



---

## Effect of transformation leadership on strategic exchange

\*اثر القيادة التحويلية في التغيير الاستراتيجي

\*\* مصطفى عدنان مدلول البكري

\*\* ا.م.د. فرييا صلاح

---

### Abstract

Purpose: - The current study seeks to introduce transformational leadership and its impact on strategic change through the dimensions of transformational leadership (vision formulation, ideal effect, inspirational motivation, intellectual counseling, individual considerations) as an independent variable in the dependent variable of strategic change.

Design: - The study problem was identified with a number of questions, including the starting point, including the nature of the relationship between the components of transformational leadership and strategic change?

Are the transformational leadership components an impact in finding a solution to the organization's crisis?

More specifically, what are the limits of the contribution of the transformational leadership components in finding a solution to the organization's crisis?

In order to find the answer to these questions, they were tested in the Babil Electricity Distribution Directorate,

\*بحث مسئل

\*\* جامعة ازاد الاسلاميه / قسم الادارة الصناعيه / فرع جنوب طهران

and the study sought to test its hypothesis related to finding a correlation relationship between the study variables in order to answer the questions that were raised and define the problem through which the goals and objectives that the study aspire to reach are reached. In order to process the data, a set of statistical methods were used, and the results were extracted using the statistical program (Spss-v22) and the (Excel-2016) electronic calculator program.

Conclusions: - The study reached a set of theoretical and applied conclusions, among which is that the success of transformational leadership is linked to behavioral, cognitive and ethical elements and specifications, and it is one of the most leadership concepts for change leadership.

#### الملخص

الغرض :- تسعى الدراسة الحالية الى التعريف بالقيادة التحويلية واثرها في التغيير الاستراتيجي من خلال ابعاد القيادة التحويلية (صياغة الرؤيا ، التأثير المثالي ، الحفز الالهامي ، الاستشاره الفكرية ، الاعتبارات الفرديه) كمتغير مستقل في المتغير التابع التغيير الاستراتيجي .

التصميم :- حددت مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات كانت منها نقطة الانطلاق ومنها طبيعة علاقه بين مكونات القيادة التحويلية والتغيير الاستراتيجي ؟

هل هنالك اثر لمكونات القيادة التحويلية في ايجاد الحل لازمة المنظمة ؟

وبشكل اكثر تحديدا ماهي حدود مساهمة مكونات القيادة التحويلية في ايجاد الحل لازمة المنظمة ؟

ومن اجل ايجاد الاجابه عن هذه التساؤلات تم اختبارها في مديرية توزيع كهرباء بابل وقد سعت الدراسة لاختبار فرضيتها المتعلقة بايجاد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة من اجل الاجابه عن التساؤلات التي تم طرحها وتحديد المشكله التي من خلالها يتم الوصول الى الغايات والاهداف التي تطمح اليها بالوصول اليها ، ولجل معالجة البيانات تم استخدام مجموعه من الاساليب الاحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (Spss-v22) وبرنامج (Excel -2016) الحاسبة الالكترونيه .

الاستنتاجات :- توصلت الدراسة لمجموعه من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية من بينها ان نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكيه ومعرفيه واخلاقيه وهو من اكثر المفاهيم القيادية لقيادة التغيير

## المقدمة

...لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل فيها ولقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام " : إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داود" ، وتشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وهذه الأهمية جاءت نتيجة كون القيادة حسب ماوصفها سايمون قلب الادارة النابض ، وهناك ربطاً جوهريا بين أسلوب القيادة وادراك التغيير الاستراتيجي و تشجع العاملين على ان يمنحوا وقتهم وطاقاتهم للمنظمة وبالمقابل يجعل القادة يهتمون أكثر ويركزون على الإنصاف المدرك من قبل العاملين فنجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها وأهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المنظمة وسعيه لاستخدام الأساليب المبتكرة والجديدة واعتماد القيم الاخلاقية من اجل التفوق والتميز ، وتحدد قدرة المنظمات على تحقيق هذا التميز بقدرة الأفراد الموجودين فيها من خلال الجهود المبذولة من قبلهم والتي تسهم في تعزيز وخلق قيمة جديدة للمنظمة لايمكن تقليدها. لذلك فان التغيير الاستراتيجي ينعكس بسلوكيات القائد ، مما دعى الحاجة إلى البحث عن عوامل نجاح تلك القيادة وكيفية تطويرها وفق أسس الإدارة العلمية الحديثة ، ولان الظروف المحيطة دائمة التغيير ولا تبقى على حال واحدة، نجد ان أفضل تمثيل لقيادة التغيير ظهور(القيادة التحويلية)التي تتخذ التغيير السمة الجوهرية لها مع اهتمامها بالمرؤوسين ومراعاة الفروقات الفردية بينهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم ومعاملتهم بانصاف وعدم التعالي .

