



## مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية

ندى بنت سلطان السلطان

طالبة دراسات عليا

د. عبد الرحمن بن عبد الله الشمري

أستاذ مساعد - قسم الإدارة العامة

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) بالمؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق في المملكة العربية السعودية، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها. وقد تم اتباع المنهج المسحي الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة باستثناء القيادات الإدارية، في حين تم توزيع (200) استبانة كعينة للدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن القيادات الإدارية في المؤسسة تمارس القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة بدرجة كبيرة. كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو ممارسة بُعد الاعتبار الفردي وفقاً لمتغير الخبرة، والدورات التدريبية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها: الاهتمام بالقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وتطبيقها في المنظمات؛ لما لها من أثر كبير على تحفيز العاملين ومعرفة الطريقة المثلى للتعامل معهم وإدارتهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، كما أوصت الدراسة بضرورة تأهيل وتدريب القيادات في صوامع الغلال ومطاحن الدقيق ليكونوا أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة وأكثر قدرة للتأثير في الموظفين لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، ممارسات القيادة التحويلية.

### المقدمة

يعيش العالم اليوم في عصر يشهد تغيرات كبيرة في جميع المجالات، حيث نعيش عصر السرعة والمفاجأة وعدم الاستقرار ولاسيما في المنظمات المختلفة.

وفي ظل هذه المتغيرات التي تواجهها الهيئات والمؤسسات الحكومية تظهر الحاجة إلى وجود قيادات قادرة على التعامل مع هذه التحديات ومع البيئة التنافسية، من خلال إعادة النظر في الأساليب القيادية، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تشجع على الإبداع والابتكار والتجديد، فبمقدار نجاح القيادات الإدارية في توظيف واستخدام المفاهيم الحديثة للإدارة يكون نجاحها وقدرتها على تطوير أداء وإنتاجية المنظمة.

ومن الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة وقيادة المنظمات القيادة التحويلية لما تقوم به من تغيرات في المنظمات وما نعمل عليه من إقناع للمرءوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الشخصي والاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي (العامري، 2002).

لذا، ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية ومدى ممارستها بأبعادها المختلفة من قبل القيادات الإدارية في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق في المملكة العربية السعودية.

\* تم تسلم البحث في ديسمبر 2015، وقيل للنشر في أغسطس 2018.

\* يشكر الباحثان «عمادة البحث العلمي» بجامعة الملك سعود، ممثلة بمركز البحوث بكلية إدارة الأعمال على دعمها المالي لهذا البحث.

## مشكلة الدراسة

شكلت التغيرات التي يشهدها العالم في المجالات المختلفة - ولاسيما في الثورة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات - عبئاً وضغوطاً كبيره على الشركات والمنظمات والعاملين فيها، مما أدى إلى احتدام المنافسة بين الشركات في القطاعات المختلفة. وقد أبرزت هذه الضغوط حاجة المنظمات إلى استخدام أساليب إدارية حديثة تساهم في تلبية احتياجات المنظمة والعاملين فيها كأسلوب القيادة التحولية والتي تتصف بالقدرة العالية على إدارة الضغوط والتحديات التي تواجه المنظمة من خلال التركيز على الابتكار، والإبداع، والتطوير لمواكبة التغيرات المتسارعة.

وتعد المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق من المؤسسات الكبيرة والمهمة في المملكة العربية السعودية، وهي ليست بمنأى عن المتغيرات الداخلية والخارجية التي تستدعي قيادات تمتلك مهارات وقدرات من نوع خاص لمواجهتها وإدارتها بكفاءة.

لذا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو مدى ممارسة القيادات الإدارية في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق للقيادة التحولية بأبعادها المختلفة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تجاه ممارسة أبعاد القيادة التحولية لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق، تعزى إلى المتغيرات التالية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق عدة أهداف، وهي كما يلي:

- 1- التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق للقيادة التحولية بأبعادها من وجهة نظر العاملين.
- 2- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تجاه ممارسة أبعاد القيادة التحولية لدى القيادات الإدارية تُعزى إلى متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

## أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تؤديه القيادة التحولية في المنظمات بشكل عام من خلال السعي إلى إثارة الأفراد وتحفيزهم، والاستفادة المثلى من طاقاتهم في تحسين أداء المنظمات وتبادل الخبرات بين العاملين والتفاعل بينهم.

