

دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين  
بشركة منجم تطوير الأعمال

إعداد

سلطان بن عبد الكريم بن صالح المسلم

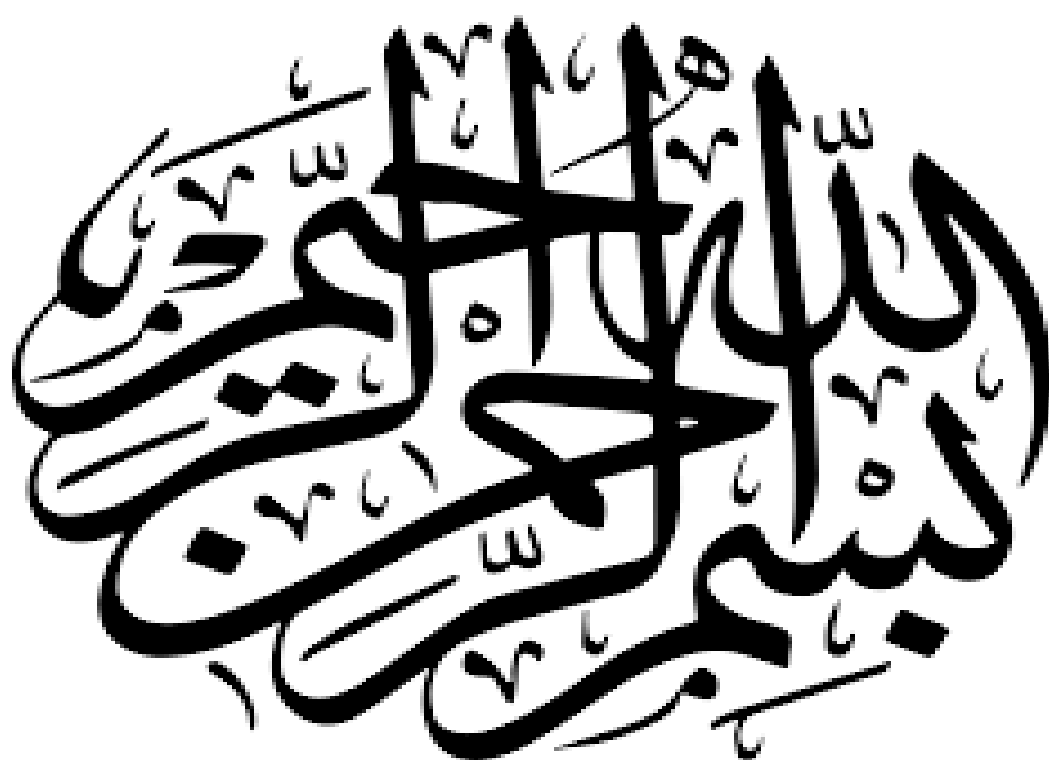
إشراف

د. فايز جراد

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م



## الإهداء

إلى من علّموني أن الإرادة تصنع المستحيل، إلى شموع أضاءت لي دروب المعرفة، وأسواراً احتوتني برعايتها وحبها، إلى والديّ العزيزين، الذين زرعوا في نفسي بذور الحلم ودعماً مسيرتي بعطائهما غير المحدود.

إلى أعضاء هيئة التدريس الكرام، الذين كان لهم الفضل في شحذ عقلي وإثراء فكري، وإلى كل من وقف إلى جانبي، مشجعاً وداعماً، أهدى ثمرة جهدي هذه عرفاناً بجميلهم وامتناناً لتضحياتهم.

إلى رفاق الدرب، وأصدقائي المخلصين، الذين جعلوا من مسيرتي العلمية رحلة لا تُنسى.

إهداءً لكل من ساهم في تحقيق هذا الحلم، أقدم هذا البحث بصدق المشاعر وعمق الامتنان

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية واعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وكذلك اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع وعينة الدراسة من (٥٠) من المدراء والموظفين من العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أن هناك تجانس في موافقة المدراء على محور دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال.
٢. أن القيادة التحويلية إلى نظريات علمية مثل النظرية السلوكية التي تركز على دراسة تأثير سلوك القائد على تحفيز فرق العمل، والذكاء العاطفي الذي يتيح للقائد فهم مشاعر الفريق وإدارتها بفعالية، حيث أن إدارة التغيير الفعالة تتطلب قائدًا قادرًا على التعامل مع مقاومة التغيير وتحويلها إلى فرص.
٣. أن هناك تجانس في موافقة المدراء والموظفين على أبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة.
٤. أن المدراء والموظفين موافقين بدرجة ممارسة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمحور أبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية.
٥. أنه في ظل الظروف التي فرضتها التغيرات البيئية السريعة والمتجددة، ولأن التغيير أمر حتمي، فإن هذا يقودنا إلى المقترحات لتبني مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية وهي أن القيادة اليوم هي قيادة تحويلية.

من خلال ما تقدم فإن الباحث يرى أن التطوير المهني في مجال القيادة التحويلية لمديري شركة منجم لتطوير الأعمال يشكل ضرورة ملحة لمواجهة متطلبات التوعية في شركات القطاع الخاص في عصر الألفية الثالثة؛ لذا يوصي الباحث بالآتي:

١. تبني الشركات البرامج التدريبية الحديثة في مجال الإدارة خاصة في مجال القيادة التحويلية
٢. اعتماد برامج تدريب في مجال الإدارة الحديثة وبخاصة القيادة التحويلية، ومراعاتها لمبادئ تعليم الكبار بوصفها أبعاد بنيوية هامة.
٣. توفير بُنى تنظيمية تدعم النمو المهني للقادة، وتجعل منه تحدياً لا مفر منه لبناء القائد وتوطيده وترسيخه في ثقافة المنظمة من خلال ربطه المنظومة بالخوافز والمكافآت.
٤. التدريب المستمر للمدير لمواكبة كل جديد في مجال القيادة التحويلية.
٥. تقليل الفجوة بين المخططين والمشرفين وبين التنفيذيين.

## فهرس المحتويات

| الصفحة                                                  | الموضوع                                 |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| أ                                                       | الإهداء                                 |
| ب                                                       | ملخص الدراسة                            |
| ج                                                       | فهرس الموضوعات                          |
| د                                                       | فهرس الجداول                            |
| هـ                                                      | فهرس الأشكال                            |
| الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة                           |                                         |
| ١                                                       | ● المقدمة                               |
| ٢                                                       | ● مشكلة الدراسة                         |
| ٣                                                       | ● تساؤلات الدراسة                       |
| ٣                                                       | ● أهداف الدراسة                         |
| ٤                                                       | ● أهمية الدراسة                         |
| ٤                                                       | ● مصطلحات الدراسة                       |
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة           |                                         |
| ٧                                                       | المبحث الأول: القيادة                   |
| ١١                                                      | المبحث الثاني: القيادة التحويلية        |
| ١٧                                                      | المبحث الثالث: التغيير المؤسسي          |
| ٢٠                                                      | الدراسات السابقة                        |
| الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة                |                                         |
| ٢٤                                                      | تمهيد                                   |
| ٢٤                                                      | منهج الدراسة                            |
| ٢٤                                                      | مجتمع الدراسة                           |
| ٢٩                                                      | أداة الدراسة                            |
| ٣١                                                      | الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها |                                         |
| ٣٥                                                      | تمهيد                                   |

| الموضوع                                                | الصفحة |
|--------------------------------------------------------|--------|
| نتائج السؤال الأول                                     | ٣٥     |
| نتائج السؤال الثاني                                    | ٣٩     |
| الفصل الخامس: خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها |        |
| أولاً: خلاصة الدراسة                                   | ٤٣     |
| ثانياً: نتائج الدراسة                                  | ٤٤     |
| ثالثاً: التوصيات                                       | ٤٦     |
| رابعاً: المقترحات                                      | ٤٧     |
| قائمة المراجع                                          | ٤٨     |

## فهرس الجداول

| م | عنوان الجدول                                                                                                                                                                                               | الصفحة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١ | توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي                                                                                                                                                             | ٢٥     |
| ٢ | توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير العمر.                                                                                                                                                                   | ٢٦     |
| ٣ | توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي                                                                                                                                                            | ٢٧     |
| ٤ | توزيع مفردات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الحالي                                                                                                                                                   | ٢٨     |
| ٥ | استجابات المدراء والموظفين على العبارات المتعلقة دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.                     | ٣٦     |
| ٦ | استجابات المديرات على العبارات المتعلقة أبرز المقترحات لتبني مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية، مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي، وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي. | ٣٩     |

## فهرس الأشكال

| م | عنوان الشكل                                                                                                                                                                            | الصفحة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١ | نظرية الشبكة                                                                                                                                                                           | ١٠     |
| ٢ | توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي                                                                                                                                         | ٢٥     |
| ٣ | توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير العمر                                                                                                                                                | ٢٦     |
| ٤ | توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي                                                                                                                                        | ٢٧     |
| ٥ | توزيع مفردات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الحالي                                                                                                                               | ٢٨     |
| ٦ | استجابات المدراء والموظفين على العبارات المتعلقة دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. | ٣٦     |

## الفصل الأول

### مدخل إلى الدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## المقدمة

التغيير سنة الحياة فكل ما حولنا يتغير ويتطور، وهذا التغير ينتج عنه أفكار، واتجاهات جديدة، ومفاهيم متنوعة عما عهدنا؛ لذا فقضية التغيير من القضايا المهمة في عالم اليوم، فنجد المنظمات التعليمية سواء في التعليم العام أو الجامعي حكومي أو غير حكومي يحتاج إلى تغيير وتطوير إلى الأفضل؛ لزيادة فاعليتها وأدائها وإنتاجيتها، ويهدف التغيير إلى التأثير في المديرين والمشرفين؛ بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من المجالات وأنشطتهم في المجال الإداري، والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعدد من السنوات.

وقد أشار عدد من الباحثين إلى ضعف فاعلية الأنماط القديمة من أنماط القيادة، وضرورة التحول إلى أنماط جديدة تتماشى مع متطلبات العصر (الهورى، ١٩٩٦ م : ٤٠)، وبما أن الأساليب القديمة كان عليها الكثير من المآخذ، أدى ذلك إلى ظهور أساليب جديدة من أهمها أسلوب القيادة التحويلية، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر ذو مغزى لديه طابع تحويلي في المؤسسة (مصطفى، ٢٠٠٢ : ١٤٠).

فالقيادة بالتحويل تهدف إلى تحويل العاملين في المنظمة الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غاياتها وأهدافها وتغييرهم؛ ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسمون بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي (عماد الدين، ٢٠٠٣ : ٢٣).

ويتزايد الاهتمام بالإدارة في المؤسسات التي تمارس أدوارها ومسئولياتها القيادية بالكيفية التي تنعكس إيجاباً على إنجازات مدرستها وإداراتها وفق الصلاحيات الممنوحة لها حيث يعد امتلاكها لسلوك القيادة التحويلية أساساً لنجاح مدرستها وتميزها، وبناء على ذلك فالحاجة ملحة لمعرفة دور المدراء والنمط القيادي السائد في المؤسسة لتعزيز التغيير المؤسسي.

## مشكلة الدراسة:

وتعد القيادة التحويلية إحدى أساليب القيادة الفاعلة في زمن التغيير حيث تمكن القادة من نجاح المنظمة ونقلها إلى وضع مختلف يلي الطموحات والمتطلبات والمتغيرات ويستجيب للتحديات الحالية والمستقبلية، وقد أظهرت الدراسات السابقة (العمرى، ١٤٢٤ هـ)، و(الهلالي، ٢٠٠١)، و (العازمي، ٢٠٠٦) بأن هذا النوع من القيادة يعتبر جوهري لإيجاد منظمات قوية قادرة على مواجهة التحديات الملحة التي يفرضها عالم اليوم ، وقد أشارت دراسة ال هبيضة (٢٠٠٩) بأن الواقع يشير إلى أن كثير من القيادات تعاني من المشكلات والممارسات القيادية التي تتصف بالتقليدية، والحرفة وتعارض الاختصاص، وتعتمد على جانب تسيير الأعمال دون الإبداع في الممارسات القيادية، كما تعاني من نقص مهارات وقدرات القيادات التحويلية القادرة على القيادة.

