

# القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)

أ.م.د. ماهر صبري

درويش\*

## المستخلص:

ان مفهوم القيادة التحويلية ودورها في ادرة التغيير جدير بالبحث والدراسة , ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الادارية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق , حيث اظهرت الدراسات ان فاعلية القيادة التحويلية يعتمد على توافر عناصر اساسية.

وفي ضوء مشكلة الدراسة سيحاول الباحث الاجابة على التساؤلات البحثية الاتية :

- 1- ما طبيعة العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية والمحاور الاساسية لعملية التغيير؟
  - 2- هل هناك اثر لمكونات القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي ؟
  - 3- ماهي حدود مساهمة مكونات القيادة التحويلية في ايجاد الحلول لازمة المنظمة ؟
  - 4- كيف تساهم مكونات القيادة التحويلية في تحقيق الحلول لازمة المنظمة ؟
- وتهدف هذه الدراسة الى تحقيق عدة اهداف منها:

1- دراسة دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير وبلورة اطار نظري يضم المفردات الاساسية الاكثر اهمية للقيادة التحويلية وبلورة مفاهيمها , فضلا عن مفهوم ادارة التغيير.

2- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وادارة التغيير في المنظمة المبحوثة.

3- اختبار علاقة الارتباط القيادة التحويلية وادارة التغيير في المنظمة المبحوثة .

واعتمد الباحث نموذجا افتراضيا تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الادبيات ذات العلاقة بالموضوع في اطار فرضية رئيسية وقد انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية. وكذلك تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS, V.10). وقدمت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تتسجم مع نتائج التحليل اهم هذه الاستنتاجات كان : اتضح ان نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية واخلاقية وان هذا المفهوم هو من اكثر المفاهيم للملاءمة لقيادة التغيير. بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة استجابة منظمات الاعمال بصورة سريعة للتغيرات اذ لايمكن ان يشكل الاسلوب التقليدي نموذجا قادرا على قيادة التغيير.

## Abstract

The concept of transformational leadership and its role in managing change is important to research and study, but the real challenge that facing administrative leaders how to put this concept into practice, since the studies have shown that the effective transformational leadership depends on the availability of essential elements.

In light of the problem, study the researcher will try to answer the following questions:

- 1- What is the nature of the relationship between the transformational leadership components and the basic factors of the scientific change?
- 2- Is there any impact of the transformational leadership components on the process of organizational change?
- 3- What are the limits of the contribution of the components of the transformational leadership in finding solutions to the crisis of the organization?
- 4- How do transformational leadership components contribute in achieving the solutions to the crisis of the organization?

This study aimed to achieve several objectives, including:

- 1- Examine the role of transformational leaderships in managing change and develop a conceptual framework includes basic vocabulary of the most important transformational leadership and crystallize their concepts, as well as the concept of change management.
- 2- Examine and analyze the nature of the relationship between transformational leadership and the management of change in the discussed organization.
- 3- Test the correlation transformational leadership and test the management of change in the discussed organization.

The tow researchers built a theoretical model after reviewing and analyzing the relevant topics in the context of the major hypothesis which has lead to a series relevant topics in the context of major hypothesis which has lead to a series of secondary hypotheses. It was also using a series of statistical methods in the analysis of data depending on the measure of quintet Locker scale in the questionnaire design and correlation coefficient for the relationship between the variables. The study's results have been obtained by using software (SPSS, V.10). The study presented a set of conclusions and recommendation that are consistent with the results of analysis, the most important conclusions were: It is obviously that the success of transformational leadership is linked with behavioral, cognitive and

moral elements and specifications. This concept is the most appropriate concepts of change leaderships.

The study recommended that business organizations should rapidly response to the changes because the traditional method can not be the capable model to manage the change leadership.

## منهجية الدراسة :

### اولا - مشكلة الدراسة :

ان مفهوم القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير جدير بالبحث والدراسة , ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية كيفية وضع هذا المفهوم موضوع التطبيق , حيث أظهرت الدراسات ان فاعلية القيادة التحويلية يعتمد على توافر عناصر اساسية .

وفي ضوء مشكلة الدراسة سيحاول الباحث الإجابة على التساؤلات عناصر أساسية .

- 1- ما طبيعة العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية والمحاور الأساسية لعملية التغيير ؟
- 2- هل هناك أثر لمكونات القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي ؟
- 3- ماهي حدود مساهمة مكونات القيادة التحويلية في إيجاد الحلول لازمة المنظمة ؟
- 4- كيف تساهم مكونات القيادة التحويلية في تحقيق الحلول لازمة المنظمة ؟

### ثانيا- أهمية الدراسة :

اصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من اهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الادارية. وذلك لاسباب مقنعة : أن التغيير يحدث في كل مكان, وان سرعته في ازدياد وتعقد, وان مستقبل نجاح منظمات الاعمال يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير . وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر . وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وان التغيير يتطلب قيادة .

ان القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي , أطلق عليه مسمى القائد التحويلي . وفقا لدراسة الجمعية الامريكية للادارة (1994) فان القيادة تمثل المفتاح الاساسي لنجاح التغيير , ومن أصبح موضوع دور واهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقود الماضية .

## ثالثا- هدف الدراسة : Studying Objectives

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق عدة اهداف هي :

- 1- دراسة دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير وبلورة إطار نظري يضم المفردات الاساسية الاكثر اهمية للقيادة التحويلية وبلورة مفاهيمها , فضلا عن مفهوم ادارة التغيير .
- 2- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وادارة التغيير في المنظمة المبحوثة .
- 3- اختبار علاقة الارتباط القيادة التحويلية وادارة التغيير في المنظمة المبحوثة .

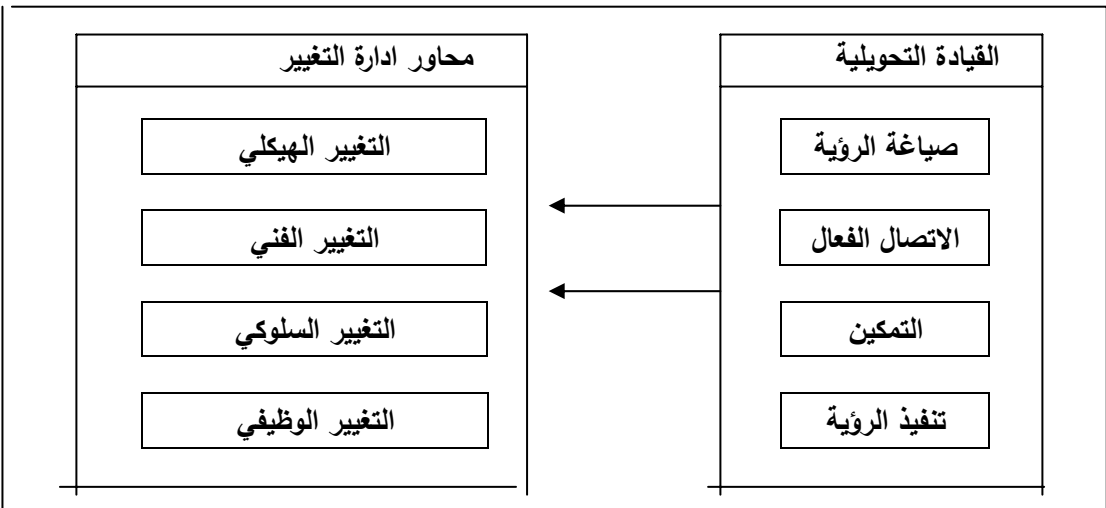
## رابعا - فرضيات الدراسة :

لدراستنا فرضية رئيسة وعدة فرضيات فرعية منها :

الفرضية الرئيسية: ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمتمثلة بـ(صياغة الرؤية , الاتصال الفعال , التمكين , تنفيذ الرؤية) وادارة التغير والمتمثلة بـ(التغيير الهيكلي, التغيير الفني, التغيير السلوكي, التغيير الوظيفي)). وتنبتق منها الفرضيات الاتية :

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين صياغة الرؤية وادارة التغيير .
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وإدارة التغيير.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين وإدارة التغيير.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الرؤية وإدارة التغيير.

## خامسا - نموذج البحث:



الشكل رقم (1) انموذج الدراسة

## سادسا: مجتمع البحث وعينة البحث : - مجتمع البحث

أشتمل مجتمع هذا البحث على القطاع المصرفي العراقي الخاص حيث تم اختبار اربعة مصارف بشكل عشوائي , وقد تم اختيار المصارف نظرا لدورها المهم في الاقتصاد الوطني من ناحية , ولطبيعة الانشطة والمهام التي تمارسها المصارف من ناحية اخرى .

## - عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينة طبقية تتمثل بـ (مدراءفروع, مدراء إدارات, رؤساء اقسام ) على اعتبارهم مساهمين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة وقد شملت العينة المصارف الآتية :

- 1- مصرف الشرق الاوسط .
- 2- مصرف الاستثمار .
- 3- المصرف التجاري العراقي .
- 4- مصرف بغداد .

