

تأثير السلوك القيادي على اتجاهات القادة نحو التغيير

دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء- طرابلس

The impact of leadership behaviour on leaders' attitudes towards change

An applied study on the electricity company – Tripoli

د/ عبد السلام يونس رحيل

- أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة طرابلس.

الملخص:

تهدف الدراسة لإيجاد مدى تأثير سلوك القيادة التحويلية على إدارة التغيير لعينة من شركة الكهرباء بالمنطقة الغربية من خلال ثلاث أبعاد وهي (التأثير الكارزمي - المشاركة في اتخاذ القرارات - العمل بروح الجماعة) على المتغيرات (المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي - مدة الخدمة) وشملت عينة البحث (71) عينة من القادة الإداريين العاملين بالشركة على مختلف مستوياتهم الوظيفية. وكانت من أهم نتائجها: إن أبعاد القيادة التحويلية بمجتمع الدراسة كانت في المستوى المتوسط باستثناء بعد (التأثير الكارزمي) والذي كان عند الدرجة العالية يليه بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وأخيرا العمل بروح الجماعة والتي كانت تقترب من الدرجة الضعيفة.

فيما يخص المتغير التابع (اتجاهات العاملين نحو التغيير) كانت اتجاهات العاملين نحو التغيير متوسطة باستثناء متغير التعليم العالي (ماجستير) كانت عالية ثم متغير المستوى الوظيفي يلاحظ وجود تناسب طردي بين المستويات الإدارية بوجود السلوك القيادي التحويلي فكلما أنخفض المستوى الإداري نلاحظ زادت الرؤى نحو التغيير. وكلما ارتفع المستوى الإداري أنخفض الاتجاه نحو التغيير، وكانت نتيجة من تجاوزت مدة خدمتهم 15 السنة لديهم رؤى واحساس لمستوى سلوك القيادة التحويلية ولديهم اتجاهات مرتفعة نحو التغيير وهذا بطبيعة الحال يرجحه الباحث لفهم هذه الشريحة لأهمية التغيير من خلال ما اكتسبوه من خبرة طويلة بالعمل داخل مجتمع الدراسة ولديهم الدراية الكافية بأهمية التغيير. ومن أهم التوصيات:

من خلال ما أظهرته النتائج بأن ممارسات القادة بالشركة لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة وتميل للانخفاض باستثناء التأثير الكارزمي مما يستوجب تبني برنامج تدريبي يستقطب الكفاءات

لتحسين اداءهم وكفاءتهم في أحداث التغيير كذلك نهضة المناخ والبيئة الملائمة لعملية التغيير من خلال نظام معلومات فعال لتصل المعلومات بكل شفافية للمرفوضين لتفادي مقاومة التغيير على أن تكون القيادة العليا بالشركة مقتنعة ومدركة لعملية التغيير.

الكلمات الافتتاحية / السلوك القيادي - إدارة التغيير

Abstract:

The study aims to find the extent of the impact of transformational leadership behavior on change management for a sample of the electricity company in the western region through three dimensions, which are (charismatic influence - participation in decision making - working in a group spirit) on the variables (educational level - job level - length of service) and included The research sample is (71) sample of administrative leaders working in the company at their various career levels. Among its most important results were: The dimensions of transformational leadership in the study community were at the average level, with the exception of the dimension of (charismatic influence), which was at a high level, followed by the dimension of participation in decision-making, and finally, working in a group spirit, which was close to the weak level.

Regarding the dependent variable (employees' attitudes toward change), the employees' attitudes toward change were moderate, with the exception of the higher education variable (Master's), which was high. Then, the functional level variable. It is noted that there is a direct proportionality between the administrative levels in the presence of transformational leadership behavior. The lower the administrative level, we notice, the greater the visions toward change. The higher the administrative level, the lower the tendency toward change. The result was that those whose service period exceeded 15 years had visions and a sense of the level of transformational leadership behavior and had high attitudes toward change. This is of course suggested by the researcher because this segment understands the importance of change through what they have gained from long experience working within the study community. They have sufficient knowledge of the importance of change. Among the most important recommendations are:

Through what the results showed, the company's leaders' practices regarding the dimensions of transformational leadership were to a moderate degree and tended to decrease, with the exception of the charismatic influence, which requires adopting a training program that attracts competencies to improve their performance and efficiency in bringing about change, as well as creating the appropriate climate and environment for the change process through an effective information system to communicate information with complete transparency to subordinates. To avoid resistance to change, the company's senior leadership must be convinced and aware of the change process.

Opening words / Leadership behavior - change management

مقدمة :

يحظى موضوع القيادة بأهمية متعاظمة في سائر الدول والمؤسسات، وكذلك لدى أصحاب القرار وأرباب العمل وتزداد أهميته مع تنامي التركيز على دور الإدارة في نجاح المؤسسات والمجتمعات والدول لذلك تقدم البلدان السائرة في طريق النمو موضوع القيادة الإدارية إلى صف الصدارة وتوليها المكانة التي تستحق لأن القيادة والقادة الإداريين يشكلون القاطرة التي تقود قطار العمل بكل ما يحمل من مكونات أخرى للوصول إلى الهدف المبتغى بنجاح تام.

لقد تجاوزت عبارة القائد الإداري مفهوم عمل المدير (التقليدي) وقدراته ونتائج أعماله وركزت على القيادي الذي يمتلك مجموعة من المقومات الشخصية والمهارات والاتجاهات السلوكية التي تجعله يتصف بالمقدرة على القيادة وطبع المؤسسة التي يقودها بطابعه، ويترك بصماته على الجميع الذين يكونون له التقدير والاحترام بقناعة تامة. إن القيادي الإداري شخص يمتلك إمكانات وقدرات ومهارات تتجدد باستمرار، ويستخدمها بشكل حسن في إنجاح المؤسسة التي يقودها ويطورها على الدوام، ويتصرف بشكل مناسب في كل الظروف والمتغيرات، ويجنبها المشكلات والأزمات بجدارة وكفاءة. إنه الشخص الذي يخلق القيمة المضافة من كافة الأعمال والممارسات التي ينفذها، ويجعل للمؤسسة وزناً في محيطها المتبدل المتغير باستمرار، ويكسبها سمعة حسنة وصورة رائعة يقتدي بها الآخرون عبر استخدام الموارد المتوافرة لديه بطريقة فاعلة وحكيمة.

أولاً / مشكلة الدراسة: لعل ما تنسم به القيادة التحويلية من خصائص تعد من أكثر النظريات القيادية المؤدية إلى عملية التغيير وفق الأساليب الحديثة وهذا النوع من القيادة الذي تحتاجه منظماتنا اليوم ذات التغيير المتسارع.

