

تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية للهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبرز

م. جهان سلمان علاوي
الجامعة التقنية الوسطى / معهد الإدارة التقني
jihaan.s@mtu.edu.iq

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2021.S.13>

تأريخ قبول النشر ٢٠٢١/٧/٢٦

تأريخ استلام البحث ٢٠٢١/٥/١٦

المستخلص

يعد النمط القيادي متغيراً مهماً في الفكر الإداري والتنظيمي ولا سيما في مجال القيادة التي بدأت أهميتها بالازدياد بسبب تغيرات البيئة واضطراباتاتها. وأصبح النمط القيادي التحويلي أحد الأنماط التي تهدف الإدارة تأكيدها في مسار عمل القيادات الإدارية وإحلالها بدلاً من النمط التقليدي. يهدف البحث إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية لدى قادة الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبرز في تحقيق الفاعلية، استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان، لجمع البيانات التي وزعت على عينة من المرؤوسين، البالغ عددهم (50) شخصاً. استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS V23) لتحليل البيانات وتفسيرها. من استنتاجات البحث وجود علاقة ارتباط معنوية وأثر بين القيادة التحويلية والفاعلية. وإن واقع القيادة التحويلية في الهيئة هو بمستوى فوق المتوسط، إذ أظهرت النتائج مستوى توافر متغير "التأثير المثالي والكاريزما لدى القيادات الإدارية" المرتبة الأولى، أما متغير "الاعتبارات الفردية" احتل المرتبة الثانية، وهذا يدعم تحقيق الفاعلية في أعمال الهيئة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الفاعلية.



مجلة اقتصاديات الأعمال

العدد (خاص - ج ١) أيلول / ٢٠٢١

الصفحات: ٢٢٩-٢١٥

(٢١٥)

The Impact of Transformational Leadership in Achieving Effectiveness

Abstract

Leadership style is an important variable in managerial and organizational thought, especially in the field of leadership, which began to increase in importance due to environmental changes and disturbances. The transformational leadership style has become one of the patterns that the administration aims to confirm in the course of administrative leaderships and replace them instead of the traditional style.

The research aims to determine the effect of the transformational leadership characteristics of the leaders of the Public Authority for the Maintenance of Irrigation and Drainage Projects on the effectiveness. The researcher used a questionnaire form to collect data that was distributed to a sample of (50) subordinates. Use the statistical program v 23 spss to analyze the data. One of the findings of the research is the existence of a significant and influential relationship between transformational leadership and effectiveness. The reality of transformational leadership in the authority is at an above average level, as the results showed the level of availability of the variable "ideal influence and charisma of administrative leaders" ranked first, while the variable "individual considerations" ranked second, and this supports the achievement of effectiveness in the work of the body.

Key words: transformational leadership, Effectiveness.

أولاً: منهجية البحث:

١. مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث في أن القيادة التحويلية اليوم في بعض المنظمات المعاصرة كانت دون مستوى الطموح بسبب افتقارها إلى قادة يتمتعون بقدرة عالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وسرعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لتلك المنظمات. واستبدالها بأساليب وانماط قيادية جديدة تواكب التطور السريع، كالقيادة التحويلية من أجل زيادة الفاعلية والكفاءة في أداء العمل. يمكن تحديد مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

- أ. ما مستوى القيادة التحويلية والفاعلية في الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل؟
- ب. هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والفاعلية؟
- ت. ما هو أثر القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية للهيئة؟

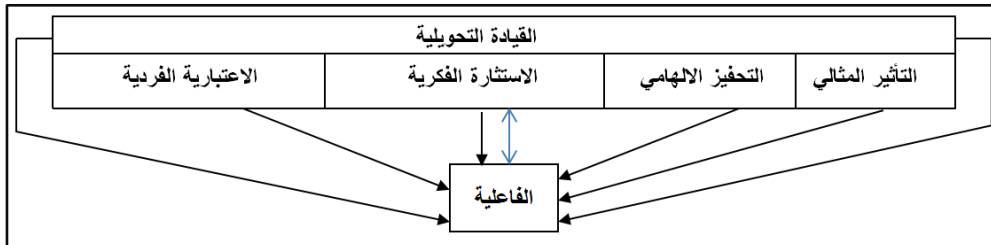
٢. أهمية البحث:

- أ. تبرز أهمية البحث في تناوله متغيرين هما القيادة التحويلية والفاعلية والتي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة.
- ب. يساهم البحث بتعريف القادة بأهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الفاعلية.

٣. أهداف البحث:

- أ. التعرف على واقع نمط القيادة التحويلية المستخدمة من قبل قادة الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل.
- ب. تحديد أثر القيادة التحويلية والتي عن طريقها يمكن تحقيق الفاعلية في الهيئة المبحوثة.
- ت. تفسير وتوضيح طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة التحويلية وفاعلية الهيئة على المستوى الكلي.

٤. مخطط البحث الافتراضي:



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة.

٤. فرضيات البحث:

- أ. الفرضية الأولى: يوجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات القيادة التحويلية والفاعلية.
 - ب. الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والفاعلية.
- ### ٥. الحدود المكانية والزمانية للبحث:
- أ. الحدود المكانية: انجز البحث في الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل التابعة لوزارة الموارد المائية في بغداد.
 - ب. الحدود الزمانية: تم انجاز البحث للفترة من ٢٠٢٠/١٢/١ ولغاية 2021/3/25.