فالهدف من تطبيق القيادة التحويلية نجاح المؤسسات كما أوصت العديد من الدراسات أمثال: كنساره (٢٠٠٥)، الجارودي (١٤٢٧هـ)، الفقيه (١٤٢٧هـ)، الربيعه (١٤٣١هـ) على أن يكون هناك تحول إلى الأنماط التي تتميز بالمشاركة والتحفيز للأداء الأفضل لأنها سوف تؤثر على أداء العاملين وهذا يتفق مع النمط القيادي التحويلي، والذي يتناسب مع معطيات القرن الحادي والعشرين، والذي أوصى الباحثون بدراسته واعتباره إحدى الحلول للقيادة الحديثة.

وبالنظر لهذا النوع من القيادة وماله من أهمية وفاعلية كبيره في المؤسسات، ودوره الأساسي في تطوير المؤسسات، وخلق مناخ مؤسسي يتسم بالترابط والاحترام، فقد رأى الباحث إجراء دراسة لمعرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في:

ما دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال بمدينة الرياض بالملكة العربية السعودية؟

## تساؤلات الدراسة:

١. ما درجة ممارسة مديري شركة منجم تطوير الأعمال لأبعاد القيادة التحويلية في مدينة الرياض

من وجهة العاملين بالشركة؟

٢. ما أبرز المقترحات لتبني مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من

وجهة نظر عينة الدراسة؟

## أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي

من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

## وتتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد درجة ممارسة مديري شركة منجم تطوير الأعمال لأبعاد القيادة التحويلية في

مدينة الرياض من وجهة العاملين بالشركة.

٢. إيجاد أبرز المقترحات لتبني مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية

من وجهة نظر عينة الدراسة.

## أهمية الدراسة:

تعتبر القيادة التحويلية من الأساليب التي تتماشى مع التغيير السريع في العالم ويساهم في

تطوير أداء المديرين وفق الصلاحيات الممنوحة لهم وتقدم المجتمعات وتطورها يعتمد بشكل

كبير على القيادات التي تحركها وترسم الخطط لها وما لديها من قدرات ومواهب ويمكن تقسيم

الأهمية إلى:

## الأهمية العلمية:

١. تكمن أهمية الدراسة بأهمية نمط القيادة التحويلية فمفهوم القيادة التحويلية جديد النشأة في

البلاد العربية، ولكن وجد الكثير من الاهتمام في الفكر الإداري الغربي من حيث الطرح

والتصور والتنفيذ، ولأننا بحاجة إلى نقلة من الأنماط القيادية التقليدية لنمط يتواءم مع مجريات التقدم والتطور.

٢. إضافة دراسة تكشف واقع ممارسة مديري شركة منجم تطوير الأعمال لأبعاد القيادة التحويلية في الشركة وبالتالي ستسهم هذه الدراسة لكشف الواقع.

٣. تزود الباحثين والدارسين في هذا المجال وتعريفهم بحقيقة ما يجري في شركات القطاع الخاص من أجل الإصلاح والتطوير وتقديم التصورات المقترحة في ذلك.

### الأهمية العملية:

١. تفيد هذه الدراسة المسؤولين في تطوير الأسلوب القيادي، وزيادة الفاعلية التي تساعد على تغيير الرؤية القديمة للقيادة المتبعة، إلى سلوك القيادة التحويلية؛ ليتلاءم مع عصر التقدم، والتطور.

٢. قد يستفيد منها المهتمون بالدورات التدريبية لتأهيل القادة وتعريفهم بالواقع القيادي الممارس في المدارس لاتخاذ الاتجاهات والأساليب الحديثة التي تحثهم للنهوض بالمؤسسات.

### مصطلحات الدراسة:

#### القيادة التحويلية:

ويعرفها شوباش (٢٠٠٥: ٢٠) بأنها: القدرة على الارتقاء بالعاملين وحفزهم وتعريف القيم وتقديم الرؤية وتحقيق الإصلاحات بإبداعية، وتعتمد إلى إحداث تغييرات وتحسينات جوهرية لمواجهة تحديات غير عادية، وتتكون من الأبعاد الأربعة التالية: الجاذبية والتأثير، التحفيز المعنوي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية.

أما تعريفها إجرائياً فهي: عملية دفع القائد للتابعين للوصول بهم إلى أعلى مستويات الدافعية من خلال تطبيق القائد لأبعاد القيادة التحويلية من جاذبية وتأثير، وتحفيز معنوي، واعتبار فردي واستشارة فكرية.

## إدارة التغيير:

هي تغيير في الأنظمة العاملة في المنظمة أو ثقافتها، وذلك بتحسين طريقة تأديتها لنشاطاتها وزيادة فاعليتها وصياغة قرارات التغيير بنوعية أفضل فيما يتعلق ببناء النظام أو مهامه، واستخدام بعده التقني ومصادره البشرية، وكذلك أهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركة إيجابية للمستويات الإدارية (الشريدة، ٢٠٠٤م، ص ٢٣٨).

## الأداء المؤسسي:

هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متفقه مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (العدلوني، ٢٠٠٢م، ص ١٤).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة

مفهوم القيادة:

للقيادة التربوية بمقاييسها وأساليبها تأثيرها المباشر سلباً وإيجاباً في العملية الإدارية ف" القيادة تقوم بدور أساسي في الإدارة ، يظهر ذلك في الجانب الإنساني أكثر من بقية الجوانب، كما أنها تسعى إلى تحقيق التوازن بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وإيجاد الفاعلية للإدارة لمساعدتها للوصول إلى الأهداف المنشودة ؛ لذا تعتبر القيادة أكثر العمليات تأثيراً على التحفيز والروح المعنوية للأفراد مما يظهر على أدائهم ورضاهم، وبالتالي تؤثر على الأهداف الأساسية لأي منظمة وهي الإنتاجية بكفاءة وفاعلية ، فقد اختلف الباحثون في مفهوم القيادة ؛ لأنها تتأثر بعدة عوامل اجتماعية وسياسية وثقافية وجغرافية، ولكن اتفقوا بأن هدفها واحد وهو تحقيق المنظمة لأهدافها، واستثمار كافة مواردها المادية والبشرية. "(الغامدي، ١٤٣٣).

وتعرفها بسيسو (٢٠٠٣ : ٣١) بأنها تسيير المنظمة إلى الطريق الصحيح، والقيادة عند مؤتمن هي قيادة الجهد المخطط والمنظم إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمتغير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (مؤتمن، ٢٠٠٤ : ٤٥).

وشبه العياصرة عملية القيادة بعملية سحب الخيط من قطعة القماش فأنت لا تستطيع دفع الخيط داخل قطعة القماش، ولكنك تسحبه سحباً بالطريقة والاتجاه الذي تريده فالخيط يمكن أن يصل إلى مكانه وهدفه إذا سحب وليس إذا دفع (العياصرة : ٢٠٠٦).

متطلبات القيادة وعناصرها:

متطلبات القيادة هي:

التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

**النفوذ:** القدرة على إحداث أمر أو متعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز أو الوظيفة.  
**السلطة القانونية:** وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.  
**وعليها فعناصر القيادة هي:**

١. وجود مجموعة من الأفراد.
٢. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
٣. وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة. (العساف: ١٤٢٣هـ).

### **أنواع القيادة:**

**يمكن تصنيف القادة من منطلقات مختلفة فمن حيث الشخصية تصنف إلى الآتي:**

١. **الإيجابي:** يحفز العاملين برفع حد الرضا لديهم عن العمل وظروف العمل والخوافز والمكافآت.
٢. **السلي:** يحفز من خلال التهيب وبث شعور بعدم الأمان ليقبل مستوى الرضا، ورفع مستوى الخوف لدى العاملين، ويركز على الارهاب والارغام على تنفيذ الأوامر. (جابر، ٢٠١٠).

### **من أبرز نظريات القيادة:**

**١- نظرية الرجل العظيم:** تفترض هذه النظرية أن القيادة فطرية وراثية وليست سلوك مكتسب قياساً على الرجال العظام في التاريخ.

وقدمت بعض الدراسات استنتاجات متقاربة بأن القوة والقيادة والتأثير هي نتيجة أو محصلة القدرات الوراثية والمنظمة التي تعتمد على نظرية الرجل العظيم، أي أنها تهتم بشكل أولي إلى الأقارب الإداريين الناجحين ويرفض معظم علماء الاجتماع هذا المدخل. (محمد، ٢٠٠٨)

### **اعتراضات وجهت لهذه النظرية تلخص في التالي:**

أن هذه النظرية تفصل العوامل البيئية فظهور شخص تتوفر فيه سمات القيادة تحتاج إلى بيئة، فهناك عوامل تتعلق بظروف المجتمع فنجد بعض الرجال العظماء نجحوا في دفع جماعاتهم في زمن معين، ولكن فشلوا في ظروف أخرى في زمن ما، ومن القادة من نجح في قيادة جماعة

عن جماعة أخرى، وهذه النظرية تبنى على قاعدة " القائد يولد ولا يصنع " فهي تقطع بذلك تنمية المهارات القيادية، وفي أكثر البحوث ونتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكساب الأفراد العاديين بعض السمات القيادية، فبذلك تكون القيادة صفة غير مطلقة تخضع إلى عوامل ومتغيرات عديدة.

**٢- نظرية السمات:** وهي نظرية تقوم على سمات شخصيه تجعل من الفرد قائداً، حيث غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفس القائد، وهي سمات لا تأتي بالتدريب والإعداد إنما هي سمات تتأثر بالثقافة السائدة بالمجتمع.

ويمكن تحديد تلك السمات بناء على رأي عدد من الباحثين إلى خمس سمات هي:

**أ- الذكاء:** يرتبط الذكاء أو القدرة العقلية ارتباطاً إيجابياً مع القيادة ويبدو أن القدرة اللفظية، والقدرة على التصور والتحليل تصنع قائداً أفضل.

**ب- الثقة بالنفس:** وهي أن يكون المرء متأكد من قدراته ومهارته وتتضمن الشعور باحترام الذات والانضباط الذاتي والاعتقاد بأن المرء يمكن أن يحدث فرقاً.

**ت- العزيمة:** وهي الرغبة بالقيام بالعمل وتشتمل على خصائص كالمبادرة والإصرار والهيمنة والدافع.

**ث- الاستقامة:** وتعني الصدق والأمانة والموثقة، فالأفراد الذين يتمسكون بمجموعة قوية من المبادئ ويتحملون مسئولية أفعالهم إنما يتصفون بالاستقامة.

**ج- الاجتماعية:** وهي ميل القائد إلى تكوين علاقات اجتماعية إيجابية فهم ودودون وكرماء ولبقون ودبلوماسيون ولديهم إحساس بحاجات الآخرين ويظهرون الاهتمام بأوضاعهم. (الخزيم، ١٤٢٩ هـ: ٥٦)

**واجهت هذه النظرية انتقادات** أهمها صعوبة توفر هذه السمات في شخص واحد، واختلف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه (العميان، ٢٠٠٥ م: ٢٦٤).

## ● نظرية الشبكة الإدارية:

وقدمها العديد من المراجع ومنها (الجضي، ٢٠٠٦) وذكر بأنها تشابه نظرية الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بليك وموتن مع الفكرة التي انطلق منها العالم ريدن، وهي تصنيف سلوك القائد بناء على بعدي العمل والعامل، والشبكة مقسمة إلى ٨١ مربعاً رأسية حيث يعبر الرقم ٩ على أعلى درجة من السلوك، والرقم ١ على أقل درجة من السلوك.

