



دور ممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها في اتخاذ القرارات لدى عينة من العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ ماجد محمد الزهراني

رقم الاوركيد /

الملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر نمط القيادة التحويلية على دور ممارسة القيادة التحويلية في تحسين عملية اتخاذ القرار وعلى أداء العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت 50 عامل، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية .

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى القيادة التحويلية لدى رؤساء في القطاع الخاص - مرتفع، أما مستوى أداء العاملين في اتخاذهم للقرارات الفعالة فهو مرتفع، وأظهرت النتائج كذلك أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تعزيز الثقة بين القادة والمرؤوسين، وتشجيع التفكير الإبداعي، وزيادة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار كما أشارت النتائج إلى أن القادة التحويليين يميلون إلى اتخاذ قرارات أكثر استدامة وفعالية بسبب قدرتهم على رؤية الصورة الكبيرة وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن يكون أداة قوية لتحسين جودة القرارات وزيادة فعالية المنظمات في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة .

الكلمات المفتاحية : قيادة ، قيادة تحويلية، أداء العاملين، تقييم أداء العاملين، اتخاذ القرار، تحفيز الموظفين و التمكين الوظيفي.

1. المقدمة :

حظيت القيادة بإهتمام المسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها أهدافها إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير مؤسساتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتؤدي القيادة دوراً بارزاً وهاماً في تسيير عمل المؤسسات سواء كانت مؤسسات عامة ام خاصة، فلا يمكن تصور قيام العاملون بأداء واجباتهم دون وجود قائد يوجههم نحو مستوى الأداء المطلوب لتحقيق الواجبات.

حيث تعيش كافة المؤسسات في العصر الحالي ضمن عالم يتسم بالتغيير، ومع عصر التنافس الشديد وأحدث التقنيات الهائلة التي فرضتها التطورات، فإن على المؤسسات أن تواكب هذه التطورات باستمرار، فالرغبة بالنمو والبقاء تحتاج من المؤسسات أن تتقن التعامل مع التغيرات والتحديات عن طريق البحث والسعي للوصول إلى مصادر التأقلم معها، وأصبح هذا يتوقف على ما تتميز المؤسسات به من قيادة لديها قدرات عالية ابتكارية تستطيع من خلالها مواجهة جميع التغيرات، وتشكل علاقة أفضل مع المرؤوسين لكسب الثقة والاحترام، وتعتبر القيادة التحويلية ذات دور أساسي وفاعل في نجاح وتطور المؤسسة، وتسهم في الوصول إلى الريادة والتميز للمؤسسة عن طريق التأثير في سلوكيات المرؤوسين والعمل على تشجيعهم لتحقيق الأداء العالي، مع الأخذ بعين الاعتبار أخلاقهم وقيمهم وحرية الابتكار والإبداع والتحفيز الذاتي (زروقي , 2016) .

ويعتبر القرار جوهر وخلاصة العملية الإدارية، وتمثل عمليات اتخاذ القرارات تحدياً لجميع القادة، لأنها من أبرز العمليات التي يقومون بها، ولها أثر واضح على وجود المؤسسات وبقائها، إذ يعد القرار نقطة بداية لكافة الإجراءات ووجوه التصرفات والأنشطة، فالقرارات لها تأثيرات إيجابية، وربما سلبية خطيرة على المؤسسات ومستقبلها، وبشكل خاص لأن هذه المؤسسات تتعامل مع البيئة الخارجية التي تعد نظاماً مفتوحاً، إذ ليس من السهولة أن تتحكم المؤسسة بها (التويجري , 2017) .

والقيادة التحويلية لها أثر في تطور وتقدم فاعلية المؤسسات في اتخاذ القرارات، فهي عمل جماعي يعتمد على المشاركة، تبادل واحترام الآراء، وتقدير جهود الموظفين، وتتنظر القيادة التحويلية للعمل الإداري على أنه مزيج من العقل والعلم، وتعتمد هذه القيادة على مقدرة القائد على إحداث تأثير في دافعية الأفراد مع القدرة على نقل أفكارهم ليكونوا أكثر قدرة على فهم مخرجات الأعمال التي يقومون بها، ويعمل على تفعيل انتمائهم للمؤسسة للرقى بأفكارهم ليصبحوا فوق ميولهم ونزعاتهم الشخصية لرفع منزلة المؤسسة (التويجري , 2017) .

