

The influence of the personal characters on the leadership administrative behaviors in the Ministry of Education in The Sultanate of Oman. This is via its impact on the transformational leadership as a changeable influence

Mohammed Suleiman Kamis Albuloshi

Ministry of Education || Sultanate of Oman

Abstract: This study aims to study the influence of the personal characters on the leadership administrative behaviors in the Ministry of Education in The Sultanate of Oman. This is via its impact on the transformational leadership as a changeable influence. This research based on the analytical description style and the researcher uses the survey as a tool to collect data for the study. He also analyses the survey with (Structural Equation Model) through the use of PLS Program and he has used the Stats Package (SPSS). This survey was conducted on the study community consists of 375 members. The community was divided into 3 main jobs categories which are Deputy school principle, Head of The Department and officer, between males and females. It was held on the Directorates Departments of the Ministry of Education. The results have shown the direct effect of the personal characters on the leadership behavior with the medium effect degree (0.657) on the (Cohen Standers, 1988). This is going to develop the performance of the job and the stuff. It shows also that there is a direct positive influence for the patterns of transformational leadership on a leader character with a high degree according to the (Kohine Scale) which is (0.875). Moreover, the researcher recommended the importance of the development of the personal behaviors of the leaders via the use of transformational leadership style as an educational methodology in the leaders preparation programs.

Keywords: personal characters, transformational leadership, administrative leaders.

تأثير السمات الشخصية على السلوك القيادي للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: القيادة التحويلية متغير وسيط

محمد بن سليمان بن خميس البلوشي

وزارة التربية والتعليم || سلطنة عُمان

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير السمات الشخصية على السلوك القيادي للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من خلال تأثيرها بعناصر القيادة التحويلية كمتغير وسيط، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام نموذج المعادلة البنائية الهيكلية باستخدام برنامج PLS وكذلك استخدام الحزمة الاحصائية SPSS، وكانت العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بعدد (375) مقسمة على ثلاث فئات وظيفية) نائب مدير دائرة، رئيس قسم، موظف (بين الجنسين الذكور والإناث على مستوى دوائر مديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأوضح النتائج وجود تأثير مباشر لنمط الشخصية على السلوك القيادي بدرجة تأثير متوسطة بلغت (0.657) على معيار (Cohen. 1988) مما يسهم في تطوير أداء العمل والعاملين، وكذلك يوجد تأثير إيجابي مباشر لأنماط القيادة التحويلية على الشخصية القيادية بدرجة تأثير عالية على

مقياس كوهين بلغت (0.875). ويوصي الباحث بأهمية تنمية وتطوير السلوكيات الشخصية للقادة من خلال تبني نموذج نمط القيادة التحويلية كمنهجية تعليمية في برامج إعداد القادة.

الكلمات المفتاحية: السمات الشخصية، القيادة التحويلية، القيادات الإدارية.

المقدمة.

إن من الإعلانات الصريحة التي تحدد الإنسان وتحدد طبيعته، بل وكانت إعلاناً صريحاً للإنسان ليبحث في طبيعته وقدراته ومكوناته، هو ذلك الإعلان الرباني بالقرآن الكريم في مواضيع مختلفة وفي آيات متنوعة، وجه الله سبحانه وتعالى البشر إلى التفكير والتدبر في خلق أنفسهم، بدأ بتعريف الإنسان بالنشأة الأولى قبل اعتماد خلقه، ثم تحول بعد ذلك إلى سرد مراحل خلقه وتشكل خليقته، ثم ذكر المولى عز في علاه مراحل حياته منذ نزوله على واقع الحياة البشرية، وما يخالف كل مرحلة من طبائع التنشئة الخلقية والعقلية إلى أن يتوفاه وينتقل إلى الحياة الأخرى، والطبائع الإنسانية تختلف باختلاف الشخوص والبيئات والتركييب العقلي والجسمي، وقد تكون هي أقرب إلى البصمة الخاصة بكل شخص، فالأخوة بالبيت الواحد يختلفون وقد لا يصلون إلى درجة من التشابه في جميع الخصائص، وقد تخبو خاصية، وقد تشتعل خاصية أخرى وفقاً لطبيعة الظروف والمواقف التي تمر بمراحل حياة الإنسان (الغزالي، 2012).

القيادة من العناصر المهمة في علم الإدارة بل وركيزة أساسية يقوم عليها نجاح العمل الإداري بأي مؤسسة، حيث أضحى من المعايير الأساسية للحكم على نجاح أي مؤسسة، فالقيادة الناجحة عملية ديناميكية حيوية وفاعلة ذات تأثير على مستويات الأداء وتحقيق الأهداف (الخطيب، 2001). وتعتبر القيادة التحويلية إحدى النمط القيادية الحديثة قياساً بالنمط الأخرى، ظهر في عام 1978م علي يد عالم علم الاجتماع السياسي بيرنز في كتابه عن القيادة ويعرفها (47Conger, p، 2000) أنها: " تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء، إلى كونها عملية تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة"، ومنذ ذلك الوقت والكثير من الباحثين يبحثون في إطار قدرة هذا النموذج على النجاح مع بقية متطلبات المنظومة الإدارية.

مشكلة البحث:

مع تنوع أنماط وأشكال ومفاهيم القيادة الحديثة، وازدياد رقعة توسع المعرفة المتناقلة عبر الفضاءات الإلكترونية، إلا وأن النطاق القيادي ببعض المؤسسات لزال يعاني من طبيعة الشخصيات القيادية القائم على طبيعة صفات شخصياتهم، وأثرها على أداء العمل والعاملين، ومن خلال المعيشة الميدانية والملاحظة الشخصية نجد هناك اختلافات في مستويات الأداء القيادي وفق الطبائع الشخصية، وقد أكدت (الغيلاني، 2012) في دراستها عن واقع الممارسات الإدارية لمديري العموم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية عن وجود قصور في الأداء تنوع بتنوع المهارات والمهام الإدارية للقيادات على رأس هرم المديرية وكذلك عن وجود مسببات إدارية عليا، وكذلك مسببات شخصية مرتبطة بالقيادة أنفسهم، كما وجدت أسباب مرتبطة بنوعية القيادة المستخدمة، وأكدت على أن من أسباب هذه الإشكالية وجود قصور في عمليات إعداد القادة وتجهيزهم لقيادة الوظائف القيادية والإشرافية.

فرضيات البحث:

- 1- يوجد تأثير للسمات الشخصية على السلوك القيادي للقيادات الإدارية.
- 2- يوجد تأثير لنمط القيادة التحويلية على السلوك القيادي.

3- توجد علاقة ات دلالة إحصائية لتأثر السلوك القيادي بطبيعة الشخصية ونمط القيادة التحويلية.

أهداف البحث

- 1- معرفة درجة تأثير السمات الشخصية على السلوك القيادي للقيادات الإدارية.
- 2- معرفة درجة تأثير السلوك القيادي للقيادات الإدارية بنمط القيادة التحويلية.
- 3- تحديد علاقة تأثر السلوك القيادي بطبيعة السمات الشخصية ونمط القيادة التحويلية.

أهمية البحث

- الأهمية العلمية: تبحث الدراسة عن تأثير السمات الشخصية على السلوك القيادي للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بطبيعتها، ومن خلال تأثيرها بعناصر القيادة التحويلية، كذلك بيان التقارب والاختلاف في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة كمارسات سلوكية يومية ودرجة تأثيرها في تطوير شخصيته، وهذا المبحث يعتبر إضافة جديدة، وموجه لبحوث مختلفة في بحث جوانب التأثير بين طبائع وخصائص الشخصيات ونماذج قيادية مختلفة، وتأثيرها على الأداء الشخصي للقادة وعلى أداء العمل والعاملين.
- الأهمية العملية: توجه انتباه متخذي القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ومراكز إعداد القادة بوزارة العمل والجامعات إلى الصفات الشخصية المناسبة لتحمل عبء القيادة وتأثيرها على العمل، وكذلك تأثير النموذج القيادي للقيادة التحويلية على طبيعة الشخصية القيادية للقادة في تنمية مهارات القادة ليكونوا أكثر استجابة للمتغيرات وأكثر قدرة على تطوير مهاراتهم القيادية وتطوير العمل والعاملين.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة التحويلية: تعرف على أنها الاخذ بيد العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف، وذلك بتعزيز القيم والمصادقية وصولاً بهم إلى درجة القيادة (Jean, 1993).
- السمات الشخصية: عبارة عن جهاز يتكون من مجموعة أجهزة متعددة بالإنسان، ويشترك البيئة والجانب الوراثي في تكوينها، وكل فرد يتميز ببصمته الخاصة في شخصيته، والسمات هي التي تشكل الشخصية وتلازمه طيلة فترة حياته وقد تكون قابله للتطوير، وقابلة أيضاً للتجديد أو التحديث أو الإلغاء (البلوشي، 2020).
- القيادات الإدارية: مجموعة من الأفراد يقومون بأداء وظائف قيادية في المؤسسة من درجة مدير عام أو مدير عام مساعد أو مدير دائرة، يتحملون مسئولية نجاح المديرية وفشلها وطبيعة سريان وانجاز العمل بها من جميع النواحي القانونية والفنية والإدارية والانتاجية (البلوشي، 2020).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

تعريف الشخصية:

يذكر (المنديل، 2018) أن الباحث أولبرت Allport من أبرز العلماء الذين درسوا الشخصية البشرية من خلال مدخل نظرية السمات، وقد استنتج فرضياته من خلال المشاهدة الميدانية للأفراد الأصحاء، واعتمد على علم النفس الأكاديمي، وقد توصل إلى أن الشخصية البشرية كيان متكامل وتنظيم للجسم والعقل والنفسية لذا

الشخصية البشرية ليست وحدة جسدية فقط أو وحدة نفسية إنما تكامل الجسد بمحتوياته مع الأحاسيس والمشاعر الصفات النفسية. وتعتبر السمة الشخصية الواحدة هي مكون ذاتي من مكونات طبيعة الشخصية، وقد استخدم التحليل العاملي لتفسير السلوكيات وما يتوقع منها بالمستقبل.

