

ممارسات القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لموظفي المؤسسات
الحكومية بمدينة الرياض

**The Practices of Transformational Leadership and Their
Relationship with the Morale of Employees in Government
Institutions in Riyadh**

إعداد الطالب

محمد ناصر الجابر

إشراف

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

2024



الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

إنه لا يسعنا في هذه اللحظات التي لا نملك أغلى منها، أن نهدي ثمرة هذا العمل إلى كل من يمكنه الاستفادة من هذا البحث سواء كان رائد أعمال أو باحثًا علميًا.

شكر وتقدير

نشكر ونحمد الله عز وجل الذي له الفضل والحمد والذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة ونقول:

اللهم لك الحمد والشكر حق ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى

وبعده نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل، وبالأخص إلى الدكتورة (أسماء أبو عنزة) المشرفة على هذا البحث على توجيهاتها القيمة والإرشادات الصائبة التي لم تبخل بها علينا كما نتقدم بالشكر لكل من بذل معنا جهداً ووقتاً، ونصح لنا قولاً: نسأل الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء.

فهرس المحتويات

1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	مقدمة:
3	مشكلة الدراسة:
4	أهداف الدراسة:
4	أسئلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
6	حدود الدراسة:
6	مصطلحات الدراسة:
9	الفصل الثاني
9	الإطار النظري والدراسات السابقة
10	أولاً: الإطار النظري
10	المبحث الأول: القيادة التحويلية:
22	المبحث الثاني: الروح المعنوية:
36	ثانياً: الدراسات السابقة:
45	الفصل الثالث
45	الإطار المنهجي
46	تمهيد:
46	نوع الدراسة:
46	منهج الدراسة:
46	مصادر الدراسة:
47	مجتمع الدراسة وعينتها:

أداة الدراسة ومراحل تصميمها:	47
الاتساق الداخلي للاستبانة:	50
ثبات الاستبانة:	53
البيانات الديموغرافية:	54
الفصل الرابع	57
تحليل النتائج	57
تمهيد:	58
المحور الأول: درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية:	58
المحور الثاني: مستوى الروح المعنوية لموظفي المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية:	62
العلاقة بين درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية السعودية للقيادة التحويلية والروح المعنوية لموظفيها من وجهة نظر عينة الدراسة:	66
الفصل الخامس	67
ملخص النتائج	67
ملخص نتائج التحليل:	68
التوصيات:	69
قائمة المصادر والمراجع:	70
المراجع العربية:	70
المراجع الاجنبية:	76

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تظهر الحاجة الماسة لوجود قيادات واعية للعلاقات الإنسانية المتعددة والمتشابكة، وخاصة في بيئة العمل، وتُعد المؤسسات الحكومية من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تساهم مع غيرها في مساعدة الإنسان على النمو في جميع الجوانب الشخصية والعقلية والنفسية والاجتماعية، كما يُعد مدير المؤسسة أحد عناصر الإدارة حيث أنه المسؤول عن التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، كما يجب عليه أن يستشرف التغيرات ويواكب التطورات المتلاحقة. فقد ذكر (الخشروم و مرسى، 1998) أن الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية (البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية) بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ونظراً لأهمية مدير المؤسسة ودوره القيادي في تطوير المنظومة، وتحقيق أهدافها لذا فقد تعددت مهامه، ومسؤولياته الإدارية والفنية والاجتماعية، ومع تزايد دور المؤسسات الحكومية في خدمة المجتمع ولكونها مؤشر ثقافي لأي دولة، وجب الاهتمام بموظفي ومدراء المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، والوقوف على درجة ممارستهم للقيادة التحويلية والاستفادة منها.

ظهرت القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، تدعوا لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتهتم بإصلاح المؤسسات ذات الإنجاز الضعيف وتطوير أداء العمل فيها، وتحويل بيئتها لبيئة عمل أكثر مهنية، والارتقاء بسلوك موظفيها، فقد توصلت دراسة (Khan & other, 2013) إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الإجرائية والقيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية في سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن القيادة التحويلية كانت هي الأفضل من حيث درجة تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن القيادة التحويلية هي النمط القيادي الذي يتطلب العمل المشترك الذي يقوم به القائد والموظف معاً. كما يبني نمط القيادة التحويلية الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين للتغيير، ويزرع لديهم الأمل في المستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. كما يبعث روح معنوية عالية للعاملين تنعكس إيجاباً نحو تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية، كما اوضحت دراسة (ابو النور، 2012) بأن القيادة التحويلية تعمل على تغيير الأفراد وتطويرهم ليعملوا كما يعمل القادة، كما تركز على الأخلاق والقيم، وتشجع الأفراد نحو إبراز قدراتهم وإمكاناتهم في العمل بحيث يزيد مقدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية. والقيادة التحويلية المقصودة في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على حفز الموظفين واستثارة افكارهم بالعمل

كفريق واحد داخل المنظمة، وتنمية مهاراتهم، ودعمهم ليكونوا قادة في المستقبل؛ من خلال إبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

مشكلة الدراسة:

تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة للتغيير ومواكبة التطورات الحديثة التي تواجهها المؤسسات الحكومية، ولكونها مؤسسات خدمية، تهتم برفع مستوى الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع، وجب الاهتمام بقادتها على وجه الخصوص ومعرفة مستوى كفاءتهم الإدارية، ودرجة ممارستهم للقيادة التحويلية وانعكاس علاقتها بالروح المعنوية لموظفي المؤسسات الحكومية، وذلك لدورهم الكبير الذي يقومون به لتحقيق الغاية التي من أجلها وجدت هذه المؤسسات، فقد ذكر (Tichy & Cohem 1997,p6) أن للقيادة أسبقية على كل العوامل الأخرى في تحديد نجاح المؤسسة، فبدون القيادة ستصبح المؤسسة بدون إدارة وبدون رقابة مناسبة، فالقادة هم القوة المحركة، وبدون القيادة سيصبح من الصعب جداً أن تحقق المؤسسة أي نجاح. ومع وجود عدة أساليب للقيادة.

اختار الباحث نمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership) كونها إحدى السبل التي تساعد على مواجهة التحولات والتحديات التي قد تواجهها المؤسسة، من خلال تطوير مهارات الموظفين والتي من شأنها رفع مستوى الحماس والدافعية للتغيير لديهم، فقد ذكر (العجمي، 2010، ص 89) أن القيادة التحويلية من أهم نظريات القيادة، ذلك لأن القائد التحويلي هو صاحب رؤية وصاحب رسالة، ينقل الأفراد من حوله نقله حضارية فهي وظيفة حضارية، ذات أهداف عالية ومعايير مرتفعة. كذلك بناءً على ما أكدته الدراسات العلمية السابقة، فقد توصلت دراسة (الجديتاوي، 2014) إلى ضرورة إنشاء معاهد لإعداد القادة وتدريبهم على أساليب ممارسة القيادة التحويلية، وذلك اعتماداً على نتائج الدراسة التي أوضحت تأثيراً للقيادة التحويلية على مجتمع الدراسة بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي)، كما أوصت دراسة (العواودة، 2017) بتطبيق نمط القيادة التحويلية لما لها من أثر كبير على سلوك المدراء، وذلك عن طريق إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة خصائص ومهارات القيادة التحويلية.

كما أوصت دراسة (القلاب، 2011) بضرورة الاهتمام بتدريب القادة الأكاديميين وحثهم على ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، كما أوضحت دراسة (Sucozhanay and Others, 2014) إن عدم وجود القيادة التحويلية وإدارة

أصحاب المصلحة تسهم في تأخير التنفيذ والاعتماد للابتكارات، بالرغم من ان مديري المؤسسات يدركون اهمية القيادة التحويلية لتنفيذ التغييرات، فأنها لا تطبق بمنهجية، كما ينبغي تدريب مديري المؤسسات كوكلاء تغيير، مع التركيز على نمط القيادة التحويلية.

وبذلك تتحدد مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسات الحكومية السعودية وعلاقتها بالروح المعنوية لموظفي المؤسسة؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحديد درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية السعودية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لموظفي المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، ويتفرع عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تحديد درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 2- تحديد مستوى الروح المعنوية لموظفي المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 3- تحديد العلاقة بين درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية السعودية للقيادة التحويلية والروح المعنوية لموظفيها من وجهة نظر عينة الدراسة.

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مدراء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى الروح المعنوية لموظفي المؤسسات الحكومية بالمملكة؟
3. ما العلاقة بين درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية والروح المعنوية للموظفين؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1. وضع مجموعة من الدراسات السابقة التي تفيد الباحثين والمهتمين في هذا المجال.
2. تتميز هذه الدراسة بربطها بين متغيرين جديدين، وهما القيادة التحويلية والروح المعنوية.
3. ضرورة مواكبة المتغيرات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات الحكومية السعودية، مما يتطلب الاستعداد الجيد لها، وذلك من خلال اعداد وتدعيم القيادات الإدارية المناسبة، لتصبح أكثر فعالية وقدرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً.
4. تفيد الدراسة في تحديد ابعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية، لتؤكد على ضرورة تبني مدراء المؤسسات الحكومية السعودية للقيادة التحويلية كنموذج، لما له من تأثير إيجابي في رفع مستوى الروح المعنوية.

الأهمية التطبيقية:

1. تسهم في رفع قدرات ومهارات مدراء المؤسسات الحكومية السعودية، مما يعطيهم قدرة أكبر على إدارة المؤسسة بشكل أفضل، وبأسلوب حديث، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة، لتكون سند لهم في اعمالهم الحالية أو المتوقعة منهم في المستقبل.
2. تفيد هذه الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات في المؤسسات الحكومية، إذ أنها ستضيف معلومات جديدة عن القيادة التحويلية ومهاراتها في تطوير اداء موظفي المؤسسات الحكومية، مما يساعد على تحقيق الاهداف العليا التي من أجلها وضعت المؤسسة العامة.
3. تفتح هذه الدراسة المجال امام الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مجال التخصص لإجراء مزيد من الدراسات.
4. بما أن نظرية القيادة التحويلية وتطبيقها على المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لم يحض بنصيب كافٍ من الدراسة والبحث، لذلك فإن البحث الحالي يسعى للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسات الحكومية السعودية وعلاقتها بالروح المعنوية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

ركزت هذه الدراسة في موضوعها على معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسات الحكومية السعودية وعلاقتها بالروح المعنوية لموظفي المؤسسة.

الحدود المكانية:

اشتملت الدراسة الحالية على عدد المؤسسات الحكومية السعودية، موزعة على أغلب مناطق مدينة الرياض، وستقتصر على تحديد وجهة نظر موظفي المؤسسات الحكومية السعودية حول درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية.

الحدود الزمانية:

سيتم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 1446هـ

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية:

أولاً: القيادة:

عرفها (Tuuk,2012) أنها مجموعة من الإجراءات والممارسات الادارية التي تؤثر في سلوك العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة. كما عرف (قنديل، 2010، ص32) القيادة، بأنها "عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة". أي أنها قدرة تأثير شخص ما على العاملين وكسب ولائهم طواعية من أجل تحقيق الأهداف. وذكر (الطويل، 2001:171) أن القيادة "أحسن الوسائل للتفاعل بين الانسان والمال والمادة، بأقصى كفاية وإنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف".

ثانياً: القيادة التحويلية:

ذكر (طه، 2006:290) "أن بيرنز هو المؤسس الأول لهذا النوع من القيادة، في عام (1978)، منطلقاً من مبادئ القيادة التبادلية، ومضيفاً لها البُعد الأخلاقي. وعرفها (Burns,1978,p34) على أنها "عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الاهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم

إلى مرتبة القادة ". ويرى (السعود، 2012:204) أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي قائم على قدرة القائد على توفير جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم، وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل.

التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية:

يقصد بها الأسلوب القيادي الذي يمارسه قادة المؤسسات الحكومية السعودية، وفق أبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، والذي ينعكس إيجاباً على موظفيها بحيث يصبحوا أكثر وعي نحو المهام، وخلق بيئة ملائمة للإبداع والتطوير، والسماح لهم بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات بما يحقق أهداف المؤسسة العامة.

القائد التحويلي:

عرّفته (الحري، 2010، ص158) بأنه "القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، ويسعى لبناء الالتزام بين الأفراد ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة لجعلهم في النهاية متحمسين ومندفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام المؤسسة لهم".

التعريف الإجرائي للقائد التحويلي:

يقصد به مدير المؤسسة الذي يتسم بصفات وسلوكيات القائد التحويلي وفقاً للأبعاد الخاصة بالقيادة التحويلية التي سيتم قياسها في ضوء الدراسة الحالية.

المؤسسة العامة:

عرفت منظمة اليونيسكو في بيانها الصادر عام (1994م) المؤسسة العامة بأنها: مركز المعلومات المحلي الذي يضع كل أنواع المعارف والمعلومات مباشرة في متناول المنتفعين بها. وتقدم المؤسسة العامة خدماتها على أساس تكافؤ الفرص للجميع والانتفاع بها، بصرف النظر عن السن والعنصر والجنس والدين والانتماء القومي واللغة والوضع الاجتماعي.

الروح المعنوية:

ذكر (صلاح ونجاة، 1986م، ص164) "أن للروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة، وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة وإنما يمكن ملاحظتها وقياسها عن طريق آثارها ونتائجها".

كما ذكر (منصور، 1982م، ص133) "أن الروح المعنوية هي محصلة مشاعر الرضا التي يحرزها الفرد نتيجة لإشراكه في الجماعة وتتوقف على القدر الذي يشبع به الفرد حاجته من خلال نشاط الجماعة التي ينتمي لها".

التعريف الإجرائي للروح المعنوية:

يقصد بها مستوى المشاعر الإيجابية التي تظهر سلوكياً على موظفي المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، لتحفيزهم على بذل المزيد، وهي التي تحدد استجاباتهم نحو مدراء المؤسسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية:

مقدمة:

لقد تزايد الاهتمام في العقود الأخيرة كثيراً بدرجة تأثير القادة في المنظمات ومساعدتهم على نجاحها، نتيجة لما جابهته هذه المنظمات في فترة السبعينات من القرن العشرين بصفة خاصة في كل العامل كنتيجة للتحويلات الدرامية التي حدثت في تلك الفترة (الهلاي، الهلاي الشربيني، 2001م)

إن الأساليب والنظريات التي قدمت لمفهوم القيادة من التشعب والتعدد بمكان، حيث يحتاج القادة والمديرين في كافة المجالات إلى مزيد من التطوير في مفاهيمهم عن الفلسفة القيادية التي تنظم وتوجه سلوكهم، ولقد فرضت ثورة المعلومات والتكنولوجيا المعاصرة على الأنظمة الاجتماعية التغيير والتبديل ولم تعد هذه الأنظمة بذات الجمود والرتابة فهي إن لم تتغير بإرادتها فستصبح ضحية التغيير غير الهادف (غني، 2005م). لذلك فإن على هذه المنظمات أن تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة وفي هياكلها التنظيمية وسلوك العاملين، وهو أمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، وبدونهم تصبح عملية التغيير معلولة وغير مكتملة. (الغزالي، 2012)

إن مفهوم القيادة التحويلية هو أحد المفاهيم التي جاءت نتيجة حاجة المنظمات لنوع جديد من القيادة الابتكارية المؤثرة التي تتناسب مع روح ومعطيات العصر الحديث، ولقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة في نهايات القرن العشرين على يد العالم الأمريكي (Games Burn) كمفهوم يعمل على إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة، ويساهم في إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وتعزيز قدراتهم والعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والمساعدة في اتخاذ القرارات وزيادة معدلات الإنتاجية والإبداع لدى المرؤوسين ومنحهم حرية التصرف والشعور بالولاء للمنظمة. (علي، زياد، وسليمان، فراس، 2018م).

مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة:

مفهوم القيادة بصورة عامة من المفاهيم التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف بين العلماء، حيث تباينت واختلفت الآراء والتعاريف التي قدموها في مجال الفكر الإداري، ونشأت نتيجة لذلك تعاريف عديدة لمفهوم القيادة نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر:

عرفها (Northouse, 2001, p14) بأنها "عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة".

وعرفها (Robbins, 2003) على أنها "عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة".

وعبر عنها (Bochnann&Huczynski, 2004) بأنها "عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها".

وتمثل القيادة نقطة الاتصال بين العاملين وبين خطط المنظمة ورؤيتها وتسهل تحقيق الأهداف المرسومة وتساعد كذلك على مواكبة التغيرات المحيطة بالمؤسسة وتعمل على توظيفها لخدمتها. (الغزالي، 2012، ص:12)

القيادة التحويلية:

لقد تحول التفكير اليوم إلى نوع قيادة جديد أكثر قدرة على مواكبة التطورات والتحديات في بيئة الأعمال بكل جوانبها وكذلك له القدرة على إحداث التغيير الشامل وتنشيط العلاقات بين القائد والتابعين (Barnett, 2005). يعد مفهوم القيادة التحويلية أحد المصطلحات التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة، وهو يركز على التفرقة بين القيادة بهدف التغيير والقيادة بغرض الاستقرار (الروسان، والمعايطة، 2008م). ويتركز في نمطين رئيسيين، الأول هو نمط عليه القيادة الإجرائية والثاني هو نمط القيادة التحويلية، حيث أن القيادة الإجرائية تحتوي على القيم ولكنها متصلة بعملية التبادل، أي أن القيادة الإجرائية تتضمن قائدا يتبادل من أجل المنفعة، أما النمط الآخر فتتم رؤيته من مستويين المستوى الأصغر وتكون فيه عملية التأثير بين الأفراد والمستوى الأكبر وتكون فيه عملية تحريك السلطة

لتغيير النظم الاجتماعية وإصلاح المؤسسات، وبالتالي فإن أحد أهم واجبات القادة هي السعي لرفع درجة الوعي لدى المرؤوسين أو التابعين وذلك يكون عن طريق التركيز على المثل والقيم. (مصطفى، 2002،)

ويعد أسلوب القيادة التحويلية من أفضل الأساليب الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وترتقي بالعاملين وتسمو بهم في سلم الاحتياجات الذاتية والمتعلقة بالمؤسسة مما جعل فن القيادة التحويلية مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على كافة الإدارات والمؤسسات (التويجري، 2017م). وبالرغم من الاهتمام الكبير بالقيادة التحويلية من قبل المنظمات المعاصرة وإدراكها لدورها وأهمية القائد التحويلي الذي يمتلك رؤية تؤثر بدرجة كبيرة على العاملين ويشركهم في عملية القيادة ويرفع من روحهم المعنوية ويزيد من دافعيتهم ويشجعهم على الإبداع الذي يزيد من القدرة التنافسية أو مواجهة التحديات والظروف، إلا أن الكثير من المنظمات تفتقر للرؤية في تبني هذا النمط من القيادة، ولا زالت متمسكة بعقلية الأمر الواقع والتحكم والملازمة للنموذج البيروقراطي. (التويجري، 2017م)

القائد التحويلي:

لقد ذكر الدكتور بلال السكارنة في كتابه "القيادة الإدارية الفعالة" بأن القائد التحويلي "هو القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية" (السكارنة، 2010، ص:120). أو كما عرفه سيد جاد الرب في كتاب "القيادة الاستراتيجية" الصادر عام (2012) بأنه "القائد الذي لديه القدرة على إحداث التغييرات الضرورية والاستثنائية في رسالة وهيكل المنظمة ومواردها البشرية". (جاد الرب، 2012، ص:121).

أما خصائص هذا القائد التحويلي التي يتميز بها، فقد ذكرها مشهور العمري كما يلي: (العمري، 2004م، ص:24)

1. يجب أن يكون له حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك العاملين في المدرسة مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
2. القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء التغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز وتحويل مدارسهم إلى الوضع المنشود.
3. يسعى القائد التحويلي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم ومن المؤسسة التعليمية.

4. يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

5. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

كما ذكر (الغامدي، 2012) مجموعة خصائص أخرى للقائد التحويلي ينبغي عليه أن يحوزها وهي: (الغامدي، 2012، ص:38)

1. صاحب رؤية مستقبلية: يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلا، وكيف تبلغه.

2. متمكن في الاتصال: قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم وفقا لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.

3. ذو مصداقية: إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.

4. ذو طاقة كبيرة: فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم.

ولقد ذكرت الدكتورة هيلة التويجري أبرز العناصر التي تتسم بها سلوكيات القيادة التحويلية من عدة مراجع قسمتها كما يلي: (التويجري، 2017م، ص:616)

1. الجاذبية القيادية (الكاريزما): فالقادة التحويليون يحوزون إعجاب مرؤوسهم واحترامهم عن طريق السلوكيات التي يمارسونها، والتي تجعل منهم نموذجا يحتذى ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: الاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، والتحلي بالقيم الأخلاقية، وإيثار حاجات العاملين على حاجاتهم الشخصية، ومشاركة المرؤوسين في الأخطار التي يتعرضون لها، والبعد عن التسلط والتفرد بالسلطة.

2. التحفيز الملهم: وهي إشراك القائد مرؤوسيه في وضع أهداف المنظمة وإثارة حب التحدي واستثارة روح الفريق والعمل الجماعي، وإظهار الحماسة والتفاؤل لديهم في العمل، إن القائد التحويلي يعمل على تنمية حب التحدي في نفوس المرؤوسين، ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤى المستقبلية، وترى التويجري أن قدرة القائد على امتلاك الرؤية

المستقبلية وتحويلها إلى رؤية مشتركة يتعاون فيها الجميع بروح الفريق والحماس والتحدي لتحقيقها.

3. الاستثارة الفكرية: وهي قدرة القائد على استثارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية، وذلك بتوعيتهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة، وتشجيعهم على تبني حلول خلاقة للمشكلات التي تواجههم، وحث العاملين على تقديم أفكار غير مسبقة تشجعهم على الإبداع وإعادة النظر في المسلمات التي يعتقدون بها.

4. الاهتمام الفردي: حيث يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لكل فرد في المنظمة، فيعمل على تطوير مهاراته والارتقاء بمستوى أدائه، فيصير كمدرّب وموجه وصديق، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويتعامل معهم باحترام، ويرى (Bennis, 2009) أن القائد الناجح لن يكون صاحب الصوت الأعلى، بل صاحب الأذن المصغية، وأن عبقرية القائد ليست في الإنجازات الشخصية، بل في اكتشاف مواهب العاملين.

5. تمكين العاملين: وذلك بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات على نحو مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم، ويعني إعطاء العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات. (التويجري، 2017م، ص: 618)

نشأة وتطور القيادة التحويلية:

تري الدكتورّة (العرايضة، 2011م، ص: 38) أن مصطلح القيادة التحويلية تمت صياغته لأول مرة على يد العالم داونتون في العام 1973م، إلا أن ظهوره كمدخل في القيادة بدأ مع عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز في العام 1978م تحت عنوان القيادة، والتي تختلف عنده تمام الاختلاف عن استخدام القوة فهي عملية يشترك فيها القائد مع الآخرين وتعمل على رفع مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع. وهو نوع يلبي حاجات الأتباع ورغباتهم ويساعد على الوصول إلى أقصى قدراتهم (العرايضة، 2011م، ص: 38)

أهمية القيادة التحويلية

تكمن أهمية القيادة بصورة عامة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. كما تبرز أهمية القيادة في الجانب التنظيمي من خلال الدور الذي يقوم به المدير القائد، فهو لا يقتصر على إصدار

الأوامر والتأكد من تنفيذها، وإنما يتعدى ذلك إلى تزويد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويرفع روحهم المعنوية، لما يغرس في نفوسهم من حب التعاون والعمل المشترك، وتكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري ومرؤوسيه، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل. (الشمري، السلطان، 2018م)

أما القادة التحويليون فهم رواد للنماذج ذوو إدراك حدسي يمكنهم من التعرف على النماذج غير الصالحة للقيادة، فالفرق الأساسي بين القيادة والإدارة هو أن المدير يتبع نموذجاً محدداً للقيادة أما القائد فهو كما ذكرنا يمكنه القيادة بين عدة نماذج، كذلك فإن القائد التحويلي لديه الشجاعة التي تحمله على أن يطلب من التابعين أو المرؤوسين أن يتخلوا عن النماذج القديمة البائدة واتباعه في نماذج تحويلية جديدة وخلاقة. كما أن القادة التحويليون لهم القدرة على قراءة المستقبل من خلال الواقع الحادث، هم مدركون تماماً لماهية الثقافة التي تؤدي إلى ترابط المنظمة والتي هي الوسيلة الأقوى لتحويل الفكر أو السلوك. (مصطفى، 2002م)

ولقد نشرت المجلة العربية للإدارة في 2018 دراسة للدكتور عبدالرحمن الشمري و ندى السلطان ذهباً فيها إلى أن أهمية القيادة التحويلية تأتي من تقدها على بقية النماذج والأنماط القيادية السائدة، فتلك نماذج تركز على تبادل المنفعة أو مقايضتها، وهو ما يطلق عليه الباحثون القيادة الإجرائية (التبادلية)، وهو ما تؤكد آراء كثير من الباحثين الذين ذهبوا إلى أن القيادة عموماً تتركز في نمطين رئيسيين:

1. نمط القيادة الإجرائية: الذي يعني سعي القائد إلى تبادل الخدمات والوظائف مع المرؤوسين، فهي علاقة تعتمد على تبادل المنفعة ولا مجال فيها للبعد القيمي أو الأخلاقي وبالتالي فهي علاقة غير مستقرة ولا تدوم طويلاً.

2. نمط القيادة التحويلية: وهو النمط الذي يسعى فيه القائد إلى معرفة الدوافع لدى المرؤوسين، فيعمل على تلبية وإشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم بأقصى درجة ممكنة من خلال التحفيز المستمر وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التغيير المنشود. (الشمري، والسلطان، 2018م)

كما تذكر (الغمس، 2017) أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في الفائدة المرجوة منها كونها مرتبطة بثلاث عناصر في المنظمة وهي:

1. إيجاد رؤية جديدة عن طريق مهمة المنظمة والاستراتيجية، حيث أن أهم مشكلة تواجه القائد هو تحديد المنتج أو الخدمة المناسبة بالنسبة للمنظمة وتحديد الاستراتيجية المناسبة لذلك.
2. تصميم هيكل المنظمة، ذلك أن مهمة القائد هو تصميم الهيكل التنظيمي الذي يلي حاجات البيئة الخارجية، والذي يسمح للمنظمة بتحقيق مهمتها بفاعلية.

خصائص القيادة التحويلية

تتطلب القيادة التحويلية من القائد قدرا من المبادرة التحدي واقتناص الفرص المتاحة للمنظمة، وتحمل المخاطر، وضمان مشاركة الجميع في التغيير. ولقد ذكر الشمري سبع خصائص للقادة التحويليين، كما يلي: (الشمري، والسلطان، 2018م، ص71)

1. وكيل تغيير: يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة وملزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير.
2. التشجيع: القادة التحويليون مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التدمير داخل المنظمة، فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع.
3. الانفتاح والإيمان بالتابعين: يتسم القائد التحويلي في علاقته بالتابعين بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر، ويعمل ما يستطيع لتمكينهم كلما أمكن.
4. القيادة بالقيم: يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم.
5. التعليم المستمر: يسعى القادة التحويليون لتعلم الدروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية، وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية.
6. القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية: القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات-تقريباً- التي يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة التعقيد وتقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير السارة التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً.

7. الرؤية: القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل قوي مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى.

أما خصائص القائد التحويلي التي يجب أن تتوفر فيه بحيث يصبح قادر على إدارة التغيير وإيصال المنظمة إلى الهدف المنشود فهي كما يلي: (الرقب، 2010)

1. أن يكون قادراً على إبداع رؤية ورسالة خاصة بالمنظمة ويقوم بإيصال هذه الرسالة بطريقة تدفع التابعين لاعتناقها والاعتقاد بها.

2. أن يتمتع القائد التحويلي بثقة ذاتية كبيرة، تجعله مدرك تماماً أنه هو المرجو لتنفيذ النقلة الحضارية المأمولة، كما يجب أن يكون صاحب وعي عالي خالي من الصراع النفسي والداخلي.

3. أن يكون صاحب كاريزما وحضور ونشاط بدني وذهني، وأن يكون مشاركاً للآخرين في مشاكلهم وهمومهم ويقدم الحلول المناسبة.

4. أن يكون قادراً على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة غير المفهومة.

5. أن يسعى هذا القائد للوصول بالتابعين أو الرؤوسين إلى مرحلة تحقق الإنتاجية العالية التي تفوق كل المتوقع وتفوق الأهداف الموضوعة.

6. أن يكون القائد التحويلي محباً للمخاطرة واقتحام الصعاب، كاره للاستقرار والمحافظة على النماذج القديمة البائدة.

كما ذكر (الرقب، 2010) مجموعة من الخصائص الأخرى التي عبر عنها بأنها ملازمة للقيادة التحويلية"، عن باحثين آخرين، كما يلي:

1. أن يشعر القادة بأنهم وكلاء تغيير.

2. أن يكونوا أفراد لديهم رؤى مستقبلية ولديهم مستوى مرتفع من الثقة بالنفس.

3. القدرة على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة.

4. القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك الرؤوسين.

5. أن يمتلك القادة التحويليين مهارات إدراكية مرتفعة.

6. ان يؤمن القائد التحويلي بمهارات وقدرات المرؤوسين.

أبعاد القيادة التحويلية

لقد تناولت العديد من الدراسات والرسائل أبعاد القيادة التحويلية وأبرزتها على مناحي مختلفة، فقد ذكر أحمد صادق الرقب أبعاد القيادة التحويلية كما يلي: (الرقب، 2010)

1. التأثير المثالي أو الكاريزمي:

وهو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على غعادة النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني للعمل للمرؤوسين. وهو مفهوم شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتي بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين.

وتعتبر الكاريزماتية مقياس للتعبير عن قوة الشخصية والتي تحدث صورة من صور الولاء والالتزام والاعتراف للقائد، وكذلك تساهم في إلمام ومعرفة التابعين برسالة القائد والقيم التي يتبناها والأهداف التي يسعى لتحقيقها وتقودهم إلى الثقة به وبصدق معتقداته، كما أن المرؤوسين بطبيعة الحال يسعون لإثبات أنفسهم وهم مستعدون لبذل جهد إضافي للحصول على مقابل لأدائهم الجيد، فأهداف المرؤوسين مليئة غالبا بمفاهيم ذاتية وشخصية، لذلك على القادة التحويليين القدوة أن يعتبروا أن حاجات ومنافع المرؤوسين أعلى وقبل احتياجاتهم، وأنهم مستعدون للتضحية بهدفيهم الشخصي في سبيل الآخرين. (الرقب، 2010م)

2. الحفز الإلهامي:

لقد كان الحديث في القيادة الإلهامية أمرا غير مسموح به، حيث كان التعامل يتم مع الصفات الملموسة للقيادة، مثل القيادة بالمشاركة وخلافه، في حين كان هناك نوع من التجاهل لكيفية أن القادة يدفعون ويلهمون مرؤوسهم.