كما يرى الباحث من خلال اطلاعه على نظريات القيادة وأنماطها أن القيادة التحويلية هي أفضل الأنماط القيادية التي تخدم أهداف هذه الدراسة فالبحث عن نمط قيادي قادر على توظيف جميع الموارد التي تمتلكها المنظمة في سبيل انجاح عملية إدارة التغيير يحتاج إلى فهم مقومات القيادة وعناصرها الأساسية من جانب وفهم مقومات إدارة التغيير من جانب آخر والربط بين تلك المقومات قد يساهم في التعرف على مدى انسجام القيادة التحويلية مع

إدارة التغيير في المنظمات وكيف يمكن ان تساهم في تجديد الموارد وخلق الظروف المواتية. ولذلك تسعى هذه الدراسة الى معرفة مدى انسجام عناصر القيادة التحويلية مع متطلبات إدارة التغيير في مجتمع الدراسة من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي: (هل للقيادة التحويلية أي دور في ادارة التغيير بمجتمع البحث) وفي حالة وجود دور لأبعاد القيادة التحويلية في إنجاح عملية ادارة التغيير؟

وللإجابة على هذه التساؤلات سيتم استخدام المنهج التحليلي في دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكارزمي-المشاركة في اتخاذ القرار-العمل الجماعي) ومتطلبات إدارة التغيير من جانب آخر.

ثانيا أهداف الدراسة:

1- من أهم اهداف الدراسة هو تحديد دور القيادة التحويلية في احداث عملية التغيير بنجاح.

2- التعرف على مدى توافر سلوك القيادة التحويلية في مجتمع الدراسة.

3- التعرف على مدى الاختلاف في تأثير السلوك القيادي على اتجاهات العاملين نحو التغيير باختلاف (المستوى العلمي – المستوى الوظيفي – مدة الخدمة).

4- محاولة الكشف على بعض المعوقات والمحددات التي تعترض عمل القادة أثناء عملية التغيير وتقديم توصيات قد تساهم في عملية الدفع باتجاه التطوير.

ثالثا فروض الدراسة:

الفرض الاول / توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكارزمي-المشاركة في اتخاذ القرار-العمل الجماعي) واتجاهات العاملين نحو التغيير.

الفرض الثاني / يختلف تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير في مجتمع الدراسة باختلاف (المستوى العلمي – المستوى الوظيفي – مدة الخدمة).

رابعاً متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل / سلوك القيادة التحويلية.

المتغير التابع / اتجاهات العاملين نحو التغيير.

خامساً أهمية الدراسة:

1- تركز الدراسة على نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية ومدى تأثيرها في نجاح عملية التغيير.

2- المتخصصون وطلاب الادارة الذين تفيدهم المعالجة المنهجية للبحث وكيفية الاستفادة منه في تطوير العمل القيادي وكيفية التعامل مع ادارة التغيير في المنظمات

3- من الناحية الأكاديمية سوف يعمل البحث على إثراء المكتبة الإدارية العربية بالبحوث الميدانية في هذا المجال .

4- تركز الدراسة على العنصر البشري والذي يلعب دوراً هاماً وحيوياً سواء على مستوى القيادة التحويلية او على مستوى التأثير في احداث عملية التغيير.

سادساً منهجية الدراسة: سيتبع الباحث منهجين من مناهج البحث العلمي هما المنهج التاريخي وذلك بالاطلاع على الكتب والمراجع والبحوث والمقالات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.

كذلك سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك بدراسة حالة لغرض التعرف على وجود تفاعلات بين متغيرات البحث من عدمه كما سيتم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات التي تخدم البحث (الأسلوب الإحصائي الذي سيتم استخدامه في تحليل البيانات والمعلومات لغرض التوصل إلى النتائج بأكثر دقة هو spss)

سابعاً الدراسات السابقة :

1- دراسة يوسف عطية (2018) دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظماتⁱ

تهدف الدراسة للبحث في مدى تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير من خلال ثلاث محاور أساسية وهي إدارة مراحل التغيير ومجالات وأنواع التغيير واشتملت على (180) عينة ينتمي معظمهم لمنظمات اقتصادية مختلفة واستعمل الباحث على مستوى الدراسة التطبيقية كل من مصفوفة الارتباط ونماذج الانحدار المتعدد قصد التحقق من الفرضيات وكانت من أهم نتائجها إن للقيادة التحويلية أثر على إدارة التغيير وكذلك بالنسبة لمختلف مجالات التغيير وكذلك الهيكل التنظيمي والعمليات .

كما توصلت الدراسة أيضا الى أن للقيادة التحويلية تأثير على نوع التغيير كما تبين ان مراحل التغيير بمجال الثقافة التنظيمية يتأثران بحجم المنظمة وطبيعة نشاطها أما نوع التغيير فيتأثر بطبيعة النشاط.

2- عمر شعبان أبو القاسم (2020) القيادة التحويلية و أثرها على إدارة التغيير.ⁱⁱ

دراسة ميدانية على مستشفى الكلى بمدينة الزاوية تمت على عينة عشوائية تتكون من (45) عينة تهدف الى تحديد المسببات الداخلية وأثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير وكذلك معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير. وكانت من أهم نتائجها: ان هناك ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير كذلك موافقة افراد العينة على البعد الكارزمي، بالإضافة الى اتفاق مجتمع الدراسة على وصف القادة الإداريين بالالتزام بالأهداف وتحفيز العاملين على العمل بروح الجماعة والفريق الواحد . وكان من أهم التوصيات هي توضيح الأهداف والالتزام بها في عملية التغيير وضرورة اشراك العاملين فيها كما توصي بأن يكون هناك نظام اتصال بين الإدارة والعاملين واسناد المهام الصعبة لأصحاب الخبرة والمعرفة.

3- ماكينزي وريك (2001 - Mackenzie & Rick)ⁱⁱⁱ

كانت هذه الدراسة تحت عنوان العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وبين الاداء وسلوك المواطنة التنظيمية وهدفت الى كشف علاقة السلوك القيادي التحويلي بالأداء وسلوك

المواطنة التنظيمية. واعتمدت المنهج الوصفي المسحي ومن خلال عينة عشوائية حجمها (477) من مندوبي المبيعات في إحدى الشركات الأمريكية توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها :

- وجود علاقة ايجابية طردية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية .
- وجود علاقة ايجابية طردية بين السلوك القيادي التحويلي وبين الاداء .
- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية تبعا لمتغيرات (الخبرة – العمر – العائد المادي) تجاه علاقة السلوك القيادي بالأداء . وكانت الفروق نحو ذلك تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

4- دراسة^{iv} Kull, Sherry Lynn(2003)

هدفت الدراسة لاثبات إن نمط القياد واستجابة المرؤوسين للتغيير مرتبطان ببعضهم والهدف الرئيسي هنا هو رؤية إن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بمستويات أعلى وبشكل متصل بالتغيير وقد تم استخدام مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ\ 5X) في قياس سلوك القيادة التحويلية ومن أهم نتائجها :

- القادة يجب أن يغيروا أفكارهم حول ما تعنيه المقاومة والتأكيد على إن المقاومة أمر طبيعي ومتوقع ويمكن أن يضيف مزايا ايجابية لجهود التغيير.
- ان سلوكيات القيادة التحويلية تؤثر ايجابيا بالمرؤوسين وبقدرةهم على القيام في عملية التغيير

على جميع العاملين الزام انفسهم ان يكونوا قادة تحويليين.

