



أثر القيادة التحويلية في بيئات الأعمال المتغيرة على التغيير المؤسسي

حسام محمد الصادق حواص

القسم العام - كلية العلوم السياسية وعلوم الاتصال - جامعة الزاوية
الزاوية - ليبيا

Email: Hossam.Hawas.ly@gmail.com

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في بيئات الأعمال المتغيرة على التغيير المؤسسي، تحديد التحديات التي تواجه تأثير القيادة التحويلية في بيئات الأعمال المتغيرة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان للكشف عن أثر القيادة وتحديد التحديات التي تواجه تأثير القيادة التحويلية في بيئات الأعمال المتغيرة، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (134) من العاملين في الصناعات التحويلية، الخدمات المالية، تجارة التجزئة، الخدمات اللوجستية، التعليم، الرعاية الصحية وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتمثلت أهم النتائج فيما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة نحو تقييم القيادة التحويلية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة نحو تقييم أثر القيادة التحويلية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة نحو التغيير المؤسسي مما يشير إلى أهميتها، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه تأثير القيادة التحويلية، وتمثلت أهم التوصيات فيما يلي: ضرورة تطوير القيادة التحويلية في المنظمات والمؤسسات، الاهتمام بتدريب وتأهيل القادة على مهارات القيادة التحويلية، توفير بيئة عمل داعمة للقيادة التحويلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، بيئات الأعمال المتغيرة، التغيير المؤسسي.

The impact of transformational leadership in changing business environments on institutional change

Hossam Mohammed Al-Sadiq Hawas

General Department - Faculty of Political and Communication Sciences -
Zawia University
Azzawia -Libya

EMAIL: Hossam.Hawas.ly@gmail.com

ABSTRACT

The

This study aimed to measure the impact of transformational leadership in changing business environments on organizational change, and to identify the challenges facing the impact of transformational leadership in changing business environments. The descriptive analytical approach was used in this study, and the study tool was a questionnaire to detect the impact of leadership and identify the challenges facing the impact of transformational leadership in changing business environments, and the study sample was represented in (134) workers in manufacturing, financial services, retail, logistics, education, health care and they were randomly selected, and the most important results were as follows: There are statistically significant differences between the study sample towards the evaluation of transformational leadership, there are statistically significant differences between the study sample towards assessing the impact of transformational leadership, there are statistically significant differences between the study sample towards institutional change, which indicates its importance, there are statistically significant differences between the study sample towards the challenges facing the impact of transformational leadership, and the most important recommendations were as follows: The need to develop transformational leadership in organizations and institutions, attention to training and qualifying leaders on transformational leadership skills, providing a supportive work environment for transformational leadership.

Keywords: transformational leadership, changing business environments, organizational change.

مقدمة :

تتميز بيئات الأعمال الحديثة بالتغير المستمر والمفاجئ، مما يفرض على المنظمات ضرورة التكيف مع هذه التغييرات من أجل البقاء والاستمرار. وتعتبر القيادة التحولية من الأساليب القيادية الأكثر فاعلية في تحقيق التغيير المؤسسي الناجح. تهتم العديد من المنظمات حول العالم بفهم وتطوير المهارات القيادية، فبغض النظر عن نوع أو نشاط المنظمة، تلعب القيادة دوراً محورياً في إيجاد فرق عمل مرتفعة الأداء، وتحقيق أعلى مستويات الرضا والارتباط الوظيفي، وقد تميزت وانفردت القيادة التحولية في ذلك عن غيرها من أنواع القيادة المختلفة، تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، وعامل الأساسي لنجاح أي كيان تنظيمي، وهو الأمر الذي يتطلب وجود قيادة قادرة على مواكبة التغيير المستمر بكفاءة، وفاعلية (Buil et al., 2019).

فالقيادة هي عملية يؤثر فيها فرد في مجموعة لتحقيق هدف مشترك (Udin et al., 2020).

وقد تضاعفت التحديات التي تواجه القادة الآن مقارنةً بالفترات السابقة، وذلك نتيجة لزيادة التعقيدات في البيئة، وتغير طبيعة المنظمات (قهيري، 2019). وكما يرى (Li et al., 2020) أن مفهوم القيادة التحولية من أكثر المداخل شيوعاً في فهم فاعلية القادة، حيث الوعي التام للقائد بالأهداف المحددة وإدراك غرض وجود فريق العمل، ويرتقي باهتمامات التابعين، وعند إذن يعلي التابعين المصالح العامة للمنظمة علي حساب مصالحهم الشخصية، ويحدث ذلك من خلال تبني القائد لرؤية المنظمة بطريقة واضحة، وتوضيح كيفية تحقيقها، ويوحى للتابعين بتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات، وتشجعهم لإيجاد بدائل لحلها بأساليب العصف الذهني والتفكير خارج الصندوق (Eliyana et al., 2019).

المبحث الأول:

أولاً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث " أثر القيادة التحولية في بيئات الأعمال المتغيرة على التغيير المؤسسي" في أن التغيير المؤسسي عملية مرهقة وصعبة وتواجه مقاومة وتحديات كثيرة من

قبل العاملين بالمؤسسة، حيث يتطلب تغييراً في سلوكيات الأشخاص وطريقة عملهم. لذلك، من المهم أن يكون هناك قيادة قوية ودعم من جميع المستويات في المؤسسة من أجل نجاح التغيير المؤسسي.

