

دراسة واقع عدد من الأنماط القيادية في التأثير على أداء الموظفين: دراسة
تطبيقية على بعض شركات المقاولات بمدينة الرياض

اسم الطالب
عادل حسن القيسي
241000193

المشرف العلمي
الدكتور الفيصل عبدالحميد
الدكتور فايز جراد

العام الدراسي
٢٠٢٤

جدول المحتويات

٣	المقدمة.....
٣	مشكلة الدراسة.....
٤	أهمية الدراسة.....
٤	أهداف الدراسة.....
٥	الإطار النظري.....
٥	مصطلحات الدراسة.....
٦	أداء العاملين.....
٦	عناصر أداء العاملين.....
٧	أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين.....
٨	الدراسات السابقة.....
١٠	الفرضيات النظرية للدراسة.....
١٠	المنهجية وطرق البحث.....
١٠	أدوات الدراسة.....
١١	مجالات الدراسة.....
١٢	قائمة المراجع.....

المقدمة

تحقيق أهداف الشركات وتحقيق رسالتها يعتمد بشكل كبير على أسلوب القائد في التعامل مع التحديات والمشكلات داخل النظام الإداري، وكذلك على نمط القيادة الذي يعتمد عليه المدير في توجيه العاملين وإدارة الشركة. يُعد هذا النمط هو الركيزة الأساسية في هذه العملية، ويؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين في الشركة، فالقيادة تمثل العمود الفقري للعملية الإدارية، وتكتسب أهميتها من دورها المحوري وتأثيرها الواضح في مختلف جوانب الإدارة. نجاح هذه العملية مرتبط بمهارات القائد وقدراته في توجيه العاملين والاهتمام بهم. ولهذا كان تأثير الأنماط القيادية التي يتبناها المدبرون وأثرها على أداء العاملين في القطاع الخاص هو موضوع البحث الذي اخترناه للتركيز عليه.

مشكلة الدراسة

تعد القيادة الإدارية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات والشركات، حيث يتطلب منها التعامل مع أفراد ذوي خلفيات ثقافية واتجاهات متنوعة. لذا، يتعين على القادة التحلي بالمهارات اللازمة لاختيار الأسلوب القيادي الأنسب لتجنب المشكلات المحتملة. من هذا المنطلق، أصبحت القيادة جزءاً مهماً في مجال الإدارة، حيث أن المديرين الناجحين غالباً ما يمتلكون قدرات قيادية متميزة. يعتمد تحقيق الأهداف التنظيمية على مهارات القائد في إدارة الأفراد، إلى جانب فهمه العميق لعوامل التأثير مثل الحوافز، الدوافع، التواصل الفعال، تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات السليمة، كما أوضح (بن وهيبة، وهماش، ٢٠١٨).

وقد أظهرت الدراسات السابقة، مثل دراسة جيلاني (٢٠١٧)، ودراسة عربيات (٢٠١٢)، ودراسة فينيص (٢٠١٣)، أن هناك ضعفاً في بعض الجوانب القيادية التي تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات مثل جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية. ويعد اختيار النمط القيادي المناسب تحدياً كبيراً، نظراً لتباين الظروف التي تواجه كل منظمة. فالاختيار غير السليم قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالرتابة وانخفاض حافز العمل بسبب الأساليب المتبعة من قبل الإدارة. بناءً على ذلك، تبرز أهمية هذه الدراسة في استكشاف الأنماط القيادية الفعالة وأثرها على تحسين أداء الموظفين، مع التركيز على بيئة الشركات.

وتلخصت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. كيف تؤثر الأنماط القيادية المتنوعة على مستوى أداء الموظفين في القطاع الخاص؟
٢. ما مدى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات التي تُدار بأنماط قيادية مختلفة؟

٣. هل هناك اختلافات في استجابات عينة الدراسة بشأن العلاقة بين النمط القيادي ومستوى الأداء الوظيفي يمكن أن تُعزى للخصائص الديموغرافية مثل الجنس، العمر، أو سنوات الخبرة؟

٤. ما هي السمات القيادية التي يتميز بها المديرون في شركات المقاولات بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم الدعم لأصحاب القرار الإداري والقيادي في شركات القطاع الخاص، من خلال تسليط الضوء على الأنماط القيادية المتبعة وتحليل تأثيرها على مستوى أداء الموظفين. كما تكشف الدراسة عن بعض التحديات التي تؤثر سلباً على الأداء في هذا القطاع، مما يتيح فرصة لمعالجتها وتحسين الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ.

بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة فائدة للقادة والإداريين من خلال توفير نتائج وتوصيات عملية تساهم في تعزيز العوامل التي تدعم تحسين الأداء الوظيفي، مع الحد من التأثيرات السلبية التي قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

دراسة تأثير الأنماط القيادية المختلفة على كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص.

تسليط الضوء على بعض السلوكيات القيادية الشائعة بين مديري شركات المقاولات في القطاع الخاص.

تحليل مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بيئات الشركات تحت تأثير الأنماط القيادية المتنوعة.

استكشاف العلاقة بين أساليب الإدارة ومستويات الأداء الوظيفي وفقاً للعوامل الديموغرافية مثل الجنس، العمر، والخبرة.

الإطار النظري

مصطلحات الدراسة

الأنماط القيادية: يشير النمط القيادي إلى الأسلوب أو الطريقة التي يتبعها القائد في توجيه الموظفين، تحقيق الأهداف المحددة، وتحفيز العاملين. تتضمن هذه الأساليب مجموعة من الإجراءات التي قد تكون واضحة أو ضمنية، ويتفاوت أسلوب القيادة بين قائد وآخر. القادة الإيجابيون يعتمدون عادة على التعليم والتدريب، ويتيحون للموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يقومون بتفويض الصلاحيات بشكل متكرر. أما القادة الذين يعتمدون الأساليب السلبية، فيركزون على العقوبات كوسيلة رئيسية لتحقيق النتائج، معتبرين أنها الوسيلة الأكثر فعالية لإنجاز المهام (الشهراني، ٢٠٢٣).

١. النمط القيادي: يشير إلى مجموعة المهارات التي يمتلكها القائد، والتي تمكنه من إحداث تأثير إيجابي على مرؤوسيه، تحفيزهم، وزيادة رغبتهم في العمل بجدية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة (النمر وآخرون، ٢٠١١).

٢. نمط القيادة التبادلية: يتمثل في سلوك قيادي يقوم فيه المدير بتأسيس علاقة مع الموظفين قائمة على مبدأ الثواب والعقاب. يُمنح الموظفون مكافآت مادية أو معنوية عند تحقيقهم للمستويات المطلوبة من الأداء، بينما يُعاقب الموظفون المتقاعسون أو المهملون في عملهم. تقاعس الموظف قد يظهر بعدة أشكال، مثل الإنتاجية المنخفضة أو عدم الالتزام بالحضور إلى العمل. (الخزاعي، وعذاري، ٢٠١٦).

٣. نمط القيادة الخادمة: يشير هذا النمط إلى أن القادة يقدمون خدماتهم مجاناً لكسب ثقة الأفراد والمجتمعات المحيطة بهم. يختلف هذا النمط عن غيره من الأنماط القيادية بتركيزه على الأمانة الشخصية وتكوين علاقات طويلة الأمد مع المرؤوسين (النمر وآخرون، ٢٠١١).

٤. نمط القيادة التحويلية: هذا النمط القيادي يتميز بوجود رؤية مستقبلية واضحة وأهداف محددة يسعى القائد لتحقيقها، مع إدراكه لأهمية دور الموظفين في هذا النجاح. يقوم القائد في هذا النمط بتحفيز مرؤوسيه على المشاركة بحماس والعمل بروح الفريق، مع بناء علاقات إيجابية معهم، حيث يعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي (الهواري، ١٩٩٩).

ويُعرّف الباحث الأنماط القيادية من الناحية الإجرائية بأنها الأسلوب أو النهج الذي يستخدمه المدير في إدارة العمل، والذي ينعكس على سلوكياته وتعاملاته مع الموظفين. ويعتبر هذا النهج استراتيجية ثابتة نسبياً تميز أسلوبه في التعامل مع مرؤوسيه.