ويعتبر القائد ذو قدرة على تحفيز المرؤوسين إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء متى ما اعتمد على الحفز الإلهامي، فالقادة الذين يمارسون هذا النوع من القيادة هم الأكثر قدرة على توصيل الرسالة المستقبلية

التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها، إلى جانب قدرتهم على الإرتقاء بتوقعات التابعين وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط له من التابعين. (الرقب، 2010)

كما أن هناك مجموعة أدوات يمكن للقائد الذي يتبع أسلوب الحفز الإلهامي أن يستعين بها لأجل إيجاد رؤية مشتركة بينه وبين التابعين، وهذه الأدوات هي:

أ. اللغة: وهي أداة الاتصال التي يستخدمها القائد والتي تؤثر على العلاقة بينه وبين التابعين.

ب. الرموز، وهي مجموعة الأفكار والمشاعر التي تمثل في مجموعها رؤية القائد المستقبلية.

ت. الصور الذهنية: وتعني انطباع صورة الشيء في الذهن.

3. الحفز الفكري:

يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى قدرة القائد التحويلي على ابتكار الأفكار الجديدة في كل مرة والتي تعمل على إثارة التابعين وتشجعهم على معرفة المشاكل وتقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل، حيث أن القادة التحويليون هم الذين يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة والتعبير عن كل ذلك. (الرقب، 2010)

4. الاعتبارات الفردية:

وهي مجموعة من السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعات الفروق الفردية بين المرؤوسين عند اشباع هذه الحاجات.

كما أن القيادة التحويلية لا بد فيها من التوضيحية والإيثار والاهتمام بالمرؤوسين حتى لا يتحول الأمر إلى سلطة رقابية مجردة، ويعمل القائد التحويلي على إثارة الأفراد والاتصال معهم ويركز الانتباه حول تطويرهم ليكونوا قادة تحويليين مستقبلاً. (الرقب، 2010م)

أما (الغامدي، 2012م) فقد لخص أبعاد القيادة التحويلية في دراسته التي تناول فيها القيادة التحويلية في المدارس لخصها بصورة مختلفة قليلاً على النحو التالي:

1. تطوير رؤية عامة مشتركة:

وقد عبر عنها بأنها تعني السلوكيات التي تهدف لإيجاد رؤية وآفاق مستقبلية، وأن يقوم القائد بنشر هذه الرؤية بين التابعين أو المرؤوسين ويثير لديهم دوافع التغيير والتطوير. أي بمعنى إلى أي درجة يستطيع القائد خلق الخماس لدى التابعين، وتنويرهم بالغاية الرئيسية التي تسعى المدرسة لتحقيقها، أي أن يصبحوا واعين ومدركين تماما لهذه الغاية. وذلك يعمل على حث العاملين على الإخلاص وتكريس الجهود للتغيير، ويغرس لديهم الشعور بالفخر والاعتزاز بالمدرسة واحترام قواعدها السائدة.

2. تحقيق أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي:

يتضمن السلوك الهادف إلى خلق التعاون بين العاملين وتشجيعهم عليه، والمساعدة في صياغة الأهداف المشتركة بصورة واضحة، قابلة للتحقق، وكذلك ملائمة لاحتياجات المجتمع والبيئة المحيطة، كما يشمل تطوير أساليب محددة لتحديد مهام كل العاملين وواجباتهم، ومساعدتهم في تحقيقها.

3. بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة: 0116045335

ويشمل السلوكيات الهادفة إلى بناء الثقافة المشتركة التي تتضمن كل القيم والقناعات والسلوكيات التي يشترك فيها كافة الأعضاء، وتسهم هذه الثقافة المشتركة في دعم المبادرات التطويرية والإصلاح.

4. تقديم نموذج سلوكي يحتذى:

وهو أن يقدم القائد سلوكاً جاذباً يصير مضمياً للمثل، يدفع التابعين أو المرؤوسين لاتباع خطاه، ويعكس هذا السلوك مجموعة القيم والقناعات التي يتبناها القائد.

ولقد ذكر الغامدي أن هذا البعد يعز إيمان المعلمين بطاقتهم وينمي إحساسهم بالقدرة على التغيير والتطوير، وحث على وجوب توفر سلوكيات معينة لكي يكون القائد نموذجاً يحتذى وذكر منها على سبيل المثال: احترام العاملين والثقة بأرائهم، والمشاركة في مختلف النشاطات والفعاليات. (الغامدي، 2012)

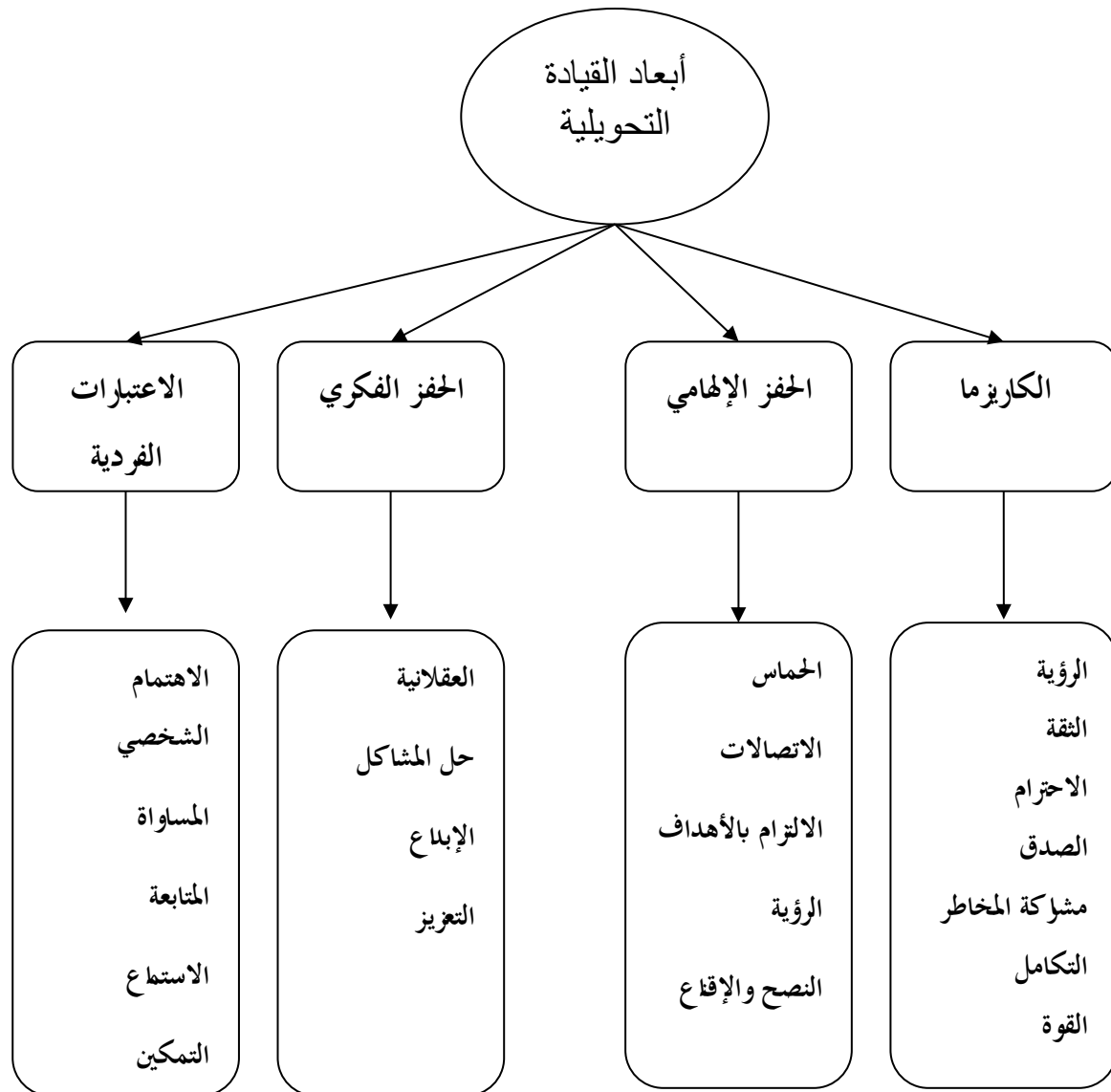
5. التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية:

وهو يتضمن تحدي العاملين لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه، والتفكير بصورة جادة في أداء هذا العمل بطريقة أفضل من الطريقة الأولى. وهذا يعني المساهمة في تحقيق الابتكار والبدائل والأساليب الجديدة المتطورة. (الغامدي، 2012)

6. هيكلية التغيير:

ويشمل السلوكيات التي تهدف إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات المهمة بالتطوير والتجديد، والمهمة كذلك بتحسين بيئة وظروف العمل، بما يتيح فرصاً حقيقية للأعضاء للمساهمة في التخطيط ووضع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم، بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحريات للعاملين معه للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن، إذ أن تشجيعهم من خلال استخدام هذه الأساليب يساهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطوير، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال عملهم. (الغامدي، 2012)

وعلى العموم فإنه يمكن تلخيص أبعاد القيادة التحويلية وتفريعاتها بصورة تصويرية كما يلي:



المصدر: إعداد الباحث من خلال قراءته وتلخيصه لأبعاد القيادة التحويلية الواردة في مختلف المصادر

المبحث الثاني: الروح المعنوية:

مقدمة:

يبقى الإنسان هو محور التنمية بكافة أنواعها البشرية والاقتصادية والسياسية والتربوية طالما أنه يتمتع بحيويته بعيدا عن الضغوطات الحياتية مستمتعا بروحه المعنوية والتي تعد المحرك لنشاطه خاصة إذا كان يتعامل مع فئة من المجتمع لها فكرها وخصوصيتها وانجازاتها في كافة المحافل وخاصة مجال الإدارة والمكتبات والذي يتطلب بذلا متواصلا وفكرا ثاقبا خاصة وأن عملية الأعباء الإدارية والإشراف على الأبحاث والمصادر العلمية تستنفذ الكثير من طاقات الأفراد الجسمية والاجتماعية. عليه فإن علو مستوى الروح المعنوية ومستواها لها دورها الفاعل في أداء الرسالة، لذا فإن استقصاء ومعرفة الروح المعنوية للفرد عموما أمرا تبذل لأجلها الجهود لما لها من خصوصية.

لقد كانت القيادة في كافة النظريات والنماذج القديمة مبنية بالكامل على العلاقة التبادلية (النفعية)، والتي يجب فيها على المرؤوس القيام بعمله على أكمل وجه حتى يأخذ أجره نظير المهام التي أوكلت إليه، وأي تقصير يحاسب عليه المرؤوس فوراً دون الاهتمام بمعرفة الأسباب أو الظروف التي أدت إلى وقوع هذا التقصير، حيث كان المدير يسعى إلى فرض سطوته ويظن أن ذلك يجعل العاملين يهابونه ويعملون على تطوير وتحسين أدائهم، ثم بعد ذلك ظهرت النظريات الحديثة في الإدارة، كالمدرسة السلوكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والتي عملت على خلق صياغة جديدة للنظريات الإدارية بحيث تراعي الجانب الإنساني وتهتم بالظروف والدوافع التي تقف خلف الفعل الإنساني، وتعمل كذلك على خلق الأدوات التي تشجع العامل على التطوير والتحديث.

وتجلت بعد ذلك أهمية الاهتمام بالتابع كإنسان يجب استخلاص مهاراته وقدراته، والعمل على دفعه وتحفيزه للإنجاز بأساليب أكثر إنسانية، وكان ذلك بداية الاهتمام بعملية إدارة السلوك الإنساني، وإدارة الحوافز، والروح المعنوية للعاملين، وأبحاث الرضا الوظيفي والعمل الجماعي.

ورغم أن الاهتمام بالروح المعنوية يعد من الاهتمامات الحديثة من جانب علم الإدارة، إلا أن الإسلام قد سبق منذ ظهوره في مجال الاهتمام بالإنسان والنفس الإنسانية، وقام بتكريم الإنسان ببسطه للمبادئ السامية، كما نبه لمراعاة حقوقه، وكذلك جاءت الدعوة الإسلامية بنشر ثقافة الإخاء والمساواة والتعاون وحب الغير، والإيثار على النفس، وهي مبادئ تؤدي في مجموعها إلى رفع الروح المعنوية. (أحمد، 2011م)

ولقد اكتسح مفهوم الروح المعنوية مجال الإدارة والتنظيم بشكل كبير جداً، خاصة بعد التجارب والدراسات الحديثة التي أجريت في هذا الصدد حيث أصبح الإيمان بضرورة إشباع حاجات الموظف النفسية والاجتماعية التي تعزز روحه المعنوية إضافة إلى الجوانب المادية أمراً بديهياً ومسلماً به، فهو عبارة عن كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس آلة جوفاء مبرمجة لأداء عمل معين. (أرفيس، 2017م، ص:124)

ويعتبر هذا المفهوم مفهوم جمعي يستخدم أساساً في مجالات علم النفس العسكري ثم انسحب التعريف والاستخدام إلى مجالات علم النفس المهني والصناعي وتشير الروح المعنوية إلى التكامل الانفعالي لجماعة معينة، فهي تعد متكاملة من الاتجاهات التي تشير على أشياء معينة ذات أهمية حيوية للجماعة ومن أمثلة ذلك الروح المعنوية لطلاب صف معين أو الروح المعنوية في مؤسسة صناعية، أو عسكرية والروح المعنوية للأفراد في أوقات الحروب، وارتفاع الروح المعنوية يسهم في تحقيق أهداف معينة وانخفاضها ربما يهدد مصالح حيوية للجماعة. (راشد، 2011م).

مفهوم الروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية واحدة من أهم المواضيع المطروحة في علم الإدارة في الوقت الحالي إذ تمثل أحد أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات أو المنظمات الكبيرة والصغيرة، لذا كان الاهتمام الكبير بها في مختلف المجالات والبحوث، حيث أنها تعتبر مقياساً لمدى تأثر العاملين بعملية التحفيز، لذلك يعتبر الاحتفاظ بالروح العالية للمرؤوسين لا يقل أهمية عن اعطائهم الأجور العالية، ولقد أكدت الكثير من الدراسات ما جاء به علماء السلوك الإنساني من أن سلوك الفرد يتأثر إلى حد كبير باتجاهاته أكثر من العوامل الطبيعية والمادية، ولإدارة دور هنا في أن تكتشف هذه الاتجاهات وتوجهها للهدف المرغوب. (أرفيس، 2017م)

ويتوقف ارتفاع الروح المعنوية على درجة توافق استجابة الأفراد للموقف، وعلى درجة توحيد الأغراض مع هدف الجماعة الرئيسي ومع القائد ومع الجماعة ذاتها، فالروح المعنوية اذن تتكون من تكتل قوى الأفراد المكونين للجماعة ومن رباط التقاليد المعامة لها ومن وحدة الهدف المكون لها ونحن نلاحظ في هذا التعريف ادماج المفهوم بين الروح المعنوية للفرد والروح المعنوية للجماعة، فبالرغم من أنه بدء بتفاعل الفرد وبالرغم من أنه بدأ بأن الروح المعنوية استجابة فردية إلا أنه انتهى بفكرة جماعية بأنها اتجاه الفرد واستجابته لأهداف الجماعة وتقاليدها ونص صراحة على أن الروح المعنوية ناتجة من تكتل قوى الأفراد وهو في ذلك يتحدث عن الروح المعنوية للجماعة. (فهيم، 1977م، ص: 137)

ولقد ذكرت الدراسات والمصادر العديد من التعريفات لمفهوم الروح المعنوية، نذكر مجموعة من هذه التعريفات حيث عرفها رسمي بأنها "مفهوم يشير إلى اتجاهات الأفراد نحو العمل، المناخ التنظيمي، والنمط القيادي، فهي تكشف عن مدى استعداد وحماس الأفراد لبذل الجهد وتحقيق الأهداف الموضوعة". (رسمي، 1993م، ص:54)

وعرفها سليم بأنها "أحاسيس ومشاعر الأفراد العاملين والمجموعات التي ينتمون إليها تجاه أدائهم لأعمالهم وتعاونهم الاختياري في سبيل تحقيق أهداف المنظمة". فالفرد العامل ذو الروح المعنوية العالية يحب عادة عمله ومؤسسته، وتوجد لديه الاندفاعات اللازمة لتحقيق العمل المتعاون الهادف تجاه الصالح العام. (سليم، 1988م)

وتشير إليها دائرة معارف علم النفس على أنها: "اتجاه إيجابي نحو جماعة العمل، أهدافها، ونمط القيادة بما ينجم عنه من توافر الاستعداد للعمل وارتفاع مستوى هذا الاستعداد".

