

علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير

(دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)

هاشم فوزي دباس العبادي *

المستخلص:

أن مفهوم القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، حيث أظهرت الدراسات أن فاعلية القيادة التحويلية يعتمد على توافر عناصر أساسية. واعتمد الباحث أنموذجاً افتراضياً تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار فرضية رئيسة وقد انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية. وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل ارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS, V.10). وقدمت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تنسجم مع نتائج التحليل أهم هذه الاستنتاجات كان: أتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملاءمة لقيادة التغيير. بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيرات إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير.

* مدرس مساعد / جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال

مقبول للنشر بتاريخ 2007/11/5

Abstract

The transformational leadership and its role in the management of change (Analytical study of a sample on the views of decision makers in some Iraqi banks)

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

The two researchers built a theoretical model after reviewing and analyzing the relevant topics in the context of the major hypothesis which has lead to a series of secondary hypotheses. It was also using a series of statistical methods in the analysis of data depending on the measure of quintet Leckert scale in the questionnaire design and correlation coefficient for the relationship between the variables. The study's results have been obtained by using software (SPSS, V.10).

The study presented a set of conclusions and recommendations that are consistent with the results of analysis, the most important conclusions were: It is obviously that the success of transformational leadership is linked with behavioral, cognitive and moral elements and specifications. This concept is the most appropriate concepts of change leadership.

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

منهجية الدراسة :

أولاً - مشكلة الدراسة :

أن مفهوم القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، حيث أظهرت الدراسات أن فاعلية القيادة التحويلية يعتمد على توافر عناصر أساسية.

وفي ضوء مشكلة الدراسة سيحاول الباحث الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية:

1- ما طبيعة العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية والمحاور الأساسية لعلمية التغيير التنظيمي؟

2- هل هنالك أثر لمكونات القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي؟

- 3- ما هي حدود مساهمة مكونات القيادة التحويلية في إيجاد الحلول لأزمة المنظمة؟
 4- كيف تساهم مكونات القيادة التحويلية في تحقيق الحلول لأزمة المنظمة؟

ثانياً. أهمية الدراسة :

أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية. وذلك لأسباب مقنعة: أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح منظمات الأعمال يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير. وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير في أن مهام القائد الرئيسة تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة. أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه 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 العقود الماضية.

ثالثاً. أهداف الدراسة : Studying Objectives :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف هي :

- 1- دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير وبلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية للقيادة التحويلية وبلورة مفاهيمها، فضلاً عن مفهوم إدارة التغيير.
- 2- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المنظمة المبحوثة واختبار علاقة الارتباط بينهما.

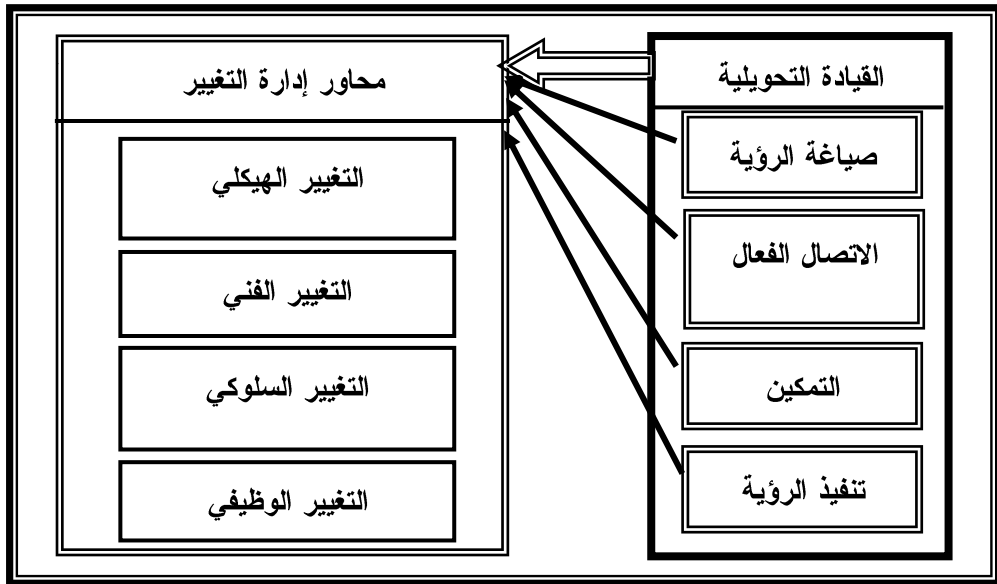
رابعاً - فرضيات الدراسة:

لدراستنا فرضية رئيسة وعدة فرضيات فرعية منها:

الفرضية الرئيسية: ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمتمثلة بـ(صياغة الرؤية، الاتصال الفعال، التمكين، تنفيذ الرؤية) وإدارة التغير والمتمثلة بـ(التغيير الهيكلي، التغيير الفني، التغيير السلوكي، التغيير الوظيفي)). وتنبثق منها الفرضيات الآتية:

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

خامساً – أنموذج الدراسة:



الشكل (1) أنموذج الدراسة

سادساً – مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

- مجتمع الدراسة: أشتمل مجتمع هذه الدراسة على القطاع المصرفي العراقي الخاص حيث تم اختيار أربعة مصارف، وقد تم بشكل عشوائي اختيار المصارف نظراً لدورها المهم في الاقتصاد الوطني من ناحية، ولطبيعة الأنشطة والمهام التي تمارسها المصارف من ناحية أخرى.

- عينة الدراسة: قام الباحث باختيار عينة طبقية تتمثل بـ (مدراء فروع، مدراء إدارات، رؤساء أقسام) والبالغ عددهم (32) على اعتبارهم مساهمين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة وقد شملت العينة المصارف الآتية:

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

سابعاً - أدوات الدراسة ومصادر معلوماتها:

اعتمد البحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد تم تطوير أسئلتها بالاعتماد على إطاريح ورسائل وبحوث، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة بحيث قسمت إلى خمس معايير تتدرج من (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق مطلقاً) وقد أعطيت علامات للإجابات الخمس السابقة الذكر على التوالي (1، 2، 3، 4، 5).

ثامناً - الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- معامل الارتباط البسيط Simple Correlation Coefficient
- 2- الوسط الحسابي
- 3- الانحراف المعياري .
- 4- الوزن المنوي.

المبحث الأول : القيادة التحويلية

أولاً- مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية:

1- مفهوم القيادة التحويلية : Transformational Leadership

كثير منا يمتلك العديد من الأفكار والطروحات الجيدة غير إن كثير من هذا لا يمتلك مهارة إيصال تلك الأفكار إلى الآخرين وجذبهم إليها وإقناعهم للعمل في سبيلها.

وأصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns,1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات أهداف تحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

(Burns,1978:13, Bass, 1990:21)

ويعد هذا المفهوم بديل متطور للقيادة التقليدية والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين (داغر وصالح، 2000: 440).

والقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للركي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على أحداث تأثير خارق على إتباعهم (Robbins,2003: 253).

