

دور القيادة التحويلية فى بناء الاتجاهات نحو التغيير التنظيمى

دراسة تطبيقية على مديرى الادارة المحلية

دكتور

محمد عمري الشوادفى

استاذ ادارة الاعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

ملخص البحث

تتبع فكرة هذا البحث من أهمية التعرف على مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في المنظمات عند إجراء التغييرات التنظيمية وإلى أي مدى يمكن لهذه الخصائص أن تشكل الاتجاهات الايجابية نحو التغيير التنظيمي المستهدف وعليه فان هذا البحث يهدف الى دراسة وتحليل اثر خصائص القيادة التحويلية على تكوين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي عند المرؤوسين وتحديد القدرة التفسيرية لخصائص القيادة التحويلية في تكوين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي .

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة بالاعتماد على دراسة الحالة، وتم تطبيق البحث على العاملين في الادارة المحلية بمحافظة الشرقية حيث تم اختيار العينة من المستويات الادارية الثلاثة وتم تجميع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء المعدة لذلك خلال المقابلات الميدانية المتعمقة وخلصت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين خصائص القيادة التحويلية وبين الاتجاهات نحو التغيير ، كما توجد علاقة موجبة ومعنوية ارتباط بين خصائص القيادة التحويلية وجميع مكونات الاتجاهات نحو التغيير حيث جاءت جميع العلاقات موجبة عند مستوى معنوية ١% .

كما تبين النتائج انه يمكن تفسير الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي من خلال التعرف على خصائص القيادة التحويلية حيث يمكن التنبؤ بمستوى قبول التغيير التنظيمي بمعرفة مستوى توافر الخصائص التحويلية عند القيادة .

أولاً : موضوع البحث

تعمل المنظمات في عالم يسوده الكثير من التغييرات ويتطلب التعامل مع هذه التغييرات قادة تهتم بإدارة التغيير والقدرة على التعامل مع المتغيرات المفروضة على الأداء التنظيمي . وتتسم إدارة التغيير في المنظمات بالصعوبة والتعقيد بسبب تعدد وتعقد المكونات والعناصر الإنسانية والتنظيمية والبيئية التي تؤثر فيها وتتأثر بها ، ولهذا من الطبيعي الاعتراف بوجود قوى محتملة تقاوم التغيير المخطط وتسعى إلى منع حدوثه لأسباب مختلفة¹ .

إلا إن تبنى التغيير التنظيمي organizational change قد لا يقابل بالرضاء دائماً من قبل العاملين والمديرين في المنظمات وينتج عنه الكثير من المشكلات² وتتعدد اسباب عدم قبول التغيير وتتنوع الا ان الاتجاهات نحو التغيير من قبل العاملين تحتل الاهتمام الرئيسي . حيث يري Paul ان احد اسباب عدم قبول العاملين للتغييرات التنظيمية المستهدفة تكمن في اتجاهات العاملين والتي هي انعكاس لعوامل نفسية وشخصية واجتماعية³ ويضيف Karen وزملائه⁴ إلى أن أهم أسباب فشل التغيير التنظيمي يرجع الى عدم الاستعداد وعدم التقبل للتغيير

و يعد التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير أساس النجاح في إدارة التغيير وتقاديا لفشله حيث توصلت دراسة Christina⁵ إلى أهمية الكشف عن اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في المراحل التي تسبق إدخال التغيير وذلك في إطار التهيئة المبدئية لقبول التغيير والعمل على تعزيز الاتجاهات الايجابية وتغيير وتعديل الاتجاهات السلبية نحو التغيير حيث يتوقف

-
- 1 Kouzes,J.M. & Posner B.Z. **The leadership challenge** (3Ed , New jerssy : Bass , CA. 2002)
 - 2 Worrall L., Cooper C.L. , "The quality of working life ;the 1997 survey of managers changing Experiences :institute of management" London 1997 pp33-37
 - 3 Paul C. Nutt " Implications for Organizational change in the structure process duality " **Research in organizational change and development** Vol. 14 ,. Pp 147-193
 - 4 Karen S. .& gordin C "The Relative Effect of Change Drivers in large-scale organizational change : An empirical study " " **Research in organizational change and Development** , Vol. 14, 2003 Pp.99-146
 - 5 Christina K.,Strukman, F.& J. Yammarino " Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors " **Research in organizational change and Development** , Vol. 14, 2003 Pp.1-50 -

نجاح المنظمات فى تنفيذ التغييرات على قدرتها على التأقلم والتكيف - وبشكل مستمر - مع التغييرات فى بيئتها¹

ويحتاج التغيير الى قادة إداريين لديهم القدرة على ادارة التغيير وتتوافر لديهم مهارات التعامل مع المشكلات الفنية والإنسانية الناجمة عن التغيير² حيث تؤكد دراسة Julian & Stiphen³ انه يجب أن يتوافر فى هؤلاء القادة القدرة على التأثير والحماس والالتزام بالتغيير والتعرف على اساليب تنفيذه . ويعتبر Francisco⁴، أن الخطوة الأولى فى إحداث التغيير هو كسب تأييد الادارة العليا وذلك لأنهم أصحاب القرار الاستراتيجي فى تبني المنهج الجديد من عدمه.

ولقد أثار مفهوم القيادة جدلا كبيرا حول دورها فى إحداث التغيير وما هى اهم الجوانب الأكثر تأثيرا فيها ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقدين الماضيين .

و تعد القيادة التحويلية احد الأنماط القيادية التى تناولها الفكر الادارى والتي ظهرت فى سبعينيات القرن الماضي على يد Burns⁵ والذي أكد على أن عملية التغيير تحتاج الى قيادة تحويلية تحفز المرؤوسين وتبتكر الحلول لتحل محل القيادة التقليدية التى تعتمد على تبادل المنافع والمصالح بينها وبين المرؤوسين .⁶ حيث تلعب خصائص القيادة التحويلية دورا رئيسيا فى تقبل التغيير وتخفيض معدل مقاومة .⁷

1 Greasler ,k , Wosteon P. & shilp p. " The impact of organizational change on public sector employees implementing the UK Governments ,back to work , program " **Employee relation**, Vol.31 n0.4 2007 p384

2 Robert J., taormina " Interrelating leadership behaviors organizational socialization and organizational culture " **Leadership & Organization Development Journal** Vol. 29, issue 1 ,2008, Pp.85-102

3 Julian Rann dall ,Stephen Procter " ambiguity and ambivalence : senior managers, accounts of organizational change in restructured government department " **journal of organizational change management** , Vol 21 , Issue 6, 2008 Pp 686-700

4 Francisco G, R. Rico & alcover A." Change oriented leadership , satisfaction and performance in work groups : effects of team climate and group potency" **journal of managerial psychology** Vol . 20, NO. 3/4/ 2005 Pp. 312- 328

4 Burns,J.M. **Leadership** (Harper .neyw york 1997 Pp.123)

5 Kim, j. Eun " A structural Model analysis of transformational leadership and resistance toward change in flouncing openness to organizational change mediated through self efficacy " centered on hotel employees " **Korean Journal of hospitality Administration** : Vol. ,19 , No. 5 , 2010 Pp 119-134

وتعتمد المنظمات المصرية على مواجهة التحولات العالمية باختيار قياداتها بمواصفات خاصة حيث تم اصدار العديد من القرارات التي تتيح لهذه المنظمات حرية اختيار قياداتها من خلال المسابقات . ولا شك أن الاعتماد على خصائص القيادة التحويلية يتيح لهذه المنظمات القدرة على مواجهة هذه التحديات وذلك من خلال صناعة الاتجاهات المؤيدة للتغيير

ولقد عمدت وزارة التنمية المحلية الى ادارة التغيير لديها بالاعتماد على اختيار قيادات الإدارة المحلية لتنفيذ السياسات العامة للدولة والمفترض فيها القدرة على التغيير لمواجهة التحولات التي يمر بها المجتمع . و في كثير من الأحيان يتم تعيين قياداتها من خارج العاملين في الإدارة المحلية حيث لا يشترط إن تكون القيادات من العاملين في وزارة التنمية المحلية - فقد بلغت نسبة القيادات التي تم اختيارها من خارج الادارة المحلية أكثر من ٧٠% - بحجة أن هذه القيادات قادرة على إحداث التغيير و تتصف بمواصفات قيادية خاصة يمكن من خلالها إحداث التغيير في الإدارة المحلية^١ وبالرغم من أن معظم القيادات قد تم اختيارها من خارج الإدارة المحلية، إلا أن المتابع يلاحظ عدم نجاح هذه الأجهزة في تقديم خدمات بالشكل المرضي للعلاء فضلا عن مقاومة الكثير من العاملين لهذه التغييرات والتشكيك فيها والتقليل من عدم جدواها^٢

ولقد اثار هذا الوضع سؤالا بحثيا وهو اذا كان اختيار القيادات في الادارة المحلية قد تم وفق معايير اهمها القدرة على احداث التغييرات فلماذا لم يحدث المستهدفة ؟

وعليه فان فكرة هذا البحث تنبع من أهمية التعرف على مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في الادارة المحلية عند إجراء التغييرات التنظيمية والى اى مدى يمكن لهذه الخصائص أن تشكل الاتجاهات الايجابية نحو التغيير التنظيمي المستهدف حيث تواجه الادارة المحلية تحديات وتحولات كثيرة الأمر الذي فرض عليها ضرورة إجراء تعديلات في الهياكل والسلوكيات والنظم حتى يمكنها أن تقدم خدماتها بما يتواءم مع سياسات الخصخصة والتحول نحو اقتصاديات السوق . ولهذا فان القصد من هذا البحث هو الإجابة على الأسئلة التالية :-