ويشير إليها كل من لامب وهير على أنها "اتجاه مركب نحو جماعة العمل، أنشطة الوظيفة، وحيث ينعكس ارتفاع مستوى الروح المعنوية على ارتفاع مستوى الثقة في الأداء ايجابية الاتجاه نحو العمل، والقدرة على أداء مهام ووظيفة ذات طابع مهاري مرتفع". (رسمي، 1993، ص:54)

أما (فهيم، 1977م) فقد ذكر أن الروح المعنوية مفهوم يتحدد في إطار وحدود السلوك والاتجاهات الفردية أو الجماعية وكذا في حدود التركيب الاجتماعي للمجموعة، وذكر تفصيلاً كما يلي: (فهيم، 1977م، ص:136)

1. الاهتمام بالاتجاهات الفردية والاتجاهات الجماعية:

أن الروح المعنوية تنقسم إلى بعدين أساسيين هما روح الجماعة أو التوحد مع الجماعة في المشاعر والشعور العام بالسعادة والإشباع من خلال الانتماء إليها، وأن الكفاية في العمل تعتمد على الاتصال المباشر بين أفراد الجماعة، ويظهر من هذا الإيضاح ما يأتي:

- أنه يمكن أن تنسب الروح المعنوية للفرد كما تنسب للجماعة.
- يوصف الفرد بأن له روح معنوية مرتفعة بقدر توحيده مع الجماعة التي يعمل معها واندماجه فيها وشعوره بالسعادة بالانتماء إليها.

- إن الكفاية في العمل في إطار الجماعة هي إحدى الأسس الهامة التي يقوم على أساسها تشخيص الروح المعنوية.

2. اتجاه يتضمن اعتبار الروح المعنوية للفرد وحده:

إن تركيز الروح المعنوية على الفرد أكثر من التركيز على مفهوم الجماعة يتمثل في إيضاح Edwin A. Fleishman، حيث يرى أن الروح المعنوية هي تقبل الفرد لأهداف الجماعة، ونسب هذا التعريف للروح المعنوية إلى الفرد من خلال اشتراكه في جماعة - أي أن الروح المعنوية متوقفة على القدر الذي يشبع به الفرد حاجات الرد والمدى الذي يدرك فيه هذا الاشباع على أنه نابع من الموقف الكلي لوظيفته.

3. اتجاه يتخذ ارتباط الجماعة وحدة أولى في دراسة الروح المعنوية:

وهو اتجاه تمثله دائرة معارف العلوم الاجتماعية، حين لا تتعرض إلا إلى الروح المعنوية للجماعة، بأنها مثابة الجماعة في السعي نحو هدف جمعي واحد، والحماسة ليست دليلاً على ارتفاع الروح المعنوية إلا أن وجودها يقوي الروح المعنوية، فالجماعة في هذا التعريف هي التي يمكن أن تنسب إليها الروح المعنوية واتجاه الفرد عامل يتفاعل مع غيره من الاتجاهات لأحداث الروح المعنوية للفريق. معنى هذا أننا نستطيع أن نتحدث عن تفاعل هذه الاتجاهات الفردية كل على حده على أنها وحدات منفصلة ولكننا حين نتحدث عن تفاعل هذه الاتجاهات في وحدة كلية فإننا نتحدث حينئذ عن الروح المعنوية للفريق. (فهيم، 1977م، ص: 137)

أهمية الروح المعنوية:

تحقق الإدارة المهمة بالمعنويات نتائج إيجابية فعالة، فهي تتمكن من معرفة أحاسيس وتصورات العاملين بحيث تقوم بتقدير المشاكل والاهتمامات التي يواجهونها. كما أن معنويات العاملين الإيجابية لها أثر مباشر على الرغبة في العمل وتحقيق التعاون المشترك للوصول إلى أهداف المنظمة العامة.

ومما لا شك فيه أن الروح المعنوية ذات أهمية كبيرة في تأثيرها على إنتاج الفرد وفي تصرفاته ومقدار عمله، حيث أنه بزيادة الروح المعنوية لدى العامل أو التابع يرتفع تلقائياً الإنتاج ويتحسن نوعه، ولقد برهنت الكثير من البحوث في مجال الإدارة والصناعة والوظائف العامة والتدريس على أن الموظف المرتفعة معنوياته يمكن أن يزيد إنتاجه إلى الضعف أو الضعفين أو أكثر، كما كشفت الدراسة أن الإدارة القائمة على أساس الديمقراطية والعلاقات الإنسانية السليمة من شأنها أن ترفع معنويات العاملين

وبالتالي تحسن صحتهم النفسية وتقلل من غيابهم أو إفسادهم وتبذيرهم لمواد العمل. (العيسوي، 2005م)

وتتحدد أهمية الروح المعنوية من خلال العديد من العوامل، كما يلي: (النخالة، 2015م)

(1) التحكم والسيطرة على مقدار الانتاج والعمل للفرد، حيث يلزم من انخفاضها انخفاض الانتاج، ويلزم من ارتفاعها ارتفاع الإنتاج.

(2) تعتبر الروح المعنوية مقياس لفاعلية الموظفين وجدوى وجودهم في مختلف الإدارات.

(3) مقياس لاتجاهات وردود أفعال العاملين تجاه واقعهم وظروفهم الإدارية والاجتماعية والنفسية.

وتستدعي الضرورة التعرف الدائم على العلاقة بين الروح المعنوية ومستوى الأداء بحث يتم تحديد مستوى الروح المعنوية في لحظة معينة وعلاقة ذلك بتأدية أفراد المنظمة لمهامهم مع التركيز على أن الروح المعنوية في الأساس انعدام الصراعات الفكرية والنفسية في نفس الفرد، وشعوره بالرضا والسعادة بالانتماء إلى منظمته، والتقبل الشخصي من الفرد لأهداف الجماعة وشعوره بالمسؤولية تجاه تنفيذ المهام. (النخالة، 2015م).

العوامل المساعدة في رفع الروح المعنوية:

إن الروح المعنوية لا شك تتأثر بالعديد من العوامل التي تحيط بها من ثقة وأمل وطموح وكذلك تتأثر بالحوافز الخارجية والدوافع الذاتية وغير ذلك من العوامل التي لها كبير الأثر في رفع أو خفض الروح المعنوية لدى الأفراد.

ولقد ذكر محمد عدد من العوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية، وهي كالتالي: (محمد، 2012م)

1. إرضاء الحاجات النفسية:

تتوقف الروح المعنوية من حيث ارتفاعها وانخفاضها على مدى إشباع حاجات الأفراد وإرضائهم، والتي تتمثل في:

أ. الحاجة إلى الأمن النفسي.

ب. الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة.

ت. الحاجة إلى التقدير والتشجيع.

ث. الحاجة إلى النجاح وإلى النمو.

ج. الحاجة إلى تحقيق المكانة الإجتماعية.

2. توافر المناخ المناسب للعمل:

يتطلب ذلك شروطاً معينة يجب أن تتوفر لتوفير المناخ المناسب للعمل لأساتذة منها:

أ. تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة الجامعية إلى تحقيقها.

ب. توافر مناخ نفسي واجتماعي يشعرهم بالاطمئنان.

ت. رفع الحد الأدنى للأجور بحيث يكفل المستوى المعيشي المرضي للأفراد، كمكافأة لهم مقابل الجهود المبذولة.

(محمد، 2012م)

كما ذكر (النخالة، 2015م) عدة عوامل تسهم في رفع الروح المعنوية عددها كما يلي:

- 1) الحفاظ على كرامة المرؤوس وتنمية اعتزازه بنفسه.
- 2) العدل في الثواب والعقاب والمهام بين الجميع فالكل سواء.
- 3) الاهتمام بالنواحي المعيشية والنواحي الصحية والتغذية.
- 4) الاهتمام بالنواحي الدينية وبث القيم الروحية ومعاونة المرؤوسين في حل مشاكلهم والتعاطف معهم.
- 5) وشيوع الروح الديمقراطية في الإدارة وزيادة الحصيلة الثقيفية للمرؤوسين.
- 6) إشعار المرؤوس بدوره المفيد والحيوي على مستوى وحدته ومجتمعه.
- 7) الاعتراف بالعمل المتميز وتشجيع العمل الجيد ومكافأة التميز والاجتهاد والاهتمام بالإجازات والراحات.

أما الروح المعنوية المنخفضة فتؤدي إلى الغياب والمرض والتلف المتعمد والمخالفات بوجه عام، والإصابات والتذمر وانخفاض درجة التماسك وازدياد الانحلال بين الجماعات الإنتاجية. (النخالة،

2015، ص:41)

ولقد قسمت (أرفيس، 2017م) العوامل المؤثرة على الروح المعنوية إلى أربعة عوامل:

1. العوامل النفسية المؤثرة في الروح المعنوية.
 2. العوامل الاجتماعية المؤثرة في الروح المعنوية.
 3. العوامل التنظيمية المؤثرة في الروح المعنوية.
 4. العوامل الفيزيائية المؤثرة في الروح المعنوية.
- وجاءت تفاصيل هذه العوامل كما يلي: (أرفيس، 2017م)

أولاً: العوامل النفسية المؤثرة في الروح المعنوية:

وهي عوامل ذات علاقة شديدة بالروح المعنوية وتعتبر المؤثر الكبير فيها من حيث ارتفاعها أو انخفاضها، ومنها:

- المساواة والعدل بين العمال في المنافع والتضحيات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التحفيز المعنوي.
- الشعور بالحرية.
- التفاهم.
- الثقة المتبادلة.
- الترفيه.
- الشعور بالأمن والاستقرار.
- توافق العامل مع عمله.
- الرضا.
- الشعور بالإنجاز والتقدم.

• الشعور بالولاء التنظيمي.

ثانياً: العوامل الاجتماعية المؤثرة في الروح المعنوية:

وهي العوامل المتعلقة بالمجتمع، وتشمل:

الثقافة الاجتماعية: حيث تمثل مجموع القيم والمعتقدات والتقاليد المشتركة لمجموعة من الأفراد الذين يعيشون في منطقة معينة. وهي مفهوم ينطوي على الكثير من المفاهيم المتداخلة التي تؤثر بدرجة ملحوظة على الروح المعنوية، حيث يبعث بعضها النفس على الفرح والسرور والبهجة، وبعضها يدفع إلى التشاؤم والتزمت، وهو ما ينعكس على روحهم المعنوية وبالتالي على إنتاجهم بشكل ملحوظ.

القيم الاجتماعية: وهي مجموع الأحكام المعيارية التي يصدرها الفرد على ما حوله من أشياء والقيم في حقيقتها ظاهرة اجتماعية من نتاج المجتمع. وتعتبر مرشد للفرد ودليل سلوكه وسلوك الآخرين، ومن أهم مصادرها الدين والمجتمع نفسه. وشأنها في التأثير على الروح المعنوية هو شأن الثقافة.

الأخلاق العامة: وهي القيم والمثل العليا التي يقرها ويلتزم بها الفرد والمجتمع، ويولد الالتزام بها الشعور بالسعادة والرضا. وهي بالتالي ذات تأثير كبير في رفع أو خفض الروح المعنوية من حيث الالتزام أو عدم الالتزام بها.

المكانة الاجتماعية: فإذا كان الفرد ذو مكانة عالية ويعامله الجميع بالاحترام والتقدير فإن روحه المعنوية تكون مرتفعة دوماً والعكس كذلك.

الحالة الأسرية: تمثل الأسرة المكان الأول للفرد العامل وملاذه الآمن والمريح فإذا كانت الأسرة مستقرة ومتماسكة توفر له الحب والدفء فإن معنوياته تكون مرتفعة، والعكس إذا كانت الأسرة غير مستقرة وتعاني من التفكك.

مكانة الفرد في المنظمة: ويقصد بها المكانة المادية أو المكانة الوظيفية، وهي تؤثر بشكل كبير في معنويات العامل، بحيث إذا كانت مهمة يشعر العامل بأهميته وبالتالي ترتفع روحه المعنوية ويتولد لديه الإحساس بأن المنظمة لا يمكن أن تستغني عنه.

الصراع: وهو نتيجة التعارض بين الرغبات داخل الفرد أو التوتر والتعارض بين رغبات الأفراد والمجموعات، وهو عموماً ظاهرة سلبية تسعى القيادة إلى تجنبه ومقاومته إذا ما حدث.

التعاون: وهو بذل الجهود وتقديم الأعمال من طرف مجموعة من الأفراد بغية تحقيق هدف مشترك، ولا شك أن من أهم إيجابيات العمل الجماعي هو التعاون الذي يعزز وينمي الروح المعنوية.

ثالثاً: العوامل التنظيمية المؤثرة في الروح المعنوية:

القيادة: وهي عملية التأثير التي يقوم بها المدير لحث مرؤوسيه على المساهمة الفعالة في أداء المهام المتعلقة بها وفي تحقيق أهداف المؤسسة.

التخطيط: والخطة هي مجموعة من القرارات التي تتخذ بغرض تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة.

التنظيم: وهو عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام، التي يجب القيام بها لتحقيق أهدافها وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام.

التوجيه: وهو الاتصال بالعاملين في المؤسسة من أجل مساعدتهم على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها التوجيه، ما يلي: (ارفيس، 2017م)

أ. وحدة الأمر.

ب. الإشراف المباشر.

ت. اختيار الأسلوب.

ث. التنسيق.

ج. الرقابة.

ح. الاتصال.

خ. إدارة الوقت.

د. تبسيط العمل.

ذ. الزيارات.

ر. التدريب.

رابعاً: العوامل الفيزيكية المؤثرة في الروح المعنوية:

وهي كما يلي: (ارفيس، 2017م)

- الإضاءة.
- درجة الحرارة.
- التهوية.
- التلوث.
- الضوضاء.
- التحفيز المادي.
- التغذية.
- الصحة.
- فترات الراحة.
- النظافة وحسن المظهر.
- الموسيقى والغناء.
- الملل.
- نوبات العمل.