- التوقف على توجيه اللوم للمرؤوسين على أنهم السبب في فشل جهود التغيير والتأكيد على إن القادة يحتاجون لامتلاك المعرفة واكتساب المهارات لمساعدة المرؤوسين في عملية التغيير.

التعليق على الدراسات السابقة:

تبين الدراسات السابقة بوضوح إن سلوك القيادة التحويلية هو الاسلوب الامثل لإحداث التغيير كما تؤكد إن القادة التحويليين أكثر مرونة ورؤية من غيرهم كما إنها ملائمة على نحو فريد لقيادة أنماط معينة من التغيير وكانت الدراسة الوحيدة التي تمت في البيئة الليبية هي دراسة عمر شعبان واتفقت مع الدراسة الحالية في البعد الكارزمي وحاجة مجتمع الدراسة لنظام اتصال بين القادة والعاملين وهذا ما توصلت اليه الدراسة الحالية ويرى الباحث ان تجانس مجتمع الدراسة في نفس البيئة مع اختلاف عدد العينة والنوع المستهدف واختلاف النشاط الا ان ثقافة العاملين تبقى متقاربة.

ولعله يمكن القول بأن هذه الدراسة تختلف على الدراسات المعروضة في كونها تبحث في أثر السلوك القيادة التحويلية وفق ابعادها (التأثير الكارزمي-المشاركة في اتخاذ القرار -العمل الجماعي) كذلك أكتفت الدراسات السابقة بالتركيز على ادارة التغيير من جانب واحد وهي مراحل ادارة التغيير والتزام الافراد نحو عملية التغيير.

الجانب النظري للدراسة

أولا القيادة التحويلية:^٧

تعنى القيادة القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة. في حين إن القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من اجل الصالح العام للمنظمة.

إن القيادة التحويلية تعنى السعي لأحداث تغييرات ايجابية في طرق العمل فالقائد التحويلي لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله ، وهو هكذا يتابع مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء.وقد عرف (Burns,1978) القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن وإشباع احتياجاتهم المتزايدة والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل.

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها: القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة فالمرؤوسين يصبحون محفزين لتقديم جهدا أعظم مما هو متوقع منهم.

بناءا على التعريفات السابقة نجد أن القادة التحويليين يخلقون رؤية تفاعلية تتطلب التزاما بالقيم الثقافية التي تنعكس في أبداع المرؤوسين ولتحقيق هذه الرؤية يحاولون تأمين جهود أكبر والتزام من المرؤوسين بالمصالح الفردية والجماعية.^{vi}

1- أبعاد القيادة التحويلية :

أولا : التأثير الكارزمي^{vii} يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية يجعل منهم يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهل للاحترام والثقة ومن المور التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وأثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين ، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الاخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية ويستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الافراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم وتصبح اهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملوا بأقصى طاقاتهم كذلك يكونوا القادة أكثر انسجام في القول والفعل وأن يظهروا للآخرين ذلك.

ثانيا الدفع الالهامي : (المشاركة في اتخاذ القرار) يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم من خلال إعطاء المعنى والتحدى لهم وتغليب روح الجماعة وأظهار الحماس وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الاهداف المشتركة.^{viii}

ثالثا التشجيع الإبداعي : ويعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطريقة جديدة وتعليمهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الي حل والبحث عن حلول غير تقليدية لها. فالقيادة التحويلية تبت وتشجع الكفاءات حيث تظهر

كفاءة القائد جليا في اتجاهاته وسلوكه أثناء حل المشكلات وتنبع أهمية التشجيع الابداعي عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة ففي مثل هذه الحالات يشجع القائد مرفوسيه لأبداء افكارهم مما يشجعهم على اعادة التفكير بطرق لم تطرح سابقا.^{١٨}

* نموذج كليمان : وضع كليمان نموذج تحويل المنظمات في القيادة الإدارية عام 1988م ويعتبر المحور الرئيسي الذي ركز عليه النموذج هو القيم والقناعات المشتركة والروح السائدة في المنظمة باعتبارها جوهر نموذج نجاح المنظمات . هذا وينظر النموذج إلى هذه القناعات على أنها المعايير غير المكتوبة التي توجه الطاقات الاجتماعية في المنظمات ، وهي بذلك تعتبر بمثابة القوة الخفية المحركة لعملية التحويل وقد وضع كليمان النموذج في خمسة محاور هي :

- 1- البيئة : يركز هذا النموذج على دراسة التغيرات السريعة الخاصة بالتأثير الدولي المتبادل والمتغيرات المحلية بالإضافة إلى دراسة مصالح الأفراد وعملاء المنظمة .
 - 2- المنظمة : يشير النموذج إلى المنظمة على أنها المستندات الرسمية التي تحوى التنظيم الرسمي والرؤية والرسالة وذلك بجانب الاستراتيجية ونظم الثواب والعقاب .
 - 3- المدير : يهتم النموذج بالنمط القيادي من خلال تنمية مهارات التعامل وكفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرارات .
 - 4- فرق العمل : يعتني النموذج بالتفاعل الذي يحدث بين أعضاء جماعة العمل ومما لاشك فيه أن ذلك يؤدي على قرارات جماعية تنسم بالابتكار والفاعلية .
 - 5- النتائج : تنقسم النتائج في هذا النموذج إلى جزئين الأول معنوي ، والثاني مادي . ومما سبق يتضح إن المحاور الخمس لنموذج كليمان تدور حول المحور الرئيسي وهو القيم والقطاعات المشتركة باعتبارها القوة الخفية والطاقة الاجتماعية والمعايير غير المكتوبة.
- علاقة القيادة التحويلية بالقيادة الكارزمية : أن القائد الكارزمي هو القائد القوي وهو النموذج الأمثل وهناك من يخلط بين المصطلحين الا ان أغلب الباحثين ومن بينهم (Bass) قد استقروا على ان القيادة الكاريزمية هي جزء من القيادة التحويلية.

2- عناصر القيادة التحويلية: من أهم عناصر القيادة التحويلية :

الرؤية: يقوم القائد بصياغة رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه ، كما يحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات .

-أسلوب الاتصال الفعال: يكون للاتصال الفعال أثر كبير في توليد الثقة والاحترام بين القائد والمرؤوسين.

-التمكين : يقوم القائد بتمكين الموظفين في الصفوف الأمامية ، حتى يتمكنوا من حل مشكلات العملاء.

-تنفيذ الرؤية: إن المهمة الرئيسية للقائد هي توجيه المرؤوسين وتركيز جهودهم لتحقيق الرؤية وأهداف المنظمة.^٥

3- نقاط قوة القيادة التحويلية:

أ- تتعامل مع القيادة على انها عملية تحدث بين الاتباع والقادة ونتيجة لذلك يحصل الاتباع على موقع ثابت في عملية القيادة وتعتبر حاجات الاتباع رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي .

ب- يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تشمل على تبادل اهتمامات القادة بحاجات اتباعهم .

ج- القيادة التحويلية تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعا عن التغيير كما تحفزه ان يقدم رؤيته.

د- تؤكد القيادة التحويلية بشكل قوي على حاجات الاتباع ويشل ذلك تحفيزهم على عدم تغليب مصالحهم على مصلحة الفريق وهذا ما يميزها على مداخل القيادة الاخرى لأنها تضمن بعدا أخلاقيا .

4- نقاط الضعف للقيادة التحويلية:^{xi}

- 1- تعتبر القيادة التحويلية خليط من مختلف نظريات القيادة الأخرى وهذا الأمر يجعلها معقدة ويصعب التدريب عليها وتدريبها .
- 2- نفتقر الى الوضوح من حيث ان مفاهيمها غير محددة وتنشأه لحد كبير مع مفاهيم القيادة الأخرى.
- 3- فاعلية القيادة التحويلية تكمن في رؤية القائد مما قد يجعله غير ديمقراطي وبالتالي فهي عرضة في أن يساء استخدامها .

ثانيا إدارة التغيير: أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل بال القيادات الإدارية وذلك لأن التغيير يحدث في كل مكان وإن سرعته في ازدياد وتعتقد وإن نجاح ومستقبل المنظمات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير على اعتبار ان مهام القائد الرئيسة تحقيق التغيير كذلك التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي يسمى بالقيادة التحويلية.

أ- مراحل عمل القيادة التحويلية في التغيير: تمر القيادة التحويلية بعملية متكاملة أثناء إحداث التغيير بالمراحل التالية:

1- إدراك القيادة التحويلية الحاجة للتغيير: التحدي الأساسي أمام القائد الإداري هو عملية الانسجام مع الرؤوسين وجعلهم يدركون أن التهديدات الحالية والقادمة هي أمر واقع وبالتالي فإن عليه إقناعهم بأن العمليات الحالية للمنظمة يجب أن تتغير وإن القيم المهمة سابقا يمكن بعثها من جديد.

2- خلق الرؤية الجديدة للمستقبل: بعد أن يركز القائد التحويلي على كيفية مواجهة مشكلات المنظمة يجب عليه أن يعيد طمأنة رؤوسيه بأن الفوضى والقلق والارتباك الذي يشعرون به هو جزء من عملية التحول وسوف يتم تجاوزها كما يجب عليه تطوير الرؤية التي يجب التعبير عنها فكريا لنقل الهدف العام الرئيسي ودعم الثقة التي يتاج إليها ليكون التغيير أمر واقع.^{xii}

3- القيام بالتغيير التنظيمي : لكي تتم عملية التغيير بشكلها الفعلي يجب أن تكون الخطوات واضحة لصنع الرؤية والمهم هو بناء ائتلاف من الدعم لتكون المنظمة مستعدة للعمل على الرؤية الجديدة.

ب- نماذج لإدارة التغيير : إدارة التغيير هي الإدارة المعنية لتحقيق الانتقال إلى الحالة المستهدفة والتي تستوجب لتنفيذها مواجهة الكثير من المشكلات والعقبات التي تمنع التغيير من الوصول إلى الأهداف الأساسية. وفي هذا السياق نستعرض كل من نموذج كوتر ونموذج ليون وهي من أهم النماذج لعلم التغيير وأكثرها انتشارا .

* نموذج كوتر: يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المنظمة فإن الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التغيير هو أمر حتمي من خلال تنمية ورفع كفاءته داخل المنظمة ولكن لا سبيل لذلك إلا بتبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة الأفراد نحو السلوك الإيجابي والذي يتماشى وأهداف المنظمة مما يستوجب اتباع مجموعة من الخطوات من أهمها :

- إيجاد شعور بحاجة للتغيير وتتضمن رصد الفرص والتزامات المحتملة.

- تطوير رؤية استراتيجية لتوجيه التغيير .

- إيجاد تحالف موجه للتغيير بوجود جماعات قوية توجه التغيير كفريق عمل .

- إيصال رؤية التغيير من خلال الوسيلة المناسبة لتوصيل الرؤية الجديدة .

- تكرس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير .

ب- نموذج كورت ليون: ويطلق عليه نموذج التغيير بثلاث خطوات كما ذكرها (Burke – 175-2014) وهي إن العملية التغيير المخطط لها هي عملية منتظمة للتحرك من الحالة القائمة إلى الحالة المستهدفة وقد اقترح كورت ليون عملية متعددة المراحل للتغيير وهي :

- الإذابة : إسالة الجليد وتتضمن زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بوجود حاجة لما هو جديد. وتقوم هذه الخطوة بتحليل أوضاع المنظمة

بمعرفة المشاكل التي تحيط بها ثم تقوم بخلق الظروف التي تجعل العاملين أكثر اقتناعاً بضرورة التغيير وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الأفراد للتغيير .

التغيير: في هذه المرحلة يتم تغيير أو تعديل في الواجبات أو المهام أو الهيكل التنظيمي حيث يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة .

- إعادة التجميد: وتهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم باستخدام التدريب لتعزيز استقرار التغيير.

انعكاس التغيير على أهداف القادة الإداريين:^{xiii}

تنعكس موجات التطور الثقافي والحضاري على طبيعة العمل المؤسسي سواء في البلاد المتقدمة التي تسيطر عليها اقتصاديات السوق، أو في البلدان النامية التي تسعى إلى التقدم المتعدد الاتجاهات. لقد اتسم النظام العالمي الجديد بثقافة جديدة تسود فيها قيم رأس المال البشري المتضمنة الوقت والابتكار والإبداع والملكية الفكرية، والمنافسة، والسلام الاجتماعي لتحل محل قيم رأس المال المادي والثروات الطبيعية. لقد عبر عن ذلك عالم الإدارة (بيتر دركر) في لقائه مع المجلس الاستشاري لمؤسسة دراكر قائلاً: "(إن قائد الأمس هو الذي يعرف كيف يقدم الإجابات إلى الآخرين، أما قائد الغد فهو الذي يعرف كيف يوجه الأسئلة ويتلقى الإجابات) توجي إشارة (دراكر) بحتمية التغيير القيادي لمؤسسات المستقبل، وأهمية إعداد القيادات المستقبلية. لذلك أضحي التغيير حتمياً في أسس العمل الإداري على مستوى البنى التنظيمية وأنماط القيادة الإدارية وآليات العمل وإجراءاته وغير ذلك، وتتعدد الميادين التي يشملها التغيير ولعل أهمها التغيير في أهداف القيادي الإداري بحيث لا يتمحور اهتمامه بالنظام والنمطية بل الحركة المستمرة والتغيير المرتكز إلى سبعة محاور هي :

- 1- امتلاك رؤية المستقبل.
- 2- تحديد اتجاه التغيير نحو المستقبل.
- 3- جمع أكبر قدر من الدعم والتأييد للرؤية المستقبلية واستراتيجيات تنفيذها.
- 4- حشد الموارد المتعددة البشرية والمادية والمالية خلف تلك الرؤية.
- 5- المقدرة على التحفيز وشحن الهمم وتفجير الطاقات الكامنة لأداء الأعمال.
- 6- صياغة القيم الثقافية للمؤسسة وصيانتها وتنمية الانتماء والولاء لها.
- 7- الإسهام الفعال في إعداد قيادات الصف الثاني وتأهيلها لقيادة التغيير.