ويظل للقيادة الدور المهم في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال ما يتحلى به القائد من صفات قيادية لنقل المؤسسة التي يقودها إلى أفضل حال تسعى للوصول اليه، ومن الأنماط القيادية التي نتجت في ضوء التقدم

العلمي والتطور التقني وحاجة المؤسسات نمط القيادة التحويلية ومن أهم مايميز القائد التحويلي قدرته في مواجهة التحديات والتطورات المعاصرة من خلال التأثير على سلوك العاملين وتنمية قدراتهم وتشجيعهم وتحسين مستوى أدائهم (العتيبي , 2006).

وشهد هذا العصر الكثير من التغيرات والتطورات المتتالية في مختلف المجالات، ومع هذه التطورات أصبح الإهتمام بالقيادة ضرورة قصوى، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات والشركات التي تسعى للتقدم والتميز ومواكبة المستجدات أن تتبنى القيادة التحويلية وذلك من أجل الإرتقاء بالمؤسسة والوصول إلى إدارة ناجحة قادرة على اتخاذ قرارات رشيدة وفق منهجية علمية مدروسة، حيث يعد اتخاذ القرار مركز وأهم عناصر العملية القيادية، فهو عملية مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في المستويات التنظيمية.

كما أن القيادة التحويلية تعد العامل الأساسي في تطور ورقي المؤسسات، وذلك بسبب الدور الذي تقوم به من أجل استمرارية المؤسسة، من خلال استخدام أساليبها المختلفة مثل التحفيز الإلهامي، الإعتبارية الفردية والحفز الذهني، و أيضا لمقدرتها على تكوين أرضية وقاعدة مناسبة للتطور والتقدم (العطوي , 2010) .

ونستنتج مما سبق بأن القيادة التحويلية تختلف عن غيرها من أنماط القيادات في أنها تقود إلى اتخاذ قرارات فاعلة حيث يقوم القائد التحويلي بإثارة إهتمام ودافعية الأفراد، وذلك من خلال رفع مستوى إدراكهم وفهمهم لأهمية المؤسسة وقيمها وأهدافها ورؤيتها، مما يجعل الأفراد يضاعفون جهودهم لرفع مستوى المؤسسة بعيداً عن أي مصلحة شخصية، وبالتالي تطوير أداء الأفراد، والذي ينعكس على نجاح المؤسسة وزيادة مقدرتها على المنافسة والبقاء .

2. مشكلة الدراسة:

تكمن أهمية القيادة التحويلية التي تعتمد على استراتيجية التغيير بأنها أداة الوصول إلى اتخاذ القرارات الرشيدة الحكيمة والملتزمة بالنظم والقوانين , وغالبا ما يتوقف نجاح أي مؤسسة على فعالية القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات. ومن هنا لاحظ الباحث التحولات على منظومة القيادة في شركات القطاع الخاص- التي طرأت في السنوات الماضية على المنهاج ونظام ومعايير تعيين واستقطاب العاملين وغيرها .

هذه الإشكالية تضع أساسًا قويًا لبحث يسعى لفهم التفاعل بين القيادة التحويلية وصنع القرار، ليس كظاهرتين منفصلتين، ولكن كعمليتين متشابكتين تُشكّلان معًا نجاح أو فشل المنظمات في القرن الحادي والعشرين.

ومن هذا المنطلق تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس من الدراسة، والذي ينص على:

"ما أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في القطاع الخاص؟"

3. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع ممارسة القيادة التحويلية وفعاليتها في اتخاذ القرارات، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفًا للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات المتعلقة بالدراسات الحالية.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مدراء ومشرفين القطاع الخاص للقيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات المتخذة من وجهة نظر المديرين من خلال:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مشرفي القطاع الخاص.
- التعرف إلى أثر متغير المؤهل العلمي والخبرة والتخصص في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء و مشرفي القطاع الخاص.
- التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة لدى مدراء و مشرفي القطاع الخاص.
- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وفعاليتها القرارات لدى مدراء و مشرفي القطاع الخاص.

5. الأدب النظري للدراسة :

الأطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين ومفهومها تقوم القيادة التحويلية على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات قوية للعاملين معهم؛ مما يرفع الروح المعنوية لديهم، وتكون علاقتهم مبنية على الاحترام المتبادل فيما بينهم، وعلى المشاركة والتعاون المستمر، وذات قيم واضحة مما

يستثير تفكيرهم لأيجاد حلول ومعالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم داخل المنظمة، ويشعر العاملون بالثقة و الولاء والاحترام لقائدهم .

