

التوجه نحو القيادة التحويلية-دراسة حالة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء- سكيكدة

**The Orientation towards Transformational Leadership.
Case Study at IMTB Enterprise for Construction Works - Skikda.**

حَمِيدَة زرقوط¹، جَبَّار بوكثير^{2*}

¹مخبر (COFIFAS)، جامعة أم البواقي- الجزائر hamida.zerkout@univ-oeb.dz

²مخبر (COFIFAS)، جامعة أم البواقي- الجزائر djebarbouketir@yahoo.fr

تاريخ التسليم: 2020/10/22، تاريخ المراجعة: 2020/11/27، تاريخ القبول: 2021/01/11

Abstract

This Study aims to shed light on the topic of Transformational Leadership; as a contemporary orientation for successful business management, Through questioning a sample of workers in IMTB enterprise for construction works in Skikda, On whether or not their leaders enjoyed transformative leadership behaviors.

The study concluded with several results, the most important of which is that the degree of availability of transformational leadership behaviors in its various dimensions (Idealized Influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individual consideration, Empowerment); were all high, at the administrative leaders, at the level of 0.05, It was arranged according to its relative importance according to the answers of the sample members as follows: Intellectual stimulation behavior came in first place, followed by Inspirational motivation behavior in the second place, and Empowerment behavior ranked third, while individual consideration behavior ranked fourth, and Idealized Influence behavior ranked Fifth.

Keywords: Leadership; Transformational Leadership; Transformational Leadership Behaviors; IMTB Enterprise.

الملخص

تهدف هذه الدراسة، إلى تسليط الضوء على موضوع القيادة التحويلية، كتوجه معاصر لإدارة الأعمال الناجحة بإحدى المؤسسات الجزائرية الناشئة، وذلك من خلال استقصاء رؤية المبحوثين بمؤسسة (IMTB) لمختلف أشغال البناء بسكيكدة، حول مدى تمتع قادتهم بسلوكيات القيادة التحويلية من عدمها.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أنّ درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي، التمكين)، كانت جميعها مرتفعة لدى القادة الإداريين، عند مستوى الدلالة 0.05، وقد كانت مرتبة وفقا لأهميتها النسبية حسب تقديرات أفراد العينة كما يلي: التحفيز الفكري في المرتبة الأولى، يليه سلوك الدفع الإلهامي في المرتبة الثانية، أما سلوك التمكين فقد احتل المرتبة الثالثة، بينما احتل سلوك الاهتمام الفردي المرتبة الرابعة، في حين احتل سلوك التأثير المثالي المرتبة الخامسة. الكلمات المفتاحية: القيادة؛ القيادة التحويلية؛ سلوكيات القيادة التحويلية؛ مؤسسة (IMTB).

1. مقدمة:

في ظل الانفتاح الاقتصادي والمعرفي والتكنولوجي الهائل الذي يشهده العصر الحالي، شهدت بيئة الأعمال المعاصرة خلال العقدين الأخيرين، تحولات وتغيرات سريعة في شتى مجالات الحياة، لاسيما الاقتصادية والإدارية منها، وحيث أنّ عمليات التغيير والتجديد لا تتطور من تلقاء ذاتها، إنّما تستوجب تدخلا وتنسيقا منهجيا، لعدد من القادة وصناع القرار الفاعلين في مجال الإدارة، من أجل إعادة هندسة القدرات التنافسية للمؤسسة، وتبني استراتيجيات عملية فعّالة، إذ لا يمكن لأي تغيير مهم أن يتحقق على أرض الواقع، دون تدخل قادة مؤهلين لمواكبة تحديات العصر الزاهن.

ولعلّ من أهم المداخل أو الأساليب الإدارية الفعّالة لمواكبة هذه التحديات، أسلوب القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، باعتباره مدخلا استراتيجيا هاما لإحداث نقلة نوعية متكاملة في مختلف جوانب العمل، حيث تلعب القيادة التحويلية، دورا هاما في قيادة وظائف المؤسسة بما يتناسب ورؤيتها المستقبلية، وما يتبع ذلك من أهداف وبرامج واستراتيجيات بعيدة المدى، تكفل تعزيز الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة، وتحقيق مستويات أداء عالية، تضمن ريادتها في الحقل الاقتصادي.

وللوقوف أكثر على حيثيات هذا الموضوع، فقد حاول الباحثان من خلال هذا المقال، تسليط الضوء على واقع القيادة التحويلية، بإحدى المؤسسات الوطنية الناشئة في المجال المعماري، والتي شقت طريقها نحو التميّز في ظل قيادتها المحكمة، ألا وهي مؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء بسكيدة، باعتبارها أرضية خصبة لإسقاط أبعاد الدراسة الزاهنة على أرض الواقع، من خلال تقصي توجهات المبحوثين بمؤسسة IMTB، حول مدى تبني القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة لسلوكيات القيادة التحويلية، بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي، التمكين).

وفي ضوء ما تقدم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تمتع القادة الإداريين بمؤسسة IMTB بسلوكيات القيادة التحويلية؟

وفي سياق التساؤل الرئيسي، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك التأثير المثالي؟
2. هل يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك الدفع الإلهامي؟
3. هل يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك التحفيز الفكري؟

4. هل يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك الاهتمام الفردي؟

5. هل يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك التمكين؟

وللإجابة عن إشكالية الدراسة، فقد تمت صياغة الفرضيات الصفرية للبحث على النحو التالي:
الفرضية العامة Ho: لا يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05.

