

أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

The effect of applying the transformational leadership style on the organizational cynicism of workers from the point of view of professors of the Faculty of Economic, Business and Management Sciences at Skikda University

أحلام بوفناز¹، إلهام بوغليطة²

Ahlem Boufenaz¹, Ilhem Boughlita²

¹ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، مخبر ECOFIMA، a.boufenaz@univ-skikda.dz

² جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، مخبر ECOFIMA، i.boughlita@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2020/09/01 تاريخ القبول: 2021/02/13 تاريخ النشر: 2021/02/24

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة بتوزيعه على مجتمع الدراسة المؤلف من 126 أستاذ باعتماد أسلوب الحصر الشامل، وقد تم استعادة 104 استمارة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على التهكم التنظيمي للأساتذة العاملين بالكلية عند مستوى دلالة 0.05. كلمات مفتاحية: قيادة تحويلية، تهكم تنظيمي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

تصنيفات JEL : M1 , D15

Abstract:

This study aimed to determine the effect of applying the transformational leadership style on the organizational cynicism of the workers from the viewpoint of the professors of the Faculty of Economic, Business and Management Sciences at Skikda University. The questionnaire was used as a main tool for collecting study data by distributing it to the study

¹ المؤلف المرسل: أحلام بوفناز، الإيميل: a.boufenaz@univ-skikda.dz

population consisting of 126 professors by adopting the comprehensive enumeration method, and 104 questionnaires were retrieved.

The study found the presence of a statistically significant effect of the combined dimensions of transformational leadership on the organizational cynicism of professors working in the college at a significance level of 0.05.

Keywords: Transformational leadership, Organizational Cynicism, Skikda University.

JEL Classification Codes: M1 , D15.

1. مقدمة:

تسعى إدارة المؤسسات المعاصرة باستمرار إلى التعرف على إمكانيات مواردها البشرية وتحديد المتميزين منهم باعتبارهم قادة المؤسسة ومسؤوليها مستقبلاً، فضلاً عن سعيها المستمر لاستقطاب الموهوبين والمبدعين باعتبارهم مرتكزات نجاح المؤسسات وتقدمها، وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها الفاعل في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة من جهة وتحقيق أهداف مواردها البشرية والاستجابة لاحتياجاتهم من جهة أخرى حيث تعتبر محورا رئيسيا في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛ ونظرا لكون القيادة التقليدية قاصرة على مواجهة التحديات والمتطلبات التي تواجهها المؤسسات اليوم كان الاتجاه نحو تبني أنماط قيادية حديثة أمرا حتميا، ويعد نمط القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة الحديثة المؤثرة في كل من العاملين وظروف العمل على حد سواء، فهي تضع رؤية للمستقبل وتعمل على انتهاز الفرص المحتملة وتُفجر الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتزيد من الشعور بالالتزام لديهم، كما وأنها ومن خلال سلوكياتها تستطيع تغيير ثقافة المؤسسة للاتجاهات المرغوبة وتخلق الثقة بينها وبين المرؤوسين وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوس العاملين وتزيد من قيم الولاء للمؤسسة التي يعملون بها.

على صعيد آخر، هناك أنماط قيادية تفرض رقابة شديدة على العاملين وتفتقر في تعاملاتها إلى الشفافية وانعدام العدالة فيتمخض عنها موارد بشرية تؤدي ما هو مطلوب فقط من القادة وتخلص في إنجاز ما هو مراقب وملزم، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التغيب، واختلاق المشاكل المختلفة مع العاملين، وانخفاض روحهم المعنوية وشعورهم بالاحتراق الوظيفي، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتهكم التنظيمي والمتمثل في عدم ثقة العاملين بمؤسستهم معتبرينها قد ضحت بمبادئ الصدق والنزاهة والأخلاق من أجل مصالحها الذاتية.

1.1. إشكالية الدراسة:

من خلال التقدم السابق وفي إطار تحديد مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- وأثره على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة الكلية يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة-؟

ولإجابة على التساؤل الرئيسي، يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة؟
- ما مستوى التهكم التنظيمي بين أساتذة الكلية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05؟

2.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية: يؤثر تطبيق نمط القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة على التهكم التنظيمي للعاملين.