الدراسة الميدانية

أولاً مجتمع الدراسة : الشركة العامة للكهرباء شركة ليبية مساهمة ذات مسئولية محدودة وتكون لها الشخصية الاعتبارية المستقلة وتخضع لإشراف وزير الكهرباء والطاقت المتجددة ومن أهم المهام الموكلة للشركة هي تشغيل وصيانة شبكات الكهرباء ومحطات إنتاج الطاقة وما يتصل بها من محطات التوزيع والتحويل وخطوط نقل الطاقة وتوزيعها ومراكز التحكم الكهربائية وإدارة وتشغيل وصيانة محطات تحلية مياه البحر في جميع أنحاء ليبيا كما تتولي الشركة تقديم الخدمات العامة وخدمات المستهلكين في مجال الكهرباء مقابل الرسوم المقررة.

ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارة العامة بالشركة العامة للكهرباء - طرابلس تم توزيع (85) استمارة استبيان على عينة عشوائية بسيطة من مديري الإدارات، والدوائر، ورؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات بالإدارة العامة والدوائر التابعة لها بالشركة العامة للكهرباء بطرابلس، والخطوات التالية توضح كيفية تحديد حجم عينة الدراسة:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع الاستثمارات على أفراد العينة

النسبة المئوية	الاستثمارات الخاضعة للتحليل	الاستثمارات المعتادة	الاستثمارات الموزعة	الشركة
83.5%	71	81	85	الشركة العامة للكهرباء

يتضح من الجدول رقم (2) بأن حوالي 72% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي جامعي أو ما يعادله ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المؤهل العلمي يعد معيار مهم عند الاختيار والتعيين وكذلك لشغل الوظائف الإشراقية وهو ما يعكس وجود طاقات وكفاءات جيدة بالشركة. وأن ما نسبته 12.7% مؤهلهم العلمي ماجستير، ونسبة 15.5% مؤهلهم العلمي ثانوي.

الجدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري والنسبي لمؤهل المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
15.5%	11	ثانوي
72%	51	جامعي أو ما يعادله
12.7%	9	ماجستير
100%	71	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة 29.6% من أفراد العينة خبرتهم العملية بالشركة أقل من 15 سنة ونسبة 25.2% خبرتهم العملية بالشركة أقل من 10 سنوات، وأن ما نسبته 45% خبرتهم العملية بالشركة أكثر من 15 سنة وبناء على هذه النسبة يمكن الاستدلال على تمتع هذه الشريحة بخبرة مرتفعة يمكن الارتكاز عليها في الحصول على نتائج جيدة تكون موضوعية للدراسة.

الجدول رقم (3) يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الخبرة العملية بالشركة

الخبرة العملية بالشركة	العدد	النسبة المئوية %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	25.2
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	21	29.6
من 15 السنة فأكثر	32	45
المجموع	71	100%

يتضح من الجدول رقم (4) أن مشرفي الوحدات يمثلون ما نسبته 62 % من مفردات عينة الدراسة ويعزو الباحث سبب ارتفاع نسبة الحاصلين على مسمى وظيفة مشرفي الوحدة يرجع الي ان هذا المسمى في الهيكل التنظيمي للشركة يندرج تحتها وحدات متعددة سواء كانت إدارية او فنية وهي ما تمثل حلقة وصل بين الأقسام والمستويات الأخرى بالشركة وأن نسبة 31 % من مفردات العينة يشغلون رئيس قسم أما وظيفة مدير الدائرة يمثل ما نسبته 7% من العينة.

الجدول رقم (4) يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المستوى الوظيفي الحالي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير دائرة	5	7
رئيس قسم	22	31
مشرف وحدة	44	62
المجموع	71	100%

ثانيا ثبات الأداة: يعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية في مجال الاختبارات ويعرف علي أنه درجة الركون إلي نتائج المقياس ودرجة الثقة فيها ، فضلا عن ثباتها وعدم تغيرها لنفس الفرد أو

الأفراد إذا تكررت عملية القياس وللتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة الخاصة بفرضية الدراسة (إبعاد القيادة التحويلية، التأثير الكارزمي – المشاركة في اتخاذ القرار – العمل الجماعي) لأجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة عن أسئلة الاستبيان ولكل متغير علي حدة فقد تم استخدام معامل ألفا لتحقيق الغرض المطلوب حيث أن معامل ألفا الذي تقع قيمته ما بين (0, 1) يبين مدى الارتباط ما بين الإجابات فعندما تكون قيمته صفر فإن ذلك يدل علي عدم وجود ارتباط مطلق ما بين الإجابات أما إذا كانت قيمة (1) فإنه يدل على أن الإجابات كاملة وإنها مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً تاماً

وكما إن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي من 60% أو أكثر، يتضح من خلال تحليل البيانات إن قيمة ألفا لجميع المتغيرات المستقلة للاستبيان كانت جيدة كما تعني توفر درجة مقبولة من ثبات وصحة إجابات المبحوثين وبالتالي تحقق ثبات واتساق مقبول لغرض البحث وفق الاختبارات التالية:

أ- اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة بالتأثير الكارزمي

تم تطبيق اختبار المصداقية ألفا علي الإجابات المتعلقة بالتأثير الكارزمي والمكونة (6) أسئلة موزعة علي أفراد العينة، نجد أن قيمة ألفا بلغت (0.6201) جدول (5) وهذا يبين أن الارتباط بين الإجابات مقبول إحصائياً وفيما يتعلق بثبات العينة فيلاحظ من الجدول أن أغلب معاملات ألفا الفردية والمتعلقة بالمفردات كل علي حدة كانت وفي جميع الحالات أقل من قيمة اختبار ألفا العام وهذا ما يدل علي أن أغلب المفردات الموجودة في هذه المجموعة مهمة وإن أي حذف أو شطب لمفردة منها سوف يؤثر سلباً علي ثبات ومصداقية العينة، أما فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإن نتائجنا تعتبر مقبولة إحصائياً كما يعتبر تبين المقياس بالنسبة للمفردات ليس كبير كما أن متوسط درجات المقياس تعتبر متقاربة (11.76 - 12.30) وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد علي المجموعة بأكملها دون حذف أي من المفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذا البحث.