وهم يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة، والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح (Schermmerhorn, 1996: 110).

ولقد اصطلح في السنوات الأخيرة على إطلاق لفظ القيادة التحويلية (أو التغييرية)

Transformational Leadership على هذا النوع من القيادة.

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,1985:22). فسلوك

القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع

المرؤوسين.

فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمه راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى

Burns تلك القيم الداخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد.

ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. وقد ميز Burns بين نوعين من 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 شي 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.

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

يتضح لنا أن هذا التفاعل يؤدي في حالته المثلى ليس إلى تطوير مستوى الأداء فحسب بل إلى تغيير في ذهنية وتفكير الأفراد وطريقة ترقية اهتماماتهم ومشاركتهم القائد في "أحلامه" ورؤاه وتطلعاته ليس بسبب الجاذبية الشخصية التي قد يتمتع بها، فقط بل بسبب قناعتهم بصوابية تلك الأفكار التي شاركهم بها.

فالقيادة التحويلية هي مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق رؤية في قيادة هذا التغيير وتنفيذه (Moorhead & Griffin, 1995: 325). وهذه القيادة تدعو العملية الإدارية إلى التغيير والتطور الدائمين في المنظمة لمواجهة التغييرات البيئية (جواد، 1995: 217) كما أنها قيادة بالتحفيز وبموجبها يقدم القادة تحفيز فوق العادي عن طريق مناشدة القيم العليا للمرؤوسين (Dunnette & Hough, 1992: 176).

ويعتقد (Tichy and Devanna 1990: 32) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي. وفي مراجعة (House, 1995: 11) لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن (أغلبية النماذج تتشارك 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). (Podsakoff et al. 1996: 259-298)

يتضح من ذلك أن القيادة التحويلية تسعى دائماً إلى التغيير والتطور ولا يمكن أن تجد نفسها في منظمات مستقرة ولا تعاني من مشاكل والقائد التحويلي لا يرضى بما هو موجود وما هو قائم،

ولا يعد نهاية المطاف مهما كان جيداً لذلك يسعى إلى تغيير الوضع الراهن بما يتناسب مع رؤيته وتصوراتهِ للمنظمة.

ومن الممكن إن نقول القيادة التحويلية تمثل قيادة إيجابية فهي تلك التي تستطيع إن تمسك بيد الأتباع إلى منطقة يستطيعون السير فيها بمفردهم بحيث يصبح التعلق بالأفكار وليس بالأشخاص. ويتعلق كلامنا بهذا الجانب من القيادة التي تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة للجميع وإلى تطوير الرؤى المفيدة للقائد ولمن يتبعه وليس للقائد بشكل فردي. (Bass,1990:31)

يتضح لنا إن القيادة التحويلية هي إذاً تلك القيادة التي تتمتع برؤية واضحة تعتنقها بإخلاص والتزام وتسوقها بنجاح للآخرين. يستطيع القائد إن يتقدم بطرح الأفكار والتطلعات (التي قد تبدو كالأحلام للآخرين). ويشارك الآخرين في تلك الأحلام والتطلعات. لا يتردد القائد التحويلي في هذه الأطر التقليدية واتخاذ المخاطر والاستعداد للتضحية في سبيل تحقيق تلك التطلعات والرؤى.

2- أبعاد القيادة التحويلية:

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

Leadership Questionnaire" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

1. 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.
2. الحفز الإلهامي: 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.
3. 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.
4. الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبنى إستراتيجيات التقدير والإطراء.

ثانياً - عناصر ومكونات القيادة التحويلية:

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

الجدول (1)

عناصر القيادة التحويلية

صياغة الرؤية In visioning	الاتصال الفعال
الإفصاح عن رؤية مستقبلية	إظهار الإشارة الشخصية
تعيين توقعات عالية	التعبير عن ثقة شخصية
نمذجة سلوكيات متوافقة مع تلك التوقعات	البحث عن، إيجاد، استخدام النماذج
التمكين Enable	تنفيذ الرؤية
التمكين	التركيز الذهني
الدعم الشخصي والتعاطف	تركيز الجهود على تحقيق الأهداف
التعبير عن الثقة بالناس	

المصدر: الحميد، ملأء دهام، 2006، ص: 73

من خلال الجدول السابق يتضح أن مكونات القيادة التحويلية هي:

1- الرؤية: يتعين على القائد أن يكون قادراً على الإفصاح عن رؤية حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات (Moorhead & Griffin, 1995: 326).

2- أسلوب الاتصال الفعال: وهي قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والاحترام، إذ أن أسلوب القادة التحويليين يجب أن يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً (Fincham & Phedes, 1999: 235).

3- التمكين: ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادراً على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعملون كأشخاص متميزين (Moorhead & Ricky, 1999: 326).

4- تنفيذ الرؤية: على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف (Fincham & Rhodes, 1999: 235).

يتضح لنا أن القائد التحويلي لا بد له ان يمتلك القدرة على تحفيز وإثارة المرؤوسين وإشعارهم والتعامل معهم على إنهم أشخاص متميزون وان يكون جل تفكيرهم تحقيق الأهداف.

ثالثاً - خصائص القائد التحويلي:

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

1- الاهتمام الفردي: إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل مع المرؤوسين على مستوى فردي.

2- سحر الشخصية: حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس إحساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية.

3- التحفيز الفكري: حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على ان يكونوا مبدعين.

كما ان هناك صفات أخرى منها: (الكبيسي، 1999: 61).

- امتلاكهم الشجاعة الفائقة، كما تكون لديهم الثقة والإيمان بالمرؤوسين وقدراتهم
- يمتاز القادة بأنهم يمتلكون رؤيا مستقبلية وهم عاشقون للتعلم الدائم.
- كما يمتاز القادة التحويليون بما يأتي: (Robbins,1998: 375).
- الإلهام إذ يقوم القائد التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والآمال العالية.
- العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بتأن.

يتضح من ذلك ان القادة التحويليين يمتلكون مهارات وصفات غير اعتيادية كما نفهم ان للقادة التحويليون سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات منشأتهم وذلك يعني إنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما ستكون عليه الحال بعد ذلك.

المبحث الثاني: إمارة التغيير

أولاً - المفهوم ، المستويات ، المجالات الأساسية:

ستظل إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال، باعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية، عن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف. من خلال ما سبق سنحاول من خلال هذا المبحث مناقشة بعض المفاهيم التي نراها ضرورية لفهم أبعاد مفهوم إدارة التغيير.