الفرضيات الفرعية: تنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تطبيق لأبعاد القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة.
- يبدي أساتذة الكلية مستوى منخفض من التهكم التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

3.1. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من عدة جوانب أولها أنها دجت بين موضوعين مختلفين ومهمين ألا وهما القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي بهدف خلق تفاعل بينهما، إلى جانب حداثة هذين الموضوعين بحيث لازالا

بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيمي، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد تفيد إدارة المؤسسة في التعرف على أهمية تطوير أساليب وأنماط القيادة لمواكبة التطورات والتحديات في بيئة العمل.

4.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- تحليل واقع كل من القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي في الكلية محل الدراسة.
- تقييم أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي في الكلية محل الدراسة.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في ترسيخ ممارسات القيادة التحويلية التي من شأنها الإسهام في الحد من شعور العاملين بالتهكم التنظيمي في الكلية محل الدراسة.

5.1. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تعتمد الدراسة أساساً على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بحيث تم عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة، في حين تم تحليل نتائج الاستبيان للتحقق من صحة الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة في الجانب التطبيقي.

6.1. الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة (الرميدي، 2019)، بعنوان أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة، معتمدة على المنهج الوصفي لجمع البيانات وتحليلها، بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 450 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة في شركات السياحة المصرية مرتفعة، إلى جانب انخفاض مستوى التهكم التنظيمي، بالإضافة إلى أن تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة يؤثر معنوياً وعكسياً على التهكم التنظيمي لدى العاملين.

دراسة (صياحي، 2018)، بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعربريج -، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم،

وأثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 173 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على التميز التنظيمي، وخلصت الدراسة في الأخير إلى اقتراح نموذج لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي. دراسة (الشنطي، 2016)، بعنوان أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 370 موظفاً، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية كانت أيضاً متوسطة، كما وكشفت أن بعدي التأثير المثالي والاعتبارات الفردية يؤثران تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية.

دراسة (فتحى، 2015)، بعنوان دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي "دراسة تطبيقية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين كل من القيادة الأصيلة والإخلال بالعقد النفسي؛ القيادة الأصيلة والتهكم التنظيمي؛ الإخلال بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 347 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة خطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصيلة في المستشفيات التعليمية محل الدراسة وبين مستوى التهكم التنظيمي، وأن هذه العلاقة عكسية حيث كلما زاد الاهتمام من جانب إدارة المستشفيات التعليمية محل الدراسة بنمط القيادة الأصيلة انخفض مستوى التهكم التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس العاملين بها.

الدراسات الأجنبية:

Study (Yeliz and others, 2018), Transformational-Transactional Leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport Teachers Sample,

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تصورات معلمي التربية البدنية والرياضية حول القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والتهكم التنظيمي، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 70 معلما للتربية البدنية والرياضية العاملين في مدارس تركيا خلال السنة الدراسية 2017-2018، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين لديهم تصورات عالية تجاه القيادة التحويلية بالمقارنة مع القيادة التبادلية، ومستويات معتدلة من التهكم التنظيمي.

Study (Demirçelik, Korkmaz, 2017), The Relationship Between the Leadership Styles of School Managers and Organizational Cynicism According to the Perceptions of Secondary School Teachers,

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة من قبل مديري المدارس والتهكم التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 142 معلما من خمس مدارس ثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس محل الدراسة يتبعون سلوكيات القيادة التحويلية، إلى جانب وجود علاقة سلبية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التهكم التنظيمي.

