكار، والتأثير الكاريزمي؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المبحوثين نحو مدى إدراكهم لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير العمر.

### جدول رقم (٩)

#### تحليل التباين الأحادي لتحديد مدى الاختلاف وفقاً للمؤهل

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	البعد
٠,٢٦	٣,٢٤	٠,٤٩	٠,٥٤	٤	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
		١,٢١	١٦١,٢٢	٤٧١	داخل المجموعات	
٠,٠٨	٠,٥٩	٠,١٨	٢,٧٤	٤	بين المجموعات	الإبداع والابتكار
		٠,٩١	١٥٨,٦٢	٤٧١	داخل المجموعات	
٠,٦٣	٢,٧١	٠,٤٨	١,٩٤	٤	بين المجموعات	التأثير الكاريزمي
		٠,٧٥	١٥٩,١٤	٤٧١	داخل المجموعات	

p (\*) دالة إحصائية عندما تكون قيمة (p) أقل من (٠.٠٥)

يتضح من بيانات الجدول رقم (٩) أن قيمة (p) غير دالة إحصائياً أمام كافة الأبعاد الثلاثة: الاعتبارات الفردية، والتشجيع على الإبداع والابتكار، والتأثير الكاريزمي؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المبحوثين نحو مدى إدراكهم لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل.

## نتائج الدراسة وتوصياتها:-

١- الاعترافات الفردية في السلوك القيادي التحويلي في المنظمات مجال تطبيق الدراسة:

- ضعف الاهتمام بالعاملين من قبل غالبية القيادات العاملة في منظمات قطاع التعليم.
- غالبية القيادات في منظمات قطاع التعليم لا تعطي انتباهاً خاصاً لكل موظف.
- تندي الاهتمام بالأمر المتعلقة بموظفي القطاع التعليمي.
- عدم الاهتمام برغبات، وحاجات موظفي قطاع التعليم، والتأكد من إشباعها لدى غالبية قيادات قطاع التعليم.
- درجة مراعاة الفوارق بين العاملين، وقدراتهم، وكذلك تقدير المتميزين في العمل تتم بدرجة متوسطة لدى غالبية قيادات قطاع التعليم.

٢- التشجيع على الابتكار والإبداع في الأداء، وحل مشكلات العمل في المنظمات مجال تطبيق الدراسة:

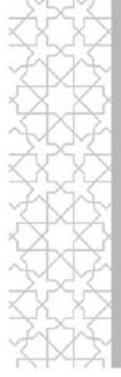
- أبرز اتجاهات السلوك القيادي التحويلي في منظمات القطاع التعليمي تمثل بحث القيادات عن الآراء المختلفة المتميزة، والتشجيع عليها، وهو مؤشر ايجابي في السلوك القيادي.
- عدم اقتراح غالبية القيادات في منظمات قطاع التعليم لطرق وأساليب جديدة لتنفيذ الأعمال، مما يدل على النمطية في الأداء، وهي السمة السائدة في بيئة عمل هذه المنظمات.
- غالبية عناصر التشجيع والابتكار للعاملين في السلوك القيادي لمنظمات قطاع التعليم لا تتم إلا بدرجة متوسطة، خاصة في مجال النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة جديدة، وتشجع العاملين للتعبير عن آرائهم، وتحفيزهم لأجل ذلك، وتنمية إبداعاتهم، وتبني مقترحاتهم الجيدة؛ لوضعها تحت التنفيذ.

٣- التأثير الكاريزمي

- عدم وجود رؤية مستقبلية متفائلة لدى غالبية القيادات العاملة في منظمات قطاع التعليم.