وعلى الرغم من أن بعض الدراسات إلى هناك تأثير إيجابي للقيادة التحولية على التغيير المؤسسي، ومع ذلك، هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم أثر القيادة التحولية على التغيير المؤسسي بشكل أفضل.

ثانياً: أهمية البحث:

الأهمية النظرية: يساهم البحث في إثراء نظرية القيادة التحولية، حيث إنها توفر نتائج تؤكد وتحدد تأثير القيادة التحولية على التغيير المؤسسي.

الأهمية التطبيقية: يوفر البحث الحالي معلومات مفيدة للممارسين، حيث يمكنهم استخدامها لتحسين مهارات القيادة التحولية لديهم، وبالتالي زيادة فرص نجاح التغيير المؤسسي.

ثالثاً: أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقييم القيادة التحولية.
- تقييم أثر القيادة التحولية.
- تحديد التغيير المؤسسي.
- تحديد التحديات التي تواجه تأثير القيادة التحولية في بيئات الأعمال المتغيرة.

رابعاً: منهجية البحث:

أ- **منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه البحث. وتم جمع البيانات من خلال استبيان وجه إلى عينة من المنظمات.

ب- **عينة البحث:** تكونت العينة الاستطلاعية من (50) من الصناعات التحولية، الخدمات المالية، تجارة التجزئة، الخدمات اللوجستية، التعليم، الرعاية الصحية بينما تكونت عينة البحث الحالي من (134) من العاملين في الصناعات التحولية، الخدمات المالية، تجارة التجزئة، الخدمات اللوجستية، التعليم، الرعاية الصحية وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

ج- أدوات البحث:

تكونت أداة البحث من استبانة مكونة من أربعة محاور تغطي (23) عبارة (ملحق رقم 2)، حول أثر القيادة على التغيير المؤسسي.

خامساً: تساؤلات البحث:

تمثلت أسئلة البحث في السؤال الرئيس التالي: أثر القيادة التحويلية في بيئات الأعمال المتغيرة على التغيير المؤسسي؟
وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما تقييم القيادة التحويلية؟
- ما تقييم أثر القيادة التحويلية؟
- ما التغيير المؤسسي؟
- ما التحديات التي تواجه أثر القيادة التحويلية على التغيير المؤسسي؟

سادساً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في ثلاث حدود نظرية ومنهجية وتطبيقية فالحدود النظرية فيها يعتمد البحث على نظرية القيادة التحويلية، والتي تعتبر نظرية حديثة نسبياً، بينما الحدود منهجية تتمثل في اعتماد البحث على المنهج البحث الوصفي التحليلي، وتتمثل الحدود التطبيقية في تركيز البحث على تأثير القيادة التحويلية على التغيير المؤسسي من خلال تقييم القيادة التحويلية وأثرها وتحديد ما هو التغيير المؤسسي وما التحديات التي تواجه تأثير القيادة التحويلية، ولا يتناول تأثيرها على جوانب أخرى من الأداء التنظيمي، مثل الإنتاجية والابتكار.

سابعاً: الدراسات السابقة:

دراسة (Lee, 2018) تأثير أبعاد القيادة التحويلية المتمثل في (الاعتبارات الفردية، الكاريزما، الدوافع الملهمة، والتحفيز الفكري) كوسيط بين خصائص الوظيفة وفريق الإبداع بشركات التوزيع الكورية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية القيادة التحويلية في التغلب على خوف الأفراد وتحفزهم للإبداع من خلال تقديم الدعم والتعاطف والنظر في خلق أفكار جديدة.

في حين قامت دراسة (Rita et al., 2018) بتوسيط سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة التحويلية و تحفيز العمل على أداء الموظف بأمانة الضباط بإقليم بابوا، حيث تم قياس القياس القيادة التحويلية للموظف من خلال أربعة أبعاد وهى: (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية). أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية تعزز تحسين وتطوير أداء الموظف لوظيفته.

أما دراسة (Eliyana et al., 2019) فقد استهدفت تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في القيادة التحويلية في الإدارة الوسطى تجاه أداء الموظف في منظمة بيلابوهان أندونيسيا Pelabuhan Indonesia III Inc. التي تعمل في مجال الموانئ وقد تم قياس القيادة التحويلية بأربعة أبعاد وهى: (التحفيز الفكري، الكاريزما، الاعتبارات الفردية، والدوافع الملهمة). وظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

في حين دراسة إمام (2019) استهدفت القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية بالقاهرة، واستخدمت الدراسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية وبين شعور العاملين بشركات السياحة بالأمان الوظيفي، كما يؤثر نمط القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً وإيجابياً علي مستوى الأمان الوظيفي للعاملين بشركات السياحة بالقاهرة.

وتناولت دراسة (Suong and Dao, 2019) أثر أساليب القيادة على الارتباط الوظيفي والإداء لدى الكوادر والمحاضرون والموظفين والجامعات العامة في فيتنام. واستخدمت لقياس القيادة التحويلية أربعة أبعاد وهى (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية). وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تقوم بتحسين الالتزام والرضا الوظيفي للموظفين بشكل عام.