كما إن أهمية الدراسة تأتي من التعرف على مدى ممارسة القيادة التحولية من قبل القيادات في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق، للمساهمة في تقديم توصيات يؤمل بأن تكون مفيدة لمتخذ القرار في هذه المؤسسة تُساهم في إدارة الضغوط والتحديات التي تواجهها، من خلال القيادة التحولية واستخدامها بالشكل المناسب الصحيح من قبل القيادات، كما تظهر أهمية الدراسة من خلال المساهمة في إثراء المكتبة العربية حول موضوع الدراسة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم القيادة والقيادة التحولية

تعتبر القيادة جزءاً مهماً من العملية الإدارية داخل المنظمات لما لها من تأثير مباشر بشكل إيجابي أو سلبي، حيث تعرف القيادة بأنها هي أكثر العمليات تأثيراً على التحفيز والروح المعنوية للأفراد، مما يظهر على أدائهم ورضاهم، وبالتالي تؤثر على الأهداف الأساسية لأي منظمة، وهي الإنتاجية بكفاءة وفعالية (عباصرة، 2006).

وتعرّف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (النمر وآخرون، 2011)، ويتفق معه (القحطاني، 2001) حيث يرى أن القيادة هي «قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة»، بينما يرى (السلي، 1996) أن القيادة الإدارية هي مهمة رسمية لتنظيم، وتنسيق جهود، وأنشطة المرءوسين في مختلف المستويات والأوقات. كما تُعرّف القيادة التحويلية بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة الآخرين وتحرير طاقاتهم الكامنة وتوجيهها في الاتجاه المرغوب (Bass & Avolio, 1994).

ويمكن القول بأن جميع التعريفات السابقة تتفق على أن جوهر القيادة يتمثل في عملية التأثير الفعال في الآخرين، وتوجيه سلوك العاملين لتحفيزهم وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف المحددة.

## أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. كما تبرز أهمية القيادة في الجانب التنظيمي من خلال الدور الذي يقوم به المدير القائد، فهو لا يقتصر على إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها، وإنما يتعدى ذلك إلى تزويد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويرفع روحهم المعنوية، لما يغرس في نفوسهم من حب التعاون والعمل المشترك، وتكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري ومرءوسيه، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل (كنعان، 2002).

في حين يرى الباحثان أن الجانب الاجتماعي للقيادة يبرز من خلال تعزيز العلاقة والتفاؤل بين الأفراد والعاملين وتوجيههم إلى الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية التي تعمل على ترسيخ الجانب الاجتماعي فيما بينهم.

## القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أحدث نظريات القيادة، ويُعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا العصر، ومن أكثرها قدرة على مواجهة تحدياته، وقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية في عام (1978) على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns)، ثم توالى الجهود في هذا المضمار من قبل العديد من الباحثين والعلماء؛ ففي عام (1985) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة (العمرى، 2008). وخلال عقد التسعينيات من القرن العشرين تزايدت أدبيات القيادة التحويلية، وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة، وتوصل باس Bass من خلال مراجعته لبحوث القيادة للفترة من عام 1981 إلى 1990 إلى أن غالبية هذه البحوث تركز على دور نظريات القيادة التحويلية في المستويات القيادية العليا أو الإدارة التنفيذية (العمرى، 2009).

ومن أبرز تعريفات الإدارة التحويلية أنها مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرءوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهواري، 1996)، وقد أشار (Burns, 1978) إلى أن القيادة التحويلية: «هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة». كما تعرفها (كنسار، 2004) أنها: «مجموعة من القدرات يتصف بها القادة لإحداث التفاعل بينهم وبين المرءوسين، وبما يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وبالتالي تحقيق التغيير المطلوب بصورة فاعلة».

ويرى الباحثان أن القيادة التحويلية نمط قيادي حديث يقوم على قدرة القائد على الارتقاء بمستوى مرءوسيه وخلق البيئة المناسبة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء لتحقيق الأهداف المحددة.