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولا: مشكلة البحث :

إن مفهوم القيادة التحويلية ودورها في التغيير الاستراتيجي 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 البحث سيحاول الباحث الاجابة على التساؤلات الاتية :

- ١- ما طبيعة العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية(التاثير المثالي ، الحفز الالهامي، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردية) والتغيير الاستراتيجي؟
- ٢- هل هناك أثر لمكونات القيادة التحويلية في التغيير الاستراتيجي ؟

٣- ماهي حدود مساهمة مكونات القيادة التحويلية في ايجاد الحل لازمة المنظمة؟

**ثانيا: اهمية البحث :**

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 وتعد ، وان مستقبل نجاح منظمات الاعمال يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير . وربما تكون القيادة والتغيير من اعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر .

**ثالثا: هدف البحث :** يهدف البحث الى تحقيق عدة اهداف هي:

١- دراسة دور القيادة التحويلية في التغيير الاستراتيجي وبلورة اطار نظري يضم المفردات الاساسية الاكثر اهمية للقيادة التحويلية وبلورة مفاهيمها .

٢- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ( دائرة توزيع كهرباء محافظة بابل ) .

٣- اختبار علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

**رابعا: فرضيات البحث:** الفرضية الرئيسية : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والمتمثلة بـ ( التأثير المثالي ، الحفز الالهامي، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية ) والتغيير الاستراتيجي . وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

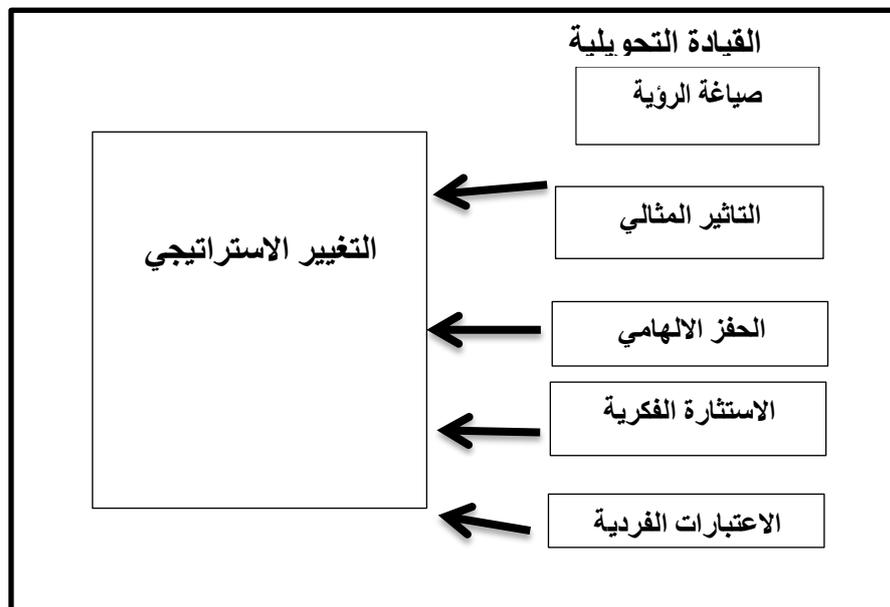
١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي والتغيير الاستراتيجي .

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحفز الالهامي والتغيير الاستراتيجي.

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستثارة الفكرية والتغيير الاستراتيجي

٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاعتبارات الفردية والتغيير الاستراتيجي

**خامسا: انموذج البحث:**



## سادسا: حدود البحث :

١- الحدود المكانية : مديرية توزيع كهرباء محافظة بابل

٢- الحدود الزمني : للفترة من / / ٢٠١٥ - / / ٢٠١٥

سابعا: مجتمع البحث : اشتمل مجتمع البحث على القيادات الادارية في مديرية توزيع كهرباء محافظة بابل

ثامنا : عينة البحث :

اعتمد البحث الاستبانة لجمع البيانات الاولية اللازمة وقد تم اعتماد الاسئلة على اطاريح ورسائل وبحوث ، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة بحيث قسمت الى خمس معايير من ( اتفق بشدة، اتفق، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وقد اعطيت علامات للاجابات الخمسة السابقة على التوالي ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ) .

## تاسعا: الوسائل الاحصائية

١- الوسط الحسابي الموزون

٢- الانحراف المعياري

٣- الوزن المئوي

٤- معامل الارتباط

## المبحث الثاني : الاطار النظري

دورا لقيادة التحويلية في التغيير الاستراتيجي

ونحن في القرن الواحد والعشرين، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية. وذلك لأسباب مفرقة: أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا 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 مع Burn (1978) في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة. أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه Burn مسمى القائد التحويلي. وفقاً لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (1994) فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقدين الماضيين. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. ولمواجهة هذه التحديات فأن منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير.

