

أثر نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية في نجاح التغيير المنظمي ” دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية “

م.م. بشرى عباس الحسيني
كلية الصيدلة/ جامعة بغداد

Abstract

This research was designed to study the relationships between tow variables: Leadership styles and Organizational change & the effect of Leadership style on this change.

A self completion questionnaire was used to collect data of this research from a random sample represent fourteen employees who works in State Company for Electrical Industries.

The main result of this research was positive relationships between Leadership style and Organizational change and this change was found to be significantly effected by the Leadership style, the research concluded that Leadership of the studied company gives their attentions to the Transactional Leadership more than the Transformational Leadership, Finally the research recommends that Transformational Leadership style should be encouraged and only those with Transformational Leadership's skill must be cadidated for Leadership's positions.

الخلاصة

يتناول البحث دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية والتغيير المنظمي وتأثير الأنماط القيادية المعتمدة في البحث في مجالات التغيير المنظمي. مثلت الاستبانة الأداة الرئيسة للبحث ووزعت على عينه عشوائية متكونة من اربعين شخصاً من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجتمع البحث. من ابرز النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة موجبة بين الأنماط القيادية والتغيير المنظمي وتؤثر الأنماط القيادية في التغيير المنظمي، ومن أهم الاستنتاجات ان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماماً بمتغير القيادة التبادلية أكثر منها من متغير القيادة التحويلية، ومن ابرز التوصيات تشجيع نمط القيادة التحويلية وترشيح من يمتلك الصفات والمهارات التي يتمتع بها القائد التحويلي للمناصب القيادية.



مقدمة

بدأ الاهتمام العلمي بمفهوم القيادة الادارية مع بداية القرن العشرين لمواكبة التطورات في المضامين الفلسفية للفكر الاداري لمواجهة التغييرات السريعة في البيئة التنافسية العالمية المعقدة والتي مثلت تحديا خطيرا يواجه حياة المنظمات وبقائها، وبرزت روى فلسفية جديدة في الأنماط القيادية مثل: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الساحرة بوصفها حلا لمواجهة تلك التحديات، حيث اصبح القيادة موردا مهما للمنظمات ومفتاح الميزه التنافسية فيها، ان التغيير ناتج اساس للقيادة الناجحة في ادارة عمليات المنظمة بفاعلية والحفاظ على مستوى أداء عالي ومبدع بشكل متواصل والتي تعكس قدرة القيادة على احداث التغييرات المناسبة لمجموعة الأفكار الخاصة بهم باتجاه الروى الفلسفية الجديدة في الادارة لمواجهة التغييرات في مجالات بيئة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

يتكون البحث من اربعة محاور، يناقش الأول منهجية البحث، ويهتم الثاني بالطروحات النظرية لبعض ما كتب عن متغيري البحث: الأنماط القيادية والتغيير المنظمي، ويتضمن الثالث الجانب العملي: تحليل البيانات وتفسير النتائج، أما الرابع فقد خصص للاستنتاجات والتوصيات مع قائمة المصادر.

أولا- منهجية البحث

1. مشكلة البحث

عانت منظماتنا العراقية في العقد الأخير من تغييرات واسعة اصبح الحاجة معها الى التغيير ضرورة ملحة، وان اساس عملية التغيير تكمن في وجود قيادات ادارية تمتلك رؤية واضحة واستجابة فاعلة وكفاءة لمتطلبات المرحلة الراهنة وتشجع السلوك المناسب لعملية التغيير بين العاملين وتهيأة المناخ المحفز على الابداع واذكاء روح المنافسة بين المروسين والعمل على زيادة رغبتهم في قبول التغيير.

يتصدى البحث لمشكلة حقيقية تكمن في مدى سلوك قياداتنا الادارية النمط القيادي الذي يتلائم مع المرحلة الراهنة وتطبيق مجالات التغيير على وفق الفلسفة التي جاء بها الفكر الاداري المعاصر، ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- هل يمارس القادة في الشركة قيد الدراسة الأنماط القيادية المعاصرة المعتمدة في الدراسة الحالية.
- هل هناك أثر للأنماط القيادية المعتمدة في الدراسة الحالية في نجاح التغيير المنظمي.

2. أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من أهمية متغيراته (نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية والتغيير المنظمي) خاصة مع التغييرات التي طرأت على البيئة العراقية والازمات التي أفرزتها تلك التغييرات على منظمات الأعمال فيها، الأمر الذي حتم وجود قيادة تمتلك انماطا سلوكية ومهارات شخصية قادرة على مواجهة ذلك التغيير في بيئة المنافسة القائمة، وتغيير توجهاتهم الفكرية وتكوين تصور عن المستقبل وبناء رؤية جديدة والاستعداد لاجراء التغييرات الملائمة في انشطتها وهياكلها وثقافتها ومواردها، والتأثير في سلوكيات من يعملون معهم وتعزيز قدراتهم وثقتهم بإمكانية مواجهة تلك الظروف وتحفيزهم باتجاه التغيير والابداع.

ان قدرة منظماتنا على توظيف المضامين الفلسفية لكلا المتغيرين وتطبيقها على ارض الواقع يؤدي دورا مهما في خلق توازن لمنظمات الأعمال مع بيئتها مما يزيد من فرص نجاحها ونموها.

3. أهداف البحث

يحاول البحث تحقيق ما يأتي:

- المساهمة في الاثراء المعرفي لمنظمات الأعمال العراقية والتعرف على المضامين الفلسفية لتغييرات البحث.
- قياس مدى علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية المعتمدة في البحث الحالي مع مجالات التغيير في الشركة قيد البحث.
- قياس مدى الأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية المعتمدة في البحث في نجاح التغيير في الشركة قيد البحث.
- الوصول إلى النمط القيادي المناسب الذي يلاءم بيئة الشركة قيد البحث ويحقق أهدافها.



"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

4. فرضيات البحث

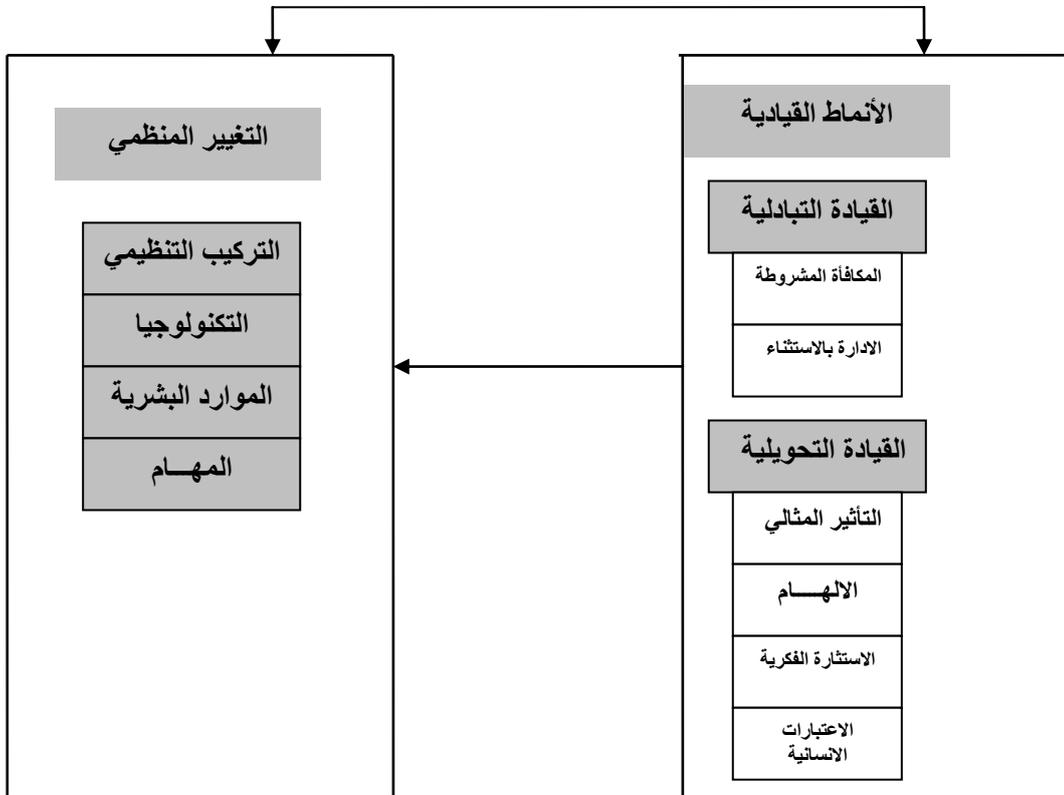
يحاول البحث اثبات صحة أو رفض الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والتغيير المنظمي، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- أ- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتغيير المنظمي.
- ب- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التبادلية والتغيير المنظمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: وجود أثر للأنماط القيادية في التغيير المنظمي، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:
أ. وجود أثر للقيادة التحويلية في التغيير المنظمي.
ب. وجود أثر للقيادة التبادلية في التغيير المنظمي.

5. المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث:
شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



↔ علاقة ارتباط
← علاقة تأثير



"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

6. حدود الدراسة

- أ. الحدود البشرية: عينة من العاملين في المستوى التشغيلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.
- ب. الحدود المكانية: الشركة العامة للصناعات الكهربائية وهي إحدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن.
- ت. الحدود الزمانية: استغرقت مدة البحث الميداني أربعة أشهر امتدت للفترة من 2009/9/30 لغاية 2010/ 2/1 شملت توزيع الاستبانة على عينة البحث وجمعها والزيارات الميدانية وتحليل النتائج.

7. أسلوب جمع البيانات

- تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على مجموعة من منتسبي الشركة قيد البحث، وقد تضمنت الاستبانة نوعين من المعلومات: الأولى تعريفية اقتصر على الجنس والعمر والمؤهل الدراسي والعنوان الوظيفي وعدد سنوات الخدمة الوظيفية، والثانية ذات علاقة بمتغيرات البحث وقد تضمنت (69) سؤالا توزعت على متغيرات البحث وكالاتي:
- أ. الأنماط القيادية: ضم (28) سؤالا، وزعت على المتغيرات الفرعية وهي: القيادة التحويلية (16) سؤالا، والقيادة التبادلية (12) سؤالا.
- ب. التغيير المنظمي: ضم (41) سؤالا وزعت على المتغيرات الفرعية وهي: تغيير التركيب التنظيمي (12) سؤالا، تغيير التكنولوجيا (6) اسئلة، تغيير الموارد البشرية (12) سؤالا، تغيير المهام (11) سؤالا.
- وقد تم إعداد الاستبانة من المصادر الآتية:

المصدر	المتغيرات
Sandra Sample,2003:1-28	الأنماط القيادية
Reddin,1983	التغيير المنظمي

وقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من:

- 5 أتفق تماما 4 أتفق 3 أتفق إلى حد ما 2 لا أتفق 1 لا أتفق تماما.

8. الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث

- تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل البيانات وكما يأتي:
- أ. الوسط الحسابي المرجح.
- ب. الانحراف المعياري.
- ت. معامل ارتباط الرتب السبيرمان لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ث. اختبار T لاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات.
- ج. معامل الانحدار الخطي البسيط اللامعلمي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة.
- ح. اختبار F لاختبار معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط.

9. عينة البحث وخصائصها

- تم توزيع استبانة البحث على عينة مكونة من (40) شخصا من بين (84) شخصا يعملون في مستوى الاستراتيجية التشغيلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ويمثل الجدول (1) معلومات عامة عن العينة.



"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

جدول (1) معلومات عامة عن أفراد العينة

العنوان الوظيفي		عدد سنوات الخدمة		المؤهل الدراسي		العمر		الجنس	
5	ر. ملاحظين	4	أقل من 10	3	عليا	2	أقل من 35	26	ذكر
9	م. مدير	11	10- أقل من 15	29	أولية	13	35- أقل من 45	14	انثى
15	مهندس	25	15 فأكثر	8	دون الأولية	25	45 فأكثر		
11	أخرى	40		40		40		40	المجموع
40									

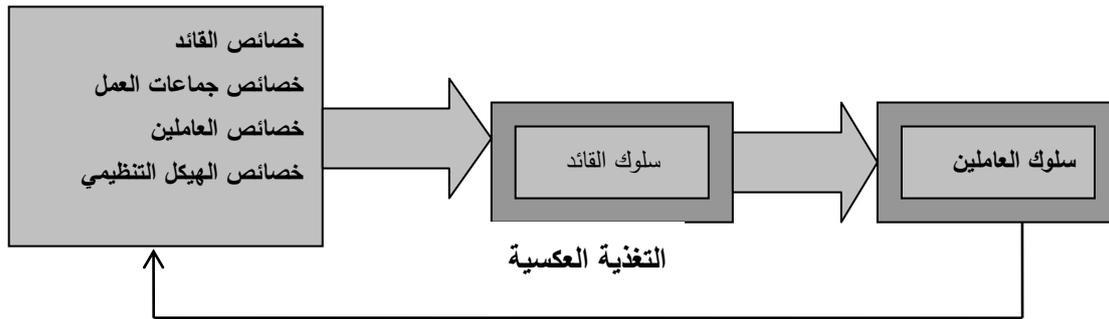
يتضح من جدول (1) ان نسبة جنس الذكور بلغت (65%) في حين بلغت نسبة الإناث (35%) مما يعكس أفضلية العنصر الرجالي للقيام بأعمال ونشاطات الشركة، وكان أعلى تكرار الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتها (62,5%) مما يدل على أنها الأساس في أداء الشركة ثم الفئة (35-أقل من 45) بلغت نسبتها (32,5%) وكان أقل تكرار الفئة العمرية (أقل من 35) سنة وبنسبة (5%)، ومثل حملة الشهادة الأولية أعلى نسبة بلغت (72,5%) ثم دون الأولية (20%) ومثل حملة الشهادة العليا نسبة (7,5%) مما يشير إلى أن عينة البحث تمتلك مؤهلات علمية تنعكس إيجابا على نوعية الاستجابات على فقرات المقياس، ومثلت الفئة (15 سنة فأكثر) أعلى تكرار لعدد سنوات الخدمة بلغت نسبتها (62,5%) ثم الفئة (10-أقل من 15) بنسبة (27,5%) وكان أقل تكرار الفئة (أقل من 10) سنة وبنسبة (10%) وهذا يدل على أن عينة البحث يمتلكون خبرات ناضجة في مجال العمل، ومثل فئة مهندس أعلى تكرار للعنوان الوظيفي بنسبة (37,5%) ثم عناوين وظيفية أخرى بنسبة (27,5%) ثم م.مدير بنسبة (22,5%) ثم ر. ملاحظين بنسبة (12,5%) مما يدل على تنوع المسميات الوظيفية لعينة البحث.

ثانيا- الطروحات النظرية لتغيرات البحث

1. الأنماط القيادية

مفهوم الأنماط القيادية

تعرف القيادة على انها عملية تأثير غير اجباري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء المجموعة تجاه تحقيق الهدف (Moorbead,etal;1995:324) وانها عملية تطوير للأفكار والرؤى والتأثير في سلوك العاملين وفي وضع القرارات المتعلقة بالأفراد والموارد الأخرى بالاعتماد على قيم واغراض تلك الأفكار والرؤى (Hellriegel,etal;2001:324) والقيادة عملية تفاعلية بين الرئيس والمرؤوس، إذ يحفز القائد مرؤوسيه ويساعدهم نحو تحقيق الأهداف (Newstrom&Davis,2002:63) ويشمل مفهوم القيادة كل من يمارس تأثير على آخرين ويحقق بذلك التأثير توجيه لأدائهم بما يتفق واهداف يسعى القائد الى تحقيقها، وهؤلاء القادة يوجدون في جميع مستويات المنظمة ومجالاتها وأنشطتها المختلفة ويتم الكشف عنهم من خلال مواقف التفاعل مع الآخرين من داخل المنظمة أو خارجها (السلمي،2002:487) وتتمثل قدرة القائد بالتأثير في مرؤوسيه بما يمتلكه من قيم ومهارات وامكانيات تساعده على تحفيز المرؤوسين ودفعهم باتجاه تحقيق الأهداف (Krishnan,2005:15)، وقد فسر قاموس Oxford كلمة نمط Style على انها السمة التي تحدد عملا ما تم انجازه بدرجة التميز والحدائة (Oxford,1993:860) والنمط القيادي: هو الاسلوب الذي يتبعه القائد في التأثير بالمرؤوسين (Luthans,1985:499) أو انه مجموعة من السمات والمهارات التي يسيها القائد أو يصنف بها (Newstrom&Davis,2002:63) ويرى (Hellriegel,etal;2001:331) اربعة متغيرات تؤثر في نمط سلوك القائد هي: الخصائص الشخصية للقائد، والخصائص الشخصية للعاملين، والخصائص الشخصية لجماعات العمل، والهيكل والمهام التي توكل الى جماعات العمل والأقسام في المنظمة كما موضح في الشكل(2).