## أهمية القيادة التحويلية

تنبع أهمية القيادة التحويلية من تفوقها على بقية الأنماط السائدة من القيادة والتي تركز على التبادل والمقايضة أو ما يطلق عليه بعض الباحثين القيادة الإجرائية (التبادلية)، ويظهر ذلك في آراء عدد من الباحثين والمفكرين، ومنها ما أكدته Burns (الهلاي والشربيني، 2001) من أن القيادة تتركز في نمطين رئيسيين هما:

الأول: يطلق عليه القيادة الإجرائية، وهو عملية يسعى القائد من خلالها إلى تبادل الخدمات والوظائف مع مرءوسيه، أي أنها تمثل علاقة تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً.

الثاني: يطلق عليه القيادة التحويلية، وهو نمط يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع لدى التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود.

وهذا يؤكد الحاجة للانتقال من القيادة التقليدية التي تقوم بدور المحافظة والاستقرار والضبط إلى القيادة الحديثة القادرة على الانتقال والتحول إلى منظمات قادرة على التفاعل مع متطلبات العصر، من خلال القيادة التحويلية، التي تتمتع بالجاذبية والإلهام وثقة التابعين، وقدرتها على الاستثارة العقلية للعاملين، والاهتمام برغباتهم واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى دافعية أقوى للعمل والإنتاجية.

## أبعاد القيادة التحويلية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة التحويلية، فمنهم من يري أنها أربعة أبعاد، ومنهم من يرى أنها ستة أبعاد، ويمثل الرأي الأول (Bass & Avolio, 1994)، حيث قدما نموذجاً يتضمن أربعة عناصر أساسية للقيادة التحويلية، وهي على النحو التالي:

- الجاذبية (التأثير المثالي): وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، ويهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة. أي مقدرة القائد على ربط العاملين معه بقيم سامية وواقعية قابلة للتطبيق تجعله يوجه سلوكهم لأداء العمل بدافع داخلي رغبة في جودة الأداء، لا رهبة من عقوبة أو ما شابه ذلك.

- الحفز الإلهامي: وفيها يمثل القادة رموزاً لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم. أي مقدرة القائد على تحفيز العاملين وإلهامهم بالمحفزات المناسبة من أجل تحقيق أقصى درجات إثارة الجهد والاهتمام، وتسخير الجهد المثار في صالح العمل.

- الاستثارة الفكرية: ويهتم القادة التحويليون بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرائق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح. أي أن القادة يستثيرون القدرات العقلية لأتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين، ويستمر ذلك الأثر الفكري السلوكي إلى ما بعد انتهاء الموقف لتحفيز الدوافع وتوجيهها نحو تكرار السلوك من خلال الوعي العقلي والإدراك الذهني للعمل.

- الاعتبار الفردي: أي أن يتعامل القائد مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، ولكن بعدالة. فالاعتبارات الفردية تعني مراعاة أحوال العامل وحاجاته في كل الظروف، وعدم اضطراجه أن يظلمها بنفسه، وذلك ليسد القائد حاجات العامل التي تشغل باله عن التركيز في أداء العمل وحسن إتقانه.

أما الرأي الثاني فيمثلته «هيرليجل وزملاؤه» حيث يرون أن مفهوم القيادة التحويلية يتكون من ستة أبعاد، وهي كما يلي (العامري، 2001):

- القدرة على التركيز والانتباه: أي التمتع بالقدرة على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، ويرافق ذلك تركيز كبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد أوليات للأشياء التي يقوم بها ويعملها، ويسعى إلى جعل الآخرين يتبنونها.

- تحمل المخاطرة: أن يكون للقائد موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة، ويرفض الوضع القائم

غير الملائم، ويواجه الحقيقة ولو كانت مؤلمة، ولا يسعى لحماية نفسه من الفشل، لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يستفيد منها في تقويم وتطوير ممارساته.