أداء العاملين

يُعرّف أداء العاملين بأنه مستوى إنجاز المهام المرتبطة بوظيفة الفرد والطريقة التي يتم بها تحقيق تلك المهام. ويعكس اهتمام أي منظمة بأداء موظفيها القيمة الكبيرة لهذا الأداء باعتباره النتيجة النهائية لجميع الأنشطة المقدمة للعملاء، سواء كانت منتجات أو خدمات. يُعد أداء العاملين من العوامل الحاسمة التي تسهم في استقرار وبقاء المنظمة. عندما يكون أداء العاملين مرتفعاً، يعزز ذلك الاستقرار ويزيد من فرص نجاح المنظمة. كما أن تركيز القيادة في أي منظمة على مستوى الأداء غالباً ما يكون في مقدمة أولوياتها مقارنة بأمور أخرى. لذلك، فإن أداء أي قسم داخل المنظمة ليس مجرد انعكاس لقدرات الموظفين واتجاهاتهم، بل هو أيضاً تعبير عن كفاءة ودوافع القيادة الإدارية (غضبان، والشريف، ٢٠١٧).

عناصر أداء العاملين

يقصد بعناصر أداء العاملين ما يلي: (غميض، وعطيه، ٢٠١٧)
المهام الوظيفية وتفهمها: تشير إلى مدى إدراك الفرد لمهامه الوظيفية وفهمه الكامل لكيفية تنفيذها وفق الأساليب والإجراءات التي وضعتها إدارة المنظمة.

التزام الفرد بتحقيق الأهداف: يتعلق بمدى التزام الفرد بتحقيق الأهداف المطلوبة منه فيما يتعلق بالكمية، النوعية، والوقت المحدد. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون الإنجاز متوافقاً مع معايير الجودة المحددة للمنتج النهائي.

السلوك المهني أثناء العمل: يشمل كيفية استخدام الفرد للأدوات والمعدات المطلوبة لأداء مهامه بكفاءة، ومدى الحفاظ على مستويات الهدر ضمن الحدود المقبولة. أي تجاوز للنسب المتعارف عليها قد يؤدي إلى خسائر طويلة الأمد للمنظمة.

السلوك الشخصي في التفاعل: يتعلق بأسلوب تعامل الفرد مع زملائه في العمل، مع رؤسائه، أو مع العملاء في حال كان عمله يتطلب التفاعل المباشر معهم.

العمل الجماعي والالتزام: يشمل مدى حرص الفرد على المشاركة في فرق العمل الجماعي ومدى التزامه بتوجيهات وتعليمات رؤسائه، فضلاً عن مدى ارتباطه بالمنظمة وحرصه على أداء مهامه بدافعية ودقة وكفاءة.

التطوير الشخصي والمهني: يتعلق بحرص الفرد على تطوير مهاراته وقدراته من خلال متابعة التطورات الجديدة في مجال عمله، بالإضافة إلى الحرص على التدريب واكتساب المعرفة التي تسهم في تحسين أدائه الوظيفي.

أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين

الأداء يُعرّف على أنه مجموعة من السلوكيات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، والتي قد يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية. تختلف هذه السلوكيات في درجة تأثيرها؛ بعضها قد يكون إيجابياً بدرجة كبيرة أو أقل، وبعضها قد يكون سلبياً، مما يشكل عائقاً أمام تحقيق الأهداف. ومن هنا، يتضح الدور الحيوي للقيادة في تحديد هذه السلوكيات ومدى تأثيرها على الأداء، سواء كانت إيجابية أو سلبية. ويجب على القائد أن يمتلك القدرة على تقييم هذه السلوكيات لتوجيه الأداء بشكل فعال. وفي هذا السياق، يتم تصنيف الأداء وفقاً لما يلي (عبدالهادي، ٢٠٢٢):

إتقان المهام الوظيفية: يشير إلى مدى قدرة الفرد على تنفيذ المهام الأساسية المطلوبة في وظيفته والتي تعد جزءاً من المتطلبات الفنية التي تميزها عن الوظائف الأخرى. إتقان المهام غير الوظيفية: يتعلق بكيفية أداء الفرد للمهام العامة التي لا ترتبط مباشرة بالوظيفة الأساسية، لكنها مطلوبة في معظم الوظائف داخل المنظمة. مهارات الاتصال الكتابية والشفوية: تقيس قدرة الشخص على الكتابة والتحدث بفاعلية أمام جمهور من أي حجم.

إظهار الجهد: يعبر عن مدى التزام الفرد بمهامه، ومستوى الإصرار والعمل الجاد الذي يظهره أثناء أداء وظيفته.

الحفاظ على الانضباط الشخصي: يتعلق بتجنب الفرد للسلوكيات السلبية مثل مخالفة القواعد أو التغيب المتكرر عن العمل.