• ما مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية عند المديرين والمسئولين في الادارة المحلية ؟

• وما هي اتجاهات المديرين في الادارة المحلية نحو التغيير التنظيمي ؟

١ - مقابلة ميدانية مع أمين عام وزارة التنمية الإدارية
٢ - مقابلات ميدانية متعمقة مع بعض رؤساء المدن والوحدات المحلية

- وما هي علاقة خصائص القيادة التحويلية بالاتجاهات نحو التغيير ؟
- إلى أى مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر فى اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي؟
- وهل هناك فروق بين المديرين فى الادارة المحلية نحو التغيير التنظيمي باختلاف المستوى الادارى والاختلاف فى مستوى التعليمي والاختلاف فى الخبرة الإدارية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين خصائص وسمات القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير ؟
- وهل يمكن التنبؤ بمستوى قبول التغيير التنظيمي اذا توافرت معلومات عن خصائص القيادة التحويلية ؟
- ما هي القدرة التفسيرية لخصائص القيادة التحويلية على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

ثانيا : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من النقاط التالية

١. تعاني النظم الادارية والسياسية فى الدول العربية تغييرات واحداث كثيرة خلال الفترة الاخيرة حيث يشهد العالم العربى بصفة عامة - ومصر بصفة خاصة - تغييرات جوهرية فى كافة جوانب الحياة . وتعتبر دراسة العوامل المسببة لبناء الاتجاهات نحو التغيير ضرورة فى هذا الوقت . ومن ثم ، فان تناول هذه الدراسة لدور القيادة فى بناء الاتجاهات نحو التغيير يعد استجابة للبيئة المحيطة ويساعد المخططين لادارة التغيير على تحديد دور القيادة فى التغيير
٢. يتناول هذا البحث موضوع القيادة التحويلية وهو يعد من الموضوعات المهمة التى ظهرت فى العقود الثلاثة الأخيرة ولقد حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بدراسة السلوك القيادي فى المنظمات وذلك لان تقدم المجتمعات وتطورها يتوقف على مدى توافر قيادات تؤمن بالتغيير وتحدد اتجاهه وتخطط له وترسم سياساته وتحفز وتشارك المرؤسين فى هذا التغيير
٣. يعتبر التعرف على اتجاهات المديرين نحو التغييرات التنظيمية التى تحدث مؤشرا ذا أهمية كبيرة للكشف عن استعداد هؤلاء المديرين للقيام بالتغيير واخذ زمام المبادرة فيه

والعمل على تحقيق خطة التغيير وبرامجه والعمل على تحقيق النجاح له . وهذا ، يعتبر خطوة اساسية فى إحداث التغيير

٤ . يساعد هذا البحث على وقوف المسؤولين فى الادارة المحلية على اتجاهات قادة الادارة المحلية نحو التغيير التنظيمى وذلك كخطوة مهمة من اجل تطوير الاتجاهات الايجابية وتعزيزها ومعالجة الاتجاهات السلبية وتغييرها

٥ . ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة إنها تربط بين خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمى ، وذلك من خلال توضيح العلاقة بين مدى توافرها عند المدير واثر ذلك على تكوين الاتجاهات الايجابية نحو التغيير التنظيمى المخطط او المستهدف عند المرؤسين و التابعين وذلك حتى يمكن تحديد اثر القيادة فى بناء وتكوين الاتجاهات عند المرؤوسين

٦ . تتبع أهمية هذه الدراسة - ايضا - من طبيعة القطاع التى تطبق عليه وذلك لأنها تتناول مديري الادارة المحلية ولا يخفى على الباحثين والدارسين فى مجال إدارة الاعمال من المشكلات التى تواجه هذه المنظمات . كما ان هذه المنظمات تحتاج أكثر من غيرها الى تعديل الاتجاهات للمرؤوسين نحو التغييرات التنظيمية المستهدف القيام بها وإحداث التغييرات الايجابية مما يحقق إشباع المواطنين ويحقق توقعاتهم وأمالهم فى حل مشاكلهم ٧ . أن التعرف على اتجاهات القادة الإداريين نحو التغيير تساهم فى صناعة التخطيط السليم للتغيير - كما إنها تستطيع من خلال الجهود التى تبذلها تغيير اتجاهاتهم او تعديلها او تصحيحها وان تهيئ الظروف الملائمة وتكسب تعاون هؤلاء القادة المحليين حتى تواجه التغيير فى المسار الايجابي والصحيح

٨ . كما تتبع أهمية البحث من أهمية موضوع ادارة التغيير التنظيمي حيث يعد التغيير التنظيمى احد القضايا الرئيسية فى مجال السلوك التنظيمى الذى يحظى باهتمام الباحثين فى هذا المجال باعتبارة احد المحاور الأساسية التى تهيئ السلوك وتتبنى التفاعل مع التغييرات فى البيئة المحيطة أن دراسة التغيير التنظيمي تساعد فى إعادة رسم السياسات للأجهزة وما قد يترتب عليه من التنمية والإصلاح والتطور للوصول لمستوى أفضل من اداء الخدمات

٩. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت اتجاهات المرؤوسين فى الحكم المحلى نحو التغيير التنظيمى ومدى تأثيرها بسمات وخصائص القيادة التحويلية وذلك لأن معرفة اتجاهات العاملين فى الحكم المحلى نحو التغيير التنظيمى يعتبر مؤشرا ذا أهمية كبيرة للكشف عن استعداد هؤلاء للقيام بالتغيير واخذ زمام المبادرة فيه والعمل على إنجاحها وهى الخطوة الأهم فى إحداث التغيير

١٠. تساعد هذه الدراسة على وقوف المسؤولين والمخططين فى الادارة المحلية على درجة توافر خصائص القيادة التحويلية لدى مديرى الادارة المحلية ومدى قدرة هذه الخصائص على تكوين اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمى وهو يعتبر خطوة جوهرية من اجل تعزيز الاتجاهات الايجابية والتخطيط السليم لتصحيح وتغيير الاتجاهات السلبية

ثالثا: الدراسات السابقة :-

لقد تناولت العديد من الدراسات العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمى وقد حاول الباحث تحديد اهم الدراسات فيما يلى :

١ - دراسة Northern 1991^١

استهدفت هذه الدراسة تحديد اهم العوامل التى تؤثر على التغيير التنظيمى وذلك من خلال تحليل العوامل التاريخية والبيوجرافية والاجتماعية التى تؤثر على التغيير فى المنظمة ، وقد تم تطبيق هذا البحث على المنظمات المتخصصة فى التعليم بالولايات المتحدة الامريكية وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :-

- ضرورة دراسة الاستعداد التاريخى للمنظمة على القدرة على التغيير وذلك من خلال دراسة العوامل التاريخية والاجتماعية فى المؤسسة
- ضرورة الاعتراف بالاعتماد المتبادل بين العوامل التاريخية والبيوجرافية والاجتماعية ومدى القدرة على التكيف لاجراء اى تعديل

1 Northern ,Teresa " Historical biographical and social factors that influence and educational organizations under going change ; organizational change school improvement ,Dissertations Abstract international 53 no 02a 1991

- الاعتراف باهمية الهيكل التنظيمى حيث انه لايمكن ان يتم التغيير التنظيمى دون الاخذ فى الاعتبار طبيعة الهيكل والبناء التنظيمى وكيفية صناعة القرارات فى المنظمة

٢- دراسة Brogan 1992^١

عمدت هذه الدراسة الى تحديد مدى قدرة المعرفة على تحقيق التغيير فى الاتجاهات والسلوك أثناء العمل ومدى تأثر هذه التغييرات بالمناخ التنظيمى ومدى التغيير الذي يحدث فى سلوك الأفراد نتيجة التغيير فى إدراك البيئة المحيطة وطبقت هذه الدراسة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم بالساعة ويعملون فى شركة صناعة السيارات وخلصت الدراسة الى ما يلي :-

- أن للبيئة اثر كبير على نتائج التعلم والتغيير فى الاتجاهات نحو التدريب والتعلم
- أن هناك علاقة بين نتيجة التعلم والدعم الذي يتلقاه المتدرب وزملاء العمل نتيجة التعلم
- أن الخبرات السابقة فى التدريب أثرت فى المعرفة والاتجاهات والسلوك
- أن إدراك المتدرب للكمبيوتر كأداة للترفيه يقلل من اكتساب المعرفة وإذا أدرك الكمبيوتر على انه أداة للمعرفة يعزز اكتساب المعرفة

٣ - دراسة Dibenedetto 1993^٢

اعتمدت هذه الدراسة بحث مدى تأثير بعض المتغيرات التنظيمية كالاتصال والمشاركة على مقاومة التغيير ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وتم تقسيم مجتمع البحث الى مجموعتين تجريبية وقياسية من موظفي شركة AT&T وقد توصلت الدراسة الى ما يلي :

- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والاتجاهات نحو التغيير

1 Brogan ,patrica " the effects of organizational and learning chin ate and changes in perception of environment on learners ,know ledge attitude and behavior after participation in an interactive void safety training program . " **Dissertation abstract international** VOL. 53 No.12A 1992

2 Dibenedetto John " Analysis of attitudinal and behavioral outcomes involving organizational culture and change management" **Dissertation abstract international** VOL. 54, No.10A 1993

- ان هناك علاقة قوية بين نمط الاتصالات والمشاركة ومستوى مقاومة التغيير
- ان مبادرات التغيير التنظيمي يمكن إدارتها بشكل جيد من خلال الاعتماد على الاتصالات والمشاركة حيث بينت الدراسة ان المشاركة يمكن أن تخفف من آثار التغيير

٤- دراسة Mills, 1999^١

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العوامل التي تساهم في مقاومة التغيير وذلك من خلال قياس ادراك مشرفي المستوى الأول وموظفي خدمات العملاء وذلك من خلال تحديد ثلاثة عوامل في مقاومة التغيير هي الكفاءة الذاتية والخوف وحب العمل في قسم ما وقد تم اختيار العينة من مراقبي المستوى الأول وموظفي خدمة العملاء بشركة شمال شرق بنسلفانيا وخلصت الدراسة الى النتائج التالية :-

- أن قبول التغيير يتوقف على مستوى الثقة والاحترام المتبادل والتغذية المرتدة ومدى الصدق في تنفيذ التغيير
- أن مقاومة التغيير في التنظيم الرسمي تطلب أسلوبا جماعيا نحو الاتجاه نحو التغيير للمساعدة في تشكيل المنظمة
- أن هناك أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية أثناء عملية التغيير .