1- مفهوم القيادة:

القيادة هي عملية التأثير على الأفراد أو المجموعات لتحقيق أهداف محددة. تعتبر القيادة عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة، حيث تساعد في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الرؤية والأهداف المشتركة. تختلف نظريات القيادة باختلاف المدارس الفكرية، ولكنها تشترك في التركيز على دور القائد في تحفيز وتوجيه المرؤوسين.

أبعاد القيادة التحويلية الأربع:

1. التأثير المثالي

2. التحفيز الملهم

3. الاستشارة الفكرية

4. الاعتبار الفردي

2- اتخاذ القرار في القيادة :

اتخاذ القرار هو عملية اختيار البديل الأفضل من بين عدة خيارات متاحة لتحقيق أهداف محددة. في سياق القيادة، يعتبر اتخاذ القرار مهارة أساسية تتطلب التفكير الاستراتيجي والقدرة على تحليل المعلومات وتقييم المخاطر. هناك عدة نظريات ومناهج لاتخاذ القرار، منها نموذج القيادة التحويلية واتخاذ القرار في إطار القيادة التحويلية، يعتبر اتخاذ القرار عملية تفاعلية تشمل تحفيز المرؤوسين وإشراكهم في عملية صنع القرار .

6. الدراسات السابقة :

تناول هذا القسم عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة التحويلية واتخاذ القرار على المستوى العربي والأجنبي :

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية والأجنبية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي :

1. دراسة عبد الرحمن رزق هلال :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وتوضيح مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية، فاستخدم المنهج الوصفي والتحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي، وتم تطوير استبيان لقياس القيادة التحويلية والتي تتكون من أربعة أبعاد التأثير المثالي والاعتبار الفردي والتشجيع الفكري والدافع الإلهامي، وتم التأكد من صدق ثبات أداة الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال مديرية الرتبة فتحصلوا على (41) استبيان صالح للدراسة، حيث تم الاستعانة ببرامج إحصائية واختبار الفرضيات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

- تطبق مديرية الرتبة القيادة التحويلية عند مستوى دلالة 0.05 .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ومتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05 .

- هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس والسن عند مستوى دلالة 0.05 .

2. دراسة التجاني دوح، حسين شنيني :

الدراسة التي تناولت موضوع سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية، ركزت على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسات التي تُعتبر جزءاً من البنية التحتية للدولة. تم تطبيق البحث على عينة عشوائية مكونة من 40 موظفًا في بلدية الطيبات بولاية ورقلة، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

باستخدام برنامج SPSS تم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

1. مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية كان مرتفعاً لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.

2. مستوى أداء العاملين كان أيضاً مرتفعاً في المؤسسة محل الدراسة.

3. العلاقة الإحصائية وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين في بلدية الطيبات.

هذه النتائج تشير إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين، مما قد يساهم في تعزيز فعالية المؤسسات المحلية التي تعتبر أساسية في بناء وتطوير البنية التحتية للدولة.

3. داسة عبد الله مرزق، دروم أحمد، دروم علي :

هدفت إلى استكشاف إبداع القيادة الإدارية من النمط التحويلي ودورها في إدارة عملية التغيير داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة. تم تطوير استبانة مكونة من 30 عبارة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 69 عاملاً من أصل 198 عاملاً في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة.

النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة:

1. أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير:

- وجدت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، مراعاة الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) وإدارة التغيير في المؤسسة المبحوثة.

- هذا يشير إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تسهيل وإدارة عملية التغيير داخل المؤسسة.

2. الارتباط القوي بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير:

- أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب وقوي بين أبعاد القيادة التحويلية وعملية إدارة التغيير.

- هذا يعني أن نمط القيادة التحويلية يتمتع بقدرة عالية على إدارة التغيير بفعالية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والتحول.

أهمية الدراسة: تُظهر هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية في تعزيز إدارة التغيير داخل المؤسسات، خاصة في المؤسسات العامة مثل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. القيادة التحويلية تساهم في تحفيز العاملين، ومراعاة احتياجاتهم الفردية، وتعزيز الإبداع والتفكير الاستراتيجي، مما يجعلها أداة فعالة لقيادة التغيير بنجاح.

هذه النتائج يمكن أن تكون مفيدة للمؤسسات الأخرى التي تسعى إلى تحسين عمليات التغيير لديها من خلال تبني نمط القيادة التحويلية.