ويذكر (جبر، 2012) أن ابن منظور ذكر كلمة الشخصية مشتقة من كلمة شخص، والشخص عبارة عن كل جسم له ارتفاع وظهور، ويقصد بالشخصية إثبات الذات، كما يذكر (غباري، 2010) أن الشخصية في الأصل اللاتيني واللغة الانجليزية والفرنسية تعنى القناع الذي يلبسه الممثل الي يؤدي دورا أمام الناس سواء كان فعلا أو قولاً.

محددات الشخصية:

لكل شخصية صفاتها وإطارها الخاص الذي يحددها، وهي أساسية في بناء شخصية الفرد، وأهم عنصر في تشكيل شخصية الفرد هي الخبرات المتراكمة مع الامتزاج الوراثي، والخبرات مرتبطة بالعوامل الوراثية ولها مؤثراتها على الشخصية، كما يوجد خبرات عامو يشترك فيها جميع الأفراد وهي مرتبطة بالعوامل البيئية والاجتماعية وهي جميعها مؤثرة في تكوين وتشكيل الطبيعة الشخصية لكل فرد (هلال، 2018).

ويذكر ايضا (النصيري، 2016) إنه يجب النظرة إلى الشخصية من أربعة محددات وبينها مجموعة من التفاعلات وهي محددات تكوينية، ومحددات عضوية الجماعة، ومحددات الدور الذي يقوم به الفرد، ومحددات الموقف الذي يتواجد فيه الشخص وتظهر من خلال مكوناته نتائج شخصيته، وسوف نستعرض مجموعة من المحددات التي يؤثر على طبيعة الشخصية وهي:

1- المحددات البيولوجية:

وهي تمثل التشكيل الطبيعي للإنسان من قدرات وصفات واستعدادات عقلية وبدنية، والتي يولد بها وتشكل نظام تعامله بحياته أسوة بجميع البشر، ويختلف الأفراد بناء على طبيعة القدرات واستعدادهم للتعامل مع المثيرات الداخلية والخارجية، والتي تعتمد في حقيقتها على سلامة الجهاز العصبي وأجهز الحس وسماته المزاجية ودوافعه الشخصية، مع قدرته على التوافق مع البيئة المحيطة به، وإذ تظهر تأثيرات النواحي النفسية بشكل أكبر عند من يعانون من مشكلات طبيعية أو مكتسبة في عدم القدرة على التعامل مع المواقف وتظهر كسلوكيات وردة فعل قد لا تناسب وطبيعة المواقف وهي لربما تتشكل من تراكم بعض المواقف التي يصعب على قدرات بعض الأفراد تخطيها أو التعامل معها.

2- محددات عضوية الجماعة:

الشخصية كالعجين غير ثابت قابلة للتشكيل منذ لحظة الولادة، فالخبرات والتجارب التي يمر بها الإنسان كفيلة تحويل قدراته وطرأته، فمن الخصائص الأساسية للطبيعة البشرية القدرة على التعلم والتطور وفق الخبرات التي يمر بها، ولكي تكون الصورة أوضح عند دراسة شخصية معينة لابد من الإلمام عن تفاصيل حياته الماضية وخبراته وبيئته وثقافته من أجل القدرة على الحكم على طبيعة شخصيته ونموها، وأشكال العلاقة في المجموعة هي المؤشر على طبيعة الشخصية مع مرور الزمن، فالشخصية تتخالط بمزجها مع المواقف لتظهر طبيعتها وفق ما هو متعارف بين أفراد الجماعة من عادات وقيم وتقاليده وفق التنسيق المجتمعي لهذه العلاقات الاجتماعية.

3- محددات الدور:

لكل فرد في هذه الحياة دور يؤديه مؤثرا ومتأثرا، فالدور الذي يقوم به الفرد أو العمل أو الإنجاز في محيطه الاجتماعي يدلل عليه والدور مرتبط ارتباط كلي بالمحيط الاجتماعي للفرد والفرد مرتبط بمحيطه الاجتماعي، والمجتمع ينتظر من افراده ادوار لابد لهم من تأديتها، والمجتمع يتوقع من كل فرد القيام بأدواره بالحياة مساهما في بناء المجتمع

وبناء ذاته، وتختلف الأدوار بحسب الطبائع والمواقع وكذلك تختلف باختلاف الثقافات، والعلماء يرون أن الشخصية تتألف من مزيج هذا التفاعل الاجتماعي، منذ ولادته وحتى مماته.

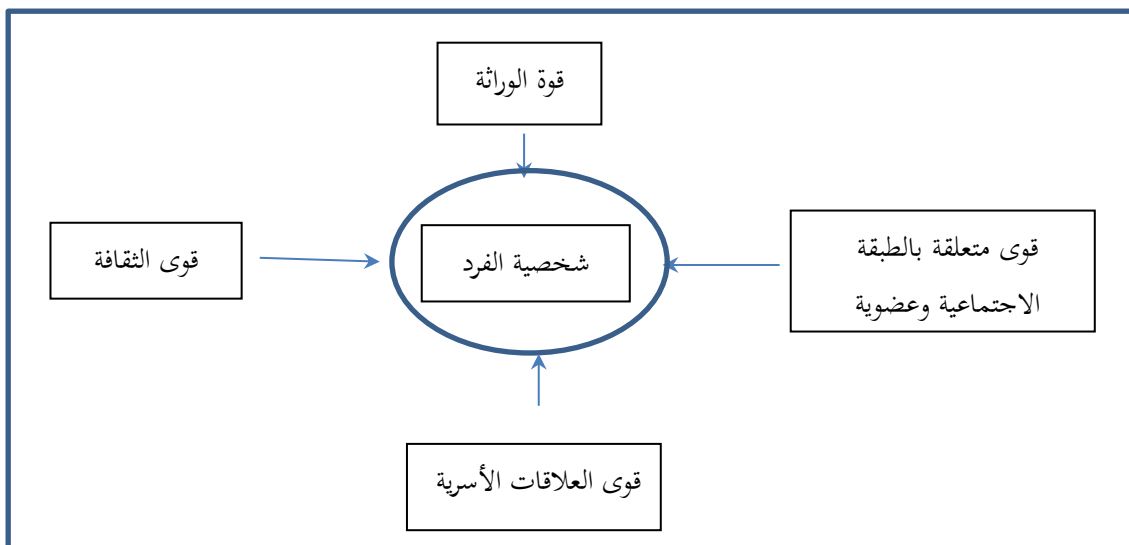
4- محددات الموقف:

المواقف هي إحدى الأدوات المشكلة لشخصية الإنسان، وللمواقف تأثير كبير في إكساب الفرد جملة من الخبرات بناء على قدراته العقلية والنفسية وطبيعة المواقف، والمواقف كثيرة في حياة الإنسان فهي بيت الخبرة الذي يشكل منه قدراته وتعاملاته بالمواقف، ولا يمكن لأي شخصية أن تتشكل ما لم تتعايش مع مواقف متنوعة وخبرات متعددة، فالمواقف هي التي تصقل شخصية الفرد وتدعم قدراته، فلا يمكن لأي شخصية معزولة أن تستطيع التكيف والتعايش ما لم تخض ولو البسيط من التجارب، وهذا ما يحدث عند الحديث عن بعض المرضى النفسيين بانعزالهم عن العالم وتخوفهم الكبير منه ومن مجرياته، فعند السؤال عن أية شخصية ضمن ناطق الدراسة لابد من الرجوع لتاريخها وخبراتها بالتعامل مع المواقف، ولربما المواقف تظهر في بعض الأحيان قادة لذلك الموقف ونفس الشخص بموقف آخر ليس إلا تابع، فالمواقف تدفع ببروز القدرات الكامنة في بعض الأحيان، وهي الأداة المثالية التي يتم من خلالها إعداد برامج إعداد القيادات وتنمية المهارات الحياتية البشرية.

صفات الشخصية العامة:

لكل شخصية صفة وخاصة تميزها عن غيرها من الشخصيات وهي البصمة الخاصة بها، ولربما يوجد تشابه في العديد من الصفات بجميع الشخصيات إلا أنه لا بد من وجود بصمة خاصة لكل شخصية تميزها عن غيرها، ومن ضمن الصفات العامة يذكر (أبو أسعد، 2010) أن:

- الشخصية هي دليل على الشخص وسمته الخاصة، وهي كل منظم متكامل.
- الشخصية تنقسم إلى أنماط وأشكال يمكن قياسها وملاحظتها سلوكياً.
- الشخصية تشكيل بيولوجي كنتيجة للتفاعل الثقافي والاجتماعي والبيئي الذي يعيش فيه الفرد.
- الشخصية كتلة من التفاعلات الداخلية كالعواطف والأحاسيس، والخارجية كالاتجاهات.
- الشخصية تتشابه مع بقية الشخصيات في بعض الصفات والخصائص، وتنفرد بخصائص تميزها عن الآخرين.