٥ - دراسة Eldridge 2001^٢

هدفت هذه الدراسة الى تحديد القيم التنظيمية المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير المخطط والابتكار في البيئة الإنتاجية حيث اعتمدت الدراسة على مقدار مشاركة كل قسم في التخطيط للتغيير ومدى الاستمرار في التحديث والتجديد في العمل . وقد طبقت الدراسة على مصانع تعمل في مجال الصناعات النسجية وخلصت الدراسة الى ما يلي :

- وجود علاقة قوية وإيجابية بين ملائمة القيم والاتجاهات الايجابية نحو التغيير
- وجود علاقة بين الاتجاهات نحو التغيير والابتكار في العمليات الإنتاجية وذلك اذا كان التغيير يتم في ضوء قيم ملائمة

1 Mills ,Joette " Resistance to corporate change : first – Level supervisors and customer services employees "**Dissertation abstract international, VOL. 60, No .6A. 1999**

2 Eldridge charles " organizational congruent values: effects on attitudes for planned change and innovation in production environment" **Dissertation abstract international 62, No. 10A. 2001**

• ان هناك علاقة بين التغيير واستخدام طرق جديدة فى العمل عند توافر القيم المناسبة فى العمل

• لم يتبين وجود علاقة بين الاتجاهات نحو التغيير والابتكار اذا كانت القيم غير ملائمة

٦ - دراسة 2001 Gaylor¹

اعتمدت هذه الدراسة على تحليل العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير فى المنظمات وذلك من خلال التطبيق على دوائر الشرطة بولاية تكساس الأمريكية وقد اعتمدت الدراسة على تحديد أربعة عوامل التى تؤثر على التغيير وهى مستوى التعليم والثقة والمشاركة والاتصالات

وقد تم جمع البيانات بالاعتماد على قائمة استقصاء موزعة على عدد ٢٨١ تمثل مفردات العينة وقد كانت أهم النتائج ما يلي :

- إن المشاركة والاتصال لا تعد من العوامل التى تعوق التغيير
- وان المشاركة والاتصالات عوامل تدعم الاتجاهات نحو التغيير وهى عوامل تؤدى الى تحسين الثقة

٧ - دراسة 2001 Zatzick²

هدفت هذه الدراسة على تحديد اثر مفهوم الذات على مقاومة التغيير التنظيمي وذلك من خلال دراسة تحليل المضمون لعدد ١٦٠ موظفا ينتمون الى ثلاثة مؤسسات وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية -

- توجد علاقة ارتباط سلبية بين التهديدات التى تواجه الذات ومستوى مقاومة التغيير فى المنظمة حيث بينت النتائج ان الافراد الذين يواجهون تهديدا لمفهوم الذات على شكل ارتباك فى الهوية او يعانون من ارتباك اظهروا اتجاهات سلبية نحو التغيير
- أن هناك علاقة ايجابية بين تأكيد الذات والشعور بها والاتجاهات الايجابية نحو التغيير التنظيمي

1 Gaylor , Thomas," Factors affecting resistance to change: study of two north Texas police departments" **Dissertation abstract international 62, No. 12A. 2001**

2 Zatzick ,Christopher , " A self – affirmation analysis of employee resistance to organizational change " " **Dissertation abstract international 62, No. 05A. 2001**

٨ - دراسة Griffith 2004^١

استهدفت هذه الورقة بحث التأثير المباشر للقادة التحويلية على الرضاء الوظيفي ومعدل دوران العمل والأداء الوظيفي ولقد تم تطبيق هذا البحث على الموظفين والمديرين فى الإدارات التعليمية والموظفين وتوصلت الى النتائج التالية :-

- انه لا يوجد تأثير مباشر للقادة التحويلية على معدل دوران العمل حيث بينت نتائج تحليل البيانات ان الأبعاد الثلاثة للقيادة التحويلية الإلهام والكاريزمية والاعتبارات الفردية لا تؤثر مباشرة على دوران العمل
- توجد علاقة ارتباط مباشرة بين القيادة التحويلية ومستوى رضاء العاملين
- كما توجد علاقة مباشرة بين أبعاد وخصائص القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

٩ - دراسة Crawford 2005^٢

يعتبر هذا البحث من البحوث التجريبية التى تهدف الى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والموقف التنظيمى وادارة المعرفة . وقد استخدم فى هذا البحث قائمة استقصاء تتكون من مجموعة من الاسئلة يطلب فيها من المستقصى منهم تحديد قدراتهم فى القيادة التحويلية والموقف التظيمى وادارة المعرفة وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- إن القيادة التحويلية يمكنها أن تحدد الموقف التنظيمى بدقة وتحدد الاحتياجات التنظيمية للتطوير
- إن القيادة التحويلية اقدر على التعامل مع كافة الجوانب التنظيمية حتى الجوانب الفنية
- توجد علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية وادارة المعرفة
- أن القادة التحويليون هم أكثر الأنماط ملاءمة لادارة المعرفة
- أن هناك علاقة بين ادارة المعرفة والموقف التنظيمى والقيادة التحويلية

1 James Griffith "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. " Administration : Volume: 42 Issue: 3, 2004 P: 333 –

2 - Crawford C.B. " Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management ": Journal of Knowledge Management: Vol.: 9 Issue: 6 2005 ,Pp 6 – 18

١٠ - دراسة¹ Francisco 2005

تهدف هذه الدراسة الى تحليل تأثير التغيير فى توجهات المديرين على الرضاء والأداء فى مجموعات العمل وذلك من خلال تحليل مدى تأثير مناخ الفريق وقوة المجموعة ولقد تم تطبيق هذا البحث على عينة مكونة من ٣١٨ موظف بالرعاية الصحية و٨٧ فريق للرعاية الصحية يعملون فى المستشفيات العامة فى اسبانيا ولقد خلصت الدراسة الى ما يلي :

- أن توجه المديرين عند التغيير يؤثر على اداء فريق العمل بشكل مباشر
- كما يؤثر التغيير فى توجهات المديرين على مستوى رضاء العاملين
- أن هناك علاقة ارتباط بين توجهات التغيير عند المديرين وقوة فريق العمل
- ان التغيير فى توجهات المديرين تؤثر على مناخ عمل الفريق

انه من الضروري تحليل بيئة العمل والعلاقات الخارجية لفريق العمل قبل اى تعديل فى

توجه المدير

١١ - دراسة^٢ Fisher 2006

استهدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمى كدراسة استطلاعية بالتطبيق على وكالات الخدمات الاجتماعية والشعبية . وقد طبقت هذه الدراسة على ٢٣ منظمة تم اختيار نصفها من المنظمات الهادفة الى الربح والنصف الاخر من المنظمات غير الهادفة الى الربح وقد قام الباحث باستخدام قائمة الاستقصاء التى تقيس صفات القائد التحويلي ولقد خلصت الدراسة الى اهم النتائج التالية

- وجود علاقة قوية بين خصائص القيادة التحويلية والقدرة التنظيمية على البناء
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمى.