- الثقة بالنفس والآخرين: يثق القائد التحويلي بالآخرين ويثقون به بعيداً عن التسلط والاستبداد، فحرصه على تحقيق الأهداف لا ينسبه إحساسه بالآخرين وتفويض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في صنع القرارات، ويضع القائد التحويلي لنفسه مجموعة من المبادئ ليسترشدها في أعماله.
- احترام الذات: يعتمد هذا البعد على مجموعة من القيم والمثل الأساسية للقائد والتي في ضوئها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته، ويؤمن بأن الفعل أبلغ من القول، كما إن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير.
- القدرة على الاتصال: أي أن يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على الحلم والتصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة أحلامه وتصوراتهِ إلى واقع، وهو يتمتع مع ذلك بقدرة على الاتصال تمكنه من توصيل المعنى للآخرين، منطلقاً من رؤية واضحة لما يريد أن يعمل.
- الإحساس بالآخرين: أي أن يسعى القائد التحويلي في هذا البعد إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى، من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، كما يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين أفراد الجماعة ورفع الروح المعنوية بينهم.

ويرى الباحثان أن رأي (Bass & Avolio) هو الأكثر مناسبة ووضوحاً، حيث يتجلى التأثير المثالي في أن يكون القائد قدوة حسنة لأتباعه ويحظى باحترامهم، وتتمثل الدافعية المستوحاة في قدرة القائد على تحفيز العاملين بدمجهم في أهداف المنظمة وجعلهم جزءاً منها، أما الاستثارة العقلية فتتمثل في تشجيعهم على الإبداع والتفكير في حل المشكلات بطرق مبتكرة وعقلانية، أما الاعتبار الفردي فهو الاهتمام بحاجاتهم الفردية وتفهم مشكلاتهم ومحاولة مساعدتهم. وبناء على ما سبق ولأغراض هذه الدراسة سوف يتم تبني نموذج (Bass & Avolio) ذي الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية التي تم ذكرها هنا.

## خصائص القائد التحويلي

- من خلال البحث في مجال القيادة ذكر (Devanna, 1990) سبع خصائص للقيادة التحويلية، وهي:
- وكيل تغيير: يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة وملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير.
  - التشجيع: القادة التحويليون مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة، فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع.
  - الانفتاح والإيمان بالتابعين: يتسم القائد التحويلي في علاقته بالتابعين بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر، ويعمل ما يستطيع لتمكينهم كلما أمكن.
  - القيادة بالقيم: يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم.
  - التعليم المستمر: يسعى القادة التحويليون لتعلم الدروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية، وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية.
  - القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية: القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات-تقريباً- التي يجدون أنفسهم فيها، يأخذون في الحسبان درجة التعقيد وتقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير السارة التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً.
  - الرؤية: القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل قوي مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى.

## الدراسات السابقة

- دراسة بطاينة (2014)، بعنوان: «درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم»، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش لمجال «النمط الأوتوقراطي (التسلطي)» كانت مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم كان متوسطاً، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش للأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- دراسة العثمان (2013)، التي ركزت على أثر أنماط القيادة المختلفة وهي (الاستبدادية والمشاركة والحرية والتحويلية والاستراتيجية) في عملية اتخاذ القرار الإداري من خلال تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، ووضع البدائل، واختيار البديل، وجودة القرار بأبعادها (الإطار القانوني، والتطوير الذاتي، وجودة المعلومات، وقيمة القرار) في المصارف التجارية العاملة في الأردن، حيث توصل الباحث إلى وجود أثر لنمط القيادة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته.
- دراسة العمري (2009)، التي جاءت لمحاولة التعرف على سمات القيادة التحويلية ومدى توافرها لدى القيادات في شركتي الاتصالات السعودية وسابك، حيث توصلت الدراسة إلى أهمية القيادة التحويلية والتي تعتبر مسألة جوهرية لمنظمات قوية وقادرة على مواجهه التحديات والمتغيرات المتلاحقة، وأن سمات القيادة التحويلية تتوافر لدى الشريكتين المشمولتين بالدراسة.
- دراسة حمدان (2008)، حول القيادة التحويلية وأثرها على الأداء، والتي بينت العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والأداء لدى القيادات في شرطة مدينة الرياض، كما حاولت الدراسة بيان خصائص القائد التحويلي والتي توافرت لدى القادة في مجتمع الدراسة، كما وجدت الدراسة أن سلوكيات القيادة التحويلية متوافرة لدى القيادة في شرطة مدينة الرياض.
- دراسة (Eddy & Vander, 2006)، وجاءت لبيان المفاهيم الناشئة للقيادة في التعليم العالي، بهدف التعرف على القيادة التحويلية والمفاهيم الحديثة للقيادة، ودرجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات بكميات المجتمع الأمريكي، حيث خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الممارسات التحويلية لدى قيادات كليات المجتمع، والتأثير القوي للقيادة التحويلية في تجويد الأداء والمخرجات التي تتفق مع دراسة حمدان (2008).
- دراسة العازمي (2006)، التي كشفت عن العلاقة بين سمات القائد التحويلي والإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، حيث بينت توافر خصائص القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية في الوزارة بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية بين امتلاك خصائص القائد التحويلي وامتلاك المرءوسين لمهارات وقدرات الإبداع الإداري.
- دراسة الغامدي (2005)، التي أكدت وجود خصائص القيادة التحويلية لدى القيادات الأمنية، كما إن ممارسات القيادة التحويلية متوافرة لديهم بدرجة متوسطة، كما إن أبعاد القيادة التحويلية المتوافرة لديهم هي (الجاذبية، والتحفيز الإلهامي، واستثارة التفكير، والاهتمام الإنساني).
- دراسة الوطبان (2005)، التي بينت مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القادة الأمنيين في وزارة الداخلية السعودية، حيث بينت أن أكثر السمات توافراً في القادة الأمنيين هي على التوالي: (الجاذبية الشخصية أو البعد المثالي)، ثم (الاستثارة الفكرية)، ثم (الحفز الإلهامي)، ثم (الاهتمام الفردي).
- دراسة العمري (2004)، حول أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والجودة الشاملة، وبينت الدراسة من خلال نتائجها أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة بمدينة الرياض لا يرقى إلى المستوى المأمول، وأن هناك علاقة قوية وإيجابية بين خصائص القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