واستهدفت دراسة (Shafi et al., 2020) أثر القيادة التحويلية على إبداع الموظف في شركة برمجيات باكستانية، وتم قياس القيادة التحويلية بواسطة خمسة أبعاد، وهى (التأثير المثالي- السلوكيات، التأثير المثالي- السمات، التحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية)، وظهرت نتائج الدراسة أن التأثير المثالي والتحفيز الفكري والدوافع الملهمة لها تأثير

إيجابي كبير على إبداع الموظف والابتكار التنظيمي، ولم يَأثر بعد الاعتبارات الفردية على إبداع الموظف والابتكار التنظيمي.

وأخيراً قامت دراسة (Udin et al, 2020) باستخدام الأساليب النوعية والكمية بهدف توضيح وتوحيد وجهات النظر للقيادة التحويلية لتحسين أداء الموظف، وقامت بفحص أفضل الدراسات التي درست القيادة التحويلية في الشركات الكبرى بالبلدان المتقدمة (آسيا : أندونيسيا، والغرب) خاصة خلال العقود الأخيرة ما بين عامي 2010 و 2020 وكشفت هذه الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية مهم جداً في التأثير على الإبداع والأداء، ومناسب لتحديد الفرص الجديدة، وتطوير الكفاءات والجدارات في المنظمات، وقيمتهم، وكننتيجة لذلك يزيد المستوى المتوقع للرضا الوظيفي.

ثامناً: مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية: عرفها (Meria et al, 2022, 85) بأنها هي القدرة على العمل بفعالية في ظل البيئة المتغيرة وكذلك دعم أنشطة الاستغلال والاستكشاف.
التغيير المؤسسي: يعرفها (بكه، 2023) بأنها مزيج من الخبرة التنظيمية والفتنة العملية والمعرفة التقنية التي تتيح للمؤسسة بالتكيف مع القوى الخارجية.

المبحث الثاني: الإطار النظري:

أولاً: القيادة التحويلية:

ويشير (Childers, 2009) أن أول من تناول مصطلح القيادة التحويلية عام 1973م وعرفها بأنها قيادة إبداعية مؤثرة بأسلوب قيادي يتشارك فيه القادة والتابعون في رفع مستويات التحفيز والأخلاق، فالقادة التحويليين يدركون جيداً الحاجة إلى التغيير بخلق رؤية جديدة ودعمها (إمام، 2019).

ويُعد (Burns, 1978) أول من نظر للقيادة التحويلية Transformational Leadership وتعد تلك النظرية تحول من النظريات التي تركز على القائد إلى النظريات التي تركز على عملية القيادة.

ويرى (Bass, 1997) أن نظرية القيادة التحويلية واحدة من أقوى نظريات القيادة تأثيراً خلال العقود القليلة الماضية. ويرى أيضاً أن القيادة التحويلية هي عملية استنارة التابعين لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات من خلال تغيير اتجاهات ومعتقدات وقيم

التابعين، ويرى أن القائد التحويلي يتبنى رؤية واضحة ولديه قدرة على ترويح تلك الرؤية بين تابعيه ويستطيع القيام بدور المثل الأعلى لهم، كما أنه يستطيع إقناع تابعيه بتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح مصالح المنظمة.

ثانياً: التغيير المؤسسي:

إن إحداث عمليات التغيير في منظمات الأعمال تكون ضمن مدخلين؛ فإما أن يكون التغيير مخطط يهدف إلى تحقيق التطوير التنظيمي في المنظمة، أو أن يكون التغيير مفاجئ واضطراري يهدف إلى تكيف المنظمة مع الظروف المحيطة بها، وقد يتم إحداث التغيير في المدخلين معاً، وفي نفس الوقت، حسب الحاجة إلى إحداث التغيير في المنظمة، وبذلك فإن أهداف التغيير تتدرج في اتجاهين؛ الأول العمل على تعزيز مقدرة المنظمة، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرسومة لها، والثاني منح العاملين فرصة إظهار ما يمتلكونه من طاقات إنتاجية (Pattanayak & Mishra, 1999).

يفحص التغيير المؤسسي العملية التي تقوم من خلالها شركة أو منظمة بتغيير إجراءات التشغيل أو التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي أو الهيكل العام أو الاستراتيجيات، بالإضافة إلى عواقب تلك التغييرات. عادة ما تسبب التأثيرات الخارجية أو الداخلية أو تؤدي إلى تغيير مؤسسي. يجب أن تتغير الشركات الصغيرة من أجل التنافس مع الشركات الكبيرة (Stouten et al, 2018).

يجب أن يتعلموا أيضاً أن يزدهروا في مثل هذا الوضع. عندما يدخل منافس أصغر وأكثر ابتكاراً السوق، يجب على المنافسين الكبار التكيف بسرعة. يجب على الشركة البحث عن طرق لتحسين كفاءتها من أجل تجنب التخلف عن الركب أو البقاء في صدارة منافسيها. يجب أن تهدف أيضاً إلى أن تكون أكثر فعالية من حيث التكلفة في عملياتها (Revenio, Jalagat, 2016).