1- مفهوم إدارة التغيير

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

وقد وردت في الأدبيات تعاريف عدة لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف (Recordo,1995:34) أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

ويوضح (Tushman & Anderson,1997:21) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية. (Kotler,1997:15-16)

ومما تجدر الإشارة إليه هنالك من هم من يعتبر تغييراً كل تحول من حال إلى أخرى، أما فيما يتعلق بالتغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني: التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة

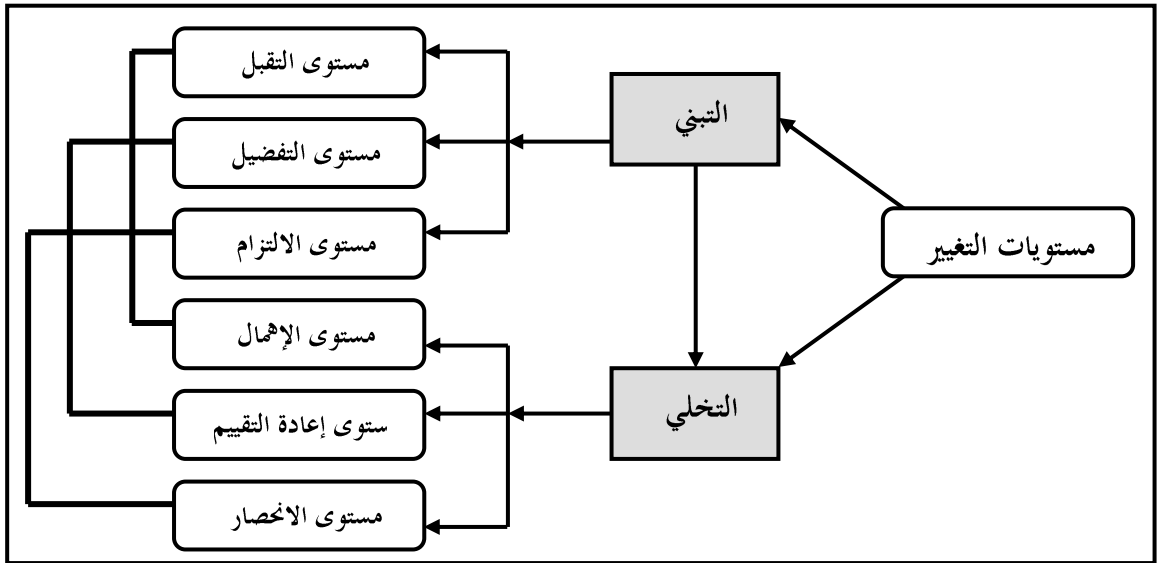
التغيير بأنها: العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات...، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى. (بلال، 2004: 170).

وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثة بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال (عامر وعبد الوهاب، 1998: 551).

2- مستويات إدارة التغيير

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

الشكل التالي:



الشكل (2) مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير

المصدر: كمال، قاسمي، 2006، ص: 2.

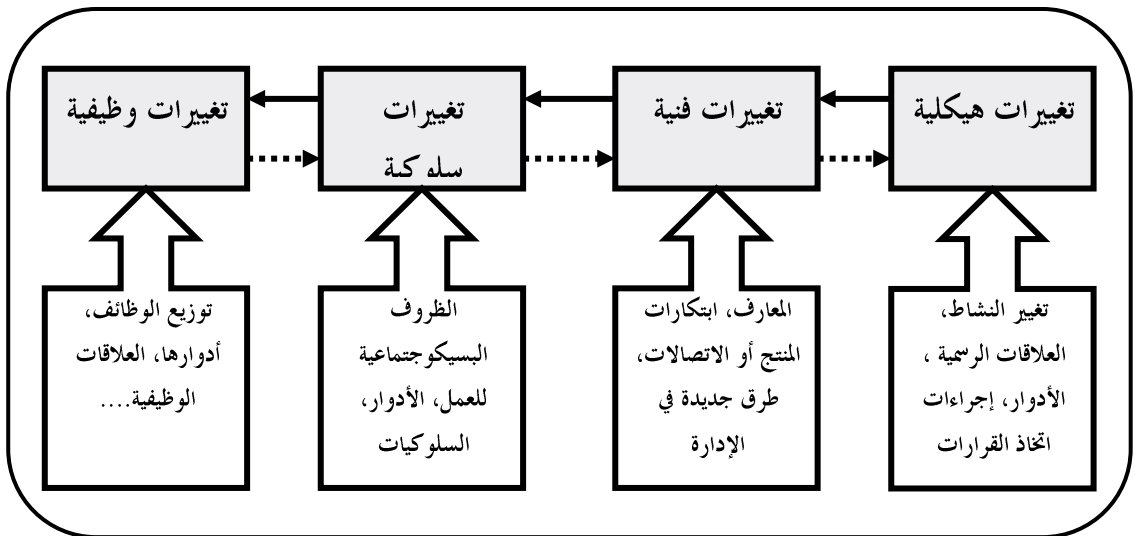
أ- **مستوى التبني:** ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبني بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.

ب- مستوى التخلي: ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطائها وزناً ضعيفاً، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

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

3- المحاور الأساسية للتغيير

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



الشكل (3) المحاور الأساسية للتغيير

المصدر: كمال، قاسمي، 2006، ص:3.

ولا يغيب عن الذهن أن التغيير على مستوى أي محور من المحاور الموضحة في الشكل السابق سينتج تغييرات في المحاور الأخرى باعتبار أن العلاقة تفاعلية بينها، لأن منظمة الألفية الثالثة ما هي في الحقيقة إلا نظام مفتوح مشكل من أنظمة فرعية بعضها مفتوح، والبعض الآخر مغلق. تتشكل هذا النظام من كيانات تتربط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف وغايات المنظمة. أما فيما يتعلق بالمحاور الكبرى للتغيير في المؤسسات العالمية الرائدة فقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول الموضوع، مست قيادي أكثر من 1000 مؤسسة إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (2) الإحصائيات المتعلقة بالتغييرات الجارية في نهاية التسعينات في المؤسسات الأمريكية

المؤسسات 1997	المؤسسات 1996	المؤسسات 1995	المؤسسات 1994	مجال التغيير
44 %	49 %	58 %	58 %	الجودة الشاملة
54 %	47 %	50 %	51 %	تطوير الرؤية Vision
41 %	38 %	40 %	44 %	التحول إلى بنى تركز على نظام الفرق
45 %	45 %	44 %	34 %	الشراكة مع الزبون والمورد
17 %	23 %	31 %	31 %	تقليل الحجم
33 %	30 %	35 %	31 %	إعادة الهندسة Re-engineering
33 %	33 %	33 %	-	المقارنة المرجعية Benchmarking
18 %	19 %	25 %	14 %	تطوير عمليات التدويل
18 %	19 %	21 %	20 %	الاستخدام الموسع للعمالة المشاركة والمؤقتة والمتعاقد
803 إجابة	1377 إجابة	982 إجابة	1194 إجابة	العينة

Source: Jean BRILMAN, 2001, P: 364.

من خلال الدراسة أعلاه تتضح المحاور الرئيسة للتغيير لضمان مركز تنافسي مهم في الألفية الثالثة والمرتكزة بالأساس على استراتيجية إعادة الهندسة والمقارنة المرجعية لإحداث التغيير، والمعتمدة على أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة، والمتجهة نحو تدويل الأنشطة، والمبنية على فرق العمل لتفعيل الأداء.