شكل رقم (١) يوضح نظرية الشبكة

|                       |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
|-----------------------|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|
| الاهتمام<br>بالعاملين | 9 | 9.1 |   |   |   |     |   |   |   | 9.9 |
|                       | 8 |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
|                       | 7 |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
|                       | 6 |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
|                       | 5 |     |   |   |   | 5.5 |   |   |   |     |
|                       | 4 |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
|                       | 3 |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
|                       | 2 |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
|                       | 1 | 1.1 |   |   |   |     |   |   |   | 1.9 |
|                       |   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5   | 6 | 7 | 8 | 9   |
| الاهتمام بالعمل       |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |

**النظرية التحويلية:** ولدت نظرية القيادة التحويلية من رحم القيادة التبادلية فإذا كانت الأولى ركزت على المنفعة الاقتصادية فإن القيادة التحويلية ركزت على الالتزام الأخلاقي بين القائد ومرؤوسيه ويعد برنز هو المؤسس الأول لهذه النظرية في عام ١٩٧٨ م منطلقاً من مبادئ القيادة التبادلية مضيفاً لها البعد الأخلاقي، وقدمت في عام ١٩٨٥ م باسم نظرية القيادة التحويلية وكان ذلك عن طريق باس وأصدر أول كتاب بعنوان القيادة التحويلية عن طريق تيشي وديفانا. (الجضي، ٢٠٠٦: ١٥١)

ويرى الباحث بأن هذه النظرية التي تهتم بالأخلاق والمهارات والخبرات مما يحفز العاملون كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعوا أن يقوموا بها وذلك لتأثير المثالية والقُدوة الحسنة التي يتصف بها القائد التحويلي، وتم تخصيص المبحث الثاني في هذه الدراسة للحديث عن القيادة التحويلية.

## المبحث الثاني: القيادة التحويلية

### نشأة القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية أول مره من قبل داون تون Downton عام ١٩٧٣ م فهو أول من تعرض لها في قيادته، وبدأ ظهوره بشكل ملحوظ بعد كتاب عالم الاجتماع السياسي Burns "القيادة" عام ١٩٧٨ م، وفي عام ١٩٨٥ م قام باس Bass بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وفي عام ١٩٨٦ م أصدر كل من تيشي وديفانا Tichy & Devanna كتاب "القيادة التحويلية" (الجمالي، ٢٠٠٦: ١٥١). ثم قام باس Bass وأفاليو Avolio وزملاؤهم بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وتطويرها، ووضعوا لها نموذجاً وبرامج لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث، وخلال التسعينات تنامت أدبيات القيادة التحويلية، وكانت موضوع عدد كبير من رسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث الأخرى، مما ساهم في أن تصبح أسلوباً قيادياً حديثاً أخذ مكانة في أدبيات الإدارة (باس وأفاليو، ١٩٩٤ م: ٢).

ويعد سيرجيو فاني Sergiovanni هو من قدم القيادة التحويلية في التربية وامتدت أعماله من ١٩٨٤-١٩٩٠ م وقد وصف هالنقر Hallinger هذا الامتداد بالتغير في دور المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول (الجمالي، ٢٠٠٦ م).

واليوم تعتبر القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحول المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على أحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم للرؤية وأهداف المنظمة عن طريق تأثير الشخصية، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامري، ٢٠٠٢). فتسلسل الزمن ألزم من قبلنا على التغير، فحياتنا الآن بما فيها من انفتاح وتقنية تجبرنا على التغير إلى قيادة التحويل التي تؤثر على العاملين والعمل والإنتاجية.

### مفهوم القيادة التحويلية:

لا زال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه الغموض، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية، مما يسبب حيرة وتساؤلات حول هذا الموضوع

(ريد، ١٩٩٨).

فقد عرفها المؤسس (برانز، ١٩٧٨ : ١٩) بأنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الاخلاقية والوصول بها إلى مرتبه القادة. وقال مؤتمن (١٩٩٥ : ٤٥) تتضمن قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

ووصفها السلمي (١٩٩٦ : ٣٧٢) ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة أي القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم.

أما الخطيب (٢٠٠١ : ٥٠) فقد عرفها بأنها: القيادة الفاعلة الواعية في نقد الموقف أو الواقع في مجال معين للوصول به إلى أفضل وضع ممكن بصفة مستمرة وهذا يجعل الإدارة التحويلية لا تطلب لذاتها وإنما تطلب لما يترتب عليها من نتائج في المجالات المختلفة.

وبين مصطفى (٢٠٠٢ : ١٦٦) القيادة بقوله هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهم الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. فقد تنمر القيادة التحويلية حسب المفاهيم السابقة عدة مهام تساهم في نجاح القيادة منها دفع العاملين، وقيادة التغير والجهد، وانتاج القادة، وانتاج العمل، رفع المستوى الأخلاقي، بناء الثقة والشخصية.

فالقيادة التحويلية من خلال ما سبق نجدها تحول المنظمة من تسير العمل إلى الانتاج المادي والمعنوي والشخصي، ويشكل القائد في منظمته مدراء يؤثر فيهم ويتأثروا به.

#### أبعاد القيادة التحويلية:

حدد باس وأفاليو Bass & Avolio مهارات القائد التحويلي في أربع عبارات تبدأ كل منها بالحرف الانجليزي (I)، ولذلك أطلقوا عليها اسم (Four I's) وهي على النحو التالي:

#### ١- التأثير بالقوة (Idealized Influence):

وهي تصف المدير الذي يكون قدوة وأ نموذجاً للمؤسسات ويتصف بالمثالية، فالقائد التحويلي يؤثر في الآخرين، وهو أهل للثقة والاحترام وقراراته تتصف بالحكمة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة ليتصفوا بالمثالية أخذ حاجات الآخرين في اعتباراتهم وتقديمها على حاجاتهم الفردية، واستعدادهم للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين والمشاركة في الأخطار التي يتعرض

لها الاتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، إذ يستخدمون القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية - وبمرور الوقت - يعمل التابعون على محاكاتها، وتصبح أهداف التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم (الفار، ٢٠١٣: ٦٨).

## ٢- التحفيز المتميز:

من المعتاد أن يهتم القائد التقليدي بالتحفيز، ولكن القائد التحويلي يهتم بالتحفيز المتميز الذي يختلف نوعاً وكماً عن التحفيز التقليدي، والتحفيز المتميز يمتد ليشمل منظومة كبيرة من الوسائل أبرزها إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة عند تحديد أهداف المنظمة ورسالتها وسياساتها، كما يهتم القائد التحويلي برسم توقعات عالية ذات صلة بأداء الأفراد وفرق العمل، وتتصف هذه التوقعات بأنها تحمل في ثناياها قدراً من التحدي، وهو ما يحفز الأفراد وفرق العمل على بذل قصارى جهدهم لتحقيق تلك التوقعات (الجعضي، ٢٠٠٦: ١٥٢).

## ٣- الاستشارة الفكرية:

يولي القائد التحويلي أهمية بالغة بصياغة جهود العاملين وتشكيلها، فهو يعتمد إلى تشكيلها بطريقة ابتكارية خلاقة، ويشجع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية عند التصدي للمشكلات التي تواجههم، ويحثهم على اختبار أساليب واستراتيجيات جديدة عند أداء المهام الموكلة لهم (الجعضي، ٢٠٠٦: ١٥٢).

ويرى براون Brown لا بد أن يكون القائد محفزاً للعاملين معه لمواجهة التحديات وتبادل الأفكار ووضعهم مكان الاستشارة؛ ليشجعهم على الإبداع، ويرى كامينيك Kamencik لوصول العاملين لتحليل وحل المشكلات وصنع القرار والابتكار والإبداع فهم يحتاجون إلى تدريب من القائد وأعطاهم فرصه لذلك (الحمد، ١٤٣٣).

## ٤- الاعتبارية الفردية:

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم. (أفوليو، ٢٠٠٣: ٧٦).

فالقائد التحويلي يعلم بأن قدرات الأفراد متباينة، فلا بد أن يكون موجهاً ومرشداً ليتعرف على دوافعهم وميولهم، ويسخرها تسخيراً أمثل لما يخدم المنظمة والمؤسسة التعليمية. وقد أضاف بيرى (Parry , ١٩٩٦) مهارة أخرى وهي المهارة الإدارية، بل ويرى أنها أول مهارة ينبغي أن تتوافر في القائد التحويلي، ويقصد بهذه المهارة القدرة الفائقة على ممارسة وظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتنظيم.

### المبحث الثالث: القائد التحويلي في الإدارة المدرسية.

#### مفهوم القائد التحويلي:

وصف عباس (٢٠٠٤) القائد التحويلي بأنه هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزر بالخطأ محاولاً تغييره من خلال التابعين. ووضح الربيع (١٤٣٠ : ٤٤) مفهوم القائد التحويلي بوصفه أنه يتميز بقدرته على إدارة التغيير من خلال إحداث تحول إيجابي وكبير في نظرة العاملين إلى أنفسهم وإلى قائدهم، وبالتالي ثقتهم بأنفسهم وحماسهم للعمل وتحقيق معدلات إنجاز عالية.

#### خصائص القائد التحويلي:

يمتاز القائد التحويلي بخصائص عديدة وقد أشار باس (Bass) باس (٢٠٠١) إلى أن القائد التحويلي يمتاز بأن لديه رؤية واضحة، يحققها باستخدام طرقاً ووسائل أخلاقية، ويفضل مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، ويشجع الإبداع، ويثق بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق ذواتهم.

ومن جانب آخر أجرى كل من تيشي وديفانا Tichy & Devanna دراسة انصبت على قادة المنظمات الكبرى، وباستخدام المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات خلص الباحثان إلى أن القادة التحويليين يتمتعون بخصائص مشتركة، وهي كالتالي:

- يعتبرون أنفسهم متعهدي التغيير، فاهتمامهم منصب على نقل منظمتهم من واقعها الحالي إلى مكانة أكثر إشراقاً وتميزاً.
- يتصفون بقدر كبير من الشجاعة، ويتبنون اتجاهات تتسم بأنها قادرة على مواجهة الأوضاع الحالية والتحديات المتوقعة.

- يؤمنون بالانفتاح، ويثقون بقدرات العاملين معهم، لذا لا يترددون في تفويض العاملين بالسلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه.
  - قادرون على تشكيل منظومة من القيم، ومن ثم ممارسة سلوكيات تتوافق مع تلك القيم
  - يتبنون عملية التعليم المستمر مدى الحياة، فهم يستثمرون خبراتهم عند التصدي للمواقف الجديدة، وفي الوقت ذاته هم على استعداد لتعديل طرائقهم وأساليبهم عندما يستدعي الأمر ذلك، حتى لو أن هذا التعديل قد تم طرحه من العاملين، فهم يؤمنون بأن المناخ المثالي للمنظمة هو الذي ينطوي على التعلم مع العاملين ومنهم.
- وظائف القائد التحويلي:**

حدد ستب Steep وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

- ١- يدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
- ٢- يُشرف على إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
- ٣- يكيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
- ٤- يدير الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.
- ٥- يشرف على إدارة المفاجآت: على القيادة التحويلية أن تنمى قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
- ٦- يدير التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها (عيسى ، ٤٢٩).

ورأى الهواري (٢٠٠٥ : ١٣٥) وظيفة القائد التحويلي هي:

- ١- إدراك الحاجة للتغيير.

- ٢- رؤية مستقبلية.
- ٣- أجندة التغيير "مسارات التحويل".
- ٤- تعبئة الالتزام بنقلة حضارية.
- ٥- إدارة الفترة الانتقالية.
- ٦- تنفيذ التغيير ومتابعة التحسين.

### بناء القائد تحويلي:

أكد باس Bass (١٩٩٠ : ٢٧) وهو من أحد كبار المهتمين بالقيادة التحويلية بقوله إنه ممكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري.

لقد أثبتت الدراسات أن القادة على جميع المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية. فقد اقترح كونجر وبنجامين konger .bengamin خمس عناصر يمكن تعلمها لتطوير القيادة التحويلية، هي:

- ١- التقييم الناقد وكشف المشكلات: ممارسة حلّ المشكلات بشكل متسق مع التغذية الراجعة ويمكن أن يعزز تطوير هذه الكفاية.
- ٢- وضع الرؤية: يمكن تعزيز الرؤية من خلال برامج تعلّم التفكير الإبداعي، فهذه البرامج تعلّم كيفية التفكير وتطرح أفكاراً عميقة للتغيير.
- ٣- مهارات تسويق الرؤية: يمكن تعلم مبادئ البلاغة، فالممارسة تقدم تصوراً جاذباً عن المستقبل إذا تساوت مع تقديم التغذية الراجعة حول الأداء.
- ٤- إدارة الانطباع: وهذا يعزز أسس القيادة التحويلية، لهذا يحتاج الفرد إلى تعلم كيفية الإفادة القصوى من ميزة السلوك النموذجي، والمظهر، ولغة الجسد، والمهارات الشفوية.
- ٥- تمكين التابعين: وهو يساعد التابعين على استكمال الرؤية المشتركة مع القائد، ويمكن تقوية التابعين من خلال كفايات تواصل القادة التحويليين، وتوقعات إنجاز عالية، وتحسين المشاركة في اتخاذ القرار، وإزالة معوقات البيروقراطية عن التابعين، ووضع أهداف ذات معنى وتطبيق نظام ملائم للمكافأة (الفار، ٢٠١٣ : ٩٢).