## منهجية الدراسة

تعتبر الدراسة دراسة وصفية مسحية، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق، في حين شملت عينة الدراسة جميع العاملين في المؤسسة باستثناء القيادات الإدارية، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، حيث تم توزيع (226) استبانة، بلغ العائد منها والصالح للتحليل (200) استبانة بنسبة استرداد بلغت 88%.

## أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع بيانات الدراسة، حيث تم تطوير الاستبانة بناء على الدراسات والأدبيات السابقة كدراسة بطاينة (2014)، ودراسة (Eddy & Vander, 2006) كما اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والدوريات والمجلات المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.

## خصائص أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (1)  
توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	التصنيف	التكرارات	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	37	18.5
	30 – أقل من 40 سنة	72	36
	40 – أقل من 50 سنة	67	33.5
	50 سنة فأكثر	24	12
	المجموع	200	100
المؤهل العلمي	ثانوي	79	39.5
	دبلوم	49	24.5
	بكالوريوس	69	34.5
	ماجستير	3	1.5
	دكتوراه	-	-
سنوات الخبرة	المجموع	200	100
	أقل من 5 سنوات	71	35.5
	5 – أقل من 10 سنوات	43	21.5
	10 – أقل من 15 سنة	43	21.5
	15 سنة فأكثر	43	21.5
الدورات التدريبية	المجموع	200	100
	لم ألتحق بأي دورة	61	30.5
	أقل من 5 دورات	44	22
	5 – أقل من 10 دورات	44	22
	10 – أقل من 15 دورة	24	12
	أكثر من 15 دورة	27	13.5
	المجموع	200	100

## الإجابة عن أسئلة الدراسة

- الإجابة عن السؤال الأول: ممارسة القيادات الإدارية في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها.

## الجدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الترتيب	المتوسط الحسابي	البعد / المجال
1	3.82	الخصائص المتعلقة بالجاذبية (التأثير المثالي) لدى القائد الإداري
2	3.52	الخصائص المتعلقة بالاستثارة العقلية (الفكرية) لدى القائد الإداري
3	3.49	الخصائص المتعلقة بالدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي) لدى القائد الإداري
4	3.43	الخصائص المتعلقة بالاعتبار الفردي لدى القائد الإداري
	3.59	المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.59)، وهو ما يعني أن أفراد الدراسة موافقون على ممارسة القيادات الإدارية لخصائص القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، ويأتي في المرتبة الأولى بعد الجاذبية (التأثير المثالي) بمتوسط حسابي قدره (3.82) مما يدل على أن درجة ممارسة خصائص ذلك البعد تُعد كبيرة. وهذا يعني أن مجتمع الدراسة مجتمع أسري يعتبر القائد نموذجاً يُحتذى به في سلوكياته وأدائه، مما يدعوهم إلى تقليده. يأتي في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة بُعد الاستثارة العقلية (الفكرية) لدى القائد الإداري بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، أي أن درجة ممارسة خصائص ذلك البعد تُعد كبيرة أيضاً، أي أن القيادات الإدارية في المؤسسة تعمل بدرجة كبيرة على تشجيع المرءوسين على حل المشكلات التي تواجههم بأساليب حديثة ومبتكرة، دون الخوف من الوقوع في الأخطاء، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحلول المشكلات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العازمي (2006)، ودراسة بن حمدان (2008)، ودراسة Eddy & Vander (2006)، والتي توصلت جميعها إلى أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة كبيرة لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة.