شكل (2) المتغيرات التي تؤثر في سلوك القائد

Source: Hellrigel, Don., Slocum, John. W., & Woodman, R. W., (2001)
"Organizational Behavior", South-western college, p:331.

وقد وصف (Lampikoski & Emden, 1996:5) اربعة جوانب اساسية في سلوك القائد لها تأثير على نجاح أو فشل المنظمة:

- أ. الماس: ويمثل السمات ونقاط القوة التي تجعل من صاحب الدور ناجحاً.
- ب. اللؤلؤ: أي فرص النجاح المستقبلي والتطور المهني الذي يقدمه القائد.
- ت. الأحجار: حالات الضعف والنقص في شخصية القائد تزن كالأحجار الثقيلة وتصبح عقبات وعراقيل تجاه نجاح المنظمة.
- ث. الخرائب: تمثل تهديدات حقيقية قد يولدها القائد عندما يفشل في تحقيق المرونة وبناء رؤية مشتركة بين العاملين والمنظمة.

يوضح جدول (2) الأنماط القيادية التي حددتها بعض الدراسات على وفق المصادر المبينة أزاؤها.

جدول (2) الأنماط القيادية على وفق دراسة عدد من الباحثين

ت	الأنماط القيادية	المصدر
1	الاستبدادية، الاستشارية، المتساهله.	Taylor, 1962:13
2	السلبية، الايجابية.	Davis, 1962:112
3	التوجه نحو العلاقات، التوجه نحو المهام.	Fiedler, 1967
4	الداعمة، المتسلطة، الموجه نحو الانجاز، المشاركة.	House, 1971
5	المسار- الهدف.	House & Mitchell, 1974
6	المبادر، الراعي لمشاعر الأفراد.	Nysteen, 1978
7	التبادلية، التحويلية، الحرة.	Bass, 1985
8	الضعيفة، المتساهل، الخضوع للسلطة، منتصف الطريق، الفريق.	Black & Mouton, 1991:31
9	التحويلية، الساحرة.	Moorbead & Griffin, 1995:326
10	المنفصل، المتصل، المرتبط، المتكامل.	Hersey & Blanchard, 1996:130
11	الجديدة، التقليدية.	Bryman, Stephens & Campo, 1996
12	التبادلية، التحويلية، التعاقدية.	Daft, 2003:532
13	الساحرة، التعاقدية، التحويلية.	Gibson, Donnelly, Ivancevich & Kono paske, 2003:336

المصدر: من اعداد الباحثة

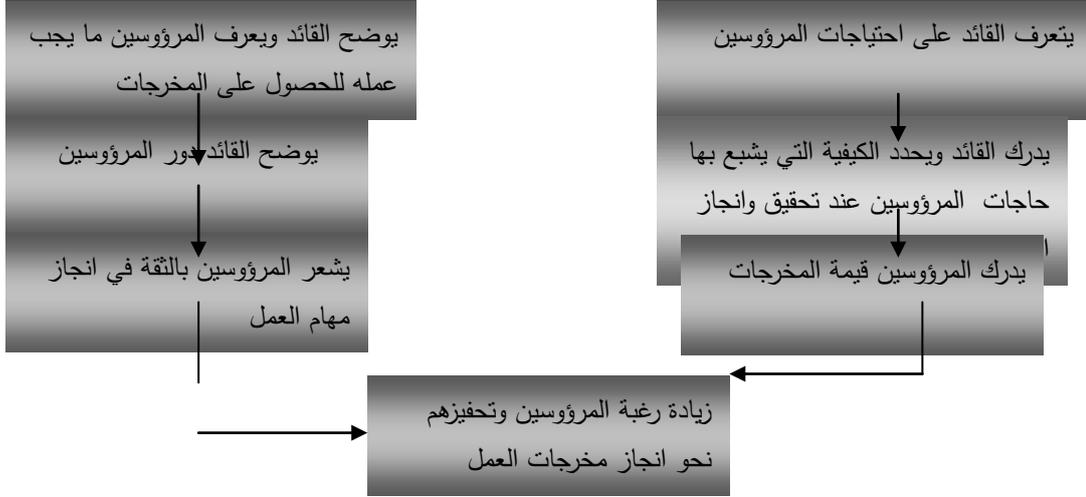


"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

وقد تبني البحث نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بوصفهما من الأنماط القيادية المعاصرة والتي تتناسب مع هدف البحث الحالي.

1-1- القيادة التبادلية: Transactional Leadership

تركز القيادة التبادلية على المبادلات والمساومات بين القادة والمرؤوسين وعلى أساسها يجري مكافأة المرؤوسين ماديا ومعنويا مقابل تلك الأهداف المحددة سلفا مع التأكيد على الرقابة والتوجيه واذعان المرؤوسين (Drummond,2000:78) واثارة اهمية المنافع الشخصية للمرؤوسين عن طريق استخدام اسلوبي الثواب والعقاب عند انجاز اعمالهم (Rue&Byors,2003:) ويعمل القادة التبادليون ضمن الثقافة الحالية للمنظمة ويأخذوا بالحسبان الانحرافات والاطع والمخالفات ويتخذوا الاجراءات اللازمة للتصحيح، وهم يركزون على معرفة الأشياء التي تنجح في العمل وكيفية الحفاظ على استمرار النظام (فيرا وكروسيان،2005:376) ويوضح الشكل (3) مهام القائد التبادلي.



شكل (3) مهام القائد التبادلي

Source: Ivancevich,J.M.,& Matteson,M.T.,(2002), "Organizational Behavior and Management", Mc Graw Hill, New York, p430.

يتبين من الشكل أعلاه ان القائد التبادلي يدرك حاجات ورغبات المرؤوسين ويحدد كيفية اشباعها على وفق نتائج الأداء وتحقيق الأهداف التي يسعى الى تحقيقها بعد أن يحدد مسؤوليات وواجبات المرؤوسين تبعاً للقواعد والاجراءات المحددة سلفاً.

وقد حدد (Bass,etal;2003:218) أبعاد القيادة التبادلية بما يأتي:

- المكافأة المشروطة Contingent Reward: يبلغ القائد المرؤوسين بما يتطلب منهم القيام به ويمنحهم المكافآت المادية والمعنوية التي يفضلونها مقابل ادائهم في انجاز الأعمال المكلفين بها.
- الادارة بالاستثناء Management by Exception: يسمح القائد للمرؤوسين القيام بالمهام الموكلة اليهم بعد أن يضع الثوابت والقيم التنظيمية ولا يتدخل في عملهم الا في حالة حدوث انحرافات أو اخطاء أو مخالفات ويتخذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها.