## سابعا- أداة البحث ومدى ملاءمته

اعتمد البحث الاستبانة لجمع البيانات الاولية اللازمة و وقد تم تطوير اسئلتها بالاعتماد على إطاريح ورسائل وبحوث , وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة بحيث قسمت الى خمس معايير تتدرج من ( اتفق بشدة , اتفق , محايد , لاتتفق , لاتتفق مطلقا ) وقد أعطيت علامات لاجابات الخمس السابقة الذكر على التوالي ( 1, 2, 3, 4, 5 ) .

## المبحث الاول : القيادة التحويلية

### اولا- مفهوم القيادة التحويلية : Transformational Leadership

يطلق مصطلح " قائد " على انسان ما يعمل في مجال معين أمر غير مستغرب في أيامنا , فكثيرا ما نسمع كلمة " القائد " تطلق ( بحق أو بغير حق ) على بعض العاملين في كل المجالات. غير إن القيادة الحقيقية التي نغنيها تتجاوز تحقيق الاهداف الإدارية التقليدية إلى التأثير على نفوس الافراد وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم وايصالهم إلى مستويات فكرية لم يكونوا ليصلوا اليها بمجرد التوجيهات الإدارية العادية في إطارها التقليدي ( Bass, 1998; 18 )

وأصبح مصطلح التحويلي والاجرائي اساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الادارة والقيادة . وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد ( Burns, 1978 ) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج . ( Burns, 1978;13,Bass,1990:21 ) .

ويعد هذا المفهوم بديل متطور للقيادة التقليدية والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادرا على حث المرؤوسين على العمل من اجل اهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين ( داغر وصالح , 2000 : 440 ) ( Robin & Peter, 1990:93 ) .

والقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من اجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على أحداث تأثير خارق على إتباعهم (Robbins,2003:253) وهم يوفران الحماس الذي يزيد الثقة , والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الاضافية لتحقيق النجاح . ( Schermerhorn,1996:110 ) .

ولقد اصطلح في السنوات الاخيرة على إطلاق لفظ القيادة التحويلية ( او التغييرية ) Transformational Leaderships على هذا النوع من القيادة .

وتسعى القيادة التحويلية الى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام الى افكار وقيم اخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية ( Bass, 1985 ; 22 ) . فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين . فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة . ويسمى Burns تلك القيم الداخلية . والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد . ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع ان يغير معتقداتهم واهدافهم . وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية . فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الاجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس . حيث يؤثر كل منهم في الاخر وذلك بان يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة .

كما تعرف القيادة التحويلية هي مستوى من التعاطي بين القائد والاتباع يؤدي الى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتاثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والاتباع في آن معا . ( Bass, 1998 : 19 ) .

والقيادة التحويلية التصاق عاطفي وتطور فكري وتحول جذري في شخصيات الأفراد الذين ارتضوا الارتباط بذلك القائد. والقائد التحويلي هو ذلك الانسان القادر على تحويل الاتباع وتغيير احلامهم ورؤاهم وتبديل اولياتهم واهدافهم . ( Bass, 1998, 19 ) . فالقيادة التحويلية هي مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة ادراك الحاجة الى التغيير وخلق رؤية في قيادة هذا التغيير وتنفيذه .( Moorhead & Griffin, 1995: 325)

ويعتقد ( Tichy and Devannal 1990 : 32 ) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير, ايجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي. وفي مراجعة (House, 1995:11) لادبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضا القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن (أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على اهمية ايضاح الرؤية , الاسراع في قبول أهداف الجماعة , وتقديم الدعم الفردي , وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الاساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لاداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة ) . ( Podsakoff et al. 1996: 259-298)

يتضح من ذلك أن القيادة التحويلية تسعى دائما الى التغيير والتطور ولايمكن ان تجد نفسها في منظمات مستقرة ولاتعاني من مشاكل والقائد التحويلي لايرضى بما هو موجود وما هو قائم , ولايعد نهاية المطاف مهما كان جيدا لذلك يسعى إلى تغيير الوضع الراهن بما يتناسب مع رؤيته وتصوراته للمنظمة .

ومن الممكن إن تكون القيادة إيجابية أو سلبية فالقيادة السلبية هي تلك التي تحرص على عن يتعلق الاتباع بشخصها بحيث يتمثل الاشباع والرضا عند الاتباع عبر وجود القائد نفسه , ولايخفى ضرر هذا النوع من القيادة حيث انه ما عن يخفي القائد حتى تنهار المؤسسة ويتفرق الاتباع وتتبعثر الاهداف . إما القيادة الايجابية فهي تلك التي تستطيع عن تمسك بيد الاتباع الى منطقة يستطيعون السير فيها بمفردهم بحيث يصبح التعلق بالافكار وليس بالاشخاص . ويتعلق كلامنا بهذا الجانب من القيادة التي تهدف الى تحقيق اهداف مشتركة للجميع والى تطوير الرؤى المفيدة للقائد وللمن يتبعه وليس للقائد وليس بشكل فردي . (Bass, 1990:31)

وقد طور (Bass & Avolio,1994:23) استبانة متعددة العناصر " Multifactor

Leadership Questionnaire" بينت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن اربعة أبعاد :

1. الجاذبية : (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى باعجاب واحترام وتقدير التابعين . ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد , وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد , والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي .

2. **الحفز الإلهامي:** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات, وتصف أسلوب الالتزام للاهداف التنظيمية, واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
  3. **الاستثارة الفكرية:** وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين, ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لاداء العمل .
  4. **الاعتبار الفكري:** وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبنى إستراتيجيات التقدير والاطراء .
- يتضح لنا إن القيادة التحويلية هي إذا تلك القيادة التي تتمتع بروية واضحة تعتنقها باخلاص والالتزام وتسوقها بنجاح للآخرين. يستطيع القائد إن يتقدم بطرح الافكار والتطلعات (التي قد تبدو كالأحلام للآخرين ) . ويشارك الآخرين في تلك الاحلام والتطلعات. لا يتردد القائد التحويلي في هذه الأطر التقليدية واتخاذ المخاطر والاستعداد للتضحية في سبيل تحقيق تلك التطلعات والرؤى.

#### ثانيا- عناصر ومكونات القيادة التحويلية :

الجدول الآتي يبين العناصر الرئيسة للقيادة التحويلية في المنظمات التي يعترف بها الخبراء اليوم .

الجدول رقم (1) عناصر القيادة التحويلية

الاتصال الفعال	صياغة الرؤية In visioning
إظهار الإشارة الشخصية	الافصاح عن رؤية مستقبلية
التعبير عن ثقة شخصية	تعيين توقعات عالية
البحث عن وايجاد واستخدام النماذج	نمذجة سلوكيات متوافقة مع تلك التوقعات

تنفيذ الرؤية	التمكين Enable
التركيز الذهني	التمكين
تركيز الجهود على تحقيق الاهداف	الدعم الشخصي والتعاطف
	التعبير عن الثقة بالناس

المصدر : المحمد , حماد, ( أثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة, دراسة تحليلية ) , رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الحوكة, 2006 .



من خلال الجدولين السابقين يتضح أن مكونات القيادة التحويلية هي :

- 1- **الرؤية:** يتعين على القائد ان يكون قادرا على الإفصاح عن رؤية حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات ( Moorhead & Griffin, 1995: 326 ) .
- 2- **أسلوب الاتصال الفعال :** وهي قدرة القادة التحويلين على توليد الثقة والاحترام , إذ ان اسلوب القادة التحويلين يجب ان يحفز ويثير المرؤسين ذهنيا ( Fincham & Phedes, 1999: 235 ) .
- 3- **التمكين :** ينبغي ان يكون القائد التحويلي قادرا على ان يمكن الاخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بان يعطيهم الإحساس بانهم يعاملون كأشخاص متميزين ( Moorhead & Ricky, 1999: 326 ) .
- 4- **تنفيذ الرؤية :** على القادة التحويليين ان يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف ( Fincham & Rhodes, 1999; 235 ) .

يتضح لنا ان القائد التحويلي لابد له ان يمتلك القدرة على تحفيز واثارة المرؤسين وإشعارهم والتعامل معهم على إنهم أشخاص متميزون وان يكون جل تفكيرهم تحقيق الأهداف .  
كما ان هناك عناصر أساسية أخرى تتكون منها القيادة التحويلية يمكن إيجازها بما يأتي :

#### 1- المقدره على التأثير

وهي القدرة مايعبر عنه بالانكليزية بالكارزما ( Charisma ) أو الجاذبية التي يتمتع بها القائد بحيث يستطيع ان يجذب الآخرين إلى أفكاره ورواه .ولديه الثقة بالنفس والافتناع بالأفكار التي يحملها والعزم والرؤية المستقبلية يزرع القائد والاعتزاز في نفوس المرؤسين وينمي الحس الرسالي في ذواتهم . كما يتسم القائد هنا بديناميكية عالية واستعداد متواصل وبهذا يصبح قدوة مستمرة وموثرة للآخرين .  
( Bass, 1998: 19 ) .