ولهذا يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. حيث يحاول البحث أن يبرهن أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير. ولذا يتم تقسيم البحث إلى ثلاثة أجزاء

رئيسة. ويتناول الجزء الأول القيادة التحويلية ، بينما يتناول الجزء الثاني التغيير الاستراتيجي ، ثم الجزء الثالث يتم استعراض دور القيادة التحويلية في التغيير الاستراتيجي .

### اولاً: القيادة التحويلية

أصبح مصطلح التحويلي والاجرائى (Burns, 1978, Bass, 1990) أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns 1978) في كتابته 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. وعرف (Burns 1978:20) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1985). فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985). فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم 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 أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس. حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة. وبعبارة أخرى، فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال، زيادة في المكافآت وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

ويعتقد (Tichy and Devanna 1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي. وفي مراجعة (House, 1995) لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن " أغلبية النماذج تنتشر بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة(داغر وصالح، ٢٠٠٠، ٤٤)

وقد طور (Bass and Avolio 1994) استبانة متعددة العناصر " Multifactor Leadership Questionnaire" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

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

٢. الحفز الالهامي. يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

٣. الاستثارة الفكرية. وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

٤. الاعتبار الفردي. وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

### ثانيا : التغيير الاستراتيجي

يهدف هذا الجزء من البحث إلى استعراض بعض المفاهيم والمسميات المرتبطة بدراسة التغيير الاستراتيجي . وقبل البدء في الحديث عن موضوع التغيير الاستراتيجي لابد من مراجعة كيف عرّفه الدارسون والباحثون. 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 و التغيير الطارئ (Wilson, 1992)، التغيير الاستراتيجي والتغيير الغير استراتيجي (Pettigrew, 1987)، التغيير الجذري والتغيير التدريجي (بلال ، ٢٠٠٤ ، ١٧٠) ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وقد وردت في الأدبيات تعاريف عدة لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف (Recordo 1995) أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية. هذا وتتطلب إدارة التغيير قيادة. ويرى (Harper 1998) أن قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها. وفي أي جهد للتغيير، يمثل تنفيذ التغيير مصدر لتحقيق الميزة التنافسية. (عامر وعبد الوهاب ، ١٩٩٨ ، ٥٥)

ويوضح (Tushman and Anderson 1997) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي (Kotter, 1997) ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية (Kotter, 1997). وللقيادة أيضا دور فعال وبارز في التغيير التحويلي (Transformational change) وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة، وإيجاد زخم للتغيير حتى وان لم يتم تحديد الوضع المستقبلي للمنشأة.

### ثالثاً: دور القيادة التحويلية في التغيير الاستراتيجي

ضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير (Afsaneh, 1992; Kotter, 1998; Schein, 1992). وكما أوضح (Kotter (1998:166) "يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير". وناقش (Schein (1992) وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة. وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للالزمات، 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 والاجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق. ويعتقد (Kilmann (1985 أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة. مؤكداً هذا الأتجاه، يعتقد (Bass (1998 أن بقاء أى منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة. وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير. ويرى كل من (Kotter and Heskett (1992:48) " أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغييرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا " فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات ، تمتلك كما يطلق عليها (Kotter and Heskett صفات القيادة التحويلية. وحدد (Kotter and Heskett (1992:146) القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومساءلة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية. وتعود تلك كل هذه الصفات للقيادة التحويلية.

ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية. ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغييرات. وقد ركز (Bass (1985 وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم أحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين. بالإضافة إلى أن (Bass أوجز أيضاً في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين. أما (Tichy and Devanna (1986 فقد ركزا بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية واعتبرا أن التغييرات في سلوكيات التابعين احد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. أما (Burns (1978 فقد أتخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغييرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغييرات في فكر وحفز التابعين. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية. وقد حدد (Higgs and Rowland (2001 مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات مايلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير-حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي- التأكد من أن التغيير بنى على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعم بمجموعة من الادوات والعمليات.

- مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات- بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير القدرات- التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير. ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير.

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة. وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعلمهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير (Kotter, 1996). ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح (Kanter, 1992; Kotter, 1995) حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة. واقترح (Kotter, 1996) أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته. ويقول Kotter أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير. وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فإن على القائد أن يقترح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة. حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنشأة. وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع الهامى. والرؤية الفعالة بحسب رأى (Kotter, 1996) يمكن تخيلها، يرغب في تحقيقها، يمكن رؤيتها، ومرنة، ويمكن إيصالها. وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعال. ويؤكد (Kotter, 1997) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويقول أن الرؤية:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

أوضحت أدبيات التغيير (Nadler, 1989; Kotter, 1995) 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). وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة.