وأجد أن تعلّم مثل هذه السمات ممكن وليس بالأمر المستحيل فمن لا يتقدم يتقدم

فلا بد من أن يتم اختيار من نجد فيهم التجديد والقدرة عليه ويمتلكون مبادئ القيادة التحويلية ويمكنهم من أن يمارسوها.

### المحور الثالث: التغيير المؤسسي:

تلجأ المؤسسات عادة إلى التغيير المؤسسي في ظل حدوث أو توقع حدوث تغيرات جوهرية في بيئة الأعمال المحيطة، أو نتيجة لرغبة المؤسسة في زيادة تنافسيتها ورفع حصتها السوقية، أو عند بروز مشكلات داخلية تعيق تحقيق أهدافها.

وعادة ما واجهت المؤسسات التغيرات في الأسواق بحلول جزئية وعلاجات سطحية، إلا أنها وجدت نفسها في الآونة الأخيرة أمام تحديات كبيرة قد تؤدي إلى خروجها من السوق، حيث شهدت الأسواق في العقدين الماضيين تغيرات وتطورات سريعة ومتواصلة، مما حد بكثير من المؤسسات إلى إعادة النظر في هياكلها وعملياتها وطريقة نفاذها للأسواق، وحققت المؤسسات التي تجاوزت بسرعة مع التطورات الجديدة نجاحات هائلة، بعد أن أحدثت تغيرات شاملة وإستراتيجية في بنائها التنظيمي وتعريفها للشركاء وطرق سير العمل بها. واستعانت المؤسسات في مواكبتها للتغيرات بنظريات ومنهجيات إدارية حديثة في التغيير المؤسسي برزت خلال السنوات العشر الماضية، وامتازت بثلاث ميزات رئيسية هي:

**الميزة الأولى:** شمولية أداة التغيير، بحيث تشمل الإستراتيجية والهياكل والسياسات وإجراءات العمل وقنوات الاتصال وأنظمة المكافآت والحوافز ونظم المعرفة والتقنيات المستخدمة، والتعامل معها ككل واحد مترابط ومتشابك، يؤثر التغيير في أي منها على البقية إيجاباً وسلباً.

**الميزة الثانية:** أدوات تغيير مجربة، سواء في مؤسسات أخرى، أو على نطاق ضيق داخل المؤسسة، مما يضعف احتمالية فشل المنهجية، ويزيد من إمكانية تطويرها وتكييفها لملاءمة المؤسسة الداخلية.

**الميزة الثالثة:** توافر خبراء واستشاريين لشرح وتطبيق أدوات التغيير الحديثة في المؤسسات الراغبة، ولتبسيط الإجراءات وإقناع العاملين في تلك المؤسسات من جدوى إحداث التغيير وتخفيض المقاومة الناشئة عن عمليات التغيير (السويدي، ٢٠٢٣م).

### **أدوات حديثة في التغيير المؤسسي:**

#### **الهندرة:**

الهندرة كلمة مركبة من كلمتين، هندسة وإدارة، وهي أداة تغيير إداري تهدف لإحداث تغيرات جوهرية على البناء الهيكلي للمؤسسة، وإعادة تصميم العمليات بطريقة جذرية من أجل تحقيق نتائج متميزة في مقاييس الأداء، وتتركز الهندرة على مفاهيم أساسية مثل إيمان المؤسسة بضرورة التغيير، والتركيز على إعادة هيكلة وتصميم العمليات من أجل تحقيق سرعة في الأداء، أو خفض للتكاليف أو تحسين جودة المنتج (الفصل، ٢٠٠٨م، ص ٢٢)

#### **ومراحل الهندرة عامة تتكون من:**

الإعداد والتخطيط لرؤية وأهداف المؤسسة، دراسة الوضع الحالي للعمليات، الاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء عن طبيعة الإجراءات داخل المؤسسة، إيجاد نماذج لمؤسسات ناجحة ودراسة إجراءات العمل بداخلها، إعادة تصميم العمليات أو إيجاد عمليات جديدة وتصميمها، التطبيق والتحسين المستمر للعمليات.

وتعمل الهندرة على إيجاد حلول جذرية من أجل تحقيق قفزات كبيرة في الإنجاز، ولذلك فإن مفاهيم الابتكار والإبداع والتجديد تعتبر من صميم عملية الهندرة داخل المؤسسات.

#### **بطاقات الأداء المتوازن**

انتشرت بطاقات الأداء المتوازن كأداة من أدوات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات خلال النصف الثاني من تسعينيات القرن الماضي، وتفوقت بسرعة على قريناتها، وانتقلت من مجرد كونها مؤشرات قياس إلى كونها أداة من أدوات التغيير المؤسسي، من خلال قدرتها على رسم خرائط إستراتيجية متوازنة لمجالات عمل رئيسية داخل المؤسسة. وهذه المجالات هي:

أ- المجال المالي: ويشمل مواضيع مثل التدفق النقدي والتكاليف والإيرادات ونسب الأرباح والقيمة السوقية (السويدي، ٢٠٢٣م، ص ٨٥)

ب- المجال التشغيلي: ويشمل العمليات وإجراءات العمل التي تؤدي إلى مخرجات المؤسسة النهائية.

ج- المجال التسويقي: ويشمل المزيج التسويقي والسياسات التسويقية وتصنيف العملاء.

د- مجال النمو والتعليم: ويشمل ثقافة المؤسسة وقيمتها وبرامج التدريب ونقل المعرفة. والخريطة الإستراتيجية للمؤسسة طبقاً لبطاقات الأداء المتوازن عبارة عن مزيج مقترح للقيمة التي تأمل المؤسسة بإضافتها للعملاء، ويتألف المزيج المقترح من إستراتيجيات مترابطة في المجالات الأربعة، من خلال تحديد التغيير المطلوب، ووضع مؤشرات افتراضية وقياسها، ومن ثم مراجعتها في ضوء النتائج المتحققة (باشري، ٢٠٢٢م، ص ٣٥)

### النموذج الياباني (كايزن)

تعني كايزن التغيير للأفضل، ويعتمد نموذج التميز الياباني في الإدارة (كايزن) على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تجعل لأداة التغيير اليابانية نكهتها الخاصة، ومن هذه المفاهيم: الحاجة الدائمة إلى إحداث تغيير، المشاركة الجماعية للتغيير، تحديد الهدر والتخلص منه، العمل المرافق للمعرفة، وينص أسلوب كايزن على أن المؤسسة التي تسعى لتحقيق نتائج متميزة في بيئة الأعمال يجب أن تعمل على تحسين الإنتاجية وإتقان العمل، وذلك لن يتحقق إلا إذا توافر لديها قيادة متميزة وسياسات وآليات عمل متميزة وكوادر متميزة وموارد متميزة، ومن أجل صنع التميز في كل ما سبق فعلى المؤسسة أن تعمل على الحفاظ على بيئة عمل مريحة وجاذبة للموظفين، وتفاعلية، من أجل نقل الخبرات والمعارف فيما بينهم، وفي نفس الوقت ضاغطة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز والإبداع، كما أن على المؤسسة بناء وإبراز نماذج وقدرات من القيادات، حتى يقوم بقية الموظفين بالافتداء بهم (أحمد، ٢٠١١م، ص ٥٥)

## الدراسات السابقة

دراسة جاسم (٢٠٢٤م) بعنوان "القيادات التحويلية وبناء السلم المجتمعي: القيادات الأمنية أمودجا: دراسة ميدانية في محافظة بغداد" تهدف الدراسة إلى أهمية البيئة الأمنية وإمكانية تفعيل دور القيادات الأمنية في تعزيز بناء السلم المجتمعي ودراسة سبل وآليات تحقيقها. ومدى تأثير القيادة التحويلية في بناء السلم المجتمعي كنمط وأسلوب قيادي حديث. تم اختيار المؤسسات الأمنية (وزارة الدفاع، ووزارة الداخلية، وجهاز الأمن الوطني) كمجتمع للدراسة شملت الدراسة المقاييس عينة الدراسة من المدراء والقيادات والخبراء والبالغة (٢٠٠) وتم اعتماد الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والتي تم تصميمها وتحكيمها وإجراء الصدق والثبات وتحليل الإجابات وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى أن الأمن والسلام الداخلي للأفراد في المجتمع يعتمد على نمط القيادة المطبق، وجود إشكالية في إدخال الأنماط الحديثة والأساليب المتجددة في إدارة الأنشطة والفعاليات والعراق بعد ٢٠٠٣ وما صاحبه من تغيير في النظام السياسي وظهور مشاكل سياسية واجتماعية ومؤسسية انعكست على الاستقرار والأمن وتحديدًا بعد ظهور التنظيمات الإرهابية والنزاعات والصراعات الداخلية والذي ينعكس على طبيعة الاستقرار والتنمية وتحقيق الحقوق وبناء مجتمع الرفاهية

دراسة عبدالقادر (٢٠٢٢م) بعنوان "الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي بالتطبيق على شركات النفط والغاز بالسودان في الفترة من ٢٠٢١/٢٠١٥" هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي بشركات النفط والغاز، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الأداء في بعض الشركات وقد لوحظ أن الأداء في شركات النفط لم يكن مثاليًا وقد يعود ذلك لعدم اتباع نمط القيادة التحويلية وضعف استخدام التغيير التنظيمي الذي يؤدي إلى تحسين أدائها وكذلك إلى بقائها واستمراريتها، فما هو الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي اختبرت الدراسة الفرضيات التالية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة

التحويلية والأداء المؤسسي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والقيادة التحويلية والأداء المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجد أن هنالك ارتباط موجب بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي أوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي. وكذلك وجود ارتباط موجب بين التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي.

دراسة أبو عيادة (٢٠٢٢م) بعنوان " القيادة التحويلية: مبادئ وتحدياتها: دراسة تحليلية" تهدف الدراسة الحالية تعرف المشكلات التي تواجه القيادة التحويلية، للخروج منها بالمقترحات والإجراءات التي تساعد على تطوير القيادة التحويلية في العالم العربي وتحقيق المأمول منه، من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت البحث العلمي في الفترة من ٢٠٠١م إلى ٢٠١٩م. بما يضمن الخروج برؤية علاجية متكاملة لمواجهة معوقات تطور القيادة التحويلية في الوطن العربي. وتختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة في منهجية الدراسة حيث تعتمد الدراسة الحالية على تحليل الأدبيات التربوية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية في العالم العربي من خلال المنهج التحليلي وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ووفقاً لرؤية الباحث تقوم الدراسة الراهنة بوضع رؤية علمية لمواجهة معوقات ومشكلات القيادة التحويلية في العالم العربي.

دراسة مكيد (٢٠١٦م) بعنوان " القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات" تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الحقيقي للقيادة التحويلية في المنظمات، التي قوتها تقاس بمدى قدرتها على وجود قيادة متميزة مما يجعلهم قادرين على خلق ميزة تنافسية مستدامة في ظل الظروف التي فرضتها التغيرات البيئية السريعة والمتجددة، ولأن التغيير أمر حتمي، فإن هذا يقودنا إلى فكرة موضوعنا وهي أن القيادة اليوم هي قيادة تحويلية، أهم ما يميزها قدرتها العالية على مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوك العاملين وتنمية قدرهم الحالية واستثارة دوافعهم الباطنية لخلق روح الإبداع والابتكار في إيجاد حلول

تساهم في مواجهة تلك التغيرات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، بمعنى أن القيادة هي قيادة تتبنى التغيير وتعتبره آلية ضرورية للتفوق والتميز. ونظرا لذلك حاولنا في بحثنا هذا توضيح مفهوم القيادة التحويلية والقائد التحويلي، إضافة إلى مفهوم التغيير وإدارة التغيير، مع التركيز على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في التغيير لتحقيق التميز والتفوق من خلال عرض أهم الآليات المستخدمة في هذا.