4. دراسة علي ضبيان

هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية. لتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بتصميم استبانة شملت 55 فقرة، وتم تطبيق البحث ميدانيًا على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في عدة جامعات سعودية حكومية وأهلية في مدينة الرياض. بلغ عدد أفراد العينة 237، حيث تم جمع 147 استجابة مكتملة بنسبة 62%.

النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة:

1. مستوى تطبيق القيادة التحويلية:

- أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية (مثل التأثير المثالي، التحفيز الملهم، مراعاة الاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية) تُمارس بمستوى مرتفع في الجامعات المبحوثة.
- هذا يشير إلى أن القيادة التحويلية تُطبق بشكل جيد في البيئة الأكاديمية السعودية.

2. مستوى الإبداع التنظيمي:

- على الرغم من ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية، فإن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده كانت بمستوى متوسط.
- هذا يعني أن هناك فجوة بين مستوى القيادة التحويلية وتأثيرها الفعلي على تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات.

تفسير النتائج:

- القيادة التحويلية المرتفعة: يعكس هذا أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لديها القدرة على تحفيز العاملين وخلق رؤية ملهمة، مما يدل على وجود بيئة قيادية داعمة.

- الإبداع التنظيمي المتوسط: يشير إلى أن تطبيق القيادة التحويلية لم يترجم بشكل كافٍ إلى ممارسات إبداعية ملموسة في الجامعات. قد يعود ذلك إلى عوامل مثل الثقافة التنظيمية، أو نقص الموارد، أو عدم وجود آليات داعمة للإبداع.

هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية الربط بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وتقدم رؤية قيمة للجامعات السعودية لتعزيز أدائها الأكاديمي والبحثي.

الدراسات الاجنبية :

1. دراسة: Shahzad Naeem, Benish Khan

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية، مع اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. تم تطبيق الدراسة في قطاع الصحة في باكستان، حيث تكونت عينة الدراسة من 125 موظفًا. تم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأثير القيادة التحويلية: تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على أداء الموظفين في قطاع الصحة في باكستان.

- دور الرضا الوظيفي: يساهم الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

2. دراسة : Ana Sri Ekaningsih

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء شركات الفحم في شرق كاليمانتان بإندونيسيا. تم توزيع 201 استبانة على العاملين، وتم تحليل النتائج باستخدام طريقة تحليل المسار. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أثر التمكين: يؤثر التمكين بشكل كبير على الرضا الوظيفي، بينما الثقة في المسؤولين لا تؤثر بشكل مباشر على الرضا.

- أثر القيادة التحويلية: أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين.

– أثر التمكين والثقة: التمكين والثقة لدى المرؤوسين يؤثران بشكل كبير على الرضا الوظيفي.

3. دراسة Yasir Tanveer

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، ومعرفة نموذج إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى خلق وتعزيز مستوى الوعي لدى الموظفين حول ممارسات وسياسات الموارد البشرية في شركات المنسوجات. الدراسة ركزت على تصوير الفرص والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع.

ملخص النتائج الرئيسية للدراسات السابقة:

1. لقيادة التحويلية: تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، سواء بشكل مباشر أو من خلال

متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي.

2. الرضا الوظيفي: يعتبر عاملاً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء

الموظفين.

3. التمكين والثقة: تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء.

4. إدارة الموارد البشرية: تؤثر ممارساتها بشكل كبير على أداء الموظفين، خاصة في القطاعات

الصناعية مثل المنسوجات.

أهمية هذه الدراسات:

– تأكيد أهمية القيادة التحويلية: تُظهر هذه الدراسات أن القيادة التحويلية ليست فقط أداة لتحسين الأداء، ولكنها

أيضاً تعزز الرضا الوظيفي والتمكين لدى الموظفين.

– دور الرضا الوظيفي: يُعتبر الرضا الوظيفي حلقة وصل مهمة بين القيادة التحويلية والأداء، مما يدعو

المؤسسات إلى الاهتمام بتحسين بيئة العمل لزيادة الرضا.

- أهمية التمكين والثقة: تُظهر الدراسات أن تمكين الموظفين وبناء الثقة بينهم وبين القيادات يعزز من أدائهم ورضاهم عن العمل.

هذه النتائج يمكن أن تكون مرجعية للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أداء موظفيها من خلال تبني ممارسات قيادية تحويلية فعالة وإدارة موارد بشرية متطورة.