وأوضح (Nadler 1989) 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 أصحاب المصالح في المنشأة، وماذا سيقدم لهم التغيير.

- أهداف الأداء- تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنشأة 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 للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية ك فريق عمل. وقد ركز Kotter أيضاً على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

يعتبر الاتصال احد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير (Kotter, 1995; Stace and Dunphy, 1994). حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. فقد كتب Stace and Dunphy (1999:120) "أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنشأة للمستقبل المأمول. وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنشأة. حيث لا بد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعالها. وان يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية". ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية. حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنشأة وخارجها. أن الفشل في تبني استراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير (Reger, et al. 1994; Smith, 1998). ولكي يكون الاتصال فعالاً، لا بد من توافر عناصر أساسية، حددها (Kotter, 1996:90-91)، فيما يلي:

- البساطة Simplicity- البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.

• استخدام البلاغة والمثال Metapher, Analogy and Example – التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال.

• تنوع الطرح والنقاش Multiple Forums.

• التكرار.

• القدوة الحسنة وإظهار المصادقية.

• التغذية العكسية.

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنشأة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. وأكد (Nadler, 1989) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير. ويرى (قاسمي، ٢٠٠٦، ٣) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير. وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة. فقد أكدت الدراسات (e.g Maurer, 1996; Strebel, 1994). أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير. لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل. وفي أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية. ويقول (Kouzer and Posner, 2002) أن المصادقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام. وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال إيجابية. وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير. ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً (Kotter, 1995a). وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين.

وقد ركز (Nadler, 1998; Kotter, 1995a) على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير. ويقدم (Spitzer, 1996) العديد من الأسباب لفشل

المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول. ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف.

و من السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين. والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التحلي 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 والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز 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 أفكار جديدة وإبداعية (Dvir et. Al., 2002). ويرى (Bennis and Nanus ( 1985 أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ 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). وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (Eden, 1992).

**المبحث الثالث : الجانب التطبيقي عرض نتائج البحث واختبار الفرضيات وتحليلها**

**اولا : وصف وتشخيص متغيرات البحث:**

يسلط الضوء على وصف وتشخيص متغيرات البحث التي تتمثل في القيادة التحويلية والتغيير الاستراتيجي والتحليل الاولي للبيانات المتعلقة بأبعاد البحث التي وردت من خلال الاستبانة باستخدام عدة اساليب احصائية لتحقيق ذلك منها الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المئوي . وقد تم استخدام البرنامج الحاسوبي spssv.16 لغرض اجراء المعالجات الاحصائية ، وسيتم ذلك من خلال الاتي :

**ثانيا: وصف وتشخيص المتغير (المستقل) القيادة التحويلية :**

يشمل هذا الجزء وصف لأبعاد المتغير المستقل للبحث (القيادة التحويلية) وتم تحديد التكرارات الخاصة بكل فقرات الاستبانة والنسب المئوية لكل منها فضلا عن استخراج الوسط الحسابي المرجح لكل فقرة وكذلك الانحراف المعياري. وتم استخدام الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معيارا لقياس درجة استجابة العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة.

علما إن الوسط الفرضي البالغ (٣) هو نتيجة جمع النسب من المقياس الخماسي البالغة (١٥) مقسوما على عدد الرتب البالغة (٥).

$$\text{الوسط الفرضي} = \text{مجموع أوزان النسب} \div \text{عدد الرتب} = 3 = 5 \div 1+2+3+4+5$$

$$\text{وان شدة الاجابة} = \text{الوسط الحسابي المرجح} \div 5 * 100$$

جدول (١) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي لإجابات أفراد العينة لمتغير القيادة التحويلية

البُعد	الفقرات	تكرارات الاجابات					الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما			
التأثير المثالي	X <sub>1</sub>	10	17	3	2	0	4.09	0.81	81.8%
	X <sub>2</sub>	14	10	2	5	1	3.96	1.20	79.2%
	X <sub>3</sub>	8	10	5	7	2	3.46	1.26	69.2%
	X <sub>4</sub>	15	12	3	2	0	4.25	0.87	85%
	X <sub>5</sub>	8	13	6	5	0	3.75	1.01	74.6%
						3.90	1.03	77.96%	
الدافعية الالهامية	X <sub>6</sub>	8	16	3	4	1	3.75	0.90	77.5%
	X <sub>7</sub>	4	6	4	16	2	2.80	1.59	66.3%
	X <sub>8</sub>	2	12	7	11	0	3.00	1.32	65.6%
	X <sub>9</sub>	6	10	8	6	2	3.57	1.02	60.7%
	X <sub>10</sub>	6	5	12	8	1	3.33	1.10	61.5%