٦. مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث المرؤوسين في الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبلزل، وتركزت الدراسة الحالية في بياناتها ومعلوماتها الأساسية على عينة واحدة رئيسية ألا وهي المرؤوسين البالغ عددهم (50) فرداً، وذلك للأسباب الآتية:

- أ. تمثل عينة المرؤوسين أعلى نسبة.
- ب. لأنها بعيدة عن التحيز وكذلك باعتبارها ممكن أن تمثل الرأي الصائب أغلب الأحيان والمتمثل بأرائهم عن النمط القيادي المتبع من قبل مدراءهم.
- ت. تشابه المهمات والمسؤوليات الرئيسية المناطة بهم.

٧. أدوات جمع البيانات:

- أ. الجانب النظري: اعتمدت الباحثة في تغطية الجانب النظري على المصادر العربية والاجنبية من دوريات ورسائل الماجستير واطارح الدكتوراه من الانترنت.
- ب. الجانب العملي: اعتمدت الباحثة على الاستبانة بعدها المصدر الرئيس للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب العملي للبحث، والتي تم معالجتها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائي (SPSS V23).

❖ **تصميم استمارة الاستبيان:** تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يشمل المعلومات التعريفية عن عينة البحث، أما الجزء الثاني يمثل المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) (إسماعيل، ٢٠٢٠) والذي يضم (20) سؤالاً بواقع (5) أسئلة لكل متغير، أما الجزء الثالث فيمثل المتغير المعتمد الفاعلية التنظيمية (دوسه، ٢٠٠٧)، (الصانع، ٢٠١٣) والذي يضم (20) سؤالاً كما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) متغيرات البحث وفق استمارة الاستبيان

المتغيرات الرئيسية للاستمارة	المتغيرات الفرعية للاستمارة	رمز المؤشر	مجموع الفقرات
معلومات عامة	معلومات تخص المجيب	أ- د	4
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	$X_{11}-X_{15}$	5
	الدافعية الإلهامية	$X_{21}-X_{25}$	5
	الاستثارة الفكرية	$X_{31}-X_{35}$	5
	الاعتبارية الفردية	$X_{41}-X_{45}$	5
الفاعلية	-	Y_1-Y_{20}	20

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، التي كانت أوزانه (أتفق تماماً (5))، (اتفق (4))، محايد (4) و (لا أتفق تماماً (1)).

خضعت الاستبانة إلى اختبار (الصدق والثبات):

- أ. اختبار الصدق: تمثل في عرض فقرات القياس على مجموعة من الخبراء والمحكمين، لاستطلاع آرائهم في كل ما يتعلق بمتغيرات الدراسة، ومدى دقة ووضوح الأسئلة من الناحية العلمية وتحديد مدى صلاحيتها في قياس ما مطلوب قياسه، وملائمتها لأهداف الدراسة وقد أبدى السادة الخبراء مجموعة من الملاحظات والتوجيهات القيمة، وتم إجراء الحذف أو التعديل أو الإضافة عليها، بما يحقق الإجماع لآراء الأغلبية الخبراء.

ب. اختبار الثبات: يهدف هذا الاختبار الحصول على نفس النتائج من المقياس، إذ اعادة تطبيقه على المجموعة نفسها من الأفراد. من الطرائق المعتمدة في هذا الاختبار طريقة (Gronbach-Alpha)، أظهرت قيمة الاختبار (0.968)، ما يعني الثبات العالي للاستبانة.

٨. الوسائل الإحصائية المستخدمة:

- أ. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ب. معامل الارتباط البسيط (سبيرمان)، لاستخدامها في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيري البحث القيادة التحويلية والفاعلية.
- ت. اختبار كرومباخ الفا لتحليل ثبات الاستبانة.
- ث. معامل الانحدار الخطي البسيط.

ثانياً: الجانب النظري:

١. مفهوم القيادة:

أصبح السلوك التحويلي للقائد في السنوات الأخيرة مفهوماً جذب انتباه العديد من الباحثين والعلماء في الإدارة، من خلال هذا السلوك يمكن القائد مواجهة التحديات بطريقة إبداعية وفعالة في التأثير على المرؤوسين والمنظمة ككل، وزرع روح التحدي والتطلع إلى نتائج تتجاوز التوقعات.

عرفت القيادة بأنها القدرة على تحديد ما ينبغي القيام به، ومن ثم جعل الآخرين يرغبون في القيام بذلك، وإن القائد هو الشخص الذي لديه القدرة على حمل الآخرين على فعل ما لا يرغبون القيام به (Rui Gomes, 2014:3). فإن القيادة هي نوعية الفرد الذي يلهم المرؤوسين لتحقيق أهدافهم. القيادة ليست فقط لتوجيه المتابع ولكن أيضاً يعطي الدعم للمرؤوسين. كما يمكننا أن نقول أن القيادة هي مزيج من جانبين هما العملية والملكية. القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين من خلال الاتجاه وأيضاً تدعم تحقيق الأهداف المرجوة منها من ناحية أخرى باعتبارها الجودة الفطرية للفرد الذي يعزى إلى تحقيق النجاح من خلال المتابعين (Ahmad, et.al., 2014:14).

٢. مفهوم وأهمية القيادة التحويلية:

عرفت القيادة التحويلية على أنها العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين له إلى تشجيع بعضهم البعض للوصول إلى أعلى مستوى من الدافعية (Elaine, 2011:30) (Amir & Shahbaz, 2012:151). وعرفت القيادة التحويلية بأنها القدرة على التأثير في العلاقات الشخصية ومساعدة الاتباع على العمل بشكل جيد في مواقفهم ومجالات مسؤوليتهم (Foulkes-Bert, et.al., 2019:2).

ويمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها هي تلك القيادة التي تتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة، إذ تعمل على استثارة التابعين وتحول اهتماماتهم الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم. ودفعهم وتمكينهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية (Amir & Shahbaz, 2012:151). القيادة التحويلية يمكن تعريفها على أنها عملية التأثير على التغيرات الرئيسية في مواقف ومعتقدات وقيم التابعين إلى درجة يتم فيها استيعاب أهداف المنظمة ورؤية القائد وتحقيق التابعين أدائهم بعده توقعات. في هذه العملية، يرفع

القادة والاتباع مستويات الأخلاق والدوافع لدى بعضهم البعض ويحقق القادة أفضل جهود المتابعين من خلال إلهامهم للتوافق مع رؤية تتجاوز مصالحهم الذاتية المباشرة (Rui Gomes, 2014:14). يؤثر قادة التحولات على أتباعهم لأداء وظائف تتجاوز ما هو مطلوب، الأمر الذي يؤدي بشكل تراكمي إلى تحقيق تقدم كبير على المستوى التنظيمي. يحفز هؤلاء القادة الحافز الذاتي لأتباعهم والتزامهم العالي بتحقيق أهداف المنظمة. أن شعور الفرد القوي بالفخر والانتماء إلى المنظمات سيؤدي إلى أداء أعلى. يسعى القادة التحويليون إلى بناء هذا المعنى داخل أتباعهم بحيث يتم تمكين المتابعين في الأداء بما يفوق التوقعات (Sendjaya, Butar, et.al., 2019:21-22). يتم التعرف على القيادة التحويلية من خلال القدرة على تكوين علاقات إيجابية بين الأشخاص تتميز بالقدرة على تحفيز وبناء الثقة ومراعاة احتياجات الآخرين وخلق تغيير شخصي في من يقودون (Foulkes-Bert, et.al., 2019:2).

تشير نظرية القيادة التحويلية إلى أن هذا النوع من السلوك مناسب بشكل خاص خلال فترات التغيير التنظيمي مثل تنفيذ ممارسة مبتكرة. قادة التحولات قادرون على تحديد ضرورة التغيير، وتحفيز أتباعهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح الفريق والمنظمة، وتحفيز المتابعين جوهرياً لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. تعمل القيادة التحويلية على "تحويل" الموظفين الأفراد لجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير وبناء القدرة على إحداث التغيير التنظيمي (Farahnak, et.al., 2020:2,3). خلال فترة التغيير، تحفز القيادة التحويلية روح الفريق، وتعيد صياغة الأحداث المجهدة إلى فرص تنمية، وتلهم الآخرين على إدراك المواقف الصعبة باعتبارها تحديات ذات مغزى ضرورية لتطوير المهارات المهنية والشخصية. لذلك، من المعقول أن نفترض أن مثل هذه السلوكيات التي أظهرها قائد التحويلية توجه بشكل إيجابي تصورات مرؤوسيه تجاه التغيير والتي تعزز التزام موظفيهم العاطفي بالتغيير (Chou, et.al., 2019:58).

٣. أنواع القيادة التحويلية:

يحقق قادة التحويل نتائج ممتازة مع واحد أو أكثر من المكونات الأربعة للقيادة التحويلية أدناه: (Rui Gomes, 2014:15)

أ. القيادة الكاريزمية (أو التأثير المثالي):

يشير إلى كونه قدوة الكاريزمية إلى أتباع (Chou, et.al., 2019:57). يتصرف القائد بطرق تؤدي إلى أن يكون قدوة للاتباع. وبالتالي، يصبح القائد محترماً وموثوقاً به من قبل أتباعه الذين يريدون تقليدهم. يتعرف المتابعون أيضاً على قدرات استثنائية ومثابرة وتصميم في القائد. من الواضح أيضاً أن القائد مستعد لتحمل المخاطر لتحقيق الأهداف ولكنه يستغل السلوك الأخلاقي والأخلاقي لتحقيق ذلك (Rui Gomes, 2014:15). تحت هذا البعد من القيادة التحويلية، يقدم القادة الرؤية والرسالة والإيمان ويلهمون المرؤوسين أيضاً حول أهداف المنظمة. هذه النوعية من القيادة يجعل الزعيم نموذجاً يحتذى به أمام أتباعه. إنهم يشعرون بالفخر والكرامة مع مرافقة هذا النوع من القائد الجريء، وبهذه الطريقة يتبع المرؤوسون قرارهم وتصميمهم. هؤلاء القادة لديهم المزيد من القدرات والاتساق والتصميم ضد المشاكل. هذه الجودة لديها العناصر التي لها تأثير سلوكي من خلال الحفاظ على هذا النوع من قادة السمات، يصبح المخاطرة أكثر استقراراً بشأن اتصالاتهم فيما يتعلق بالمعاملات التجارية. لديهم أيضاً مستوى عال من الأخلاق والتصميم في سلوكهم. في ظل هذا البعد، يشعر القائد بأن أتباعه أعطاه الاحترام، ومن ناحية أخرى أعطى القائد مهمة أتباعه (Ahmad, et.al., 2014:14)

ب. الدافعية الملهمة:

يتضمن توضيح رؤية واضحة وجذابة وملهمة للمتابعين (Chou, et.al., 2019:57). يقدم القائد المعنى والتحدى الذي يحفز ويلهم عمل أتباعه. في هذه الحالة، يعزز القائد روح الفريق والحماس والتفاؤل لدى أتباعه. يقوم القائد بإشراكهم في رؤية إيجابية للمستقبل ويقوم بتوصيل التوقعات العالية التي يريد المتابعون تحقيقها (Rui Gomes, 2014:15). يحفز القائد المتابعين بقبول التحديات ويكون أيضاً نموذجاً لهم، يلهم لتحقيق الهدف بفعالية. تمكن القيادة التحويلية القائد من شرح معاني التحديات التي ينبغي مواجهتها وتحفيزها معهم. أنها تحفز المتابعين لتحقيق أفضل النتائج. يخبر الزعيم المتابعين بشؤون المستقبل ويدرك أيضاً الأهداف المستقبلية ورؤية المؤسسة التي هي في الواقع التزام بالأهداف. من خلال هؤلاء القادة يرمزون إلى الشجاعة ونموذج لتحفيز المرؤوسين، وجهودهم في العمل وتشجيعهم على الحصول على المزيد ثم يريدون لمصلحتهم الشخصية. عندما يشجع القادة أتباعهم على التعبير عن بعض الأفكار الجديدة، فيمكنهم عندئذ التعبير بحرية عن شعورهم الداخلي وأفكارهم الفريدة لأنهم يشعرون أن أفكارهم ستدعمهم من قياداتهم (Ahmad, et.al., 2014:16).

ت. التحفيز الفكري:

هو التحفيز الفكري للإبداع من خلال التشكيك في الافتراضات وتحدي الوضع الراهن (Chou, 2019:57). يعزز القائد الابتكار والإبداع لدى أتباعهم من خلال التشكيك في الافتراضات الثابتة وإعادة صياغة المشكلات الباقية والتعامل مع المشكلات القديمة في طرق الجديد. وبهذه الطريقة، يشجع القائد الإبداع ولا يستخدم النقد العام للرد على أخطاء المتابعين الأفراد. بدلاً من ذلك، يطلب القائد أفكاراً جديدة وحلولاً إبداعية للمشاكل. يحفز القائد التحولي المتابعين بطريقة جديدة، ويجعلهم مبدعين، ويصبحو صانعي قرار جيداً، إذ أنها تركز على التفكير وراء كل عمل، إذ يقوم زعيم التحويل دائماً بتوجيه أتباعهم لإيجاد حل للمشكلات بطريقة منطقية بدلاً من الحلول التقليدية. هذا الموقف يجعل المرؤوسين أكثر إبداعاً، حاسماً ومنطقياً (Rui Gomes, 2014:15).

ث. الاعتبار الفردي:

وتعني تلبية ودعم الاحتياجات الفردية للمتابعين (Chou, 2019:57). يحضر القائد حاجة كل متابع إلى الإنجاز والنمو من خلال العمل كمدرّب أو مرشد. يحاول القائد خلق فرص تعلم جديدة في مناخ داعم وبالتالي، يظهر القائد قبولاً للاختلافات الفردية، ويوفر التشجيع لبعض المتابعين وأنماط معايير العمل للآخرين، ويوفر استقلالية لأولئك الذين يتمتعون بمزيد من الخبرة. وبهذه الطريقة، ينشئ القائد عمليات تبادل ثنائية الاتجاه للتواصل مع المتابعين، ويعتمد أسلوباً نشطاً للاستماع، ويقوم بتقويض المهام لتطوير مهارات المتابعين. هذه النوعية من القادة تلهمهم للتدريب وتدريب المرؤوسين وتحفزهم على الحصول على الخبرات. الزعيم يولي اهتماماً على المستوى الفردي. يشعر المتابعين بالسعادة والراحة عندما يتم توجيههم بشكل فردي (Rui Gomes, 2014:15).

إنهم يشعرون بالقدرة على هذا الفعل. يعمل القادة كمدرّب للفريق بأكمله الذين يقومون بتدريبهم لتحقيق أهداف وأهداف الشركة التي يمكن أن تمكن المتابعين من الاعتراف والمكافآت في صورة أموال وأجور رمزية. التواصل المباشر بين القائد والأتباع يشجعهم على أن يكونوا مثيرين لبيئة العمل. هذا البعد من القيادة يعزز قدرة القائد على إيلاء المزيد من الاهتمام للمتابعين، ونقل عمل المشروع إليهم ويشعرون بأنهم يمكنهم الحصول على المزيد من الخبرة من خلال القيام بهذا الإجراء (Ahmad, et.al., 2014:15).

من الناحية النظرية، يقدم القادة التوجيه للأشخاص الذين يقودونهم من حيث سلوك القيادة، يتميز القادة التحويليون بالتأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والنظر الفردي. من خلال هذه السلوكيات، يجعل القادة التحويليون المتابعين أكثر وعياً بأهمية وقيم نتائج المهمة، وينشطون احتياجاتهم العليا، ويحثهم على تجاوز المصلحة الذاتية من أجل المنظمة (Chou, 2019:59).

الفاعلية التنظيمية:

١. مفهوم وأهمية الفاعلية:

مفهوم الفاعلية التنظيمية أساسي في جميع المناقشات المتعلقة بطبيعة المنظمات مع ذلك، غالباً ما يختلف الباحثون حول كيفية تعريفه وتشغيله. على سبيل المثال، تم مساواته بنجاح في تحقيق أهداف المنظمة، واستخدام موارد الفرد بكفاءة والأداء الجيد في السوق، تُعرّف الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة الشركة على تقديم قيمة أكبر للمستهلكين مقارنةً بمنافسيها (Arnett, et.al., 2018:286). وتعرف الفاعلية التنظيمية هي مدى فاعلية المنظمة في تحقيق النتائج التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، عن طريق استخدام موارد معينة، لأهدافها دون استنزاف مواردها ودون فرض ضغوط لا مبرر لها على أعضائها و/أو مجتمعها (Manzoor, 2011:38). فإن أهداف المنظمة لا يصعب تحديدها في بعض الأحيان فحسب، ولكن قد يكون من الصعب ترجمة الأهداف المجردة إلى تدابير موضوعية. فكرة أن الفاعلية تكمن في القدرة على اكتساب واستغلال الموارد للحفاظ على بقاء المنظمة وعملها (Eisinger, 2002:118). تتضمن إحدى استراتيجيات تحسين الفاعلية التنظيمية تطوير العمليات والإجراءات التي تعزز قدرة المنظمة على تكيف عروضها مع احتياجات العملاء (Arnett, et.al., 2018:286).