الشكل رقم (1) يدل على القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد

المصدر: من تصميم الباحث

النظريات التي تحدثت عن الشخصية:

- 1- نظرية التحليل العاملي للشخصية: يذكر (زيدان، 2011) أن الشخصية عبارة عن نظام متكامل من مجموعة من السمات والعوامل المستقلة، وأن الفرد يمكن فهمه بوضوح من خلال سلوكياته وتعامله بالمواقف، فيمكن وصف الشخص بأنه ذكي، أو غبي، أو منبسط، أو عصابي، أو منطوي، أو ذهاني، والفرد يتشابهون في العديد من الخصائص والسلوكيات ولكنهم يختلفون عن بعضهم البعض في بعض الخصائص وطريقة أداء السلوكيات فيمكن قياس الاختلاف وطريقة التعامل بكل موقف على حده، من خلال قياس درجة كل سلوك فالغضب صفة عامة يتشابه فيها الجميع ولكن يكمن الاختلاف في درجة الغضب ومداه الزمني وحجم ارتدادها على تفاعل الشخص مع الموقف ومع الآخرين.
- 2- نظرية كاتل للشخصية: من خلال استخدام نظرية التحليل العاملي تمكن كاتل من تحديد السمات التي تنتظم بها الشخصية، ويرى كاتل أن السمة الرئيسية للشخصية هي السمات التي تسهم في بناءها، والسمة هي تفاعل عقلي ينتج عنه سلوك، والسلوك ملاحظ ويقاس، كما حدد كاتل بأنه توجد سمات مشتركة وسمات فريدة خاصة بالشخص، لذا توصل كاتل إلى أن السمات تأخذ ثلاثة اشكال كما يذكرها (الين بيم، 2010):
 - الشكل الأول: القدرة: تتضح في درجة قدرة الفرد واستجابته في التعامل مع المواقف المعقدة من خلال تحديد الأهداف التي يريد الفرد تحقيقها في الموقف.
 - الشكل الثاني: المزاج: هي سمات الفرد والتي تتحدد وراثيا، وتحدد أسلوبه وطريقته في التعامل، وسمات المزاج تحدد سرعة استجابة الفرد بالمواقف وطاقته ودرجة انفعاله.
 - الشكل الثالث: الديناميكية، الدينامية: متعلقة بدوافع الفرد واهتماماته، وهي معقدة وبها ثلاث فئات فرعية متصلة ببعضها وهي السمات التكوينية، والسمات البيئية، والاتجاهات، وتشكل الاهتمام الأكبر، فالسمات التكوينية هي التشكيل الفطري لطبيعة الإنسان الخلقية وهي ما تدرس مع بقية العوامل المؤثرة على شخصية الفرد، أما السمات البيئية هي تتكون نتيجة تفاعل العوامل الاجتماعية بالمحيط الذي يعيش فيه الفرد، وهي سمات مكتسبة ومتأثرة بالحضارة، وتتأثر هذا السمة بالاتجاهات والعواطف، أما سمة الاتجاهات هي ما يمكن ملاحظته من تعبيرات سلوكية توضح ما ورائها من ديناميكية بشرية، كذلك من خلالها يمكن التعرف على العلاقة بين الافعال الفطرية والعواطف وتأثير كلا منهما على الآخر.
- 3- نظرية أيزنك للشخصية: يشير (خوري، 2010) أن أيزنك من العلماء النفسيين الذين تعمقوا في دراسة الشخصية وقدم قواعد متينة، حيث درس السلوك على نطاق واسع، كما استخدم في دراسته منهج التحليل العاملي عند دراسة ومقارنة الشخصيات السوية والشخصيات المضطربة، ومن خلال دراسة نظرية كاتل فإننا نجده يركز على السمات فإن أيزنك يؤكد على الأنماط، حيث ركزت أغلب أعماله على دراسة الأنماط مع القليل من وصف السمات، لذا توصل أيزنك إلى وجود ثلاث عوامل وابعاد رئيسية للشخصية:
 1. العامل الأول: العامل الممتد من العصابية إلى قوة الأنا.
 2. العامل الثاني: العامل الممتد من الانطواء إلى الانبساط.
 3. العامل الثالث: العامل الممتد من الذهانية لسوء، الواقعية.
- 4- نظرية العوامل الخمس الكبرى للشخصية: يسعى علماء علم النفس ومنذ فترة طويلة إلى تأسيس نموذج مناسب ليصف شخصية الإنسان واختلاف سماته وخصائصه وطباعه، وقد تناول مفهوم السمة العديد منهم، وأشهرهم أولبورت وأيزنك وريموند كاتل، ولكل واحد منهم تعريفه الخاص، ويعتبر تعريف أولبورت هو الأشهر حيث اعتبر السمة كنظام عصبي نفسي مركزي عام يختص بالفرد ويعمل على جعل المثيرات المختلفة متساوية

وظيفيا، ويعمل على توجيه أشكال متعددة من السلوك التكيفي والتعبيري (جودة، 2014)، وتعبير السمة يستخدم لوصف السلوك أو التنبؤ به، وعامة الناس يستخدمون السمات لوصف الناس وطبائعا فيقولون فلان مرح، أو مبسوط، أو كئيب، أو عصبي، وهذه السمات لها تأثير مباشر على سلوك الأفراد، لأنها تعتبر تعبير داخلي كردة فعل لموقف ما يتمحور في سلوك لفظي أو حركي، وهذه السمات تتأثر بطبيعة العمل وطبيعة حياة الشخص، ولكل مرحلة من حياة الإنسان تأتي رها الحاص فعندما يكون الشخص طفلا يختلف سلوكه عندما يكبر بمرحلة الدراسة الجامعية، وسوف يختلف سلوكه عندما يكون على رأس العمل، وهكذا، ولربما البعض يصل إلى درجة التقارب في السلوك على مدى مراحل عمره وذلك لطبيعة مستواه العقلي، ويرى (زيدان، 2011) أن الوظيفة التي يمارسها الشخص تأثير على طباعه وسماته، ويذكر أيضا بأن الدراسات اوضحت أن السمات ترتبط بالمهن، وأن العمال يختلفون في سماتهم عن الطلبة ورجال الأعمال ورجال الإدارة أو أصحاب الحرف، كما كشفت الدراسات عن تنوع السمات عبر الثقافات المختلفة، فمنها المتشابه ومنها المختلف، لذا قدم العديد من علماء النفس تفسيرات ونظريات متعددة تدرس الشخصية ومن هذه الدراسات المتعمقة قدم كولدبرج نظرية العوامل الخمسة الكبرى The Big five factors، والتي تجمع السمات في عوامل خمسة كصفات أساسية كمعيار مرجعي يضم شتات جميع السمات وهي معايير رئيسية مهما زادت أو نقصت السمات، وقد أيدت الكثير الدراسات من دول عديدة من هذه النظرية واعتبرتها أكثر قبولا واحتواء، وهو نموذج عملي قابل للتطبيق في مجال قياس الشخصية بعلم النفس، ومن أشهر النماذج التي تناولت العوامل الخمس للشخصية نموذج جولد بيرج Goldberg عام 1981، وديجمان Digman عام 1990، وكوستا وماكري Costa & McCrae عام 1999، ويتضمن التنظيم الهرمي للسمات أبعاد خمسة أساسية كما تذكرها (Linden, et al, 2010, p315).

وبالنسبة على مستوى العالم العربي توفرت أداتان لقياس العوامل الخمس الكبرى، أولها اجنبية ترجمها للعربية الانصاري عام 1997م وهي عالمية ومطبقة بالعديد من دول العالم، والثانية طورها كاظم عام 2001م لقياس العوامل الخمسة لدى طلبة الجامعة وهي مطبقة في البيئة الليبية، وتعتبر القائمة التي أعدها كوستا وماكري عام 1992م من أشهر أدوات قياس العوامل الخمس للشخصية بالعالم، حيث ظهرت النسخة الأولى من القائمة عام 1989، وهي تتكون من 180 فقرة، ومن خلال الدراسات المتنوعة على مختلف الاعمار تم تقليص القائمة لتصبح 60 فقرة بواقع 12 فقرة لكل عامل (كاظم، 2002).

الجدول رقم (2) يمثل نموذج العوامل الخمسة الكبرى والسمات الممثلة لها طبقا لتصنيف كوستا وماكري

1992

العوامل الكبرى	السمات الممثلة لها
العصابية	القلق، الغضب، العدائية، الاكتئاب، الشعور بالذات، الاندفاع، الضغوط والقابلية للانجراح
الانبساط	الدفء، الاجتماعية، توكيد الذات، النشاط، البحث عن الإثارة
الافتتح (الانفتاح على الخبرة)	الخيال، الاستقامة، الإذعان، التواضع
الطيبة	الثقة، الاستقامة، الإذعان، التواضع
الضمير الحي	الكفاءة، ملتزم بالواجبات، ضبط الذات، التآني والروية

المصدر: (كاظم، 2002، ص25).