66.3%	1.18	3.29							
الإستشارة الفكرية									
78%	0.96	3.90	0	4	4	15	9	X <sub>11</sub>	
56.8%	1.29	2.84	3	15	3	6	5	X <sub>12</sub>	
61.8%	1.02	3.09	1	10	9	10	2	X <sub>13</sub>	
67.4%	1.09	3.37	1	7	8	11	5	X <sub>14</sub>	
69.6%	1.12	3.03	2	9	11	6	4	X <sub>15</sub>	
64.9%	1.09	3.24							
الإعتبرات الفردية									
52.4%	1.07	2.62	3	15	7	5	2	X <sub>16</sub>	
63.6%	1.66	3.18	1	10	5	14	2	X <sub>17</sub>	
74.2%	0.95	3.71	0	4	8	13	7	X <sub>18</sub>	
67.4%	1.00	3.37	0	7	11	9	5	X <sub>19</sub>	
80.6%	0.93	4.03	0	3	3	14	11	X <sub>20</sub>	
67.4%	1.00	3.38							
التمكين									
78%	0.96	3.90	0	4	4	15	9	X <sub>21</sub>	
74.2%	0.95	3.71	0	4	8	13	5	X <sub>22</sub>	
61.8%	1.02	3.09	1	10	9	10	2	X <sub>23</sub>	
67.4%	1.09	3.37	1	7	8	11	5	X <sub>24</sub>	
60.6%	1.12	3.03	2	9	11	6	4	X <sub>25</sub>	
64.9%	1.09	3.24						المعدل	

n=32

المصدر : اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

يتضح من الجدول (٢) ما يأتي :

فقرات التأثير المثالي:

١- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $x_1$  (4.09) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وبانحراف معياري قدره (0.81) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (81.8%) وهذا يعني ان هناك تركيز على الالتزام بالقيم والمعتقدات في العمل.

٢- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $x_2$  (3.96) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.20). وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (79.2%) وهذا يدل على تقوية الاحساس بالهدف الذي يشكل الاساس للعمل.

٣- أما الفقرة  $x_3$  فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.46) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (1.26) ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (69.2%) وهذا يؤكد وجود التعامل بثقة متبادلة مما يساعد على التغلب على الصعوبات .

٤- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $x_4$  (4.25) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.87) وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (85%) وهذا يعني أن هناك ميل للعمل الجماعي .

٥- لقد كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $x_5$  (3.75) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.01) وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (74.6%) وهذا يعني وجود مواقف حاسمة ازاء التصرفات الخاطئة وغير اللائقة .

أ- فقرات الدافعية الالهامية

١- لقد كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $x_5$  (3.75) وهو أعلى من الوسط لفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.90) وشدة اجابة (77.5%) ، وهذا يدل على ان معايير الاداء المتميز مناسبة لقياس الاداء.

٢- حصلت الفقرة  $x_7$  على وسطا حسابيا مرجحا بلغ (2.80) اقل من الوسط الحسابي الفرضي ، وانحراف معياري (1.59) و شدة اجابة (66.3%) ، وهذا يعكس عدم وجود ادراك واستشراق لاحتمالات المستقبل واحتوائها .

٣- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $x_8$  (3.00) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وانحراف معياري (1.32) وشدة اجابة (65.6%) ، وهذا يدل على وجود تحديد للوسائل الضرورية وخطوات الانجاز الناجمة لاداء العمل .

٤- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $x_9$  (3.57) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.02) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (60.7%) وهذا يعني زرع الثقة بالعاملين وقدرتهم على انجاز الاهداف المقررة.

٥- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $X_{10}$  (3.33) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.10) . وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت ( 61.5%) وهذا يدل على وجود رؤية مقبولة واستراتيجية للمستقبل .

ج- فقرات الاستثارة الفكرية :

- ١- أما الفقرة  $X_{11}$  فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.90) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.96) ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (78%) وهذا يؤكد تشجيع المنظمة العاملين على المشاركة والتعبير عن افكارهم .
- ٢- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $X_{12}$  (2.84) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.29) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (56.8%) وهذا يعني تشجيع المنظمة العاملين على استخدام المنهج العلمي في طرح المشكلات.
- ٣- لقد كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $X_{13}$  (3.09) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.02) وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (61.8%) وهذا يدل حرص العاملين على طرح الاسئلة المحفزة للتفاعل
- ٤- حققت الفقرة  $X_{14}$  وسطا حسابيا مرجحا مقداره ( 3.37) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري ( 1.09) ونسبة مئوية لشدة الاجابة (67.4%) ، وهذا يبين هناك حرص على البحث عن اساليب جديدة لدراسة كيفية اداء العمل وتقديمه .
- ٥- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $X_{15}$  (3.03) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (1.12) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (69.6%) وان هذه النسبة عالية وتعني اعطاء فرصة للعاملين لدراسة المشكلات من جميع الزوايا المختلفة بما يحقق تجاوزها