- عدم توفر الشعور لدى العاملين بالثقة والتصرف كمسؤولين عن أدائهم؛ بسبب ضعف التأثير القيادي على العاملين في هذا الجانب.
  - تدني مظاهر الشخصية القيادية المبينة لأهداف المنظمات التعليمية العامة في المجتمع، وأهمية أدائها؛ نظراً لعدم شعور غالبية العاملين في هذه المنظمات لهذا المظهر في سلوك قياداتها.
  - يوجد تباين في آراء المبحوثين تجاه التأثير الكاريزمي لشخصيات القيادات لديهم، حيث إن غالبية التأثيرات الشخصية للقيادات جاءت في الغالب بدرجات متوسطة في منظمات القطاع التعليمي، حيث يتضح ذلك في مظاهر: الشعور بالارتياح لوجود القائد، ومدى الاحترام له من قبل العاملين، والجوانب الأخلاقية في نشاط القائد، وبث الحماس والإخلاص في العاملين، وأنه رمز الإنجاز في الأداء، وثقة العاملين بقدرته على التغلب على العقبات التي تواجههم.
  - ٤- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، حول مدى إدراك العاملين في المنظمات القطاع التعليمي، لإبعاد السلوك القيادي التحويلي وفق الخبرة في العمل، فكلما زادت الخبرة ارتفع مستوى الإدراك لبعدي التأثير الكاريزمي، والتشجيع على الإبداع والابتكار.
- التوصيات:-**

- على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
- تنمية القيادات العاملة في منظمات قطاع التعليم في كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية الإشرافية ويتم ذلك من خلال :
    - \* برامج تدريبية منتظمة حول مفاهيم الأنماط الحديثة في القيادة، ومتطلبات منظمات المستقبل، وبيئة عمل المنظمات المتغيرة.
    - \* ورش عمل حول ممارسات القيادة التحويلية وأثرها على تنمية السلوكيات الإيجابية لدى العاملين .
  - العمل على تحديد معايير موضوعية لتعيين القيادات لتفعيل نمط القيادة التحويلية في منظمات التعليم، وعدم اقتصرها على سنوات الخبرة، ذلك أن للقيادات دوراً مهماً في حياة المنظمات وبقائها، وكفاءتها، بالإضافة إلى أن للبعد الشخصي للقيادة تأثيراً .



- تفعيل مظاهر نمط القيادة التحويلية في منظمات التعليم من خلال التركيز على توجيه السلوك القيادي نحو الاتجاهات التالية :
  - \* البحث عن الآراء المختلفة المتميزة والتشجيع عليها والبعد عن النمطية في الأداء.
  - \*حث الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم على أن توضع الاقتراحات المتميزة للعاملين محل التنفيذ والتقدير.
  - \*أن يكون قدوة في أخلاقه وتصرفاته ويمثل رمز النجاح والانجاز في الإدارة والتخلي بالمصادقية.
  - \*أن يجعل العاملين على بيئة بالأهداف العامة وأهمية أدوارهم في تنفيذها.
  - \*تشجيع النمو الذاتي للعاملين من خلال تفويض المهام والمسؤوليات للعاملين، وتوفير فرص التحدي في العمل، والمهارات الجديدة؛ لتتم عملية النمو والتطور بسهولة .
- حث القيادات في منظمات التعليم على الاهتمام بالاعتبارات الفردية لسلوك العاملين للرفع من كفاءة الأداء في مختلف المستويات الإدارية ويتم ذلك من خلال الاتجاهات التالية :
  - \* تقدير الأفراد عندما يؤدون عملاً جيداً ومتميزاً.
  - \*تركيز القيادات على نواحي القوة والقدرة لكل موظف
  - \*منح انتباهاً خاصاً لكل موظف يعمل مع القيادات
  - \*الاهتمام بالأمر المتعلقة بالموظفين
  - \*التعليم والتدريب للرفع من مهارات العاملين
  - \*التأكد من تحقيق حاجات الموظفين ورغباتهم
- تطوير أساليب الأداء ومعايير تقييم الأداء لتكون أكثر قدرة على تشجيع العاملين نحو أداء متميز.