تعريف العوامل الخمس الكبرى للشخصية

أشار (الانصاري، 2014) إلى أن دجمان وكوستا عرفا العوامل الخمس الكبرى للشخصية على أنها عبارة عن تصنيف لسمات الشخصية وفقا إلى خمسة أبعاد موسعة، وهي الخمس الكبرى (العصابية، الانبساطية، الانفتاح على الخبرة، حسن المعشر، حيوية الضمير)، كما يذكرها (الظفيري، 2011) وهي:

- 1- العصابية: هي معاكسة للاستقرار العاطفي ومغايره له، وفي هذا العامل يميل الفرد إلى عدم الاستقرار العاطفي، وعدم الرضى عن الذات، ويجد صعوبة في التكيف مع متطلبات الحياة، ويرتبط هذا العامل بالقلق والشعور بالذنب والتشاؤم والحزن والاحراج، مع انخفاض احترام الذات، والعصابية تؤثر سلبا في الرضا عن الحياة، والافراد الذين ترتفع معهم نسبة العصابية يكونون معرضين إلى أن تكون لديهم أفكار غير منطقية وليس لديهم الطاقة والقدرة على تحمل الظروف والضغوط، أما الاشخاص الذين تنخفض معهم نسبة العصابية فإنهم غالبا ما تكون لديهم أفكار منطقية ومستقرين انفعاليا وهادئون معتدلون المزاج ولديهم القدرة على التعامل مع المواقف الضاغطة، وأن هذا العامل يميل أفرادها إلى المشاعر السلبية والأفكار الحزينة، فكلما ارتفعت النسبة ارتفع عامل عدم الاتزان والعكس، وتتميز هذه الفئة بالقلق والغضب والعدائية والاكتئاب وعدم الأمان، وعدم القدرة على تحمل الضغوط، والشعور بالذنب.
- ويعرف (محمد، ص32، 2011) العصابية بأنها: "عامل أو سمة شخصية يميل صاحبها إلى عدم الاتزان، وإلى الأفكار السلبية وشدة الانفعال، والتوتر وضعف السيطرة على دوافعه، وعدم القدرة على تحمل الضغوط".
- 2- الانبساطية: يعرف كوستا وماكري (p16costa, 1992) الانبساطيون على أنهم " هم أشخاص محبوبون للاختلاط بالآخرين، واجتماعيو النزعة، يحبون الناس ويفضلون وجودهم وسط جماعات وتجمعات كبيرة، ويكونون فرحين في طبعهم ويحبون الاستثارة ومتفائلون"، وأيضاً عرفها (محمد، ص 320، 2011) على أنها " سمة من سمات الشخصية يتصف أفرادها في القدرة على التفاعل الاجتماعي والنشاط والتوافق مع الجماعة والبحث عن الإثارة والانفعال الإيجابي"، يعتبر الافراد الانبساطيون اجتماعيون بطبعهم، محبين للاختلاط بالآخرين، يتوافقون مع المتغيرات والمعايير الخارجية، اهتمامهم متوجه إلى خارج الذات، ويحبون العمل التشاركي ويحترمون السلطة والتقاليد، ويميلون إلى التفكير المنطقي، ويميلون للعيش بقواعد ثابتة عملية موضوعية عقائدية منسجمين مع محيطهم وذاتهم، بعكس الشخص الانطوائي الذي يواجه أول مشكلاته في التصالح مع ذاته، وعدم قدرته على التفاعل مع الآخرين، ويفسر المجريات والاحداث بحسب تفكيره الضيق، ويحتضن الكثير من الاسرار التي تشكلت في نفسه بسبب الانطواء. (أفرخاس، 2011).
- 3- الانفتاح على الخبرة (الانفتاحية): هذا العامل يظهر مدى انفتاح وتقبل الفرد للقيم والمعتقدات والثقافات الخاصة بالآخرين، ويسعى لكسب أفكار ومعارف جديدة، ويتميز الفرد المنفتح بالخيال وقوة البصيرة والانفتاح الذهني وتزيد لديه الاهتمامات بالعالم الداخلي والخارجي، وهو متحرر قادر التفكير والانتقاد، ويمتلك مبادئ ثابتة لكنه واسع الافق، بعكس المتحفظ المنغلق يلتزم بذاته وبما يعرفه ويملكه ولا يسعى إلى التجديد أو التطوير، ويعيش في رهاب الجديد أو المجهول، بل ويستمتع بالعيش في المألوف والمعروف، ولا يسعى ليتعدى حدود القائم من الموجودات لديه (سعيدة، 2013).

يعرف كوستا (costa, p15, 1992) الانفتاح على أنها: " الفضول وحب الاطلاع على العالم الداخلي والخارجي على حد سواء ويكون صاحب هذه السمة غني بالخبرات وله رغبة بالتفكير في أشياء غير مألوفة وقيم خارجة عن المألوف ويجرب انفعالات إيجابية وسلبية أيضا بشكل أعلى من الشخص المنغلق"، ويذكر (سعيدة، مرجع سابق) أن

الانفتاحين يبحثون عن الخبرات ويمتلكون حب الاستطلاع والاستعداد للتعامل مع الافكار الجديدة والقيم الغير تقليدية.

4- الطيبة والمقبولية وحسن المعشر: يتميز هذا العامل بارتباطه بالعلاقات الشخصية، والتفاعل الإيجابي مع المشكلات وضغوطات الحياة، وتبين هذه السمة التمايز بين الافراد في تحقيق الانسجام الاجتماعي، ويتصف أصحاب هذه السمة بالتسامح وحسن الطبع، والثقة والتعاون والقبول من الآخرين، ويميلون إلى احترام وتقدير الآخرين، ويسعى أصحاب هذه الفئة إلى ارضاء ومساعدة الآخرين ويجهدون انفسهم في ذلك من أجل كسب ودهم وتعاطفهم سواء كانت الأسرة أو الأصدقاء أو زملاء العمل (zang, 2006)، ويذكر أن صاحب هذه السمة متفاعل مع الآخرين يميل إلى أن يكون متعاوناً وودياً وموثوقاً به، ويعرفها كوستا (costa, p15, 1992) على أنه " بعد من أبعاد العلاقات بين الاشخاص، إذا أن الشخص الطيب والحسن المعشر محب للآخرين ومتعاطف معهم وتواق لمساعدتهم ويعتقد بأن الآخرين سيمدون له يد المساعدة بالمقابل كما يفعل هو"، ويميل الشخص إلى إخضاع حاجاته الشخصية إلى حاجات الجماعة وقبول النماذج المعيارية للجماعة على حساب نموذجة الشخصي، ويتركز في هذا العنصر الافراد التابعين الذين لا يجدون لذاتهم قيمة عالية أو يميلون للانزواء تحت مظلة غيرهم (مختار، 2014).

5- يقظة الضمير: الأفراد بهذه السمة يتصفون بالسيطرة وال ضبط ويتمركزون بالنزاهة والحدود الصحيحة والكفاءة والاحساس بالنظام وتنظيم الذات وميزتهم أنهم غير عجولين يتميزون بالتروي، وتظهر هذه السمة الفارق بين الافراد في التخطيط والتنظيم وتنفيذ الأدوار والتمكن من الثبات على الأداء، مع القدرة على التحكم في الانفعالات، وقوة الإرادة، والكفاح والسعي للإنجاز وضبط الذات، والاحساس بالمسئولية والالتزام بالواجبات، وهو أقرب ما يكون إلى المتفاني، وبالمقابل تنعكس الصورة من المتفاني إلى الشخص الغير مبالي المنخفض في الأداء، المشتت الأهداف، الضعيف في التركيز على المهام الموكلة به نتيجة تشتته بأكثر من هدف، الغير قادر على ضبط تصرفاته والتحكم بذاته (السهلي، 2016)، كذلك عرف كوستا (costa, p15, 1992) على أن " الفرد ذو صفة الضمير يقظ فرداً واعياً وحي الضمير وجاداً وذا عزم وإرادة قوية ويتميز بالتصميم على الفعل والانجاز وهي سمة تبرز بين عظماء الموسيقيين والرياضيين والدرجة المرتفعة لهذا العامل تعرض صاحبها إلى حساسية شديدة مزعجة"، وذكرتها (السهلي، مرجع سابق) على أنها عبارة عن سمة من سمات الشخصية الأساسية يوصف صاحبها بالنجاح والتميز من خلال التخطيط والإصرار الهادف والبعد عن المشاكل والثقة والتنظيم والمثابرة ويكون سلوكه متجه نحو الهدف.

أنواع الشخصيات:

الشخصيات تختلف باختلاف العوامل المشكلة لها والمحيط المرافق لها، وهذا الاختلاف واضح بين جميع البشر لهذا نتجت مجموعات متعددة من الشخصيات منها متفاعلة إيجابية ومنها السلبية، ومنها المختلطة بنسب بين الإيجابية والسلبية، ولكل شخصية صفاتها وخصائصها التي تميزها عن غيرها من الشخصيات، لذلك فإن السلوكيات التي تصدر من شخصية معينة يكون له دلالة للتعرف على شخصيته وطبيعته (المطوع، 2016)، وقد ذكر علماء علم النفس مجموعة من الشخصيات بين هذه القطبين كما يذكر (ماهر، 2014) وهي:

أولاً- الشخصيات الإيجابية:

- الشخصية الإيجابية: يتميز صاحب هذه الشخصية بالواقعية والعقلانية والتفائل، وينظر للأمور نظرة موضوعية دون مبالغة.