ما يمكن ملاحظته من خلال الدراسات السابقة هو أنها تنوعت بين بيئات عربية وأجنبية، منها من جمع بين متغيري دراستنا معا، ومنها من تناولت أحد المتغيرين فقط، كما أن جميعها دراسات حديثة، بحيث تمت الاستفادة منها على الصعيدين النظري والمنهجي، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أنها أول دراسة تتناول أثر القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي (على حسب معلومات الباحثين)، إلى جانب اختلاف الحدود المكانية والزمانية والحالة التطبيقية.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 القيادة التحويلية:

1.1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل الحديثة في الفكر الإداري، إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد الباحث بيرنز "Burns" في كتابه الإدارة "Leadership"، الذي أكد فيه أن أحد الرغبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة ولا تستمر طويلا، لذلك ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى من خلالها القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له (الغالي و السيد، 2010، صفحة 160)، وقد أورد الكتاب والباحثون مجموعة من

التعريفات الخاصة بالقيادة التحويلية والتي اختلفت باختلاف منطلقاتهم الفكرية والعلمية، ولكنهم اتفقوا جميعا على أنها عنصر أساسي في كل النشاطات الإنسانية في المؤسسات، ومن بين أهم هذه التعريفات: عرف "بيرنز" القيادة التحويلية بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية" (Yeliz, Aydin, & Pervin Bilir, 2018, p. 2)، أي أن القائد التحويلي يتعاون مع المرؤوسين للوصول إلى مستويات عالية من الأداء؛ أما "باس وأفوليو" فقد عرفها بأنها: "القيادة التي تدفع العاملين إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك بإثارة دافعيتهم، وزيادة وعيهم بأهمية النتائج المحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، مما يدفعهم إلى تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح الفريق أو المؤسسة". (Yammarino & Spangler, 2004, p. 178)، أي أن القائد التحويلي يؤثر على مرؤوسيه لتخطي مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة؛ في حين عرفها "كونجر" بأنها: "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحول اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة" (الشنطي، 2016، صفحة 37)، أي أن القائد التحويلي يسعى لتشجيع التابعين من أجل رفع مستويات الأداء وتجاوز فكرة الحافز مقابل الإنجاز، وجعل أهدافهم الخاصة تتماشى مع أهداف المؤسسة وتعزيز انتمائهم لها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يمتلك قدرات خاصة للارتقاء بمستوى مرؤوسيه وتحفيزهم وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير، للوصول معدلات أداء تفوق المعدلات العادية وتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها والعمل باستمرار من أجل نجاحها وتميزها عن قناعة ورضا متجاوزين مصالحهم الذاتية مقابل مصلحة المؤسسة.

2.1.2 أبعاد القيادة التحويلية:

كان إسهام العلماء في تحديد أبعاد القيادة التحويلية كبيرا، وكان اختلافهم كبيرا أيضا، ومن خلال إطلاعنا على مجموعة من المراجع لباحثين متخصصين في القيادة التحويلية تم التوصل إلى أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية والتي تتماشى وأهداف الدراسة وهي:

- **التأثير المثالي:** حيث يحظى القائد بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويكون سلوكه قدوة لهم مع مرور الزمن، من خلال المشاركة في المخاطر والابتعاد عن استخدام القوة والتسلط، وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي (صبري، 2009، صفحة 106).

-التحفيز الإلهامي: من خلال إثارة روح التحدي لدى العاملين، وإذكاء قيم الحماسة والاندفاع لديهم والعمل بروح الفريق ومشاركتهم في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة. (الشوابكة و الشلي، 2018، صفحة 147).

- الاستشارة الفكرية: قدرة القائد على استشارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية، وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات التي تواجه المؤسسة، وتشجيعهم على تبني حلول خلاقية للمشاكل التي تواجههم، وحثهم على تبادل الخبرات فيما بينهم، وتقديم أفكار جديدة تشجعهم على الإبداع، وتوظيف تلك الأفكار والإبداعات لمصلحة المؤسسة (الخرابشة و المعاني، 2016، صفحة 127)

- الاعتبارات الفردية: بمعنى أن يعطي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لاحتياجات ورغبات المرؤوسين فحاجاتهم ليست واحدة، كما عليه أيضاً أن يدرك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو. ومساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم (صياحي، 2018، الصفحات 75-76).