\* \* \*

## المراجع:

- ١ - المخلافي، أحمد سرحان (٢٠٠٩م) القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت: مكتبة الفلاح، ص (١٩).
- ٢ - الحبيبي، علي (١٩٨٩م) الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة عين شمس، ص (١٨٩).
- 3- Dubrin, Andrew.J (1996) Applying Psychology: Organizational Effectiveness. Prentice Hall: Int. P(313).
- 4- Kathryn M. Bartol & David C. Martin (1994) Management. Second Edition. New York. McGraw-Hill. Int. P(406).
- ٥ - إدريس، ثابت وجمال الدين المرسي (٢٠٠٢م) السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج، تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، القاهرة: الدار الجامعية، ص (٥٥٢).
- ٦ - هال، ريتشارد (٢٠٠١م) المنظمات، ترجمة سعيد الهاجري، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص (٣١٣).
- ٧ - المجذوب، طارق (٢٠٠٢م) الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، ص (٤٩٥).
- 8- Hill, Charles & Grath Jenes (2001) Strategic Management An Integrated Approach. Boston: Houghton Mifflin, P(127).
- 9- Newsrom, John & Keith Davis (2002) Organizational Behaviour: Human Behavior At Work. Boston: McGraw-Hill. P(95).
- ١٠ - ماهر، أحمد (٢٠٠٣م) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 11- Fisher, B.M. (1988) Consideration & initiating structure and their relation with leader effectiveness. Anaheim.
- 12- Dessler, Gary (1991) Human Behavior Improving Performance At Work. Virginia Reston Pub Co. Inc.
- ١٣ - حسن، راوية (٢٠٠٠م) السلوك في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 14- Bryans P. & Cronin T.P. (1984) Organizational Theory. New York: Facts on File Publication.
- 15- Black, Robert & Jane Mouton (1988) Eye Crtine Achievement. Singapore: McGraw Hill. New York.
- ١٦ - حسن، راوية (٢٠٠٠م) مرجع سبق ذكره.

١٧ - سيزلاقي، أندرودي (١٩٩٢م) السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة.

١٨ - عاشور، صقر (١٩٨٣م) إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة العربية للنشر.

١٩ - بدر، حامد أحمد (١٩٨٢م) السلوك التنظيمي، الكويت: دار القلم.

٢٠ - عاشور، صقر (١٩٨٣م) مرجع سبق ذكره.

NJ: Center for Creative Leadership Book. K (1990) Measures Of Leadership.21- Clark

٢٢ - المخلافي، أحمد سرحان (٢٠٠٩م) مرجع سبق ذكره، ص (٢٥٨).

٢٣ - الهواري، سيد (١٩٩٩م) القائد التحويلي، القاهرة: مكتبة عين شمس، ص (٤٧).

24- Conger, M (2002) Leadership: learning to share the vision. Organizational Dynamics, Vol (19). P(29).

٢٥ - الهلالي، الشربيني (٢٠٠١م) القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، ع (٢١)، ص (١٠).

26- Gradona, Pahia (2002) Transmedental Leadership, web.site: www.management.com/practical.

٢٧ - الهلالي، الشربيني (٢٠٠١م) مرجع سبق ذكره، ص (٢٠).

28 - Lussier, R. & Achua, C. (2003) Leadership: Theory Application and Skill Development. Minesota: Thomson-West, P (37).

٢٩ - الغامدي، سعيد (١٤٢٣هـ) القيادة الإدارية: التحول إلى نموذج القيادي العالمي، مجلة البحوث الأمنية، الرياض: ع (٢٣).

٣٠ - السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠م) القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، ص (١٢٣).

31- Bass, B.M & Avolio, Bruce (1999) Transformational Leadership & Organizations and Cultures. Binghamton: Center for Leadership Studies, P (86).

٣٢ - العجمي، محمد حسني (٢٠٠٨م) القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص (٩٠).

٣٣ - المخلافي، أحمد سرحان (٢٠٠٩م) مرجع سبق ذكره، ص (٢٨٩).