دراسة أبوهتلة (٢٠١٤م) بعنوان "القيادة التحويلية وإدارة التغيير" هدفت الورقة البحثية إلى الكشف عن القيادة التحويلية والإدارة والتغيير. واشتملت الورقة على عدة نقاط وهي على الترتيب، أولاً: مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها، وتضمن؛ مفهوم التحول، القيادة التحويلية، عناصر القيادة التحويلية، الاهتمام الفردي ومراعاة مشاعر الأفراد، كما أستعرض أهمية القيادة التحويلية، وخصائص ودور القائد التحويلي وثانياً: إدارة التغيير ومتطلباتها، ثالثاً: تحليل عناصر القيادة التحويلية وملائمتها لمتطلبات التغيير استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الورقة البحثية إلى أن إدراك المنظمات أن الأنماط القيادية يجب أن تتلاءم ومعطيات التغيير؛ يؤدي إلى أحداث تغيير فاعل في المنظمة يؤدي إلى خدمة أهداف المنظمة ويقلل من المعارضة التي قد تتعرض لها إدارة التغيير؛ فالقيادة الحكيمة هي القادرة على التكيف مع معطيات التغيير لإنجاحه، وأن اشراك العاملين والتقرب من اتجاهاتهم ومحاولة دمجهم في عملية التغيير قد يؤدي إلى تسريع عملية التغيير وإنجاحها، ولذلك على المنظمات المعاصرة أن تنظر للأنماط القيادية من منظور جديد قادر على خدمة إدارة التغيير؛ بل التركيز على أن يكون النمط القيادي قادر على حشد المؤيدين للتغيير واستيعاب الأصوات المعارضة للتغيير، وأن تتحول الأصوات المعارضة للتغيير إلى مصدر جيد للمعلومات عن سير عملية التغيير وإنجاحها بدل أن تكون عقبة في وجهها.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

#### أولاً: تمهيد:

يتناول هذا الفصل إيضاحاً للمنهج المستخدم فيها، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، يلي ذلك التعرف على أداة الدراسة ومراحل تصميمها، وكذلك التأكد من صدق وثبات هذه الأداة، والإجراءات التي اتبعها الباحث في دراستها لتطبيق هذه الأداة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في تحليل البيانات إحصائياً، وذلك على النحو التالي: -

#### ثانياً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وهو " أسلوب في البحث يتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادثة ما أو شيء ما أو واقع ما وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب الضعف والقوة فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه "عبيدات (١٤٢٤هـ: ٢٦٣).

#### ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يشير القحطاني وآخرون (٢٠٠٤م) لمجتمع الدراسة على أنه "جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر المجتمع المطلوبة، كما يعرفه" (عبيدات وآخرون ٢٠١١م :٩٤) " بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال والبالغ عددهم (٥٠)، ما بين مدراء جميع الفروع والعاملين بالفروع.

#### رابعاً: عينة الدراسة:

إن هدف كل باحث التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع المراد دراسته والذي تبعت منه المشكلة، وبالتالي فإن العينة الفعلية لهذه الدراسة تتكون من (٥٠) بشركة منجم تطوير الأعمال.

## خصائص مفردات عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة متمثلة في: (العمل الحالي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة على النحو التالي:

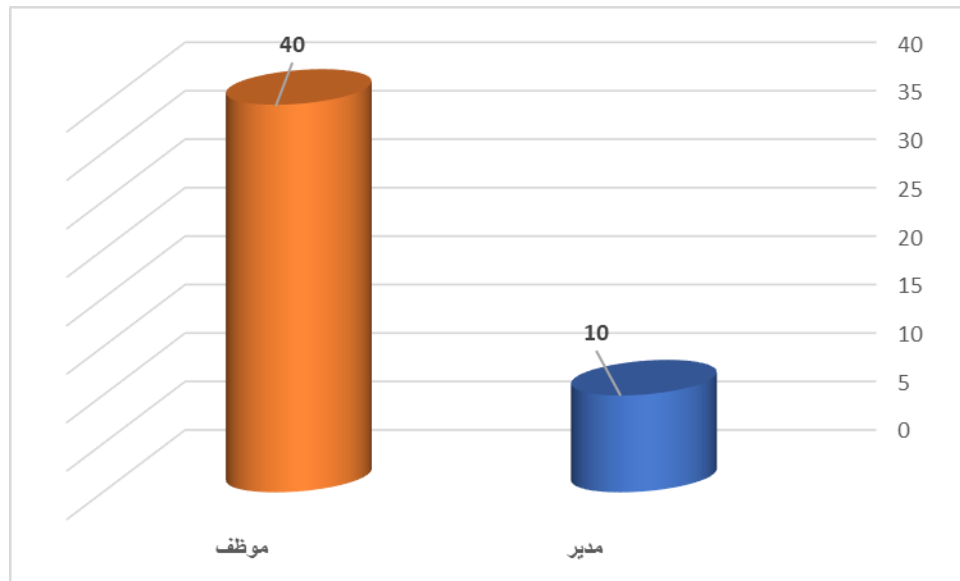
### جدول رقم (١)

توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي.

| النسبة | التكرار | العمل الحالي |
|--------|---------|--------------|
| ٢٠٪    | ١٠      | مدير         |
| ٨٠٪    | ٤٠      | موظف         |
| ١٠٠٪   | ٥٠      | المجموع      |

يوضح الجدول رقم (١) توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي، حيث يتبين أن الغالبية العظمى (٤٠) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٨٠٪) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، عملهم الحالي (موظفين)، بينما وجد أن (١٠) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته (١٠٪) من إجمالي مفردات عينة الدراسة عملهم الحالي (مدير)، وتدل هذه النتيجة على ارتفاع نسبة الموظفين في عينة الدراسة والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (٢) يوضح توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي

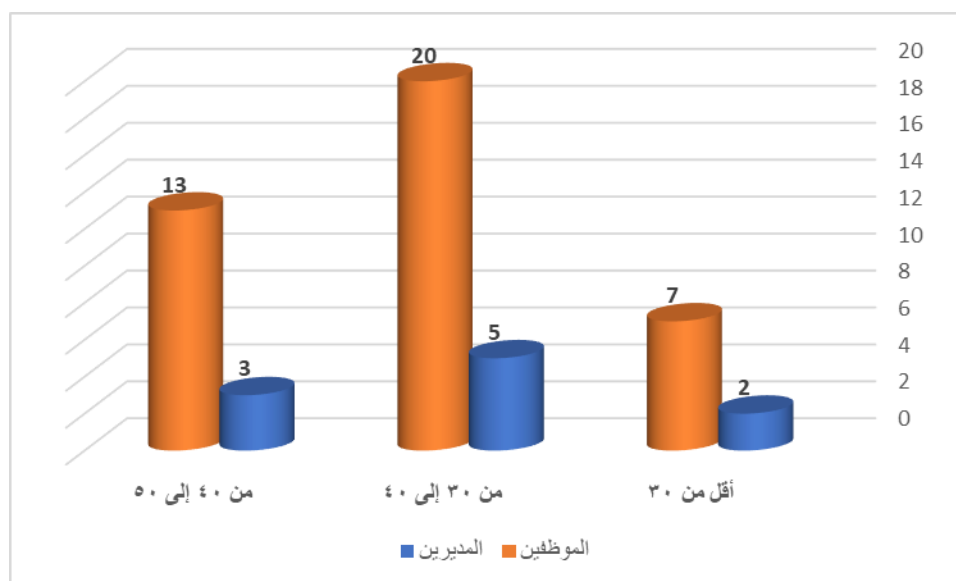


جدول رقم (٢)  
توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

| الموظفين |       | المديرين |       | العمر        |
|----------|-------|----------|-------|--------------|
| نسبة     | تكرار | نسبة     | تكرار |              |
| ١٧,٥     | ٧     | %20      | 2     | أقل من ٣٠    |
| ٥٠       | ٢٠    | %50      | 5     | من ٣٠ إلى ٤٠ |
| ٢٧,٥     | ١٣    | %30      | 3     | من ٤٠ إلى ٥٠ |
| ١٠٠      | ٥٠    | 100      | 10    | المجموع      |

يُظهر استعراض الجدول رقم (٢) الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر أن (٥) من المدراء يمثلن ما نسبته (٥٠٪) من إجمالي المدراء أعمارهم (من ٣٠ إلى ٤٠ سنة)، مقابل (٢٠) من الموظفين يمثلن ما نسبته (٥٠٪) من إجمالي الموظفين أعمارهم (من ٣٠ إلى ٤٠ سنة)، بينما وجد أن (٣) من المدراء يمثلن ما نسبته (٣٠٪) من إجمالي المدراء أعمارهم (من ٤٠ إلى ٥٠)، مقابل (١٣) من الموظفين يمثلن ما نسبته (٢٧,٥٪) من إجمالي الموظفين أعمارهم (من ٤٠ إلى ٥٠ سنة)، كما وجد أن (٢) من المدراء يمثلن ما نسبته (٢٠٪) من إجمالي المدراء أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة)، مقابل (٧) من الموظفين يمثلون ما نسبته (١٧,٥٪) من إجمالي الموظفين أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة)، وأخيراً وجد أن (٣) من المدراء يمثلون ما نسبته (٣٠٪) من إجمالي المدراء أعمارهم (٥٠ سنة فأكثر)، مقابل (١٣) من الموظفين يمثلن ما نسبته (٢٧,٥٪) من إجمالي الموظفين أعمارهم (٥٠ سنة فأكثر)

شكل رقم (٣) يوضح مفردات الدراسة وفقاً لمتغير العمر



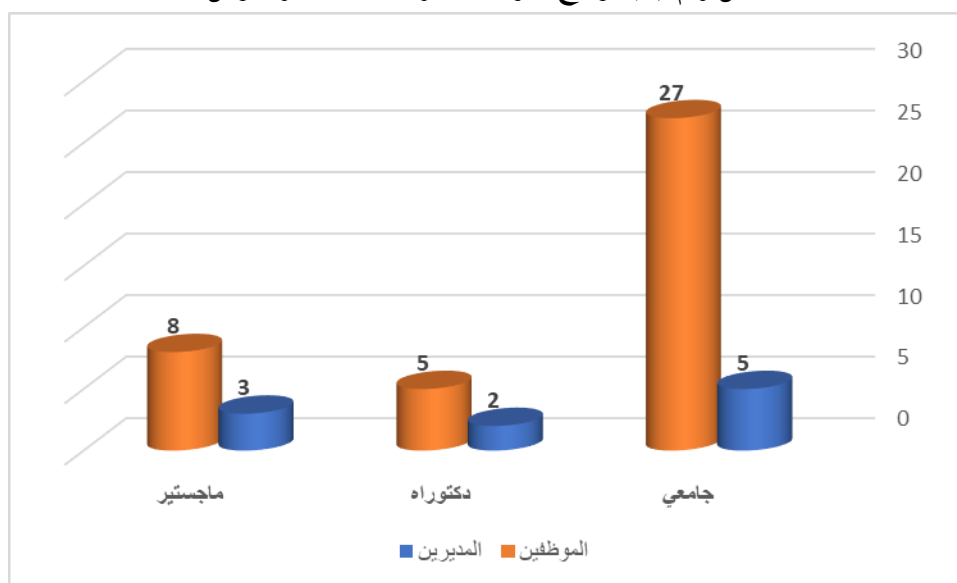
جدول رقم (٣)

توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

| الموظفين |       | المديرين |       | المؤهل العلمي |
|----------|-------|----------|-------|---------------|
| نسبة     | تكرار | نسبة     | تكرار |               |
| ٥٧,٦     | ٢٧    | ٥٠,٠     | ٥     | جامعي         |
| ٩,٢      | ٥     | ٢٠       | ٢     | دكتوراه       |
| ٣٣,٢     | ٨     | ٢٥       | ٣     | ماجستير       |
| ١٠٠      | ٤٠    | ١٠٠      | ١٠    | المجموع       |

من خلال استعراض الجدول رقم (٣) الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، يتبين أن (٥) من المديرين يمثلن ما نسبته (٥٠٪) من إجمالي المدراء مؤهلهم العلمي (جامعي)، مقابل (٢٧) من الموظفين يمثلن ما نسبته (٥٧,٦٪) من إجمالي الموظفين مؤهلهم العلمي (جامعي) بينما وجد أن (٣) من المدراء يمثلن ما نسبته (٢٥٪) من إجمالي المدراء مؤهلهم العلمي (ماجستير)، مقابل (٨) من الموظفين يمثلن ما نسبته (٣٣,٢٪) من إجمالي العلمي مؤهلهم العلمي (ماجستير)، كما وجد أن (٢) من المدراء تمثل ما نسبته (٢٠٪) من إجمالي المديرين مؤهلها العلمي (دكتوراه)، مقابل (٥) من الموظفين يمثلون ما نسبته (٩,٢٪) من إجمالي الموظفين مؤهله العلمي (دكتوراه).