2.2 التهكم التنظيمي:

1.2.2 مفهوم التهكم التنظيمي:

التهكم هو السلوك المتولد لدى الأفراد نتيجة الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشونها ضمن فترة زمنية مما يولد لديهم ردود فعل عنيفة تجاه الأفراد الآخرين في المجتمع وتجاه المؤسسات والسلطة الحاكمة (الفتلاوي، 2014، صفحة 41)؛ ويعرف التهكم التنظيمي بأنه: "مشاعر الفرد السلبية من إحباط وخيبة أمل وعدم ثقة تجاه إدارة المؤسسة وسلوكياتها وإجراءاتها ضد المصالح الإيجابية للعاملين" (خضير و أحمد، 2017، صفحة 294)؛ كما يعرف بأنه: "اعتقاد العاملين بأن المؤسسة تفتقر للمبادئ الأخلاقية كالعدالة والصدق والإخلاص والتي ضحت بها من أجل مصالحها" (Rabie, Karimi, & Sadigh, 2016, p. 445)؛ ويرى نجم عبود نجم أن "التهكم التنظيمي هو اتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، ويتكون من ثلاث أبعاد (معرفية وعاطفية وسلوكية)، وذلك كما يلي: وجود اعتقاد بأن المؤسسة تفتقر إلى النزاهة والاستقامة، وجود مشاعر وعواطف سلبية تجاه المؤسسة، يتبع معتقداته وعواطفه السلبية نزعات سلوكية سلبية تجاه المؤسسة" (الريميدي، 2019، صفحة 345)؛ كذلك تم تعريف التهكم التنظيمي بأنه: "عدم ثقة الموظفين بقادتهم والاعتقاد بأن أرباب العمل يستغلون

مساهمتهم في لحظة مواتية وأن المواقف المتهكمة نحو المؤسسة يمكن أن يكون لها آثار بعيدة المدى على كل من المؤسسة والموظفين في شكل نتائج سلبية كعدم الالتزام بالعمل والدافع المنخفض واللامبالاة والاستقالة واليأس والشك والاحتقار والازدراء وهذا ما يؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية بين الموظفين أنفسهم" (Nair & Kamalanabhan, 2010, p. 155). وعليه يتضح بأن التهكم التنظيمي موقف سلبي تجاه المؤسسة يركز على ثلاثة أبعاد معرفي، عاطفي وسلوكي.

2.2.2 أبعاد التهكم التنظيمي:

تم الاتفاق بين العلماء في العديد من الدراسات على ثلاثة أبعاد رئيسية للتهكم التنظيمي تتمثل فيما يلي: (فتحي، 2015، صفحة 15)

- البعد الإدراكي (الاعتقاد): ويمثل اعتقاد العامل بأن المؤسسة تفتقد لمبادئ العدالة والاستقامة والمصادقية والإخلاص، وأن ممارساتها وسياساتها وأهدافها تفتقد للرؤية المشتركة مع العاملين.
- البعد العاطفي: وفقا لهذا البعد، فإن التهكم التنظيمي يتضمن ردود فعل عاطفية قوية، فالمتهكم يشعر بالغضب تجاه المؤسسة، كما يعاني من الألم والاشمئزاز والحجل عند التفكير في المؤسسة التي يعمل بها.
- البعد السلوكي: وفقاً لهذا البعد، فإن التهكم التنظيمي يعبر عن الأفعال العلنية أو السرية من قبل الأفراد المتهكمين داخل المؤسسة، كما يسلكون سلوكيات تتصف بالعدائية وفقدان الإيمان بالقادة وعدم الثقة في الأشخاص أو المجموعات التي تعمل معهم في المؤسسة، وهذه السلوكيات هي حصيلة ونتيجة مترتبة على المعتقدات والعواطف السلبية المتهكمة تجاه المؤسسة.

3. الطريقة والأدوات:

1.3 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة والبالغ عددهم 126 أستاذاً، وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، وقد تم استرجاع 104 استبانة.