جدول رقم (5) نتائج اختبار ألفا للصدق والثبات لأسئلة المتعلقة بالتأثير الكارزمي

مؤشر الثبات	Squared Multiple Correlation	مؤشر الصدق	تباين المقياس	متوسط درجات المقياس	مجموعة الأسئلة
.606	.116	.285	7.798	12.02	ما هي درجة تقيّدك بالتعليمات واللوائح الموضوعية
.619	.136	.243	8.184	11.76	درجة استجابتك للأفكار الجديدة
.616	.134	.236	8.665	12.11	مدى قناعتك بوجود أساليب أفضل للعمل
.597	.108	.299	8.005	11.79	درجة ميلك إلى انتقاد ذاتك ومواجهة أخطائك
.503	.821	.525	6.987	12.30	قدرتك على التركيز الجيد والانضباط الذاتي
.493	.823	.554	6.962	12.25	مدى اعتقادك بأن الابتكار أساس النجاح والتميز.
0.620					قيمة اختبار ألفا العام

ب- اختبار ألفا للصدق والثبات لأسئلة المتعلقة بالعمل الجماعي: تم تطبيق اختبار المصدقية ألفا على الإجابات المتعلقة بالعمل الجماعي والمكونة من سبعة (7) أسئلة موزعة على أفراد العينة، نجد أن قيمة ألفا بلغت (0.6037) جدول (6) وهذا يبين أن الارتباط بين الإجابات قوى ومقبول إحصائياً وفيما يتعلق بثبات العينة فيلاحظ من الجدول أن أغلب معاملات ألفا الفردية والمتعلقة بالمفردات كل على حدة كانت وفي جميع الحالات أقل من قيمة اختبار ألفا العام وهذا ما يدل على أن أغلب المفردات الموجودة في هذه المجموعة مهمة وإن أي حذف أو شطب لمفردة منها سوف يؤثر سلباً على ثبات ومصدقية العينة، أما فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإن نتائجه

تعتبر مقبولة إحصائياً كما يعتبر تبين المقياس بالنسبة للمفردات ليس كبير كما أن متوسط درجات المقياس تعتبر مثقاربة (16.58- 17.90) ، وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد على المجموعة بأكملها دون حذف أي من المفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذا البحث .

جدول رقم (6) نتائج اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة بالعمل الجماعي

مؤشر الثبات	Squared Multiple Correlation	مؤشر الصدق	تباين المقياس	متوسط درجات المقياس	مجموعة الأسئلة
.569	.181	.314	11.747	17.90	درجة اعتقادك بأن العمل الجماعي أساس النجاح.
.476	.587	.556	9.681	17.19	سيادة روح الفريق بين المستويات الإدارية
.494	.562	.502	9.745	17.27	مدى تفضيلك العمل الفردي
.497	.333	.488	9.567	17.31	مدى قناعتك بأن الترابط أساس عمل الفريق
.607	.091	.188	12.228	16.59	مدى ميلك إلى تفويض السلطة
.570	.183	.310	11.664	17.36	درجة اهتمامك بمبادئ الرقابة الذاتية
.688	.043	-.071	13.852	17.34	مدى اهتمامك بإدارة الفريق
0.604				قيمة اختبار ألفا العام	

ج- اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار: تم تطبيق اختبار المصدقية ألفا على الإجابات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار والمكونة من أربعة (4) أسئلة موزعة على أفراد العينة ، نجد أن قيمة ألفا بلغت (0.6012) جدول (7) وهذا يبين أن الارتباط بين الإجابات قوى ومقبول إحصائياً وفيما يتعلق بثبات العينة فيلاحظ من الجدول أن أغلب معاملات ألفا الفردية والمتعلقة بالمفردات كل على حدة كانت وفي جميع

الحالات اقل من قيمة اختبار ألفا العام وهذا ما يدل علي أن أغلب المفردات الموجودة في هذه المجموعة مهمة وان أي حذف أو شطب لمفردة منها سوف يؤثر سلبا علي ثبات ومصداقية العينة ، أما فما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فان نتائجه تعتبر مقبولة إحصائيا كما يعتبر تبيان المقياس بالنسبة للمفردات ليس كبير كما أن متوسط درجات المقياس تعتبر متقاربة (7.3 - 7.6) ، وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد علي المجموعة بأكملها دون حذف أي من المفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذا البحث ؟

جدول رقم (7) نتائج اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة

المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار

مؤشر الثبات	Squared Multiple Correlation	مؤشر الصدق	تباين المقياس	متوسط درجات المقياس	مجموعة الأسئلة
.636	.077	.213	5.095	7.61	ما مدى استعدادك للتعاون مع الآخرين عند إنجاز الأعمال
.290	.974	.666	3.312	7.57	مدى استخدامك مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات كحافز معنوي
.280	.974	.674	3.265	7.56	نسبة استرشادك بخبرات من سبقوك
.754	.013	.105	4.813	7.36	مدى اشتراك المديرين ورؤساء الأقسام معك في حل مشكلات العمل
0.601			قيمة اختبار ألفا العام		

ثالثا ترميز وتحليل البيانات: تم ترميز إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان، حيث تم استخدام مقياس ليكرت للإجابات وإدخالها إلى الحاسب الآلي وذلك من خلال أوراق العمل الملحقة بالبرنامج الإحصائي SPSS (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية) والمعدة خصيصاً لهذا الغرض وبعد ذلك استخدم الأساليب الإحصائية الملائمة وطبيعة البيانات

وبما يحقق أهداف الدراسة واختبار الفرض والتساؤلات التي جاءت بها الدراسة، وقد وضعت خمسة مستويات للإجابة موزعة على فقرات الاستبيان ويمثل كل مستوى وزناً للإجابة تتدرج من (5:1) وذلك لغرض التحليل الإحصائي كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (8) يبين مستويات الإجابة على أسئلة الاستبيان

وزن الإجابة	نوع الإجابة
01	عالية جداً
02	عالية
03	متوسطة
04	ضعيفة
05	ضعيفة جداً

وقد تم تحديد نسبة الاعتبارات المتعلقة بالفقرات الواردة بالاستبيان من خلال متوسط إجابات الفقرات وقوة تأثيرها وهي كالآتي:

جدول رقم (9) متوسط إجابة المبحوثين في العبارات المتعلقة بأسئلة الاستبيان

الدرجة (قوة وضعف)	متوسط الإجابة	الفئات
عالية جداً	01 - 1.5	الأولى
عالية	1.6 - 2.5	الثانية
متوسطة	2.6 - 3.5	الثالثة
ضعيفة	3.6 - 4.5	الرابعة
ضعيفة جداً	4.6 - 05	الخامسة

اعتبر الباحث إن كافة الإجابات التي تقع ضمن الفئة الرابعة والخامسة على أنها مؤشرات لوجود ضعف يتراوح بين ضعيف ومتوسط في العبارات المتعلقة بأسئلة الاستبيان وأعتمد الباحث على وسط فرضي مقداره (3.0) وهو الحد الأدنى للدرجة الجيدة والتي يمكن إن يقبل بها الباحث لقياس مدى أهمية المعلومات وفيما يلي عرض تفصيلي للتحليلات التي تم القيام بها والنتائج التي تم التوصل إليها.

1- المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية لشركة الكهرباء

تم حساب المتوسط الحسابي لمعرفة الأبعاد القيادية الساندة لعينة البحث من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويوضح جدول (10) هذه النتائج حيث يتبين أن أكثر الأبعاد شيوعاً لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث هي على التوالي التأثير الكارزمي بمتوسط حسابي قدره 2.29 أي أنها تتراوح بين عالية والمتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على بعد التأثير الكارزمي بعد أن تبين أن الإجابة كانت إيجابية مما يدل على وجود هذا البعد بمجتمع الدراسة. أما الثانية فكانت المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره 2.40 أي أنها تقترب من المتوسطة وكانت الثالثة العمل بروح الجماعة بمتوسط حسابي قدره 2.90 أي أنها تقترب أكثر من المتوسطة.

جدول رقم (10) يوضح متوسط الأبعاد القيادية الساندة بشركة الكهرباء

أبعاد القيادة التحويلية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير الكارزمي	71	2.29	0.59
المشاركة في اتخاذ القرار	71	2.40	0.60
العمل بروح الجماعة	71	2.90	0.61

أ- تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير التأثير الكارزمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث يتضح من الجدول رقم (11) أن أكثر الأبعاد شيوعاً لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.05-2.54) أي أنها تتراوح بين عالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (11) يوضح متوسط متغير البعد الكارزمي

الانحراف المعياري	المنوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	العينة	الأسئلة
0.74	2	2	2.05	71	مدى قناعتك بوجود أساليب أفضل للعمل
0.68	2	2	2.05	71	درجة اهتمامك بإنشاء إدارات متخصصة للبحث والتطوير
0.94	2	2	2.14	71	قدرتك على التركيز الجيد والانضباط الذاتي
0.96	2	2	2.32	71	ما هي درجة تقييدك بالتعليمات واللوائح الموضوعية
0.91	3	3	2.54	71	درجة ميلك إلى انتقاد ذاتك ومواجهة أخطائك
0.64	2	2	2.12	71	درجة اهتمامك بترقية الأفراد وفقا لمتطلبات الوظيفة
0.78	2	2	2.24	71	ميلك إلى اتباع سياسات أجور تتناسب مع الأداء

ب - تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة، وفق متغير العمل الجماعي لمعرفة مستوى النمط القيادي السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث يتضح منه أن أكثر الأنماط شهوعاً لدى القادات الإدارية بمجتمع البحث هي متغير العمل الجماعي بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.15-3.18) أي أنها تتراوح بين العالية والضعيفة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

جدول رقم (12) يوضح متوسط بعد العمل الجماعي السائدة بمجتمع البحث

الانحراف المعياري	المتوسط	الوسيط	المتوسط الحسابي	العينة	الأسئلة
0.88	2	2	2.15	71	مدى حرصك على إتباع منهج بناء فريق العمل .
0.91	2	2	2.56	71	مدى اهتمامك بإدارة الفريق
0.82	3	3	2.72	71	اهتمامك بأن تتركز السياسات حول حاجات العملاء
0.90	3	3	2.77	71	اهتمامك بتقديم الرعاية الصحية للأفراد
1.03	3	3	3.18	71	مدى تفضيلك العمل الفردي

ج- تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة، وفق عناصر الشخصية المشاركة في اتخاذ القرار لمعرفة البعد القيادي السائد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث يتبين أن الإجابات الواردة كانت عند الدرجة الثانية حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.13- 2.63) مما يدل على

وجود مؤشر على وجود متغير المشاركة في اتخاذ القرار في مجتمع الدراسة .

جدول رقم (13) يوضح متوسط المشاركة في اتخاذ القرار السائدة بمجتمع البحث

الانحراف المعياري	المتوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	العينة	الأسئلة
0.82	2	2	2.13	71	درجة اهتمامك بسهولة الاتصال
0.83	2	2	2.21	71	درجة تركيزك على وضوح العلاقات التنظيمية
0.85	2	2	2.44	71	درجة اختيارك للأفراد يكون وفق المعايير الموضوعية
0.86	3	3	2.59	71	مدى ميلك إلى مرونة الهيكل التنظيمي
0.82	3	3	2.60	71	درجة اهتمامك بالسعي إلى مركزية الخدمات
0.91	3	3	2.63	71	مدى اهتمامك بتناسب الأعمال مع قدرات ومهارات الأفراد

2- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

يلاحظ من النتائج التي جاء بها تحليل المتغيرات وفق المستوى التعليمي إن عنصر التعليم العالي لديهم رؤى ومعرفة بوجود مستويات من السلوك القيادي التحويلي في مجتمع البحث ويفسر الباحث هذا بحرص هذه الشريحة على الحصول على ثقة واحترام العاملين لهم كما يتصف هؤلاء بأن لديهم اتجاهات مرتفعة نحو التغيير بدرجة عالية جدا وعند الدرجة العالية لمتغير سلوك القيادة التحويلية بمتوسط حسابي قدره (1.85 - 2.45) كما يتضح من الجدول أن فئة التعليم الأسامي تتصف برؤيتها بوجود مستويات من اتجاهات العاملين نحو التغيير بمقدار (2.33) لمتغير الاتجاهات نحو التغيير وربما يرجع السبب لسهولة التأثير في شخصية هؤلاء نظرا لمستواهم التعليمي، ومن الملاحظ أيضا أن الإجابات الواردة

كانت تقترب من الدرجة الثالثة حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.86) وهذا مؤشر ضعيف لمتغير سلوك القيادة التحويلية .

جدول رقم (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

P	قيمة F	اتجاهات العاملين نحو التغيير		سلوك القيادة التحويلية		المستوى التعليمي
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.002	4.277	0.518	1.85	0.671	2.45	تعليم عالي (ماجستير)
		0.867	2.39	0.578	2.36	مؤهل جامعي (دبلوم عالي / بكالوريوس)
		0.520	2.33	0.513	2.86	تعليم أساسي (ثانوي فما دون)

من الجدول رقم (15) يلاحظ وجود تناسب طردي بين المستويات الإدارية بوجود السلوك القيادي التحويلي فكلما أنخفض المستوى الإداري نلاحظ زادت الرؤى نحو التغيير. وكلما ارتفع المستوى الإداري أنخفض الاتجاه نحو التغيير. وتعتبر هذه النتيجة منطقية لو سلمنا بأنه كلما زاد المستوى الوظيفي تزداد المعرفة والدراية بالتعامل مع المرؤوسين وتوفرت لديهم عناصر القيادة وتؤكد النتائج كلما ارتفع المستوى الوظيفي كلما قلت الرغبة في التغيير وهذا ما يؤكد ان المدراء لا يرغبوا في سياسة التغيير خوفا على مناصبهم.