ويندرج ضمن هذه الفرضية، الفرضيات الصفرية الجزئية التالية:

Ho₁: لا يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك التأثير المثالي عند مستوى الدلالة 0.05.

Ho₂: لا يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك الدفع الإلهامي عند مستوى الدلالة 0.05.

Ho₃: لا يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك عند التحفيز الفكري مستوى الدلالة 0.05.

Ho₄: لا يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك الاهتمام الفردي عند مستوى الدلالة 0.05.

Ho₅: لا يتمتع القادة الإداريين بمؤسسة IMTB بسلوك التمكين عند مستوى الدلالة 0.05.

أما الفرضيات البديلة للدراسة فهي التي تكون عكس ما ورد في الفرضيات الصفرية، بمعنى حذف كلمة "لا" من كل الفرضيات الصفرية.

للقوف على صحة هذه الفرضيات من عدم ذلك، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وذلك بعد الاطلاع على أدبيات القيادة الإدارية التحويلية، والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد تم الاستعانة بمختلف الأساليب الإحصائية، لتحليل واستخراج النتائج بواسطة برنامج SPSS (v20).

2. الإطار النظري للدراسة

ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة، على يد المؤرخ والعالم السياسي الأمريكي Burns James Macgregor سنة 1978م، في كتابه الشهير "القيادة Leadership"، وقد عزز هذا الاتجاه، عالم النفس الأمريكي Bernard M. Bass، والذي اعتبره الباحثون، الأب الحقيقي للقيادة التحويلية، نظرا لإسهاماته القيمة في وضع نظرية منهجية لهذا النمط القيادي سنة 1985م، ناهيك عن مساهمة الأكاديمي الأمريكي (Bruce J. Avolio, 1995) البارزة إلى جانب أعمال Bass، في تطوير ما يسمى بمقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ)، (الغامدي، 1440هـ، صفحة 20)، وقد توالى الدراسات والأبحاث حول هذه النظرية من قبل العديد من المفكرين والباحثين أمثال: Peter J. North ، Tichy. Noel M ، Devanna. Mary Anne ، Conger J. A

House ، Yuki... إلخ، وفيما يلي عرض لأهم تعريفات، وأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية المقترحة من قبل أبرز منظري هذه النظرية.

1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية بمفهومها البسيط، هي تلك العملية التي تُغيّر الأفراد وتُحوّلهم (Hall, Johnson, Wysocki, & Kepner, 2002, p. 1)، وبعبارة أخرى، هي عملية يؤثر فيها القادة على الآخرين من خلال تغيير إدراكهم لما هو مهم. (Marshall & Broome, 2016, p. 24) وقد وصفها **Burns. J. Macgregor**، بأنها تلك العملية التي تحدث عندما يتفاعل شخص أو أكثر مع الآخرين، بطريقة تجعل القادة والأتباع يرفعون بعضهم البعض، إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق (Yaemsuda, 2016, pp. 75-76)، وحسب هذا التعريف، فإن القيادة التحويلية لا تركز على العلاقة الكلاسيكية بين القادة والأتباع، بل تقوم على تعزيز المثل العليا، والقيم الأخلاقية المشتركة، بغية دفعهم لرفع مستوى أدائهم، من أجل تحقيق مصالح جميع أطراف التنظيم.

في حين عرّف **Bernard M. Bass** القيادة التحويلية، بأنها تلك القيادة التي تعمل على توسيع ورفع احتياجات الأتباع، واهتماماتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية، لصالح المؤسسة والمجموعة، وذلك بالتأثير عليهم من خلال تلبية احتياجاتهم العاطفية (ناجي أحمد عطايفي، 2020، صفحة 47)، وقد ركّز **Bass** في هذا التعريف، على سلوكيات القادة التحويليين في إلهام ودفع الأتباع، لتجاوز مصالحهم الشخصية، كونهم مُحفّزين لتقديم جهد أعظم مما هو متوقع منهم.

وفي نفس السياق، يرى **Bass & Avolio** أن القيادة التحويلية، تساهم في رفع دافعية الأتباع نحو الإنجاز والتطور الذاتي، وتسعى في ذات الوقت على تطوير مجموعات العمل والمؤسسة، وتزيد من ثقة الأتباع بأنفسهم، نظرا لتمتع القادة التحويليين بالنفوذ المثالي، وتقديرهم للأتباع، وتحفيزهم فكريا لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة (Bass, Bernard M; Avolio, Bruce J, 1994, p. 15)

من زاوية أخرى، فقد عرّف **Tichy & Devanna** القيادة التحويلية، بأنها تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، تشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي (ضيف، 2018، صفحة 64)، ويشير هذا التعريف، إلى مدى سعي القيادة التحويلية لإحداث التغيير المؤسسي على أرض الواقع.

مما سبق، يمكن القول بأن القيادة التحويلية، هي عملية ممارسة سلوكية هادفة، يتم من خلالها التأثير في سلوكيات الأتباع، وتحفيزهم لرفع مستوى أداءهم نحو الأفضل، واستثارة أفكارهم نحو التغيير، وتطوير مهارتهم، وتشجيعهم على المشاركة في صناعة القرار، من خلال تبني الرؤية المناسبة، التي تجمع بين رؤى الأتباع وقادتهم، لما فيه مصلحة لكافة أعضاء التنظيم.