1 -Francisco G, R. Rico, &, Angel B." **Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency: Psychology** Vol: 20 Issue: 3/4: 2005 Page: 312 - 328

2 Fisher elizabeth " the Relationship between transformation leadership and Organizational Change, An Exploration study of grassroots social " ,Ph.D. **university of Maryland ,Baltmor** ,2006

١٢ - دراسة^١ Leonard & Graber 2006

تهدف هذه الورقة الى كشف التحديات التي تواجه القيادة التحويلية فى الاتصالات والمساواة فى تغيير الاتجاهات السلبية للعاملين وتم تطبيق هذا البحث على العاملين فى بعض الشركات فى جنوب إفريقيا . ومن ثم فان هذه الورقة استهدفت تحديد معايير الاتصال وأسلوب الادارة التحويلية فى تحقيق المساواة . وتعد هذه الدراسة دراسة حالة اعتمدت على المقابلات المتعمقة كوسيلة رئيسية فى جمع المعلومات ، وتشير النتائج الى ما يلى :-

- الاتصالات التى اعتمدت عليها القيادة التحويلية ساهمت بدرجة عالية فى تعديل الاتجاهات السلبية
- ضرورة الاهتمام بتطوير نظم الاتصالات الداخلية لتعديل الاتجاهات حيث بينت الدراسة ان الاتصالات الداخلية لا تحصل على اكبر قدر من الاهتمام الاستراتيجي مقارنة بالاتصالات الخارجية
- فشل معظم القادة غير التحويليين فى الاتصالات وذلك لأنهم يعتبرون الاتصالات اداة تكتيكية وليست وسيلة إستراتيجية نحو تعديل الاتجاهات
- وطالبت الورقة بضرورة تنمية مهارات المديرين والعمل على توفير جيل جديد من القياديين الذين تتوافر فيهم خصائص القادة التحويليين الذين يستطيعون التحول المفاهيمي واستخدام نظم الاتصالات لادارة التغيير

١٣ - دراسة^٢ Jayakody & sanjeevni 2007

أن الغرض من هذه الورقة هو التعرف على اثر سلوك القيادة التحويلية من البائعات فى الخدمات المصرفية على مستوى ثقة العملاء ومدى الالتزام بهذه العلاقة ، ولقد طبقت هذه الدراسة على البائعات فى قطاع الاعمال المصرفي بسريلانكا من خلال عينة عشوائية من البائعات وخلصت الدراسة الى ما يلى :-

- 1 Anne Leonard, & Anske F. Grobler " Exploring challenges to transformational leadership communication about employment equity: Managing organizational change in South Africa" Journal of Communication Management Vol: 10 Issue: 4 . 2006 , Page: 390 – 406
2. Jayakody .K&, W. Sanjeevani" The impact of salesperson transformational leadership behavior on customer relationship marketing behavior: A study of the Sri Lankan corporate banking sector" International Journal of Bank Marketing Vol.: 24 Issue:7 : 2006 Page: 461 – 474

- أن سلوك القيادة التحويلية يؤثر ايجابيا على مستوى ثقة العملاء
- أن سلوك القيادة التحويلي يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي
- أن كل من الثقة والسلوك القيادي يؤثران ايجابيا على درجة التزام العملاء نحو البنك
- وتشير هذه الدراسة الى ضرورة تنمية السلوك القيادي وتنمية خصائص القيادة التحويلية وذلك لتحسين مستوى ثقة العملاء وتنمية الالتزام التنظيمي عندهم

١٤ - دراسة^١ Julian Etca 2008

تهدف هذه الدراسة الى تحديد اثر التضارب والغموض فى مواقف المديرين على التغيير التنظيمي ولقد تم تطبيق هذا البحث على مديرى الأقسام التى يتم بها إعادة الهيكلة بالإدارة العامة للضرائب بالمملكة المتحدة وقد استخدم الباحثون المقابلات الميدانية المتعمقة لجمع المعلومات وخلصت الدراسة الى ما يلي :

- أن الغموض فى الرؤية يؤثر على مدى قبول الافراد للتغيير التنظيمي
- كما أن التضارب فى موقف الرؤساء يؤثر سلبا على قبول التغيير التنظيمي
- تساهم مدة الخبرة للموظفين فى تفسير التغييرات التى تتعرض لها المنظمة
- أن عدم قدرة فريق العمل على تفسير الغموض وحل التضارب يؤدى بهم الى مقاومة التغيير التنظيمي

١٥ - دراسة^٢ Eid Etca 2008

ويعتبر هذا البحث من البحوث التجريبية التى طبقت فى الأكاديمية البحرية فى النرويج ويهدف الى تقييم دور الجراه الشخصية فى تحسين الاداء للقيادة ومدى التغيير فى اسلوب القيادة حيث تم قياس الأنماط القيادية على مرتين قبل الدورة التدريبية للقيادة ثم تم القياس بعد ستة أشهر من الدورة التدريبية وخلصت الدراسة الى

- أنه يمكن تنمية أسلوب القيادة وتطويرها.

1 Julian Randall, Stephen Procter " Ambiguity and ambivalence: Senior managers' accounts of organizational change in a restructured government department": Journal of Organizational Change Management ,Vol.: 21 Issue: 6: 2008 Page: 686 – 700

2 Jarle E, Bjørn H &, Paul T. "Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness "Leadership & Organization Development Journal: Vol: 29 No: 1, 2008 Pp. 4 - 23

- إن الجراءة الشخصية تعمل على تنمية سلوك القيادة التحويلية.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تعتمد على متغيرات مفاتيح الشخصية وهو الجراءة لتسهيل تنمية القيادة وتطوير القدرات القيادية وإنها اعتمدت على النشاط التدريبي.

١٦ - دراسة¹ Majal 2008

- قامت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي والرضاء الوظيفي ، ولقد طبقت هذه الدراسة على موظفي الخدمة العامة وكان عدد هؤلاء الموظفين ٢٥٤٩ من الجنسين وقد تم تطبيق هذا البحث بولاية تمر الاسترالية هذا، ولقد استخدم الباحث أسلوب الاستقصاء، وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:
- ان سلوك القيادة التحويلية يؤثر بشكل ايجابي فى تحقيق مستوى الرضاء للموظفين كما انه يرتبط ايجابيا بمستوى توقع الرضاء الوظيفى عند الموظفين
 - توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين صفات القيادة التحويلية والرضاء العام عند الموظفين
 - ان المشاركة بين القيادة والموظفين تؤدى الى تنمية مهارات التعامل والدعم المتواصل مع الموظفين وتزيد من مستوى التفاهم معهم
 - توجد علاقة ايجابية بين الفيادة التحويلية والرضاء الوظيفى وان مستوى فعالية الموظفين يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق اهدافها
 - ان هناك ادراك لدى الموظفين ان القادة المتميزون تتوافر لديهم قدرات عالية على الاتصال وتتوافر لديهم مهارات فى الاتصال لبناء الرؤية المشتركة والقدرة على اشراك العاملين فى التغيير بمستوى عميق
 - ان الفيادة التحويلية لديها قدرات عالية فى تحقيق الاهداف وخفض مستوى مقاومة العاملين للتغيير.

1 Majal Albion " A study of Transformational leadership Organizational change and job satisfaction " Ph. D. university of southern Queensland Too woomba , 2008

١٧- دراسة ^١ Gumulogelu & Arzu 2009

تهدف هذه الدراسة الى التحقق من مدى قدرة القيادة التحويلية فى التأثير على الابتكار التنظيمى ولقد تم اختبار الفروض من خلال البيانات التى جمعت من ١٦٣ مفردة من ٤٣ منظمة صغيرة بتركيا وتم استخدام قائمتى استقصاء شملت الاولى دور القيادة التحويلية فى دعم الابتكار والثانية موجهة للمديرين تضمنت اسئلة حول المنتجات المبتكرة للشركات

وتم قياس الابتكار التنظيمى من خلال منحى معيار السوق وذلك من خلال القياس المخصص للدول النامية وحديثى الصناعات النامية وكذلك تم استخدام تحليل الانحدار الهرمى ، وقد كانت اهم النتائج ;

- ان للدعم من القيادة التحويلية تاثير ايجابى على الابتكار التنظيمى ولقد كان لهذه النتائج تاثير ايجابى
- ان للدعم الخارجى للقيادة التحويلية تاثير معنوى على الابتكار التنظيمى
- ان العلاقة بين الابتكار والقيادة التحويلية كانت اقوى عندما كان مستوى الدعم الخارجى مرتفعا
- تعتبر هذه الدرايسة هى الدراسة الاولى التجريبية التى تقيس اثر الدعم الخارجى والدعم الخارجى على الابتكار التنظيمى
- ان هذه الدراسة القت الضوء على اهمية الدعم الخارجى فى عملية الابتكار التنظيمى

١٨- دراسة ^٢ Rabia & Fasheen 2009

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف الدور الوسيط للحجم التنظيمى فى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمى وكذلك تحديد تاثير العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمى ، ولقد استخدمت الدراسة عينة تحكيمية من العاملين فى مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية الباكستانية وذلك باختيار عدد ٢٩٦ مديرا من العاملين فى هذا القطاع

1 Gumulogelu ,Iole & Arzu, ilsev " Transformation Leadership and organizational innovation: the Role of internal & External support of innovation, **Journal of product Innovation Management**, Vol. 26 2009 Pp. 264-277

2 Rabia K, t & Fasheen F. ; " Transformation leadership and organizational innovation ,moderated by organizational size , " **African Journal of Business Management**, Vol. 3 No. 11 , 2009 Pp. 678-684

- وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان اهمها ما يلي :-
- ان القيادة تعد من اهم العوامل المؤثرة على تحقيق الابتكار التنظيمي
 - توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي
 - ان الوسائل التي يتبعها القائد التحويلي من توجيه ودعم وابداء الاهتمام بالاشخاص تنمي مهارات الابتكار وتشبع الحاجات الشخصية ومن ثم تنمي القدرات الابتكارية
 - ان لحجم المنظمة دور متوسط او معتدل فى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي

١٩- دراسة^١ Greasley & Etc 2009

تهدف هذه الورقة الى تحديد تأثير التغيير التنظيمي على الموظفين العموميين فى الحكومة البريطانية وذلك للاستفادة من برنامج العودة للجميع الذي قدمته الحكومة البريطانية لموظفي القطاع العام وتعد هذه الورقة دراسة حالة

وتسعى الى تحديد وكشف مدى استجابة الموظف للتغييرات التنظيمية التي يتعرض لها وتدخلها الادارة الجديدة واعتمد الباحثون على المقابلات المتعمقة فى تجميع البيانات من الموظفين بالمملكة المتحدة وسعت المقابلة على التركيز على التجارب الفردية والتصورات للأفراد الذي طبق عليهم هذا البرنامج