شكل رقم (٤) يوضح مفردات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل

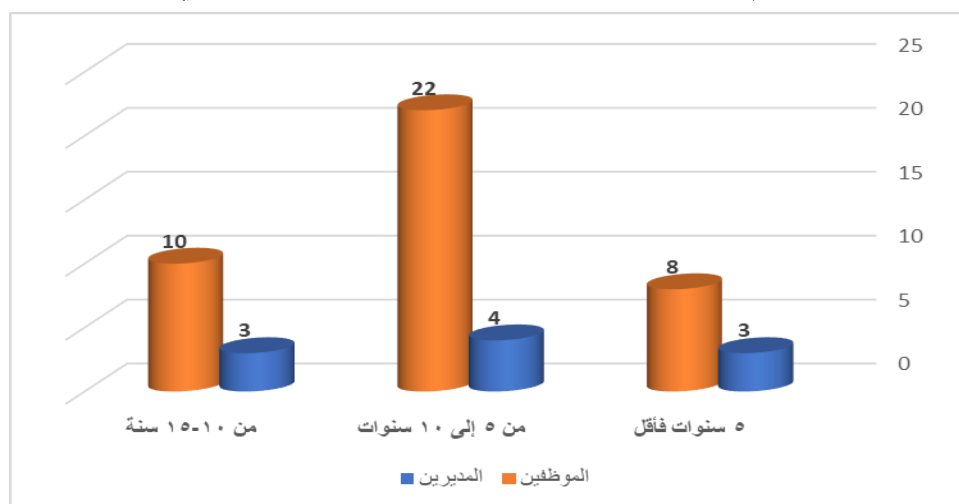


جدول رقم (٤)

توزيع مفردات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الحالي.

| الموظفين |       | المدرء |       | سنوات الخبرة في العمل الحالي |
|----------|-------|--------|-------|------------------------------|
| نسبة     | تكرار | نسبة   | تكرار |                              |
| ١٨,٢     | 8     | ٣٠     | ٣     | ٥ سنوات فأقل                 |
| ٥٤,٣     | ٢٢    | ٤٠     | ٤     | من ٥ إلى ١٠ سنوات            |
| ٢٧,٥     | ١٠    | ٣٠     | ٣     | من ١٠-١٥ سنة                 |
| ١٠٠      | ٣٦٠   | ١٠٠    | ١٠    | المجموع                      |

من خلال استعراض الجدول رقم (٤) الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، يتبين أن (٤) من المدرء يمثلن ما نسبته (٤٠٪) من إجمالي المدرء عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، مقابل (٢٢) من الموظفين يمثلن ما نسبته (٥٤,٣٪) من إجمالي الموظفين عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، بينما وجد أن (٣) من المدرء يمثلن ما نسبته (٣٠٪) من إجمالي المدرء عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي (من ١٠ إلى ١٥ سنوات)، مقابل (١٠) من الموظفين يمثلن ما نسبته (٢٧,٥٪) من إجمالي الموظفين عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي (من ١٠ إلى ١٥ سنوات)، كما وجد أن (٣) من المدرء يمثلن ما نسبته ما نسبته (٣٠٪) من إجمالي المدرء عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي (٥ سنوات فأقل سنة)، مقابل (٨) من الموظفين يمثلن ما نسبته (١٨,٢٪) من إجمالي الموظفين عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي (٥ سنوات فأقل) من إجمالي الموظفين عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي (٥ سنوات فأقل) وتدل هذه النتيجة على ارتفاع سنوات الخبرة بين مفردات شكل رقم (٥) مفردات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الحالي



## خامساً: أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، وتحقيق أهدافها للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين (عبيدات, وآخرون , ١٩٩٨م , ص ١٢٥) ، كما أنها "الوسيلة التي تجمع بها المعلومات اللازمة لإجابة أسئلة البحث" (صالح العساف, ١٤١٦, ص ١٠٠) ؛ للتعرف على (دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال), وتعتبر الاستبانة "إحدى الطرق الشائعة للحصول على الحقائق, وجمع البيانات من الظروف والأساليب القائمة بالفعل, وتعتمد على إعداد مجموعة من الأسئلة توزع على عدد كبير نسبياً من مفردات مجتمع الدراسة" (ديو بولد فان دالين, ١٩٩٨ ص ٣٩٥). وتمشياً مع ظروف هذه الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وأهدافها وتساؤلاتها، والوقت المسموح لها والإمكانات المادية المتاحة، تم التوصل إلى ان الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة".

### ● بناء أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية:

#### اعتمد الباحث عند إعداد الاستبانة على المصادر التالية:

١. المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة.
٢. البحوث والدراسات السابقة التي تناولت أجزاء أو محاور من موضوع الدراسة.
٣. بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من آرائهم حول المقياس المستخدم في الدراسة وطريقة صياغة عباراته بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

### ● تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين هما:

#### أ- الجزء الأول البيانات الأولية:

يتعلق هذا الجزء بالمتغيرات المستقلة للدراسة وهي ذات أهمية للتعرف على خصائص مفردات عينة الدراسة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ومنها يتم تحديد متغيرات الدراسة وهي كما يلي (العمل الحالي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي).

## ب-الجزء الثاني من الاستبانة: أسئلة مغلقة:

تبني الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد استخدم الباحث طريقة ليكرت ذات التدرج الرباعي (عالية، متوسطة، منخفضة، نادراً) بحيث تم منح الإجابة على (عالية) أربع درجات، والإجابة على (متوسطة) ثلاث درجات، بينما تم منح الإجابة على (منخفضة) درجتان، وأخيراً تم منح الإجابة على (نادراً) درجة واحدة، ويتطلب الإجابة عليها بوضع علامة ( $\sqrt{}$ ) أمام كل فقرة وتحت الدرجة المختارة، وقد تكون الجزء الثاني من الاستبانة من محورين رئيسيين وهما: -

**المحور الأول:** دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

**المحور الثاني:** ما أبرز المقترحات لتبني مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة.

## سادساً: صدق أداة الدراسة (validity):

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٨م، ص ٤٢٩)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١م: ١٧٩)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

### أ / الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة (Face validity):

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها على (٢) محكم، وذلك لمعرفة رأيهم في مدى مناسبة الأداة لأهداف الدراسة، والحكم على ما تحتويه الاستبانة من فقرات من حيث صحة الصياغة والوضوح، وأهمية كل فقرة ومدى انتماء كل فقرة للمحور، وترتيبها حسب الأولوية، وبعد الإطلاع على ملاحظات ومقترحات الأساتذة المحكمين والأخذ بها، قام الباحث بالتعديل والحذف والإضافة حتى تم بناء الأداة في صورتها النهائية.

## ب/ صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على مفردات المجتمع، وبعد تجميع الاستبانة قام الباحث بترميز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences ومن ثم قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

## سابعاً: ثبات أداة الدراسة (Reliability): -

أما ثبات أداة البحث (الاستبانة) فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. (العساف. ١٩٩٥ م : ٤٣٠)، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'aAlpha)، حيث طبقت المعادلة لقياس الصدق البنائي.

## ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب للتحليل الإحصائي، وتم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية (الترميز)، حيث أعطيت الإجابة (عالية) ٤ درجات، (متوسطة) ٣ درجات، (منخفضة) درجتان، (نادراً) درجة واحدة، ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة، حيث تم تحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، حيث تم حساب المدى (٤-١=٣)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٣/٤=٠,٧٥) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

- من ١ إلى أقل من ١,٧٥ يمثل (نادراً) نحو كل عبارة باختلاف المحور أو البعد المراد قياسه.
- من ١,٧٥ إلى أقل من ٢,٥٠ يمثل (منخفضة) نحو كل عبارة باختلاف المحور أو البعد المراد قياسه.
- من ٢,٥٠ إلى أقل من ٣,٢٥ يمثل (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور أو البعد المراد قياسه.

■ من ٣,٢٥ إلى أقل من ٤,٠٠ يمثل (عالية) نحو كل عبارة باختلاف المحور أو البعد المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

#### ١. التكرارات والنسب المئوية:

استخدم الباحث هذا الأسلوب للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجاباتها اتجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها الدراسة.

#### ٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (wighted mean):

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

#### ٣. المتوسط الحسابي (mean):

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

#### ٤. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation):

وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

#### ٥. معامل الارتباط بيرسون "Person Correlation":

لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.

٦. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach 'Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):  
لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) في إجابات  
مفردات عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية (الديموغرافية) لمفردات عينة الدراسة.
٨. تم استخدام اختبار (أقل فرق معنوي) (LSD):  
لتحديد صالح الفروق بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من  
فئتين وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.
٩. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test):  
لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في  
إجابات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير (العمل الحالي).

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها.

تمهيد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال، كما هدفت إلى التعرف، وسعت كذلك إلى التعرف على أبرز المقترحات لتبني مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم

تطوير الأعمال بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

٢. ما أبرز المقترحات لتبني مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية

من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وفيما يلي ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها:

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على الآتي: ما دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

أولاً: دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم

تطوير الأعمال بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

للتعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم الأعمال بمدينة الرياض قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات المدراء والموظفين على دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال بمدينة الرياض،

وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٥) استجابات المدراء والموظفين على العبارات المتعلقة دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

| رقم العبارة           | العبارة                                                                                                    | التكرارات والنسب | درجة الممارسة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|---------|
|                       |                                                                                                            |                  | عالية         | متوسطة | منخفضة | نادراً |                 |                   |         |
| ١                     | تحقيق تغيير جذري في جميع مستويات المؤسسة، من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الموجهة نحو التميز               | ك                | ٢٧            | ٩      | ٤      | ٠      | ٣,٥٨            | ٠,٦٧٥             | ٥       |
|                       |                                                                                                            | %                | ٦٧,٥          | ٢٢,٥   | ١٠     | ٠      |                 |                   |         |
| ٢                     | تحفيز الفرق على تحقيق الأهداف المشتركة . عبر تبني نهج القيادة التحويلية                                    | ك                | ٢٩            | ٧      | ٣      | ١      | ٣,٦٠            | ٠,٧٤٤             | ٤       |
|                       |                                                                                                            | %                | ٧٢,٥          | ١٧,٥   | ٧,٥    | ٢,٥    |                 |                   |         |
| ٣                     | تصبح المنظمات أكثر استعداداً لتبني التحولات التكنولوجية                                                    | ك                | ٢٦            | ٩      | ٣      | 2      | ٣,٤٨            | ٠,٨٤٧             | ٨       |
|                       |                                                                                                            | %                | ٦٥            | ٢٢,٥   | ٧,٥    | ٥      |                 |                   |         |
| ٤                     | استكشاف الفرص الجديدة، والتكيف مع التحديات المستقبلية.                                                     | ك                | ٢٦            | ١٠     | ٤      | ٠      | ٣,٥٥            | ٠,٦٧٧             | ٦       |
|                       |                                                                                                            | %                | ٦٥            | ٢٥     | ١٠     | ٠      |                 |                   |         |
| ٥                     | بناء رؤية مشتركة وملهمة تجذب الانتباه وتعزز الثقة.                                                         | ك                | ٢٩            | ٩      | ٢      | ٠      | ٣,٦٨            | ٠,٥٧٢             | ٢       |
|                       |                                                                                                            | %                | ٧٢,٥          | ٢٢,٥   | ٥      | ٠      |                 |                   |         |
| ٦                     | تحقيق نتائج غير تقليدية. تمثل هذه القيادة نموذجاً يؤمن بأن التغيير الجذري يبدأ من الإنسان نفسه             | ك                | ٢٧            | ٩      | ٣      | ١      | ٣,٥٥            | ٠,٧٤٩             | ٧       |
|                       |                                                                                                            | %                | ٦٧,٥          | ٢٢,٥   | ٧,٥    | ٢,٥    |                 |                   |         |
| ٧                     | القائد التحويلي لا يكتفي بإدارة الأفراد، بل يسعى لإحداث تحول عميق في الثقافة التنظيمية والسلوكيات اليومية. | ك                | ٢٨            | ١١     | ١      | ٠      | ٣,٦٨            | ٠,٥٢٦             | ١       |
|                       |                                                                                                            | %                | ٧٠            | ٢٧,٥   | ٢,٥    | ٠      |                 |                   |         |
| ٨                     | تمكين المنظمات من التعلم المستمر لمواكبة التغيرات.                                                         | ك                | ٢٧            | ١١     | ٢      | ٠      | ٣,٦٣            | ٠,٥٨٦             | ٣       |
|                       |                                                                                                            | %                | ٦٧,٥          | ٢٧,٥   | ٥      | ٠      |                 |                   |         |
| ٩                     | التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة لضمان التقدم.                                                              | ك                | ٢٧            | ٩      | ٣      | ١      | ٣,٥٥            | ٠,٧٤٩             | ١٧      |
|                       |                                                                                                            | %                | ٦٧,٥          | ٢٢,٥   | ٧,٥    | ٢,٥    |                 |                   |         |
| المتوسط الحسابي العام |                                                                                                            |                  |               |        |        |        |                 |                   |         |
| عالية                 | ٠,٥٨٠                                                                                                      | ٣,٥٩             |               |        |        |        |                 |                   |         |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- أن هناك تجانس في موافقة المدراء على محور دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٤٨ إلى ٣,٦٨)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى ٤)، وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية مما يوضح التجانس في موافقة المدراء والموظفين على محور دور القيادة التحويلية في تعزيز

التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال، حيث يتضح من النتائج أن المدراء والموظفين موافقات بدرجة ممارسة عالية على جميع العبارات المتعلقة ببعد محور دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال:-

١. جاءت العبارة رقم (٧) وهي " القائد التحويلي لا يكتفي بإدارة الأفراد، بل يسعى لإحداث تحول عميق في الثقافة التنظيمية والسلوكيات اليومية " بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعد الجاذبية والتأثير من حيث موافقة المدراء والموظفين على ممارستها بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٦٨ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٥٢٦)، ويرى الباحث أن القيادة التحويلية إلى نظريات علمية مثل النظرية السلوكية التي تركز على دراسة تأثير سلوك القائد على تحفيز فرق العمل، والذكاء العاطفي الذي يتيح للقائد فهم مشاعر الفريق وإدارتها بفعالية، حيث أن إدارة التغيير الفعالة تتطلب قائدًا قادرًا على التعامل مع مقاومة التغيير وتحويلها إلى فرص. القائد التحويلي هو من يستطيع بناء رؤية مشتركة وملهمة تجذب الانتباه وتعزز الثقة. من خلال التحفيز الفكري والإلهام العاطفي، يتحول التغيير من تهديد إلى فرصة للنمو. في هذا السياق، يُعد القائد التحويلي بمثابة المهندس الذي يبني الجسور بين الأفراد والأهداف الاستراتيجية، ويخلق بيئة عمل تشجع على المرونة والتكيف.

٢. جاءت العبارة رقم (٥) وهي " بناء رؤية مشتركة وملهمة تجذب الانتباه وتعزز الثقة " بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعد الجاذبية والتأثير من حيث موافقة المديرين على ممارسه بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٦٨ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٥٧٢).

٣. جاءت العبارة رقم (٨) وهي " تمكين المنظمات من التعلم المستمر لمواكبة التغيرات " بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بمحور دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي بمتوسط حسابي (٣,٦٣ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٥٨٦).

٤. جاءت كلاً من العبارة رقم (٦) وهي " تحقيق نتائج غير تقليدية. تمثل هذه القيادة نموذجًا يؤمن بأن التغيير الجذري يبدأ من الإنسان نفسه " والعبارة رقم (٩) وهي " التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة لضمان التقدم. " بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة ببعد دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من حيث موافقة المدراء والموظفين على ممارسه بدرجة عالية بمتوسط حسابي وهو (٣,٥٥ من ٤)، وانحراف معياري وهو (٠,٧٤٩).

٥. جاءت العبارة رقم (٣) وهي " تصبح المنظمات أكثر استعدادًا لتبني التحولات التكنولوجية " بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بمحور دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي

من حيث موافقة المدراء والموظفين على ممارسه بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٤٨ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٨٤٧)، ويرى الباحث أن التطوير المؤسسي المستدام عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات على المدى الطويل، ولا يمكن تحقيقه دون وجود قيادة تحويلية قادرة على وضع استراتيجيات تدعم الاستمرارية والابتكار فالقائد التحويلي يتبنى التحولات التكنولوجية ويركز على تحقيق تغيير جذري في جميع مستويات المؤسسة، من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الموجهة نحو التميز، وتحفيز الفرق على تحقيق الأهداف المشتركة. عبر تبني نهج القيادة التحويلية، تصبح المنظمات أكثر استعداداً لتبني التحولات التكنولوجية، استكشاف الفرص الجديدة، والتكيف مع التحديات المستقبلية، فالقيادة التحويلية لا تؤثر فقط على الأداء التنظيمي، بل تخلق أيضاً تأثيراً مباشراً على الأفراد داخل المؤسسة. القائد التحويلي يُحفّز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم، مما يساهم في رفع مستويات الإنتاجية والتعاون بين الفرق. كما يُسهم هذا النوع من القيادة في بناء ثقافة من التفاني والابتكار، مما يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات المستقبل.

ب - بلغ المتوسط الحسابي العام دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي (٣,٥٩ من ٤)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى أقل من ٤) وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية. أي أن المدراء والموظفين موافقين بدرجة عالية على ممارسة بعد دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال ، وأهم العبارات التي حصلت على الممارسة بدرجة عالية في هذا البعد من وجهة نظر المديرات هي (القائد التحويلي لا يكتفي بإدارة الأفراد، بل يسعى لإحداث تحول عميق في الثقافة التنظيمية والسلوكيات اليومية، بناء رؤية مشتركة وملهمة تجذب الانتباه وتعزز الثقة، تمكين المنظمات من التعلم المستمر لمواكبة التغيرات، تصبح المنظمات أكثر استعداداً لتبني التحولات التكنولوجية).

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على الآتي: ما أبرز المقترحات لبنى مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

جدول رقم (٦) استجابات المديرات على العبارات المتعلقة بأبرز المقترحات لبنى مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية، مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي، وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي.

| رقم العبارة           | العبارة                                                                                                 | التكرارات والنسب | درجة الممارسة |        |        |        | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|--------|--------|--------|-------------------|-----------------|---------|
|                       |                                                                                                         |                  | عالية         | متوسطة | منخفضة | نادراً |                   |                 |         |
| ١                     | تعزيز الثقة: يجب على القائد التحويلي بناء الثقة بين أفراد الفريق وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم.         | ك                | ٢٠            | ١٧     | ٣      | ٠      | ٠,٦٣٦             | ٣,٤٣            | ٥       |
|                       |                                                                                                         | %                | ٥٠            | ٢٤,٥   | ٧,٥    | ٠      |                   |                 |         |
| ٢                     | أن يكون القائد متاحاً للاستماع لأفكار الآخرين وتقديم الدعم والتشجيع لهم.                                | ك                | ٢٢            | ١١     | ٧      | ٠      | ٠,٧٧٤             | ٣,٣٨            | ٧       |
|                       |                                                                                                         | %                | ٥٥            | ٢٧,٥   | ١٧,٥   | ٠      |                   |                 |         |
| ٣                     | تطوير القدرات من خلال تطوير قدرات أفراد الفريق وتمكينهم من تحقيق أقصى إمكاناتهم.                        | ك                | ٢٢            | ١٥     | ٣      | ٠      | ٠,٦٤٠             | ٣,٤٨            | ٤       |
|                       |                                                                                                         | %                | ٥٥            | ٣٧,٥   | ٧,٥    | ٠      |                   |                 |         |
| ٤                     | تشجيع القائد التحويلي على تطوير المهارات والمعرفة لأفراد الفريق وتوفير الفرص للتعلم والتطوير المستمر.   | ك                | ٢٧            | ١٠     | ٣      | ٠      | ٠,٦٣٢١            | ٣,٦٠            | ١       |
|                       |                                                                                                         | %                | ٦٧,٥          | ٢٥     | ٧,٥    | ٠      |                   |                 |         |
| ٥                     | تنمية مهارة التواصل الفعال فعلى القائد التحويلي أن يكون قادراً على التواصل الفعال مع أفراد الفريق.      | ك                | ٢٦            | ٨      | ٦      | ٠      | ٠,٧٥١             | ٣,٥٠            | ٣       |
|                       |                                                                                                         | %                | ٦٥            | ٢٠     | ١٥     | ٠      |                   |                 |         |
| ٦                     | توضيح الأهداف والتوجيهات بشكل واضح.                                                                     | ك                | ٢٤            | ١٠     | ٥      | ١      | ٠,٨١٣             | ٣,٤٣            | ٦       |
|                       |                                                                                                         | %                | ٦٠            | ٢٥     | ١٢,٥   | ٢,٥    |                   |                 |         |
| ٧                     | أن يكون لدى القائد الرؤية الواضحة والملمة. يجب أن يكون لديه فهم عميق للتحديات والفرص التي تواجه المنظمة | ك                | ٢٦            | ٨      | ٦      | ٠      | ٠,٧٥١             | ٣,٥٠            | ٣م      |
|                       |                                                                                                         | %                | ٦٥            | ٢٠     | ١٥     | ٠      |                   |                 |         |
| ٨                     | أن يكون القائد قادراً على تحفيز الفرق للتغيير والتكيف مع التحولات المستمرة في البيئة الخارجية.          | ك                | ٢٥            | ١٢     | ٣      | ٠      | ٠,٦٣٩             | ٣,٥٥            | ٢       |
|                       |                                                                                                         | %                | ٦٢,٥          | ٣٠     | ٧,٥    | ٠      |                   |                 |         |
| ٩                     | تطوير الثقة والتواصل الفعال مع أعضاء الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة                            | ك                | ٢٠            | ١٢     | ٧      | ١      | ٠,٨٤٧             | ٣,٢٨            | ٨       |
|                       |                                                                                                         | %                | ٥٠            | ٣٠     | ١٧,٥   | ٢,٥    |                   |                 |         |
| المتوسط الحسابي العام |                                                                                                         |                  |               |        |        |        |                   |                 |         |
| عالية                 |                                                                                                         |                  |               |        |        |        | ٠,٦١٧             | ٣,٤٦            |         |

## يتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) أن هناك تجانس في موافقة المدراء والموظفين على أبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٢٨ إلى ٣,٦٠) ، وهذه المتوسطات تقع بالفئة (الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى ٤) وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية مما يوضح التجانس في موافقة المدراء والموظفين على المحور الخاص "أبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن المدراء والموظفين موافقين بدرجة ممارسة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمحور أبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة:-

١. جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تشجيع القائد التحويلي على تطوير المهارات والمعرفة لأفراد الفريق وتوفير الفرص للتعليم والتطوير المستمر" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمحور أبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال من حيث موافقة المدراء والموظفين على ممارسه بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٦٠ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٦٣٢).

٢. جاءت العبارة رقم (٨) وهي "أن يكون القائد قادراً على تحفيز الفرق للتغيير والتكيف مع التحولات المستمرة في البيئة الخارجية" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة ببعد التحفيز المعنوي من حيث موافقة المديرات على ممارستها بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٥٥ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٦٣٩).

٣. جاءت كلاً من العبارة رقم (٥) وهي "تنمية مهارة التواصل الفعال فعلى القائد التحويلي أن يكون قادراً على التواصل الفعال مع أفراد الفريق" والعبارة رقم (٧) وهي "أن يكون لدى القائد الرؤية الواضحة والملمة، فيجب أن يكون لديه فهم عميق للتحديات والفرص التي تواجه المنظمة" بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بمحور أبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال من حيث موافقة المدراء والموظفين على ممارسه بدرجة عالية بمتوسط حسابي وهو (٣,٥٠ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٧٥١).