تحديد أنواع التغيير المؤسسي هو أكثر أنواع الابتكار المعاصر في الإدارة وتحتاج المنظمة إلى أن تأخذ في الاعتبار تلك التغييرات التي تنطوي على إعادة التنظيم أو إضافة إلى منتجات أو خدمات جديدة تقدم. حددت شركة The Authenticity Consulting, LLC (2012) أنواعاً رئيسية من التغيير المؤسسي. التغيير على مستوى المنظمة مقابل تغيير النظام الفرعي، والتغيير التحويلي مقابل التغيير التدريجي، والتغيير التحويلي مقابل التغيير التدريجي، والتغيير العلاجي مقابل التغيير التتموي. تم استخدام

الشيء نفسه في دراسات، وبالتالي التحقق من نوع التغيير المؤسسي السائد في العديد من المنظمات (H.P.N.I. Kumarasinghe, and H.K.T. Dilan, 2021, p. 49)

المبحث الثالث: المنهج وإجراءات البحث:

يتناول هذا الجزء وصفاً للطريقة والإجراءات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة الحالية، متضمناً منهج البحث وعينته، وأداة البحث وصدقها وثباتها، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في عملية التطبيق، بالإضافة إلى الأساليب والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

أولاً: أدوات البحث وإجراءاتها:

أ- منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لأغراض البحث، كما قام الباحث بإعداد استبانة للتعرف على أثر القيادة على التغيير المؤسسي.

ب- عينة البحث الاستطلاعية:

حيث تكونت العينة الاستطلاعية من (50) من الصناعات التحويلية، الخدمات المالية، تجارة التجزئة الخدمات اللوجستية، التعليم، الرعاية الصحية

ج- عينة البحث الأساسية:

تكونت عينة البحث الحالي من (134) من العاملين في الصناعات التحويلية، الخدمات المالية، تجارة التجزئة الخدمات اللوجستية، التعليم، الرعاية الصحية وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، والجدول رقم (1)، (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية%
1	ذكور	83	61.9%
2	إناث	51	38.1%
3	الإجمالي	134	100%

ينتضح من الجدول (1) أن عينة الدراسة (83) من الموظفين الذكور بنسبة قدرها (61.9%) بينما سجلت الإناث عدد (51) بنسبة قدرها (38.1%).

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية%
1	بكالوريوس	68	50.7%
2	ماجستير	35	26.1%
3	دكتوراه	31	23.1%
	الإجمالي	134	100%

يتضح من الجدول (2) أن عينة الدراسة (68) من حملة البكالوريوس بنسبة قدرها (50.7%) بينما سجلت حملة الماجستير عدد (35) بنسبة قدرها (26.1%) وحملة الدكتوراه (31) بنسبة 23.1%.

أداة البحث: استبانة التعرف على أثر القيادة على التغيير المؤسسي:

لتحقيق الهدف من البحث قام الباحث بأعداد استبانة بعد الاطلاع على الادبيات النظرية الخاصة بمجال الدراسة والدراسات السابقة، وذلك لان الاستبانة من الأدوات الشائعة في البحوث التربوية حيث يستخدمها الباحثون للحصول على حقيقة الوضع القائم بالفعل واجراء البحوث التي تتعلق بالاتجاهات والآراء

وترجع مبررات اختيار أداة الاستبيان الى ما يلي:

- مناسبة لطبيعة البحث الحالي
 - إمكانية توزيعها على اعداد كبيرة من المفحوصين والذين يعيشون في مناطق جغرافية متباعدة.
 - يسهل توزيعها وادارتها وتحليل نتائجها
 - توفير كثير من النفقات والجهد على الباحث
- وقد طور الباحث أداة البحث وهي عبارة عن استبانة مكونة من اربعة محاور تغطي (23) عبارة (ملحق رقم 2)، حول أثر القيادة على التغيير المؤسسي، حيث قام بتطويرها لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات التالية:
- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
 - 2- الاستعانة ببعض النماذج السابقة للاستبانة.
 - 3- اختيار البنود الملائمة واستبعاد البعض الآخر لتجنب الإطالة أو التكرار.
 - 4- تعديل بعض البنود لتلائم أثر القيادة على التغيير المؤسسي.

وقد تكونت الأداة من قسمين:

القسم الأول: تكون من ثلاث متغيرات شملت النوع، والعمر، والمستوى الدراسي والمتغير التابع هو أثر القيادة على التغيير المؤسسي.

القسم الثاني: اشتمل على (23) عبارة تشمل أثر القيادة على التغيير المؤسسي واعتمدت الدراسة على متدرج خماسي وفقاً لطريقة ليكرت كالاتي: درجة "موافق بشدة" وتمثل (5) موافق وتمثل (4) درجتان، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)

أولاً: صدق استبانة أثر القيادة على التغيير المؤسسي:

الصدق الظاهري:

حيث تم تصميم الاستبانة بطريقة تضمن الصدق الظاهري من خلال التوضيح لتعليمات الاستبانة وصياغة أسئلة الاستبانة بأسلوب سهل والفاظ واضحة لا تحتمل أكثر من معنى، وتشمل العبارة الواحدة فكرة واحدة، ولا تستغرق الإجابة على عبارات الاستبانة الى وقت طويل ومجهود كبير، و تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وذوى الخبرة في المجال وعددهم (5) متخصصين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التجارة تخصص إدارة الأعمال ملحق (2)، وذلك للتحقق من مدى وضوح العبارات وانتماء كل منها للمحور الذي تتبعه ومدى تغطية محاور الاستبانة للهدف منه، وقد التزم الباحث بإجراء التعديلات والملاحظات التي أبدتها المحكمون.