#### 2- الاهتمام الفردي

مقدرة القائد على فهم احتياجات وتطلعات المرؤوسين والاهتمام بها بصورة فردية بحيث يحس كل انسان (Bass,1990:19).

#### 3- الاشباع العقلي

ويقوم القائد بتطوير مهارات الأفراد في حل المشاكل وحثهم على الابداع بحيث يحس الفرد ان تواصله مع القائد واحتكاكه به يؤدي الى تطوره الذهني والثقافي .وان يكون قادرا على شحذ افكارهم وترقية ثقافتهم والسمو بهم الى مستويات جديدة من التفكير والابداع(Bass,1990:31).

#### 4- الالهام عند الافراد .

ونعني بالالهام هنا القدرة على بث الحركة والوعي والحافزية. والقائد الملهم يمتلك في العادة حساسية وفهما للمحيط الذي يعمل به وفهما لقدرات وحاجات وتطلعات الاخرين بحيث يستطيع ان يوظف هذا الفهم في بث روح العمل والنشاط والتحدي الايجابي. (Bass,1998:20).

ويقال ان القادة التحويليين المتمييين هم اما مولودون بتلك الصفات او انه اتاحت لهم فرصة اكتسابها في سن مبكر نظرا للظروف الاجتماعية او التربوية التي رافقت نشأتهم. غير انه بإمكاننا الاتفاق بأن بعض الصفات القيادية التحويلية المهمة يمكن اكتسابها عبر الممارسة والتدريب .

فالتدريب على مهارات التواصل والاقناع والحوار (مثلا) يزيد من الفاعلية القيادية لأي انسان في موقع قيادي . ومراكز التدريب القيادي والاداري لا تدعى قدرتها على تحويل كل انسان الى قائد متميز وانها تستطيع تطوير مهارات قيادية عند الكثير من المتدربين لديها بل وابرار الطاقات الكامنة التي تحتاج فقط الى من يكتشفها ويتعهدا بحسن الرعاية .

#### ثالثا: خصائص القائد التحويلي:

هناك عدة صفات يتصف بها القادة التحويليون منها : (Gibson&Dennelly,2003:341).

- 1- الاهتمام الفردي : اذ يهتم القائد بأحتياجات المرؤوسين والتعامل مع المرؤوسين على مستوى فردي
  - 2- سحر الشخصية : حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس احساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية.
  - 3- التحفيز الفكري :حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على ان يكونوا مبدعين .
- كما ان هناك صفات اخرى منها ( الكبيسي,1999 : 61 ) .
- امتلاكهم الشجاعة الفائقة , كما تكون لديهم الثقة والايمان بالمرؤوسين وقدراتهم.
  - يمتاز القادة بأنهم يمتلكون رؤيا مستقبلية وهم عاشقون للتعلم الدائم .
  - كما يمتاز القادة التحويليون بما يأتي: (Robbins, 1998: 375) .

- الإلهام إذ يقوم التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والامال العالية .
  - العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بتأن .
- يتضح من ذلك ان القادة التحويليون يمتلكون مهارات وصفات غير اعتيادية كما نفهم ان للقادة التحويليون سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات منشأتهم وذلك يعني إنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما ستكون عليه الحال بعد ذلك .

## المبحث الثاني : إدارة التغيير

### اولا- مفهوم إدارة التغيير وبيان أهم مرتكزاتها :

ستظل إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال , باعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة على مستوى بينتي العمل الداخلية والخارجية , عن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية , وترشيد استغلال نقاط القوة , وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف .

#### أ- مفهوم إدارة التغيير

يعد مفهوم إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة , ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير , كما أن هناك عدة أنواع من التغيير , لكل منها مسمى مختلف : التغيير المخطط والتغيير الطارئ (Wilson,1992:32), التغيير الإستراتيجي والتغيير غير الإستراتيجي (Pettigrew, 1987:649-69), التغيير الجذري والتغيير التدريجي ( Burnes, 1996:15 ) .

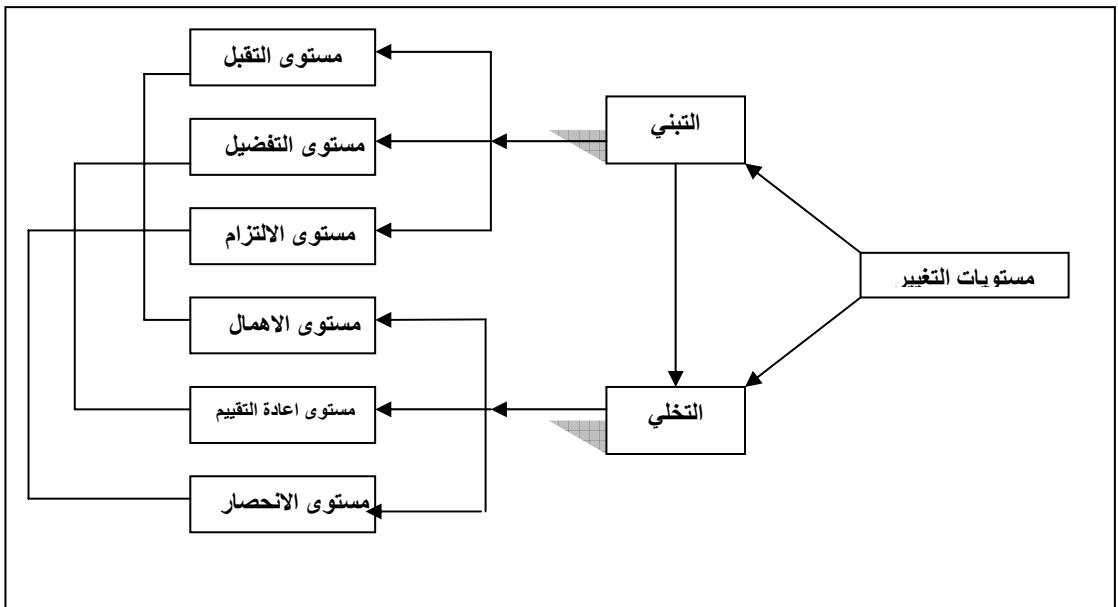
وقد وردت في الأدبيات الادارية تعريف (Recordo,1995:34) أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة لتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية . ويوضح (Tushman & Anderson, 1997:21) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية .

وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لاجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية . (Kotler, 1997:15-16)

اما فيما يتعلق بالتغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني : التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف, الهيكل التنظيمي , الوظائف , العمليات , الإجراءات , القواعد ... للتفاعل الإيجابي مع البيئة, بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره, ومن هذا النطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها : العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم , المعارف والتقنيات...., مقابل التخلي عن قيم , معارف أو تقنيات أخرى .(بلال, 2004: 170) , وهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا, وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثة بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال ( عامر وعبد الوهاب, 551) 1998: .

وتتطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما التبني والتخلي مثلما هو موضح من الشكل

التالي:



## الشكل (2) مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير

المصدر: جمال، قاسمي، (إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير).  
بحر منهور في مجلة علوم إنسانية، 2006، ص: 2.

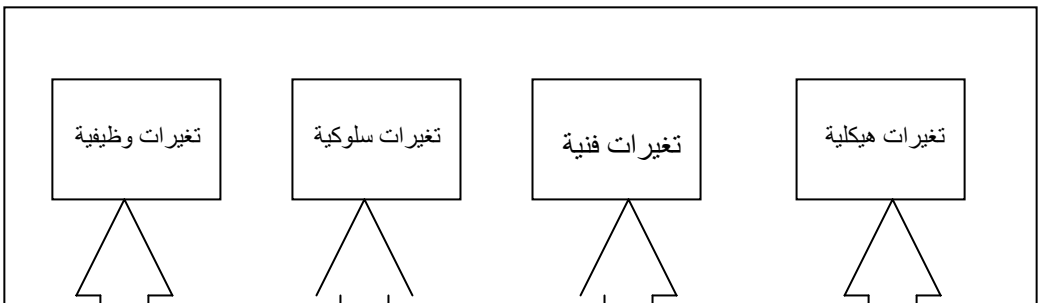
1- مستوى التبني: ونقصد به القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبني بالترج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم .

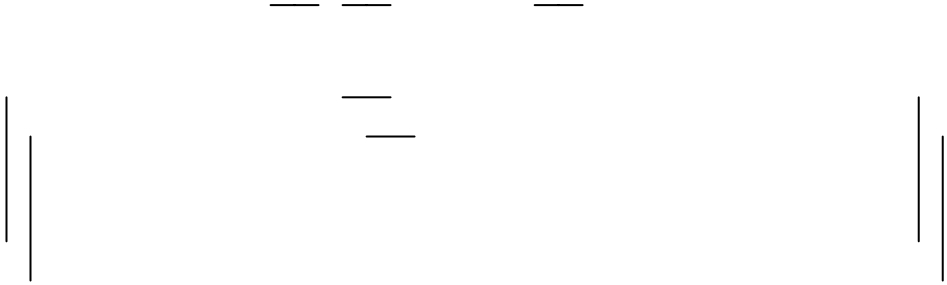
2- مستوى التخلي: ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة ، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطاءها وزنا ضعيفا، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة .

وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيبى زمني بين التبني والتخلي ، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى والاهداف المنظمة الحالية والإستراتيجية وهكذا .

## 2- المحاور الأساسية للتغيير

لتفعيل عمليات التغيير ينبغي منذ البداية تصنيف طبيعة التغييرات التي ستجريها قيادة المؤسسة، وطبيعة الكيانات والعلاقات التي ستمسها-المعارف Savoir, الطرق الإجرائية Method's operator's , الأدوار والتصرفات et Roles comportments, القيم Values -  
ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف عمليات التغيير وفق أربع محاور أساسية مثلما هو موضح في الشكل التالي :





### الشكل (3) المحاور الأساسية للتغيير

المصدر: كمال , قاسمي , (إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير).  
بحر منهور في مجلة علوم إنسانية , 2006, ص:3.

ولا يغيب عن الذهن أن التغيير على مستوى أي محور من المحاور الموضحة في الشكل السابق سينتج تغييرات في المحاور الأخرى باعتبار أن العلاقة تفاعلية بينها , تتشكل هذا النظام من كيانات ترتبط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف وغايات المنظمة .

## ثانيا- المعوقات التغيير والمعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي : (قاسمي, 2006:5)

- 1- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي : حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداري المستويات الوسطى والعاملين , وهذا سيتحول على خوف لمقاومة شديدة بالتالي للتغيير. بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للاجر , اما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فأن الجميع سينخروطن ويجتهدون في عملية التغيير .
- 2- الشعور بالأمان أو بالخوف : قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا , وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي , وهذا كما ينشأ مقاومة للتغيير

تسعى للحفاظ على الوضع الحالي بالمقابل إذا تمكن قيادي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز .

3- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية : قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة , وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل الآخرين . وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع , أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دورا إيجابيا واقتنعوا منقادهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الأنتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات .

4- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة : إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير , ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح ابعاد , غايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي .

5- الثقافة الفردية : قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية , وهذا ملا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج , ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادته مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي التنظيمي بعناية .

### المبحث الثالث : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

ضمن أدبيات القيادة , هنالك ارتباط وثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير

( Afsaneh, 1993: 297-Kotler, 1998: 132,Schein,1992-45 ) .

وكما أوضح ( kotler, 1998: 166 ) "يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة

أيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير". وناقش (Schein,1992:45) وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة. وتشمل هذه الآساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الأهتمام للأحداث الحرجة, الاستجابة للأزمات, دور المثال الذي يقتدي به, رواية القصص والخرافات والأساطير . وضمن Schein كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين, وحدد Schein كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والإجراءات وتصميم البناء التنظيمي, وتصميم المرافق. ويعتقد (Kilmann,1985:87) أن القيادة أساسية اثناء تطوير وتغيير

الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة، مؤكدا هذا الاتجاه، يعتقد (Bass, 1998:89) أن بقاء أي منظمة يعتمد توحيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة. وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير. ويرى كل من (Kotler & Heskett, 1992:48) ( أن من أكثر الأمور وضوحا في التمييز بين التغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا )  
فالقيادات التي تلهم التابعين الثقافة وتساعد ثقافة تتكيف مع المتغيرات ، تمتلك كما يطلق عليها Kotler & Heskett صفات القيادة التحويلية . وحدد ( Kotler & Heskett, 1992:146) القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم إيصال رؤيتهم ، تسمح للأفراد بتحدي ومسانلة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطي بتولي زمام الامور القيادية . وتلك كل هذه الصفات تعود القيادة التحويلية .

ويعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية. ففي أدبيات القيادة الحالية، نحدد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغيرات. وقد ركز (Bass, 1985:55) وبشكل اساسي على التغيير الذي يتم أحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين . بالإضافة إلى أن Bass أوجز أيضا في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين. أما (Tichy & Devanna, 1986:76) فقد ركزا بشكل أساسي على التغيرات التنظيمية واعتبر أن التغيرات في سلوكيات التابعين احد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير . أما (Burns, 1978:66) فقد أتخذ موقفا متوازنا في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بعدد من الادوار الحاسمة للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير . ومن تلك الأدوار :

### 1- صياغة الرؤية :

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة. وقادة التغيير قادة لهم رؤية أساس لعلمهم. وبشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير ( Kotler, 1995a ) .  
ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح (Kanter, 1992:369-94, Kotler, 1995a) حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية إدخال التغيير وكيف يمكن أن يؤثر التغيير فيهم. واقترح (Kotler, 1995:45) أن نقطة البداية لعملية التغيير



الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته . ( Kotler,1995b:90 ) . وتعتبر الرؤية المشتركة أساساً للتغيير الفعال .

ويؤكد (Kotler,1997:156) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي, ويقول أن الرؤية :

- توضيح الاتجاه للتغيير .
  - تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السلمية, حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد .
  - تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض, وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال .
- فالقائد يوضح لأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه, ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يبث فيهم التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب . وليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرؤية لوحده بل قد يشاركه الأتباع في ذلك. وقد تتشكل الرؤية لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم .

## 2- الاستراتيجية:

أوضحت أدبيات التغيير (Nadler,1989:194-204,Kotler,1995a:95) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير , فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة. فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه, فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة . والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية (Covey, 1992:45).

واوضح (Nadler,1989:205) أنه لكي يكون التغيير ناجحاً, يجب أن يتم ربطه بشكل واضح

بالمواضيع الاستراتيجية للمنشأة, ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

- العقلانية- لوصف لماذا نحتاج للرؤية . أو لماذا نحتاج للتغيير .
- أصحاب المصالح- مناقشة اصحاب المصالح في المنشأة, وماذا سيقدم لهم التغيير .
- أهداف الأداء- تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنظمة للتغيير .
- العمليات والبناء التنظيمي- كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشأة , أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية .
- أسلوب التشغيل - المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتستلزم الاستراتيجية الفعالة إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد واعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل . وقد ركز Kotler أيضا كل ذلك في استخدام كل النقاط الرئيسية اعلاه.

### 3- الاتصال :

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير ( Stace& Dunphy,1994:43) ويبرز دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية. حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الاولية للتغيير اساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة, ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع اصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها .

وان الفشل يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير (Reger,et al 1994:565)(Smith, 1998:45-48) .

### 4- التزام وقناعة القيادة :

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير, من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة, وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة, والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

ويرى (Nadler,1998;Morris & Roben, 1995:47-65) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير . في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التاكيد التي يخلقها التغيير , وينبغي تطلب القيادة في نفس الوقت العمل على التأكد ان التغيير يسير حسب الخطة . فقد أكدت الدراسات ( Maurer, 1994:29-51, Strebel, 1996:56-66) . أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير . لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير .

### 5- التحفيز والإلهام :

ويعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل . وفي أي عملية تغيير , يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية . ويقول (Kouzer & Posner, 2002:54) أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام . وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط

أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أقتاع ايجابية . وينشأ التحفيز من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير . ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين .  
وقد ركز (Kotler,1995a:101), (Nadler,1998:90) على اهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير . اصحاب الاداء الضعيف .

### 6- تمكين العاملين :

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب ان يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم . وهذه تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور . دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية .

حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات , تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم , وتشجيعهم لطرح افكار جديدة وايداعية (Dvir et. Al., 2002:735-744) .

ويرى (Bennis & Nanus, 1985:39) فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية . وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية, فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass and Avolio,1993:47). وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (Eden,1992:271-335) .

والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التحويلية :





#### شكل (4) نموذج القيادة التحويلية

Source: Hellriegel. D. Slocum, J.W. (1996). Management-. South. Westen- College- Publishing- New York- 471.

من خلال الشكل يتضح لنا أن سلوك القيادة يشتمل على ثلاثة ركائز أساسية هي: ( Hellriegel, 1996: 470 ).

#### 1- الرؤية: Vision

هو السلوك الأكثر أهمية ويعبر عن قابلية القادة على تطوير الرؤى والتي في النهاية تؤدي إلى تلاحم المرؤسين مع بعضهم .

#### 2- الصياغة: Framing

ان القادة التحويليون دائما بصياغة رؤيتهم عن طريق الايضاح للعاملين عن تصميم جديد للعمل من اجل ان يكون المرؤسين أكثر فهما للتغيرات البيئية الجديدة .

#### 3- إدارة الانطباع: Emersion Management

وذلك عن طريق مراقبة القادة لانطباعات المرؤسين التي يشكلونها بخصوص القائد. فالقائد بهذا التصرف يقوم بسلوك يجعله جذابا بالنسبة للآخرين .