وهناك عوامل أخرى يمكنها أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية كالآتي:

- توافر فرص التقدم والترقي وعدالة، وموضوعية أنظمة الترقية، وتقدير الكفاءة وتوافر فرص النقل، ومنح العلاوات، وتقويم الوظائف وغيرها.
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لقدراته وكفاءته ومهارته بحيث تثير واجبات الوظيفة اهتمامه وحماسه.

- فاعلية وموضوعية وعدالة أنظمة الإشراف والقيادة.
- توافر علاقات طيبة بين الأفراد، كذلك توافر علاقات بينهم وبين الإدارة، بحيث تتاح فرص الثقة في الإدارة، إلى جانب فرص احترام الأفراد لقدرات بعضهم البعض.
- الشعور بالفخر لأداء العمل بوصفه نشاطا يستوجب العناية والاهتمام.
- توافر الفرص لتقديم خدمات ومزايا إضافية.

(محمد، 2012م)

قياس مستوى الروح المعنوية لدى العاملين:

لقد تمت مؤخرا الكثير من الدراسات الهادفة لتحديد درجة الروح المعنوية للعاملين في المنظمات والمؤسسات المختلفة، من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية التي تكفل وتضمن الوصول إلى الأهداف. وبالرغم من صعوبة تحديد مشاعر وأحاسيس العاملين بشكل دقيق إلا أن معظم الباحثين في مجال علم الإدارة والعلاقات الإنسانية قد أجمعوا على أنه توجد عدة وسائل فعالة تمكن الإدارة والمسؤولين في المنظمات من معرفة الروح المعنوية للعاملين والمشاكل التي يواجهونها، ومن هذه الطرق: (سليم، 1988م)

1. الملاحظات الشخصية للرؤساء الإداريين.

2. المقابلات: وهي تقوم بتهيئة الفرصة لتبادل الأفكار والآراء والمشاعر شفويا ووجهاً لوجه مع الرؤساء والعاملين.

وتعتبر المقابلة وسيلة معدلة لدراسة المجال المتعلق بمعنوية العامل، عن طريق أشخاص مدربين على المقابلات الشخصية بالعامل، اما تلفونيا أو بالزيارة للحصول على معلومات تماثل المعلومات التي يطلبها الاستبيان. وبهذه الوسيلة يتم إجراء المقابلة الشخصية مع عينة تمثل مجموع العاملين تمثيلاً صحيحاً. ومن مزايا المقابلات الشخصية ما يأتي: (عبد الباقي، 1973م)

أ. تكشف أوضاع غير مستقرة أو غير متوقعة بالنسبة للروح المعنوية المنخفضة.

ب. تتيح الفرصة للعامل وتشجعه على الإفصاح عن مشاعره وآرائه في أية مشكلة في حرية تامة.

ت. تساعد في استنتاج الظروف التي يميل العامل إليها في حديثه، وتلك التي لا يرغب في الحديث عنها، إذ قد يكون ما يرغب عنه في الحديث أهم مما يرغب فيه.

3. استمارات تقصي الحقائق: وتتضمن هذه الاستمارات التي توزع على العاملين للإجابة على عدد من الأسئلة، وما على العامل إلا اختيار الإجابة الأقرب إلى مشاعره من بين عدة إجابات تذكر في الاستمارة.

4. طريقة معرفة الاتجاهات: وهي نوع من الاستخبارات التي يجيب عليها المبحوثون دون ذكر أسمائهم، وفي الغالب تقوم منظمات خاصة مستقلة عن المنشأة بعملية الاستخبارات حتى يطمئن المبحوثون أنه لن ينالهم ضرر من الصراحة في الإجابة على الأسئلة بحيث تأتي الإجابات معبرة بوضوح عن الآراء والمشاعر. غير أن بعض المبحوثين قد يهملون في الرد على الاستخبار، أو أن الاستمارات التي يجاب عليها لا تمثل المنشأة تمثيلاً كاملاً وهناك نوعان منها: (عبدالباقي، 1973م)

أ. مقياس الاتجاهات: وهو مقياس يضم الحاجات الذاتية (تقدير الإدارة للعمل، أهمية العمل، فرص التقديم والترقي في العمل، مدى المسؤولية الملقاة على الفرد، مدى السلطة التي يتمتع بها الفرد، الإمكانيات المتاحة لإنجاز العمل) وكذلك يضم الحاجات الإجتماعية مثل: (العلاقات مع الزملاء، العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع الرؤوسين) وأخيراً يضم الحاجات الأخرى مثل: (ظروف العمل، استقرار وضمان العمل، الإشراف، التأمينات المختلفة)

5. السجلات: وهي التي تستخدم لتحديد مستوى الروح المعنوية من خلال بعض المؤشرات العامة كالانتاج والجودة والتكاليف والأرباح، وقد تستخدم بعض المؤشرات المباشرة الأخرى مثل: دوران العمل وحسن سيره، الإنتاجية، التلف والأعطال والمعوقات، والتأخير والغياب، عدد الشكاوى والحوادث وسجلات التدريب والاقتراحات.

ومن ثم فإن العلاقة بين الروح المعنوية والمؤشرات هذه علاقة وثيقة جداً فإذا انخفضت هذه المؤشرات دلت هذه المعلومات على سوء معنويات العاملين والعكس صحيح.

وعليه فإن الإدارة الواعية والرشيدة لا بد لها من الاستفادة من معرفة وضع العاملين وحال الروح المعنوية لديهم، حتى تمكنهم من القيام باتخاذ القرارات الإدارية الفعالة على ضوء ما تشير إليه طرق معرفة الروح المعنوية لدى العاملين. ومن أجل استخدام هذه المعلومات بصورة فعالة فإنه يجب جعلها

تحت تصرف جميع المديرين المسؤولين عن تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. فهم الذين يقع على عاتقهم مسئولية القرارات والسياسات وإجراء التغييرات التي تحقق أهداف المنظمة. (سليم، 1988م)

أما المؤشرات الدالة على الروح المعنوية فقد ذكرها (النخالة، 2015م)، كما يلي:

1. الاستقرار النسبي في وحدة العمل، وعدم الغياب والتمارض وطلب الإجازات والاستئذان للانصراف من العمل أو الاستسلام للراحة واللامبالاة.
2. مستوى وحجم المنجز في قوة العمل ومدى فعاليته.
3. قبول التطوير وإدخال التغييرات في أساليب العمل.
4. مساحة النشاطات ومجالات التطبيق والمساهمة في تحمل المسؤولية والتفاعل مع مواقف العمل.
5. الحرص على تنفيذ خطط العمل في المواعيد المحددة.
6. المحافظة على مواعيد الدوام والاجتماعات واللقاءات.
7. شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة المحافظة على سمعتها.

القيادة التحويلية والروح المعنوية:

يعتبر السلوك القيادي واحداً من أهم العوامل التي تعمل على تحديد مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وللعاملين في المجالات المختلفة في المؤسسات التنظيمية والشركات والجامعات، فالأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد ينعكس مباشرة على الروح المعنوية للتابعين، فإذا كان يعتمد على التسلط والاستئثار بالسلطة ويتعامل مع الأفراد بدرجة كبيرة من التعالي والتعاضم عليهم، فإن هذا السلوك يسهم بصورة كبيرة في تباعد هؤلاء الأفراد عن القائد ويسهم كذلك في خفض الروح المعنوية لديهم، وبالتالي يقود كل ذلك إلى إعاقة عملية التطور والتقدم ويعوق مسيرة الوصول إلى الأهداف الموضوعية والتقليل من الكفاءة والانتاجية كذلك. (أحمد، 2011م)

ولقد برز الاهتمام بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لما لها من آثار إيجابية فعالة على معنويات العاملين، لذا كان الاهتمام بالروح المعنوية التي تعد الوقود المحرك للعاملين والتي ترتبط إيجابياً بمستوى الكفاءة والانتاجية، وذلك أن القيادة التحويلية تركز على البعدين الأساسيين: الوظيفي

والانساني. مما يوجب على القادة الاهتمام بهما معا سعياً إلى تحقيق أعلى مستوى من الأهداف. ولقد أكد الباحثون وربطوا بين الجانبين، حيث أن السلوك القيادي يتم فيه التركيز على سياسة (الإنجاز) والمعتمدة على الجانب الإنساني في التنفيذ. وذكروا بأن كثير من رجال الفكر الإداري يرون أن التقدم والتطور والنجاح في المؤسسات إنما يقاس بمقدار فعالية القيادة وقدرتها على توجيه العاملين ورفع معنوياتهم في تحقيق الأهداف المنشودة. وأكدوا على الحاجة إلى ربط معايير قيادية مثلى بعملية سياسة الأفراد، بما يذكره من أن الحياة المؤسسية المعاصرة بحاجة ماسة لتبني معايير أدبية وأخلاقية، لتوجيه الممارسات القيادية بحيث يحظى جميع العاملين بمعاملة محترمة في جو من الروح الجماعية، فالقادة الإداريون مطالبون بأن يوجهوا إنسانياً شاملاً وبناء أخلاقياً. ولقد تركزت جهود الباحثين والمهتمين بالعمل الإداري قد تركزت في المقام الأول على التي تقود إلى تحسين فعالية العمل، لذا فإن الروح المعنوية لها أهمية كبرى في مجال "أفضل الطرق العمل؛ كونها تشير إلى مدى فاعلية الأفراد، ودورهم في المؤسسة التي يعملون بها؛ وذلك من "وبناء على ذلك أصبح الاهتمام خلال تأثرهم بالأنماط القيادية، والسمات الشخصية للقادة، بالروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد، ومدى رضاهم عن يعملون معه. (العمر، 1430هـ)

وعليه فإن الباحث يرى أن النمط التحويلي في القيادة هو مؤثر كبير وفعال في ارتفاع الروح المعنوية لدى التابعين، حيث أن العوامل المساعدة على رفع الروح المعنوية – بحسب السرد النظري من خلال الدراسات السابقة والابحاث والتخليص الذي تخلل هذه الرسالة – هي نفسها السمات التي تميز القائد التحويلي وهي نفس المظاهر السلوكية التي تظهر فيه، على سبيل المثال: السلوك الذي يهتم بالتابعين وتفهم حاجاتهم والسعي لإشباع الرغبات، وكذلك السلوك الذي يتبنى المشاركة في العمل وتجنب المحسوبية ومراعاة ظروف التابعين وتجنب التسلط وغير ذلك من السلوكيات هي في حقيقتها سلوكيات القيادة التحويلية عينها، بالتالي فإن مجموع هذه السلوكيات المرتبط ارتباطاً كبيراً برفع الروح المعنوية للمرؤوسين يعني كذلك وجود هذه العلاقة الكبيرة بين القيادة التحويلية ورفع الروح المعنوية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دراسة الجرايدة والمسقري (2018) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين، هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، وبيان علاقتها بمستوى الولاء الوظيفي للمعلمين معهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (54) فقرة موزعة في (4) مجالات رئيسية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية كانت عالية، وأن مستوى الولاء الوظيفي للمعلمين كان عالياً، كما أشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية ومستوى الولاء الوظيفي للمعلمين.

2. دراسة الشوابكة وآخرون، (2018) بعنوان " دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية " هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، ولهذا الغرض فقد تم تصميم قائمة استبيان تكونت من (92) عبارة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية في هذه الدائرة، حيث تم توزيع (142) استبيان، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، فضلاً عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسة بتبني

العاملين الذين لديهم سمات قيادية، والأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة، توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة فيهم.

3. دراسة العواودة (2017) بعنوان " القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي " والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة الدراسة وعددهم (226)، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq$) للقيادة التحويلية والمتمثلة بـ(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية.

4. دراسة الشنطي (2017) بعنوان " دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة"، والتي هدفت إلى بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها التالية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والاعتبار الفردي) وفي عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وقد بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة باستثناء الدافع الإلهامي.

5. دراسة يوسف (2016) بعنوان "تطوير الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء القيادة التحويلية والتي هدفت إلى تطوير الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر من خلال ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية، استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة، وتم اختيار عينة عددها (391)، وبعد تحليل الاستبانة توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

○ هناك بعض ممارسات لسلوكيات القيادة التحويلية بصورة متوسطة.

○ ان درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) كانت ضعيفة في مجمل المحاور.

○ أن معوقات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لسلوكيات القيادة التحويلية كانت عالية.

○ ضعف فعالية التواصل بين الأعضاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر.

6. دراسة أبوعيد (2016) بعنوان "دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار" والتي هدفت إلى تحديد دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار في مديرية صحة اربد والمراكز الصحية التابعة لها في لواء الأغوار الشمالية، وقامت الباحثة بتوزيع (194) استبانة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي والتحفيز والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية) واتخاذ القرار بأبعاده (تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتطوير البدائل واختيار البديل المناسب وتنفيذ القرار وتقييم نتائج القرار) في مديرية صحة اربد والمراكز الصحية التابعة لها.

7. دراسة وسام (2014) بعنوان "أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين" وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأثبتت الدراسة أن القيادة في البنك الإسلامي الفلسطيني لديها قدرة على التأثير المثالي وتهتم ببعدها رعاية الأفراد داخل البنك وتهتم بالتحفيز العقلي ولديها سمة الحفز الإلهامي، وكذلك أثبتت أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تدرك مدى أهمية القيادة التحويلية وتطبيقها بكافة جوانبها وأبعادها، أن أداء القيادة الإدارية قوي وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية.

8. دراسة المحمادي (2014) بعنوان "درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين" استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم بناء استبانة مكونة من محورين: المحور الأول للكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم، بلغ عدد فقراتها (٢٣) فقرة توزعت على أربعة مجالات (صنع القرار، تفويض السلطة، التخطيط، التحفيز، والمحور الثاني يقيس درجة الشعور بالروح المعنوية لدى المشرفين، حيث بلغ عدد فقراتها (٢٠) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة في الفصل الثاني من العام الدراسي (1434/1435هـ)، حيث بلغ عددهم (١٨٨) مشرفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

○ تبين أن درجة ممارسات القيادة التشاركية لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين، كانت بمجملها عالية و جاء مجال " التحفيز " بالترتبة الاولى ثم تبعه " مجال التخطيط " ثم تبعه مجال " تفويض السلطة " ثم تبعه صنع القرار وجميعها بدرجة عالية.

○ تبين وجود علاقة ارتباطيه بين تقدير درجات ممارسة مجالات القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كما يراها المشرفين التربويون وبين درجات تقديرهم لدرجة الروح المعنوية باستثناء العلاقة بين " صنع القرار " والروح المعنوية غير دالة احصائيا.

○ تبين أن درجة الروح المعنوية للمشرفين كانت بدرجة عالية تتعلق بالشعور بالحرص على عدم التغيب عن العمل، والاحترام بين الزملاء، والعلاقة القوية بالزملاء، والشعور بالفخر لانتمائي للمكتب الذي أعمل به.

9. دراسة الجراحشة (2014) بعنوان "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق الأردن من وجهة نظر العاملين معهم، وأثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على استجابات أفراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٣) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين كانت بدرجة متوسطة، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

10. دراسة الجديتاوي (2014) بعنوان " أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية " هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة رؤساء الجامعات للقيادة التحويلية و مستوى توافر الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم، والتعرف إلى إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة رؤساء الجامعات للقيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

○ أن هناك مستوى متوسط لممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الجامعات ومستوى توافر الرضاء الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

○ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)، في مجال القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (41-50 سنة).

11. دراسة مددين (2013) بعنوان "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية" والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للدراسة، واختارت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

○ يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة (3.86).