٢. معايير الفاعلية:

وضع معايير الفاعلية المتباينة وتوليدها بشكل تحدياً كبيراً ما لم يتم استخدام التصنيف البار. نشق ثلاث فئات للفاعلية تتوافق مع التصنيفات الحالية لدمج معايير الفاعلية المستخدمة في الأبحاث السابقة بإيجاز. تتكون معايير مواقف الموظفين من إدراك الموظفين تجاه المؤسسة، مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. تمثل معايير الفاعلية التشغيلية المنتجات والعمليات المبتكرة للمؤسسات بالإضافة إلى جودة المنتج والخدمة. تشمل معايير الفاعلية المالية سعي المنظمات إلى اتخاذ تدابير خارجية للنجاح، مثل النمو (أي الزيادة في الإيرادات و/أو عدد الموظفين) والربحية. من الواضح أن هذه الفئات مرتبطة وهي أكثر ملاءمة للمنظمات غير الهادفة للربح (Hartnell, et.al., 2011:680).

وتضمنت مؤشرات تقييم الفاعلية المداخل الآتية: (Daft, 2010:76-80)

- أ. **مؤشرات الهدف:** ويشمل هذا المدخل عدة مؤشرات منها "الربحية، والحصة السوقية، والنمو، والمسؤولية الاجتماعية، وجودة المنتج لقياس الفاعلية التنظيمية".
- ب. **المؤشرات على أساس الموارد:** يقصد به إمكانية المنظمة في الحصول على الموارد المختلفة وذات القيمة من البيئة؛ وقدرة اتخاذ القرار في المنظمة وقدرة المديرين على استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة، والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية.
- ت. **مؤشرات العمليات الداخلية:** يهتم برضا العاملين، ومؤشرات قياس الفاعلية، وهو توفير جو عمل ايجابي، وكفاءة تشغيلية، واتصال وعمودي وأفق، وتطوير العاملين.
- ث. **وهناك مقياس رابع للفاعلية:** يستند أيضاً إلى معايير الجودة، ويسعى إلى قياس قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها (Eisinger, 2002:120).

ثالثاً: الجانب العملي للبحث:

استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث:

١. المتغير المستقل (القيادة التحويلية): يبين الجدول (2) الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لاجابات افراد العينة لمتغير القيادة التحويلية، إذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي الموزون (3.4900) بانحراف معياري (0.55635) وهو أعلى من الوسط المعياري الذي قيمته (3) ما يشير إلى وجود أبعاد القيادة التحويلية في الهيئة بمستوى فوق المتوسط.

الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	أولاً: التأثير المثالي (الكاريزما)			
١	يتمتع القائد بقوة الشخصية والثقة بالنفس مما يثير اهتمام الآخرين.	3.7400	.75078	موافق
٢	يتمتع القائد بمستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي.	3.7000	.78895	موافق
٣	يمتلك القائد خبرة كافية تؤهله في مواجهة المواقف الصعبة	3.3800	.72534	محايد
٤	يشجع القائد الأفراد الموظفين على التعبير عن أفكارهم بثقة عالية.	3.6200	.87808	موافق
٥	يتجاوز المدير المصلحة الشخصية من أجل المصلحة العامة.	2.9400	1.03825	محايد
	المعدل العام	3.6100	.61271	موافق
	ثانياً: الدافعية الإلهامية			
١	يهتم القائد بنشر روح الفريق والحماس في العمل.	3.4400	.99304	موافق
٢	يمنح القائد المكافآت المادية والمعنوية لتحقيق الأهداف.	3.2000	.78246	محايد
٣	يركز القائد على منح الموظف الشعور بأهميته وأهمية العمل الذي يقومون به.	3.5200	.73512	موافق
٤	يعبر القائد عن تقديره لاداء موظفيه.	3.5800	.78480	موافق
٥	يحفز القائد بشكل مستمر لتحقيق ما هو مطلوب.	3.5200	.86284	موافق
	المعدل العام	3.4350	.66011	موافق
	ثالثاً: الإستشارة الفكرية			
١	ينشر القائد روح الإبداع والإبتكار في العمل.	3.2600	.94351	محايد
	يدعم القائد الأساليب الجديدة لتطوير أساليب انجاز العمل.	3.4600	.86213	موافق
	يأخذ القائد بمقترحات المرؤوسين عند تقديمهم لأفكار جديدة.	3.6000	.83299	موافق
	يصف القائد الصعوبات التي تواجه العمل على إنها معوقات يمكن حلها.	3.2600	.89921	محايد
	يشجع المدير التفكير الإبداعي في حل المشاكل وأخذ وجهات نظر مختلفة لحل المشاكل.	3.5000	.88641	موافق
	المعدل العام	3.3950	.69269	موافق
	رابعاً: الإعتبار الفردي			
١	يقدر القائد الموظفين الذين ينجزون أعمال جيدة.	3.7000	.64681	موافق
٢	يحترم القائد قرارات الموظفين.	3.4000	.80812	موافق
٣	يشارك القائد في المناسبات الاجتماعية والشخصية في الهيئة.	3.3600	.82709	محايد
٤	يعطي القائد أهمية للأفراد الذين لديهم قدرات متميزة.	3.6200	.98747	موافق
٥	يساعد الموظفين في تطوير جوانب القوة لديهم.	3.4400	.81215	موافق
	المعدل العام	3.5200	.63254	موافق
	المعدل العام لبعد القيادة التحويلية	3.4900	.55635	موافق
	الفاعلية			
١	الأهداف واضحة لكل المستويات في الشركة.	3.2000	.85714	محايد
٢	توجه الشركة سلوك أفرادها نحو تحقيق الأهداف.	3.1800	.84973	محايد