- الشخصية القيادية: ما يميز هذه الشخصية قوتها في التأثير بالآخرين، وإدارة المواقف، يمتلك أصحاب هذه الشخصية قوة واضحة في إدارة ذاتهم وقدرة على معالجة المشكلات ومواجهة الصعاب والتحديات، كما يمتلكون ذكاء اجتماعيا وتفاعل قوي بين الناس يستطيعون من خلاله البروز بين الجميع، لهم حضور وهيبة، يتكون بصمة واضحة في المكان والزمان والبشر، أصحاب فكر ورؤية، ملهمين للغير، همتهم عالية، طموحين لديهم الرغبة في الانجاز والتميز والنجاح.
- الشخصية الجذابة: تعتبر الجاذبية وسيلة لجذب الآخرين اتجاه هذه الشخصية، يمتلك أصحاب هذا الشخصية مواهب وقدرات تجذب الآخرين، يثبتون حضورهم بالمواقع المختلفة، يستطيعون التعامل مع جميع فئات الناس، يمتلكون كاريزما وجاذبية عالية نابغة من الداخل، يحترمون الناس ويحترمون ذاتهم، يمتلكون مهارات الحديث، لديهم قدرة على الإصغاء للآخرين، يتميزون بالتفاؤل، والهدوء، يهتمون بمظهرهم الخارجي، يجيدون فنون التعامل مع الناس بمختلف المواقف ويركزون على الجوانب الإيجابية بالناس، يتعدون عن الانتقادات ويحترمون مشاعر الآخرين، أخلاقهم عالية، متواضعون، مبتسمين دائما، يمتلكون احترام الناس لهم حضور بالمجتمع.
- الشخصية الحساسة: يميل أصحاب هذه الفئة إلى تفسير السلوكيات تفسيرات مفرطة اتجاه الناس مما يولد اللوم والنقد المتزايد، وتحمل هذه الشخصية نفسها فوق طاقتها بسبب الحساسية المفرطة، يكثر لديها الألم ضد المواقف والافراد لأسباب بسيطة ولربما ليست ذات أهمية، كثيرة التحليل لأقوال وأفعال الآخرين، يكثر معها سوء الظن، تواجه عدم اتزان في التفاعل، لكنهم يملكون قدرات ومواهب تساعدهم في خوض الحياة، يجدون صعوبات في التأقلم مع المحيط، يميلون للعزلة والانطوائية تجنباً للمواقف، أو الانخراط الاجتماعي وزيادة نسبة المشاكل التفاعلية مع الآخرين والتأقلم معها بسبب طبيعة التفكير.

ثانيا- الشخصيات السلبية:

- الشخصية المزاجية: هذه الشخصية متقلبة يصعب التعامل معها، لا تخلط الأمور ببعضها، لا تبقى على حال ثابت، غير مستقرة، لا تستطيع ضبط أفعالها باستمرار، أفعالها متناقضة أحيانا بين المثالية وبين السوء، قد يتكرر نفس الموقف لكن ردة أفعالها تختلف باختلاف المزاج، تتأثر بالعاطفة والانفعالات النفسية، من يتعامل مع هذه الشخصية يجد صعوبة في التعامل وصعوبة في فهمها.
- الشخصية السلبية: معاكسة للشخصية الإيجابية في جميع الأمور، أصحابها متشائمون نظرهم سوداء لكل الأشياء بالحياة، الفشل رفيقهم، همتهم قليلة، مترددين كثيرا، لديهم ضعف في إثبات ذاتهم بالمجتمع، مساهمتهم في التطوير ضعيفة، يلومون الآخرين والأقدار، يختلفون الأعذار لفشلهم وأخطائهم، يميلون إلى تحقير نجاحات الآخرين والتقليل من شأنهم، عدائيين بجميع المواقف، لا أثر لهم بالمجتمع، أو بالمواقف التي يكونون عليها، وتختلف درجاتها بين الأفراد.
- الشخصية المضطربة: يجد أصحاب هذه الشخصية صعوبات في التعايش والتأقلم مع المحيط والآخرين، يختلفون عن الآخرين في طريقة التفكير والأحاسيس والسلوكيات، يظهر ترددهم واضطرابهم بمواقف عديدة يمكن اكتشافه بسهولة، ردود أفعالهم غير مناسبة للمواقف وردة فعلهم غير محسوبة ويلقون اللوم على الآخرين في تسببهم بهذه الردود، يفضلون الانطواء وغير قادرين على التكيف مع مواقف الحياة المختلفة، كثيرون يتصادم الآخرين، تظهر هذه الشخصية لدى الفرد منذ الطفولة وتحتاج إلى تدخل طبي للمعالجة، لأنها قد تقدم على

تصرفات غير محسوبة وغير مدركة، وتختلف درجات الاضطراب من فرد إلى آخر بحسب الطبيعة الشخصية والمؤثرات الخارجية.

- الشخصية الاعتمادية: أصحاب هذه الشخصية قليلو الثقة بالنفس، لا يستطيعون اتخاذ قرارات منفردة، يعتمدون على الغير في تسيير تفاصيل حياتهم، يميل أصحابها إلى التوسع في العلاقات الاجتماعية، يخافون من الوحدة يميلون إلى الالتفاف بالآخرين.
- الشخصية النرجسية: التكبر والعلو وحب الذات هي ما يميز هذه الشخصية، تشعر دائما بانها مميزة عن الجميع، يعتقد صاحبها بأنه أسوأ من غيره بمستواه، لا يقبل النقد من الآخرين، يميل للشعور بأن الناس يهتمون بتفاصيله الشخصية كثيرا، يهتم بمظهره أمام الناس وشكله العام، انتهازى يسعى لتحقيق أهدافه عن طريق الآخرين، غير أناني، يحبون جذب الأنظار إليهم ويستمتعون بذلك بشيء من اللذة، لا يتقبلون أنهم يحتاجون لعلاج لهذا الخلل بشخصيتهم لاعتقادهم بأنهم الأُمير بين الناس والناس تغار منهم.
- الشخصية السيكوباتية: يميل أصحاب هذه الشخصية إلى العدوانية اتجاه الآخرين، ليس لديهم وازع أخلاقي أو اجتماعي أو ديني، معتلة نفسيا ولديها مرض عقلي، تحب السيطرة، سلوكه منحرف عن الطبيعة، يشكل تهديدا على سلامة نفسه وسلامة الآخرين، ينعدم لديه الضمير، يكذب باستمرار، يستمتع بأذية نفسه وأذية الآخرين.

القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة بصورتها العامة هي القدرة على التأثير أو التمكن من فن التأثير في الآخرين والقدرة على إحداث تغيير، وهي وسيلة للوصول إلى غاية للوصول قبل الآخرين في ظل المنافسة المشتعلة، من خلال تزويد العاملين برؤية وطريقة الاتجاهات الصحيحة للإبداع والتطوير والتجديد ويصفها كولنز كما ذكر (داوني، 2017) بأن القيادة مؤلفة من خمسة مستويات تبدأ من المستوى الجيد إلى المستوى العظيم فتبدأ المستويات من:

- المستوى الأول: حيث يمتلك القائد صاحب هذا المستوى قدرة عالية وله مساهمات ذات ناتج وفائدة بتفعيل المعرفة والمهارات التي يمتلكها ويوظف عادات العمل الجيد.
 - المستوى الثاني: يعمل القائد كعضو في الفريق، ويعمل بكفاءة وفاعلية مع الآخرين ويساعد المجموعة في إنجاز المهام والأهداف.
 - المستوى الثالث: يمزج القائد بين القيادة والإدارة حيث يعتبر قائد إداري قدير، يملك الكفايات والمهارات الإدارية وينظم العاملين والأدوات والمدخلات ليحقق مخرجات واهداف مخططة مرسومة.
 - المستوى الرابع: قائد فاعل يعمل على تحفيز العاملين للالتزام بالرؤية والخطط ويطلب بمستوى عالي من الأداء.
 - المستوى الخامس: القائد يصبح تنفيذيا فاعلا بامتزاج التواضع الشخصي والإدارة المهنية المتميزة حيث يعمل على اىصال المنظمة إلى مرحلة العظمة الدائمة والتميز المستمر.
- ويعتبر المستوى الخامس هو الارقى عند كولنز وهو الأكثر اتفاقا وانسجاما مع القيم والمعاني التي تحملها القيادة التحويلية، وهي عملية إلهام الآخرين للعمل بطريقة متناغمة لبناء مؤسسة أو منظمة دائمة تقوم على قيم ثابتة تحقق الطموحات الرئيسية المشتركة. (Collin, 2001)

تعريف القيادة التحويلية:

ويذكر (شين، 2017) أن القيادة التحويلية تسعى إلى توجيه إدراك العاملين إلى قدراتهم وإمكانياتهم، وتحفزهم في البحث بأعماقهم لإبراز الكنوز المخبأة والمدفونة، من خلال جاذبية الشخصية القيادية وإلهامها وحفزها وتمكينها للعاملين، فهي تساهم في جعل الأفراد يدركون قيمتهم الحقيقية الذاتية فهذا يشعرهم بالرضا والالتزام، من خلال التوفيق بين الأهداف الخاصة والعامة للعاملين وللمؤسسة.

ويوجز (حسون، 2016) أن القيادة التحويلية عبارة عن:

- رفع مستوى العاملين في الإنجاز والتطوير الذاتي، مع تنمية العمل الجماعي بالمنظمة.
- القيادة التحويلية قائمة على قائد يصنع رؤية مستقبلية مثالية للمنظمة، ويعمل بمشاركة الجميع على بناء الصورة المستقبلية من خلال الانجاز، ويمتلك قدرة على إيصال تصوره وفكرته.
- تعمل القيادة التحويلية على تشجيع العاملين على النمو الذاتي من خلال تخصيص حاجات الأفراد وأهدافهم.
- القيادة التحويلية شراكة بين جميع العاملين في صناعة الرؤية والطموحات ويشركهم في اتخاذ قرارات المنظمة وتعطيهم مساحة من الحرية في التنفيذ وفق القيم والمبادئ المتفق عليها ليصلوا إلى الإبداع.
- يفعل القائد التحويلي استراتيجيات خلاقية وإبداعية مع العاملين لتحقيق الأهداف المخططة.
- تشجع القيادة التحويلية العاملين على العمل لتطوير جميع جوانب العمل المختلفة بروح إبداعية متميزة.