"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

2-1- القيادة التحويلية: Transformational Leadership

يمثل نمط القيادة التحويلية مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة ادراك الحاجة الى التغيير والارشاد لذلك التغيير وتنفيذه بشكل فعال (Moorbead&Griffin,1995:324) من خلال التأثير بالمرؤوسين وحثهم على العمل من اجل تحقيق اهداف معينة تتمثل بالقيم والدوافع والرغبات والحاجات والطموح والتوقعات لكل من القائد والمرؤوسين (Fincham&Rhodes,1999:233) إذ تفترض نظرية القيادة التحويلية أن القائد يصغي إلى حاجات المرؤوسين ويعمل على رفع طموحاتهم وتمكينهم عن طريق الرؤية المشتركة وبناء الثقة بتلك الرؤية ومساعدتهم على تحقيق الأهداف، وبهذا ينشأ التعاون بين القائد والمرؤوسين والارتقاء فوق مصالحهم الشخصية لصالح مصلحة المنظمة (Drummond,2000:78)، ويفسر Daft تأثير القائد التحويلي بمرؤوسيه كونه يمتلك صفة السحر أي قدره على الالهام ودفع المرؤوسين الى القيام بأشياء لم يكونوا قادرين على القيام بها (Daft,2003:534) وعلى الرغم من ان السحر مقوم ضروري للقيادة التحويلية، الا انه لا يكفي لتمثيل العملية التحويلية إذ يحتاج القادة التحويليون الى مهارات التقييم والاتصال والحاسية تجاه الآخرين وان يكونوا قادرين على توضيح رؤيتهم للمرؤوسين (Gibson etal;2003:341) وقد حدد (Bass,etal;2003:208) صفات القائد التحويلي بالاتي:

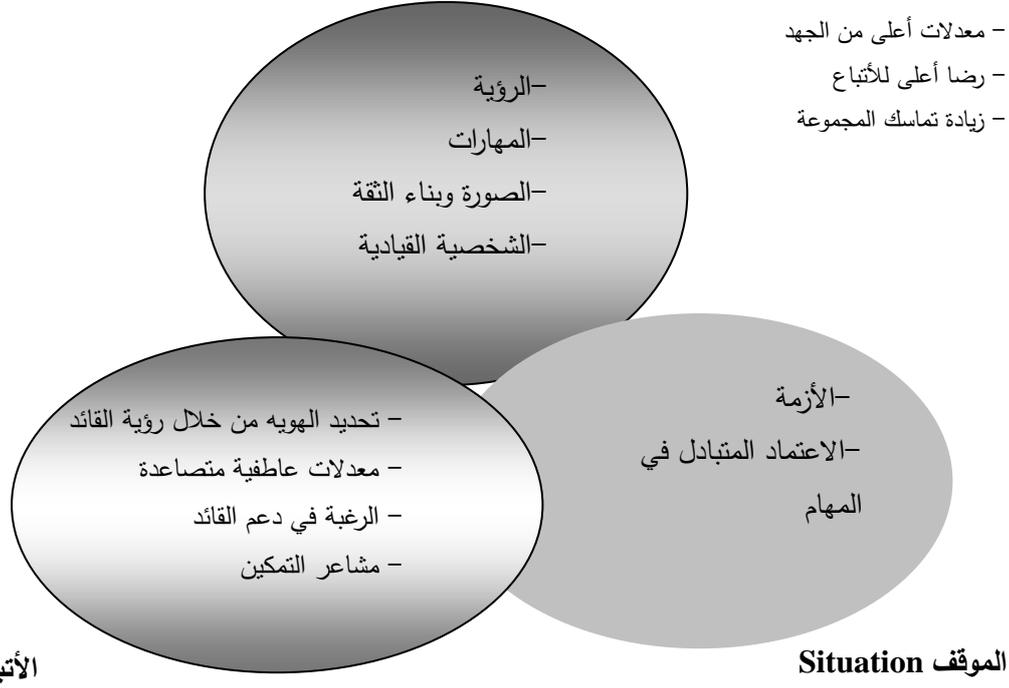
- أ. التأثير المثالي **Idealized Influence**: يعمل القائد التحويلي كنموذج للدور ويحفز المرؤوسين على تحقيق الأهداف ويجعلهم يتفون به ويعجبون بالدور المهم الذي يؤديه في المنظمة.
- ب. الالهام **Inspiration**: يعمل القائد التحويلي على توليد الحماس لدى المرؤوسين وغرس معاني التحدي والالتزام وبناء تصور عن الرؤية المستقبلية والأهداف المرغوبة.
- ت. الاعتبارات الفردية **Individualized Considerations**: يظهر القادة التحويليون اهتماما عاليا بالمرؤوسين واحترامهم وتزويدهم بالدعم والنصح ويحددون لهم مشاريع تسهم في نموهم الشخصي.
- ث. الاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation**: يعمل القائد التحويلي على تحفيز المرؤوسين باستثارة الأسئلة الفكرية واعادة تأطير مشكلات العمل والنظر للمواقف القديمة بأفكار جديدة تسهم في الابتكار والإبداع.

وقد أشارت العديد من الدراسات الى ان البيئات المضطربة تسهل الى حد كبير ظهور القيادة التحويلية، وانه في سياق الكوارث والقلق والمخاطر العالية فان المنظمات تكون اكثر تقبلا للسلوك التحويلي (فيرا وكروسيان،2005:383) وان وجود ازمة أو خلقها ربما تكون اكثر نجاحا في توجيه التغيير المنظمي، ويتوجب على القادة توضيح رؤيتهم المستقبلية الى المرؤوسين وتحديد اسباب عدم الرضا والعمل على ان تكون رؤيتهم متوائمة مع قيم المرؤوسين، إذ من الصعب على القادة تحفيز مرؤوسيهم تجاه رؤية غير واضحة أو عرضها من قبل قائد لا يبدو انه مهتم بها فعليا، وعلى القادة ان يفهموا انه ليس بمقدورهم لوحدهم جعل الرؤية واقع، فهم بحاجة الى مساعدة اتباعهم من اجل احداث التغييرات بالمنظمة، وانسجاما مع هذا الاتجاه لابد ان يلعب القائد نموذج الدور وتدريب المرؤوسين على ما يجب أو لا يجب فعله وتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يتولوا مسؤوليات اكبر بقدر تنامي مهاراتهم وثقتهم بأنفسهم وهذا يتطلب من القائد الصبر والمرونة والوضوح (Huges,etal;2009:536) . والشكل (4) يوضح العلاقة التفاعلية لعوامل القيادة التحويلية.

القائد Leader ship

المخرجات out com

- معدلات أعلى من الجهد
- رضا أعلى للأتباع
- زيادة تماسك المجموعة



Followers الأتباع

الموقف Situation

شكل (4) العلاقة التفاعلية لعوامل القيادة التحويلية

Source: Hughes, R.I., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J., (2009), "Leadership: Enhancing the lessons of Experience", Mc Graw- Hill, New York, p:536

يتضح من الشكل (4) ان الروابط بين القائد والاتباع لا تحدث عن طريق المصادفة بل غالبا ما تكون نتاج للتفاعل بين خصائص وقيم القائد والمروسين وبحضور عوامل موقفية معينة.

2. التغيير المنظمي

مفهوم التغيير المنظمي:

التغيير تحول من نقطة أو حاله في فترة زمنية معينه إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل (المغربي، 1995:317) أما التغيير المنظمي فإنه عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (Hill & Jonns, 1999:486) أو انه عملية إدخال تحسين أو تطوير على النشاطات بشكل يختلف عن وضعها القائم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل وقد يتناول هذا التغيير هيكل أو سياسة أو برامج أو عمليات المنظمة أو حتى جوانبها السلوكية أو بكل مما سبق ذكره (اللامي، 1999:34) والتغيير المنظمي فلسفة سلوكية أو اجتماعية تتولد لدى متخذي القرار نتيجة ضغوط معرفية وتقانية آنية ومستقبلية من البيئة المحيطة تهدف إلى التكيف معها أولا ومن ثم بناء نظام أكثر حداثة (صوفي، 2000:125) وان كل منظمة قابلة لتغيير الطريقة التي تسير بها أعمالها وفي كيفية تنظيمها (Allen, etal, 2002:307) وان التغيير المنظمي موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (العيان، 2004:344).