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
٣	خطط الهيئة واضحة ومحددة لكل الاعمال والأنشطة.	3.3200	.91339	محايد
٤	يشارك الموظفون عند وضع الاهداف يتم إنجاز الأعمال وفق العملية التخطيطية المعدة سابقاً.	3.4600	.76158	موافق
٥	المرونة عند وضع الخطط بحيث تتلائم مع بيئة العمل.	3.4000	.88063	موافق
٦	يوجد استثمار افضل للموارد في العمل.	2.8600	.90373	محايد
٧	تستخدم الهيئة تكنولوجيا المعلومات في العمل.	3.4200	.88271	موافق
٨	يوجد اتصال بين مختلف المستويات الادارية لتبادل المعلومات الضرورية.	3.4200	1.01197	موافق
٩	يمكن الحصول على المعلومات التي يحتاجها الموظفون بسهولة.	3.0000	1.01015	محايد
١٠	توجد انظمة رسمية يعمل الموظفون بموجبها.	3.3400	.89466	محايد
١١	يوجد نظام تدريب كفوء وفعال في الهيئة.	3.0600	.97750	محايد
١٢	يوجد تعاون مشترك بين الموظفين في العمل.	3.3000	.90914	محايد
١٣	تتلقى تحفيز معنوي من قبل المشرفين عليك في العمال لقاء ما تنجز من مهام موكلة إليك.	3.3200	.76772	محايد
١٤	تمتلك الهيئة المؤهلات العلمية من الموظفين بما تناسب عملها.	3.4600	.73429	موافق
١٥	تؤخذ المقترحات التي يقدمها الموظفون حول العمل.	3.3000	.86307	محايد
١٦	لدى الهيئة قدرات متميزة في الاحتفاظ بالعاملين من ذوات المعرفة والخبرة العالية.	3.3000	.90914	محايد
١٧	يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية.	3.3800	.80534	محايد
١٨	تعد الثقة المشتركة والانسجام بين الموظفين والإدارة هي من سمات هيئتنا.	3.3800	.85452	موافق
١٩	هناك تجديد وتطوير في مختلف المهامات باستمرار بما ينسجم مع مستجدات العمل.	3.2200	.88733	محايد
٢٠	لدى أفراد الهيئة فهم عالٍ لمعايير الأداء بسبب شعورهم العالي بالانتماء.	3.1000	.93131	محايد
٢١	يوجد متابعة من قبل المدير لأداء العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم	3.7000	.67763	موافق
	المعدل العام للفاعلية التنظيمية	3.2914	.62819	محايد

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

أما على صعيد الأبعاد الفرعية لمتغير القيادة التحويلية فقد حقق البُعد (التأثير المثالي) أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.6100) بانحراف معياري (0.612)، يليه بُعد (الاعتبار الفردي)، إذ بلغ وسطها الحسابي الموزون (3.5200) بانحراف معياري (0.63254)، وبعدها بُعد (الدافعية الالهامية والاستثارة الفكرية) على التوالي، والتي سيتم تناولها بالتفصيل وكالاتي:

أ. **التأثير المثالي (الكاريزما):** حصل هذا البُعد وسطاً حسابياً موزون (3.6100) وانحراف معياري (6.1271). وكان الاتجاه العام لهذا البُعد هو موافق، ما يشير إلى وجود التأثير المثالي والكاريزما لدى القيادات الإدارية في الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل. فقد حصلت الفقرة (1) أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.7400) بانحراف معياري (7.5078). ما يشير ذلك الى "تمتع القائد في الهيئة بقوة الشخصية والثقة بالنفس مما يثير اهتمام الآخرين" أما الفقرة (5) حصلت أقل وسط حسابي (2.9400) بأعلى انحراف معياري (1.03825) يشير إلى تباين الآراء حول تجاوز المدير المصلحة الشخصية من أجل المصلحة العامة. أما الفقرة (3) فقد

حصلت أقل انحراف معياري (72534). ما يشير إلى الاتفاق حول امتلاك القائد الخبرة الكافية لما تؤهله في مواجهة المواقف الصعبة.

ب. **الدافعية الالهامية:** حقق هذا البُعد وسط حسابي موزون (3.4350) وانحراف معياري (66011)، أعلى من وهو الوسط الفرضي (3) ما يشير إلى وجود الدافعية الالهامية بمستوى فوق المتوسط، إذ أن الاتجاه العام للإجابات كان موافق. حصلت الفقرة (4) أعلى وسط حسابي موزون (3.5800) وانحراف معياري (78480). ما يشير إلى تعبير القائد عن تقديره لأداء موظفيه. أما أقل وسط حسابي كانت للفقرة () إذ بلغ (3.2000) بانحراف معياري (0.78246) ما يشير إلى ضرورة زيادة الاهتمام بمنح المكافآت المادية والمعنوية للتشجيع على العمل و لتحقيق الأهداف. أما أعلى انحراف معياري فكان للفقرة (1) إذ بلغ (99304). ما يشير إلى تباين الآراء حول نشر روح الفريق والحماس في العمل. أما أقل تشتت فكان لفقرة (3) المتمثلة بـ"يركز القائد على منح الموظف الشعور بأهميته وأهمية العمل الذي يقومون به" إذ بلغ انحرافها المعياري (73512).