7. المنهجية :

بالنظر إلى طبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية، فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يُعتبر اختيارًا مناسبًا وفعالًا لتحقيق أهداف الدراسة. هذا المنهج يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي (الميداني)، مما يسمح بفهم متغيرات الدراسة وتحليلها بشكل دقيق فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة أثر ممارسة القيادة التحويلية يُعتبر منهجية علمية وفعالة، حيث يسمح بفهم الظاهرة نظريًا وتحليلها تطبيقيًا. هذا المنهج يساعد في تقديم نتائج دقيقة وتوصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة في المؤسسات، مما يعزز من فعاليتها وأدائها.

8. النتائج :

مناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة :

نتائج اختبار الفرضية:

- تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في اتخاذهم القرارات الفعالة ، وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.72) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين المتغيرين.

- كانت القيمة (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

- بناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، مما يؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

تفسير النتائج:

- تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا مهمًا في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

– كلما زادت ممارسات القيادة التحويلية (مثل الإلهام، التحفيز، والدعم)، زاد أداء العاملين.

الجدول :

جدول (1) العينة الخاضعة للتحليل

الاستبانات	النسبة من العينة الموزعة	
الاستبانات الموزعة	50	100%
الاستبانات المسترجعة	35	70%
الاستبانات المستبعدة	5	14.28%
الاستبانات الخاضعة للتحليل	30	85.71%

يتبين من الجدول (1) أن نسبة الاستجابة بلغت (85.71%) وتعتبر نسبة الاستجابة مناسبة لغايات التحليل الإحصائي للخروج بنتائج مقبولة.

جدول (2) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	53.3%
أنثى	14	46.7%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن عمال الشركات الخاصة من الجنسين وبنسب متقاربة بحيث كانت نسبة الذكور 53.3 % أما الإناث ب 46.6 % وقد نرجع هذا الاختلاف أن بعض الوظائف قد تحتاج للقوة البدنية ولا يستطيع العنصر النسوي القيام بها.

جدول (3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	18	60.0%
من 30 – أقل من 40 سنة	8	26.7%
من 40 – أقل من 50 سنة	4	13.3%

50 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول (1) أعلاه أن الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 25 سنة)، تقدر بنسبة (60 %) وهي أكبر فئة عمرية وهذا منطقي وهي الفئة الشبابية والأقدر على القيام بالأعمال كما يجب وبشكل المطلوب ويدل على توظيف بعض شركات القطاع الخاص الجدد، أما بالنسبة للفئة العمرية ما بين (30 سنة إلى 40 سنة) تقدر ب (26.7 %)، وتليها الفئة بين (40 سنة إلى 50) سنة تقدر ب (13.3 %) وهي قريبة نسبيا إلى الفئة الثانية نظرا لاحتياج الشركات لهذه الفئة الناضجة التي تمتلك العديد من الخبرات الميدانية والفئة العمرية أكثر من (50 سنة) تقدر ب (0%) فنسبتها منعدمة وهي الفئة الأكبر سنا فانخفاض النسبة راجع للتقاعد العمال الأكبر سنا.

جدول (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
16.7%	5	دبلوم متوسط فما دون
50.0%	15	بكالوريوس
20.0%	6	ماجستير
13.3%	4	دكتوراة
100%	30	المجموع

يبين الجدول(4) أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي حيث الأفراد الذين مستواهم بكالوريوس أكبر نسبة وتقدر ب (50 %) ثم تليها نسبة (20%)وهي نسبة الأفراد الذين مستواهم ماجستير، وبعدها نجد نسبة (16.7 %) من الأفراد الذين مستواهم دبلوم متوسط فما دون ، وثم تلي نسبة (13.3 %) وهم العمال ذوي مستوى دكتوراة ، ومنه نستنتج أن الشركات تستقطب العمال ذوي المستوى التعليمي المقبول من أجل القيام بمختلف نشاطات الشركة .

جدول (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	50.0%
من 5 – أقل من 10 سنوات	12	40.0%
من 10 – أقل من 15 سنة	1	3.3%
أكثر من 15 سنة	2	6.7%
المجموع	30	100.0%

يوضح الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل. حيث أن نسبة (50%) لفئة الأفراد الذين لديهم أقل من 5 سنوات في العمل وهي نسبة مرتفعة جدا تدل على أن الشركة تعتمد على موظفين جدد من أجل جلب كفاءات ومهارات جديدة للشركة ونتيجة تطور نشاطها في السنوات الأخيرة. ثم تليها الفئة (من 5 – أقل من 10 سنوات) بنسبة (40.0%) وهي نسبة مرتفعة نوعا ما أيضا نظرا لنمو الشركة المتزايد وتدل أيضا على وجود خبرة وأقدمية في الشركة، ثم فئة أكثر (من 15 سنة) بنسبة (6.7%) وهي نسبة ضعيفة نظرا لتواجد هذه الفئة في الفترة المقبلة على التقاعد فهذه الفئة دائما في تناقص، وتليها الفئة (من 10 – أقل من 15 سنة) بنسبة (3.3%) وهي نسبة ضعيفة جدا.