2.2 أهمية القيادة التحويلية:

تستند القيادة التحويلية على افتراض، احتياج القادة إلى احترام وثقة أتباعهم، من أجل كسب ولائهم، وأن جميع أطراف التنظيم بالمؤسسة، لديهم مساهمة خاصة لتحقيق أهداف القيادة التحويلية. وتبرز أهمية القيادة التحويلية في مدى سعيها الدائم، لبناء صف جديد من القادة الإداريين، يتمتعون بروى وقيم واضحة، يعملون من خلالها على تحقيق أهداف مؤسساتهم وتحسين مخرجاتها، وتطوير إجراءات وآليات العمل فيها، وتحسين أساليب تنفيذها، بما يتناسب ورؤيتها ورسالتها، التي ينبغي على كافة أعضاء التنظيم العمل تحت مظلتها، في جو تعاوني تنافسي هادف، مع الأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم، وضمان تحسين مستوياتهم المعرفية والفكرية والثقافية، وتنمية التواصل الإيجابي بين كل الأعضاء، بما يكفل تحقيق مستويات أداء عالية تفوق المتوقع. (الغامدي، 1440هـ، صفحة 23)

3.2 سلوكيات القيادة التحويلية:

في التسعينات من القرن الماضي، ساهم كل من (Bass & Avolio, 1994) في تطوير مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ)، لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، من خلال الأبعاد السلوكية التالية:

✓ التأثير المثالي (Idealized Influence)

يُعدُّ سلوك التأثير المثالي حسب (Bass & Avolio, 2004)، أحد أهم سمات القادة التحويليين، الذين يحظون بالإعجاب والاحترام والثقة، من قبل الأتباع الذين يميلون وفق هذا السلوك إلى محاكاة قاداتهم (Hui Ying, 2009, p. 10)، باعتبارهم نموذجاً يُحتذى بهم في المعايير الأخلاقية والأداء العالية (Ahmad, Junaid, Muhammad, & Tahir, 2019, p. 4)

✓ الدفع الإلهامي (INSPIRATIONAL MOTIVATION)

يُركز سلوك الدفع الإلهامي (أو ما يُسمى بالحفز الإلهامي)، على تشجيع الآخرين على تحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة، مع تحقيق أهدافهم الخاصة (Doody, 2012, p. 5)، ويعتبر Peter J. North House أن هذا السلوك، يميّز القادة الذين يتوقعون الكثير من أتباعهم، ويتقنون في قدراتهم، فيقومون بإلهامهم من خلال تحفيزهم، بأن يصبحوا جزءاً من الرؤية

المستقبلية للمؤسسة، وذلك باستخدام الرموز والشعارات والنداءات العاطفية، حتى يُنجزوا أكثر مما لو كانوا يعملون لمصالحهم الخاصة (عطية، 2018، صفحة 49).

✓ التحفيز الفكري (INTELLECTUAL SIMULATION)

يرى (Bass & Stogdill) أنّ القادة التحويليين، وفق سلوك التحفيز الفكري (أو ما يُعرف بالاستثارة الفكرية)، هم هؤلاء الذين ينظرون إلى أنفسهم، كجزء من العملية الإبداعية بالمؤسسة، وأنهم غير مقيدين مطلقاً بالحلول النمطية، بل يعمدون إلى تصميم صورة لكافة الحلول الممكنة، والنتائج المترتبة عنها، وبذلك تتحول التوجهات، ويزداد الوعي بالفروقات بين الرؤى والحقائق وتشجيع التجارب (عطية، 2018، صفحة 52)، كما يُشجع القادة الأتباع وفق هذا السلوك، على تطوير الأفكار المبتكرة، وتحدي الطرائق التقليدية للقيام بالمهام، من خلال إشراك الأتباع بشكل استباقي في اتخاذ قراراتهم. (Sadeghi & Lope Pihie, 2012, p. 188)

✓ الاهتمام الفردي (CONSIDERATION INDIVIDUAL)

ويُراد به مجموعة من السلوكيات، التي يُمكن للقادة التحويليين من خلالها الاهتمام شخصياً بكل فرد من أتباعهم، من خلال التعرف على مستوى احتياجاتهم ورغباتهم الخاصة، مع مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم، كما أنهم يوظفون ذكاءهم العاطفي للتعامل الإيجابي معهم، مع سعيهم لتحقيق احتياجاتهم فرادى ومجتمعين (الغامدي، 1440هـ، صفحة 21)، وحسب (Bass, 1985) فإنّ القادة وفقاً لسلوك الاهتمام الفردي (أو ما يُعرف بالاعتبار الفردي)، يوفرون الدعم الاجتماعي والعاطفي للأتباع، ويهتمون بتمكين وتطوير قدراتهم إلى أعلى مستوى (Antonakis, 2012, p. 267)

✓ التمكين (EMPOWERMENT)

يُعدّ التمكين من السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث يرفع القادة التحويليين من قوة أتباعهم عند منحهم بعض النفوذ، وتوفيرهم إمكانية ممارسة حرية الاختيار، وأخذ القرار وتعزيز الكفاءة والثقة في اتخاذ القرار، كما أنهم يُعززون لديهم تحمل المسؤولية المقترنة بأفعالهم، حيث أنّ تقوية الآخرين ومساندتهم، تُمثل عملية تحويل الأتباع إلى قادة، أي جعلهم قادرين على التصرف بحرية وأخذ المبادرة (كوزس و بوسنر، 2005، الصفحات 353-355).