"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

- يتبين مما سبق :
- التغيير المنظمي تبديل في الوضع الراهن وهو تغيير موجه ومقصود.
 - يسعى التغيير المنظمي إلى تحقيق التكيف مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والاستجابة السريعة لمتغيراتها.
 - يدخل التغيير كل مفاصل المنظمة: أنشطتها وعملياته ومواردها.
- وقد لخص Beer عناصر التغيير المنظمي بالصيغة الآتية (Hughesetal;2009:615-616) :

$$C=D \times M \times P > R$$

يمثل (D dissatisfaction) في هذه الصيغة عدم رضا المرؤوسين عن الوضع الراهن، ويمثل M (model) الامتداد الذي يبين فيه القائد رؤيته للمستقبل والأهداف والأنظمة التي بحاجة إلى تغيير، ويمثل P (process) العملية: وتتضمن تطوير وتنفيذ خطة توضح (من)، (لماذا)، (متى) والكيفية المتعلقة بمبادرة التغيير، بينما يمثل R (resistance) مقاومة التغيير، ويرى Beer ان القادة بمقدورهم زيادة حجم التغيير C من خلال زيادة مستوى عدم رضا المرؤوسين عن الوضع الراهن وزيادة وضوح الرؤية وتطوير خطة التغيير وتقليل حجم مقاومة التغيير لدى المرؤوسين، وعلى نحو مشابه إذا كان المرؤوسين مقتنعين بالوضع الراهن سيكون من الصعب على القادة جعل المرؤوسين يؤمنون بالتغيير بغض النظر عما ستكون عليه قوة رؤياهم أو خطة التغيير، لذلك يتوجب على القادة امتلاك تفهم جيد للصيغة أعلاه لتنفيذ مبادرات التغيير وتطوير العمل في الوقت الملائم، وقد حدد (Daft,2001:358-359) خمسة متطلبات لتحقيق التغيير المنظمي الناجح ويشدد على أن فقدان احدها يعني فشل عملية التغيير:

- الحاجة: تظهر الحاجة إلى التغيير عندما تترك الإدارة فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب به في المنظمة، وعلى المنظمات المبتكرة أن تشجع على التطوير المستمر للأفكار الجديدة التي تحفز على دراسة المشكلات أو الفرص الجديدة للمنظمة.
- الأفكار: التغيير هو التعبير الظاهر عن الأفكار ولا يمكن لأي منظمة تنافسية أن تبقى بدون أفكار جديدة، وقد تأتي الأفكار من داخل المنظمة أو خارجها.
- التبني: اختيار صانعوا القرار تنفيذ فكرة مقترحة، ويتطلب انسجام المديرين الأساسيين والعاملين في المنظمة لدعم التغيير.
- التنفيذ: غالباً ما يكون تنفيذ التغيير الجزء الأكثر صعوبة في عملية التغيير وبدون استعمال الفكرة المتبناة لا تحدث عملية التغيير.
- الموارد: ان النشاط والطاقة البشرية مطلوبان لإحداث التغيير فضلاً عن الوقت والموارد المادية والمالية والمعلوماتية، وينبغي توافر المناخ المنظمي الملائم للعاملين لرؤية الحاجة والفكرة لتحقيق تلك الحاجة.

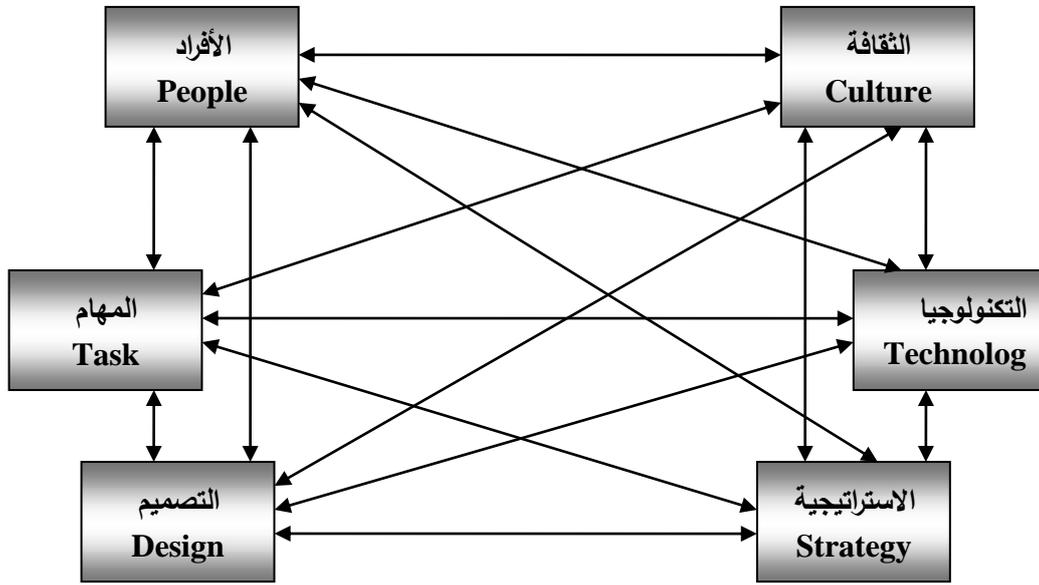
مجالات التغيير

- هنا تم التركيز على ستة مجالات للتغيير هي:
- الموارد البشرية: تشير إلى التغيير في قابليات وقدرات الأفراد في العمل واحتياجاتهم وتوقعاتهم وبحسب الفروقات الفردية.
 - المهام: ويتضمن التغيير في طبيعة الأعمال نفسها سهلة أو معقدة، جديدة أو مكررة، قياسية أو فريدة (Hellriegel,etal;2001:550).
 - التكنولوجيا: تمثل تغييرات في التقانة لصنع المنتجات أو الخدمات وفي عملية الإنتاج بالمنظمة بضمنها قاعدة معرفتها والمهارات التي تتمتع بها وطرائق العمل والمعدات وتدفق العمل (Daft,2001:355) وان المنظمة المنغلقة على نفسها غير قادرة على التعامل مع التغييرات البيئية بصورة فاعلة، وعلى الرغم من المعرفة المعقدة والتكنولوجيا التي تمتلكها لن تبقى على قيد الحياة (Morales,etal;2006:36).



"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

4. الاستراتيجية والهيكل: تتعلق بالتغييرات في المجال الإداري للمنظمة والتي تتضمن هيكل المنظمة والإدارة الاستراتيجية والسياسات وأنظمة المكافآت وعلاقات العاملين ووسائل التنسيق وأنظمة الرقابة والمعلومات الإدارية وأنظمة الحسابات والميزانية، وتكون التغييرات في الهيكل والنظام عادة من الأعلى إلى الأسفل بينما قد تأتي التغييرات في المنتج والتكنولوجيا غالباً من الأسفل إلى الأعلى.
5. الثقافة: تشير إلى التغييرات في القيم والمواقف والتوقعات والمعتقدات وسلوك العاملين وتتعلق في كيفية تفكير العاملين.
6. التغييرات في المنتج أو الخدمة: وتمثل منتجات جديدة أو إجراء تعديلات على المنتجات الحالية، أو خطوط إنتاجية جديدة، وتصمم هذه التغييرات عادة لزيادة الحصة السوقية للمنظمة أو الدخول إلى أسواق جديدة أو زبائن جدد (Daft, 2001: 355-357) وفي الصناعات التي تتميز بتسارع معدلات التغيير، يتوجب على المنظمات أن تكون متحسسة للأنواع الجديدة من المنافسين واحتياجات الزبائن وان تطور طرائق فريدة خاصة بها لتجديد ميزتها التنافسية (Sulis, 2004: 12). ويوضح الشكل (5) مجالات التغيير المنظمي.



شكل (5) مجالات التغيير المنظمي

Source: Hellriegel, Don., Slocum, John., & Woodman, R.W., (2001), "Organizational Behavior", 9th ed, Ohio: South Western College publishing, New York, p550.

يتضح من الشكل اعلاه ان التغيير في احد المجالات يؤدي إلى تغيير في واحد أو أكثر من المجالات الأخرى فمثلاً: التغيير في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة قد يؤدي إلى تغيير في تصميم الهيكل التنظيمي، وفي ذات الوقت قد يقود هذا إلى تغيير في التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وهذه التغييرات إن حصلت فإنها ستؤدي إلى تغيير في ثقافة المنظمة وهذا كله سيؤدي إلى تغيير في سلوكيات وقابليات العاملين.