وقد كانت أهم النتائج ما يلي :-

- إن إدخال التغييرات يؤثر على السلوك الوظيفي للعاملين وان على الادارة التحدي واخذ زمام المبادرة حتى تقدم التغييرات التنظيمية وان عليها ان تتحرك بسرعة لوضع الحلول مبكرا
- أن مواجهة التغيير يعتبر جزءا من الحياة الوظيفية اليومية
- أن معظم التغييرات تتطلب تحسينات يجب إدخالها فى الوقت المناسب
- إن الافتقار الى المبادرات قد يؤدي الى فشل التغيير

1 Kay Greasley, Paul W &, Shilpa Patel "The impact of organizational change on public sector employees implementing the UK Government's "Back to work" programmed "Employee Relations ,Vol: 31 Issue: 4 : 2009 Page: 382 - 397

٢٠- دراسة^١ Omay& Cokluk 2010

تهدف هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي عند العاملين بالمنظمات التركية وقد طبقت هذه الدراسة على المدارس التركية حيث تم تجميع البيانات من ٢٠٠ مفردة تعمل بالمؤسسات التعليمية من خلال قائمة استقصاء وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية

توجد علاقة متوسطة بين سلوك القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي
تختلف العلاقة بين ابعاد السلوك القيادي ومستوى ابعاد الالتزام التنظيمي

أهم الملاحظات على الدراسات السابقة

من دراسة وتحليل الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع البحث يخلص الباحث الى

ما يلي

١. ان الدراسات السابقة اهتمت بدراسة بعض العوامل الموقفية او التنظيمية التي تؤثر في التغيير وتجاهلت العوامل التي تساعد في تشكيل او بناء الاتجاهات نحو التغيير باعتبارها اساس قبول او رفض التغيير حيث ان تلك الدراسات لم تتناول بالتحليل دراسة الاتجاهات نحو التغيير او كيفية بناء الاتجاهات نحو التغيير
٢. ان الدراسات السابقة تناولت بعض المتغيرات التي تؤثر في التغيير كالعوامل التنظيمية او البيئية او المعرفة وغيرها ولكن الدراسات السابقة لم تتناول باى اسلوب تحديد دور القيادة التحويلية في التغيير
٣. ان الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية ركزت على دور القيادة التحويلية في الابتكار وبناء قدرات العاملين ولم تتناول اثر خصائص القيادة على الاتجاهات نحو التغيير ومن ثم فقد تجاهلت دور القيادة على بناء وتكوين الاتجاهات
٤. ان الدراسات السابقة تمت في بيئة الادارة الغربية ولم تتم في بيئة الادارة العربية رغم الحاجة الماسة للمنظمات العربية الاهتمام بهذه الموضوعات حيث أن موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسات العربية الحكومية والعامه لم يحظ بالاهتمام في معظم الدول العربية وبخاصة مصر

1 Omay D, & Coklum N " The Relationship between Transformation leadership , organizational and commitment in Turkish primary " **Bilg voz.** Vol.54 summer , 2010 .

٥. أن الدراسات السابقة قد تناولت موضوعات مختلفة وذلك من حيث تحديد العوامل التي تساهم في التعرف على العوامل التي تعوق التغيير وأنواع التغيير حيث أن هناك دراسات . أن هذه الدراسات لم تتناول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

٦. كما أن الدراسات السابقة لم تتناول اثر النمط القيادي على الاتجاهات نحو التغيير كما انها لم تتناول دور خصائص القيادة التحويلية في بناء الاتجاهات الايجابية نحو التغيير التنظيمي

وبناء على ما تقدم فان هذه الدراسة تعد امتدادا واستكمالاً للدراسات السابقة وهي مختلفة عن ما سبقها من دراسات حيث انه تتناول اثر خصائص القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين ودور هذه الخصائص في بناء الاتجاهات الايجابية نحو التغيير وتضع اساساً للباحثين الاخرين نحو دراسة بناء وتكوين سلوك العاملين نحو التغيير

رابعاً: أهداف البحث :-

- يمكن تحديد أهداف البحث في هدف رئيسي هو :-
- دراسة وتحليل اثر خصائص القيادة التحويلية على تكوين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي عند المرؤوسين
- ويقوم للباحث بتحقيق ذلك من خلال ما يلي :-
- ١. تحديد مدى توافر خصائص القيادة التحويلية عند المديرين
- ٢. تحديد اتجاهات المرؤوسين نحو التغيير التنظيمي
- ٣. تحديد القدرة التفسيرية لخصائص القيادة التحويلية في تكوين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

خامساً: الفروض :-

- بناء على أهداف البحث ، يمكن تحديد فروض البحث فيما يلي :
١. لا تتوافر خصائص القيادة التحويلية - بدلالة معنوية - عند المديرين المعينين في وحدات الادارة المحلية .
 ٢. توجد اختلافات - ذات دلالة معنوية - بين العاملين في الإدارة المحلية في إدراك خصائص القيادة التحويلية نتيجة الاختلاف في العوامل الموقفية (المستوى الإداري - عدد سنوات الخبرة) .

٣. توجد اختلافات - ذات دلالة معنوية - بين المرؤوسين فى الاتجاهات نحو التغيير التنظيمى نتيجة الاختلاف فى المستوى الإداري للمرؤوسين.

٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.

٥. يمكن لخصائص القيادة التحويلية أن تميز - بدلالة إحصائية - بين مستويات الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي عند المرؤوسين.

سادسا : منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة بالاعتماد على دراسة الحالة، ويتم دراسة هذه الحالة من خلال الاعتماد على الخطوات التالية :-

الأولى : متغيرات البحث

يعتمد البحث الحالي على متغيرين هما

المتغير المستقل :- ويعبر عن خصائص القيادة التحويلية ويتكون من أربعة أبعاد هي :-

- التأثير المثالي (الكاريزمية) Idealized Influence
- إثارة الدوافع (تحفيز المرؤوسين) Inspirational motivation
- إثارة وتشجيع الأفكار (استثارة الأفكار) Intellectual simulation
- الاعتبار الفردية (دعم المتميز) Individualized consideration

المتغير التابع : ويعبر عن الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ويتكون من ثلاثة ابعاد هي :-

- الاتجاهات الإدراكية نحو التغيير Cognitive attitudes toward change
- الاتجاهات العاطفية نحو التغيير Affective attitudes toward change
- اتجاهات الميل السلوكي نحو التغيير Behavioral tendency attitudes toward change

الثانية : أسلوب قياس المتغيرات

اعتمد الباحث فى قياس المتغيرات على قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث باعتبارها من احد أدوات جمع البيانات بجانب المقابلات الشخصية المتعمقة وذلك حتى يتمكن الباحث من عمل الدراسة الوصفية ولقد قام الباحث بوضع قائمة الاستقصاء تتكون من جزاين هما :-

الجزء الاول : وهو مخصص لقياس مدى توافر خصائص القيادة التحويلية فى المديرين وقد تم الاعتماد فى صياغة هذا الجزء على العبارات التى قدمها Bass & Avalio فى مقياسها على القيادة التحويلية ، ويتكون هذا المقياس من ٣٢ عبارة مصممة على نمط مقياس ليكرت خماسى الدرجات وتغطى الأبعاد الأربعة لخصائص القيادة التحويلية

الجزء الثانى : ويقيس اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمى وقد اعتمد فى صياغة هذا الجزء على المقياس الذى قدمه Dunham 1989 ويتكون هذا المقياس من ١٨ عبارة مصممة على نمط مقياس ليكرت ذات الاستجابات المتدرجة وتغطى العبارات الثمانية عشر الأبعاد الثلاثة التى تكون المتغير التابع

الثالثة : اختبار قائمة الاستقصاء :

تم اختبار أداة البحث كما يلي :-

الصدق: لقد تم الاعتماد على قياس الصدق الظاهري للمقياس من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة ومن ثم الاعتماد على المقياس الذى أعده Bass & Avalio وقام بتعريبه وترجمته د. الهوارى . كما اعتمد الباحث فى قياس الصدق الداخلى للمقياس من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية وقد كان معامل الارتباط للمقاييس المستخدمة كما هو موضح فى الجدول التالي :

جدول رقم (١)

نتائج اختبار الاتساق الداخلى لأبعاد قائمة الاستقصاء

الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي		أبعاد القيادة التحويلية	
الارتباط	البعد	الارتباط	البعد
٧٢%	الاتجاهات الإدراكية نحو التغيير	٨٩%	التأثير المثالي
٨٤%	الاتجاهات العاطفية نحو التغيير	٩٨%	إثارة الدوافع
٨٣%	اتجاهات الميل السلوكي	٩٣%	إثارة وتشجيع الأفكار
		٩٤%	الاعتبارات الفردية
٨٥%	الخصائص الكلية للاتجاهات	٩٤%	الخصائص الكلية للقيادة التحويلية

وتوضح نتائج التحليل للبيانات أن معاملات الارتباط اكبر من ٥٠ % وهى معاملات قوية وبالتالي تعتبر هذه نسبة جيدة تتيح للباحث التأكد من صدق المحتوى الداخلى للمقياس الذى اعتمد عليه البحث

الثبات : لقد استخدم الباحث فى قياس ثبات قائمة الاستقصاء على معامل ألفا كرونباخ ولقد كان معامل الثبات للقيادة التحويلية ٩٧% والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ٨٧% وهذا يعنى أن المقياس المستخدم يتمتع بالثبات فى جميع الأبعاد التى يحتوي عليها ويمكن الاعتماد عليها فى قياس خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي .

سابعا : مجتمع وعينة البحث: -

لما كان هذا البحث يعتمد على الدراسة الوصفية لتحليل مدى توافر خصائص القيادة التحويلية واثرت ذلك على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي فقد اعتمد الباحث على اسلوب دراسة الحالة - باختيار محافظة الشرقية - لتكون اساسا لاختبار فروض البحث كما يلى: -

أ- مجتمع البحث

ينطوي هذا البحث على كافة المديرين فى الادارة المحلية بمحافظة الشرقية بالمستويات التنظيمية الثلاثة، هذا ولقد تم اختيار محافظة الشرقية لتطبيق هذا البحث للأسباب الآتية :-

١- أن محافظة الشرقية تعد من اكبر محافظات مصر واحد أكثر المحافظات فى عدد السكان حيث تضم المحافظة ١٧ مركزا ومدينة و٩٧ وحدة محلية وان عدد الموظفين ١٦٥٩١ موظفا يعملون بالمحافظة والمراكز والوحدات المحلية^١

٢- أن محافظة الشرقية من المحافظات التى تشهد تغييرات كبيرة فى الهياكل التنظيمية والإجراءات وأسلوب تقديم الخدمات^٢

٣- أن معظم القيادات الادارية بمحافظة الشرقية وبخاصة على مستوى سكرتيري العموم ورؤساء المراكز من القيادات التى تم اختيارها من خارج العاملين فى الادارة المحلية حيث لقد بلغت نسبة القيادات من خارج العاملين فى الادارة المحلية بالمحافظة ٧٠% وهى نسبة كبيرة - تمكن الباحث من اختبار مدى توافر خصائص القيادة التحويلية فى القيادات التى اختيرت وتساعد الباحث على اختبار فروض البحث

ب : عينة البحث

اعتمد الباحث على اسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات العينة - وذلك بعد استبعاد المستوى الادارى الأعلى للمحافظة حيث تم استبعاد المحافظ وسكرتيري العموم وذلك لان القائمة

١ محافظة الشرقية ، إدارة الحاسب الالى والإحصاء
٢ مقابلة ميدانية مع اللواء سكرتير عام المحافظة فى ٢٦ يوليو ٢٠٠٩

موجة الى المرؤوسين فضلا عن أنهم يعتبرون مناصب سياسية - وذلك حتى يمكن الحصول على المعلومات الكافية لإجراء التحليل الاحصائي وفيما يلي بيان بحجم العينة

جدول رقم (٢)
عينة البحث

النسبة %	عدد القوائم المستردة	عدد القوائم الموزعة ^١	العدد الاجمالي	المستوى الادارى
٧٣	١١	١٥	٢٢	الإدارة العليا
٧١	٦٩	٩٠	٩٧	الإدارة الوسطى
٦٠	١١١	١٨٠	١٩١	الإدارة التنفيذية
٦٧	١٩١	٢٨٥	٣١٠	الاجمالي

المصدر : إدارة نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالمحافظة

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة الردود لقوائم الاستقصاء بعد جمعها واستبعاد غير المكتمل بلغت ٦٧% وهى نسبة يمكن من خلالها إجراء التحليل الاحصائي للبيانات واختبار الفروض التى اعتمد عليها البحث

ثامنا : حدود البحث

يمكن تحديد حدود البحث فيما يلي

- يقتصر هذا البحث على معرفة العلاقة بين توافر خصائص القيادة التحويلية واثار ذلك على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي
- يقتصر هذا البحث على مديري الادارة المحلية بمحافظة الشرقية وهم رؤساء المدن والمراكز الأحياء ورؤساء الوحدات المحلية ورؤساء الأقسام الإدارية بديوان عام المحافظة والمراكز والوحدات المحلية فقط
- ان هذا البحث تم تطبيقه على على العاملين فى الشرقية خلال الفترة ٢٠١٠/٢٠٠٩

تاسعا : التحليل الاحصائي واختبار الفروض :-

لما كان الهدف من هذا البحث هو تحليل اثر سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وذلك من خلال التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية عند المديرين واثار ذلك على بناء وتكوين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي المستهدف

^١ * لقد تم توزيع وتجميع قوائم الاستقصاء بمعرفة الإدارة العامة لشئون العاملين خلال شهري يوليو وأغسطس ٢٠٠٩

ولتحقيق هذا الهدف فان الباحث سيقوم باختبار الفروض التي بني عليها البحث فيما يلي :-

اختبار الفرض الأول :

يعتمد تحقيق الهدف الأول من هذا البحث على تحديد مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى المديرين فى الادارة المحلية . ولتحقيق هذا الهدف فقد تم وضع الفرض التالي :

"لا تتوافر خصائص القيادة التحويلية - بدلالة معنوية - عند المديرين المعينين فى وحدات الادارة المحلية "

ولاختبار هذا الفرض فان الباحث يقوم بتحديد مدى تتوافر أبعاد القيادة التحويلية عند مديري الادارة المحلية وما هي قوة الميل او الاتجاه لهذه الأبعاد وهل هذه الأبعاد تتوافر بدرجة تؤثر بقوة على تغيير السلوك لدى المرؤوسين ، وللإجابة على ذلك يتطلب إجراء التحليل التالي لتوضيح مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية وتحديد قوة الاتجاه او الميل لهذه الخصائص وفق المقياس المستخدم فى الدراسة حيث يوضح الجدول التالي - رقم (٣) - متوسط قيم استجابات المستقصى منهم حول مدى إدراكهم لخصائص القيادة التحويلية لدى رؤسائهم وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الميل او الاتجاه

جدول رقم (٣)

مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية عند مديري الادارة المحلية

أبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	قوة الميل أو الاتجاه
التأثير المثالي	٣.٧٧١	٠.٩٩٩	٠.٣٨
إثارة الدوافع	٣.٦٣٨	١.٠٨٨	٠.٣٢
إثارة وتشجيع الأفكار	٣.٧٠٥	١.٠٩٢	٠.٣٥
الاعتبارات الفردية	٣.٥٥٩	١.٠٧٠	٠.٢٨
المتوسط العام	٣.٦٦٧	١.٥٦٧	٠.٣٣

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل البيانات باستخدام برنامج spss

من دراسة الجدول السابق يتضح أن :-

١- أن متوسط قيم إدراك المرؤوسين لتوافر خصائص القيادة التحويلية فى قياداتهم كانت متوسطة حيث كان المتوسط ٣.٧ تقريبا وهذا يعنى ان أبعاد القيادة التحويلية لا تتوافر لدى مديري الادارة المحلية بدرجة عالية وانما توافر خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة

٢- كما تبين نتائج تحليل البيانات أن قوة الاتجاه او الميل لتوافر خصائص القيادة التحويلية عند مديري الادارة المحلية جاءت ضعيفة حيث بلغت نسبتها ٣٣% وهى اقل من ٥٠% وهذا يعنى أن قوة الميل بدرجة غير مؤثرة

٣- كما أوضحت نتائج تحليل البيانات وجود اختلافات فى متوسط قيم أبعاد خصائص القيادة التحويلية فيما بين الأبعاد المكونة لخصائص القيادة التحويلية الأربعة وذلك من حيث المتوسط . حيث كان المتوسط العام لمدى توافر خصائص الشخصية أو الكاريزمية لدى المديرين ٣.٨ فى حين كانت ٣.٦ للقدرة على التحفيز ٣.٧ للتشجيع على الإبداع و ٣.٦ للاهتمام بالعلاقات الإنسانية وهذا يعكس ان المرؤوسين فى الادارة المحلية يدركون توافر أبعاد القيادة التحويلية عند رؤسائهم بدرجة متوسطة وان متوسط القيم يختلف من بعد الى آخر

٤- أن قوة الميل أو الاتجاه لإدراك المستقصى منهم لخصائص وسمات القيادة التحويلية لدى المديرين فى الإدارة المحلية كانت ضعيفة حيث جاءت جميعها اقل من ٥٠% كما اختلفت قوة الميل للمستقصى منهم نحو أبعاد القيادة التحويلية من بعد إلى آخر ويعزى الباحث ذلك الى اختلاف إدراك المرؤوسين لمدى تأثير خصائص القيادة التحويلية وعلية يخلص الباحث الى النتيجتين التاليتين

- أن العاملين فى الادارة المحلية يرون توافر الأبعاد الأربعة المحددة لخصائص القيادة التحويلية عند المديرين بدرجة متوسطة حيث يدرك المرؤوسين ان رؤسائهم تتوافر فيهم القدرة على التأثير والقدرة على استلهم الدوافع والهمم وكذلك القدرة على تشجيع الأفكار عند المرؤوسين والأخذ فى الاعتبار الخصوصية الفردية للمرؤوسين ولكن بدرجات متوسطة
- أن قوة الاتجاه او الميل لتوافر خصائص أبعاد القيادة التحويلية جاءت لجميع أبعاد القيادة التحويلية جاءت اقل من ٥٠% وهذا يعنى أنها ضعيفة وغير مؤثرة بالدرجة الكافية

وبناء على نتائج تحليل البيانات يرى الباحث انه بالرغم من ادراك العاملين تتوافر خصائص القيادة التحويلية بدرجات متوسطة ، الا ان هذا التوافر جاء بقوة ميل او تاثير ضعيفة ويرجع الباحث ذلك الى ما يلى :