نشأة القيادة التحويلية:

أول ظهور لنظرية القيادة التحويلية كان على يد العالم والباحث السياسي الأمريكي بيرنز Burns عام 1978 من خلال طرحه للمفاهيم المعيارية للقيادة، وقد قدم بيرنز مدخلين للقيادة يساعدان على إتمام المهام القيادية وهما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، حيث يعمل القائد على أحداث تغيير إيجابي وعميق بالمؤسسة بتفعيل الأفراد بشكل يعزز من أدائهم بما هو أعلى من المتوقع منهم ومن اهتماماتهم وتوقعاتهم ليكسب في ذواتهم الإلهام والدافعية للإنجاز والثقة الكاملة بالنتائج، لتحقيق المنفعة العامة للمؤسسة والأفراد والمجتمع، فيكمن جوهر القيادة في التغيير والتنمية والتطوير والتحويل في الأفراد. (Sashkin, 2003)

أهمية القيادة التحويلية:

اليوم نحتاج إلى قيادة قادرة على إلهام المرؤوسين والإيحاء إليهم للقيام بأفضل ما لديهم، واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتطوير قدراتهم وقناعاتهم، وحفز الجانب التطويري من تفكيرهم، للقيام بما هو أعلى من مستوياتهم، نحتاج إلى قائد يقرأ المستقبل ويهيأ العاملين لديه لتحديه والتغلب على مشكلاته بل وتجاوزه بوافر من الوقت، نحتاج إلى قيادة يؤمن أصحابها أن التميز ينبع من العاملين وأن العاملين يمتلكون كنوز من المعارف والمهارات تحتاج إلى توجيه وتفعيل، هكذا هي القيادة الحقة وهذا ما يؤكد عليه مجموعة من الباحثين حول نظرتهم للقيادة التحويلية، بأنها قيادة العصر الحديث كما يذكرها. (Conger, 2002)

ويذكر (الغامدي، 2001) أن القيادة التحويلية تركز في صلبها على قدرة القائد على الموائمة بين الوسائل والغايات مع إعادة تشكيل المنظمة لتحقيق أهداف إنسانية عالية وتطلعات أخلاقية رفيعة، وهذا النمط قائم على إدراك حاجات المرؤوسين الظاهرة والكامنة والعمل على إشباعها واستثمار طاقات المرؤوسين لخدمة عملهم وذواتهم من أجل تحقيق التغيير المطلوب والمنشود.

فمن خلال دراسة العديد من الدراسات المختلفة نجد أن القيادة التحويلية تحظى باهتمام بالغ لاعتبارها القيادة الانسب للعصر الحالي والقادم في ظل نغمة التغيير المتلاحقة والمتسارعة والتنافسية بين جميع قطاعات الخدمات الحكومية والخاصة، وتشكل أهميتها من أساليبها ومن مبادئها الأساسية التي تركز عليها، فهي جمعت بين المظهر والجوهر وما بين الظاهر والباطن وما بين القدرات وتحفيزها وما بين الواقع إلى الإبداع، لذا كان لها حق التميز، ولكن مستوى جودته يبقى رهين من يعمل بها ضمن نطاق شخصيته القيادية بمواقع القيادة المختلفة.

خصائص القائد التحويلي:

لكي يتميز القائد التحويلي يجب أن يمتلك خصائص تميزه وتميز نوعية القيادة التي يتبناها في أسلوبه القيادي ونظرا لوجود عناصر متشابهة وعناصر مختلفة تميز عنصر عن آخر فإن القيادة التحويلية لها أبعاد مختلفة قائمة على عمليات المشاركة الواسعة وعمليات التأثير الملمم والحفز الفكري والتمكين الفردي والجماعي وخلق مساحات للإبداع والتطوير، وما يميز التحويلي سعيه الدائم نحو عملية التغيير والتطوير المستمرة وقد ذكر (شين، 2017) جملة من الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد التحويلي وهي:

- 1- يجب أن يمتلك القائد التحويلي شخصية جاذبة، يستطيع من خلالها جذب الأفراد إليه ويحبون تقليده، يثقون فيه ويكنون له الاحترام، ويمتلك إلهام مقنع من خلال رؤيته التطويرية ورسالته في إتجاه تنفيذها.
- 2- يجب أن يمتلك القائد التحويلي مهارة استثارة افكار العاملين لديه، حيث تعمل هذه القدرة على تحريك مستويات تفكيرهم من المستويات العادية إلى مستويات عليا من خلال وعيهم وفهمهم لقضايا ومشكلات العمل، وسعيهم بثقة في إيجاد الحلول لها بطرق جديدة ومبتكرة، لذا فالقائد يعمل على تشجيع الأفراد في طرق تفكيرهم باحتياجاتهم واهتماماتهم وتحويل التفكير من تفكير سطحي عادي إلى تفكير إبداعي بكل مناحي وشتات الحياة من أجل تنميتهم ذاتيا وتطوير مهاراتهم واشباع رغباتهم.
- 3- يجب أن يمتلك القائد شخصية ملهمة حافزة للآخرين، فالأفراد ينجذبون إلى الشخصية المتفائلة الطموحة الجادة المشجعة الملهمة، فيتحول العامل من فرد عادي إلى فرد يطمح أن يكون قائدا ملهما محققا لنجاحات كثيرة كقائده بالعمل، ويمكنهم من خلال صفوف القيادات الثانية ومن خلال فرق العمل التي تتيح للأفراد إبراز قدراتهم القيادية.
- 4- يجب أن يمتلك القائد التحويلي مستوى عال من الاهتمام الإنساني على المستويات الفردية، فالأفراد يقدرون من يقدرهم ويحترمون من يسعى في تذليل الصعاب لإنجاز شئونهم، فتوليد هذا الاحساس وتعميقه ينبع من درجة اهتمام القائد بكل فرد وسعيه إلى تعزيز ثقته به.
- 5- يجب أن يكون القائد صاحب قيم ومبادئ أخلاقية، وأن يكون مثال للالتزام والتفاعل الإيجابي بكل مجريات العمل، ويضع القيم والمبادئ كمنهج ودستور للبيئة التنظيمية بالعمل، ويسعى إلى تحقيق إنجازات غير عادية بالعمل.

أبعاد وعناصر القيادة التحويلية

- 1- بعد التأثير المثالي، البعد الكارزمي: يعتبر التأثير المثالي هو مدى احساس القائد بالرسالة العليا للمنظمة والرؤية التطويرية التي يمتلكها، وقدرته على ايصالها لدى العاملين بشيء من الفخر والاعتزاز مما يمكنه من كسب ثقتهم واحترامهم ومودتهم وخدمتهم. (Bass, 1994)
- 2- الاستثارة الفكرية أو العقلية: ويذكر (أبورمان، ص 716، 2016) أن Krishan 1998 بين أن الاستثارة الفكرية هي عبارة عن " إثارة العاملين والارتقاء بهم لجعلهم أكثر وعيا وإبداعا وابتكارا في التعامل مع المشكلات التي تعترضهم

- ليصبحوا أكثر وعياً بها، وتشجيعهم على تبني وخلق حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه منظماتهم، ويتم ذلك من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم".
- 3- الاعتبار الفردي: القائد التحويلي يجب أن يحتوي جميع عناصر المنظمة من خلال التقدير والاحترام وتبني حاجاتهم وتلمس احتياجاتهم، كذلك من خلال عمليات الإطراء والإشادة والتحفيز والتعامل معهم بصفة فردية، فلكل واحد منهم خصوصية في التعامل وفق متطلباته وطبيعته الشخصية، كذلك أيضاً يجب أن يعمل القائد التحويلي على مساعدة العاملين على معالجة مشكلاتهم الشخصية ومشكلات العمل والوقوف بجانبهم كعمال ومدرّب ومنعي لمهاراتهم المختلفة، كما يجب على القائد خلق نظام اتصال وتواصل فعال بينه وبين العاملين، وأن يمتلك مهارة الانصات لتلمس مشكلاتهم، وأن يعطيهم حقهم في عمليات التفويض والتمكين والثقة وأن تكون متابعته لأدائهم (العتيبي، 2007).
- 4- بعد الدافعية الإلهامية أو التحفيز: إن السحر الذي ينتجه القائد بتصرفاته وطريقة أدائه على العاملين معه بالمنظمة يزيد من تفاعل العاملين معه نتيجة حفزه الإلهامي لهم إلى مستوى عالي من الانتاجية والأداء، فالقادة الممارسون للتحفيز الإلهامي يمتلكون قدرة على توصيل رؤيتهم المستقبلية التي سوف يكون عليها العاملين وكذلك المنظمة، ويعملون معهم بتكاتف ونضال من أجل تحقيق تلك النجاحات التي اشترك الجميع في رسم معالمها وصياغة طريقها، ويميل التابعون بهذه المرحلة إلى جذ الانتباه من خلال التميز بالأداء بذلك ترتقي نسبة الانتاجية إلى اعلى من مستويات الأداء الطبيعي العادي ويصبح الأداء فوق مستوى الخطط. (Barnett, 2003)

الخصائص الشخصية للقادة التحويليين:

لقد كتب العديد من الباحثين عن القيادة التحويلية وخصائصها، وكتبوا عن طبيعة خصائص القائد التحويلي وما يجب أن تكون عليه شخصيته القيادية في إدارة المنظمة أو المجموعات البشرية وفي الكيفية التي يتعامل بها مع من هم حوله ومعهم فهي خصائص تميزه عن غيره وفق معايير ومبادئ القيادة التحويلية بصفاتها أو أبعادها لأربعة، فكتب كل من بيرنز وباس وافيليو ويوكل وغيرهم من الباحثين سواء على النطاق الغربي أو العربي كما يذكر (الطويل، 2004)؛ من صفات القائد التحويلي أنه:

- 1- صاحب رؤية مستقبلية، ومسؤول عن التغيير والتطوير والتحسين بالمنظمة.
- 2- يسعى لتطوير ثقافة تنظيمية جديدة للمنظمة.
- 3- قائد مبدع محب للمخاطر المحسوبة في التفكير والتنفيذ وفي الأساليب.
- 4- يؤمن بقيمته كإنسان وبقيمة إنسانية العاملين بالمنظمة.
- 5- نموذج وقدوة قيمية بالمنظمة، ودائم التعلم.
- 6- قدرته على التعامل مع التعقيد والأمور الغامضة بالعمل والناس.
- 7- واثق من أدائه وثقته عالية بنفسه، ومحفز لذاته ومحفز للآخرين.
- 8- يتعامل مع العاملين بالمنظمة على أساس البناء الكلي للشخصية البشرية وليس على اعتبار المنفعة المتبادلة أو من خلال الاتفاق المبرم والمحدد سلفاً.

ثانياً- الدراسات السابقة.

- دراسة (عبادو، 2013) بعنوان: علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالارتياح الشخصي في مكان العمل، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة العوامل الخمسة للشخصية الكبرى بالارتياح بموقع العمل، وأظهرت النتائج ترتيب عوامل الشخصية كالتالي يقظة الضمير، ومن ثم الانبساط، ثم العصابية، ثم الطيبة، والانفتاح

على الخبرات، ولم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الانبساط، والطيبة، وبقظة الضمير، والاختلاف جاء فقط في العصابية بين الجنسين فكانت العلاقة سلبية.

- وجاءت دراسة (العازمي، 2016) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت، تم تطبيق هذه الدراسة على عينة بلغت (75) من المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت، وذلك من أجل معرفة تأثير القيادة التحويلية على أداء المسؤولين بالوزارة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك نوع من التفعيل لعناصر القيادة التحويلية بسلوكيات القادة بمختلف المستويات، وكان لها أثر كبير في زيادة فاعلية أداء الموظفين خاصة في الحفز الإلهامي والتقدير الشخصي والتمكين، ويضفي دور القدوة والأب الحاني أثر واضح على تفاعل الموظفين مع المدير، وأوصت الدراسة بتفعيل أكبر لنمط القيادة التحويلية بالتدريب والتغذية العلمية على مهارات القيادة التحويلية والتمكين منها، كما يجب على القائد تقديم مستوى عالٍ من التفاؤل والتعاون والاندماج مع العاملين وفق عناصر نمط القيادة التحويلية، وأن يقلل الفجوة في صراعات المنافسة بين الأجيال بالمؤسسة من خلال التقريب بين الجهات والغايات.

أهم ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في استخدامها لنموذج المعادلة البنائية pls وبرنامج spss كبرامج إحصائية لدراسة تأثير الصفات الشخصية على النطاق القيادي للقائد الإداري، وتأثيرها بنمط القيادة التحويلية، كذلك تختلف عن بعض الدراسات في العينات المستهدفة، إذ أن هذه الدراسة استهدفت العاملين من فئة (نائب مدير دائرة، ورئيس قسم، وموظف) بينما الدراسات السابقة استهدفت فئة المعلمين أو قادة المؤسسات، كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة بربطها بين النمط القيادي كأسلوب يمكن استخدامه وبين طبائع وسمات الشخصية للقادة الإداريين وامتزاجهما معاً تأثيراً وتأثراً الأداء العام للقائد.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

مهم جداً في العملية البحثية اختيار المنهجية المناسبة والصحيحة بما يوافق أهداف البحث ويجب على أسئلته، وبما أن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير السمات الشخصية على السلوك القيادي للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتأثيرها بأنماط القيادة التحويلية، وسوف يطبق الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي للحصول على وصف الواقع الحال كما هو والحصول على الاستنتاجات بصورة كمية، للتوصل إلى حلول مقترحة لمعالجة مشكلة البحث.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بالعام الدراسي 2020 / 2021، من فئة (مساعد مدير دائرة، رئيس قسم، موظف) (عددهم 11260) موظفاً وموظفة، ووفق جدول العالمان كورجش ومورقان Morgan and Krejcie (1970) فإن الحد الأدنى لحجم العينة 375 من إجمال عدد مجتمع الدراسة 11260 موظف وهو عدد مناسب من المشاركين في الدراسة، كما استخدم الباحث عينة طبقية (الحصة) (Quota Sampling) (غير العشوائية) في الدراسة الحالية لجمع بيانات الاستبيان وذلك لوجود طبقتين من الذكور وإناث وكذلك ثلاث فئات وظيفية.

بناء أدوات الدراسة:

اختار الباحث الاستبانة لتكون أداة لجمع بيانات دراسته، إذ تعتبر من أنسب الأدوات في هذه الدراسة، وذلك بالاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت دراسة النطاقات الإدارية بشكل عام، وموضوع الدراسة بشكل خاص، وإذ أن هدف الدراسة هو دراسة تأثير السمات الشخصية على السلوك القيادي للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتأثيرها بأنماط القيادة التحويلية، قام الباحث ببناء استبانة موجهة لكل من الإداريين والموظفين في وزارة التربية في سلطنة عمان، حيث يحتوي استبيان الدراسة قسمين: القسم الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، الفئة الوظيفية، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في العمل).

القسم الثاني: ويتكون من أربعة متغيرات رئيسية (متغير القيادة التحويلية: ويتكون هذا المقياس من 16 فقرة مقسمة على 4 محاور متدرجة تعكس مستوى القيادة التحويلية من حيث التأثير المثالي والحافز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي)، (متغير الشخصية: يتكون هذا المقياس من 20 فقرة مقسمة على 5 محاور متدرجة تعكس مستوى الشخصية من حيث العصابية، والانبساط والانفتاح والضمير الحي والقبولية)، (متغير تطوير العاملين: ويتكون هذا المقياس من 16 فقرة مقسمة على 4 محاور متدرجة تعكس مستوى تطور أداء العاملين من حيث المشاركة والتحفيز والتدريب والتمكين)، (ومتغير تطوير العمل: يتكون هذا المقياس من 12 فقرة مقسمة على 3 محاور متدرجة تعكس مستوى تطور أداء العمل من حيث الجانب الإداري والإجراءات، الجانب التقني والتكنولوجي، ولثقافة التنظيمية) وذلك لغرض جمع المعلومات حول موضوع الدراسة

أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة في الدراسة

أجرى الباحث ثلاث خطوات رئيسية في تحليل بيانات هذه الدراسة تتضمن إعداد البيانات وتحليلها وكتابة التقارير، فيما يتعلق بإجراء تحليل للبيانات، يتم ذلك على مجموعة مراحل، إذ أن المرحلة الأولى من التحليل تتعلق بالخصائص الوصفية والديموغرافية للمستجيبين باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية، وسوف تتضمن المرحلة الثانية تحليل نموذج القياس لتحديد قوة الترابط بين المتغيرات وعناصرها، والتأكد من صدق التقارب وصدق التمايز والثبات لنموذج الدراسة، بالمرحلة الثالثة سيتم إجراء تحليل النموذج البنائي (الهيكلية (من أجل دراسة العلاقات والتأثير بين المتغيرات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي PLS.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (1) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة.

العمل	العاملون	القيادة_التحويلية	الشخصية	جميع المتغيرات	
375	375	375	375	Valid	N
0	0	0	0	Missing	
3.6887	3.4927	3.7440	3.7184	المتوسط	
.77502	.76757	.72093	.71109	الانحراف المعياري	
1383.25	1309.75	1404.00	1394.40	المجموع	
عالية	عالية	عالية	عالية	درجة المتوسط	
3	4	1	2	الترتيب	

يتضح من الجدول رقم (1) أن جميع الانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة الأربعة (القيادة التحويلية، الشخصية، العاملين، العمل) جاءت أكبر أو تساوي (0) وبعلامة موجبة وبذلك جميع الانحرافات طبيعية، أما المتوسطات الحسابية فجاءت متقاربة إلى حد ما مع وجود فروق في المستويات، إذ جاء متغير القيادة التحويلية بالترتيب الأول بمتوسط (3.744)، كما جاء متغير الشخصية بالترتيب الثاني بمتوسط (3.718)، بينما جاء متغير العاملين بالترتيب الرابع بمتوسط (3.492) ويتضح أن العاملين أقل تعرضاً للتأثير من العمل من قبل نمط القيادة التحويلية والشخصية، كما جاء متغير العمل بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.688)، إذ جاءت درجة التأثير بها أفضل من درجة العاملين.