الإجابة عن السؤال الثاني: مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة تجاه ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة لدى القيادات الإدارية، تبعاً للاختلاف في المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) وإيجاد قيمة (F-Test)، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري، وجاءت النتائج كالتالي:

- مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير العمر.

يتبين من الجدول رقم (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول الخصائص المتعلقة ببُعد الجاذبية (التأثير المثالي)، وبُعد الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي)، وبُعد الاستثارة العقلية (الفكرية)، وبُعد الاعتبار الفردي لدى القيادات الإدارية، حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، مما يدل على أن اتجاه العينة لا يختلف باختلاف العمر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العازمي (2006)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة التحويلية تُعزى لمتغير العمر.



### جدول رقم (3)

اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة بحسب متغير العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد الأول التأثير المثالي	بين المجموعات	0.692	3	0.231	0.270	0.847
	داخل المجموعات	167.181	196	0.853		
البعد الثاني الحفز الإلهامي	بين المجموعات	0.411	3	0.137	0.097	0.961
	داخل المجموعات	275.735	196	1.407		
البعد الثالث الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	0.974	3	0.325	0.232	0.874
	داخل المجموعات	274.031	196	1.398		
البعد الرابع الاعتبار الفردي	بين المجموعات	2.023	3	0.674	0.403	0.751
	داخل المجموعات	328.112	196	1.674		

- مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول الخصائص المتعلقة بالجاذبية (التأثير المثالي) والدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي) والاستثارة العقلية (الفكرية) والاعتبار الفردي لدى القيادات الإدارية، حيث وجد أن مستويات الدلالة أكبر من (0.05)، مما يدل على أن اتجاه العينة لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمري (2004) التي بينت عدم وجود علاقة بين خصائص القيادة التحويلية والمؤهل العلمي. ولكن بالمقابل تختلف عن دراسة العازمي (2006)، ودراسة العامري (2002) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### جدول رقم (4)

اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد الأول التأثير المثالي	بين المجموعات	2.475	3	0.825	0.978	0.404
	داخل المجموعات	165.39	196	0.844		
البعد الثاني الحفز الإلهامي	بين المجموعات	4.37	3	1.459	1.052	0.317
	داخل المجموعات	271.77	196	1.387		
البعد الثالث الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	6.64	3	2.216	1.618	0.186
	داخل المجموعات	268.35	196	1.369		
البعد الرابع الاعتبار الفردي	بين المجموعات	10.67	3	3.558	2.183	0.091
	داخل المجموعات	319.46	196	1.630		

- مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير مدة الخبرة

يتبين من الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول الخصائص المتعلقة بالجاذبية (التأثير المثالي) والدافعية المستوحاة والاستثارة العقلية (الفكرية) لدى القيادات الإدارية، حيث وجدت نتائج مستويات الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المحددة مسبقاً بـ (0.05)، مما يدل على أن اتجاه العينة لا يختلف باختلاف مدة الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العمري (2004)، ودراسة العازمي (2006) اللتين توصلتا إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. بينما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول الخصائص المتعلقة بـ (الاعتبار الفردي) لدى القائد الإداري، حيث بلغ مستوى دلالة (0.001)، وهو أصغر من مستوى الدلالة المحددة سابقاً بـ (0.05).