د- فقرات الاعتبارات الفردية:

- ١- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $X_{16}$  (2.62) وهو أقل من الوسط الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (1.07) . وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (52.4%) وهذا يدل عدم شعور العاملين بالتعامل معهم كأشخاص بل مجرد اعضاء في مجموعة
- ٢- لقد كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة (  $X_{17}$  ) (3.18) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.66) وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (63.6%) وهذا يدل التعامل مع العاملين بان لهم حاجاتهم الخاصة.

٣- لقد كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة (x18) (3.71) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.95) وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (74.2%) وهذا يدل على عمل الإدارة على مساعدة المتقاعسين من اجل تحفيزهم .

٤- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة (x19) (3.37) ، وهو اكبر من الوسط الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (1.00). وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (67.4%) وهذا يدل على اهتمام المنظمة بسماع الموضوعات التي تهم العاملين .

٥- لقد كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة (x20) (4.03)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.93) وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (80.6%) وهذا يعني تقديم النصح المفيد من اجل ترسيخ العلاقات الانسانية بين العاملين.

هـ- فقرات التمكين

١- حققت الفقرة x21 وسطا حسابيا مراجحا قدره (3.90) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (0.96) وشدة اجابة (78%) ، وهذا يدل على اعتماد العاملين على النفس في حل المشكلات

٢- حصلت الفقرة x22 على وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.71) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وانحراف معياري (0.95) و شدة اجابة (74.2%) ، وهذا يدل على ان المنظمة تكرم المتميزين .

٣- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة (x23) (3.09) ، اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وانحراف معياري (1.02) وشدة اجابة (61.8%) ، وهذا يدل منح المنظمة فسحة من الحرية للعاملين لغرض تطوير العمل .

٤- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة (x24) (3.37) ، وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.09) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (67.4%) وهذا يعني اهتمام المنظمة بالتطوير الذاتي للعاملين.

٥- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة (x25) (3.03)، وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري قدره (1.12) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (60.6%) وهذا يعني ان هناك تفويض لبعض الصلاحيات للعاملين في المنظمة .

**ثالثا: وصف وتشخيص المتغير (التابع) التغيير الاستراتيجي :**

**جدول (٢) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي لاجابات افراد العينة**

**لمتغير التغيير الاستراتيجي**

الفقرا	تكرارات الاجابات	الوسط	الانحراف	الوزن المنوي
--------	------------------	-------	----------	--------------

ت	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق تماما	الحسابي المرجح	المعياري	
Y <sub>1</sub>	2	11	7	9	3.00	1.07	60%
Y <sub>2</sub>	2	14	5	10	3.18	1.06	63.6%
Y <sub>3</sub>	7	13	8	4	3.71	0.95	74.2%
Y <sub>4</sub>	5	9	11	7	3.37	1.00	67.4%
Y <sub>5</sub>	11	14	3	3	4.03	0.93	80.6%
					3.46	1.00	69.7%

n=32

المصدر : اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

يتضح من جدول ( ٢ ) ان :

الوسط الحسابي المرشح لابعاد التغيير الاستراتيجي الكلي (3.46) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (1.00) وهذا يدل على ان البيانات متجانسة وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة بلغت (69.7 %).

١- كان الوسط الحسابي المرشح للفقرة Y<sub>1</sub> (3.00) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والانحراف المعياري (1.07) وهذا يدل على ان البيانات متجانسة وغير مشتتة وقد كانت نسبة شدة الإجابة (60%) وان هذه النسبة مقبولة وتعني ان عينة البحث ترى ان هناك اهتمام بقدرات العاملين .

٢- بلغ الوسط الحسابي المرشح للفقرة Y<sub>2</sub> (3.18) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (1.06) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (63.6%) وهذا يدل على أن عينة البحث ترى ان هناك تحسين مستمر لطرق العمل .

٣- إما الفقرة Y<sub>3</sub> فقد كان الوسط الحسابي المرشح لها (3.71) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.95) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة (74.2%) وهذا يعني ان هناك توقع مبكر لما قد يواجهه العاملين من مشكلات .

٤- بلغ الوسط الحسابي المرشح للفقرة Y<sub>4</sub> (3.37) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.00) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (67.4%) وهذا يعني وجود مراقبة للاداء وتقويمه.