- ان اختيار القيادات يتم بعيدا عن خصائص القيادة التحويلية وان توافر هذه الخصائص في حال توافرها غير مؤثرة بالدرجة الكافية وهذا يعكس من وجهة نظر الباحث عدم الدقة فى الاختيار للقيادات الادارية لمواجهة التغييرات التى تستهدفها خطط الادارة المحلية
- أن العاملين بالإدارة المحلية يدركون أن رؤسائهم تتوافر فيهم خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، ويرجع الباحث ذلك الى أن معظم القيادات المحلية التى تعمل الآن فى محافظة الشرقية من العاملين سابقا فى المؤسسة العسكرية او الشرطة وانه يتم اختيارهم بعد ممارستهم القيادة فى مجالات العمل المختلفة^١

وعليه فقد ثبت عدم صحة الفرض الأول والذي ينص على " لا يتوافر لدى مديري الإدارة المحلية خصائص وسمات القيادة التحويلية التى حددها Bass & Avalio " وبناء عليه يقبل الفرض البديل ويرفض فرض عدم

اختبار الفرض الثانى

لما كان الفرض الثانى ينص على " توجد اختلافات - ذات دلالة معنوية - بين العاملين فى الإدارة المحلية فى إدراك خصائص القيادة التحويلية نتيجة الاختلاف فى العوامل الموقفية (المستوى الادارى - عدد سنوات الخبرة) " فيمكن للباحث اختبار هذا الفرض - على مرحلتين - من خلال تقسيمه إلى فرضين فرعيين هما

١. " توجد اختلافات - ذات دلالة معنوية - بين العاملين فى الإدارة المحلية فى إدراك خصائص القيادة التحويلية باختلاف المستوى الادارى"

٢. توجد اختلافات - ذات دلالة معنوية - بين العاملين فى الإدارة المحلية فى إدراك خصائص القيادة التحويلية باختلاف عدد سنوات الخبرة

ولتحديد مدى معنوية الاختلافات فى خصائص القيادة التحويلية باختلاف بعض المتغيرات الموقفية مثل المستوى الادارى وعدد سنوات الخبرة واختبار هذا الفرض يمكن الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:-

١ - المقابلة الميدانية مع السيد اللواء سكرتير عام محافظة الشرقية فى ١٧ / ٨ / ٢٠٠٩

• أسلوب التحليل العاملي التوكيدي وذلك من خلال تحليل أبعاد القيادة التحويلية فى كل مستوى من المستويات الإدارية الثلاث وذلك لتحديد مدى الاختلافات فى أبعاد وخصائص القيادة التحويلية باختلاف المستوى الإدارى

• أسلوب تحليل التباين One –Way ANOVA والذي يوضح مدى معنوية الاختلاف فى إدراك المرؤوسين لخصائص القيادة التحويلية

أ - تحديد مدى الاختلاف فى أبعاد القيادة التحويلية بالمستويات الإدارية

يوضح الجدول التالي (٥) مدى الاختلاف فى أبعاد خصائص القيادة التحويلية لدى مديري الإدارة المحلية باختلاف المستوى الإدارى باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيد

جدول رقم (٥)
ترتيب أبعاد القيادة التحويلية

الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا	
التشعب	الترتيب	التشعب	الترتيب	التشعب	الترتيب
٩٤	الاعتبارات الفردية	٩٦	إثارة الدوافع	٩٦	إثارة وتشجيع الأفكار
٩٣	إثارة الدوافع	٩٥	إثارة وتشجيع الأفكار	٩٣	الاعتبارات الفردية
٩٠	التأثير المثالي	٩٣	الاعتبارات الفردية	٩١	إثارة الدوافع
٨٨	إثارة وتشجيع الأفكار	٩٢	التأثير المثالي	٨٦	التأثير المثالي
٨٢	معامل التباين	٨٨	معامل التباين	٩٢	معامل التباين

المصدر : نتائج تحليل أسلوب التحليل العاملي برنامج SPSS

من دراسة وتحليل الجدول السابق - رقم (٥) - يتضح ما يلي:

١. أن خصائص القيادة التحويلية تختلف من مستوى أدارى إلى آخر وذلك من حيث مستوى التشعب والقدرة على تفسير التباين حيث أن معامل تفسير التباين للإدارة العليا ٩٢% والإدارة المتوسطة ٨٨% والإدارة العليا ٨٢% . وهذا يعكس أن متغيرات القيادة التحويلية المحددة يمكن أن تفسر التباين فى إدراك العاملين فى الإدارة المحلية لخصائص القيادة التحويلية عند رؤسائهم بنسب عالية كما يعكس الاختلاف فى توافر خصائص القيادة التحويلية من مستوى إدارى الى آخر

٢. تختلف الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية لدى مديري الإدارة المحلية من مستوى إدارى الى آخر حيث أن إدراك العاملين لخصائص القيادة التحويلية تختلف باختلاف

مستوياتهم الإدارية فقد اختلفوا فى إدراك الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :-

• حيث يرى العاملين بالإدارة العليا أن أهم الخصائص التى تتوافر فى قيادتهم والتي تحنل المرتبة الأولى هو استثارة الأفكار التشجيع والتجديد وتأتى فى المرتبة الثانية الاعتبار الفردية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ثم إثارة الدوافع والقدرة على التحفيز وأخيرا تأتى أهمية التأثير المثالي من خلال الجاذبية الشخصية ويعزى الباحث ذلك الى أن معظم المديرين بالإدارة العليا لم تمض على وجودهم أكثر من عامين الأمر الذي جعل اهتماماتهم وتركيزهم على تجديد وتحديث اساليب العمل لحل مشاكل المواطنين ويعكس هذا الترتيب أن العاملين فى الادارة المحلية يدركون أن قياداتهم يتوافر لديهم القدرة على استثارة الأفكار والعمل على تشجيع الأفكار الجديدة ويأخذون فى اعتبارهم الخصوصية الفردية للمرؤوسين.

• فى حين يرى العاملين بالإدارة الوسطى أن ترتيب أبعاد القيادة التحويلية كانت القدرة على تحفيز العاملين ثم التشجيع على الابداع والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجاذبية الشخصية ويعكس هذا أن مديري الادارة الوسطى يولون اهتمامهم بتحفيز العاملين والعمل على استلهم الدوافع نحو تحقيق الاعمال التى يريدون انجازها .

• فى حين جاء ترتيب الأبعاد فى الادارة التنفيذية وكما هو موضح بالجدول الى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والقدرة على التحفيز والجاذبية الشخصية ثم القدرة على استثارة وتشجيع الأفكار الجديدة وهذا يعكس أن المديرين فى الادارة التنفيذية يهتمون بتنمية وبناء العلاقات الإنسانية أكثر من الأبعاد الأخرى .

٣. أن ترتيب الأبعاد بناء على معاملات التشبع تؤكد عدم تواجد التأثير المثالي او الشخصية الكاريزمية فى المرتبة الأولى من حيث توافرها بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية وان هذا البعد جاء فى المرتبة المتأخرة فى إدراك العاملين فى المستويات الإدارية الثلاثة وهذا يعكس من وجهة نظر الباحث ان اختيار القيادات فى الادارة المحلية لا يتم وفق للمعايير الاساسية لاداء العمل العام.

مدى معنوية الاختلافات فى إدراك خصائص القيادة التحويلية

لاختبار مدى معنوية الاختلافات فيما بين المرؤوسين حول إدراك خصائص القيادة المحلية فان الباحث سيقوم بتحديد مدى معنوية الاختلافات فى إدراك المرؤوسين لخصائص القيادة التحويلية فى الادارة المحلية وذلك فيما يلي:-

أ- مدى الاختلاف إدراك خصائص القيادة التحويلية باختلاف المستوى الادارى

يوضح الجدول التالي رقم (٦) مدى التباين فى إدراك المرؤوسين لخصائص القيادة التحويلية باختلاف المستوى الادارى

جدول رقم (٦)

تباين إدراك المرؤوسين لخصائص القيادة التحويلية باختلاف المستوى الادارى

المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٠٣	٣.٤٨٢	٣.٣٩٢ ٠.٩٧٤	٢ ١٨٧	٦.٧٨٤ ١٨٢.١٦٣	التأثير المثالي
٠.٠٣٠	٣.٨٦٠	٣.٣٢٣ ١.١٦٢	٢ ١٨٧	٦.٦٤٥ ٢١٧.٢٥٩	إثارة الدوافع
٠.٠٢	٣.٩٥٥	٤.٥٧٧ ١.١٥٧	٢ ١٨٧	٩.١٥٥ ٢١٦.٤٢٩	إثارة وتشجيع الأفكار
٠.٠٤	٣.٢٩٧	٢.٢٩٧ ١.١٣١	٢ ١٨٧	٥.١٩٥ ٢١١.٤٨٣	الاعتبارات الفردية
٠.٠٣	٣.٤٢١	٣.٢٣٢ ٠.٩٤٥	٢ ١٨٧	٦.٤٨٤ ١٧٦.٦٨٠٢	خصائص الكلية

المصدر : نتائج تحليل البيانات باستخدام التباين

من دراسة وتحليل الجدول السابق يتضح أن :-

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% فى إدراك العاملين فى الادارة