جدول (6) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	14	46.7%
رئيس قسم	9	30.0%
موظف	7	23.3%
المجموع	30	100%

يبين الجدول (6) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي بحيث جاءت بالمرتبة الأولى مدير بنسبة (46.7%)، تليها رئيس قسم بنسبة (30.0%) ، ثم بعدها نسبة (23.3%) لموظف ، وبالنظر إلى هذه النتائج يلاحظ ان هذا منطقي حيث ان جميع الأعمال القيادية يقوم بها المدراء ورؤساء الأقسام .

جدول (7) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها

المحور	المتغير	قيمة α	الدلالة Sig.
1	القيادة التحويلية	0.862	0.000
2	اتخاذ القرار	0.844	0.000
	جميع فقرات الاستبيان	0.866	0.000

من خلال الجدول (7) يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب(0.866) وهي أكبر من (0,60) أي قيمة الثبات الكلية للاستبانة هي (0.866) وهي تعرب عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطىها الاستبانة مرة أخرى وبعبارة أخرى في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف فإن (86.6%) من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة وهي نسبة توضح المصادقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

جدول(8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التأثير المثالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
01	رئيسي المباشر عضو فعال في المؤسسة	2.73	0.63	2	مرتفع

02	يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل	2.53	0.73	4	مرتفع
03	يمتلك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس	2.76	0.50	1	مرتفع
04	يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة المؤسسة	2.50	0.68	5	مرتفع
05	يمتلك رئيسي المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة	2.46	0.73	6	مرتفع
06	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	2.53	0.62	4	مرتفع
07	رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية	2.63	0.55	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعد التأثير المثالي	2.59		--	مرتفع

يتضح من خلال جدول (8) أكثر العبارات أهمية هي العبارة " يمتلك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس " بمتوسط حسابي (2.76) ثم تليها عبارة " رئيسي المباشر عضو فعال في المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.73) ثم تليها عبارة " رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوي " بمتوسط حسابي (2.63) ثم تليها

العبارات التالية "يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة بمتوسط حسابي (2.53) تم تأتي العبارة "يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.50) وفي الأخير عبارة "يمتلك رئيسي المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة" بمتوسط حسابي (2.46) نستنتج مما سبق أن الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة يمتلكون مهارات وكفاءات عالية جعلت من مرؤوسين يشعرون وبها ويعتبرونهم كقدوة لهم .

جدول (9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحافز الألهامي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
08	يرفع رئيسي المباشر من التزامي وانضباطي في العمل	2.59	0.45	3	مرتفع
09	أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر	2.63	0.71	2	مرتفع
10	يعتبر رئيسي المباشر قدوة لي في عملي	2.66	0.66	1	مرتفع
11	رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لمهام عملي	2.53	0.81	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعد الحافز الألهامي	2.59		--	مرتفع

يبين الجدول رقم (9) أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة "يعتبر رئيسي المباشر قدوة ل عمل ي"بمتوسط حسابي(2.66) ثم تليها عبارة " أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر"بمتوسط حسابي(2.63) وأضعف متوسط حسابي كان للعبارتين "رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لمهام عملي يرفع رئيسي المباشر من التزامي وانضباطي في العمل بمتوسط حسابي (2.53) نستنتج مما سبق أن الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة على تحفيز العمال وجعلهم يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية .

جدول(10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الاستثارة الفكرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
12	يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاره بحرية	2.46	0.68	3	مرتفع
13	يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلول لمشكلات العمل	2.66	0.54	1	مرتفع
14	يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاره إلى حقيقة	2.33	0.75	4	مرتفع
15	يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة	2.53	0.57	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعـد الأستثارة الفكرية	2.50		--	مرتفع

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلول لمشكلات العمل" بمتوسط حسابي (2.66) ثم تليها عبارة "يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة" بمتوسط حسابي (2.53) ثم عبارة "يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاره بحرية" بمتوسط حسابي (2.46) وفي الأخير عبارة "يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاره إلى حقيقة" بمتوسط حسابي (2.53).