3. الإطار التطبيقي للدراسة

بعد تسليط الضوء على أهم مقومات القيادة التحويلية في الجانب النظري، من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد السلوكية، سيتم في هذا الجانب التطبيقي، تقصي استجابات المبحوثين بمؤسسة

IMTB لمختلف أشغال البناء بسكيدة، حول مدى تمتع قادتهم، بسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي، التمكين)، وذلك من خلال:

1.3 التعريف بمؤسسة IMTB:

هي مؤسسة خاصة للإنجازات، وهي مختصة في مجال تهيئة وتنظيم الفضاء المعماري، في إطار أشغال البناء في مختلف مراحلها، تم إنشاؤها سنة 2009م بسكيدة، بدعم من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، من أهم مجالات عملها: الحفر والبناء، السباكة، الطلاء، الكهرباء، النجارة، ترميم المنشآت والطرق، إدارة وتسيير المشتريات وتمويل التجهيزات، التنسيق بين مختلف مراحل انجاز المشاريع، والتي يسهر على تنفيذها فريق عمل مؤهل، مختص في مجال الهندسة، والإدارة، والتهيئة العمرانية، وغيرها من التخصصات.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمؤسسة IMTB، وقد اعتمد الباحثان أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع 50 استمارة على أفراد عينة الدراسة، وقد قُدر عدد الاستثمارات المستردة بـ 46 استمارة، بينما بلغ عدد الاستثمارات المعتمدة بـ 40 استمارة، أي بنسبة 86,96% من مجموع الاستبيانات المستردة.

3.3 أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد اشتملت استمارة الاستبيان، والتي تم تطويرها بالاعتماد على أدبيات القيادة التحويلية، ومجموعة من الدراسات ذات الصلة، على قسمين رئيسيين، خصص القسم الأول منها للبيانات الشخصية للمبحوثين، أما القسم الثاني والمتعلق بمدى تمتع القادة الإداريين بسلوكيات القيادة التحويلية، فقد احتوى على 22 فقرة، موزعة على خمسة محاور، خصص المحور الأول منه لسلوك التأثير المثالي، والذي تضمن 04 فقرات، بينما تضمن المحور الثاني المتعلق بسلوك الدفع الإلهامي 04 فقرات، في حين خُصص المحور الثالث لسلوك التحفيز الفكري، والذي احتوى على 05 فقرات، أما المحور الرابع المتعلق بسلوك الاهتمام الفردي، فقد تضمن 04 فقرات، في حين تضمن المحور الخامس والأخير، حول سلوك التمكين 05 فقرات.

ولتحليل البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية، فقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي، وفق المعايير الموضحة في الجدول رقم (1) التالي.

الجدول 1: مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

وعليه، يكون طول الفقرة المعبرة عن كل إجابة هي: $(1-5) \div 5 = 0.80$ ، لتكون بذلك

مجالات المتوسطات المرجحة المقابلة لكل إجابة معتمدة كما يلي:

الجدول 2: مجالات المتوسطات المرجحة المقابلة لكل إجابة

[1.8 - 1]	[2.6 - 1.8]	[3.4 - 2.6]	[4.2 - 3.4]	[5 - 4.2]
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحثان معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة، على جميع بنود استمارة الاستبيان المعتمدة في الدراسة الميدانية، بالاستعانة ببرنامج SPSS (v20)، وقد فُدر معامل الثبات ألفا كرونباخ الإجمالي لمحور القيادة التحويلية بـ **0.817** وهو مرتفع ومقبول جدا، حيث كانت جميع قيم معاملات (Alpha cronbach) للأبعاد مقبولة، وهي كلها أكبر تماما من القيمة الدنيا **0.60**، كما تم حساب معامل الصدق، والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، بهدف التأكد من صدق أداة الدراسة المعتمدة للكشف عن الظاهرة المدروسة، وقد بلغت قيمة معامل الصدق الإجمالي لمحور القيادة التحويلية **0,903**، (أنظر الجدول رقم 3)، حيث تراوحت قيم معاملات الصدق لمحاور الاستبيان بين (0,789 و 0,889)، وكلها كانت ذات دلالة إحصائية جيدة، يمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

الجدول 3: قيم معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبيان.

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التأثير المثالي	04	0.791	0.889
الدفع الإلهامي	04	0.707	0.841
التحفيز الفكري	05	0.801	0.801
الاهتمام الفردي	04	0.751	0.866
التمكين	05	0.624	0.789
محور القيادة التحويلية	22	0.817	0,903

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS(v20).

5.3 المعالجة الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل استمارة الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS (v20، وقد استخدم الباحثان مجموعة من الاختبارات الإحصائية، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، أهمها: حساب معامل الصدق ومعامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الوزن النسبي لجميع فقرات محاور الاستبيان، استخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، كما استخدم الباحثان أيضا اختبار العينة الأحادية (T-Test)، وذلك لاختبار الفرضية العامة، والفرضيات الجزئية الخمسة المنبثقة عنها، وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي العام مع المتوسط الحسابي المرجح، ومعرفة الدلالة الإحصائية لهذه المقارنة عند مستوى الدلالة 0.05.

4. تحليل النتائج:

باستخدام مختلف الاختبارات الإحصائية الوصفية والتحليلية - المذكورة سابقا - وبالاعتماد على برنامج (SPSS (v20، سيتم فيما يلي عرض لأهم نتائج هذه الاختبارات (أنظر الملحق رقم 1).