ان القادة لا يحتاجون إلى رؤية بحد ذاتها , ولكن لا بد لهم ان يمتلكوا قدرة لإيصالها الى الآخرين ( المرؤوسين ) من اجل تسهيل ودقة تنفيذ المهام التي يكلفهم بها إضافة إلى نيل قبولهم ودعمهم لمتطلبات الرؤية التي يتبناها القائد , إضافة إلى خطة وحث المرؤوسين لبلوغها .

## المبحث الرابع : الإطار التحليلي للدراسة أولا : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة :

1- وصف وتشخيص مكونات القيادة التحويلية:

- صياغة الرؤية

يعرض الجدول (3) وصف لعناصر متغير صياغة الرؤية :

جدول (3) وصف عناصر متغير صياغة الرؤية

العناصر	تكرار الاجابات				الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح
	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا اتفق تماما			
X1	10	17	3	2	81.8%	0.81	4.09
X2	14	10	2	5	79.2%	1.20	3.96
X3	8	10	5	7	69.2%	1.26	3.46
X4	15	12	3	2	85%	0.87	4.25
X5	8	13	6	5	74.6%	1.01	3.75
متغير صياغة الرؤية كاملا					77.96%	1.03	3.90

المصدر : استمارة الاستبانة وقد استخرجت من النتائج من لدن الباحث باستخدام برنامج SPSS

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

أ- حقق متغير صياغة الرؤية كاملا وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.90) بوزن منوي (77.96%) وانحراف معياري (1.03) . ولما كان الوسط الفرضي مساويا (3) على مساحة المقياس , لذلك فإن

النتائج تشير إلى أن مستوى صياغة الرؤية في العينة المبحوثة من وجهة نظر أفراد العينة هو (فوق المتوسط) بقليل .

ب - العنصر (X1) حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (4.09) بوزن مئوي (81.8%) وانحراف معياري (0.81) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة .

ج-العنصر (X2) حقق هذا العنصر وسطا مرجحا بلغ (3.96) بوزن مئوي (79.2%) وانحراف معياري (1.20) وهو وسط أعلى من الوسط المعياري بقليل , ويشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (فوق المتوسط) وهي نتيجة مشجعة .

د.العنصر (X3): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.46) بوزن مئوي (69.2%) وانحراف معياري (1.26) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى الاهتمام بهذا العنصر في العينة (أعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة .

هـ.العنصر (X4): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (4.25) بوزن مئوي (85%) وانحراف معياري (0.87) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وإشارة إلى مستوى تقويم الأداء في العينة هو (فوق المتوسط) بقليل , وهي نتيجة مشجعة .

و. العنصر (X5): حقق العنصر وسطا حسابيا مرجحا (3.75) بوزن مئوي (74.6%) وانحراف معياري (1.01) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبالتالي هذا يعني أن مستوى العنصر المذكور هو (فوق المتوسط) .

- الاتصال الفعال :

يعرض الجدول (4) وصف لعناصر متغير الاتصال الفعال :

جدول (4) وصف عناصر متغير الاتصال الفعال

الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرار الإجابات					العناصر
			لأتفق تماما	لاتفق	محايد	أتفق	اتفق تماما	
%71.8	0.97	3.59	-	6	6	15	5	X11
%65	1.19	3.25	2	8	7	10	5	X12
%63.6	1.09	3.18	-	11	9	7	5	X13

52.4%	0.97	2.62	2	16	7	6	1	X14
58.6%	1.18	2.62	3	11	6	9	3	X15
62.28%	1.08	3.11						متغير الاتصال الفعال كاملا

المصدر: استمارة الاستبانة وقد استخرجت من النتائج من لدن الباحث باستخدام برنامج SPSS

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي :-

- أ- حقق متغير الاتصال الفعال كاملا وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.11) بوزن منوي (62.28) وانحراف معياري (1.08). ولما كان الوسط الفرضي مساويا (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير على الاتصال الفعال في العينة المبحوثة من جهة نظرهم هو (فوق المتوسط) بقليل.
- ب- العنصر (X11): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.59) بوزن منوي (71.8%) وانحراف معياري (0.97) وهو وسط أعلى من الوسط المعياري، ويشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (فوق المتوسط).
- ت- العنصر (X12): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.25) بوزن منوي (65%) وانحراف معياري (1.19) وهو وسط أعلى من الوسط المعياري بقليل، ويشير إلى أن هذا العنصر في العينة (فوق المتوسط) بقليل.
- ث- العنصر (X13): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.18) بوزن منوي (63.6%) وانحراف معياري (1.09) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى الاهتمام بهذا العنصر في العينة (أعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة .
- ج- العنصر (X14): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (2.62) بوزن منوي (52.4%) وانحراف معياري (0.97) وهذا الوسط أقل من الوسط الفرضي وإشارة إلى مستوى هذا العنصر في العينة هو (أقل من المتوسط)، وهي نتيجة غير مرضية .
- ح- العنصر (X15): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (2.93) بوزن منوي (58.4%) وانحراف معياري (1.18) وهذا الوسط أقل من الوسط الفرضي وإشارة إلى مستوى هذا العنصر في العينة هو (أقل من المتوسط)، وهي نتيجة غير مرضية .

- التمكين:

يعرض الجدول (5) وصف لعناصر متغير التمكين

## جدول (5) وصف عناصر متغير التمكين

الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجع	تكرار الاجابات					العناصر
			لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	
%77.5	0.90	3.75	1	4	3	16	8	Y16
%66.3	1.59	2.80	2	16	4	6	4	Y17
%65.6	1.32	3.00	-	11	7	12	2	Y18
%60.7	1.02	3.57	2	6	8	10	6	Y19
%61.5	1.10	3.33	1	8	12	5	6	Y20
% 66.3	1.18	3.29						متغير التمكين كاملا

المصدر: استمارة الاستبانة وقد استخرجت من النتائج من لحن الباحث باستخدام برنامج SPSS

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي :

- أ. حقق متغير التمكين كاملا ووسطا حسابيا مرجحا (3.29) بوزن مئوي (66.3%) وانحراف معياري (1.18). ولما كان الوسط الفرضي مساويا (3) على مساحة المقياس , لذلك فإن النتائج تشير الى مستوى التمكين في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (فوق المتوسط) بقليل .
- ب. العنصر (Y16) : حقق هذا العنصر ووسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.75) بوزن مئوي (77.5%) وانحراف معياري (0.90) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة ( أعلى من المتوسط ) وهي نتيجة مشجعة .
- ت. العنصر (Y17) حقق هذا العنصر ووسطا حسابيا مرجحا بلغ (2.80) بوزن مئوي (66.3%) وانحراف معياري ( 1.59 ) وهو وسط أقل من الوسط المعياري , ويشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة ( أقل من المتوسط ) .
- ث. العنصر (Y18) حقق هذا العنصر ووسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.00) بوزن مئوي (65.6% ) وانحراف معياري (1.32) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني ان مستوى الاهتمام بهذا العنصر في العينة (أعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة.
- ج. العنصر ( Y19 ) حقق هذا العنصر ووسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.57) بوزن مئوي (60.7%) وانحراف معياري (1.02) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وإشارة إلى مستوى التمكين في العينة هو ( فوق المتوسط ) بقليل , وهي نتيجة مشجعة .



ح. العنصر ( Y20 ) حقق العنصر وسطا حسابيا مرجحا قدره (3.33) بوزن منوي (61.5%) وانحراف معياري (1.10) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبالتالي هذا يعني أن مستوى العنصر المذكور هو ( فوق المتوسط ) بقليل .

- تنفيذ الرؤية :

يعرض الجدول (6) وصف لعناصر متغير تنفيذ الرؤية :

جدول (6) وصف عناصر متغير تنفيذ الرؤية

العنصر	تكرار الاجابة			الانحراف المعياري	الوزن المئوي			
	أتفق تماما	أتفق	محايد			لا أتفق	لا أتفق تماما	
X6	15	14	2	1	-	4.43	0.61	86.6%
X7	2	5	1	18	6	2.34	1.15	46.8%
X8	1	12	5	12	2	2.93	1.07	58.6%
X9	4	8	6	11	3	2.96	1.23	58.4%
X10	6	5	8	9	4	3.03	1.33	60.6%
متغير تنفيذ الرؤية كاملا						2.73	1.07	62.2%

المصدر : أتمتارة الاستبانة وقد أمتخرجهم من النتائج من لدن الباحث باستخدام برنامج SPSS

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي :

أ- حقق متغير المشاركة في تنفيذ الرؤية كاملا وسطا حسابيا مرجحا بلغ (2.73) بوزن منوي (62.2%) وانحراف معياري (1.07) , ولما كان الوسط الفرضي مساويا (3) على مساحة المقياس , لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى المشاركة في تصميم وتنفيذ الرؤية

الإستراتيجية في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو ( أقل من المتوسط ) بقليل وهي نتيجة غير مشجعة.