ثبات الاستبانة:

تم حساب الثبات باستخدام طريقة الفا كرونباخ للاستبانة وجتمان للتجزئة النصفية، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات الاستبانة.

جدول (3) يوضح معاملات الثبات للاستبانة

مسلسل	الاستبانة	عدد العبارات	معامل الفا للثبات	معامل جتمان للثبات
1	أثر القيادة على التغيير المؤسسي	23	0.895	0.875

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات (0.875 - 0.895) مرتفعة للاستبانة ككل مما يشير إلى الوثوق بنتائج الاستبانة.

وفى ضوء ما سبق من آليات مختلفة لتقنين أداة البحث والاطمئنان على مدى صلاحيتها للاستخدام، فقد تم التوصل في النهاية الى صورة مقننة للاستبانة والتي تم عرضها على عينة البحث.

إجراءات تطبيق اداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قام الباحث بعدة إجراءات حتى يتسنى له تطبيق الاستبانة وتمثلت في:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- توزيع الاستبانة على الفئة المستهدفة، ثم جمعها.
- إجراء التحليل الإحصائي المناسب، والخروج بالنتائج والتعليق عليها.
- إعداد التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء هذه النتائج.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الحاسب الآلي بإدخال بيانات الدراسة بواسطة البرنامج الإحصائي المعروف بـ (SPSS- V.17) أي (Statistical Package for Social Science)، وفي سبيل تحليل بيانات الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع أهداف الدراسة، ومنهجها، وهي:

1- التكرارات، والنسب المئوية الخاصة بكل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك للتعرف على آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على أثر القيادة على التغيير المؤسسي، وتحديد الأسباب المختلفة التي تبرر إجابات المبحوثين، وتقديم وصفاً أكثر تفصيلاً لهذه المعايير.

2- الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة، والذي يعطى بالمعادلة

التالية:

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{5 \times \text{تكرار موافق بشدة} + 4 \times \text{تكرار موافق} + 3 \times \text{تكرار}$$

$$\text{محاييد} + 2 \times \text{تكرار غير موافق} + 1 \times \text{تكرار غير موافق بشدة}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

مجموع التكرارات

3- حساب (كا²) لمعرفة الدلالة الإحصائية لعبارات الاستبانة بالنسبة لجميع أفراد عينة الدراسة، أي للتحقق من وجود اختلافات ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ومدى جوهرية هذه الاختلافات

4- معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون)؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

5 - معامل α ألفا كرونباخ ((Alpha Cronbach؛ لتحديد درجة ثبات الاستبانة. ولغايات التحليل الإحصائي للنتائج فقد تم اعتماد المعيار التالي:

الوصف	مدى المتوسطات	الوزن النسبي
موافق بشدة	من 4.2 - 5	84 - 100%
موافق	من 3.40 - 4.19	68 - 83.8%
محايد	من 2.60 - 3.39	52 - 67.8%
غير موافق	من 1.80 - 2.59	36 - 51.8%
غير موافق بشدة	من 1 - 1.79	20 - 35.8%

ثانياً: نتائج البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على " أثر القيادة على التغيير المؤسسي". ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للكمبيوتر ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلته وفرضياتها.

أولاً: النتائج المتعلقة (بتقييم القيادة التحويلية): والذي يتعلق بالسؤال التالي:

" ما تقييم القيادة التحويلية؟

وللإجابة على السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات محور تقييم القيادة التحويلية، واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة تحقق تقييم القيادة التحويلية، وبوضوح جدول (4) النتائج كما يلي:

جدول (4) المتوسط والوزن النسبي، وقيمة كا² ومستوى دلالتها لعبارات تقييم القيادة التحويلية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب	كا	
1	يمتلك القائد رؤية واضحة وقابلة للتحقيق للمستقبل.	ك	39	64	15	14	2	3.92	78	0.97	2	**91.44
		%	29.1	47.8	11.2	10.4	1.5					
2	يخلق القائد رؤية مشتركة للمستقبل تلهم الآخرين للانضمام إليها.	ك	28	69	17	20	0	3.78	76	0.94	4	**52.09
		%	20.9	51.5	12.7	14.9	0					
3	يلهم القائد الآخرين لتحقيق أهداف أعلى مما كانوا يعتقدون أنهم قادرون عليه.	ك	28	61	15	24	6	3.60	72	1.13	5	**65.32
		%	20.9	45.5	11.2	17.9	4.5					
4	يحفز القائد الآخرين على الأداء العالي.	ك	44	71	7	11	1	4.08	82	0.87	1	**132.71
		%	32.8	53.0	5.2	8.2	0.7					
5	يشترك القائد الآخرين في عملية صنع القرار.	ك	39	64	6	19	6	3.82	76	1.13	3	**91.74
		%	29.1	47.8	4.5	14.2	4.5					
6	يركز القائد على تطوير القدرات والمهارات لدى الآخرين.	ك	12	40	17	41	24	2.81	56	1.28	9	**26.07
		%	9.0	29.9	12.7	30.6	17.9					
7	يتواصل القائد بوضوح وفعالية مع الآخرين.	ك	15	40	23	42	14	3.00	60	1.22	6	**26.97
		%	11.2	29.9	17.2	31.3	10.4					
8	يبنى القائد علاقات ثقة واحترام مع الآخرين.	ك	13	39	13	44	25	2.78	56	1.31	10	**30.92
		%	9.7	29.1	9.7	32.8	18.7					
9	يعزز القائد التعلم والنمو الشخصي للآخرين.	ك	16	35	18	46	19	2.87	57	1.28	7	**25.77
		%	11.9	26.1	13.4	34.3	14.2					
10	يخلق القائد بيئة عمل داعمة ومجزية.	ك	14	36	21	43	20	2.85	57	1.26	8	**22.04
		%	10.4	26.9	15.7	32.1	14.9					