- من أجل الوقوف على مدى صحة فرضية الدراسة H_0 من عدمها، والتي مفادها: لا يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد قيمة الوزن النسبي لمحاور الاستبيان، حسب آراء المبحوثين اتجاه أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي، التمكين)، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4) التالي:

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية.

البيان	تسلسل عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الأهمية	الترتيب
التأثير المثالي	A4 - A1	3,837	0,547	76,74%	مرتفعة	5
الدفع الإلهامي	A8 - A5	4,025	0,466	80,5%	مرتفعة	2
التحفيز الفكري	A13 - A9	4,045	0,501	80,9%	مرتفعة	1

4	مرتفعة	%78,5	0,543	3,925	40	A17 – A14	الاهتمام الفردي
3	مرتفعة	%79,1	0,369	3,955	40	A22 – A18	التمكين
	مرتفعة	%79,14	0.299	3,957			الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS(v20).

تشير نتائج التحليل الإحصائي المدونة في الجدول رقم (4)، أن نسبة توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين، من منظور أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، حيث بلغت %79,14، بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3,957، وانحراف معياري 0.299، وقد كانت درجة استجابات أفراد العينة حول جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية الخمسة مرتفعة من حيث الأهمية، وجميعها تقع ضمن مجال الموافقة.

حيث احتل سلوك التحفيز الفكري الصدارة من بين جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية بنسبة %80,9، بمتوسط حسابي قدره 4,045 وانحراف معياري 0.501، يليه مباشرة سلوك الدفع الإلهامي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بنسبة %80,5، بمتوسط حسابي قدره 4,025 وانحراف معياري 0,466، أما سلوك التمكين، فقد احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بنسبة %79,1، بمتوسط حسابي 3,955 وانحراف معياري 0,369، بينما جاء ترتيب سلوك الاهتمام الفردي في المرتبة الرابعة بنسبة %78,5، بمتوسط حسابي 3,925 وانحراف معياري 0,543، في حين جاء ترتيب سلوك التأثير المثالي، حسب نتائج التحليل الإحصائي المدونة في الجدول رقم (4)، في المرتبة الخامسة والأخيرة بنسبة %76,74، بمتوسط حسابي 3,837 وانحراف معياري 0,547.

ومن أجل التأكد من هذه النتائج، قام الباحثان بحساب اختبار (T-Test)، وذلك لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين، بغية التحقق من مدى صحة الفرضية العامة Ho، وفرضياتها الفرعية من عدمها، لكن وقبل ذلك، أجرى الباحثان اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، لمعرفة طبيعة توزيع البيانات فيما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، كون اختبار (T-Test) يتطلب أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (5) التالي نتائج هذا الاختبار.

الجدول 5: نتائج اختبار طبيعة التوزيع.

المتغير	قيمة إحصائية الاختبار Z	القيمة الاحتمالية Sig
التأثير المثالي	1,261	0,083

0,09	1,646	الدفع الإلهامي
0,692	0,712	التحفيز الفكري
0,081	1,265	الاهتمام الفردي
0,190	1,084	التمكين
0,928	0,545	سلوكيات القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(v20).

تشير نتائج اختبار طبيعة التوزيع المدونة في الجدول رقم (5)، أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور الاستبيان أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية، كاختبار (T-Test)، الذي يتطلب أن يكون توزيع البيانات المستخلصة طبيعياً، ويمثل الجدول رقم (6) التالي نتائج اختبار (T-Test) لجميع محاور الاستبيان، علماً أن قاعدة القرار المعتمدة تنص على:

- إذا كانت قيمة T المحسوبة عند مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فإننا نرفض الفرضية العدمية Ho، ونقبل الفرضية البديلة H1.
- إذا كانت قيمة T المحسوبة عند مستوى الدلالة (Sig) أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، فإننا نقبل الفرضية العدمية Ho، ونرفض الفرضية البديلة H1.

الجدول 6: نتائج (T - Test) لمحاور الاستبيان.

البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	DF* درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	النتيجة
التأثير المثالي	3,837	0,547	9,673	39	0.000	دال إحصائياً
الدفع الإلهامي	4,025	0,466	13,906	39	0.000	دال إحصائياً
التحفيز الفكري	4,045	0,501	13,185	39	0.000	دال إحصائياً
الاهتمام الفردي	3,925	0,543	10,762	39	0.000	دال إحصائياً
التمكين	3,955	0,369	16,355	39	0.000	دال إحصائياً

محور القيادة التحويلية	3,957	0.299	20,226	39	0.000	دال إحصائي
------------------------	-------	-------	--------	----	-------	------------

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v20)

تشير نتائج اختبار (T-Test) المدونة في الجدول رقم (6)، أنّ قيمة مستوى الدلالة (Sig) كانت (0.000)، وهي أصغر تماما من مستوى المعنوية (0.05)، عند جميع أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية، وأيضا بالنسبة للمتغير الكلي، وعليه نرفض الفرضية Ho، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1، أي أنّ القادة الإداريين بمؤسسة IMTB بسيكدة يتمتعون بسلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يثبت صحة نتائج ما ذكر سابقا في الجدول رقم (4)، حول أنّ نسبة توافر سلوكيات القيادة التحويلية كانت مرتفعة، حيث بلغت 79,14%.

فبالنسبة للفرضية الجزئية الأولى Ho₁: لا يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك التأثير المثالي عند مستوى الدلالة 0.05، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي أنّ قيمة T المحسوبة بلغت 9,673، عند مستوى المعنوية (Sig) المقدر بـ (0.000) وهي أصغر تماما من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية Ho₁، أي أنّ القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بسلوك التأثير المثالي عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يثبت صحة أنّ نسبة توافر هذا السلوك كانت مرتفعة، حيث بلغت 76,74%.

بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية Ho₂: لا يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك الدفع الإلهامي عند مستوى الدلالة 0.05، فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أنّ قيمة T المحسوبة بلغت 13,906، عند مستوى المعنوية (Sig) المقدر بـ (0.000) وهي أصغر تماما من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية Ho₂، أي أنّ القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بسلوك الدفع الإلهامي عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يثبت صحة أنّ نسبة توافر هذا السلوك كانت مرتفعة، حيث قدرت بـ 80,5%.

بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة Ho₃: لا يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك الاهتمام الفردي عند مستوى الدلالة 0.05، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أنّ قيمة T المحسوبة بلغت 13,185، عند مستوى المعنوية (Sig) المقدر بـ (0.000) وهي أصغر تماما من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية Ho₃، أي أنّ القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بسلوك الاهتمام الفردي عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يثبت صحة أنّ نسبة توافر هذا السلوك كانت مرتفعة، حيث بلغت 80,9%.

بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة H_{04} : لا يتمتع القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بسلوك التحفيز الفكري عند مستوى الدلالة 0.05، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، أن قيمة T المحسوبة بلغت 10,762، عند مستوى المعنوية (Sig) المقدر بـ (0.000) وهي أصغر تماما من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية H_{04} ، أي أن القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بسلوك التحفيز الفكري عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يثبت صحة أن نسبة توافر هذا السلوك كانت مرتفعة، حيث قدرت بـ 78,5% بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة H_{05} : لا يتمتع القادة بمؤسسة IMTB بسلوك التمكين عند مستوى الدلالة 0.05، فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة T المحسوبة بلغت 16,355، عند مستوى المعنوية (Sig) المقدر بـ (0.000) وهي أصغر تماما من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية H_{05} ، أي أن القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بسلوك التحفيز الفكري عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا ما يثبت صحة مدى توافر هذا السلوك بنسبة مرتفعة، حيث قدرت بـ 79,1%.

5. خاتمة:

إن التوجه نحو تبني سلوكيات القيادة التحويلية، من قبل مُسيري مؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء بسكيدة، يُعد من أهم الاستراتيجيات المعاصرة، والممارسات القيادية الفعالة، المنتهجة لمواكبة تطورات سوق العمل في مجال الهندسة المعمارية، وذلك نظرا لأهمية تطبيقات الأسلوب القيادي التحويلي في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وإحداث نقلة مميزة نحو إدارة التغيير، ورفع مستوى الأداء التنظيمي من جهة أخرى.

وفي ضوء مراجعة أدبيات الدراسة الراهنة، وما كشفت عنه اختبارات التحليل الإحصائي، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v20)، فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- أكدت نتائج اختبار الفرضية العامة وفرضياتها الجزئية، على مدى تمتع القادة الإداريين في مؤسسة IMTB بجميع سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي، التمكين)، عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا إن دلّ على شيء، إنما يدل على مدى التزام القادة أو مُسيري مؤسسة IMTB، بتبني النمط القيادي التحويلي في العمل الإداري من جهة، ومدى إدراك الموظفين بسمات القيادة التحويلية، لدى قاداتهم أو رؤسائهم المباشرين من جهة أخرى، وذلك استنادا لاستجابات أفراد العينة.

- مستوى إدراك أفراد العينة، لمدى تمتع قادتهم الإداريين بمؤسسة IMTB، بسلوكيات القيادة التحويلية كان مرتفعا، بوزن نسبي قدره 79,14%، وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3,957،

وانحراف معياري إجمالي قدره 0.299، وتتفق نتائج هذه الدراسة، مع ما توصلت إليه، دراسة (القبيسي، 2018، صفحة 458)، والتي أشارت إلى أن قادة مدارس محافظة النماص في المملكة العربية السعودية، يمارسون القيادة التحويلية بجميع مجالاتها وبدرجة كبيرة، وهي تتفق أيضا مع ما توصلت إليه دراسة (الشمري و السلطان، 2018، صفحة 77)، من حيث أن القيادات الإدارية في المؤسسة العامة لصوامع الغال ومطاحن الدقيق، يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، في حين أظهرت دراسة (المعاني، 2013، صفحة 251)، أن القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية، تتبنى تطبيق نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها ولكن بدرجة متوسطة، بيد أن دراسة (وادي، 2017، صفحة 156)، لم تتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الزاهنة، حيث أظهرت نتائج دراسته، أن درجة ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية، لسلوكيات القيادة التحويلية كانت منخفضة.

- أثبتت نتائج اختبار (T-Test)، أن قيمة مستوى الدلالة (Sig)، لجميع سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي، التمكين)، كانت كلها أصغر تماما من مستوى المعنوية (0.05)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية البديلة، التي تنص على أن القادة الإداريين بمؤسسة IMTB، يتمتعون بسلوكيات القيادة التحويلية، عند مستوى الدلالة 0.05، وقد يُعزى هذا، لمدى سعي مُسيري مؤسسة IMTB لممارسة هذه السلوكيات، وتجسيدها على أرض الواقع، نظرا لقدرتها على التأثير في تصرفات وسلوكيات الموظفين بالمؤسسة، وتحفيزهم واستثارة أفكارهم ومهاراتهم نحو التغيير، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتفويضهم لبعض الصلاحيات، بغية رفع مستويات أدائهم، وضمان ولائهم للمؤسسة.