ثالثا- الجانب العملي

اختبار نموذج البحث وفرضياته:

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية بفرضياتهما الفرعية وعرض علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الأنماط القيادية والتغيير المنظمي. ولغرض التعرف على درجة ممارسة الأنماط القيادية في الشركة قيد الدراسة، تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل متغيراتها وكانت النتائج كالتالي:

جدول (3) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لأبعاد الأنماط القيادية

ت	أبعاد الأنماط القيادية	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
1	التأثير المثالي	3.41	0.565
2	دافعية الإلهام	2.19	0.652
3	الاستشارة الفكرية	3.20	0.615
4	الاعتبارات الانسانية	3.34	0.794
	القيادة التحويلية	3.04	0.674
1	المكافأة المشروطة	3.71	0.639
2	الإدارة بالاستثناء	3.41	0.752
	القيادة التبادلية	3.55	0.684
	الأنماط القيادية	3.24	0.689

1. الأنماط القيادية: تشير نتائج جدول (3) ان هذا المتغير حقق وسطاً عاماً مقداره (3,24) لمقياس مؤلف من (5) درجات وبانحراف معياري (0.689) وتشير تلك النتيجة إلى أن الشركة قيد الدراسة تمارس الأنماط القيادية المعتمدة في هذه الدراسة بدرجة تفوق المتوسط، وقد حقق متغير القيادة التحويلية وسط حسابي مقداره (3.04) وبتشتت مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.674) مما يشير الى ممارسة نمط القيادة **التحويلية بدرجة** تفوق المتوسط ، وقد حقق متغير القيادة التبادلية وسط حسابي مقداره (3,55) وبتشتت مقبول في الاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.684) مما يشير الى ممارسة نمط القيادة التبادلية في الشركة قيد الدراسة بدرجة تفوق الوسط. ولغرض التعرف على قدرة الإدارة في الشركة في اجراء التغيير المنظمي، تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل متغيراته وكانت النتائج كالتالي:

جدول (4) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لأبعاد التغيير المنظمي

ت	أبعاد التغيير المنظمي	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
1	تغيير التركيب التنظيمي	3.41	0.639
2	تغيير التكنولوجيا	2.56	0.752
3	تغيير الموارد البشرية	3.34	0.684
4	تغيير المهام	2.63	0.783
	التغيير المنظمي	3.77	0.675

2. التغيير المنظمي: تشير نتائج جدول (4) ان هذا المتغير حقق وسطاً عاماً مقداره (3.77) لمقياس مؤلف من (5) درجات وبانحراف معياري (0.675) وتشير تلك النتيجة إلى اهتمام الإدارة باجراء التغيير في الشركة قيد الدراسة **بدرجة تفوق المتوسط**، وقد حقق متغير تغيير التركيب التنظيمي أعلى وسط حسابي بلغ (3.41) وبتشتت مقبول بالاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.639) مما يشير الى اهتمام الإدارة بتقديم تغيير التركيب التنظيمي في الشركة قيد الدراسة بدرجة تفوق المتوسط، وقد حقق متغيري تغيير التكنولوجيا وتغيير المهام وسط حسابي مقداره (2.56) و(2.63) وبتشتت مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.752) و(0.783) على التوالي مما يشير الى ضعف اهتمام الإدارة بمتغيري تغيير التكنولوجيا وتغيير المهام، وقد حقق متغير تغيير الموارد البشرية وسط حسابي بلغ (3.34) وبتشتت مقبول بالاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.684) مما يشير الى اهتمام الإدارة بتغيير الموارد البشرية في الشركة قيد الدراسة بدرجة تفوق المتوسط.



"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها

بالاستناد إلى إجابات الأفراد عينة البحث يشير جدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الأنماط القيادية والتغيير المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.487) عند مستوى معنوية (0.05)، وبناءً على هذا المؤشر تقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والتغيير المنظمي.

جدول (5) علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية والتغيير المنظمي

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة	قبول أو عدم قبول الفرضية
الأنماط القيادية والتغيير المنظمي	0.487*	معنوية	قبول
* مستوى المعنوية (0.05)			

ومن أجل التحقق من نتائج العلاقات لكل من متغيرات الأنماط القيادية والتغيير المنظمي يوضح جدول (6) تفاصيل هذه النتائج.

جدول (6) علاقات الارتباط بين متغيرات الأنماط القيادية والتغيير المنظمي

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة	قبول أو عدم قبول الفرضية
القيادة التحويلية والتغيير المنظمي	0.396*	معنوية	قبول
القيادة التبادلية والتغيير المنظمي	0.544*	معنوية	قبول
* مستوى المعنوية (0.05)			

1. القيادة التحويلية: يشير جدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتغيير المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.396) عند مستوى معنوية (0.05) وبناءً على تلك المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتغيير المنظمي.
2. القيادة التبادلية: تشير معطيات جدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التبادلية والتغيير المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.544) عند مستوى معنوية (0.05) وبناءً على تلك المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التبادلية والتغيير المنظمي.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة عنها

يشير جدول (7) إلى تحليل أثر الأنماط القيادية في التغيير المنظمي، إذ يوضح معامل التحديد المصحح (R^2) أن نسبة الاختلاف المفسر في التغيير المنظمي بسبب تأثير الأنماط القيادية لا تقل عن (22.5%)، وأن النسبة المتبقية البالغة (77.5%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، فضلاً عن ذلك بلغت قيمة (F) (13.147) ويؤشر ذلك أن منحنى الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين الأنماط القيادية والتغيير المنظمي، وقد تم اختبار معنويته حيث كانت (t) المحسوبة (3.501) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: وجود أثر للأنماط القيادية في التغيير المنظمي.



"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهروإتية"
جدول (7) نتائج تحليل أثر متغيرات الأنماط القيادية في التغيير المنظمي

المتغيرات	R ² المصحح	F المحسوبة	P.value	t
القيادة التحويلية في التغيير المنظمي	0.184	10.929	0.00	1.625
القيادة التبادلية في التغيير المنظمي	0.263	15.843	0.00	3.779
الأنماط القيادية في التغيير المنظمي	0.225	13.147	0.00	3.501

1. القيادة التحويلية: يشير جدول (7) إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في التغيير المنظمي، إذ يوشر معامل التحديد المصحح (R²) أن نسبة الاختلاف المفسر في التغيير المنظمي بسبب تأثير القيادة التحويلية لا تقل عن (0.18%)، وأن النسبة المتبقية البالغة (82%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في إنموذج الدراسة أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، فضلاً عن ذلك بلغت قيمة (F) (10.929) ويوشر ذلك أن منحنى الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير المنظمي، وقد تم اختبار معنويته حيث كانت (t) المحسوبة (1.625) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: وجود أثر للقيادة التحويلية في التغيير المنظمي.

2. القيادة التبادلية: يشير جدول (7) إلى تحليل أثر القيادة التبادلية في التغيير المنظمي، حيث يوشر معامل التحديد المصحح (R²) أن نسبة الاختلاف المفسر في التغيير المنظمي بسبب تأثير القيادة التبادلية لا تقل عن (26%)، وأن النسبة المتبقية البالغة (74%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في إنموذج الدراسة أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، فضلاً عن ذلك بلغت قيمة (F) (15.843) ويوشر ذلك أن منحنى الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين القيادة التبادلية والتغيير المنظمي، وقد تم اختبار معنويته حيث كانت (t) المحسوبة (3.779) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: وجود أثر للقيادة التبادلية في التغيير المنظمي.