ثانياً- معوقات التغيير والمعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي: (كمال، 2006: 5)

- 1- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير. وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر؛ أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.
- 2- الشعور بالأمان أو بالخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفاً وظيفياً جديداً ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي؛ بالمقابل إذا تمكن قياديو المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز.
- 3- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين. وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دوراً إيجابياً واقتنعوا منقادهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.
- 4- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثُر التوجيهات. ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعاد الغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

5- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ما لا يجعله مرتاحاً في عملية الانخراط في هذا النهج. ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادتيه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.

المبحث الثالث : دور القيادة التحويلية في إحداث التغيير

ضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير (Afsaneh,1993: 297-307,Kotler,1998:132,Schein,1992:45). وكما أوضح (Kotler,1998:166) "يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير". وناقش (Schein,1992:45) وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة. وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة لللازمات، دور المثال الذي يقتدي به، رواية القصص والخرافات والأساطير. وضمن Schein كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين. وحدد Schein كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والإجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق. ويعتقد (Kilmann,1985:87) أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة. مؤكداً هذا الاتجاه، يعتقد (Bass,1998:86) أن بقاء أي منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة. وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير. ويرى كل من (Kotler & Heskett,1992:146) (أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا) فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، تمتلك صفات القيادة التحويلية. وحدد (Kotler & Heskett) القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومساندة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية. وتلك كل هذه الصفات تعود القيادة التحويلية. ويعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية. ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يركز على أسلوبين من التغيرات. وقد ركز (Bass,1985:55) 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 & Devanna,1986:76) فقد ركزا بشكل أساسي على التغيرات التنظيمية واعتبرا أن التغيرات في سلوكيات التابعين احد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. أما (Burns,1978:66) فقد أخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين. ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بعدد من الأدوار الحاسمة للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير. ومن تلك الأدوار:

1- صياغة الرؤية:

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة. وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير (Kotler,1995a). ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح (Kanter,1992:369-94,Kotler,1995a) حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية إدخال التغيير وكيف يمكن أن يؤثر التغيير فيهم. واقترح (Kotler,1995:145) أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته. ويقول Kotler أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير. وتحتاج الرؤية أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي. والرؤية الفعالة بحسب رأى (Kotler,1995b:90) يمكن تخيلها، يرغب في تحقيقها، يمكن رؤيتها، ومرنة، ويمكن إيصالها. وتعتبر الرؤية المشتركة أساساً للتغيير الفعال.

ويؤكد (Kotler,1997:156) 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.

فالقائد يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يثبت فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب. وليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرؤية لوحده بل قد يشاركه الأتباع في ذلك. وقد تتشكل الرؤية لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم.

2- الاستراتيجية:

أوضحت أدبيات التغيير (Nadler,1989:194-204,Kotler,1995a:95) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة. فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه. فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة. والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية (Covey,1992:45). وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة.

وأوضح (Nadler,1989:205) أنه لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنشأة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

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

وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل. وقد ركز Kotler أيضاً على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

3- الاتصال

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

أن الفشل في تبني استراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير (Smith,1998:45-48)(Reger,et al.1994: 565-84).

4- التزام وقناعة القيادة

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإبصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. وأكد (Nadler,1989:206) 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 (Nadler,1998;Morris & Roben,1995:47-65) 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، بينما يجب على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة. فقد أكدت الدراسات (Maurer,1996:56-66,Strebel,1994:29-51). أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير. لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

5- التحفيز والإلهام

يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل. وفي أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية. ويقول (Kouzer & Posner,2002:54) أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام. وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أقتناع إيجابية. وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير. ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً (Kotler,1995a:100). وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين.

وقد ركز (Kotler,1995a:101),(Nadler,1998:90) على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير. ويقدم (Spitzer,1996:45-50) 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.

6- تمكين العاملين

أحد 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 التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرووسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرووسين 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 كنفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرووسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (Dvir et. Al., 2002: 735-744)

ويرى (Bennis & Nanus,1985:39) 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 مرووسيهم 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 وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass and Avolio,1993:47). وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز

الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (-Eden,1992: 271). (335).

يتضح من ذلك ان القادة لا يحتاجون إلى الرؤية بحد ذاتها، ولكن لا بد لهم ان يمتلكوا خريطة طريق لإيصالها إلى الآخرين (المرووسين) من اجل تسهيل ودقة تنفيذ المهام التي يكلفهم بها إضافة إلى نيل قبولهم ودعمهم لمتطلبات الرؤية التي يتبناها القائد، إضافة إلى خطة وحث المرووسين لبلوغها.

المبحث الرابع : الإطار التحليلي للدراسة

أولاً : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

1- وصف وتشخيص مكونات القيادة التحويلية:

– صياغة الرؤية

يعرض الجدول (3) وصف لعناصر متغير صياغة الرؤية:

جدول (3) وصف عناصر متغير صياغة الرؤية

العناصر	تكرار الإجابات					الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
	لنرى	نرى	لا نرى	نرى	لا نرى			
هل يتعين على القائد أن يكون قادراً على الإفصاح عن رؤيته المستقبلية.	10	17	3	2	-	4.09	0.81	81.8%
هل يحدد توقعات عالية تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات.	14	10	2	5	1	3.96	0.21	79.2%
يقوم القائد بنمذجة سلوكيات متوافقة مع تلك التوقعات	8	10	5	7	2	3.46	1.26	69.2%
ليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرؤية بل قد يشاركه إتباعه بتشكيل الرؤية.	15	12	3	2	-	4.25	0.87	85%
صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة تعد أحد العناصر الرئيسية لإدارة التغيير الناجح.	8	13	6	5	-	3.75	1.01	74.6%
متغير صياغة الرؤية كاملاً						3.90	1.03	77.96%

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

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

أ- حقق متغير صياغة الرؤية كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.90) بوزن مئوي (77.96%) وانحراف معياري (1.03). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى صياغة الرؤية في العينة المبحوثة من وجهة نظر أفراد العينة هو (فوق المتوسط) بقليل.

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

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

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

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

و- العنصر (X5): حقق العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (3.75) بوزن مئوي (74.6%) وانحراف معياري (1.01) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبالتالي هذا يعني أن مستوى العنصر المذكور هو (فوق المتوسط).

- الاتصال الفعال : يعرض الجدول (4) وصف لعناصر متغير الاتصال الفعال :

جدول (4) وصف عناصر متغير الاتصال الفعال

العناصر	تكرار الإجابات						الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
	ك	ك	ك	ك	ك	ك			
يستخدم القائد أسلوب اتصال فعال قادر على توليد الثقة والاحترام بين فريق العمل.	5	15	6	6	6	-	3.59	0.97	71.8%
يقوم القائد بتحفيز وإثارة المرؤوسين ذهنياً.	5	10	7	8	2	2	3.25	1.19	65%
تعد الاتصال أحد العناصر الأساسية لنجاح تنفيذ التغيير.	5	7	9	11	-	-	3.18	1.09	63.6%
تتبنى القيادات إستراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.	1	6	7	16	2	2	2.62	0.97	52.4%
أن الفشل في تبني استراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير.	3	9	6	11	3	3	2.93	1.18	58.6%
متغير صياغة الرؤية كاملاً							3.11	1.08	62.28%

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

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

أ- حقق متغير الاتصال الفعال كاملاً ووسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.11) بوزن مئوي (62.28%) وانحراف معياري (1.08). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى الاتصال الفعال في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (فوق المتوسط) بقليل.