○ يرى أفراد عينة الدراسة بأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع حيث بلغ المتوسط العام لاستجاباتهم (4.14).

○ توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وكذلك بين القيادة التحويلية ككل ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

12. دراسة المعاني (2013) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها التالية (الاجاذبية القيادية، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، وتمكين العاملين) في المواطنة التنظيمية بأبعادها التالية (التعاون، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة أن القيادات الإدارية في الجامعة تتبنى نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

13. دراسة الزعبي (2012) بعنوان "أنماط تفويض السلطة لدى القادة الإداريين وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للعاملين معهم" هدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط تفويض السلطة لدى

القادة الإداريين وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للعاملين بمركز وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2011-2012)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

○ أن درجة ممارسة القادة الإدارية لأنماط تفويض السلطة من وجهة نظر العاملين معهم كانت بدرجة متوسطة.

○ أن مستوى الروح المعنوية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين معهم كان بدرجة متوسطة.

○ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)، في ممارسة أنماط تفويض السلطة لدى القادة الإداريين.

14. دراسة العتيلي (2012) بعنوان "أثر أبعاد القيادة التحويلية في اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية"، حيث هدفت للتعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس مستوى تمتع القادة الإداريين بسمات القيادة التحويلية، وكذلك الحال التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يتمتع القادة الإداريون من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية بمستوى متوسط من سمات القيادة التحويلية.

15. دراسة الصرايرة (2012) بعنوان: "العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية، والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية، والسلوك الإبداعي الفردي لمعلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغ حجم عينة الدراسة (403) معلما ومعلمة، واعتمد الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من المعلومات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، والسلوك الإبداعي. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المديرين للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، وممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة، ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة متفرقة ومجمعة،

وبين السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين كما أن القيادة التحويلية متنبئ متوسط، ذو دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين وأن أكثر ابعاد القيادة التحويلية تنبؤا في السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين هو بُعد الدافعية الإلهامية، يليه بعد التأثير المثالي، ثم الاستثارة الفكرية.

16. دراسة الزعبي (2012) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي" حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها التالية (التأثير المثالي، والدفع والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في الحد من الصراع التنظيمي لدى الأفراد العاملين في جامعة العلوم التطبيقية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، وأن أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي هو محدودية الموارد وشدة المنافسة عليها.

17. دراسة القلاب (2011) بعنوان "درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت" والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى كلاً من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، واستخدمت الباحثة الاستبانة لتوزيعها على عينة الدراسة (170) عضو، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- جاءت درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة وذلك على جميع أبعادها.
- جاء مستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم بدرجة مرتفعة وذلك على جميع مجالاته.
- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس.

18. دراسة الجريسي (2010) بعنوان "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي كم وجهة نظرهم" والتي هدفت إلى معرفة علاقة الروح المعنوية بالولاء

التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث منهج المسح الوصفي وتم توزيع (575) استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

○ أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (4، 00 من 5).

○ أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (3,79 من 5).

○ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي حيث اتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Marjan, 2015) والتي هدفت إلى البحث عن العلاقة بين إدارة المعرفة وأسلوب القيادة التحويلية بين مديري مكاتب المستشفيات في طهران. دراسة وصفية، شملت متغيراتها إدارة المعرفة وأسلوب القيادة التحويلية، وكان من بين المشاركين (125) مديراً ورؤساء (125) مكتبة مستشفيات في طهران. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة متوسطة وعلاقة إيجابية وكبيرة بين مكونات إدارة المعرفة ومكونات أسلوب القيادة التحويلية، كما أشار إلى أن رؤساء ومديري مكاتب المستشفيات في طهران لديهم ميل معتدل إلى تطبيق إدارة المعرفة وأسلوب القيادة التحويلية. لذلك، أوصت الدراسة المسؤولين على توفير الهياكل المناسبة وغيرها من البيئات التمكينية لتطبيق إدارة المعرفة وأسلوب القيادة التحويلية في مكاتب المستشفيات في إيران.

دراسة (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) بعنوان "أساليب القيادة وجودة العمل في الشركات الصغيرة والمتوسطة". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تتضمن بيئة العمل، وتكونت عينة الدراسة من (1500) موظف في (300) شركة متوسطة وصغيرة الحجم في بنغالور بالهند وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النمط القيادي السائد بالشركات التي أجريت عليها الدراسة هو النمط القيادي التحويلي بنسبة (56,6%) ، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتبادلية وبُعدي جودة الحياة الوظيفية وهما بيئة العمل وعلاقات التعاون والاستقلالية في العمل.

دراسة (Omar & Hussin, 2013) بعنوان "العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي" والتي هدفت إلى بحث العلاقات بين نمط القيادة التحويلية بأبعادها: التأثير المثالي والإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وبين الرضا الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسات الأكاديمية في ماليزيا بلغ عددها (100) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو مستوى الرضا الوظيفي كانت بدرجة تقييم عالية، وكانت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو ممارسة المدراء النمط القيادة التحويلية بدرجة تقييم عالية، وجاء بعد (التأثير المثالي والإلهامي) في المرتبة الأولى، وبعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأخيرة، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التأثير المثالي، والإلهامي، والرضا الوظيفي، وكانت أقوى العلاقات، وعلاقة ارتباط معنوية سلبية بين بعد الاعتبار الفردي والرضا الوظيفي، وكذلك تبين عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستثارة الفكرية، والرضا الوظيفي.

دراسة (Bushra & Naveed, 2011) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع المصرفي في لاهور" والتي هدفت إلى بحث أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي في لاهور (باكستان)، وتم توزيع (200) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، نحو ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، جاءت بدرجة تقييم متوسطة، وجاءت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، نحو مستوى الرضا الوظيفي، بدرجة تقييم متوسطة، وهناك أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين، وهناك أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للعاملين.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي

تمهيد:

الاجراءات المنهجية للدراسة تعني الاستراتيجية المتبعة عند اجراء الدراسة، وقد قام الباحث في هذا الجزء بتحديد نوع الدراسة المستخدمة والمنهج الذي اعتمده الباحث في دراسته، وأيضا اداة الدراسة التي من خلالها يتم جمع بيانات الدراسة، كما يبرز الباحث مجتمع الدراسة المستخدم، واساليب التحليل الاحصائي المتبعة لتحليل بيانات الدراسة، من اجل الحصول على النتائج المرجوة.

نوع الدراسة:

الدراسة الحالية تنتهي الى نوع الدراسات الوصفية، ويرى الباحث بأن السبب الأساسي لإجراء هذا النوع من البحوث هو التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لموظفي المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض.

منهج الدراسة:

انطلاقا من مجال هذه الدراسة وطبيعة التساؤلات والاهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بانه مجموعة الاجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث بشكل متكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها، ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، أو الموضوع محل البحث (عبيدات وآخرون، 2011)، وقد تتعدى البحوث الوصفية الوصف إلى التفسير في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة، وقدرة الباحث على التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة محددة وتصويرها تصويراً كمياً من خلال جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة وذلك العلاقة بين القيادة التحويلية والروح المعنوية لموظفي المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر موظفي المؤسسات الحكومية أنفسهم.

مصادر الدراسة:

يقوم الباحث بجمع البيانات والمعلومات واختيار الأدوات المناسبة للدراسة، والعمل على جمع المعلومات بطريقة منظمة، حيث يختار الباحث الأداة التي تناسب طبيعة المشكلة وبأساليب التي تم تحديدها، وذلك من خلال مصادر المعلومات الأولية والثانوية (المحمودي، 2019، صفحة 50).

1. المصادر الأولية:

تعرف المصادر الأولية بأنها المصادر التي دونت بياناتها ومعلوماتها بشكل مباشر بواسطة الشخص أو الجهة المعنية بجمع تلك المعلومات ونشرها (المحمودي، 2019).

2. المصادر الثانوية:

وتتمثل المصادر الثانوية في الرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، من بحوث ودراسات تناولت اتجاهات معلمي ذوي صعوبات التعلم نحو استخدام الفصول الافتراضية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، لإعداد الإطار النظري الخاص بهذا البحث.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض.

وتم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية منتظمة للفئات العمرية المختلفة من ذكور وإناث من الموظفين، والذين يقيمون بمدينة الرياض فقط، وقد تكونت العينة من 104 فرداً.

أداة الدراسة ومراحل تصميمها:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات إذ أنها الأداة المناسبة والملائمة للحصول على المعلومات في مجال الدراسة ولأهمية الاستبانة كأداة لجمع المعلومات فقد تم الالتزام بخطة علمية تشتمل على عدد من الخطوات لتصميم الأداة، حيث اعتمد الباحث عند اعداد الاستبانة على المصادر التالية:

1. المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة او جزء من مشكلة الدراسة

2. البحوث والدراسات السابقة التي تناولت بعض من محاور الدراسة.

3. المشرف العلمي وآراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة في صورتها المبدئية ومقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من آراءهم حول المقياس المستخدم في الدراسة وطريقة صياغة عبارته بما يتناسب مع اهداف الدراسة.

قام الباحث بصياغة أولية لعبارات الاستبيان انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وذلك بعد القراءة المتأنية والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة وخبرة الباحثة العملية واستطلاع رأي عينة من مجتمع الدراسة، ثم عرضها على المشرف العلمي لإبداء الرأي حيال عبارات الاستبانة، ثم قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة حسب توجيهات وملاحظات المشرف العلمي وبعد الموافقة تكونت الاستبانة من:

أ- الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوث:

هذا الجزء يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة التي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة مثل: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وغيرها.

ب- الجزء الثاني: محاور الدراسة:

تكونت الجزء الثاني من محورين:

المحور الأول: درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية (ويتكون من 15 عبارة).

المحور الثاني: مستوى الروح المعنوية لموظفي المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية (ويتكون من 16 عبارة).

وقد تم استخدام مقياس مصمم خصيصاً للإجابة على تساؤلات الدراسة مبني على مقياس خماسي، وقم تم تصحيح المقياس كما يلي:

تم استخدام المقياس الخماسي (1-5)، بحيث كلما اقتربت الدرجة من (1) دل ذلك على عدم الموافقة على ما ورد في العبارة، والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1) درجات المقياس المستخدم في المقياس

غير موافق بشدة		موافق بشدة	الاستجابة
1	2، 3، 4	5	الدرجة

وذلك لتناول درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لموظفي المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث تم استخدام القانون الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية:

طول الفئة = أعلى درجة - أدنى درجة

عدد الفئات

1 - 5 =

5

0.80 =

وعليه يوضح الجدول رقم (2) المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على عبارات المقياس:

معيار تحليل الاستبانة

قام الباحث بإعطاء قيمة للبدايل الممكنة أمام كل عبارة من عبارات المقياس، ثم قام الباحث بعد ذلك بتصنيف الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى كما هي واضحة في الجدول التالي:

جدول (2) معيار تحليل الاستبانة

المدى	البدايل
1.80-1	غير موافق بشدة
2.60-1.81	غير موافق
3.40-2.61	محايد
4.20-3.41	موافق
5.00-4.21	موافق بشدة

الاتساق الداخلي للاستبانة:

إن مصطلح الصدق يعنى صحة أو موثوقية وصف أو شرح أو تفسير أو غير ذلك من الأساليب التي تستخدم في البحوث الكيفية، فهناك فروق مهمة بين التصميمات الكمية والكيفية فيما يتعلق بالأساليب التي تتناول بها مهددات الصدق، فالباحثون الكميون يحاولون تصميم عوامل ضبط تتناول كل المهددات المتوقعة وغير المتوقعة للصدق، أما الباحثون الكيفيون فنادرًا ما يستفيدون من المقارنات الرسمية واستراتيجيات اختيار العينات والمعالجة الإحصائية وغير ذلك من الوسائل التي تضبط تأثير بعض المتغيرات المحددة (أبوزايدة، 2018، صفحة 75).

ويعني صدق الاستبانة "هو إلى أي درجة تقيس الاستبانة ما تم وضعه لقياسها، ولا يتم الاكتفاء بالقول ان هذه الاستبانة صادقة أو غير صادقة، ولكن ينبغي الوصول الى معرفة صادق لمن؟، ولماذا؟" (المحمودي، 2019).

وقد يحقق الباحث الصدق لمحتوى الأداة من خلال الأسلوب الإحصائي وذلك بدراسة مدى ارتباط درجة كل بند من بنود الاختبار بالدرجة الكلية للاختبار (المحمودي، 2019، صفحة 155). ويمكن قياس صدق الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهري:

ويتم ذلك من خلال عرض المقياس على مجموعه من المحكمين.

الاتساق الداخلي:

يتم حسابه من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية له باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، كما تبينه الجداول التالية.

المحور الأول: درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية:

جدول رقم (3) معامل ارتباط كل فقرة من المحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.777	11	**0.721	6	**0.765	1
**0.812	12	**0.773	7	**0.662	2
**0.811	13	**0.876	8	**0.709	3
**0.787	14	**0.789	9	**0.655	4
		*0.512	10	**0.666	5

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول أعلاه يوضح أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للاستبانة دال عند مستوى دلالة (0.05) وعند مستوى (0.01)، وبذلك تعتبر جميع الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثاني: مستوى الروح المعنوية لموظفي المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية:

جدول رقم (4) معامل ارتباط كل فقرة من المحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.651	11	**0.741	6	**0.765	1
**0.666	12	**0.676	7	**0.676	2
**0.870	13	**0.771	8	**0.776	3
**0.881	14	**0.823	9	**0.567	4
**0.809	15	**0.416	10	**0.876	5

الجدول أعلاه يوضح أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للاستبانة دال عند مستوى دلالة (0.05) وعند مستوى (0.01)، وبذلك تعتبر جميع الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة:

يتم ذلك عن طريق احتساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (6)

الجدول رقم (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية	14	0.862
المحور الثاني: مستوى الروح المعنوية لموظفي المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية	15	0.881
المتوسط العام	31	0.876

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام (0.876)، بينما تراوحت قيم المحاور والأبعاد بين (0.862 – 0.881) وهي قيم دالة إحصائياً ويمكن الوثوق بها في إجراء الدراسة.

سادساً: الأساليب الإحصائية:

ستقوم الباحثة من خلال برنامج SPSS الإحصائي باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

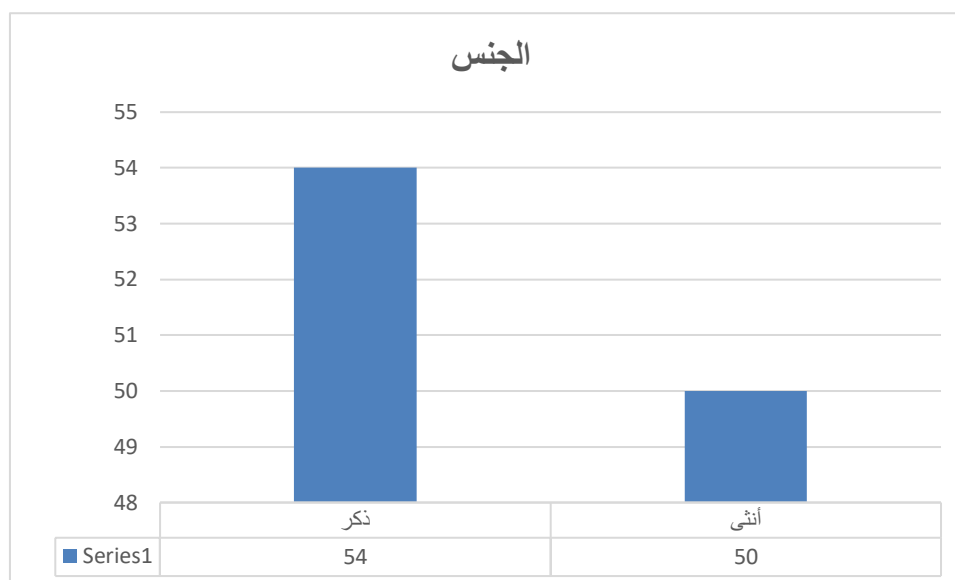
1. النسب المئوية والتكرارات Percentages and frequencies، لوصف عينة الدراسة
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
3. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient لقياس درجة الارتباط، وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة.