٥- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة  $Y_5$  (4.03) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري لها (0.93) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (80.6%) وهذا يعني ان المنظمة تحرص على الرقابة الذاتية.

#### رابعاً : التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

يتضمن قياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الاولى ، وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية ، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط ، بعدها تم اختبار معنوية الارتباط باستخدام الاختبار (T-Test) وعلى النحو الاتي :

#### اولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الاولى للبحث :

لغرض اعطاء قرار دقيق بشأن صحة الفرضية الرئيسة الاولى للدراسة التي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية و التغيير الاستراتيجي بكل ابعادها ) لابد للباحث من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى النحو الاتي :

#### جدول (٣) تقدير علاقات معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير الاستراتيجي

الابعاد	التغيير الاستراتيجي	
القيادة التحويلية	r	T
التأثير المثالي	0.78	14.63
الدافعية الالهامية	0.69	14.42
الاستشارة الفكرية	0.76	14.31
الاعتبارات الفردية	0.82	14.79
التمكين	.0.68	14.47

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.16

يتضح من نتائج الجدول (٣) ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التأثير المثالي والتغيير الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78) وهي قيمة عالية تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (99%)

، وتفسر هذه العلاقة انه كلما اهتمت المنظمة بالمحوثة بالتأثير المثالي كلما زادت قدرتها على تحقيق التغيير الاستراتيجي ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ( 14.63 ) اكبر من قيمتها الجدولية ( 6.82 ) عند مستوى معنوية ( 0.01 ) و ( 1.64 ) عند مستوى معنوية 0.05

ب- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الدافعية الالهامية و التغيير الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) وهي قيمة عالية تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (99%) ، وتفسر هذه العلاقة انه كلما اهتمت المنظمة بالمحوثة بالدافعية الالهامية كلما زادت قدرتها على تحقيق التغيير الاستراتيجي ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ( 14.42 ) اكبر من قيمتها الجدولية ( 6.82 ) عند مستوى معنوية ( 0.01 )

ج- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الاستثارة الفكرية و التغيير الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.76) وهي قيمة عالية تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (99%) ، وتفسر هذه العلاقة انه كلما اهتمت المنظمة بالمحوثة بالاستثارة الفكرية كلما زادت قدرتها على تحقيق التغيير الاستراتيجي ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ( 14.31 ) اكبر من قيمتها الجدولية ( 6.82 ) عند مستوى معنوية ( 0.01 ).

د- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الاعتبارات الفكرية و التغيير الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82) وهي قيمة عالية تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (99%) ، وتفسر هذه العلاقة انه كلما اهتمت المنظمة بالمحوثة بالاعتبارات الفكرية كلما زادت قدرتها على تحقيق التغيير الاستراتيجي ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ( 14.79 ) اكبر من قيمتها الجدولية ( 6.82 ) عند مستوى معنوية ( 0.01 ).

هـ- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التمكين و التغيير الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.68) وهي قيمة عالية تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (99%) ، وتفسر هذه العلاقة انه كلما اهتمت المنظمة بالمحوثة بالتمكين كلما زادت قدرتها على تحقيق التغيير الاستراتيجي ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ( 14.47 ) اكبر من قيمتها الجدولية ( 6.82 ) عند مستوى معنوية ( 0.01 ).

وتأسيسا على ما تقدم تقبل الفرضية الاولى التي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية و التغيير الاستراتيجي )

**خامسا: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث**

يهدف هذا المبحث الى اختبار تأثير المتغير المستقل ( القيادة التحويلية ) في المتغير المعتمد ( التغيير الاستراتيجي ) ، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط افادت الفرضية الثانية (بوجود علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والتغيير الاستراتيجي ) وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير (Y) التغيير الاستراتيجي و القيادة التحويلية (X) وكانت معادلة الانحدار كالاتي :

$$\text{التغيير الاستراتيجي} = 0.720 + 0.736 \text{ القيادة التحويلية}$$

$$Y = a + B * X$$

**جدول (5) تقدير معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تاثير القيادة التحويلية في التغيير الاستراتيجي**

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		القيادة التحويلية x	Constant	الابعاد
	الجدولية	المحسوبة	B	A	التغيير الاستراتيجي Y
0.77	6.82	19.81	0.736	0.72	
مستوى المعنوية = 0.01			n=32		

يتضح من نتائج الجدول (5) ما يأتي :

١- ان قيمة ( F ) المحسوبة بلغت (19.81) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.82) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (B=0.736) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغيير مقداره وحدة واحدة من ابعاد القيادة الية لتحتوي يؤثر في التغيير الاستراتيجي بمقدار (0.736) ، وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط . وبناءا على ذلك تكون القيادة التحويلية (X) ذات تاثير ذو دلالة معنوية في التغيير الاستراتيجي (Y) .