ب- العنصر (X6): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.59) بوزن مئوي (71.8%) وانحراف معياري (0.97) وهو وسط أعلى من الوسط المعياري، ويشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (فوق المتوسط).

ج- العنصر (X7): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.25) بوزن مئوي (65%) وانحراف معياري (1.19) وهو وسط أعلى من الوسط المعياري بقليل، ويشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (فوق المتوسط) بقليل.

د- العنصر (X8): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.18) بوزن مئوي (63.6%) وانحراف معياري (1.09) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى الاهتمام بهذا العنصر في العينة (أعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة.

هـ- العنصر (X9): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.62) بوزن مئوي (52.4%) وانحراف معياري (0.97) وهذا الوسط أقل من الوسط الفرضي وإشارة إلى مستوى هذا العنصر في العينة هو (أقل من المتوسط)، وهي نتيجة غير مرضية.

و- العنصر (X10): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.93) بوزن مئوي (58.4%) وانحراف معياري (1.18) وهذا الوسط أقل من الوسط الفرضي وإشارة إلى مستوى هذا العنصر في العينة هو (أقل من المتوسط)، وهي نتيجة غير مرضية.

– التمكين : يعرض الجدول (5) وصف لعناصر متغير التمكين:

جدول (5) وصف عناصر متغير التمكين

العناصر	تكرار الإجابات						الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
	١	٢	٣	٤	٥	٦			
يعد التمكين أحد الإستراتيجيات المهمة التي تتبناها المصارف لأجل الحفاظ على زبائنها الداخليين.	8	16	3	4	1		3.75	0.90	77.5%
التمكين أصبح حافزاً يدفع الأفراد العاملين إلى إنتاج جودة عالية للخدمة المصرفية.	4	6	4	16	2		2.80	1.59	66.3%
لدينا القدرة على أن نمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم.	2	12	7	11	-		3.00	1.32	65.6%
دائماً نعبر عن ثقتنا بهم ونعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزون.	6	10	8	6	2		3.57	1.02	60.7%
يتخلّى القائد عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.	6	5	12	8	1		3.33	1.10	61.5%
متغير صياغة الرؤية كاملاً							3.29	1.18	66.3%

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

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

أ. حقق متغير التمكين كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.29) بوزن مئوي (66.3%) وانحراف معياري (1.18). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى التمكين في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (فوق المتوسط) بقليل.

ب. العنصر (Y11): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.75) بوزن مئوي (77.5%) وانحراف معياري (0.90) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة.

ت. العنصر (Y12): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.80) بوزن مئوي (66.3%) وانحراف معياري (1.59) وهو وسط أقل من الوسط المعياري، ويشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط).

ث. العنصر (Y13): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.00) بوزن مئوي (65.6%) وانحراف معياري (1.32) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى الاهتمام بهذا العنصر في العينة (أعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة.

ج. العنصر (Y14): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.57) بوزن مئوي (60.7%) وانحراف معياري (1.02) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وإشارة إلى مستوى التمكين في العينة هو (فوق المتوسط) بقليل، وهي نتيجة مشجعة.

ح. العنصر (Y15): حقق العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (3.33) بوزن مئوي (61.5%) وانحراف معياري (1.10) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبالتالي هذا يعني أن مستوى العنصر المذكور هو (فوق المتوسط) بقليل.

- تنفيذ الرؤية :

يعرض الجدول (6) وصف لعناصر متغير تنفيذ الرؤية :

جدول (6) وصف عناصر متغير تنفيذ الرؤية

الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرار الإجابات					العناصر
			١	٢	٣	٤	٥	
86.6%	0.61	4.43	-	1	2	14	15	العمل على إيجاد قاعدة المشاركة لجميع الأفراد في تنفيذ الرؤية.
46.8%	1.15	2.34	6	18	1	5	2	توجد لدينا القدرة على الإقناع والتي تجعل رؤيتنا مقبولة لدى كافة زبائن المصرف.
58.6%	1.07	2.93	2	12	5	12	1	هناك القدرة على إنشاء شبكة إنترنت متكاملة في كافة فروع مصارفنا لتحقيق رؤيتنا المستقبلية.
58.4%	1.23	2.96	3	11	6	8	4	نعمل على توثيق الرؤية المستقبلية والعمل على تنفيذها تدريجياً.
60.6%	1.33	3.03	4	9	8	5	6	الإسراع ببناء فريق عمل متكامل لدراسة وتنفيذ الرؤية المستقبلية للعمل المصرفي وفقاً للتقانة الحديثة.
62.2%	1.07	2.73						متغير صياغة الرؤية كاملاً

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

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

أ. حقق متغير المشاركة في تنفيذ الرؤية كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.73) بوزن مئوي (62.2%) وانحراف معياري (1.07). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى المشاركة في تصميم وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (أقل من المتوسط) بقليل وهي نتيجة غير مشجعة.

ب. العنصر (X16): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (4.43) بوزن مؤوي (86.6%) وانحراف معياري (0.61) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة.

ت. العنصر (X17): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.34) بوزن مؤوي (46.8%) وانحراف معياري (1.15) وهو وسط أقل من الوسط المعياري، ويشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة.

ث. العنصر (X18): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.93) بوزن مؤوي (58.6%) وانحراف معياري (1.07) وهذا الوسط أقل من الوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى الاهتمام بهذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة.

ج. العنصر (X19): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.96) بوزن مؤوي (58.4%) وانحراف معياري (1.23) وهذا الوسط أقل من الوسط الفرضي وإشارة إلى إن هذا العنصر في العينة هو (أقل من المتوسط) بقليل، وهي نتيجة غير مرضية.

ح. العنصر (X20): حقق العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (3.03) بوزن مؤوي (60.6%) وانحراف معياري (1.33) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبالتالي هذا يعني أن مستوى هذا العنصر المذكور هو (فوق المتوسط) بقليل.