البيانات الديموغرافية:

أولاً: الجنس:

جدول رقم (7): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	54	51.9
أنثى	50	48.1
الإجمالي	104	100.0



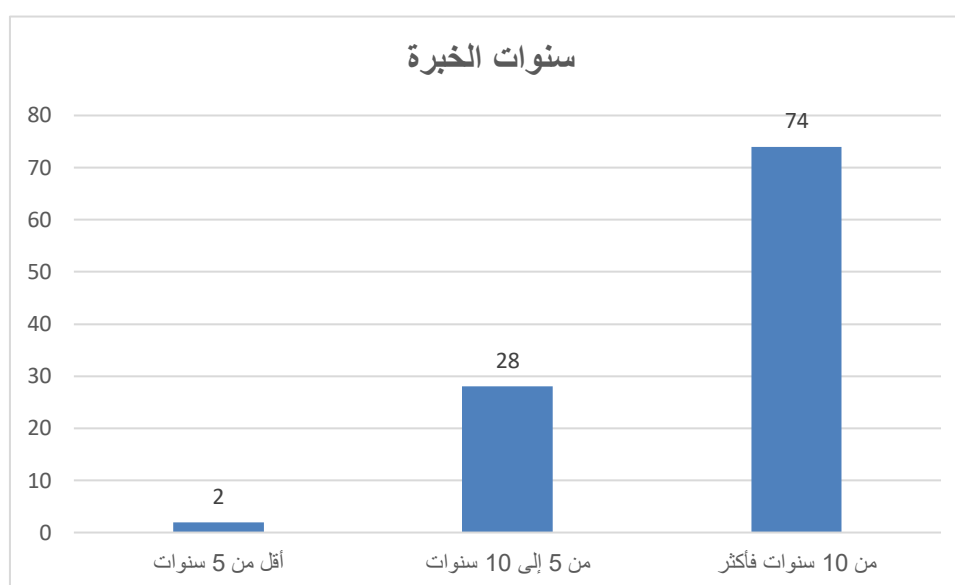
شكل رقم (1): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

يتضح من النتائج الموضحة أعلاه أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة من الذكور، يمثلون نسبة 51.9% من إجمالي العينة. بينما بلغ عدد الإناث (50) أنثى ويمثلن نسبة 48.1% من العينة الإجمالية.

ثانياً: سنوات الخبرة:

جدول رقم (8): توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	2	1.9
من 5 إلى 10 سنوات	28	26.9
من 10 سنوات فأكثر	74	71.2
الإجمالي	104	100.0



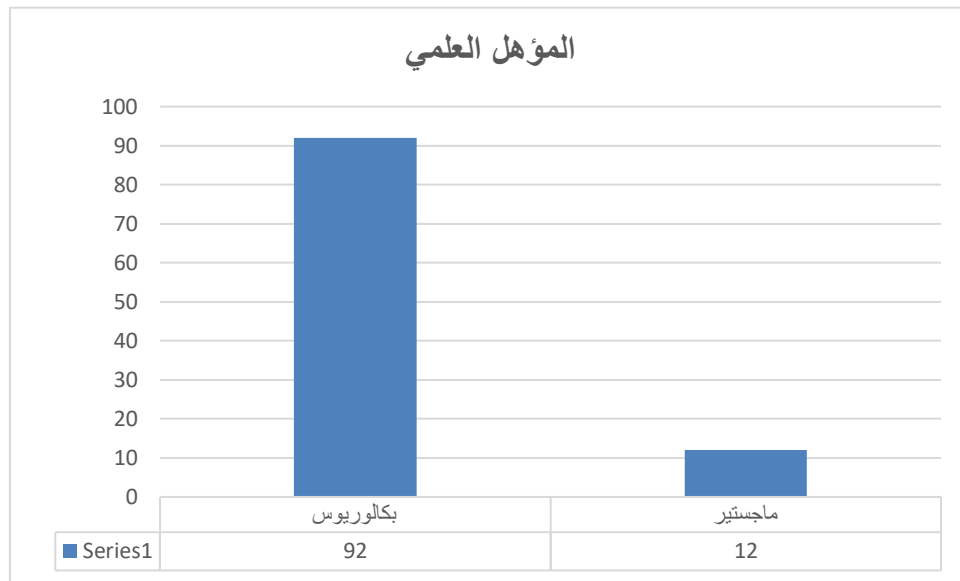
شكل رقم (2): توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتضح من النتائج الموضحة أعلاه أن الغالبية من أفراد الدراسة تبلغ سنوات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، حيث يمثلون نسبة 71.2% من العينة الكلية، بينما الأقل عدداً هم الذين تبلغ سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، حيث يمثلون نسبة 1.9% فقط من إجمالي عينة الدراسة.

ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول رقم (9): توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	التكرار	النسبة
بكالوريوس	92	88.5
ماجستير	12	11.5
الإجمالي	104	100.0



شكل رقم (3): توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

يظهر من النتائج أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد العينة من حملة البكالوريوس، حيث يمثلون نسبة 88.5%. بينما حملة درجة الماجستير يبلغون فقط نسبة 11.5% من العينة الإجمالية.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

تمهيد:

في هذا الفصل عرضُ لنتائج الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة، للإجابة على تساؤلات الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية:

وللتعرف على درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الأول، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (11) استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تشجع الإدارة العليا على التفكير الإبداعي لحل المشكلات بطرق مبتكرة	4.25	0.665	1	موافق بشدة
2	توفر الإدارة الدعم اللازم لتحفيز الموظفين على تجاوز الأهداف المحددة	3.75	0.833	6	موافق
3	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات الحاسمة	3.60	0.876	10	موافق
4	يهتم القائد بالاحتياجات الفردية لكل عضو في الفريق، ويعمل على تلبيةها	2.86	1.056	14	محايد
5	يساهم قائد الفريق في بناء الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق	3.58	0.856	11	موافق
6	تلتزم المؤسسة بسلوكيات أخلاقية تعزز من ثقافة النزاهة في العمل	3.79	0.942	4	موافق
7	يعزز القائد بيئة تعاونية تحفز على النمو والتعلم المهني	3.71	0.900	8	موافق

8	يتم تشجيع التواصل المستمر والمفتوح بين جميع مستويات الموظفين	3.74	0.859	7	موافق
9	يعترف القائد بجهود الموظفين ويقدر إنجازاتهم بشكل علني	3.79	0.867	2	موافق
10	تقدم الإدارة ملاحظات بناءة بانتظام لتحسين أداء الموظفين	3.77	0.916	5	موافق
11	يتم دعم التطوير المستمر للموظفين من خلال برامج تدريبية مخصصة	3.79	0.910	3	موافق
12	المدير يحفز الموظفين على رؤية التحديات كفرص للتعلم والنمو	3.64	0.965	9	موافق
13	يبني القائد علاقات قوية ومستدامة مع الموظفين لتعزيز الانتماء المؤسسي	3.53	0.913	12	موافق
14	يوفر القائد بيئة داعمة لتطوير مهارات الأفراد بشكل مستدام	3.21	1.094	13	محايد
الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي العام		3.64	0.904	موافق	

النتائج تُظهر أن مدراء المؤسسات الحكومية في السعودية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة موافقة جيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.64، مما يشير إلى أن هذه الممارسات موجودة إلى حد كبير، ولكن يمكن تحسينها في بعض الجوانب. الانحراف المعياري العام (0.904) يشير إلى وجود تباين متوسط في آراء المشاركين حول تطبيق القيادة التحويلية، وهو أمر طبيعي نظراً لتعدد المؤسسات والمدراء المختلفين في أساليبهم القيادية.

أولاً: الممارسات القيادية القوية

1. تشجيع التفكير الإبداعي لحل المشكلات (العبارة 1)

حصلت العبارة المتعلقة بتشجيع الإدارة على التفكير الإبداعي لحل المشكلات على أعلى متوسط حسابي (4.25) مع انحراف معياري (0.665)، مما يعكس درجة عالية من التوافق بين الموظفين على أن الإدارة العليا تشجع الابتكار والإبداع في حل المشكلات. هذه النتيجة إيجابية للغاية، إذ إن هذا النوع من التحفيز الإبداعي يعتبر جوهر القيادة التحويلية، ويعزز روح الابتكار داخل المؤسسات الحكومية، حيث تساهم هذه الممارسة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقديم حلول مبتكرة للتحديات المختلفة.

2. الاعتراف بجهود الموظفين وتقدير إنجازاتهم (العبارة 9)

جاءت العبارة المتعلقة بتقدير الإدارة لجهود الموظفين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.867)، مما يشير إلى أن القادة يمارسون الاعتراف المستمر بإنجازات الموظفين، وهذا يعزز من الروح المعنوية والإنتاجية. يعتبر هذا العنصر من أهم ممارسات القيادة التحويلية، حيث يدفع الموظفين إلى التفوق في أدائهم ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

3. تقديم الدعم المستمر للتطوير المهني (العبارة 11)

حصلت العبارة المتعلقة بتوفير برامج تدريبية مخصصة على متوسط (3.79)، وهو من أعلى المتوسطات بين العبارات، مما يعكس التزام الإدارة بتقديم فرص تطوير مستدامة للموظفين. هذا يعزز من تنمية المهارات ويضمن قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات الوظيفية. الانحراف المعياري (0.910) يُظهر تفاوتاً بسيطاً في آراء المشاركين، لكنه يظل ضمن مستوى جيد، مما يشير إلى توفر الدعم بشكل معقول.

ثانياً: الممارسات التي تحتاج إلى تحسين

1. الاهتمام بالاحتياجات الفردية (العبارة 4)

على الرغم من أن القيادة التحويلية تولي أهمية كبيرة لتلبية الاحتياجات الفردية لكل موظف، إلا أن العبارة المتعلقة بهذا الجانب حصلت على متوسط حسابي (2.86)، وهي أقل قيمة بين العبارات، مع انحراف معياري (1.056). هذه النتيجة تشير إلى وجود فجوة في تلبية احتياجات الموظفين الفردية. يعد الاهتمام الفردي من أهم أركان القيادة التحويلية لأنه يعزز شعور الموظف بالتقدير الشخصي ويزيد من التزامه تجاه المؤسسة. الإدارة قد تحتاج إلى تخصيص المزيد من الجهود والموارد لتقديم دعم فردي أكبر للموظفين، مثل الاستماع إلى تحدياتهم الشخصية والمهنية والعمل على حلها.

2. تطوير بيئة العمل الداعمة (العبارة 14)

العبارة المتعلقة بتوفير بيئة داعمة لتطوير المهارات حصلت على متوسط (3.21) مع انحراف معياري (1.094)، مما يشير إلى تفاوت كبير في الآراء حول هذا الموضوع. يُفترض أن تكون بيئة العمل محفزة لتطوير مهارات الأفراد، لكن هذه النتيجة تدل على أن بعض الموظفين يشعرون بأنهم لا يحصلون على الدعم الكافي لتحقيق التطوير المهني المستدام. يجب أن تركز الإدارات على توفير بيئة عمل تتسم بالتحفيز الدائم والدعم المستمر.

3. بناء العلاقات القوية مع الموظفين (العبارة 13)

حصلت العبارة المتعلقة ببناء العلاقات القوية والمستدامة بين القائد والموظفين على متوسط (3.53)، مما يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين العلاقة بين القادة وفرقهم. من المعروف أن القيادة التحويلية تركز على بناء علاقات متينة مع الموظفين، إذ يعزز ذلك من ولاء الموظفين ويزيد من ارتباطهم بأهداف المؤسسة. تحسين هذه العلاقة يتطلب من القادة تقديم دعم عاطفي ومهني أكبر للموظفين من خلال التفاعل المستمر وتقديم التغذية الراجعة البناءة.

1. النقاط الإيجابية:

يظهر أن الإدارة في المؤسسات الحكومية السعودية تتبع العديد من أسس القيادة التحويلية، خاصة فيما يتعلق بتشجيع التفكير الإبداعي وتقدير الجهود وتحفيز الموظفين على النمو المهني. هذا يعزز من الأداء العام للمؤسسة ويرفع مستوى رضا الموظفين.

2. نقاط التحسين

بعض الجوانب تحتاج إلى تحسين، مثل توفير الدعم الفردي وتطوير المهارات المستدامة، بالإضافة إلى بناء علاقات أقوى مع الموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنفيذ برامج أكثر تركيزاً على الاحتياجات الفردية، وتقديم المزيد من الفرص للتطوير المهني المستمر.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج ممارسات إيجابية للإدارة في دعم القيادة التحويلية، مع بعض الجوانب التي تتطلب اهتماماً أكبر لتحسين الأداء العام وتعزيز الروح المعنوية للموظفين. تطوير هذه الجوانب سيسهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا المؤسسي بشكل أكبر.

المحور الثاني: مستوى الروح المعنوية لموظفي المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية:

وللتعرف على مستوى الروح المعنوية لموظفي المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (13) استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أشعر بأنني جزء لا يتجزأ من الفريق الذي أعمل معه	3.82	0.983	4	موافق
2	أحصل على دعم معنوي كافٍ من قبل الإدارة العليا في أوقات الحاجة	3.71	0.844	6	موافق
3	أتحدى بالحماس والنشاط في أداء مهامي اليومية	3.71	1.030	7	موافق
4	أشعر بالرضا عن إسهامي في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	4.13	0.878	3	موافق
5	يتم تقدير إنجازاتي بشكل منتظم من قبل الإدارة	3.76	0.842	5	موافق
6	تتاح لي فرص التطوير المهني بشكل منصف ومستمر	3.58	0.867	10	موافق
7	أجد بيئة العمل تعاونية وتدعم تحقيق الأهداف المشتركة	3.18	0.973	14	محايد
8	أجد في وظيفتي الحالية تحديات إيجابية ترفع من مستوى أدائي	3.49	0.975	11	موافق
9	أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار في هذه المؤسسة	3.15	1.022	15	محايد
10	توفر لي المؤسسة فرص النمو المهني بما يتناسب مع طموحاتي	3.38	0.816	13	محايد

11	التواصل بيني وبين زملائي يعزز من الروح الجماعية ويزيد الإنتاجية	3.45	0.944	12	موافق
12	أشعر بالانتماء العميق للمؤسسة وأفتخر بالعمل فيها	4.32	0.851	1	موافق بشدة
13	أجد أن المؤسسة تستفيد من مهاراتي وتوظفها بشكل فعال	3.68	0.873	8	موافق
14	الأهداف التي أعمل عليها تتوافق مع قيمتي الشخصية والمهنية	4.28	0.939	2	موافق بشدة
15	أواجه التحديات في بيئة العمل بروح إيجابية وأتعلم منها	3.63	0.987	9	موافق
الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي العام		3.68	0.921	موافق	

تُظهر النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى موظفي المؤسسات الحكومية في الرياض يتسم بالارتفاع النسبي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.68)، مما يعكس موافقة إيجابية على مختلف جوانب الروح المعنوية. كما يشير الانحراف المعياري (0.921) إلى وجود تفاوت متوسط بين آراء المشاركين، وهو أمر متوقع في بيئات العمل المختلفة نظراً لاختلاف تجارب الأفراد مع المؤسسة.