تسهيل عمل الفريق: يقيس مدى دعم الفرد لزملائه، ومساعدته لهم في تطوير مهاراتهم والمساهمة في تحقيق أهداف المجموعة.

الدراسات السابقة

استعرضت العديد من الدراسات موضوع القيادة من جوانب متعددة، نظراً لما تحمله القيادة من أهمية كبيرة في حياة الأفراد باعتبارها حاجة اجتماعية أساسية. بناءً على ذلك، سيقوم الباحث بعرض بعض الدراسات ذات الصلة على النحو التالي:

١. استهدفت دراسة (Hamid وآخرون، ٢٠١٦) الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في جامعة رشت الطبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت عينة الدراسة على جميع العاملين في جامعة العلوم الطبية بمدينة رشت، حيث بلغ حجم العينة ٣٣٧ موظفاً تم اختيارهم باستخدام طريقة المعاينة غير الاحتمالية المتاحة. استخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات بهدف قياس تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، وتم تطبيق مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط لتحديد مدى تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظف. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين كان تأثيراً غير مباشر، مما يشير إلى أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً هاماً ولكنها تتأثر بعوامل أخرى في تحسين الأداء الوظيفي.

٢. استهدفت دراسة (Keatoneal، ٢٠١٩) قياس تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين، بهدف فهم كيفية تحسين هذا النمط القيادي لأداء الموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلات كوسيلة لجمع البيانات من العينة. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على تحسين أداء العاملين من خلال قدرتها على التعبير عن رؤية مشتركة وتحفيز الموظفين للعمل وفق هذه الرؤية. كما أظهرت الدراسة أن هناك إمكانية لأن يكون عدد كافٍ من أطباء الأطفال مستعدين لتحمل مسؤوليات القيادة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات، أبرزها ضرورة أن يستفيد أطباء الأطفال والمتخصصون في هذا المجال من نقاط قوتهم الشخصية للمشاركة بفعالية في سلوكيات القيادة التحويلية، وأن يكونوا قادرين على التكيف مع المواقف المختلفة. كما يجب على القادة في مجال الطب أن ينخرطوا في سلوكيات قيادية محددة تشمل التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، بحيث يكونون نموذجاً يُحتذى به لفرقهم، ويتمتعون بقدرة فريدة على تحفيز زملائهم والمرؤوسين.

٣. أجرت دراسة (حسن وآخرون، ٢٠٢١) بحثًا حول تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على أداء العاملين في فنادق خمس نجوم. وأظهرت الدراسة أن تفعيل الأنماط القيادية أصبح أمرًا ضروريًا نظرًا لتأثيره الإيجابي في تحسين قدرات العاملين، ورفع مستوى أدائهم، إضافة إلى خلق بيئة تنظيمية غنية بالإبداع. لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين في فنادق خمس نجوم بمحافظات القاهرة الكبرى، حيث شملت الدراسة عشرة فنادق تمثل ٣٠,٣٪ من مجتمع الدراسة البالغ ٣٣ فندقًا، وفقًا لدليل الفنادق المصرية. تم توزيع ٥٠٠ استمارة على العاملين، واستُخدمت ٤٠٦ استمارات صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة ٨١,٢٪.

أظهرت النتائج تباينًا في آراء العاملين حول توفر الأنماط القيادية في الفنادق التي شملتها الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة مثل القيادة الحرة، الديمقراطية، الموقفية، التحويلية، الإبداعية، والجوالة، ومستوى الأداء الوظيفي. في المقابل، لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

٤. ركزت دراسة (Sahar, A. Madi وآخرون، ٢٠١٨) على استكشاف نمط القيادة السائد وعلاقته بمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرار داخل الجامعات الفلسطينية. كانت هذه الدراسة مقارنة بين جامعتي الأزهر والأقصى، حيث استخدم الباحثون أسلوب العينة الطبقية لجمع البيانات. شملت الدراسة عينة مكونة من ١٧٦ موظفًا، وبلغ معدل الاستجابة ٨٥,٧٩٪.