2- وصف وتشخيص محاور إدارة التغيير :

- التغيير الهيكلي : يعرض الجدول (7) وصف لعناصر متغير التغيير الهيكلي:

جدول (7) وصف عناصر متغير التغيير الهيكلي

العناصر	تكرار الإجابات					الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المثوي
	لنعم جداً	لنعم	لا نعم	لا	لا أبداً			
إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع متطلبات المهام الموكولة للأفراد ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمنظمة.	9	15	4	4	-	3.90	0.96	78%
توفير قدراتهم الذاتية على الحركة ومواكبة المتغيرات والتحول بحسب متطلبات الأداء والمتغيرات المحيطة.	5	6	3	15	3	2.84	1.29	56.8%
تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملاً ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته ومركّزاً إلى تقنياته.	2	10	9	10	1	3.09	1.02	61.8%
توفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من الأداء والمشاركة بالرأي وصنع القرارات، بما يجعلهم قادرين وراغبين في المشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل خطط وبرامج المنظمة وتحقيق أهدافها، والتعامل الإيجابي مع المتغيرات.	5	11	8	7	1	3.37	1.09	67.4%
تحقيق الملائمة المستمرة والتنسيق الدائم بين توجهات الإدارة ونظم العمل وآلياته، وبين متطلبات أصحاب المصلحة Stakeholders وتطورات المناخ المحيط.	4	6	11	9	2	3.03	1.12	60.6%
متغير التغيير الهيكلي كاملاً						3.24	1.09	64.9%

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

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

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

- التغيير الفني :

يعرض الجدول (8) وصف لعناصر متغير التغيير الفني :

جدول (8) وصف عناصر متغير التغيير الفني

الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرار الإجابات					العناصر
			لا أوافق أبداً	لا أوافق بعضاً	متوسط	أوافق بعضاً	أوافق أبداً	
52.4%	1.07	2.62	3	15	7	5	2	تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المنظمة الداخلية، وتنمية علاقاتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير.
63.6%	1.06	3.18	1	10	5	14	2	ضمان فعالية وإيجابية تلك العمليات والعلاقات وتوظيفها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.
74.2%	0.95	3.71	-	4	8	13	7	إدارة التنوع Diversity Management في مجالات النشاط التي تمارسها المنظمة، وفي نظم وإجراءات العمليات المختلفة باستثمار إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات، وذلك لمواكبة بل واستباق المتغيرات والإعداد للتعامل معها.
67.4%	1	3.37	-	7	11	9	5	الانفتاح على العالم والتفاعل مع مؤسساته وملاحقة التطورات التقنية والإدارية وغيرها من منتجات العلم والتقنية ودراسة جدواها للمنظمة.
80.6%	0.93	4.03	-	3	4	14	11	نسعى إلى بناء ولاء زبوني قائم على أساس (تكاليف الحصول على الزبون، توصيات الزبون، التدرجات الدنيا).
67.64%	1	3.38						متغير التغيير الهيكلي كاملاً

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

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

أ. حقق متغير التغيير الفني كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.38) بوزن مئوي (67.64%) وانحراف معياري (1). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى التغيير الفني في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (فوق المتوسط).

ب. العنصر (Y6): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.62) بوزن مئوي (52.4%) وانحراف معياري (1.07) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة.

ت. العنصر (Y7): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.18) بوزن مئوي (63.6%) وانحراف معياري (1.06) وهو وسط أعلى من الوسط المعياري بقليل، ويشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (فوق المتوسط) بقليل.

ث. العنصر (Y8): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.71) بوزن مئوي (74.2%) وانحراف معياري (0.95) وهو وسط أعلى من الوسط المعياري، ويشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (فوق المتوسط) وهي نتيجة مشجعة.

ج. العنصر (Y9): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.37) بوزن مئوي (67.4%) وانحراف معياري (1) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وإشارة إلى مستوى هذا العنصر في العينة هو (فوق المتوسط)، وهي نتيجة مرضية إلى حد ما.

ح. العنصر (Y10): حقق العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (4.03) بوزن مئوي (80.60%) وانحراف معياري (0.93) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبالتالي هذا يعني أن مستوى العنصر المذكور هو (فوق المتوسط) وهي نتيجة جيدة ومشجعة.

- التغيير السلوكي: عرض الجدول (9) وصف لعناصر متغير التغيير السلوكي:

جدول (9) وصف عناصر متغير التغيير السلوكي

الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرار الإجابات					العناصر
			أقل تكراراً	ثاني أقل تكراراً	أكثر تكراراً	ثاني أكثر تكراراً	أعلى تكراراً	
48.6%	1.01	2.43	3	19	5	3	2	دماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الشاملة والابتكار والإبداع في نسيج المنظمة ونظمها بما يساعدها على استثمار المعرفة والتقنيات الحديثة والمتطورة في تنمية قدراتها وتأكيد تفوقها وتميزها في مجالات نشاطها
58%	1.20	2.90	3	12	5	9	3	متابعة الأداء على مستوى المنظمة وفي مجالات النشاط ذات الأولوية، والتوجيه نحو تحسينه وتطويره للتوافق مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية وأخذاً في الاعتبار المتغيرات المشاهدة والمحتملة والآثار الناجمة عنها (أو التهديدات المتوقعة).
60.6%	1.20	3.03	2	12	5	9	4	خلق ثقافة تنظيمية محابية للتقدم والتغيير الهادف، وتنمية ودعم علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها.
55%	1.13	2.75	4	10	11	4	3	العناية الفائقة بالموارد البشري وتعميق دراسة وفهم محددات السلوك التنظيمي، والسعي إلى تكوين (التنظيم عالي الأداء).
58.6%	1.10	2.93	4	7	9	11	1	تنمية العلاقات القائمة على الفهم والاحترام المتبادل بينها وبين الأفراد والجماعات من العاملين بالمنظمة الحديثة وتمكينهم من الأداء Empower على أساس المشاركة الإيجابية Positive participation والمساءلة الموضوعية Objective والمحاسبة على أساس النتائج accountability. Management by results
56.16%	1.12	2.80						متغير التغيير الهيكلي كاملاً

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

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

- أ. حقق متغير التغيير السلوكي كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.80) بوزن مئوي (56.16%) وانحراف معياري (1.12). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى التغيير السلوكي في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (أقل من المتوسط).

- ب. العنصر (X11): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.43) بوزن مؤوي (48.6%) وانحراف معياري (1.01) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة.
- ت. العنصر (X12): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.90) بوزن مؤوي (58%) وانحراف معياري (1.20) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة.
- ث. العنصر (X13): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.03) بوزن مؤوي (60.6%) وانحراف معياري (1.20) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى الاهتمام بهذا العنصر في العينة (أعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة.
- ج. العنصر (X14): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.75) بوزن مؤوي (55%) وانحراف معياري (1.13) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة.
- ح. العنصر (X15): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.93) بوزن مؤوي (58.6%) وانحراف معياري (1.10) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة.