قياس الصدق والثبات للنموذج القياسي الكلي للدراسة:

الجدول رقم (2) يوضح قياس صدق التقارب والثبات ومتوسط التباين للنموذج القياسي الكلي

Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted	العناصر	المتغيرات
الفا كرونباخ	ثبات روهو	الثبات المركب	متوسط التباين (AVE)		
0.912	0.912	0.938	0.791	القيادة التحويلية	القيادة التحويلية
0.876	0.878	0.915	0.730	التأثير المثالي	
0.869	0.871	0.911	0.719	الاستثارة الفكرية	
0.847	0.849	0.897	0.685	الاعتبار الفردي	
0.844	0.848	0.896	0.683	الحفز الإلهامي	
0.930	0.930	0.947	0.781	أنماط الشخصية-	أنماط الشخصية
0.811	0.817	0.876	0.639	الانبساط	
0.846	0.847	0.897	0.685	الانفتاح	
0.825	0.831	0.884	0.657	الضمير الأخلاقي	
0.848	0.851	0.898	0.687	العصابية	
0.862	0.866	0.906	0.708	القبولية	

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الثبات الثلاثة كانت أعلى من (70) فأكثر، وكانت نسبة التباين أكثر من (50) وهي بذلك حققت الشرط وهي ذات كفاءة عالية بحسب Hulland (1999).

قياس حجم الأثر 2F

الجدول رقم (3) يبين حجم الأثر 2F بين المتغير المستقل والوسيط والمتغيرات التابعة

حجم الأثر	قيمة الأثر	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل والوسيط
كبير	3.282	أنماط الشخصية	القيادة التحويلية
ضعيف	0.042	تطوير العاملين	
ضعيف	0.056	تطوير العمل	
كبير	0.377	تطوير العاملين	أنماط الشخصية
متوسط	0.303	تطوير العمل	

يتضح من الجدول (3) أن أغلب معاملات 2F معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها جاءت بقيمة أكبر من 0.35 وذات تأثير عالٍ وبعضها منها بدرجة متوسطة وضعيفة على معيار Cohen (1988)، وهذا يوضح أهمية

هذه المتغيرات الكامنة بأنموذج الدراسة وقدرتها على التفاعل مع بعضها والتأثير في بعضها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

مسار فرضيات البحث:

الجدول رقم (4) يبين معاملات مسار فرضيات البحث

المتغيرات وعناصرها	معامل المسار	T Statistics	الدلالة الاحصائية	مستوى التأثير	الحكم على الفرضية	اتجاه العلاقة
القيادة التحويلية- أنماط الشخصية	0.875	51.705	0.000	عالي	قبول الفرضية	علاقة إيجابية
القيادة التحويلية- تطوير العاملين	0.219	3.583	0.000	ضعيف	قبول الفرضية	علاقة إيجابية
القيادة التحويلية- تطوير العمل	0.261	4.627	0.000	ضعيف	قبول الفرضية	علاقة إيجابية
أنماط الشخصية- تطوير العاملين	0.657	10.904	0.000	متوسط	قبول الفرضية	علاقة إيجابية
أنماط الشخصية- تطوير العمل	0.608	10.171	0.000	متوسط	قبول الفرضية	علاقة إيجابية

خلاصة نتائج الدراسة:

جاءت نتيجة الفرضيات المباشرة وغير المباشرة على النحو الآتي:

- 1- يوجد تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لأنماط الشخصية على السلوك القيادي للقيادة مما يسهم في تطوير العمل.
 - 2- يوجد تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لأنماط الشخصية على السلوك القيادي للقيادة مما يسهم في تطوير العاملين.
 - 3- يوجد تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية بأنماط الشخصية على السلوك القيادي للقيادة مما يسهم في تطوير العمل والعاملين بالمؤسسة.
 - 4- يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على تطوير العمل من خلال التأثير بالشخصية.
 - 5- يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطوير العاملين من خلال التأثير بالشخصية.
- من خلال النتائج ووفق جدول مسار فرضيات البحث نجد أن النتائج تتشابه مع نتائج دراسة (عبادو، 2013) في تأثير أنماط الشخصية على سلوك القائد أولاً، ثم ينعكس التأثير على المستخدمين من العاملين، وبطبيعة الحال سوف يكون له الأثر على ناتج العمل، سواء كان ذلك التأثير إيجابياً أو سلبياً، وتختلف معها في درجات التأثير الفردية لكل نمط من أنماط الشخصية في التأثير بحسب نوعية الشخصية، كذلك نجد هناك تشابه مع دراسة (العازمي، 2016) في التأثير بنمط القيادة التحويلية على سلوك القادة وأثره على أداء العاملين، مع وجود اختلاف في درجات التأثير وفق كل عنصر من عناصر القيادة التحويلية.

التوصيات والمقترحات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- أهمية تنمية وتطوير السلوكيات الشخصية من خلال تبني نموذج نمط القيادة التحويلية كمنهجية تعليمية في برامج إعداد القادة، وتذويها ك ممارسة يومية في طبيعة الشخصية القيادية.
- 2- ضرورة تدريب العاملين والقادة على تنمية صفاتهم الشخصية الإيجابية اتجاه العمل والتطوير.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو أسعد، عبد اللطيف، احمد، (2010). علم النفس الشخصية، عالم الكتب الحديثة، الأردن، عمان.
- أبو رمان، سامي بشير، (2016م). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد (12) العدد (3).
- إفرخاس، محمد، (2011م). سيكولوجية الشخصية تنمية الأبناء وبناء المجتمع، دار بنوي للدراسات والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- ألين، بيم، (2010م). نظريات الشخصية: الارتقاء، النمو، التنوع، ترجمة كفاي وآخرون، دار الفكر، عمان.
- الانصاري، بدر محمد، (2014). مدخل إلى علم نفس الشخصية، جامعة الكويت، كلية العلوم الاجتماعية.
- البلوشي، محمد سليمان، (2020). ممارسة القيادة التحويلية للقادة، وشخصياتهم، وتأثيرها على أداء العمل والعاملين بوزارة التربية بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، مج 6، عدد 4.
- جبر، أحمد محمود، (2012). العوامل الخمس الكبرى وعلاقتها بقلق المستقبل لدى طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- جودة، أمال، أبو جراد، حمدي، (2014). عوامل الشخصية الخمسة الكبرى كمنبئات للترجسية لدى عينة من طلبة جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث التربوية والنفسية، المجلد (2)، العدد (6).
- حسون، محمود ياسين، (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة بسوريا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- خوري، توما جورج، (2010). الشخصية: مقوماتها، سلوكها، علاقتها بالتعلم، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات.
- داووني، كمال سليم، (2017). القيادة التربوية، 2ط، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- زيدان، ريم عاطف، (2011). السمات الشخصية لدى معلمي التعليم المساند ومعلماته في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين على عملهم بالمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- سعيدة، صالح، (2013م). تأثير سمات الشخصية والتوافق النفسي على التحصيل الأكاديمي للطلبة الجامعيين، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.
- شين، فيروز، (2017م). القيادة الإدارية وتنمية المهارات، 1ط، دار أسامه للنشر والتوزيع، الاردن عمان.

- الظفيري، محمد، (2011م). العلاقة بين الاتقان وبعض متغيرات الشخصية لدى عينة من الموظفين القياديين في المجتمع الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت.
- العازمي، مبارك حميد، (2016م). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسنولين بوزارة التربية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر العدد (92).
- عبادو، أمال (2013). علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالارتياح النفسي في مكان العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح.
- الغامدي، حسين عبد الفتاح، (2001). علاقة تشكل هوية الأنا بنمو التفكير الأخلاقي لدى عينة من الذكور في مرحلة المراهقة والشباب بالمنطقة الغربية في السعودية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، مج 11، ع 29.
- غباري، نائر أحمد، خالد أبو شعيرة، (2010). نحو مفاهيم تربوية معاصرة غي الألفية الثالثة، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الغزالي، محمد بن محمد، (2012). ميزان العمل، المكتبة العصرية، بيروت.
- الغيلانية، ثريا سالم (2012). واقع الممارسات الإدارية لمديري العموم في المحافظات التعليمية بسلطنة عمان في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر مديري الدوائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- محمد، عباس محمد، (2011م). العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، بغداد، جامعة بغداد، المجلد (1)، الإصدار (30)، ص 313-334.
- مختار، نهلة نجم الدين، السعداوي، احمد سلطان، (2014). التشوه الإدراكي وعلاقته بأساليب التعلم وعوامل الشخصية الخمس الكبرى لدى طلبة المرحلة الإعدادية، مجلة الاستاذ، مجلد (2)، العدد (211).
- المنديل، صيته، السلي، رباب، وآخرون، (2018). السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل - دراسة ميدانية على الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد (9)، المجلد (2).
- النصيري، عبير، السفاسفة، محمد، (2016). مستوى انتشار السلوك الانسحابي لدى الطلبة العمانيين الدارسين بالجامعات الأردنية وعلاقته بالعوامل الخمس الكبرى في الشخصية، ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- هلال، ساندرين، الحليبية، فدوى، (2018م). العوامل الخمس الكبرى للشخصية وعلاقتها بالتفكير الإبداعي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (7)، العدد (8).

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bass, Bernard & Avolio, B.J, (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership, London SAGE publication, Inc.
- Conger RD, Cui M, Bryant CM, Elder GH, (2000). Competence in early adult romantic relationships: A developmental perspective on family influences, Journal of Personality and Social Psychology, 79.
- Costa, P, T, Jr, & Crae, R, R, (1992). Normal Personality assessment in clinical
- Linden, D, & Nijenhuis, J, & Bakker, A, (2010). The General Factor of Personality: A meta-analysis of Big Five inter – correlations and a criterion related validity study. Journal of Research in Personality.
- Marshall Sashkin, Molly G. Sashkin, (2003). Leadership That Matters, Berrett- koehler publishers.