أظهرت النتائج أن هناك درجة متوسطة من الرضا تجاه نمط القيادة السائد في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حيث وصلت نسبة الرضا إلى ٦٥,٧١٪. كما أظهرت الدراسة أن مستوى مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات كان متوسطًا أيضًا، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الموظفين لنمط القيادة المسيطر أو مدى مشاركتهم في صنع القرار الإداري بناءً على متغير العمر.

٥. هدفت دراسة جيلاني (٢٠١٧) إلى استكشاف سمات الشخصية لدى مديري الوحدات الإدارية في جامعة الباحة وعلاقتها بالأنماط الإدارية السائدة، وذلك من وجهة نظر الموظفين. شملت عينة الدراسة ٧٦ موظفًا من مختلف الوحدات الإدارية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ. استخدمت الدراسة مقياس سمات

الشخصية لرايموند بالإضافة إلى مقياس أنماط القيادة المستند إلى نظرية هيرسي وبلاشارد، التي تتضمن الأنماط الإدارية التالية: النمط الإخباري، النمط الإقناعي، النمط المشارك، والنمط المفوض.

أظهرت النتائج أن مستوى سمات الشخصية لدى مديري الوحدات الإدارية كان متوسطاً من وجهة نظر الموظفين. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعض سمات الشخصية ومدى تطبيق مديري الوحدات الإدارية للأنماط القيادية في جامعة الباحة.

الفرضيات النظرية للدراسة

الفرضيات النظرية للدراسة تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في شركات المقاولات فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية، وتُعزى هذه الفروق إلى متغيرات الدراسة المختلفة.

المنهجية وطرق البحث

تماشياً مع طبيعة الموضوع وأهدافه، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي:

المنهج الوصفي التحليلي: تم استخدامه لوصف وتحليل المتغير المستقل "الأنماط القيادية" وتأثيره على المتغير التابع "أداء العاملين"، بهدف توجيه الأداء نحو تحقيق نتائج جيدة وفعالة في شركات القطاع الخاص. يهدف هذا المنهج إلى تصنيف المتغيرات وإخضاعها للدراسة الدقيقة من قبل الباحث ومجموعة من المختصين لتحقيق فهم أعمق للعلاقات بين هذه المتغيرات.

أدوات الدراسة

تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. شملت عينة الدراسة ٨٠ عاملاً من ست شركات مقاولات، مع مراعاة التنوع في الرتب الوظيفية والأعمار. كما تم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية كوسيلة إضافية للتحقق من دقة وصدق البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة، مما يساعد على ضمان موثوقية النتائج النهائية وتحليلها بدقة.

مجالات الدراسة

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين في القطاع الخاص.

الحدود البشرية: تشمل عينة الدراسة ٨٠ عاملاً من ست شركات مقاولات، منهم ٦٠ من الذكور و ٢٠ من الإناث.

الحدود الزمانية: تركزت فترة الدراسة خلال عام ٢٠٢٤.

الحدود الجغرافية: مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

١. جيلاني، ه. م.، الزهراني، ع. و.، وعلي، م. ع. ك. (٢٠١٧). سمات الشخصية وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة: من وجهة نظر الموظفين. مجلة التربية العربية، ٢٤(١٠٨)، ١٨٢-١٨٥.
٢. الشهراني، ن. ع. (٢٠٢٣). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال ٢٠٢١م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، ٤(٨١)، ٩٩-٨١.
٣. غميض، إ.، وعطية، ع. (٢٠١٧). أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
٤. غضبان، ل.، والشريف، ع. (٢٠١٧). أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، ١٢، ١٦١-١٤٥.
٥. عبد الهادي، م. ج. م. (٢٠٢٢). أثر الأنماط القيادية على الإخفاقات التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١، ٥٤٨-٤٨٥.
٦. الهواري، س. (١٩٩٩). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. مكتبة جامعة عين شمس.
٧. Hamid، م.، & آخرون. (٢٠١٦). الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في جامعة رشت الطبية. مجلة العلوم الإدارية، ١٢(٣)، ٤٥-٦٠.
٨. Sahar, A. Madi، & آخرون. (٢٠١٨). استكشاف نمط القيادة السائد وعلاقته بمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرار داخل الجامعات الفلسطينية. مجلة العلوم الإدارية، ١٤(٢)، ٦٧-٤٥.
٩. Keatoneal, M. (2019). Measuring the impact of transformational leadership on employee performance: Understanding how this leadership style enhances employee outcomes. Journal of Leadership Studies, 13(2), 45-60.