- التغيير الوظيفي : يعرض الجدول (10) وصف لعناصر متغير التغيير الوظيفي :
جدول (10) وصف عناصر متغير التغيير الوظيفي

الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرار الإجابات					العناصر
			تفوقاً	تفوقاً	متوسطاً	تفوقاً	تفوقاً تماماً	
44.3%	1.01	2.13	3	17	6	3	3	توظيف العلاقات مع الأطراف ذوي الأهمية للمنظمة والعمل على تنميتها باعتبارها الأسلوب الأمثل لاستيعاب هؤلاء الأطراف وإدماجهم في هيكل الموارد المتاحة لها.
57%	1.30	2.95	4	13	4	8	3	أن إدارة المصارف تعمل على توطيد وترسيخ وتنمية علاقات المصارف وتأكيد استمرارها مع الزبائن من خلال إدارة علاقات الزبائن.
60.9%	1.40	3.08	3	11	6	8	4	الاهتمام بتنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة وتمكينها بمنحها الصلاحيات الكاملة لإجاز الأعمال الموكولة إليها والمحاسبة على النتائج، ومن ثم السعي إلى تعظيم الاستفادة من رأس المال الفكري Intellectual Capital المتاح.
50%	1.15	2.65	5	10	10	3	4	حشد الطاقات والإمكانات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق لإحداث أقصى تأثير ممكن في الأسواق ولتحقيق التنمية والتفوق المستمرين على المنافسين واستخدام إستراتيجية تنافسية هجومية توظف كل قدرات المنظمة Total Competencies Competitive Strategy.
59.5%	1.13	2.85	4	6	8	12	2	التركيز على الأنشطة والعمليات المعرفية Knowledge-based activities، وهي الأنشطة والعمليات التي تنتج قيمة مضافة أعلى High value added، والانصراف عن أنواع الأنشطة والعمليات الأقل إنتاجاً للقيمة المضافة وتعهد بها إلى جهات أخرى تقوم بأدائها لحساب المنظمة Outsourcing.
54.34 %	1.19	2.73						متغير التغيير الهيكلي كاملاً

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

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

أ. حقق متغير التغيير الوظيفي كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.73) بوزن مئوي (54.34%) وانحراف معياري (1.19). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على

مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى التغيير الوظيفي في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (أقل من المتوسط).

ب. العنصر (Y16): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.13) بوزن مئوي (44.3%) وانحراف معياري (1.01) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة.

ت. العنصر (Y17): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.95) بوزن مئوي (57%) وانحراف معياري (1.30) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة.

ث. العنصر (Y18): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.08) بوزن مئوي (60.9%) وانحراف معياري (1.40) وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى الاهتمام بهذا العنصر في العينة (أعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة.

ج. العنصر (X19): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.65) بوزن مئوي (50%) وانحراف معياري (1.15) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة.

ح. العنصر (X20): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.85) بوزن مئوي (59.5%) وانحراف معياري (1.13) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن مستوى هذا العنصر في العينة (أقل من المتوسط) وهي نتيجة غير مشجعة.

ثانياً : تحليل علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة :

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

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

☒ العلاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير

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

جدول (11) علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير

إدارة التغيير				المتغير المعتمد	
التغيير الوظيفي	التغيير السلوكي	التغيير الفني	التغيير الهيكلي	المتغير المستقل	
0.70	0.37	0.27	00.8	صياغة الرؤية	الرؤية المستقبلية
0.50	0.35	0.56	0.25	الاتصال الفعال	
0.66	0.57	00.7	0.16	التمكين	
0.60	0.70	0.69	0.65	تنفيذ الرؤية	

$P < 0.05$, $N = 32$

المصدر: إحصاءات الباحث من نتائج الحاسبة الإلكترونية

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

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

0.70	0.37	0.27	00.8
------	------	------	------

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

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

0.50	0.35	0.56	0.25
------	------	------	------

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

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

0.66	0.57	00.7	0.16
------	------	------	------

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

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

0.60	0.70	0.69	0.65
------	------	------	------

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

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

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- (1) أتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملاءمة لقيادة التغيير.
- (2) أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن القادة لا يحتاجون إلى الرؤية بحد ذاتها، ولكن لابد لهم ان يمتلكوا خريطة طريق لإيصالها إلى الآخرين (المرووسين) من أجل تسهيل ودقة تنفيذ المهام التي يكلفهم بها إضافة إلى نيل قبولهم ودعمهم لمتطلبات الرؤية التي يتبناها القائد، إضافة إلى خطة وحث المرووسين لبلوغها.
- (3) أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن متغير تنفيذ الرؤية الإستراتيجية حصل على وسط حسابي (2.73) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.07) وهذا يدل على عدم تجانس إجابات العينة.
- (4) أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن متغير الاتصال الفعال حصل على وسط حسابي (3.11) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بقليل وبانحراف معياري (1.08) وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة بخصوص هذا المتغير مما يعني أن الفشل في تبني إستراتيجية الاتصال الفعال سوف يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير.
- (5) أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن متغير التمكين حصل على وسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري (1.18) وهذا يدل على تجانس إجابات العينة، إذ أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرووسين.
- (6) أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن هنالك اهتمام بمتغير التغيير الهيكلي وحصل على وسط حسابي (3.24) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري

- (1.08) وهذا يدل على الاهتمام المنظمة المبحوثة بتغيير النشاطات، العلاقات، الأدوار، وإجراء اتخاذ القرارات وتجانس إجابات العينة.
- (7) كان هنالك أيضاً اهتمام بالتغيير الفني حيث حصل على وسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (1) فكان هنالك اتفاق فيما بين العينة على أهمية التغيير بالمعارف وابتكار طرق جديدة في الإدارة. وكان الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي.
- (8) أتضح من خلال التحليل الإحصائي عدم وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة حول متغير التغيير السلوكي حيث حصل على وسط حسابي (2.80) وبانحراف معياري (1.12) فكان هنالك عدم اتفاق فيما بين العينة على تغيير في العمل والسلوكيات.
- (9) وأخيراً أتضح من خلال التحليل الإحصائي عدم وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة حول متغير التغيير الوظيفي حيث حصل على وسط حسابي (2.73) وبانحراف معياري (1.19) فكان هنالك عدم اتفاق فيما بين العينة على توزيع الوظائف والعلاقات الوظيفية.
- (10) كشفت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط بين مكونات القيادة التحويلية وإدارة التغيير من خلال معاملات الارتباط، وهذا يعني اهتمام العينة المبحوثة بطبيعة متغيرات الدراسة وحسب قوة العلاقة وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية.

ثانياً التوصيات

- استناداً إلى ما تقدم من النتائج التي توصل إليها الدراسة يقترح الباحث عدد من التوصيات أهمها :
- (1) الاهتمام بمكونات القيادة التحويلية في المنظمات لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير. والتي تتمثل بأربعة مكونات أساسية هي (الرؤية، الاتصال الفعال، التمكين، تنفيذ الرؤية).
- (2) أهمية تبني التغيير في منظمات الأعمال، حتى تتمكن من متابعة ما يستجد في البيئة المحلية أو العالمية لغرض رسم خطط التغيير المناسبة لتعزيز بيئة المنظمة الداخلية، والذي بدوه يحقق احتياجات الزبائن.
- (3) التوجه نحو الاهتمام المتزايد بقيادة التغيير وأن هذا عائد لسرعة التغيرات التي تتعرض لها منظمات الأعمال.
- (4) ضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيرات إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير.

- (5) لتفعيل عمليات التغيير ينبغي على منظمات الأعمال منذ البداية تصنيف طبيعة التغييرات التي ستجربها قيادة المنظمات، وطبيعة الكيانات والعلاقات التي ستمسها العملية (المعارف، الطرق الإجرائية، الأدوار والتصرفات، القيم... الخ).
- (6) ينبغي على القائد الإداري أن يوضح للاتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يثبت فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب.
- (7) يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.
- (8) يوصي الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع للتأكد من دقة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك عن طريق زيادة عينة الدراسة وتوسيع نطاقها واستخدام أسلوب المقابلة الشخصية.