**دالة عند مستوى 0.01، *دالة عند مستوى 0.05

باستقراء نتائج الجدول السابق وُجد أن:

ومن خلال استعراض جدول (4) الخاص "بتقييم القيادة التحويلية"، يتضح أن:

* متوسط الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني "بتقييم القيادة التحويلية"

=3.35 ووزن نسبي (67%) وهي تمثل درجة موافقة متوسطة (محايد)، أي أن تقييم القيادة التحويلية متوسطة.

* أما بالنسبة لأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني " بتقييم القيادة التحويلية " والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، فإنه من خلال استعراض الجدول السابق رقم (4) يتضح أن:

جاءت العبارة رقم (4) " يحفز القائد الآخرين على الأداء العالي. في الترتيب الأول، يليها العبارة رقم (1) " يمتلك القائد رؤية واضحة وقابلة للتحقيق للمستقبل. " في المرتبة الثانية، وجاءت العبارة رقم (5) " يشارك القائد الآخرين في عملية صنع القرار. " في المرتبة الثالثة، وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (8) " لا يستطيع فهم الأدب العربي والشعر. "، يسبقها العبارة رقم (8) التي ننص على " يبني القائد علاقات ثقة واحترام مع الآخرين. "

* وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ أن:

من خلال استعراض جدول رقم (4) يتضح من قيمة χ^2 أن العبارات (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ولصالح الموافقة، والعبارات (7 ، 8 ، 9 ، 10) دالة عند مستوى (0.01) ولصالح عدم الموافقة أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة نحو تقييم القيادة التحويلية، مما يؤكد أهمية تقييم القيادة التحويلية، وهو ما يتفق مع الإطار النظري للدراسة وكذلك نتائج الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية التعرف على تقييم القيادة التحويلية.

ثانياً: النتائج المتعلقة (تقييم أثر القيادة التحويلية): والذي يتعلق بالسؤال التالي:

" ما تقييم أثر القيادة التحويلية؟"

وللإجابة على السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات لمحور تقييم أثر القيادة التحويلية، واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة تحقق تقييم أثر القيادة التحويلية، ويوضح جدول (5) النتائج كما يلي:

جدول (5) المتوسط والوزن النسبي، وقيمة كا² ومستوى دلالتها لعبارات تقييم أثر القيادة التحويلية.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الوزن النسبي %	المعيار الإحصائي	الترتيب	كا ²
1	تساعد القيادة التحويلية على تحقيق التغييرات الاستراتيجية في المنظمة.	ك	39	77	10	8	4.09	82	0.77	2	**93.28
		%	29.1	57.5	7.5	6	0				
2	تساعد القيادة التحويلية على تحقيق التغييرات التشغيلية في المنظمة.	ك	35	65	20	13	3.89	78	0.92	5	**90.62
		%	26.1	48.5	14.9	9.7	0.7				
3	تساعد القيادة التحويلية على تحسين أداء المنظمة.	ك	36	64	23	11	3.93	79	0.87	4	**46.35
		%	26.9	47.8	17.2	8.2	0				
4	تساعد القيادة التحويلية على تحسين رضا الموظفين عن العمل.	ك	35	72	16	11	3.97	79	0.84	3	**68.56
		%	26.1	53.7	11.9	8.2	0				
5	تساعد القيادة التحويلية على تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية.	ك	49	69	7	9	4.17	83	0.81	1	**83.67
		%	36.6	51.5	5.2	6.7	0				

* * دالة عند مستوى 0.01، * دالة عند مستوى 0.05

باستقراء نتائج الجدول السابق وُجد أن:

ومن خلال استعراض جدول (5) الخاص " بتقييم أثر القيادة التحويلية "، يتضح

أن:

* متوسط الأهمية النسبية لعبارات المحور الثالث " تقييم أثر القيادة التحويلية" =

3.23 ووزن نسبي (74 %) وهي تمثل درجة موافقة، أي أن توجد تأثيرات ثقافية

واجتماعية.

* أما بالنسبة للأهمية النسبية لعبارات المحور الثالث " التأثيرات الثقافية والاجتماعية" والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، فإنه من خلال استعراض الجدول السابق رقم (5) يتضح أن:

جاءت العبارة رقم (5) " تساعد القيادة التحويلية على تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية." في الترتيب الأول، يليها العبارة رقم (1) " تساعد القيادة التحويلية على تحقيق التغييرات الاستراتيجية في المنظمة." في المرتبة الثانية، وجاءت العبارة رقم (4) " تساعد القيادة التحويلية على تحسين رضا الموظفين عن العمل." في المرتبة الثالثة، وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (2) " تساعد القيادة التحويلية على تحقيق التغييرات التشغيلية في المنظمة."، يسبقها العبارة رقم (3) التي تنص على " تساعد القيادة التحويلية على تحسين أداء المنظمة."

* وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ أن:

من خلال استعراض جدول رقم (5) يتضح من قيمة χ^2 أن كل عبارات المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ولصالح الموافقة أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة نحو تقييم أثر القيادة التحويلية، مما يشير إلى دورها الكبير في التأثير على التغيير المؤسسي في بيئات الأعمال المتغيرة، وهو ما يتفق مع الإطار النظري للدراسة وكذلك نتائج الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية تقييم أثر القيادة التحويلية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة (بالتغيير المؤسسي): والذي يتعلق بالسؤال التالي:

" ما التغيير المؤسسي؟"

وللإجابة على السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات لمحور التغيير المؤسسي، واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة تحقق التغيير المؤسسي، ويوضح جدول (6) النتائج كما يلي:

جدول (6) المتوسط والوزن النسبي، وقيمة χ^2 ومستوى دلالتها لعبارات التغيير المؤسسي.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المتوسط	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب	كا 2
1	تواجه المنظمة تغييرات مستمرة في بيئتها الخارجية.	30	71	21	12	3.88	78	0.85	5	**60.80
		22.4	53	15.7	9					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب	كا
2	تسعى المنظمة إلى تحقيق التغييرات الاستراتيجية والتشغيلية.	33	74	15	11	1	3.94	79	0.86	4	**123.91
3	يشارك الموظفون في عملية التغيير بشكل فعال.	30	79	16	9	0	3.97	79	0.78	2	**89.22
4	يتم تنفيذ التغييرات في المنظمة بنجاح.	32	78	13	10	1	3.98	80	0.84	1	**141.29
5	أدت التغييرات إلى تحسين أداء المنظمة.	33	70	24	7	0	3.96	79	0.79	3	**63.43

**دالة عند مستوى 0.01، *دالة عند مستوى 0.05

باستقراء نتائج الجدول السابق وُجد أن:

ومن خلال استعراض جدول (6) الخاص "بالتغيير المؤسسي"، يتضح أن:

* متوسط الأهمية النسبية لعبارة المحور الرابع "التغيير المؤسسي" = 3.94

ويوزن نسبي (79 %) وهي تمثل درجة موافقة، أي أن التغيير المؤسسي له أهمية كبيرة في تطوير القيادة التحويلية في بيئات الأعمال المتغيرة.

* نسبة الموافقة على كل عبارات المحور الرابع موافقة: وحصلت على موافقة

وينسب مئوية تراوحت بين من (78 - 80 %)، وكانت أعلاها العبارة رقم (4) " يتم تنفيذ التغييرات في المنظمة بنجاح " بنسبة 80%.

* أما بالنسبة للأهمية النسبية لعبارة المحور الرابع " التغيير المؤسسي" والتي

يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، فإنه من خلال استعراض الجدول السابق رقم (6) يتضح أن:

جاءت العبارة رقم (4) " يتم تنفيذ التغييرات في المنظمة بنجاح " في الترتيب

الأول، يليها العبارة رقم (3) " يشارك الموظفون في عملية التغيير بشكل فعال." في المرتبة

الثانية، وجاءت العبارة رقم (5) "أدت التغييرات إلى تحسين أداء المنظمة." في المرتبة

الثالثة، وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (1) " تواجه المنظمة تغييرات مستمرة في

بيئتها الخارجية.، يسبقها العبارة رقم (2) التي تنص على " تسعى المنظمة إلى تحقيق التغييرات الاستراتيجية والتشغيلية."

* وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ أن:

من خلال استعراض جدول رقم (6) يتضح من قيمة χ^2 أن كل عبارات المحور الرابع دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ولصالح الموافقة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة نحو التغيير المؤسسي مما يشير إلى أهميتها، وهو ما يتفق مع الإطار النظري للدراسة وكذلك نتائج الدراسات السابقة.

رابعاً: النتائج المتعلقة (بالتحديات التي تواجه تطوير القيادة التحويلية): والذي يتعلق بالسؤال التالي:

" ما التحديات التي تواجه تطوير القيادة التحويلية؟"

وللإجابة على السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات لمحور التحديات التي تواجه تطوير القيادة التحويلية، واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة تحقق التحديات التي تواجه تطوير القيادة التحويلية، ويوضح جدول (7) النتائج كما يلي:

جدول (7) المتوسط والوزن النسبي، وقيمة χ^2 ومستوى دلالتها لعبارات التحديات التي تواجه تطوير القيادة التحويلية.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب	كا 2
1	لا تمتلك المنظمة الموارد اللازمة لتدريب وتأهيل القادة على مهارات القيادة التحويلية.	39	64	15	14	2	3.92	78	0.97	2	**91.44
		29.1	47.8	11.2	10.4	1.5					
2	يواجه القادة التحوليون مقاومة من قبل أعضاء المنظمة الذين اعتادوا على الأساليب القيادية التقليدية.	44	71	7	11	1	4.08	82	0.87	1	**132.71
		32.8	53.0	5.2	8.2	0.7					
3	لا توفر بيئة العمل في المنظمة الدعم الكافي للقيادة التحويلية.	39	64	6	19	6	3.82	76	1.13	3	**91.74
		29.1	47.8	4.5	14.2	4.5					