جدول (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاعتبار الفردي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
16	يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين	2.53	0.68	1	مرتفع
17	يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكلي الخاصة	2.33	0.75	3	متوسط
18	يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها	2.33	0.71	3	متوسط
19	يحترم رئيسي المباشر ظروفه التي أمر بها في العمل	2.26	0.78	4	متوسط
20	يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم	2.40	0.77	2	مرتفع

متوسط	4	0.78	2.26	يقبل رئيسي المباشر أعذاري في حالة الغياب المبرر	21
مرتفع	--		2.35	المتوسط العام لبعد الاعتبار الفردي	

يوضح لنا الجدول رقم (11) أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة "يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.53) ثم تليها عبارة "يقبل رئيسي المباشر أعذاري في حالة الغياب المبرر" بمتوسط حسابي (2.40) ثم عبارتين "يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكل الخاصة"، "يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها" بمتوسط حسابي (2.33) وتأتي بعدها عبارتين يحترم رئيسي المباشر ظروفه التي أمر بها في العمل"، "يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم" بمتوسط حسابي (2.26).

جدول رقم (12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	التأثير المثالي	2.58	0.45	02	مرتفع
2	الحافز الألهامي	2.59	0.62	03	مرتفع
3	الاستشارة الفكرية	2.50	0.49	01	مرتفع

مرتفع	05	0.48	2.35	الاعتبار الفردي	4
مرتفع	--		2.50	المتوسط العام لأبعاد القيادة التحويلية	

بناءً على النتائج التي يوضحها الجدول (12) فإن القطاعات الخاصة تسود فيها أبعاد القيادة التحويلية كلها، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية بجميع أبعادها وبشكل عام كان (2.50) وانحراف معياري (0.44)، بحيث كان تواجد الأبعاد في المؤسسة كالنحو التالي: جاءت بالمرتبة الأولى الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي (2.59)، تليها التأثير المثالي بمتوسط حسابي (2.58)، ومن بعدها الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (2.50)، وفي الأخير الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (2.35).

جدول (13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
22	تؤثر القيادة التحويلية على سرعة اتخاذ القرارات في فريقك	2.86	0.43	01	مرتفع
23	تؤثر القيادة التحويلية على دقة القرارات المتخذة في الفريق	2.80	0.48	03	مرتفع
24	تشجع القيادة التحويلية على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات	2.76	0.43	04	مرتفع
25	تلاحظ زيادة في الإبداع والابتكار في القرارات المتخذة نتيجة للقيادة التحويلية	2.30	0.59	11	متوسط

مرتفع	05	0.44	2.73	تؤثر القيادة التحويلية في زيادة ثقتك في القرارات التي يتم اتخاذها	26
مرتفع	05	0.44	2.73	تساعد القيادة التحويلية الفريق على التكيف مع التحديات غير المتوقعة عند اتخاذ القرارات	27
مرتفع	07	0.60	2.66	القيادة التحويلية تؤثر في رضا الموظفين عن القرارات التي يتم اتخاذها	28
مرتفع	06	0.59	2.70	القيادة التحويلية تعزز الشفافية في عملية اتخاذ القرار	29
مرتفع	01	0.34	2.86	يقدم القائد التحويلي توجيهًا وإرشادًا فعالًا عند اتخاذ القرارات المهمة	30
مرتفع	02	0.37	2.83	القيادة التحويلية تحفزك على اتخاذ قرارات أكثر دقة وصوابًا	31
مرتفع	10	0.81	2.43	تؤثر القيادة التحويلية في سرعة استجابة الفريق للمواقف الطارئة عند اتخاذ القرارات	32
مرتفع	06	0.46	2.70	تشجع القيادة التحويلية على اتخاذ القرارات بشكل جماعي من خلال مناقشات وتعاون داخل الفريق	33
مرتفع	05	0.44	2.73	القيادة التحويلية تشجع على الاستفادة من خبرات جميع أعضاء الفريق عند اتخاذ القرارات	34

مرتفع	--	2.69	المتوسط العام لبعده اتخاذ القرار
-------	----	------	----------------------------------

من خلال تحليل الجدول (13) الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "اتخاذ القرار"، يمكن استخلاص النتائج التالية:

المستوى العام لأداء العاملين في اتخاذهم قرارات فعالة :

متوسط الأداء العام بلغ المتوسط الحسابي لأداء العاملين (2.69) مما يشير إلى أن أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً.