رابعاً- الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. تشير الأوساط الحسابية الى أن الادارة في الشركة قيد البحث لديها تصور عن الأنماط القيادية المعتمدة في هذه الدراسة وتميل الى ممارسة نمط القيادة التبادلية أكثر من نمط القيادة التحويلية.
2. تشير الأوساط الحسابية الى أن ادارة الشركة قيد الدراسة تقدم التغيير في المجالات المعتمدة في الدراسة بدرجة متوسطة وكان جل اهتمامها بتغيير التركيب التنظيمي ثم تغيير الموارد البشرية وأبدت أقل اهتماماً بتغيير التكنولوجيا ثم تغيير المهام، وقد يرجع السبب في ذلك الى أن التغييرات التي طرأت على البيئة العراقية بشكل عام والصناعية بشكل خاص شجعت الادارات على أن تكون مرنة في تعديل الصلاحيات وتطويرها على وفق الحاجة، والاهتمام بالاتصالات الرسمية لتبادل المعلومات في الشركة وقد حرصت ادارة الشركة على تطوير التكنولوجيا فيها الا أن الامكانيات المادية ورصد الأموال المطلوبة كان أحد العقبات المهمة باتجاه التحقيق، وعند الرجوع الى السيد مدير التسويق في الشركة المذكورة تبين ان هناك مساهمات جادة في محاولة تحسين منتجات الشركة والحصول على مواقع أفضل في السوق، وكان للمنتجات الأجنبية التي غزت الأسواق المحلية وبأسعار مناسبة عانقا مهما أمام تحسين الموقف التنافسي للشركة.
3. تبين من نتائج البحث ضعف العلاقة بين متغيرات الأنماط القيادية ومجالات التغيير في الشركة قيد البحث كما أكدت على ضعف تأثير الأنماط القيادية المعتمدة في البحث الحالي في نجاح مجالات التغيير فيها مما يشير الى ضعف في وضوح الرؤية لمجالات التغيير وللروابط التفاعلية بين القادة والعاملين في الشركة قيد البحث.
4. أشارت نتائج الدراسة الى ضعف العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومجالات التغيير في الشركة قيد البحث، كما أشرت على ضعف تأثير نمط القيادة التحويلية في مجالات التغيير فيها مما يدل على ضعف امتلاك المديرين فيها صفات ومهارات القائد التحويلي.
5. اظهرت نتائج الدراسة أن لنمط القيادة التبادلية ارتباطاً يقترب من المتوسط بمجالات التغيير في الشركة قيد البحث، وكانت أكثر تأثيراً من متغير القيادة التحويلية، مما يشير الى أن قادة الشركة يعطون اهتماماً أكثر بمتغيرات القيادة التبادلية واهمالها الواضح بالدور النموذجي للمدير وبحفز طموحات المرؤوسين بالاهتمام الفكري والاعتبارات الانسانية للمرؤوسين.

ثانياً- التوصيات

1. لا بد أن تعمل الإدارة العليا في الشركة قيد البحث على زيادة الإثراء المعرفي للإدارات التابعة إليها والحرص على إشراكهم بالدورات والندوات الأكاديمية والتخصصية (داخل القطر وخارجه) لغرض اطلاعهم على آخر المستجدات التي تطرأ على الأنماط القيادية المعاصرة وتطبيق ما يتلائم وبيئة الصناعة العراقية والتي تدعم قدرتها على التغيير والتطوير في ظل النظام العالمي الجديد.
2. تشجيع نمط القيادة التحويلية لأنه على وفق العديد من المصادر تلائم البيئات المتغيرة ولا سيما بيئة الصناعة العراقية والعمل على ترشيح من يمتلك الصفات والمهارات التي يمتلكها القائد التحويلي لتسليم المناصب الإدارية في الشركة قيد البحث.
3. لا بد أن ينبع التغيير من الحاجات التي تفرزها الظروف البيئية وحاجة الأسواق المستهدفة وأن يكون الاهتمام بالتغيير في مجالاته المختلفة بشكل علمي ومدروس لا أن يترك للمصادفة والارتجالية.
4. أن تحرص الإدارة العليا في الشركة على توفير الإمكانيات المادية والمالية لمواكبة التقانة العالمية في الأجهزة والمعدات والإمكانيات المادية الأخرى التي تستعملها الشركة في صناعتها وأن تعمل على تأهيل الأفراد العاملين عليها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع التغيير التكنولوجي المعتمد.
5. أن تعمل الإدارة العليا على توضيح الرؤية لدى العاملين فيها عن أسباب التغيير وأهدافه وإذكاء روح التنافس في العمل والتقليل من مقاومة التغيير وتقوية الروابط التفاعلية بين قيادة الشركة والعاملين فيها للعمل على تقليل مقاومة التغيير.
6. العمل على تفعيل حماية الدولة لمنتجات الشركة وزيادة الخدمات المساعدة المقدمة للمستهلكين مع زيادة فترة الضمان لمنتجاتها.



المصادر العربية

1. السلمي، علي، (2002)، "إدارة التمييز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
2. المغربي، كامل محمد، (1995)، " السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
3. العميان، محمد سلمان، (2004)، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
4. صوفي، علي عبد، (2000)، " الاستشارة الإدارية وأثرها في التغيير التنظيمي- دراسة تحليلية لانجازات المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، اطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
5. اللامي، غسان داود، (1999)، " التغيير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات- حالة دراسية في صناعة السمنت العراقية، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

المصادر الأجنبية

1. Allen.G.,Attner.R.F.,& Plunkett.W.R., (2002), "Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations ", 7th/ed, South- Western, USA.
2. Bass,B.M., Avolio,B.J., Jung, D.I., & Berson,Y., (2003),Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, Journal of Applied psychology,Vol., 88,No.2,pp.207-218.
3. Bryman, A., Stephens., & Campo, C.(1996), The importance of context: Qualitative research & the study of leadership, leadership Quarterly, No7.pp.353-370.
4. Daft, R.I.(2001), "Organization theory and Design", Ohio: South Western College PUB.
5. Daft, R.I.(2003)," Management", 6th/ed., South Western, USA.
6. Drummond, Helga, (2000), "Introduction to Organizational Behavior", Oxford, New York.
7. Fiedler, F., (1967), "A theory of leadership effectiveness", Mc Graw-Hill , New York.
8. Fincham,R.,& Rhodes, P.S., (1999),"Principles of Organizational Behavior", 3rd /ed., Oxford University, New York.
9. Gibson, J., Ivancevich,J.M., Donnelly,J.H.,& Konopask,R.,(2003)," Organization: Behavior structure process", Mc Graw Hill Company, Inc., New York.
10. Hellriegel, Don., Slocum, John., &Woodman,R.W., (2001), "Organizational Behavior", 9th ed, Ohio: South Western College publishing, New york.
11. Hersey,D., &Blanchard,K., (1996), " Organizational Behavior: Utilizing Human Resource", 6th ed., Prentice Hall of India, New Delhi.
12. Hill, Charies., & Jones, Gareth., (1999), "Strategic Management Theory- an Inteqrated Approach", 15th ,ed, Houghton Mifflin Company, U.S.A.



"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

13. House, R. J., & Mitchell, .R., (1974), Path-goal theory of leadership, Journal of contemporary Business, 3:81-97.
14. Hughes, R.I., Ginnett. R. C., Curphy. G.J., (2009), "Leadership: Enhancing the Lessons of Experience", Mc Graw Hill Companies, New York.
15. Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T., (2002), "Organizational Behavior & Management" , Mc Graw Hill, New York.
16. Krishnan, V.R., (2005), Leader- Member Exchange, Transformational Leadership & Value system, EIBQ, Vol. 10,N, I.
17. Moorbead, Gregory., & Griffin, Ricky, W., (1995), Organizational Behavior" Houghton Mifflin C., Boston.
18. Morales, Victor. J., & Montes, Francisco. J., (2006), "Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneur Ship", Industrial Management & Data Systems, vol (106), N (1), pp. 21-42.
19. Newstrom, J.W., & Davis, K., (2002), " Organizational Behavior: Human Behavior at work, 11th/Ed., Mc Graw Hill Company, Inc., New York.
20. Sluis, Lidewey. E., (2004), "Designing the Work place for Learning and Innovation", Development & Learning in Organization, vol (18), N (5), pp. 10-13.