**دالة عند مستوى 0.01، *دالة عند مستوى 0.05

باستقراء نتائج الجدول السابق وُجد أن:

ومن خلال استعراض جدول (7) الخاص "بالتحديات التي تواجه تطوير القيادة التحويلية"، يتضح أن:

* متوسط الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني "التحديات التي تواجه تطوير القيادة التحويلية" = 3.94 وبوزن نسبي (79 %) وهي تمثل درجة موافقة جيدة (موافق)، أي أن التحديات التي تواجه تطوير القيادة التحويلية موجودة بالفعل.

* أما بالنسبة للأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني "التحديات التي تواجه تطوير القيادة التحويلية" والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، فإنه من خلال استعراض الجدول السابق رقم (7) يتضح أن:

جاءت العبارة رقم (2) "يواجه القادة التحويليون مقاومة من قبل أعضاء المنظمة الذين اعتادوا على الأساليب القيادية التقليدية." في الترتيب الأول، يليها العبارة رقم (1) "لا تمتلك المنظمة الموارد اللازمة لتدريب وتأهيل القادة على مهارات القيادة التحويلية." في المرتبة الثانية، وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (3) "لا توفر بيئة العمل في المنظمة الدعم الكافي للقيادة التحويلية."

*** وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ أن:**

من خلال استعراض جدول رقم (8) يتضح من قيمة χ^2 أن كل العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ولصالح الموافقة أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه تطوير القيادة التحويلية، مما يؤكد وجود التحديات التي تواجه تطوير القيادة التحويلية، وهو ما يتفق مع الإطار النظري للدراسة وكذلك نتائج الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية التعرف على التحديات التي تواجه تطوير القيادة التحويلية.

الخاتمة**أولاً: النتائج**

مما سبق عرضه من النتائج يتضح ما يلي:

- أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على التغيير المؤسسي.
- أن القيادة التحويلية تساعد على تحقيق التغييرات الاستراتيجية والتشغيلية في المنظمات.
- أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين أداء المنظمات.

ثانياً: توصيات البحث:

بناءً على نتائج هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تطوير القيادة التحويلية في المنظمات المصرية.
- الاهتمام بتدريب وتأهيل القادة على مهارات القيادة التحويلية.
- توفير بيئة عمل داعمة للقيادة التحويلية.

المراجع والمصادر**أولاً: المراجع العربية:**

- إمام، محمود السيد (2019م). "القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية"، *مجلة الاقتصاد والقانون جامعة محمد الشريف*، العدد الرابع، جامعة الجزائر: كلية الاقتصاد.
- بكرة (2023). مفهوم إدارة التغيير وأهمية إدارة التغيير المؤسسي في المنظمات وأهدافه وفوائده، متاح علي الرابط التالي: <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/>
- قهيري، فاطنة (2019م) "أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة زيان عاشور الجلفة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bicer, Can. (2021). Organizational Change and Development. In book: YÖNETİM – STRATEJİ – ORGANİZASYON: TEORİDE VE UYGULAMADA (pp.1-15) Publisher: Gazi Kitabevi.
- Buil, I., & Martínez, E., & Matute, J. (2019), "Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality", *International Journal of Hospitality Management*, 77, pp. 64-75.
- Childers, W. Harrison (2009), "Transformational leadership and its relationship to trust and behavioral integrity", Ph.D. Dissertation, San Francisco, California.

- Eliyana, A.& Ma'arif, S. & Muzakki. (2019), "Job satisfaction and organizational commitment TEMPEffect in teh transformational leadership towards employee performance", *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), pp. 144-150.
- H.P.N.I. Kumarasinghe, and H.K.T. Dilan (2021). *Organizational Change and Change Management, Contemporary Innovation in Management*, p. 49-69.
- Lee, J. Y. (2018), "The TEMPEffects of Job Characteristics on the Team Creativity of Distribution Companies: Moderating TEMPEffects of Transformational Leadership", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(4), pp. 161-172.
- Meria, L., Saukani, Prastyani, D., & Dudhat, A. (2022), "The Role of Transformational Leadership, and Self-Efficiency on Readiness to Change through Work Engagement", *Aptisi Transactions on Technopreneur ship (ATT)*, 4(1), pp. 78-89.
- Rita, M.& Payangan, O. R.& Rante, Y.& Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). "Moderating TEMPEffect of organizational citizenship behavior on teh TEMPEffect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance", *International Journal of Law and Management*, 60(4), pp. 953-964.
- Suong, H. T. T., & Dao, T. T. X. (2019), "The Impact of Leadership Styles on the Engagement of Cadres, Lecturers and Staff at Public Universities-Evidence from Vietnam", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), pp. 273-280.
- Udin, Udin & Riyadh, Hosam Alden & Dananjoyo, Radian (2020). "Transformational Leadership and Employee Performance: A Literature Review ", *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(9s), pp. 2291-2299.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.