2.3 أداة الدراسة: لقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، حيث صمم كما يلي:

الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة؛ بينما الجزء الثاني تضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة وقد ضم 32 عبارة وتم تقسيمه وفقاً لمتغيرات الدراسة، حيث تضمن محور القيادة

التحويلية 20 عبارة، بينما محور التهكم التنظيمي فقد تضمن 12 عبارة. ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي والجدول 1 يوضح ذلك:

الجدول 1: مقياس ليكارت الخماسي

5-4.20	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	-1 1.79	الوسط الحسابي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاتجاه العام
مرتفعة		متوسطة	منخفضة		درجة الموافقة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثين

3.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة التحويلية 0.946 ، ومعامل محور التهكم التنظيمي 0.935 ، وأما المعامل الكلي فقد بلغ 0.794 ، وما يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تجاوز 60% وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

4.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك باستعمال برنامج (SPSS.v25) والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

4. تحليل ومناقشة النتائج:

1.4 وصف خصائص مجتمع الدراسة. يمكن توضيح خصائص مجتمع الدراسة في الجدول التالي:

الجدول 2. خصائص مجتمع الدراسة

النسبة %	التكرار	المتغير	
30.8	32	ذكر	الجنس
69.2	72	أنثى	
26.20	27	أقل من 30 سنة	العمر
44.20	46	من 30 إلى 39 سنة	
27.90	29	من 40 إلى 49 سنة	
01.90	02	50 سنة فما فوق	
32.70	34	ماجستير	المؤهل العلمي
07.70	08	دكتوراه دولة	
40.40	42	دكتوراه علوم	
19.20	20	دكتوراه ل م د	المستوى الوظيفي
48.10	50	أستاذ مساعد	
50.00	52	أستاذ محاضر	
01.90	02	أستاذ التعليم العالي	
30.80	32	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
37.50	39	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
29.80	31	من 10 إلى 15 سنة	
01.90	02	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول 2 يتضح أن أغلبية أفراد المجتمع من الإناث، حيث يمثلن نسبة 69.20%، كما يتضح أيضا أن أكبر فئة عمرية هي فئة (30 إلى أقل من 39 سنة) بنسبة 44.20% مما يعني أن أساتذة الكلية معظمهم شباب، وفيما يخص المؤهل العلمي يتبين أن أكبر فئة من أفراد المجتمع متحصلة على دكتوراه علوم بنسبة 40.40%، وأما بالنسبة للمستوى الوظيفي يلاحظ أن أكبر فئة من أفراد المجتمع تشغل منصب أستاذ محاضر بنسبة 50.00%، ويلاحظ كذلك أن أكبر فئة من أفراد المجتمع لديهم خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم 37.50% وهذا يدل على أن أساتذة الكلية لديهم الخبرة الكافية.

2.4 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

أ. تحليل اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محور القيادة التحويلية:

الجدول 3: استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات محور القيادة التحويلية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة التحويلية
مرتفع	0.92	3.70	التأثير المثالي
مرتفع	0.96	3.44	التحفيز الإلهامي
مرتفع	0.97	3.49	الاستشارة الفكرية
مرتفع	0.88	3.69	الاعتبارات الفردية
مرتفع	0.93	3.58	المستوى العام لتطبيق نمط القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

توضح نتائج الجدول 3 أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، قد تراوحت ما بين (3.44، 3.70) أي بدرجة مرتفعة، حيث جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) بدرجة مرتفعة، يليه في المرتبة الثانية بعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (3.69) بدرجة مرتفعة أيضاً، بينما جاء بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.49) وبدرجة مرتفعة كذلك، وفي الأخير جاء بعد التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة مرتفعة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من صياحي، Yeliz and others، Demirçelik and Korkmaz من حيث الممارسة المرتفعة لأبعاد القيادة التحويلية، لكنها اختلفت مع الدراسات سالفه الذكر من حيث ترتيب الأبعاد. بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشنطي حيث توصلت دراسته إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يدركها العاملون بوزارة الصحة الفلسطينية كانت متوسطة.