"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

ملحق (1)

الأسئلة المتعلقة اثر نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
اولا: الأسئلة المتعلقة بالقيادة التحويلية:						
التاثير المثالي (الدور النموذجي للمدير)						
1	يهتم المدير بإشاعة إحساس الثقة بالنفس لدينا.					
2	يحاول المدير تنمية روح التعاون بيننا والمشاركة مع الآخرين في إنجاز العمل.					
3	يشرح لنا المدير رسالة الشركة محددا توجهاتنا نحوها.					
4	يهتم المدير بالمصلحة العامة أكثر من مصلحته الشخصية.					
5	يراعي المدير القيم التي نؤمن بها.					
6	يوظف المدير قدراتنا باتجاه رؤية الشركة.					
دافعية الإلهام (حفز الطموحات للمرووسين)						
7	يهتم المدير بحاجات المرووسين ساعيا لإشباعها قدر الإمكان.					
8	يؤكد المدير باستمرار تفاوله عن مستقبل الشركة.					
9	يشبع المدير الأمل فينا حول العمل بقوة مع الغد المشرق.					
الاستثارة الفكرية والتحفيز الفكري للمرووسين						
10	يحاول المدير أن يجعلنا ننظر إلى المشكلات التي تواجهنا في العمل من جوانب مختلفة.					
11	يهتم المدير بتوسيع مداركنا حول إيجاد حلول مناسبة للمشكلة التي نواجهها.					
12	يتفحص المدير نقاط ضعفنا بتوجيه الأسئلة المناسبة التي تخص العمل.					
الاعتبارات الإنسانية والاهتمام الفكري:						
13	يساهم المدير في توفير فرص التدريب لنا.					
14	يتابع المدير نتائج التدريب.					
15	يتعامل المدير مع المرووسين كجماعات أكثر من كونهم مجرد أفراد.					
16	يساعد المدير المرووسين الضعفاء في العمل لتجاوز نقاط ضعفهم.					
ثانيا: الأسئلة المتعلقة بالقيادة التبادلية:						
المكافأة المشروطة						
17	يدرك المدير رغباتنا الشخصية في ضوء الواجبات المحددة لنا.					
18	يربط المدير منح المكافآت المناسبة بالأداء المتميز في العمل.					
19	يتبع المدير القواعد والتعليمات عند إجراء التغيير المرتبط بأهداف الشركة.					
20	يستعمل المدير نظام التقويم الموضوعي مع العاملين.					
21	يعتبر المدير أن إنجاز أهداف الشركة هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة المطلوبة.					
22	يدرك المرووسين بأن حصولهم على المكافأة الجزئية يقترن بالعمل المتميز والاستثنائي.					
الإدارة بالاستثناء:						
23	يسعى المدير جاهداً لتقليل الصراعات والخلافات اليومية في العمل.					
24	يركز المدير على استثناءات العمل ويوجه جهوده نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة.					
25	يستعين المدير بالمعاونين والاستشاريين عند ممارسة إدارته للمواقع التي تكثر فيها الاختناقات والسلبيات.					
26	يشعر المرووسين في الشركة بالثقة العالية في تلبية متطلبات الدور المناط بهم.					
27	يحثنا المدير باستمرار لتحقيق المخرجات المطلوبة.					
28	يعتمد المدير على خبرته في تحفيز المرووسين أكثر من السلطة الممنوحة له.					



"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

الأسئلة المتعلقة بالتغيير المنظمي:

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
	تغيير التركيب التنظيمي:					
29	تخول الإدارة العليا الصلاحيات اللازمة للمستويات الدنيا (اقسام، شعب).					
30	الإدارة مرنة في امكانية تعديل الصلاحيات وتطويرها وفق الحاجة.					
31	تحدد إدارة الشركة الأهداف العامة للوحدات الفرعية، وتتولى الوحدات المتخصصة وضع الخطط اللازمة لتنفيذها.					
32	تساهم الصلاحيات المخولة للوحدات الفرعية في زيادة فرص الابداع والابتكار.					
33	ينصب واجبك على أداء عملك اليومي دون تقديم مقترحات لتطوير العمل حيث ان ذلك من مهام الاداره العليا.					
34	تعتقد إدارة الشركة ان الاتصالات الرسمية (من الأعلى الى الأسفل) هي الوسيلة الوحيدة لتبادل المعلومات في الشركة.					
35	تشجع إدارة الشركة الاتصالات بين الأفراد العاملين في نفس المستوى الإداري.					
36	تشجع إدارة الشركة الاتصالات غير الرسمية التي تصب في خدمة اهدافها.					
37	هناك آليات معتمدة في الاهتمام بالمعلومات الراجعة من المستهلك التي تفيد في تقييم عمل الشركة ومنجزاتها.					
38	مسؤولية الوظيفة لجميع وحدات الشركة محددة بشكل واضح.					
39	ينبغي أن يكون ارتباط بعض أقسام أو وحدات الشركة بغير الوحدات المرتبطة بها حالياً.					
40	تساعد التقسيمات الإدارية الحالية للشركة على انجاز اعمالنا بشكل صحيح.					
	تغيير التكنولوجيا:					
41	تهتم الشركة بإدخال التحسينات في تقنيات الإنتاج بصورة مستمرة.					
42	أدت التكنولوجيا الآلية التي دخلتها الشركة الى زيادة الإنتاج.					
43	ساعدت المكننة الحديثة المستخدمة في الشركة على تحسين جودة المنتج.					
44	ساعدت التكنولوجيا الآلية في تحقيق رضا أفضل لدى الأفراد العاملين.					
45	تستخدم الشركة أنظمة ومعدات آلية في اعداد و تخزين المعلومات.					
46	تقوم الشركة بإعادة النظر في نظم واساليب العمل كلما اقتضت الحاجة.					
	تغيير الموارد البشرية:					
47	يساهم الأفراد العاملون بدرجة كبيرة في قرارات الشركة.					
48	أدت برامج التغيير في الشركة الى تعديل أو تطوير مهام الشركة.					
49	زادت برامج التغيير في الشركة من درجة التماسك بين الرؤساء والمروسين.					
50	البرامج التدريبية التي تقيمها الشركة كافية لسد احتياجاتها من المهارات المطلوبة.					
51	تواكب البرامج التدريبية التي تقيمها الشركة التغيير التكنولوجي والتغيير في مهام الشركة.					
52	تركز الشركة في برامجها التدريبية على تعديل اتجاهات العاملين بما يتناسب مع اهدافها.					
53	تهتم الشركة بإشراك اكبر عدد من العاملين لديها في البرامج التدريبية والتطويرية.					
54	تسعى إدارة الشركة إلى جعل الأفراد يعملون كجماعات متماسكة.					
55	يتم تحديد مهام الوحدة الفرعية في ضوء مناقشات الجماعة التي تتألف منها الوحدة ذاتها.					
56	تبدو وحدات الشركة كجماعات عمل متماسكة أكثر من كونها وحدات رسمية فرعية ضمن الهيكل التنظيمي.					
57	تحت إدارة الشركة رؤساء الوحدات الفرعية إلى اعتماد الاتصالات المفتوحة بينهم وبين رؤوسهم.					
58	لا تتخذ الشركة قراراتها دون استشارة المختصين الذين يمتلكون معرفة ومعلومات عن موضع القرار.					



"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

تغيير المهام:					
					59 تهتم الشركة بزيادة مبيعاتها وايجاد اسواق جديدة.
					60 تعمل الشركة على تطوير وتحسين منتجاتها وعملياتها للحصول على مواقع أفضل في السوق.
					61 تحرص الشركة على الاستثمار الأفضل والأحسن لطاقتها وامكانياتها المتاحة (المادية، والبشرية، والمالية، والمعلوماتية).
					62 تهدف الشركة إلى استثمار أرباحها في تدعيم سمعتها وتحسين موقفها التنافسي.
					63 تسعى الشركة إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المتغيرة لكسب رضاهم وتعزيز علاقتها بهم.
					64 تعتمد الشركة البحوث القائمة على الاستطلاع والتقصي كأساس لتصميم المنتج وتطويره.
					65 تلبي فرص التعليم والتدريب التي توفرها لك الشركة حاجاتك وطموحاتك.
					66 ما تقدمه الشركة من مكافآت وامتيازات للعاملين لديها جيدة بشكل عام.
					67 تحرص الشركة دائما على أن تكون العلاقات الاجتماعية بين العاملين لديها جيدة.
					68 يوجد رضا بين العاملين في الشركة بأن ما يحصلون عليه من اجور ورواتب متناسب مع واجباتهم ومسؤولياتهم.
					69 تأخذ الشركة على عاتقها توفير بعض الخدمات الإضافية مثل (السكن، النقل، جمعية تعاونية..).