- تبعاً لتقديرات الباحثين، فقد احتل سلوك التحفيز الفكري الصدارة، من بين جميع سلوكيات القيادة التحويلية، بوزن نسبي قدره 80,9%، يليه مباشرة سلوك الدفع الإلهامي، بوزن نسبي قدره 80,5%، ثم سلوك التمكين بوزن نسبي قدره 79,1%، يليه سلوك الاهتمام الفردي بوزن نسبي قدره 78,5%، بينما احتل سلوك التأثير المثالي المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره 76,74%، وتكشف هذه النتائج أن أعلى ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية، من قبل مُسيري مؤسسة IMTB كان سلوك التحفيز الفكري، نظرا لدوره الفعال في استثارة وتطوير الأفكار الإبداعية لدى الموظفين بالمؤسسة، وتحفيزهم على أداء المهام أو حل أي مشكلة تواجههم في المؤسسة، بطريقة جديدة، دون الاعتماد دوماً على الطرائق التقليدية الروتينية، في حين كشفت النتائج أيضاً، أن أقل ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية، كانت حول سلوك التأثير المثالي من منظور أفراد العينة، وقد يُعزى ذلك باهتمام القادة أو مُسيري مؤسسة IMTB بالجانب العملي، أكثر منه بالجانب المعنوي، فيما يتعلق

بإبداء الثقة بأنفسهم، وإبراز نقاط القوة لديهم علنا أمام الموظفين، كونها بالنسبة لهم تعد من سمات شخصيتهم الكارزمية، وأنهم لا يبذلون جهدا كبيرا لإبرازها أمام الآخرين.

- أكدت نتائج التحليل الإحصائي المدونة في الملحق رقم (1)، بأن القادة الإداريين يمارسون فعلا سلوكيات القيادة التحويلية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الاستنتاجات الفرعية التالية، والتي راعت ترتيب عبارات كل محور من محاور الاستبيان الخمسة، المتعلقة بأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية، حسب درجة أهميتها النسبية من منظور المبحوثين على النحو التالي:

- يولي القادة الإداريون بمؤسسة IMTB اهتماما بالغا بسلوك **التحفيز الفكري**، وذلك من خلال حرص المديرين على حث الموظفين على تطوير أفكار جديدة في العمل، وتجنب انتقادهم عند ارتكاب الأخطاء، واعتبارها تجارب عملية مفيدة، وتشجيعهم على طرح آرائهم والتعبير عن أفكارهم، حتى لو تعارضت مع توجهاتهم، ناهيك عن مساعدتهم على تطبيق الأفكار الجديدة، مع سعيهم الدؤوب للبحث عن طرائق جديدة ومبتكرة، للنظر في كيفية حل المشكلات.

- يركز القادة الإداريون بمؤسسة IMTB على سلوكيات **الدفع الإلهامي**، من خلال قدرة المديرين على التحدث بحماس حول الأمور التي على الموظفين إنجازها، وسعيهم لإيصال توقعاتهم العالية للموظفين اتجاه العمل من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف، وحثهم على تحقيق أكثر مما هو متوقع منهم لتحقيق معدلات أداء عالية، ناهيك عن منح حوافز للموظفين المتميزين في الأداء.

- يتسم سلوك **التمكين** الذي يتمتع به القادة الإداريون بمؤسسة IMTB، بمدى سعي المديرين على تقديم تصور شامل للعمل، تاركين الهامش الكبير للموظفين ليقوموا بتنفيذه، مع حرصهم على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضهم لبعض صلاحياتهم، والتي تستند على أسس علمية واضحة، بغية تطوير الموظفين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم، فضلا عن تشجيعهم على المشاركة في صناعة القرار.

- يراعي القادة الإداريون بمؤسسة IMTB سلوكيات **الاهتمام الفردي**، من حيث التزام المديرين بمبدأ المساواة في تعاملهم مع جميع الموظفين، وتشجيعهم على تطوير قدرات الموظفين عن طريق التدريب والتعليم، فضلا عن تقديرهم لإنجازاتهم، واهتمامهم بإشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية.

- يهتم القادة الإداريون بمؤسسة IMTB بتعزيز سلوكيات **التأثير المثالي**، من خلال قدرتهم على توضيح رؤيتهم لمستقبل المؤسسة، واتسامهم بعلامات القوة والثقة العالية بالنفس، وحرصهم على توفير مناخ يشعر الموظفين بالارتياح في عملهم تحت قيادتهم، من منطلق تخطيهم مصالحهم الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة.

بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة - المذكورة سابقا - يقترح الباحثان جملة من التوصيات، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ضرورة تبني رؤية مستقبلية من قبل مسيري مؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء بسكيدة، لتعزيز أسلوب القيادة التحويلية، كونه الأنسب لتحقيق أهدافها في ظل اشتداد المنافسة.
- الحث على تعزيز سلوكيات التأثير المثالي والاهتمام الفردي أكثر من قبل مسيري مؤسسة IMTB، لتحفيز الموظفين وإثارة حماسهم، لبذل أقصى جهد ممكن لأداء مهامهم على أحسن وجه.
- ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات الموظفين، من خلال عقد لقاءات ودورات تدريبية حول النمط القيادي التحويلي، وتأثيراته الإيجابية في تحقيق التميز الذاتي والإداري.
- الحث على إجراء المزيد من الأبحاث حول موضوع القيادة التحويلية، للاستفادة من تجارب القيادات الناجحة في إدارة الأعمال والمشاريع الرائدة خاصة في مجال الهندسة المعمارية.