وبالنظر إلى المستوى العام لتطبيق نمط القيادة التحويلية نجد أن إدارة الكلية تطبق نمط القيادة التحويلية بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.58) بانحراف معياري (0.98)، وبإمكاننا تفسير هذه النتيجة في ضوء تصورات أساتذة الكلية بزيادة وعي إدارة الكلية بضرورة تبني وتطبيق الأنماط القيادية الحديثة في ظل الانفجار المعرفي الكبير والثورة التكنولوجية والتقنية التي ساهمت في سرعة تبادل المعلومات وفعالية التواصل، من جهة أخرى تتعامل إدارة الكلية مع مورد بشري متميز على درجة

عالية من التكوين الأكاديمي والمهني وبالتالي يحظى بالنصيب الأكبر من الاهتمام من طرف القيادة نظرا للدور الجوهرى الذي يلعبه، وهذا ما يفرض على الإدارة انتهاج الأنماط القيادية الحديثة وهذا ما أكدته دراستنا.

وبالعودة إلى نتائج الإحصاء الوصفي نلاحظ أن القادة في الكلية يتميزون بالشخصية الكاريزمية الجذابة حيث احتل بعد التأثير المثالي المركز الأول بدرجة مرتفعة وعليه فإن المعاملات بين القادة والمرؤوسين في الكلية يسودها الاحترام حيث يتحلى القادة بالأخلاق المهنية عند إنجاز مهامهم ويتخطون مصالحهم الخاصة من أجل المصلحة العامة مما ينعكس بشكل إيجابي على سلوك المرؤوسين فيكون لديهم إحساس عالى بأهداف ورسالة الكلية. كذلك تجدر الإشارة إلى أن القادة في الكلية يهتمون بالاعتبارات الفردية التي احتلت المركز الثاني وبدرجة مرتفعة وفي هذا المقام يمكن القول أن القادة في الكلية يقدرّون احتياجات المرؤوسين وتطلعاتهم للنمو وتطوير ذواتهم ويراعون الفروق الفردية فيما بينهم بدون أي تمييز أو استثناء. بالإضافة إلى هذا فقد احتل بعد الاستشارة الفكرية المركز الثالث بدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن القادة في الكلية يشجعون المرؤوسين على التفكير بطرق جديدة لإيجاد حلول إبداعية ومبتكرة للمشاكل القديمة والروتينية كما يشاركونهم في عملية اتخاذ القرارات، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التحفيز الإلهامي وبدرجة مرتفعة أيضا وبالتالي يمكننا القول أن قادة الكلية يحفزون المرؤوسين ويحثوهم على العمل بروح الفريق وتشجيعهم ماديا ومعنويا لتحقيق الرؤية المشتركة للكلية.

مما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة والتي تنص على أنه " يوجد تطبيق لأبعاد القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة". وبالتالي فإنه يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد تطبيق لأبعاد القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة.

ب. تحليل اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محور التهكم التنظيمي:

الجدول 4: استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات محور التهكم التنظيمي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التهكم التنظيمي
متوسط	1.22	3.10	البعد الإدراكي
متوسط	1.21	2.99	البعد العاطفي
متوسط	1.12	2.60	البعد السلوكي
متوسط	1.18	2.90	المستوى العام للتهكم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

توضح نتائج الجدول 4 أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى التهكم التنظيمي بين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، قد تراوحت ما بين (2.60، 3.10) أي بدرجة متوسطة، حيث جاء البعد الإدراكي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.10) بدرجة متوسطة، يليه البعد العاطفي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.99) بدرجة متوسطة، وفي الأخير جاء البعد السلوكي بمتوسط حسابي (2.60) وبدرجة متوسطة كذلك.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة Yeliz and others، وتختلف مع دراسة الريميدي الذي توصل في دراسته إلى أن مستوى التهكم التنظيمي منخفض في شركات السياحة المصرية. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن أفراد المجتمع والمتمثلين في أساتذة الكلية يمارسون سلوكيات التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة، ويرجع احتلال البعد الإدراكي للمرتبة الأولى إلى تأخر الإدارة أو عدم قدرتها على الوفاء ببعض وعودها تجاه الأساتذة في الأمور المتعلقة بالترقيات أو غيرها. في حين يعزى احتلال البعد العاطفي للمركز الثاني إلى أن الأساتذة لا يعبرون بطريقة سلبية دائما عن عدم رضاهم عن عدم قدرة الإدارة على الوفاء بالتزاماتها. أما احتلال البعد السلوكي للمرتبة الأخيرة ينبع من استبعاد الأساتذة للسلوك السلبي تجاه الإدارة الذي يحط من قيمة الجامعة.