ب- العنصر ( X6 ): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (4.43) بوزن مئوي (86.6%) وانحراف معياري (0.61) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة ( أعلى من المتوسط ) وهي نتيجة مشجعة .

ت- العنصر (X7): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (2.34) بوزن مئوي (46.8%) وانحراف معياري (1.15) وهو وسط أقل من الوسط المعياري , ويشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة ( أقل من المتوسط ) وهي نتيجة غير مشجعة .

ث- العنصر (X8): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (2.93) بوزن مئوي (58.6%) وانحراف معياري (1.07) وهذا الوسط أقل من الوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى الاهتمام بهذا العنصر في العينة ( أقل من المتوسط ) وهي نتيجة غير مشجعة .

ج- العنصر (X9): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (2.96) بوزن مئوي (58.4%) وانحراف معياري (1.23) وهذا الوسط أقل من الوسط الفرضي وإشارة إلى إن هذا العنصر في العينة هو ( أقل من المتوسط ) بقليل , وهي نتيجة غير مرضية .

ح- العنصر (X10): حقق العنصر وسطا حسابيا مرجحا قدره (3.03) بوزن مئوي (60.6%) وانحراف معياري (1.33) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبالتالي هذا يعني أن مستوى هذا العنصر المذكور هو ( فوق المتوسط ) بقليل .

2- وصف وتشخيص محاور إدارة التغيير:

- التغيير الهيكلي:

يعرض الجدول (7) وصف لعناصر متغير التغيير الهيكلي:

جدول (7) وصف عناصر متغير التغيير الهيكلي

العنصر	تكرار الإجابات						الانحراف المعياري	الوزن المئوي
	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما	الوسط الحسابي المرجح		
Y1	9	15	4	4	-	3.90	0.96	78%
Y2	5	6	3	15	3	2.84	1.29	56.8%

%61.8	1.02	3.09	1	10	9	10	2	Y3	
%67.4	1.09	3.37	1	7	8	11	5	Y4	
%60.6	1.12	3.03	2	9	11	6	4	Y5	
%64.9	1.09	3.24						متغير التغيير الهيكلية كاملا	

المصدر: استمارة الاستبانة وقد استخرجت من النتائج من لدن الباحث باستخدام برنامج SPSS

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي :-

- أ- حقق متغير الهيكلية كاملا وسطا حسابيا بلغ (3.24) بوزن مئوي (64.9%) وانحراف معياري (1.09) . ولما كان الوسط الفرضي مساويا (3) على مساحة المقياس , لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى التغيير الهيكلية في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو ( فوق المتوسط) بقليل .
- ب- العنصر (Y1): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.90) بوزن مئوي (78%) وانحراف معياري (0.96) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة .
- ج - العنصر (Y2): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (2.84) بوزن مئوي (56.8%) وانحراف معياري (1.29) وهو أقل من الوسط المعياري , ويشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط).
- د- العنصر (Y3): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.09) بوزن مئوي (61.8%) وانحراف معياري (1.02) وهذا الوسط اعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني ان مستوى الاهتمام بهذا العنصر في العينة (اعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة .
- هـ - العنصر (Y4): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.37) بدون مئوي (67.4%) وانحراف معياري (1.09) وهذا الوسط اعلى من الوسط الفرضي وإشارة الى مستوى التغيير الهيكلية في العينة هو (فوق المتوسط) بقليل , وهي نتيجة مشجعة.
- و- العنصر (Y5): حقق العنصر وسطا حسابيا مرجحا قدره (3.03) بوزن مئوي (60.6%) وانحراف معياري (1.12) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبالتالي هذا يعني ان مستوى العنصر المذكور هو (فوق المتوسط) بقليل .

## a. التغيير الفني :

يعرض الجدول (8) وصف لعناصر متغير التغيير الفني :

جدول (8) وصف العناصر متغير التغيير الفني

العنصر	تكرار الإجابات					الانحراف المعياري	الوزن المئوي
	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما		
Y6	2	5	7	15	3	1.07	52.4%
Y7	2	14	5	10	1	1.06	63.6%
Y8	7	13	8	4	-	0.95	74.2%
Y9	5	9	11	7	-	1	67.4%
Y10	11	14	3	3	-	0.93	80.6%
متغير التغيير الهيكلي كاملا						1	67.64%

المصدر : استمارة الاستبانة وقد استخرجت من النتائج من لدن الباحث باستخدام برنامج SPSS

ويتبين من الجدول السابق ماياتي:-

أ- حقق متغير التغيير الفني كاملا ووسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.38) بوزن مئوي (67.64%) وانحراف معياري (1) . ولما كان الوسط الفرضي مساويا (3) على مساحة المقياس , لذلك فإن النتائج تشير الى أن مستوى التغيير الفني في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (فوق المتوسط).

ب-العنصر (Y6): حقق هذا العنصر ووسطا حسابيا مرجحا بلغ (2.62) بوزن مئوي (52.4%) وانحراف معياري (1.07) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر اقل من الوسط المعياري البالغ

(3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير الى ان مستوى هذا العنصر في العينة (اقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة .

ت-العنصر (Y7): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا بلغ (3.18) بوزن منوي (63.6%) وانحراف معياري (1.06) وهو وسط اعلى من الوسط المعياري بقليل , ويشير الى ان المستوى هذا العنصر في العينة (فوق المتوسط) بقليل.

ث-العنصر (Y8): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3,71) بوزن منوي (74.2%) وانحراف معياري (0.95) وهو وسط أعلى من الوسط المعياري , ويشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة ( فوق المتوسط ) وهي نتيجة مشجعة .

ج-العنصر (Y9): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ ( 3.37 ) بوزن منوي (67.4%) وانحراف معياري (1) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وإشارة إلى مستوى هذا العنصر في العينة هو ( فوق المتوسط ) . وهي نتيجة مرضية إلى حد ما .

ح- العنصر (Y10): حقق العنصر وسطا حسابيا مرجحا قدره (4.03) بوزن منوي ( 80.60%) وانحراف معياري (0.93) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبالتالي هذا يعني أن مستوى العنصر المذكور هو ( فوق المتوسط ) وهي نتيجة جيدة ومشجعة .

### - التغيير السلوكي:

يعرض الجدول (9) وصف لعناصر متغير التغيير السلوكي :

جدول (9) وصف عناصر متغير التغيير السلوكي

العنصر	تكرار الإجابات					الانحراف المعياري	الوزن المنوي
	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما		
Y11	2	3	5	19	3	1.01	48.6%
Y12	3	9	5	12	3	1.20	58%
Y13	4	9	5	12	2	1.20	60.6%
Y14	3	4	11	10	4	1.13	55%
Y15	1	11	9	7	4	1.10	58.6%
متغير التغيير						1.12	56.16%

المصدر : استمارة الامتدانة وقد استخرجت من النتائج من لدن الباحث باستخدام برنامج SPSS

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:

أ- حقق متغير التغيير السلوكي كاملا وسطا حسابيا مرجحا بلغ (2.80) بوزن مئوي ( 56.16%) وانحراف معياري (1.12). ولما كان الوسط الفرضي مساويا (3) على مساحة المقياس , لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى التغيير السلوكي في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (أقل من المتوسط) .

ب=العنصر(Y11): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ ( 2.43 ) بوزن مئوي ( 48.6%) وانحراف معياري ( 1.01 ) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة ( أقل من المتوسط ) وهي نتيجة غير مشجعة .

ت-العنصر (Y12): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ ( 2.90 ) بوزن مئوي ( 58 %) وانحراف معياري ( 1.20 ) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر اقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة ( أقل من المتوسط ) وهي نتيجة غير مشجعة .

ث-العنصر ( Y13 ) حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ ( 3.03 ) بوزن مئوي (60.6%) وانحراف معياري ( 1.20 ) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى الاهتمام بهذا العنصر في العينة ( أعلى من المتوسط ) وهي نتيجة مشجعة .

ج- العنصر (Y14) حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ ( 2.72 ) بوزن مئوي ( 55% ) وانحراف معياري ( 1.13 ) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر اقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة ( أقل من المتوسط ) وهي نتيجة غير مشجعة .

ح- العنصر ( Y15 ): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ ( 2.93 ) بوزن مئوي (58.6%) وانحراف معياري ( 1.10 ) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ ( 3 ) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة ( أقل من المتوسط ) وهي نتيجة غير مشجعة .

-التغيير الوظيفي :

يعرض الجدول (10) وصف لعناصر متغير التغيير الوظيفي :

جدول (10) وصف عناصر متغير التغيير الوظيفي

العنصر	تكرار الإجابات					الانحراف المعياري	الوزن المنوي
	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما		
Y11	3	3	6	17	3	1.01	44.3%
Y12	3	8	4	13	4	1.30	57%
Y13	4	8	6	11	3	1.40	60.9%
Y14	4	3	10	10	5	1.15	50%
Y15	2	12	8	6	4	1.13	59.5%
متغير التغيير الهيكلي كاملا						2.73	54.34%

المصدر : استمارة الاستبانة وقد استخرجت من النتائج من لدن الباحث باستخدام برنامج SPSS

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي :-

أ. حقق متغير التغيير الوظيفي كاملا وسطا حسابيا مرجحا بلغ ( 2.73 ) بوزن منوي (54,34%) وانحراف معياري ( 1.19 ). ولما كان الوسط الفرضي مساويا ( 3 ) على مساحة المقياس , لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى التغيير الوظيفي في العينه من وجهة نظرهم هو ( أقل من المتوسط ).