المصادر

أولاً المصادر العربية:

- 1- بلال، محمد إسماعيل: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ج م العربية، 2004.
- 2- جواد، شوقي ناجي، (إدارة الأعمال - منظور كلي) العراق، دار الكتاب للطباعة والنشر، 1995.
- 3- الحمد، علاء دهايم، (أثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية)، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006.
- 4- داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي) بغداد - مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 2000.
- 5- عامر، سعيد يس وعبد الوهاب، علي محمد، (الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.

- 6- الكبيسي، حامد جهاد (السلوك القيادي وعلاقته بمتغيرات أخرى) أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 1999.
- 7- كمال، قاسمي، (إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير)، بحث منشور في مجلة علوم إنسانية، 2006، ص: 2.
- 8- مجلة علوم إنسانية www.uluminsania.net السنة الثالثة: العدد 27: مارس (آذار) 2006 - Issue 273 - Year: Mar :

ثانياً - المصادر الأجنبية:

- 1- Afsaneh, N. (1993), "Integrating leadership and strategic management in organizational theory", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.10, No.4.
- 2- Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York, NY.
- 3- Bass, B. M. (From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision). Organizational Dynamics, (Winter): 1990.
- 4- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). "transformational leadership: a response to critiques ", in Chimer, M. M. and Ayman, R. (Eds). Leadership theory and Research: Perspective and Directions, San Diego: Academic Press.
- 5- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Sage, Thousand Oaks, CA.
- 6- Bass, B. M., (Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact). Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum and Associates. 1998.
- 7- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). Leaders. New York: Harper and Row.
- 8- Burns, B. (1996), Managing change, Pitman, London.
- 9- Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper, New.
- 10- Covey, S. (1992), Principle-centered leadership, Simon and Schuster, London.
- 11- Dunnette, M. D., & Hough, L. M., (Hand book of Industrial and Organizational Psychology) 2nd ed., Palo Alto, CA: consulting psychologists press, 1992.

- 12- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). " Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment". *A academy of Management Journal*, Vol.45.
- 13- Eden, D. (1992). " Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization". *Leadership Quarterly*, Vol.3.
- 14- Fincham, R., & Rhodes, P. S., (Principles of Organizational Behavior) 3rd, U.S.A Oxford University Press, 1999.
- 15- Gibson & Donnelly., (Organizations, Behavior structure, Baronesses), Mc Graw- Hill, companies 2003.
- 16- Harper, S. C. (1998), "Leading organizational change in the 21st century", *Industrial Management*, Vol.40, No.3.
- 17- Hellriegel, D. Slocum, J.W. (1996). *Management- South- Western- College- Publishing- New York*
- 18- House, R. J. (1995), *Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry*. In *The Changing Nature of Work*. (Howard, A., ed), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- 19- Jean Brilman: *Les mailers critiques de management*, edition d' Organization, Paris, 3 eve edition, 2001.
- 20- Kanter, R. M. (1992), *The challenges of execution: roles and tasks in the changing process, the challenge of organizational change*, Free Press, New York NY, Ch.10.
- 21- Kilmann, R. H. (1985), Five steps to close the culture gap, in Kilmann, R. H., Saxton, M, Serpa, R. (eds). *Gaining control of the corporate culture*, Josses-Bass, San Francisco.
- 22- Kotler, J. P (1998), *Cultures and coalitions*, in Gibson, R. (ed), *rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world*, Nicholas Brealey, London.
- 23- Kotler, J. P. (1995a), 'Leading change', *Harvard Business Review*, March-April.
- 24- Kotler, J. P. (1995b), *The new rules: How to succeed in today's post-corporate world*, Free {Press, New York.
- 25- Kotler, J. P. (1997), "Lead by vision and strategy", *Executive Excellence*, October.
- 26- Kotler, J. P. and Heskett, J. L. (1992), *Corporate culture and performance*, The Free Press, New York.
- 27- Kotler, Philip, & Armstrong Gary (Marketing An Introduction), 5th ed., Prentice-Hall, new Jersey 2000.

- 28- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002), *The leadership challenges*, 3rd edn, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- 29- Maurer, R. (1996), " Using resistance to build support for change", *The Journal of Quality and Participation*, Vol.19, No.3.
- 30- Moorhead, G., & Griffin, R. (Organizational Behavior) Boston, Houghton. Mifflin co (1999).
- 31- Morris, K. F. and Roben, C. S. (1995), " The fundamentals of change management", in Nadler, D. A., Shawn R. B., Walton, A. E. and Associates (Eds)m *Discontinuous change: leading organizational transformation*, Josses Bass, San Francisco, CA.
- 32- Nadler, D. A. (1989), "organizational frame bending principles for managing reorientation", *The Academy of Management Executive*, Vol.3, No.3.
- 33- Nadler, D. A. (1998), *Champions of change: how CEO's and their companies are mastering the skills of radical change*, Josses-Bass, san Francisco.
- 34- Pettigrew, A. M. (1987) " Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, Vol.24, No.6.
- 35- Podsakoff, P. M., et al. (1996), 'Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinant of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors, *Journal of management*, Vol.22, No.1.
- 36- Recordo, M. (1995). *Principled leadership and business diplomacy*. Westport, CT: Quorum Book..
- 37- Reger, R. K., DeMarie, S. M. and Mullance, J. V. (1994), "Reframing the organization: Why implementing total quality is easier than done", *Academy of management Journal*, Vol.19, No.
- 38- Robbins, Stephen P., (Organization Behavior) 8th ed., New Jersey: Prentice- Hall, Upper Saddle River. 1978.
- 39- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, 9th ed., Prentice Hall, New Delhi, 2003.
- 40- Roben, E. W., & Sharkritz, J. M., *Introducing the Public Administration*, USA, Addison Wesley, 1995.
- 41- Schein, E. H. (1992), *Organizational culture and leadership*, Josses-Bass, San Francisco.
- 42- Schermerhorn, John R. (Management and Organizational Behavior) U.S.A, John Wiley & Sons, 1996.
- 43- Smith, D.(1998), "Invigorating change initiatives", *Management Review*, May.

- 44- Spitzer, D. R. (1996), "Power reward; rewards that really motivate", Management Review, Vol.85, No.5, May.
- 45- Stace, D. and Dunphy, D. (1994), Beyond the boundaries: leading and recreating the successful enterprise, McGraw Hill Book Company, Maidenhead.
- 46- Strebel, P. (1994), "Choosing the right change path", California Management Review, Vol.36, No.2.
- 47- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986), Transformational leadership, John Wiley and Sons, New York, NY.
- 48- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990), The transformational leadership, John Wiley, New York.
- 49- Tuchman, M. L., and Anderson, P. (1997), Managing strategic innovation and change, Oxford University Press, New York, NY.
- 50- Wilson, D. (1992), A strategy of change, Rout ledge, London.

.....

.....

.....