ت. **الإستثارة الفكرية:** حقق هذا البُعد وسط حسابي موزون (3.3950) وانحراف معياري (69269)، أعلى من وهو الوسط الفرضي (3) ما يشير إلى وجود هذا البُعد بمستوى فوق المتوسط، إذ أن الاتجاه العام للإجابات كان موافق. حصلت الفقرة (3) أعلى وسط حسابي موزون (3.6000) وبأقل انحراف معياري (83299). ما يشير إلى اتفاق عينة البحث إلى أن القائد يأخذ بمقترحات المرؤوسين عند تقديم أفكار جديدة. أما أقل وسط حسابي كانت للفترتين (1)، (4) إذ بلغ (3.2600) بانحراف معياري (94351)، (89921). على التوالي ما يشير إلى ضرورة زيادة الاهتمام بنشر روح الابداع والابتكار في العمل، ووصف الصعوبات في العمل على أنها معوقات يمكن تجاوزها وحلها. ويتضح من الجدول أيضاً إن الفقرة (1) حصلت على أعلى تشتت ما يشير إلى تباين آراء العينة.

ث. **الإعتبار الفردي:** حقق هذا البُعد وسط حسابي موزون (3.5200) وانحراف معياري (63254)، أعلى من وهو الوسط الفرضي (3) ما يشير إلى وجود الاعتبارات الفردية بمستوى جيد، إذ أن الاتجاه العام للإجابات كان موافق. حصلت الفقرة (1) أعلى وسط حسابي موزون (3.7000) بأدنى انحراف معياري (64681). ما يشير إلى اتفاق العينة إلى أن القائد يقدر عمل الموظفين الذين ينجزون أعمال جيدة. أما أقل وسط حسابي كانت للفقرة (3) إذ بلغ (3.3600) بانحراف معياري (82709). ما يشير إلى ضرورة زيادة الاهتمام بمشاركة المناسبات الاجتماعية والشخصية. أما أعلى انحراف معياري فكان للفقرة (4) إذ بلغ (98747). ما يشير إلى تباين الآراء حول إعطاء القائد أهمية للأفراد الذين لديهم قدرات متميزة.

٢. المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية):

حقق هذا المتغير بشكل عام وسطاً حسابياً موزوناً (3.2914) وانحراف معياري (62819). وهو أعلى بقليل من الوسط الفرضي (3) ما يشير إلى الفاعلية في الهيئة هو بمستوى متوسط. أما على صعيد الفقرات كانت الأوساط الحسابية في جميع الفقرات تقريباً متقاربة تقع بين (2.8600-3.7000)، سجلت الفقرة (21) أعلى وسط حسابي بلغ (3.7000) بأدنى انحراف معياري (67763)، ما يشير إلى اتفاق العينة بوجود متابعة من قبل المدير لأداء العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. أما الفقرة التي تليها أي بالمرتبة الثانية فقرة (4،14) إذ بلغ الوسط (3.4600) بانحراف معياري (76158، 73429). مما يشير امتلاك الهيئة مؤهلات علمية من الموظفين مما (٢٢٥)

ساعد ذلك على إمكانية مشاركة الموظفين عند وضع الأهداف. أما أدنى وسط حسابي موزون كان للفقرة (6) بلغ (2.8600) ما يشير إلى ضرورة زيادة استثمار الموارد في العمل. أما الفقرة (8) فقد سجلت أعلى انحراف معياري مما يشير إلى تشتت الآراء فيما يتعلق بوجود اتصال بين المستويات الإدارية.

٣. اختبار علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية والفاعلية:

يبين الجدول (3) علاقات الارتباط بين متغيري البحث المتغير المستقل القيادة التحويلية (x) والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية (y)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.801). ويعد ارتباط إيجابي قوي عند مستوى معنوية (0.000). ويشير هذا اهتمام الهيئة العامة بالقيادة التحويلية لتحقيق الفاعلية التنظيمية وتحقيق الأهداف ولمتابعة سير العمل.

الجدول (3) علاقات الارتباط بين متغيري البحث (القيادة التحويلية X) و(الفاعلية Y)

المتغيرات		القيادة التحويلية
Spearman's rho	الفاعلية	Correlation Coefficient
		Sig. (2-tailed)
		N
		.801**
		.000
		50

** علاقة الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

أما علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية للقيادة التحويلية والفاعلية كانت كما مبين في الجدول (4) الآتي:

الجدول (4) علاقات الارتباط بين متغيرات القيادة التحويلية

(التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والفاعلية

القيادة التحويلية	الاعتبار الفردي	الاستثارة الفكرية	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي	متغيرات القيادة التحويلية
.801**	.723**	.859**	.698**	.573**	ارتباط
.000	.000	.000	.000	.000	معنوية Sig.
50	50	50	50	50	N

** علاقة الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول (4) وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرات الفرعية للقيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية، إذ حقق متغير الاستثارة الفكرية أقوى علاقة ارتباط إيجابي بلغ (0.859). عند مستوى معنوية (0.000) مع الفاعلية التنظيمية ما يوضح أهمية هذا المتغير في تحقيق الفاعلية. أما أقل ارتباط كان مع التأثير المثالي (الكاريزما) والفاعلية إذ بلغ (0.573). ما يشير إلى أن الكاريزما تساهم بمستوى مقبول في تحقيق الفاعلية. وبذلك تقبل فرضية "وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والفاعلية التنظيمية).

٤. إيجاد الأثر بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية:

يبين الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار بين متغيري البحث (القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية)، إذ بلغت R^2 (0.658). وتُشير إلى وجود علاقة طردية موجبة معتدلة بين المتغيرين

القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية، وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بالقيادة التحويلية سيؤدي إلى تحقيق الفاعلية بنسبة (65.8%) أما النسبة الباقية هي متغيرات أخرى لم تؤخذ في البحث أو متغيرات عشوائية.