- ب. العنصر ( Y16 ) : حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ ( 2.13 ) بوزن مئوي (44.3) وانحراف معياري ( 1.01 ) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة .
- ت. العنصر ( Y17 ) : حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (2.95) بوزن مئوي (57%) وانحراف معياري (1.30) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة .
- ث. العنصر ( Y18 ) : حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ ( 3.08 ) بوزن مئوي (60.9%) وانحراف معياري ( 1.40 ) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى الاهتمام بهذا العنصر في العينة ( اعلى من المتوسط ) وهي نتيجة مشجعة .
- ج. العنصر ( Y19 ) : حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ ( 2.65 ) بوزن مئوي (50%) وانحراف معياري ( 1.15 ) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط الفرضي البالغ ( 3 ) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة ( أقل من المتوسط ) وهي نتيجة غير مشجعة .
- ح. العنصر ( Y20 ) : حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ ( 2.85 ) بوزن مئوي (59.5%) وانحراف معياري ( 1.13 ) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (اقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة .

### ثانيا: تحليل علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة :

نتناول هذا الفقرة تحليل علاقة الارتباط بين كل من مكونات القيادة التحويلية وإدارة التغيير وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها والتي مفادها ( وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير ) .



ولتحقيق أغراض هذا المبحث اعتمد التحليل الإحصائي لعلاقة الارتباط بين متغيرات نموذج الدراسة على مستوى عينة الدراسة وعلى النحو الآتي :

#### □ العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير

يوضح الجدول (11) نتائج علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية باعتبارها متغيراً مستقلاً وإدارة التغيير باعتبارها متغيراً معتمداً.

جدول (11) علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير

إدارة التغيير				المتغير المعتمد	
التغيير الوظيفي	التغيير السلوكي	التغيير الفني	التغيير الهيكلي	المتغير المستقل	
0.70	30.7	270.	00.8	صياغة الرؤية	
0.50	30.5	50.6	20.5	الاتصال الفعال	
0.66	50.7	00.7	10.6	التمكين	
0.60	0.70	0.69	0.65	تنفيذ الرؤية	

$P < 0 > 05$  ,  $N = 32$

المصدر: إحصاء الباحث من نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من نتائج الجدول ( 11 ) علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين مكونات القيادة التحويلية وإدارة التغيير ضمن مستوى معنوية ( 0.05 ) أي بدرجة ثقة ( 95% ) وهذا يدل على معنوية العلاقة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عينة الدراسة كلما سعت إلى تطبيق القيادة التحويلية من خلال إجراءات واضحة ومفهومة استطاعت من تحقيق تفوق تنافسي على باقي المنظمات وتطبيق رؤية إستراتيجية مرسومة من قبلها وأن ما يدعم النتائج أعلاه هو علاقة الارتباط بين متغيرات القيادة التحويلية ( صياغة الرؤية , الاتصال الفعال , التمكين , تنفيذ الرؤية ) كل على انفراد مع إدارة التغيير ( التغيير الهيكلي , التغيير الفني , التغيير السلوكي , التغيير الوظيفي ) وعلى النحو الآتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين صياغة الرؤية وإدارة التغيير ( التغيير الهيكلي , التغيير الفني , التغيير السلوكي , التغيير الوظيفي ) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

0.70	30.7	2.70	00.8
------	------	------	------

وضمن هذا المستوى معنوية ( 0.05 ) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة الدراسة بوضع رؤية إستراتيجية واضحة حول مستقبل المنظمة تتلائم مع تحقيق التوقعات التي وطعها مدير المنظمة .

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية موجبة بين الاتصال الفعال وإدارة التغيير ( التغيير الهيكلي , التغيير الفني , التغيير السلوكي , التغيير الوظيفي ) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو التالي:

0.50	30.5	50.6	20.5
------	------	------	------

وضمن مستوى معنوية ( 0.05 ) أي بدرجة ثقة ( 95 % ) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة الدراسة بأسلوب الاتصال الفعال الذي من شأنه يولد الثقة والاحترام ما بين الافراد العاملين فضلا عن ذلك يحفز ويثير المرؤسين ذهنيا .

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين التمكين وإدارة التغيير ( التغيير الهيكلي , التغيير الفني , التغيير السلوكي , التغيير الوظيفي ) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

0.66	50.7	00.7	10.6
------	------	------	------

وضمن مستوى معنوية ( 0.05 ) أي بدرجة ثقة ( 95% ) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة الدراسة بالتمكين والذي من خلاله يكون القائد التحويلي فادرا على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بان يعطيهم الإحساس بانهم يعاملون كأشخاص متميزين .

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين تنفيذ الرؤية وإدارة التغيير ( التغيير الهيكلي , التغيير الفني , التغيير السلوكي , التغيير الوظيفي ) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي :

750.	0.70	0.69	0.65
------	------	------	------

وضمن مستوى معنوية ( 0.05 ) أي بدرجة ثقة ( 95% ) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة الدراسة بتنفيذ الرؤية مما يعني القدرة على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق غايات واهداف المنظمة .

وعلى ضوء التحليل الإحصائي اعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية والتي نصها (ترتبط مكونات القيادة التحويلية بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع إدارة التغيير).

## البحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

### اولا- الاستنتاجات

- 1) أتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية لقيادة التغيير .
- 2) أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن متغير صياغة الرؤية حصل على وسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (1,30) وهذا يدل على تجانس إجابات العينة مما يعني من ذلك ان القادة لا يحتاجون إلى الرؤية بحد ذاتها , ولكن لابد لهم ان يمتلكوا خريطة طريق لإيصالها إلى الآخرين ( المرؤسين ) من أجل تسهيل ودقة تنفيذ المهام التي يكلفهم بها إضافة إلى نيل قبولهم لمتطلبات الرؤية التي يتبناها القائد , إضافة إلى خطة وحث المرؤسين لبلوغها .
- 3) أتضح من خلال التحليل الاحصائي بأن متغير تنفيذ الرؤية الإستراتيجية حصل على وسط حسابي (2,73) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.07) وهذا يدل على عدم تجانس إجابات العينة .
- 4) أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن متغير الاتصال حصل على وسط حسابي (3.11) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ ( 3 ) بقليل وبانحراف معياري ( 1.08 ) وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة بخصوص هذا المتغير مما يعني أن الفشل في تبني إستراتيجية الاتصال الفعال سوف يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير .
- 5) أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن متغير التمكين حصل على وسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري ( 1.18 ) وهذا يدل على تجانس إجابات العينة , إذ أن الفكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن

- بالمشاركة والتشاور , وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمروسين .
- (6) أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن هناك اهتمام التغيير الهيكلي وحصل على وسط حسابي ( 3.24 ) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ ( 3 ) وبانحراف معياري ( 1.08 ) وهذا يدل على الاهتمام المنظمة المبحوثة بتغيير النشاطات , العلاقات , الأدوار , وإجراء اتخاذ القرارات وتجانس إجابات العينة .
- (7) كان هناك أيضا اهتمام بالتغيير الفني حيث حصل على وسط حسابي ( 3.38 ) وبانحراف معياري ( 1 ) فكان هناك اتفاق فيما بين العينة على أهمية التغيير بالمعارف وابتكار طرق جديدة في الإدارة . وكان الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي .
- (8) اتضح من خلال التحليل الإحصائي عدم وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة حول متغير التغيير السلوكي حيث حصل على وسط حسابي ( 2.80 ) وبانحراف معياري ( 1.12 ) فكان هنالك عدم اتفاق فيما بين العينة على تغيير في العمل والسلوكيات .
- (9) وأخيرا اتضح من خلال التحليل الإحصائي عدم وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة حول متغير التغيير الوظيفي حيث حصل على وسط حسابي ( 2.73 ) وبانحراف معياري (1.19) فكان هنالك عدم اتفاق فيما بين العينة على توزيع الوظائف والعلاقات الوظيفية .
- (10) كشفت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط بين مكونات القيادة التحويلية وإدارة التغيير من خلال معاملات الارتباط , وهذا يعني اهتمام العينة المبحوثة بطبيعة متغيرات الدراسة وحسب قوة العلاقة وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية .

## ثانيا- التوصيات

- استنادا إلى ماتقدم من النتائج التي توصل إليها الدراسة يقترح الباحث عدد من التوصيات أهمها :
- (1) الاهتمام بمكونات القيادة التحويلية في المنظمات لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير . والتي تتمثل بأربعة مكونات أساسية هي ( الرؤية , الاتصال الفعال , التمكين , تنفيذ الرؤية).
- (2) أهمية تبني التغيير في المنظمات الأعمال , حتى تتمكن من متابعة ما يستجد في البيئة المحلية أو العالمية لغرض رسم خطط التغيير لتعزيز بيئة المنظمة الداخلية , والذي يحقق احتياجات الزبائن .

- (3) التوجه نحو الاهتمام المتزايد بقيادة التغيير وأن عائد لسرعة التغييرات التي تتعرض لها منظمات الأعمال .
- (4) ضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغييرات إذ لا يمكن أن يشكل الاسلوب التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير .
- (5) لتفعيل عمليات التغيير ينبغي على منظمات الأعمال منذ البداية تصنيف التغييرات التي ستجربها قياد المنظمات , وطبيعة الكيانات والعلاقات التي ستمسها العملية ( المعارف , الطرق الإجرائية , الأدوار والتصرفات , القيم... الخ ) .
- (6) ينبغي على القائد الإداري أن يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه , ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما ييبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب .
- (7) يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير , من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة , وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة , والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير .
- (8) يوصي الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع للتأكد من دقة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك عن طريق زيادة عينة الدراسة وتوسيع نطاقها واستخدام أسلوب المقابلة الشخصية .

## المصادر

### اولا- المصادر العربية:

- 1- بلال, محمد اسماعيل : ادارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , ج م العربية , 2004.
- 2- جواد, شوقي ناجي, (ادارة الاعمال- منظور كلي) العراق , دار الكتاب للطباعة والنشر , 1995.
- 3- الحمد, علاء دهام , (اثر الانماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة , دراسة تحليلية), رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة, 2006.
- 4- داغر, منقذ محمد وصالح , عادل حرحوش (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي) بغداد-مديرية دار الكتب للطباعة والنشر , 2000 ,

- 5- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والادارة , مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الاداري , القاهرة , الطبعة الثانية ,1998.
- 6- الكبيسي , حامد جهاد (السلوك القيادي وعلاقته بمتغيرات اخرى) اطروحة دكتوراه غير منشورة , جامعة بغداد ,كلية الادارة والاقتصاد,1999.
- 7- كمال , قاسمي , (ادارة التغيير: المنطلقات والاسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير) , بحث منشور في مجلة علوم انسانية ,2006 , ص:2.
- 8- مجلة علوم انسانية [www.uluminsania.net](http://www.uluminsania.net) السنة الثالثة: العدد2: مارس (اذار)2006  
:Mar ,rd Year: Issue 273-

## ثانيا- المصادر الاجنبية :

- 1-Afsaneh, N. (1993), "Integrating Leadership and Strategic Management in Organizational Theory" , Canadian Journal of Administrative Sciences,  
Vol.10,No.4.
- 2- Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York, NY.
- 3- Bass, B. M. (From Transactional to Ttransformational Leadership: Learning to Share the Vision). Organizational Dynamics, (Winter): 1990.
- 4- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). "Lransformational Leadership: a Response to Critiques " , in Chimers, M. M. and Adman, R. (Ends). Leadership Theory and Research: Perspective and Directions, San Diego: Academic Press.
- 5- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Sage, Thousand Oaks, CA.

- 6- Bass, B. M., (Transformational Leadership: Lndustry, Military , and Educational Impact). Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum and Associates. 1998.
- 7- Bennie, W . and Nanas, B. (1985). Leaders. New York : Harper and Row.
- 8- Burns, B. (1996), Managing Change, Pitman, London .
- 9- Burns, J.M. (1978),Leadership, Harper, New.
- 10- Covey, S. (1992), Principle-Centered Leadership, Simon and Schuster, London .
- 11- Dennett, M. D., & Hough, L. M.,( Hand book of Industrial and Organizational Psychology) 2<sup>nd</sup> ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.
- 12- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shame, B. (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a field experiment" . A Academy of Management Journal, Vo1!.45.
- 13- Eden, D. (1992). " Leadership and Expectation: Pygmalion Effects and other Self-fulfilling in Organization". Leadership Quarterly, Vo1!.3.
- 14- Finch am, R., & Rhodes, P, S., (Principles of Organizational Behavior), 3<sup>rd</sup> , U.S.A Oxford University Press, 1999.
- 15- Gibson & Donnelly., (Organizations, Behavior Structure, Baronesses), Mc Grow- Hill, Companies 2003.
- 16- Harper, S. C, (1998), "Leading Organizational Change in the 21 st Century", Industrial Management, Vo1.40, No,3.
- 17- Hellriegel, D. Slocum, J.W. (1996). Management- South- Western- College-Publishing- New York

- 18- House, R. J. (1995). Leadership in the Twenty-First Century: A Speculative Inquiry. In *The Changing Nature of Work*. (Howard, A., ed), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- 19-Jean BRILMAN: *Les Mailers Critiques de Management*, Edition d' Organization, Paris, 3<sup>e</sup> Edition, 2001.
- 20- Kantar, R. M. (1992), *The Challenges of Execution: Roles and Tasks in the Changing Process, the Challenge of Organizational Change*, Free Press. New York NY. Ch. 10.
- 21- Kilmann, R. H. (1985), *Five Steps to Close the Culture Gap*, in Kilmann, R. H., Saxton, M, Sherpa, R. (ends). *Gaining Control of the Corporate Culture*, Josses-Bass, San Francisco.
- 22- Kotler, J. P (1998), *Cultures and Coalitions*, in Gibson, R. (end), *Rethinking the Future; Rethinking Business, Brinciples, Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets and the World*, Nicholas Brealey, London.
- 23- Kotler, J. P. (1995a), 'Leading Change', *Harvard Business Review*, March-April.
- 24- Kotler, J. P. (1995b), *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, Free {Press, New York.
- 25- Kotler, J. P. (1997), "Leaden by Vision and Strategy", *Executive Excellence*, October.
- 26- Kotler, J. P. and Heskett, J. I. (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.
- 27- Kotler, Philip, & Armstrong Gary (*Marketing An Introduction*), 5<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, new Jersey 2000.
- 28- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002), *The Leadership Challenges*, 3<sup>rd</sup> end, Jossey-Bass, San Francisco, CA.



- 29- Maurer, R. (1996), " Using Resistance to Build Support for Change",  
The Journal of Quality and Participation, Vo1.19, No.3.
- 30- Moorhead, G., & Griffin, R. (Organizational Behavior) Boston,  
Houghton. Mifflin co (1995).
- 31- Morris, K. F. and Rabun, C. S. (1995), "The Fundamentals of Change  
Management", in Nadler, D.A. Shawn R. B., Walton, A. E. and Associates  
(Ends)m Discontinues Change; Leading Organizational Transformation,  
Josses Bass, San Francisco, CA.
- 32- Nadler, D. A. (1989). "Organization Frame Bending Principles for  
Managing Reorientation", The Academy of Management Executive, Vo1.3,  
No.3.
- 33-Nadler, D. A. (1998), Champions of Change: How CEO's and Their  
Companies are Mastering the Skills of Radical Change, Josses- Bass, san  
Francisco.
- 34- Pettigrew, A. M. (1987) " Context and Action in the Transformation of  
the Firm", Journal of Management Studies, Vo1.24, No.6.
- 35- Podsakoff, P. M., et al. (1996). 'Transformational Leader Behaviors and  
Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction,  
Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, Journal of  
Management, Vo1.22, No.1.
- 36- Reger, R. K. Demarie, S.M. and Mullance, J. V. (1994), " Reframing the  
Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Than Done",  
Academy of Management Journal, Vo1.19, No.
- 37-Robbins, Stephen P., (Organization Behavior) 8<sup>th</sup> ed., New Jersey:  
Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1998.
- 38- Schein, E. H. (1992), Organizational Culture and Leadership, Josses-  
Bass, San Francisco.
- 39- Schermerhorn, John R. (Management and Organizational Behavior)  
U.S.A, Johan Wiley & Sons, 1996.
- 40- Smith, D.(1998), "Invigorating Change Initiatives", Management  
Review, May.

- 41- Spitzer, D. R. (1996), "Power reward; rewards that really motivate", Management Review, Vo1.85, No.5, May.
- 42- Stake, D. and Dumpy, D. (1994), Beyond the Boundaries: Leading and Recreating the Successful Enterprise, McGraw Hill Book Company, Maidenhead.
- 43- Strobe, P. (1994), "Choosing the Right Change Path," California Management Review, Vo1.36, No.2.
- 44- Tychy, N. M. and Devanna, M. A. (1986), Transformational Leadership, John Wiley and Sons, New York, NY,
- 45- Tychy, N. M. and Devanna, M. A. (1990), The Transformational Leaderships, John Wiley, New York.
- 46- Tuchman, M. L., and Anderson, P. (1997), Managing Strategic Innovation and Change, Oxford University Press, New York, NY.
- 47- Wilson, D. (1992), A Strategy of Change, Rout Ledge, London.

.....  
.....  
.....