يعكس هذا المستوى المرتفع من الأداء كفاءة وفعالية العاملين في أداء مهامهم، مما يدل على وجود بيئة عمل محفزة وداعمة زكانت أكثر العبارات أهمية "أشعر بالمسؤولية تجاه عملي" بمتوسط حسابي (2.86) يشير هذا إلى أن العاملين يتحلون بدرجة عالية من المسؤولية والالتزام تجاه أعمالهم.

الخاتمة ومناقشة النتائج :

سيتم مناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة :

1. نتائج اختبار الفرضية:

- تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في اتخاذهم القرارات الفعالة ، وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.72) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين المتغيرين.
- كانت القيمة (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.
- بناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، مما يؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

2. تفسير النتائج:

- تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- كلما زادت ممارسات القيادة التحويلية (مثل الإلهام، التحفيز، والدعم)، زاد أداء العاملين.

التوصيات :

للمؤسسة:

- تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بين القادة في المؤسسة، من خلال تدريبهم على مهارات مثل الإلهام، التحفيز، وخلق رؤية مشتركة.

- تصميم برامج تدريبية للقادة لتعزيز قدراتهم في تحفيز العاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة.

للباحثين:

- إجراء مزيد من الدراسات لفحص تأثير القيادة التحويلية على جوانب أخرى من أداء المؤسسة، مثل الابتكار أو رضا العملاء.

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات أخرى أو قطاعات مختلفة للتحقق من تعميم النتائج.

للعاملين :

- تشجيع العاملين على التفاعل الإيجابي مع ممارسات القيادة التحويلية، والاستفادة من الدعم والتحفيز المقدم من القادة لتحسين أدائهم.

- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

النتائج تؤكد أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وقوي على أداء العاملين، مما يدعو إلى ضرورة تبني استراتيجيات تعزز هذه الممارسات في المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً: المراجع العربية :

1. (التويجري، هيلة بنت منديل محمد، 2017). "القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء

أقسام الاشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم."

2. (جارالله الملقمي، 2023). "دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي."

3. (أبو زيد حمادة, 2020). "العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والسعادة والإرهاق الوظيفي للعاملين في

ي ظل توسط دور السلوكيات الإدارية للمديرين: دراسة ميدانية."

4. (باس، بي إم، 1985). القيادة والأداء يفوق التوقعات. يعد هذا الكتاب مرجعًا أساسيًا في نظرية التحول

التحويلي.

5. (ال ناجي، محمد, 1996) التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة، دراسة تجريبية على عينة من طلاب

كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جامعة العمل، المجلة التربوية،

العدد الثامن والثلاثون، المجلد العاشر، مجلس النشر العلمي.

6. (أيوب، ناديا، 2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك

التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض.

7. (رشيد، مازن فارس, 2003) الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية.

8. (صقر، هدى , 1998) التفكير الابتكاري وحل المشكلات واتخاذ القرارات، المجلة الدولية للعلوم

الإدارية، معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة .

9. (العامري، احمد سالم, 2002) :السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة

الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1-Barnett, K., Mcorimick, J. & Connors, R. (1999): A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school, A paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual conference, Melbourne

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

3-Conger, M. (2002): Leadership: learning to share the vision, organizational dynamics, winter Vol. 19. Issue 3.

4- Fairholm, G.W.(1995): Values leadership: a values philosophy Model, international journal of Value-based management.

5-Hughes. M. & Zachariah, S.(2001): An investigation into the relationship between effective Administrative leadership styles and use of technology. International Electronic Journal for leadership in learning.

6-Kenneth & Others (1993): The move toward transformational leadership, Educational Leadership

7-Leithwood, K. & Jantzi, D. (1990): Transformational leadership: How principle can help reform school cultures speeches /meeting Papers,

8-Leithwood, K. and Others(1992): Transformational Leadership and School Restructuring. Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C.

9- Lucks, H. J. (2002): Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level , Dissertation abstract international .

10- Otto, A.(1993): "The Relationship Between Transformational leadership and Employee Loyalty: International .

11-Roberts, N. (1985): Transforming leadership: A process of collective Action.

12-Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990): The Transformational Leadership. 2 nd edition. John Wiley & Sons, Canada.