٤. جاءت العبارة رقم (٢) وهي "أن يكون القائد متاحاً للاستماع لأفكار الآخرين وتقديم الدعم والتشجيع لهم" بالمرتبة قبل الأخيرة بين العبارات المتعلقة بمحور أبرز المقترحات لتبني شركة منجم

تطوير الأعمال للقيادة التحويلية من حيث موافقة المدراء والموظفين على ممارستها بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٣٨ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٧٧٤).

٥. جاءت العبارة رقم (٩) وهي " تطوير الثقة والتواصل الفعال مع أعضاء الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة " بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بمحور أبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية لقيادة التحويلية من حيث موافقة المدراء والموظفين على ممارسته بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٢٨ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٨٤٧).

ب - بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور محور أبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال للقيادة التحويلية من وجهة نظر المدراء والموظفين (٣,٤٦ من ٤) , وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى أقل من ٤)، وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية، أي أن المدراء والموظفين موافقين بدرجة عالية على ممارسة محور أبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال للقيادة التحويلية، وأهم العبارات التي حصلت على الممارسة بدرجة عالية في هذا البعد من وجهة نظر المديرات هي (تشجيع القائد التحويلي على تطوير المهارات والمعرفة لأفراد الفريق وتوفير الفرص للتعلم والتطوير المستمر، أن يكون القائد قادراً على تحفيز الفرق للتغيير والتكيف مع التحولات المستمرة في البيئة الخارجية، تنمية مهارة التواصل الفعال فعلى القائد التحويلي أن يكون قادراً على التواصل الفعال مع أفراد الفريق، أن يكون القائد متاحاً للاستماع لأفكار الآخرين وتقديم الدعم والتشجيع لهم، تطوير الثقة والتواصل الفعال مع أعضاء الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة).

في ظل الظروف التي فرضتها التغيرات البيئية السريعة والمتجددة، ولأن التغيير أمر حتمي، فإن هذا يقودنا إلى المقترحات لتبني مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية وهي أن القيادة اليوم هي قيادة تحويلية، أهم ما يميزها قدرتها العالية على مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوك العاملين وتنمية قدراتهم الحالية واستثارة دوافعهم الباطنية لخلق روح الإبداع والابتكار في إيجاد حلول تساهم في مواجهة تلك التغيرات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، بمعنى أن القيادة هي قيادة تتبنى التغيير وتعتبره آلية ضرورية للتفوق والتميز وإدارة التغيير، مع التركيز على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في التغيير لتحقيق التميز والتفوق.

الفصل الخامس  
خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

## الفصل الخامس

### خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها.

يشتمل هذا الفصل على ملخص الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

#### أولاً: خلاصة الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق. وتناول **الفصل الأول** كمدخل للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في دراستها. وتناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحدد أهداف دراسته، والتي تمثلت في دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال الثانوية للقيادة التحويلية في مدينة الرياض، كما هدفت إلى التعرف على أبرز المقترحات لتبني أبرز المقترحات لتبني مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة في مدينة الرياض ترجع للمتغيرات التالية (العمل الحالي السن، الخبرة).

#### ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري شركة منجم تطوير الأعمال لأبعاد القيادة التحويلية في مدينة الرياض من وجهة العاملين بالشركة؟
٢. ما أبرز المقترحات لتبني مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أما **الفصل الثاني** فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما اشتمل على الدراسات السابقة للدراسة.

وتناول **الفصل الثالث** منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف، وبين الباحث في هذا

الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم قام الباحث بتطبيق أداة دراسته، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة متناولاً الإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها، وربطها.

وفي الفصل الخامس من هذه الدراسة قامت الباحثة بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقترح أبرز توصياتها.

### ثانياً: نتائج الدراسة:

- (أ) النتائج المتعلقة بوصف مفردات عينة الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
- توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي، حيث يتبين أن الغالبية العظمى (٤٠) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٨٠٪) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، عملهم الحالي (موظفين)، بينما وجد أن (١٠) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته (١٠٪) من إجمالي مفردات عينة الدراسة عملهم الحالي (مدير)، وتدل هذه النتيجة على ارتفاع نسبة الموظفين في عينة الدراسة.
  - مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، يتبين أن (٥) من المديرات يمثلن ما نسبته (٥٠٪) من إجمالي المدراء مؤهلهم العلمي (جامعي)، مقابل (٢٧) من المدراء والموظفين يمثلن ما نسبته (٥٧,٦٪) من إجمالي الموظفين مؤهلهم العلمي (جامعي).
  - بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، يتبين أن (٤) من المدراء يمثلن ما نسبته (٤٠٪) من إجمالي المدراء عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي (من ٥ إلى ١٠ سنوات).

ب. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

■ أهم النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على:

ما دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

١. أن هناك تجانس في موافقة المدراء على محور دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٤٨ إلى ٣,٦٨)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى ٤)، وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية مما يوضح التجانس في موافقة المدراء والموظفين على محور دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال، حيث يتضح من النتائج أن المدراء والموظفين موافقات بدرجة ممارسة عالية على جميع العبارات المتعلقة ببعد محور دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي من وجهة نظر العاملين بشركة منجم تطوير الأعمال.

٢. أن القيادة التحويلية إلى نظريات علمية مثل النظرية السلوكية التي تركز على دراسة تأثير سلوك القائد على تحفيز فرق العمل، والذكاء العاطفي الذي يتيح للقائد فهم مشاعر الفريق وإدارتها بفعالية، حيث أن إدارة التغيير الفعالة تتطلب قائدًا قادرًا على التعامل مع مقاومة التغيير وتحويلها إلى فرص.

٣. جاءت بالمرتبة الثالثة بين العبارات تمكين المنظمات من التعلم المستمر لمواكبة التغيرات المتعلقة بمحور دور القيادة التحويلية في تعزيز التغيير المؤسسي بمتوسط حسابي (٣,٦٣ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٥٨٦).

أهم النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على الآتي: ما أبرز المقترحات لتبني مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

١. أن هناك تجانس في موافقة المدراء والموظفين على أبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٢٨ إلى ٣,٦٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة (الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى ٤) وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية مما يوضح التجانس في موافقة المدراء والموظفين على المحور الخاص بأبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة.

٢. أن المدراء والموظفين موافقين بدرجة ممارسة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمحور أبرز المقترحات لتبني شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية.

٣. أنه في ظل الظروف التي فرضتها التغيرات البيئية السريعة والمتجددة، ولأن التغيير أمر حتمي، فإن هذا يقودنا إلى المقترحات لتبني مديري شركة منجم تطوير الأعمال أسلوب القيادة التحويلية وهي أن القيادة اليوم هي قيادة تحويلية.

### ثالثاً: التوصيات:

من خلال ما تقدم فإن الباحث ترى أن التطوير المهني في مجال القيادة التحويلية لمديري شركة منجم لتطوير الأعمال يشكل ضرورة ملحة لمواجهة متطلبات التوعية في شركات القطاع الخاص في عصر الألفية الثالثة؛ لذا يوصي الباحث بالآتي:

٦. تبني الشركات البرامج التدريبية الحديثة في مجال الإدارة خاصة في مجال القيادة التحويلية.

٧. اعتماد برامج تدريب في مجال الإدارة الحديثة وبخاصة القيادة التحويلية، ومراعاتها لمبادئ تعليم الكبار بوصفها أبعاد بنيوية هامة.

٨. توفير بُنى تنظيمية تدعم النمو المهني للقادة، وتجعل منه تحدياً لا مفر منه لبناء القائد وتوطيده وترسيخه في ثقافة المنظمة من خلال ربطه المنظومة بالحوافز والمكافآت.
٩. التدريب المستمر للمدير لمواكبة كل جديد في مجال القيادة التحويلية.
١٠. تقليل الفجوة بين المخططين والمشرفين وبين التنفيذيين .

#### رابعاً: مقترحات الدراسة:

- استكمالاً للجهد الحالي يقترح الباحث بإجراء فريد من الدراسات حول النقاط التالية:
١. إجراء دراسة عن درجة ممارسة مديري الشركات في القطاع الخاص والحكومي لأبعاد القيادة التحويلية.
  ٢. إجراء دراسة مماثلة باستخدام أدوات أخرى للدراسة مثل المقابلة والملاحظة.
  ٣. إجراء دراسة مماثلة لكفايات القيادة التحويلية للقيادات الأخرى في القطاع الخاص والحكومي.
  ٤. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المستقبلية حول القيادة التحويلية، وأثرها على تحسين المناخ في المؤسسات في ظل تأكيد صناع السياسية على ألفة المديرين بأبعاد القيادة.

## قائمة المراجع

الفصل، بسمان (٢٠٠٨م)، البيئة المجتمعية واستراتيجية التغيير المؤسسي للجامعات، أعمال مؤتمرات: التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

السويدي، سلطان عبد الرحمن سيف العسم (٢٠٢٣م)، دور مناهج التغيير في التميز المؤسسي الأممي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٧)، العدد (١١).  
باشري، عصام الدين عبد الرحمن (٢٠٢٢م)، أثر إدارة التغيير في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكوادر العاملة بالكليات الخاصة بولاية الجزيرة، مجلة الجامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٢١).

أحمد، محمد علي (٢٠١١م)، أهم الأدوات في التغيير المؤسسي، المال والاقتصاد، العدد (٦٥).  
مكيد، علي (٢٠١٦م)، القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد (٢٧).

عبد القادر، بكري علي محمد (٢٠٢٢م)، الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي بالتطبيق على شركات النفط والغاز بالسودان في الفترة من ٢٠٢١/٢٠١٥، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا.

جاسم، شدي هشام (٢٠٢٤م)، لقيادات التحويلية وبناء السلم المجتمعي: القيادات الأمنية أنموذجا: دراسة ميدانية في محافظة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد (٨٢).

أبو عيادة، هبة توفيق عودة (٢٠٢٢م)، القيادة التحويلية: مبادئ وتحدياتها: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث، مجلة أبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد (٧)، العدد (١).

أبو هتلة، خالد سعيد (٢٠١٤م)، القيادة التحويلية وإدارة التغيير، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية،

مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢ م): أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ٥، العدد ٧، ص ١٣٩.

الهوري، سيد (١٤٣١هـ): ملامح مدير المستقبل دليل المديرين في التطوير الذاتي من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية، دار قرطبة، الرياض.

كنساره، خديجة (١٤٢٦هـ): القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي: دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة.

الجارودي، ماجدة (١٤٢٧هـ): إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

الفقيه، محمد (١٤٢٧ هـ)، القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة.

الريبعة، صالح محمد (١٤٣١ هـ) كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

شوباش، ابراهيم مصطفى (٢٠٠٥ م): تطوير خطة تربوية لتلبية الحاجات الإدارية والفنية لمديري التربية والتعليم في الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه.

الغامدي، جمعان بن خلف (١٤٣٣هـ): ممارسة مدير مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

بسيسو نادرة فادي (٢٠٠٣ م): تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس - القاهرة.

العساف محمد عبد المحسن (١٤٢٣ هـ): متطلبات القيادة وعناصرها، كتاب مهارات القيادة وصفات القائد. الرياض: دار الزهراء.

عياصرة، علي أحمد (٢٠٠٦م): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. دار الحامد، عمان.  
محمد، محمد جاسم (٢٠٠٨ م): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، دار الثقافة، عمان.

الخنزيم، يوسف عثمان (١٤٢٩هـ): أركان القيادة، الرياض، دار السلام.  
العميان، محمود (٢٠٠٥م): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.

الجضعي، خالد سعد (٢٠٠٤م): الإدارة: النظريات والوظائف، ط (١)، الرياض.  
العامري، احمد. (٢٠٠٢م): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٩ ص ١٩-٣٩.

الفار، شهناز إبراهيم (٢٠١٣م): كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي مقترح، 'دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

الحماد، مي (١٤٣٣هـ): واقع تطبيق القيادة التحويلية لمديرات الأشراف التربوي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود، الرياض.

أفوليو، بروس (٢٠٠٣م): تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية ترجمة: عبد الحكم الخزامي القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

عباس، والتتح، منال (٢٠٠٩م): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الولايات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عيسى، أحمد محمد. (٢٠٠٥م): أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Bass, B.& Avolio, B.J. (1994): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership, London SAGE publication, Inc.