الجدول (5) اختبار أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)

المتغيرات	R	R Square	F	T	B	Sig.
القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية (ككل)	.811 ^a	.658	92.171	9.601	.916	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

ويتضح من الجدول (5) إن قيمة معامل الانحدار (β) (.916) والذي يدل على أن زيادة القيادة التحويلية وحدة واحدة، سيؤدي ذلك إلى زيادة الفاعلية بنسبة (91.6%) وهو تأثير قوي ومعنوي.

$$\hat{y} = .096 + .916X$$

أنموذج الانحدار البسيط

أما قيمة $t=9.601$ التي تعد قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.676)، عند مستوى معنوية (0.05)، ودرجتي حرية (1,48)، فضلاً عن قيمة ($F=92.171$)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.3141).

وبهذا تقبل فرضية "وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية".

رابعاً: الاستنتاجات:

- وجود علاقة ارتباط معنوية وأثر بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية.
- أظهرت نتائج البحث إن المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) ترتبط بعلاقات ارتباط جيدة ذو دلالة معنوية مع الفاعلية التنظيمية (إجمالاً)، وذلك يعود إلى أهمية هذه المتغيرات الفرعية لإدارة الهيئة وتحقيق الفاعلية.
- واقع القيادة التحويلية في الهيئة هو بمستوى فوق المتوسط، إذ أظهرت النتائج وجود التأثير المثالي والكاريزما لدى القيادات الإدارية بالمرتبة الأولى أما الاعتبارات الفردية احتلت المرتبة الثانية، وهذا يدعم تحقيق الفاعلية في أعمال الهيئة.
- قلة تفعيل نظام المكافآت المادية والمعنوية لتحقيق الأهداف في الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل.
- يأخذ القائد أحياناً بمقترحات المرؤوسين عند تقديم أفكار جديدة.
- امتلاك الهيئة مؤهلات علمية من الموظفين مما ساعد ذلك على إمكانية مشاركة الموظفين عند وضع الأهداف.

خامساً: التوصيات:

- زيادة الاهتمام بنمط القيادة التحويلية ونشر ثقافتها من خلال الندوات والورش والدورات لتوضيح أهمية وتأثير هذا النمط في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- تفعيل نظام المكافآت وذلك بمنح المكافآت المادية والمعنوية للتشجيع على العمل ولتحقيق مستوى عالٍ من الأداء.

٣. ضرورة زيادة الاهتمام بمشاركة المناسبات الاجتماعية والشخصية.
٤. إعطاء القائد أهمية أكبر للأفراد الذين لديهم قدرات متميزة، وتمييزهم عن بقية العاملين لتشجيعهم على العمل.
٥. تفويض الصلاحيات للعاملين لمختلف المستويات الإدارية ما يشجع روح المبادرة الفردية والعمل بفاعلية.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

١. إسماعيل، رضا مصيلحي أحمد، (2020)، "تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة"، المجلة العربية للإدارة، مج 40، ع- 4.
٢. دوسة، حسين، (2007) " دور ادارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية " Journal of Economics and Administrative Sciences, 13(47), p. 164. doi: 10.33095/jeas.v13i47.1195.
٣. الصانع، إيمان سالم عودة. (2013). "أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية : دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية لافارج". (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

4. Ahmad, Farid, Abbas ,Tasawar & Latif, Shahid & Abdul Rasheed , (2014) " Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector" Journal of Management Policies and Practices, Vol. 2, No. 2, pp. 11-25.
5. Arnett, D. B., Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2018). Two paths to organizational effectiveness – Product advantage and life-cycle flexibility. Journal of Business Research, 84(November 2017), 285–292. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.010>
6. Amir Saeed, Shahbaz Ahmad, Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab, European Journal of Business and Management, Institute of Administrative Sciences, University of the Punjab, Lahore, Pakistan, Vol 4, No.21, 2012, p 151.
7. Chou, P. (2019). Transformational leadership and attitude toward enterprise resource planning system: A perspective of organizational change. International Journal of Information Technology Project Management, 10(1), 55–71. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2019010104>
8. Daft, Richard L., (2010) " Organization Theory and Design", South-Western, Cengage Learning United States of America, 10th edition, , 76-80
9. Eisinger, P. (2002). Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31(1), 115–130. <https://doi.org/10.1177/0899764002311005>
10. Elaine Sorensen Marshall, (2011), " Transformational leadership in nursing" , Springer Publishing Company, United States of America, P03.
11. Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. Journal of Leadership and Organizational Studies, 27(1), 98–111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>
12. Foulkes-Bert, D., Volk, F., Garzon, F., & Pride, M. (2019). The Relationship between Transformational Leadership Behavior, Adult Attachment, and God Attachment. Journal of Psychology and Theology, 47(1), 20–33. <https://doi.org/10.1177/0091647118795181>
13. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. Journal of Applied Psychology, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>

14. Hunt, S. D. (2010). Marketing theory: Foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory. Armonk, NY: M.E. Sharpe
15. Manzoor, Q.-A. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. Business Management and Strategy, 3(1), 36–45. <https://doi.org/10.5296/bms.v3i1.904>
16. Rui Gomes, A. (1993). Transformational Leadership: Theory, Research, and Application To Sports. Smoll & Smith, December, 2–63.
17. Sendjaya, S. (2019). Leading for high performance in Asia: Contemporary research and evidence-based practices. In Leading for High Performance in Asia: Contemporary Research and Evidence-Based Practices. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-6074-9>