جدول رقم (5)

تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بحسب متغير مدة الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	1.779	3	0.593	0.700	0.553
التأثير المثالي	داخل المجموعات	166.093	196	0.847		
البعد الثاني	بين المجموعات	1.971	3	0.657	0.470	0.704
الحفز الإلهامي	داخل المجموعات	274.176	196	1.399		
البعد الثالث	بين المجموعات	6.474	3	2.158	1.575	0.197
الاستثارة الفكرية	داخل المجموعات	268.530	196	1.370		
البعد الرابع	بين المجموعات	25.133	3	8.378	5.384	*0.001
الاعتبار الفردي	داخل المجموعات	305.002	196	1.556		

وقد تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفرق، حيث تبين وجود فرق بين إجابات العاملين الذين كانت خبرتهم أقل من (5 سنوات)، وكذلك العاملين الذين تراوحت خبرتهم بين (5 – أقل من 10 سنوات)، وكان الفرق لصالح العاملين الذين خبرتهم تتراوح بين (5 – أقل من 10 سنوات). كما كان هناك فرق جوهري بين العاملين الذين خبرتهم أقل من (5 سنوات والعاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (10 – أقل من 15 سنة)، وكان الفرق لصالح العاملين الذين خبرتهم (من 10 – أقل من 15 سنة)، ويفسر الباحثان ذلك بأن سنوات الخبرة العالية تساعد في توسيع آفاق ومدارك العاملين وتزيد من معرفتهم، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6)

اختبار شيفيه (Schaffer) لتوضيح مصدر الفروق في إجابات أفراد الدراسة

مدة الخبرة ومتوسطاتها				البيان	
أقل من 5 سنوات (2.95)	5 – أقل من 10 سنوات (3.65)	10 – أقل من 15 سنة (3.78)	15 سنة فأكثر (3.63)		
-	-	-	-	أقل من 5 سنوات (2.95)	مدة الخبرة متوسطاتها
*0.041	-	-	-	5 – أقل من 10 سنوات (3.65)	
*0.010	0.976	-	-	10 – أقل من 15 سنة (3.78)	
0.051	1	0.962	-	15 سنة فأكثر (3.63)	

## النتائج

بينت نتائج الدراسة بشكل عام أن ممارسة القيادات الإدارية في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة تتم بدرجة كبيرة، وذلك يشير إلى أن المؤسسة ذاتها لديها قيادات تحويلية يجب الاهتمام بها، وتوفير نظام حوافز خاص لتشجيعها.

كما بينت النتائج أن بُعد «الاعتبار الفردي» لدى القيادات الإدارية في مؤسسة صوامع الغلال ومطاحن الدقيق، هو أقل أبعاد القيادات التحويلية ممارسة من قبل القيادات الإدارية.

بالإضافة إلى ذلك فقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك ضعفًا شديدًا لدى أفراد الدراسة فيما يتعلق بالمؤهلات العليا، بالإضافة إلى وجود فروق بين إجابات العاملين تعزى لمتغير الخبرة حيث كان الفرق لصالح ذوي الخبرة العالية.

## التوصيات

يمكن تقديم التوصيات وفقًا للنتائج كما يلي:

- توصي الدراسة بالاهتمام بالقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وتطبيقها في المنظمات، لما لها من أثر كبير على تحفيز العاملين ومعرفة الطريقة المثلى للتعامل معهم وإدارتهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- كما توصي الدراسة بضرورة تأهيل وتدريب القيادات في صوامع الغلال ومطاحن الدقيق ليكونوا أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة وأكثر قدرة للتأثير في الموظفين لديهم.
- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتأهيل العلمي للقيادات من خلال الدراسات العليا، وذلك ليكونوا قادرين على الاستفادة من الخبرات والمؤهلات العلمية لتحقيق أهداف المؤسسة وإدارة العاملين فيها، كما يساهم ذلك في تعزيز قدرة القيادات على الابتكار وحل المشكلات واتخاذ البديل الأنسب في صنع القرارات واتخاذها وتنفيذها.