كما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الثانية غير محققة والتي تنص على أنه "ييدي أساتذة الكلية مستوى منخفض من التهكم التنظيمي"، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه ييدي أساتذة الكلية مستوى متوسط أو مرتفع من التهكم التنظيمي.

ت. تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة:

قبل البدء في إجراء الاختبارات يتم التأكد أولا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول 5

يوضح نتائج الاختبار:

الجدول 5: اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		
مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	
0.072	0.975	0.200	0.100	القيادة التحويلية
0.225	0.964	0.931	0.126	التهكم التنظيمي
0.145	0.981	0.65	0.157	أداة الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول 5 أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (SIG) للمحاور المرتبطة بأداة الدراسة أكبر من (0.05) في اختباري Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk وهو ما يؤكد أن البيانات الخاصة بأداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

❖ اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة:

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات المعلمية	المعاملات غير المعلمية		المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
		قيمة Beta	Erreur standard	B		
0.000	10.904		5.689	62.030		
0.558	0.588	0.090	0.475	0.269	التهكم التنظيمي	التأثير المثالي
0.162	-1.409	-0.262	0.540	-0.761		التحفيز الإلهامي
0.103	-1.647	-0.263	0.431	-0.709		الاستشارة الفكرية
0.500	-0.678	-0.107	0.542	-0.368		الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم 6 إلى أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدى ليس له أثر معنوي على التهكم التنظيمي حيث تجاوز مستوى الدلالة 5% لجميع الأبعاد.

❖ اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة:

الجدول 7: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	قيمة T	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.498	0.248	0.000	33.652	-5.801	-0.411	التهكم التنظيمي	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم 7 إلى وجود تأثير معنوي وعكسي للقيادة التحويلية على التهكم التنظيمي، بحيث أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تؤثر معنوياً وعكسياً على التهكم التنظيمي بنسبة 24.80% وهي نسبة ضعيفة نسبياً، ويمكن القول أن تطبيق قادة الكلية لنمط القيادة التحويلية يساهم في تخفيض التهكم التنظيمي بين العاملين بنسبة 24.80%.

كما يوضح الجدول 7 معنوية نموذج الدراسة وذلك من خلال قيمة F والتي بلغت 33.652 بمستوى دلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، وهو ما يدل بدوره على أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة لها تأثير معنوي على التهكم التنظيمي.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية محققة والتي تنص على أنه "يؤثر تطبيق نمط القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة على التهكم التنظيمي للعاملين"، وبالتالي فإنه يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا يؤثر تطبيق نمط القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة على التهكم التنظيمي للعاملين".

5. خاتمة: تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

1.5. النتائج: يمكن تلخيص أهم النتائج النظرية والتطبيقية في النقاط التالية:

- تعد القيادة التحويلية من بين أهم الأنماط القيادية الحديثة التي استقطبت اهتمام الباحثين والمفكرين نظراً لكونها تساهم في تحسين أداء المؤسسات وتضمن تطورها وبقائها بالاستناد على المعايير الأخلاقية وبناء جسور الثقة والاحترام مع المرؤوسين وتحفيزهم واستثارة جهودهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات.

- يعتبر التهكم التنظيمي موقف سلبي اتجاه المؤسسة يتكون من ثلاثة عناصر أولها الاعتقاد بأن المؤسسة تفتقد للنزاهة أما العنصر الثاني يتمثل في مشاعر سلبية تجاه المؤسسة في حين يعبر العنصر الثالث عن الميل نحو سلوكيات الاحتقار نحو المؤسسة بما ينسجم مع تلك الاعتقادات والمشاعر.

- مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى قيادات الكلية محل الدراسة مرتفع، حيث أظهرت الدراسة أن كل أبعادها كانت تمارس بمستوى مرتفع تبعاً لآراء مجتمع الدراسة، وكانت مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي.

– مستوى التهكم التنظيمي بين الأساتذة العاملين بالكلية محل الدراسة متوسط أو يمكن القول أنه معتدل، وجاءت أبعاده مرتبة كما يلي: البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي.
 – يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على التهكم التنظيمي للأساتذة العاملين بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05؛ حيث تؤثر معنويا وعكسيا على التهكم التنظيمي بنسبة 24.80% وهي نسبة ضعيفة نسبيا، ويمكن القول أن تطبيق قادة الكلية لنمط القيادة التحويلية يساهم في تخفيض التهكم التنظيمي بين العاملين بنسبة 24.80%.

2.5. التوصيات. في ضوء النتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

– نظرا لتوفر سلوكيات القيادة التحويلية في قادة الكلية محل الدراسة وتأثيرها بشكل إيجابي على تخفيض مستوى التهكم التنظيمي بين العاملين وحتى وإن كان التأثير ضعيف فإننا نوصي بالاستمرار على هذا الوضع والسعي إلى تطويره باستمرار.
 – زيادة وعي إدارة الكلية للاهتمام بجدية بموضوع التهكم التنظيمي حتى وإن كان بدرجة متوسطة في الوقت الراهن نظرا لما قد يسببه من مشاكل تؤثر بشكل سلبي على الأداء الكلي.
 – التوجه بشكل جاد نحو دراسة أسباب التهكم التنظيمي في الكلية محل الدراسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لعلاج هذا الوضع.

6. قائمة المراجع:

1. Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The Moderating Role of Their Level Of management. *International Journal of Trade, Economics and Finance* , 1 (2), 155.
2. Rabie, N., Karimi, F., & Sadigh, N. (2016). The effect of transformational leadership style and organizational culture on the formation of organizational cynicism in the Agricultural Bank of Tehran. *Management Science Letters* (6), 445.
3. Yammarino, F., & Spangler, W. (2004). Transformational leadership and team performance. *journal of organizational change management*, 17(2), 178.
4. Yeliz, E. s., Aydin, O., & Pervin Bilir, F. (2018). Transformational-Transactional Leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport Teachers Sample. *Universal Journal of Educational Research* , 6 (9), 2.

5. آردان حاتم خضير، و شهناز فاضل أحمد. (2017). الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي - بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب- *مجلة الدنانير* (10)، 294.
6. الأخضر صياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور بـرج بوعريـريـج- (أطروحة دكتوراه) ، 76-75. الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
7. بسام سمير الرميدي. (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمه علي التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. *مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE* ، 3 (1)، 345.
8. زياد الشوابكة، فراس سليمان الشلبي وآخرون. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي. *المجلة العربية للإدارة* ، 38 (4)، 147.
9. طاهر محسن الغالي، و وائل محمد السيد. (2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية). *مجلة دراسات إدارية* ، 3 (6)، 160.
10. علي عبد المحسن عباس الفتلاوي. (2014). سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الاوسط (أطروحة دكتوراه) ، 41. جامعة كربلاء.
11. عمار موسى اسماعيل فتحي. (2015). دور القيادة الأصبيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي "دراسة تطبيقية". *مجلة البحوث المالية و التجارية كلية التجارة - جامعة بورسعيد* ، 16 (3)، 15.
12. عمر محمد الخرابشة، و أيمن عودة المعاني. (2016). أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. *المجلة التربوية* ، 31 (121)، 127.
13. ماهر صبري. (2009). القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية). *مجلة الإدارة والاقتصاد* (78)، 106.
14. محمود عبد الرحمن الشنطي. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية:دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، 12 (1)، 37.