6. قائمة المراجع:

1. وادي، أمين. (2017). مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها - دراسة ميدانية بجامعة عنابة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 2 (العدد 7).
2. المعاني، أيمن عوده. (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية - دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09 (العدد 02).
3. عطاوي، جميلة ناجي أحمد. (2020). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط 1، برلين، ألمانيا.
4. الغامدي، سعيد بن عبد الله بن علي. (1440). إستراتيجيات القيادة التحويلية، كنوز المعرفة، ط 1، جدة، المملكة العربية السعودية.
5. ضيف، سعيدة. (2018). القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة منظمات متعلمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث)، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجلفة.

6. الشمري، عبد الرحمن بن عبد الله ، السلطان، ندى بنت سلطان.(2018). مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية - دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 1.
7. عطية، يوسف.(2018). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات- دراسة حالة عينة من المنظمات، جامعة الجزائر3: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
8. القبيسي، علي محمد مسعد.(2018). درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، المجلد 37، العدد 180، الجزء 1.
9. جيمس، كوزس، بوسنبراري.(2005). القيادة تَحَدُّ، ترجمة مكتبة جرير، ط 1، الرياض: المملكة العربية السعودية.
10. Ahmad, Z., Junaid, A., Muhammad, F, Tahir, A. (2019). Workplace Deviance Behavior: Role of Psychological Empowerment and Transformational Leadership, Journal of Business and Management (IOSR-JBM) , Vol 21, 2019.
11. Antonakis, J, Transformational and Charismatic Leadership, (I. Sage Publications, éd), January 2012.
12. Bass, Bernard M; Avolio, Bruce J, Improving organizational effectiveness through transformational leadership, sage publications, USA ,1994.
13. Doody, O .(2012).Transformational leadership in nursing practice. British journal of nursing (Mark Allen Publishing), November, 2012.
14. Hall, J., Johnson, S, Wysocki, A, & Kepner, K.(2002). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates, uf university of florida - ifas extension, june, 2002
15. HUI YING, O.(2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation - A Study of Mncs in Malaysia. University Sains Malaysia
16. Marshall, E. S., & Broome, M. E.(2016). Transformational Leadership in Nursing - From Expert Clinician to Influential Leader (éd 2). Springer Publishing Company.
17. Sadeghi, A., & Lope Pihie, Z. A, Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. International Journal of Business and Social Science , Vol. 3, (N° 7), 2012
18. Yaemsuda, R. T.(2016).The Changing World Needs Transformational Leadership. Royal Thai Navy Medical Journal , Vol 43, (N°3).

7. ملاحق:

الملحق 1: نتائج اختبار محاور الاستبيان.

رقم	عبارات محاور الاستبيان	Mean المتوسط لحسابي	Std. الانحراف المعاري	الوزن النسبي %	قيمة T المحسوبة	DF= درجات الحرية	Sig. مستوى الدلالة	المتغير القياسي	المتغير النوعي
التأثيرات الإيجابية	A1	3,7500	.83972	75 %	5.649	39	.000	4	دال إحصائيا
	A2	3,8500	.66216	77 %	8.119	39	.000	2	دال إحصائيا
	A3	4,0000	.71611	80 %	8.832	39	.000	1	دال إحصائيا
	A4	3,7500	.54302	75 %	8.735	39	.000	3	دال إحصائيا
التأثيرات الإيجابية	A5	4,2250	.65974	84,5 %	11.743	39	.000	1	دال إحصائيا
	A6	3,9500	.63851	79 %	9.410	39	.000	3	دال إحصائيا
	A7	3,9250	.76418	78,5 %	7.656	39	.000	4	دال إحصائيا
	A8	4,0000	.45291	80 %	13.964	39	.000	2	دال إحصائيا
التأثيرات السلوكية	A9	4,0250	.73336	80,5 %	8.840	39	.000	3	دال إحصائيا
	A10	3,9750	.73336	79,5 %	8.408	39	.000	5	دال إحصائيا
	A11	4,1250	.72280	82,5 %	9.844	39	.000	1	دال إحصائيا
	A12	4,0000	.59914	80 %	10.556	39	.000	4	دال إحصائيا
التأثيرات الاجتماعية	A13	4,1000	.54538	82 %	12.756	39	.000	2	دال إحصائيا
	A14	3,8250	.81296	76,5 %	6.418	39	.000	4	دال إحصائيا
	A15	3,9500	.74936	79 %	8.018	39	.000	3	دال إحصائيا
	A16	3,9750	.73336	79,5 %	8.408	39	.000	1	دال إحصائيا
التأثيرات الاجتماعية	A17	3,9500	.55238	79 %	10.877	39	.000	2	دال إحصائيا
	A18	3,8250	.63599	76,5 %	8.204	39	.000	5	دال إحصائيا
	A19	3,9000	.63246	78 %	9.000	39	.000	4	دال إحصائيا
	A20	3,9500	.59700	79 %	10.064	39	.000	3	دال إحصائيا
التأثيرات الاجتماعية	A21	4,1250	.46340	82,5 %	15.354	39	.000	1	دال إحصائيا
	A22	3,9750	.57679	79,5 %	10.691	39	.000	2	دال إحصائيا

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v20)