- 34- Yuki, Gary (2002) Leadership In Organizations. International Processing & Management. USA: Prentice-Hall, Inc. P (110).
- 35- Bitler, M (2003) Strategic Organizational change. New York: Harper & Row. P (152).
- ٣٦ - عماد الدين، منى (٢٠٠٤م) آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية . عمان: مركز الكتاب الأكاديمي ، ص (٦٦).
- 37- Marion, R. & M. Uhl-Bien (2002) Complexity v. transformation: The new leadership. Ft Meyers, Florida. P (73).
- 38- Groves, Delors (1996) The Effects Of Transformational Leadership Behavior of Principals of National Blue Ribbon Secondary Schools. Ohio: University of Akron. P (73).
- 39- Groves, Delors (1999) The Effects Of Transformational Leadership Behavior. Ohio: P (23).
- ٤٠ - أبو نبعه، عبد العزيز (٢٠٢٢هـ) المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مجدلاوي، ص (٧٣).
- ٤١ - السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠م) مرجع سبق ذكره، ص (٣٣٧).
- 42- Jose, J (2006) Leading Employees Through Organizational Change. NJ: Prentice. P(39).
- ٤٢ - السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠م) مرجع سبق ذكره، ص (٣٤٤).
- ٤٤ - الصحن، محمد فريد وآخرون (٢٠٠٠م) مبادئ الإدارة، القاهرة: الدار الجامعية، ص (١٠٤).
- 45- Bass, B.M (1997) Does The Transactional-Transformational Leadership Transcend Organizational and National Borders. American Psychologist Mag (52).
- 46- Bass, Bernard & Steidlmeier Paul (1998) Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. Center for Leadership studies of Management. USA.
- 47- Marion, Russ & Mary UHL – Bien (2002) Complexity v. Transformation: The New Leadership. Florida.
- 48- Bono, Judge (2003) Self-Concordance at work: Toward understanding leaders. Academy of Management Journal.
- 49- Barbuto J. & Marx, D. (2000) A Study Of Two Measures Of Work Motivation For Predicting Leader's Transformational Behaviors. Psychological Reports, (86).

- 50- Piccolo, R. & Colquitt, J (2006) Transformational Leadership & Mediating Role Of Core Job Characteristics, Academy of Management Journal, (49).
- 51- Supising, Jiraporn (2001) Transformational Leadership Of Secondary Schools Administrators under the Department Of General Education. Journal Of Educational adm. (38).
- 52- Lucks, Howard Jay (2002) Transformational Leadership & Teacher Motivation across New York City Public Schools, DAI - A63/06.
- 53- Griffith, J 4(2004) Relation of Principal Transformational Leadership to school staff Job Satisfaction, Journal Of Education adm. 42(3).
- ٥٤ - زايد، عادل (١٩٩٩م) تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (٦)، ع (٦).
- ٥٥ - الهلالي، الشربيني (٢٠٠١م) استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، ع (٦١)، أبريل.
- ٥٦ - الغامدي، سعيد بن محمد (١٤٢١هـ) القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- ٥٧ - العامري، أحمد سالم (٢٠٠٢م) السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (٩)، ع (١).
- ٥٨ - العامري، أحمد سالم (١٤٢٢هـ) القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لأراء الموظفين، الرياض: جامعة الملك سعود.
- ٥٩ - الشريفي، عباس ومنال محمد (٢٠٠٩م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، ع (٤٥).
- ٦٠ - مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢م) أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة التربية، ع (٧).

٦١ - بني عطا، سالم محمود أحمد (٢٠٠٥م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

٦٢ - العنزي، حمود عايد جمعان (٢٠٠٥م) القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

٦٣ - الكساسبة، محمد وآخرون (٢٠٠٩م) تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ج (٥) ع (١).

٦٤ - عبيدات، ذوقان وآخرون (١٩٩٧م) مناهج البحث العلمي، عمان: دار الرسالة، ص (٨٧).

\* \* \*