## المراجع

## أولاً - مراجع باللغة العربية:

- بطاينة، وجدان محمد راسم خلف. (2014). «درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة جرش»، *العلوم الإنسانية - العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال*.
- بن حمدان، عبد العزيز. (2008). السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في الشرطة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السلي، علي. (1996). *إدارة السلوك الإنساني*. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- العازمي، محمد. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع. *رسالة ماجستير غير منشورة*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العامري، أحمد بن سالم. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. مج (9)، ع (1)، ص 39-19.
- العامري، أحمد بن سالم. (2001). *القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين*. الرياض: مركز البحوث بجامعة الملك سعود.
- العثمان، عبد الله خضر. (2013). أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن. *العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال*. 2013.
- العجمي، محمد حسنين. (2006). *القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان: دار المسيرة.
- علاقي، مدني عبد القادر. (1998). *الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية*. ط 4. جده: مكتبة دار جده.
- العمري، عبد الله مهدي. (2008). «تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول»، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة.
- العمري، علي. (2009). «مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بشركتي سابك والاتصالات السعودية: دراسة مقارنة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: جامعة الملك سعود.
- العمري، مشهور بن ناصر. 2004. «العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: جامعة الملك سعود.
- عياصرة، علي. (2006). القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعيد. (2006). *القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: أنموذج مقترح*. الرياض: مركز البحوث والدراسات بكلية الملك فهد الأمنية.
- القحطاني، سالم سعيد. (2001). *القيادة الإدارية.. التحول نحو النموذج القيادي العالمي*. (د.م): (د.ت).
- كنسار، خديجة. (2004). «القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي: دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، مكة المكرمة: جامعته أم القرى.
- كنعان، نواف. (2002). *القيادة الإدارية*. ط 4. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المخلافي، محمد سرحان. (2009). *القيادة لفاعلية وإدارة التغيير*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- مددين، سحر خلف. (2011). «درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة

- التدريس بالجامعات السعودية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: جامعه أم القري.
- النمر، سعود محمد. (2011). *الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة*. الرياض: مكتبة الشقري.
- الهلالي، الشريبي. (2001). «استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية»، *مجلة مستقبل التربية العربية*، الإسكندرية. مج (72)، ع (21)، ص ص 9-72.
- الهواري، سيد. (1996). *ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية*. ط 2. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الوطبان، فهد بن ناصر. (2005). «السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات الأمنية بوزارة الداخلية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة لمكافحة المخدرات بمنطقة الرياض»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعه الملك سعود.

### ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- AL Ammaj, F. (2002). An Investigation of Leadership Style and Organizational Commitment among Saudi Public Employees. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Mississippi: Mississippi State University.
- Bass, Bernard and B. J. Avolio. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Transformational Leadership*. London: SAGE publication, Inc.
- Burns, G. M. (1978). *Leadership*, New York, Harper Row.
- Eddy, Pamela and Linden Vander. (2006). Emerging Definitions of Leadership in Higher Education: New Visions of Leadership or Same Old Hero, Leader2. *Community College*. Vo1. (34), No. (1), pp. 5-26.
- Tichy, Noel and Mary Devanna. (1990). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley and Sons.

## **The Extent of the Practice of Administrative Leaders to Transformational Leadership: A Field Study on the Workers at The General Organization for Grain Silos and Flour Mills in Saudi Arabia**

**Dr. Abdulrahman Abdullah Alshammari**

**Nada Sultan Alsultan**

Associate Professor

Graduate Student

Department Public Administration

College of Business Administration

King Saud University

Kingdom of Saudi Arabia

### **Abstract**

The aim of this study to identify the extent of the practice of administrative leaders at the General Organization for Grain Silos and Flour Mills in Saudi Arabia of transformational leadership, from the employees' point of view based on the transformational leadership dimensions, which are being a good role model, inspiring others, encouraging creativity, and concern for individual members.

The study population consisted of all employees in the organization of silos and flourmills except for administrative leadership positions. The questionnaire was distributed to 226 of the employees. The study provided several findings among them: the administrative leadership of the General Organization for Grain Silos and Flour Mills exercises transformational leadership» four dimensions significantly.

The study made a number of recommendations including: more attention to transformational leadership and its applications in organizations because of its significant impact on motivating employees and on finding out the best way to deal with employees and manage them to achieve organizational efficiency and effectiveness objectives. The study also recommended training leaders in the Grain Silos and Flour Mills to be more effectiveness in achieving the objectives of the institution and more able to influence the staff they have.

**Key words:** leadership, transformational leadership, transformational leadership practices.