جدول رقم (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

P	قيمة t	اتجاهات العاملين نحو التغيير		سلوك القيادة التحويلية		المستوى الوظيفي
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.061	2.712	0.629	2.82	0.513	2.62	مدير دائرة
		0.687	2.68	0.629	2.52	رئيس قسم
		0.661	2.46	0.641	2.43	مشرف وحدة

يتضح من الجدول التالي بأن من تجاوزت مدة خدمتهم 15 السنة لديهم رؤى واحساس لمستوى سلوك القيادة التحويلية ولديهم اتجاهات مرتفعة نحو التغيير وهذا بطبيعة الحال يرجحه الباحث لفهم هذه الشريحة لأهمية التغيير من خلال ما اكتسبوه من خبرة طويلة بالعمل داخل مجتمع الدراسة ولديهم الدراية الكافية بأهمية التغيير. على عكس المتغيرين والتي كانت نتائجهم متقاربة .

جدول رقم (16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة وفقا لمدة الخدمة

P	قيمة F	اتجاهات العاملين نحو التغيير		سلوك القيادة التحويلية		مدة الخدمة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
		0.749	2.55	0.421	2.51	من 5 الي 10 سنوات

0.545	0.789	0.650	2.63	0.519	2.58	من 10 الي 15 السنة
		0.660	2.35	0.698	2.45	من 15 فأكثر

3- تحليل المتغير المستقل على المتغير التابع باستخدام الانحدار المتعدد: تم قياس تأثير المتغير المستقل (ابعاد القيادة التحويلية الثلاثة) على المتغير التابع (اتجاهات العاملين نحو التغيير) باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد. ويتضح من الجدول رقم (17) بوجود تأثير غير جوهري لأبعاد القيادة (المشاركة في اتخاذ القرار - العمل الجماعي) على اتجاهات العاملين نحو التغيير. بينما تبين إن هناك تأثير جوهري للتأثير الكارزمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير عند مستوى معنوية 5%. وهذه ما يؤكد النتائج الواردة بالدول رقم (10) وهي إن البعد الكارزمي يحضى بقبول عند افراد العينة أكثر من الابعاد الأخرى وفي هذه النتيجة نلاحظ اتفاق هذه الدراسة مع دراسة عمر شعبان والتي كانت الدراسة الوحيد التي استعرضها الباحث من الدولة الليبية بمعنى نفس البيئة رغم اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (17) تحليل المتغير المستقل على المتغير التابع باستخدام الانحدار المتعدد:

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P	الدلالة
التأثير الكارزمي	0.185	0.69	2.425	0.012	جوهري
المشاركة في اتخاذ القرار	0.072	0.58	1.081	0.273	غير جوهري
العمل الجماعي	0.011	0.71	0.173	0.856	غير جوهري

النتائج والتوصيات

أولا النتائج :

1- تبين النتائج الواردة بجدول رقم (10) ان ابعاد القيادة التحويلية بمجتمع الدراسة في المستوى المتوسط باستثناء بعد التأثير الكارزمي والذي كان عند الدرجة العالية بمتوسط حسابي (2.29) وكان بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وأخرها العمل بروح الجماعة والتي كانت تقترب من الدرجة الضعيفة.

2- فيما يخص المتغير التابع (اتجاهات العاملين نحو التغيير) كانت اتجاهات العاملين نحو التغيير متوسطة باستثناء متغير التعليم العالي (ماجستير) كانت عالية بمتوسط حسابي (1.85) ومتغير المستوى الوظيفي كان عند مشرف الوحدة بدرجة عالية وتقترب من المتوسطة وبمؤشر جيد حيث بلغت (2.46) اما متغير مدة الخدمة فكانت عالية عند (2.35) وهي مقبولة ويستدل من ذلك ان كلما زادت الخبرة زادت المعرفة بأهمية التغيير على عكس من لديهم مدة خدمة أقل والذي يفسره الباحث إن هذه الشريحة راضية على الوضع الحالي بقناعتهم ولا يروا حاجة للتغيير لانهم لم يعتادوا على أساليب تعامل متعددة مع قادة آخرين .

ثانيا التوصيات : توصي الدراسة بالتالي:

1- تهيئة المناخ والبيئة الملائمة لعملية التغيير من خلال نظام معلومات لتصل المعلومات بكل شفافية للمرفوسين لتفادي مقاومة التغيير على ان تكون القيادة العليا بالشركة مقتنعة ومدركة لعملية التغيير من أجل التكيف والاستمرار في عالم متغير .

2- من خلال ما أظهرته النتائج بأن ممارسات القادة بالشركة لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة وتميل للانخفاض باستثناء التأثير الكارزمي مما يستوجب تبني برنامج تدريبي يستقطب الكفاءات لتحسين اداءهم وكفاءتهم في أحداث التغيير .

3- بناء ثقافة داعمة للسلوك القيادي التحويلي وإدارة التغيير وتنمية العمل بروح الفريق وتعزيز المناخ التنظيمي المحفز للإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات. بعدما تبين انخفاض مستوى هذين المتغيرين بمجتمع الدراسة.

المراجع

- ⁱ - يوسف عطية (2018) دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات – أطروحة دكتوراه غير منشورة – كلية الاقتصاد - جامعة الجزائر.
- ⁱⁱ عمر شعبان أبو القاسم (2020) القيادة التحويلية و أثرها على إدارة التغيير التنظيمي. مجلة كلية الآداب العدد التاسع والعشرون الجزء الأول يونيو 2020.
- ⁱⁱⁱ -Mackenzie, S, Riha, G, Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 9, No.(2), p-p: 134-115, 2001.
- ^{iv} Kull,S,L(2003) .The Amleioratng Effects Of Trransformational Leadership on Resistance to Chaege: Transforamntional Leadership and Conductivity for Sshematic Conversion.USA.
- ^v عبدالسلام يونس رحيل (2010) تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الالتزام – أطروحة دكتوراه غير منشورة – جامعة تونس المنار – تونس ص156.
- ^{vi} - علاء قنديل (2010) – القيادة الإدارية وقيادة الابتكار- الطبعة الأولى – عمان – الأردن – دار الفكر ص60.
- ^{vii} - Burke, W. (2014): Organizaional change theory and practice, 4th ed. SAGE puplications.Inc. USA
- ^{viii} السيد جاد الرب (2012)- القيادة الاستراتيجية – دار الكتاب المصرية – القاهرة ص123
- ^{ix} أحمد ماهرو (2009) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الطبعة الرابعة – الإسكندرية – الدار الجامعية، ص 438

^x الزومان ، موسى بنت محمد (2021) أثر القيادة النحولية على تطبيق إدارة المعرفة - دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، مجلة دراسات الخليج العربية ، مجلد 47 عدد 181 ص -295 343 .

^{xi} -Suresh. A; Rajini. J, Transformational Leadership Approachin Organisations –its Strengths and Weaknesses , International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research , IJSSIR, Vol2 (3), March, (155-160), 2013

^{xii} أحمد دودين 2012 – إدارة التغيير والتطوير التنظيمي – عمان الأردن – داراليازوري للنشر والتوزيع- ص24

^{xiii} محمد مرعي (2002م) القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية , المؤتمر العربي الثالث في الإدارة ، بيروت ص 86.