٢- ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.72) ، وهذا يوضح ان القيادة التحويلية (X) تفسر ما نسبته (72%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي (Y) . اما النسبة المتبقية تعود الى مساهمة متغيرات اخرى خارج الدراسة الحالية .

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات :

- ١- اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية واخلاقية وان هذا المفهوم هو من اكثر المفاهيم القيادية لقيادة التغيير .
- ٢- اتضح من خلال التحليل الاحصائي بأن متغير ( التأثير المثالي ) حصل على وسط حسابي ( ٣,٩٠ ) وبانحراف معياري ( ١,٠٣ ) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة .
- ٣- اتضح من خلال التحليل الاحصائي بأن متغير ( الدافعية الالهامية ) حصل على وسط حسابي ( ٣,٢٩ ) وبانحراف معياري ( ١,١٨ ) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة .
- ٤- اتضح من خلال التحليل الاحصائي بأن متغير ( الاستثارة الفكرية ) حصل على وسط حسابي ( ٣,٢٦ ) وبانحراف معياري ( ١,٠٩ ) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة . ٥
- ٥- اتضح من خلال التحليل الاحصائي بأن متغير ( الاعتبارات الفردية ) حصل على وسط حسابي ( ٣,٣٨ ) وبانحراف معياري ( ١,٠٠ ) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة .
- ٦- اتضح من خلال التحليل الاحصائي بأن متغير ( التمكين ) حصل على وسط حسابي ( ٣,٢٦ ) وبانحراف معياري ( ١,٠٩ ) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة مما يعني من ذلك أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه الى قيادة يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤسين.
- ٧- حقق متغير ( التغيير الاستراتيجي ) وسطا حسابيا قدره ( ٣,٤٦ ) وانحراف معياري ( ١,٠٠ ) . مما يدل على اهمية التغيير بالمعارف وابتكار طرق جديدة في الادارة.
- ٨- كشفت نتائج البحث علاقة ارتباط بين مكونات القيادة التحويلية والتغيير الاستراتيجي من خلال معاملات الارتباط وهذا يعني اهتمام العينة المبحوثة بطبيعة متغيرات البحث وحسب قوة علاقه هذا يدل على قبول الفرضيه الرئيسيه والفرضيات الفرعيه .
- ٩- كشفت نتائج البحث وجود تأثير اذ بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت ( ٠,٧٢ ) ، وهذا يوضح أن القيادة التحويلية (٨) تفسر ما نسبته (٧٢%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير الاستراتيجي (٧) . اما النسبة المتبقية تعود الى مساهمة متغيرات اخرى خارج الدراسة الحالية .

ثانيا: التوصيات : استنادا الى ما تقدم من النتائج التي توصل اليها البحث يقترح الباحث عدد من التوصيات أهمها

١. الاهتمام بمكونات القيادة التحويلية في المنظمات لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير الاستراتيجي .
٢. أهمية تبني التغيير في منظمات الاعمال ، حتى تتمكن من متابعة ما يستجد من البيئة المحلية أو العالمية لغرض رسم خطط التغيير لتعزيز بيئه المنظمة الداخلية . والذي يحقق احتياجات الزبائن.
٣. اجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع للتأكد من دقة النتائج التي توصل اليها البحث وذلك عن طريق زيادة عينة البحث وتوسيع نطاقها واستخدام اسلوب المقابلة الشخصية .

#### المصادر

- القرآن الكريم

اولاً: الكتب العربية :

- ١- بلال ، محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ .
- ٢- ٢- داغر ، منقذ محمد وصالح ، عادل حرحوش ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دارالكتب للطباعة والنشر، بغداد ، ٢٠٠٠ .
- ٣- عامر ، سعيد يس ، وعلي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة ، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الاداري ، القاهرة ، ١٩٩٨ .
- ٤- العبيدي ، ميسون علي ، دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية ( دراسة تطبيقية لبعض الجامعات العراقية بابل ، كربلاء ، الكوفة ) ، رسالة ماجستير (غير منشورة ) ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠١٢ .
- ٥- قاسمي ، كمال محمد، الادارة والتغيير : المنطلقات والاسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير ، بحث منشور في مجلة العلوم الانسانية ، جامعة ديالى ، العدد ٢٢ ، ٢٠٠٩ .
- ٦- الكبيسي ، حامد جهاد ، السلوك القيادي وعلاقته بمتغيرات اخرى ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة ) جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠٠٨ .

ثانياً : الكتب الاجنبية :

1-Burns,J.M (1998) ,Leadership, Harrper,New.

2-Koutler ,J.P (1998), Cultures and coalitions,in Gibson ,R.(end).