أولاً: الجوانب الإيجابية والقوية

1. الانتماء العميق والافتخار بالمؤسسة (العبارة 12)

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.851)، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بالانتماء القوي والاعتزاز بالعمل في المؤسسة. هذه النتيجة تشير إلى أن بيئة العمل في المؤسسات الحكومية تحفز الموظفين على الشعور بالولاء والانتماء، مما يزيد من التزامهم تجاه المؤسسة وتحقيق أهدافها. يعتبر هذا العامل من أهم مكونات الروح المعنوية العالية، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالانتماء يكونون أكثر قدرة على التفاني والإبداع.

2. توافق الأهداف مع القيم الشخصية (العبارة 14)

حصلت هذه العبارة على ثاني أعلى متوسط حسابي (4.28)، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن الأهداف التي يعملون عليها تتوافق مع قيمهم الشخصية والمهنية. هذا التوافق يعتبر عاملاً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يساعد الموظفين على العمل بدافع داخلي نابع من قيمهم الخاصة. يتماشى ذلك

مع التوجهات الحديثة في بيئات العمل التي تعطي أهمية كبيرة لتوافق أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة.

3. الرضا عن الإسهام في تحقيق الأهداف (العبارة 4)

بمتوسط حسابي (4.13)، يشعر الموظفون بالرضا عن إسهاماتهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. هذه النتيجة تعكس درجة عالية من التفاعل الإيجابي بين الموظفين وأدوارهم في المؤسسة، وتشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن جهودهم لها تأثير مباشر على نجاح المؤسسة.

4. التقدير المستمر للإنجازات (العبارة 5)

تشير النتيجة المتوسطة (3.76) إلى أن الموظفين يشعرون بتقدير إنجازاتهم من قبل الإدارة، مما يساهم في تعزيز الروح المعنوية لديهم. التقدير يلعب دورًا هامًا في تعزيز التحفيز الذاتي ويشجع الموظفين على الاستمرار في تقديم أداء عالي الجودة.

ثانيًا: الجوانب التي تحتاج إلى تحسين

1. بيئة العمل التعاونية (العبارة 7)

حصلت العبارة المتعلقة ببيئة العمل التعاونية على متوسط حسابي (3.18)، وهي من أقل القيم في هذا المحور، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن بيئة العمل ليست بالقدر الكافي من التعاون. هذا يشير إلى وجود تحديات في التعاون بين الفرق أو بين الموظفين والإدارة. تحسين التعاون بين الموظفين يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية.

2. الأمان الوظيفي (العبارة 9)

حصلت العبارة المتعلقة بالشعور بالأمان الوظيفي على متوسط (3.15)، مما يشير إلى أن بعض الموظفين قد يشعرون بالقلق بشأن استقرارهم الوظيفي. يعتبر الأمان الوظيفي من العوامل الأساسية في تعزيز الروح المعنوية، وإذا شعر الموظفون بالاستقرار والأمان فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للتفاني في العمل.

3. فرص النمو المهني (العبارة 10)

حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3.38)، مما يعكس شعورًا محايدًا إلى حد ما حول توفر فرص التطور المهني بما يتناسب مع طموحات الموظفين. هذا الجانب يحتاج إلى تحسين من خلال تقديم المزيد

من الفرص للتدريب والتطوير المهني الذي يتناسب مع احتياجات الموظفين الفردية ويساعدهم على تحقيق طموحاتهم.

النقاط الإيجابية:

- الانتماء العميق للمؤسسة والاعتزاز بالعمل فيها يعكس مستوى عالٍ من الروح المعنوية، مما يعزز من قدرة الموظفين على التفاني في عملهم.
- التقدير المستمر للإنجازات والشعور بتوافق الأهداف مع القيم الشخصية يعزز الشعور بالرضا والارتباط بالمؤسسة.
- الموظفون يشعرون بأنهم جزء من الفريق ويساهمون بفعالية في تحقيق الأهداف.

نقاط التحسين:

- يجب تعزيز بيئة العمل التعاونية بشكل أكبر، حيث يشعر بعض الموظفين بأن التعاون ليس بالمستوى المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة.
- الأمان الوظيفي يعتبر عاملاً يجب العمل على تحسينه لضمان استقرار الموظفين وزيادة مستوى راحتهم النفسية.
- فرص التطوير المهني تحتاج إلى أن تكون أكثر وضوحاً وتتناسب مع طموحات الموظفين لضمان استمرارهم في النمو داخل المؤسسة.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج مستوى جيداً من الروح المعنوية بين الموظفين، حيث يشعرون بالتقدير والانتماء للمؤسسة، لكن بعض الجوانب مثل التعاون والأمان الوظيفي تحتاج إلى اهتمام إضافي. تحسين هذه الجوانب سيسهم في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية بشكل عام.

العلاقة بين درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية السعودية للقيادة التحويلية والروح المعنوية لموظفيها من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول اختبار العلاقة باستخدام معامل ارتباط بيرسون:

المتغير	معامل الارتباط بيرسون	قيمة p	درجة الدلالة
درجة ممارسة القيادة التحويلية	0.75	0.000	دالة إحصائية
مستوى الروح المعنوية			

معامل الارتباط بيرسون (r) القيمة 0.75 تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية. هذه النتيجة تدل على أن زيادة ممارسة القيادة التحويلية من قبل المدراء تؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين.

قيمة p: القيمة 0.000 أقل من 0.05، مما يعني أن العلاقة دالة إحصائية. وبالتالي، يمكن القول بأن هذه العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة، وأن هناك تأثيراً حقيقياً لممارسات القيادة التحويلية على الروح المعنوية.

الفصل الخامس

ملخص النتائج

ملخص نتائج التحليل:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى موظفي المؤسسات الحكومية في مدينة الرياض. استندت النتائج إلى تحليل بيانات جمعت من خلال استبانة استقصائية وزعت على موظفي المؤسسات الحكومية. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

1. درجة ممارسة القيادة التحويلية: أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة جيدة في المؤسسات الحكومية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.64، مما يشير إلى أن المدراء في هذه المؤسسات يطبقون الأساليب التحويلية في القيادة بشكل ملحوظ. تمثل هذه الأساليب تشجيع التفكير الإبداعي، تقديم الدعم المستمر، والاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين، على الرغم من الحاجة إلى تحسين بعض الجوانب مثل الاهتمام بالاحتياجات الفردية وتطوير العلاقات المستدامة مع الموظفين.

2. مستوى الروح المعنوية: أظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين كان جيدًا إلى حد ما، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.68. يتمتع الموظفون بانتفاء قوي للمؤسسة وشعور بالرضا عن إسهامهم في تحقيق الأهداف العامة، إلا أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مثل تعزيز بيئة العمل التعاونية وزيادة الشعور بالأمان الوظيفي.

3. العلاقة بين القيادة التحويلية والروح المعنوية: أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون أن هناك علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.75، وكانت هذه العلاقة دالة إحصائيًا بقيمة $p = 0.000$. يشير ذلك إلى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين.

التوصيات:

بناءً على نتائج البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة أن يولي المدراء اهتمامًا أكبر للاحتياجات الفردية لكل موظف، سواء من حيث التطوير المهني أو الدعم النفسي، لضمان تحسين الأداء الفردي والجماعي.
2. التركيز على تعزيز التعاون بين الموظفين داخل المؤسسة من خلال تنظيم ورش عمل وجلسات تعاون جماعي، بما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة وزيادة الانتماء المؤسسي.
3. توفير المزيد من الفرص للتطوير المهني، وضمان أن تكون هذه الفرص متاحة بشكل منصف ومستمر لجميع الموظفين بما يتماشى مع طموحاتهم واحتياجاتهم.
4. يجب أن تعمل المؤسسات على تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى الموظفين من خلال سياسات واضحة تضمن الاستقرار الوظيفي وتوفير ضمانات أكبر لمستقبلهم المهني.
5. تعزيز برامج التحفيز والتقدير المستمر للإنجازات لضمان استمرار الموظفين في تقديم أداء متميز.
6. توفير برامج تدريبية مخصصة لقادة المؤسسات تركز على تطوير مهارات القيادة التحويلية، بما يساعد على تعزيز ممارسات القيادة الفعالة التي تساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الروح المعنوية.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- أبو النور، مروة (2012). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المحلي: دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبوعيد، هيام هاشم نمر (2016). دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- أحمد، عباس بله محمد، الروح المعنوية في التنظيم الإداري الجامعي، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- أرفيس، مريم (2017م)، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- البواب، وسام (2014). أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- التويجري، هيلة منديل محمد (2017م)، القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- الجديتاوي، جاد الله هزاع عوض (2014). أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضاء الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الجرايدة، محمد سليمان، وعادل المسقري. "درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رفاد للدراسات والأبحاث مج4، ع3 (2018): 396 – 465.

الجريسي، بدر محمد (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

الحراحشة، محمد عبود (2014)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن، مؤته للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج29، ع3: 299-333.

الحريري، رافدة عمر (2010). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الاردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الخشروم، محمد مصطفى، مرسي، نبيل محمد (1998). إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري.

راشد، أنور أحمد عيسى (2011م)، الروح المعنوية لدى أساتذة كليات التربية: دراسة وصفية على أساتذة كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.

رسمي، محمد محمد حسن (1993م)، دراسة تحليلية للأنماط القيادية وسمات الشخصية وعلاقتها بالروح المعنوية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

الرقب، أحمد صادق محمد (2010م)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الروسان، محمد وآخرون (2008م)، القيادة التحويلية، وزارة التربية والتعليم، إدارة التخطيط والبحث التربوي، المملكة العربية السعودية.

الزعبي، حسن على. (2012). أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي : دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. مجلة البصائر - جامعة البترا الخاصة – الأردن،

الزعبي، خالد محمود عبدالله (2012). انماط تفويض السلطة لدى القادة الإداريين وعلاقته بمستوى الروح المعنوية للعاملين معهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، عمان.

زياد علي الشوابكة، فراس سليمان الشلب، رياض عبد الله الخوالدة (2018): دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، Arab Journal of Administration, 38(4), pp. 145–165.

السعود، راتب سلامة (2012): القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. سليم، رشدي يوسف السيد (1988م)، الروح المعنوية لدى العاملين وأهميتها، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر.

سليمان، فراس، وآخرون (2018م)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، الأردن.

الشمري، عبدالرحمن بن عبدالله، و السلطان، ندى بنت سلطان (2018م)، مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية، دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية، جامعة الملك سعود، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية.

الشنطي، محمود (2017) "دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 13(2) 459-435.

الصرايرة، حسين (2012)، "العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الابداعي الفردي للمعلمين". مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية: جامعة النجاح الوطنية مج 26، ع 5 (2012): 1099 - 1126.

طه، طارق (2006): السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الكتب للنشر والتوزيع، الاسكندرية. الطويل، هاني عبدالرحمن صالح (2006): أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان.

عبدالباقي، زيدان (1973م)، قياس الروح المعنوية في منظمات العمل، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد الخامس، العدد الثالث.

عبيدات، عدس، عبدالرحمن، ذوقان، عبدالحق، كايد (2003). البحث العلمي-مفهومه-أدواته-أساليبه، الرياض: دار اسامة للنشر والتوزيع.

العتيلي، خالد (2012) "أثر أبعاد القيادة التحويلية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية- دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، السلط، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية.

العجمي، محمد حسنين (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر، المملكة الأردنية الهاشمية.

العرايضة، منيرة محمد (2011م)، نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية، وزارة التربية والتعليم، إدارة التخطيط والبحث التربوي، المملكة العربية السعودية.

العمر، أمينة بنت سليمان (1430هـ)، خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية.

العمرى، مشهور بن ناصر (2004م)، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العواودة، سامية عبدالله (2017). القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

العيسوي، عبد الفتاح محمد (2005م)، سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، مصر.

الغامدي، جمعان بن خلف (2012م)، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

الغمس، وسام بنت مشغل (2017م)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

غنيم، جمال حسن (2005م)، مفهوم جديد للقيادة، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 109، مصر. فهمي، منصور (1977م)، الروح المعنوية بين العاملين، مجلة الإقتصاد والإدارة، مركز البحوث والتنمية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.

فهمي، منصور (1982). الإنسان والإدارة، ط (الأولى)، القاهرة: دار النهضة العربية.

القلاب، هناء الشيخ جلال مرزوق (2011). درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الاردن.

قنديل، علاء محمد سيد (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط (الأولى)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

المحمادي، خالد محمد عيد (2014). " درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

محمد، ريب الله (2012م)، واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

مدين، سحر خلف (2013). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

مصطفى، صلاح عبدالحميد، النابة، نجاه عبد الله (1986). الإدارة التربوية – مفاهيمها ونظرياتها- ووسائلها، الامارات: دار القلم.

مصطفى، يوسف عبدالمعطي (2002م)، أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر.

المعاني، أيمن (2013) "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (9) 2.

النخالة، محمد رضوان (2015م)، القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.

الهلاي، الشربيني الهلاي (2001م)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية، المركز العربي للتعليم والتنمية، جامعة عين شمس، مصر.

الهواري، سيد (2007). مهارات المدير العالمي في التوجه العالمي، ط (الثانية)، مصر: حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.

يوسف، محمد سعد زكي (2016). تطوير الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، مصر.

- Arabrahmatipour, Marjan & Mohammad-Alipour, Narges. (2015): Transformational Leadership Style and Knowledge Management Relationship among Tehran Hospital Libraries Managers. 10.9790/0837-20646371.
- Barnett, K. McCormick, J. and Conners, R. (2001). Transformation leadership in schools panacea placebo or problem? Journal of Educational Administration. 39, 1, 24-46.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). Organizational Behavior an Introductory Text. England: Prentice Hall.
- Burns, g, m.(1978): Leadership, New York, Harper & Row.
- Bushra, F. Usman, A. Naveed, A. (2011): Effect of Transformational Leadership on Employees job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). International Journal of Business and Social Science, 2(18) 261-267.
- Khan, N. Ghouri, A. and Awang, M. (2013). Leadership styles and organizational citizenship behavior in small and medium scale firms. International Refereed Research Journal, IV(2), 144-154
- Nanjundeswaraswamy, T. Swamy, D. (2015): Leadership Styles and Quality of Work Life in SMEs. Management Science Letters, 5(1), 65-78.
- Northouse, P.G, (2001), Leadership Theory and Practice, Thousand Oaks, CA: sage publications, Inc.
- Omar W. & Hussin F. (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(2), 346-365.
- Robbins, S. P, (2003), Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education International.
- Sucozhanay, Dolores & Siguenza-Guzman, Lorena & Zhimnay, Cristian & Cattrysse, Dirk & Wyseure, Guido & Witte, Karel & Euwema, Martin. (2014). Transformational Leadership and Stakeholder Management in Library Change. LIBER Quarterly. 24. 55-83. 10.18352/lq.9583
- Tichy, N, M. & Cohem, E. (1997): The Leadership engine: how winning companies build leaders at every level. –New York: Harper Business.
- Tuuk, E. (2012). Transformational leadership in the coming decade: A response to three major workplace trends. Cornell HR Review, May 5, 1-6.