المحلية لخصائص القيادة التحويلية نتيجة الاختلاف فى المستوى الادارى وذلك على

المستوى الخصائص الكلية للقيادة التحويلية

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% لبعده التأثير المثالي او

الكاريزمية للقيادة وكذلك فى بعد استشارة الأفكار عند المرؤوسين ويعزى الباحث ذلك الى

أن التشجيع والإبداع يتوقف على طبيعة شخصية المدير وخصائصه الشخصية ومدى

قدرته على جذب المرؤوسين

٣. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% في آراء مفردات العينة حول القدرة على التحفيز وإثارة الدوافع وكذلك الاهتمام والاعتبارات الفردية ناتجة عن الاختلاف في المستوى الإداري بمعنى انه يوجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين حول امتلاك المديرين لخصائص العلاقات الإنسانية نتيجة الاختلاف في المستوى الإداري

ب - مدى الاختلاف إدراك خصائص القيادة التحويلية باختلاف سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي مدى التباين في إدراك المرؤوسين لخصائص القيادة التحويلية باختلاف سنوات الخبرة

جدول (٧)

تباين إدراك المرؤوسين لخصائص القيادة التحويلية باختلاف سنوات الخبرة

المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
صفر	٦.٥٩٨	٥.٨٩٧ ٠.٨٩٤	٤ ١٨٥	٢٣.٥٨٨ ١٦٥.٣٥٩	التأثير المثالي
٠.٠٦٠	٣.٧٤٦	٤.١٩٤ ١.١٢٠	٤ ١٨٥	١٦.٧٧٧ ٢٠٧.١٢٨	إثارة الدوافع
٠.٠٠٠	٥.٧٠٩	٦.١٩٧ ١.٠٨٥	٤ ١٨٥	٢٤.٧٨٦ ٢٠٠.٧٩٨	إثارة وتشجيع الأفكار
٠.٠٠١	٤.٨٨٦	٥.١٧٦ ١.٠٥٩	٤ ١٨٥	٢٠.٧٠٤ ١٩٥.٩٧٤	الاعتبارات الفردية
صفر	٥.٨٨٣	٣.٢٣٢ ٠.٩٤٥	٤ ١٨٥	٢٠.٦٦٨ ١٦٢.٤٧٦	خصائص القيادة التحويلية

المصدر: نتائج تحليل البيانات باستخدام التباين

تشير نتائج تحليل البيانات كما هو موضح بالجدول إلى ما يلي :-

١. وجود فروق ذات دلالة معنوية عند ١% في آراء مفردات العينة حول امتلاك القيادات الإدارية لخصائص القيادة التحويلية وان هذه الفروق ترجع الى عدد سنوات الخبره وذلك على المستوى الكلى لخصائص القيادة التحويلية
٢. أما فيما يتعلق بالأبعاد المكونة لخصائص القيادة التحويلية فقد أوضحت النتائج وجود فروق معنوية في جميع الأبعاد عند ١% ما عدا بعد القدرة على تحفيز المرؤوسين
٣. تشير نتائج التحليل للبيانات الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ٥% او ١% في آراء المرؤوسين حول امتلاك القيادات الإدارية في الإدارة المحلية لخاصية القدرة

على التحفيز للمرؤوسين ويعزو الباحث ذلك الى عدم وجود سياسات واضحة لتحفيز العاملين وعدم وضوح هذه السياسات وتنوعها وعلى ما تقدم يمكن أن نستنتج ما يلي :-

أولاً : وجود اختلافات معنوية فى إدراك المرؤوسين لخصائص القيادة التحويلية نتيجة الاختلاف فى المستوى الادارى

ثانياً : يوجد اختلافات فى إدراك المرؤوسين لخصائص القيادة التحويلية باختلاف عدد سنوات الخبرة فيما عدا عنصر القدرة على التحفيز للمرؤوسين وعيه فقد ثبت صحة الفرض الأول والذي بنص على " توجد اختلافات - ذات دلالة معنوية - بين العاملين فى الإدارة المحلية فى إدراك خصائص القيادة التحويلية نتيجة الاختلاف فى العوامل الموقفية (المستوى الادارى - عدد سنوات الخبرة

اختبار الفرض الرابع :

ينص الفرض الثالث على " لا تتوافر اتجاهات قوية عند العاملين فى الإدارة المحلية نحو التغيير التنظيمي "

ولاختبار هذا الفرض فان الباحث سيعتمد على المتوسط الحسابي لأراء مفردات العينة والانحراف المعياري وقوة الميل الاتجاه لأراء مفردات العينة وذلك كما هو مبين فى الجدول التالي :-

جدول رقم (٨)

مدى توافر اتجاهات العاملين فى الإدارة المحلية نحو التغيير التنظيمي

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	قوة الميل أو الاتجاه
الاتجاهات الإدراكية	٣.١٣٢	٠.٩٦٩	٠.٠٦
الاتجاهات العاطفية	٣.٦٧٥	٠.٧٨٧	٠.٣٤
اتجاهات الميل السلوكي	٣.٦٧١	٠.٨٧٤	٠.٣١
المتوسط العام	٣.٤٩٥	٠.٧٩٤	٠.٢٥

المصدر: نتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج spss

من دراسة وتحليل الجدول السابق يتضح أن:

١. أن متوسط درجات آراء العاملين فى الإدارة المحلية نحو التغيير التنظيمى كانت ٣.٤٩ والانحراف المعياري ٠,٧٩ وهذا يعنى أن الاتجاهات نحو التغيير جاءت متوسطة.
٢. أن قوة الميل او الاتجاه نحو التغيير التنظيمي وفق آراء مفردات البحث كانت اقل من ٥٠% حيث بلغت قوة الميل ٢٥% وهى تعنى أن قوة الاتجاه نحو التغيير التنظيمي جاءت ضعيفة.

٣. كما توضح نتائج الواردة فى الجدول تذبذب الدرجات آراء مفردات العينة حول أبعاد المكونة للاتجاهات نحو التغيير التنظيمي كما يلي :-

- تشير نتائج تحليل البيانات بالنسبة لبعء إدراك التغيير التنظيمي ان متوسط درجات إدراك العاملين للتغيير التنظيمي كانت ٣.١٣ وانحراف معياري ٠.٩٧ وهذا يعنى أن إدراك العاملين للتغيير التنظيمي متوسطة وان قوة الميل او الاتجاه لإدراك التغيير التنظيمي كانت ٦% وهى نسبة ضعيفة جدا وهذا يعنى أن هناك عددا كبيرا من العاملين فى الإدارة المحلية يدركون الحاجة للتغيير التنظيمي ولكن قوة الميل نحو هذا التغيير ضعيفة اى لا يجدون الطريق لهذا التغيير ويرى الباحث ان مكون الميل الإدراكي والذي يعبر عن الافكار الملموسة عن التغيير غير كافية او غير واضحة وهذا يجعل الميل تجاهه من قبل المرؤوسين ضعيفا .
- كما تشير نتائج تحليل البيانات بالنسبة للبعء العاطفي نحو التغيير التنظيمي بلغ متوسط درجات المستقصى منهم للبعء الميل العاطفي نحو التغيير التنظيمي ٣.٦٨ والانحراف المعياري ٠.٧٩ تقريب وهى درجة متوسطة تعنى أن الميل العاطفي نحو التغيير جاء متوسطا وليس قويا حيث يبلغ قوة الاتجاه للميل العاطفي ٣٤% وهذا يعنى أن الافراد لا يميلون الى التغيير وان هم ينزعون الى ترك الأمور الى ما هي عليها.
- وتوضح نتائج تحليل البيانات بالنسبة لبعء الميل السلوكي أن متوسط درجات بعد الميل السلوكي للاتجاهات نحو التغيير عند العاملين فى الإدارة المحلية كانت ٣.٦٧ والانحراف المعياري ٠.٨٧ وهذا يعنى أن العاملين فى الإدارة المحلية لا يميلون الى تنفيذ التغيير التنظيمي وان قوة الاتجاه نحو التغيير جاءت ضعيفة حيث بلغت ٣١% وهى نسبة ضعيفة.

ومما تقدم يتضح أن العاملين فى الإدارة المحلية لا تتوافر لديهم اتجاهات قوية نحو التغيير التنظيمي وانهم لا يدركون التغيير التنظيمي إلا بدرجة متوسطة . وهذا يعكس من وجهة نظر الباحث أن العاملين فى الإدارة المحلية لا تتوافر لديهم الدرجات الكافية والتي تشكل الاتجاهات القوية نحو التغيير التنظيمي وبمعنى آخر أن العاملين فى الإدارة المحلية تتوافر لديهم اتجاهات ضعيفة جدا نحو التغيير التنظيمي بل إنها قد تصل الى مقاومة التغيير التنظيمي .

اختبار الفرض الخامس:

بنص الفرض الخامس على مايلي

"لا توجد اختلافات معنوية بين العاملين فى الإدارة المحلية بالنسبة لاتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي " ولاختبار هذا الفرض يتطلب الأمر تحديد مدى التباين فى اتجاهات المرؤوسين نحو التغيير التنظيمي وذلك وفقا لبعض العوامل الموقفية كالمستوى الإداري والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة ونوع المستقصى منه. ولتحديد هذا التباين فان الباحث سيستخدم اسلوب تحليل التباين وقيمة الفروق من خلال معامل F ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل البيانات باستخدام اسلوب التباين وذلك لتوضيح مدى معنوية الاختلافات بين العاملين فى الإدارة المحلية نحو التغيير التنظيمي .

جدول رقم (٩)

تباين آراء العاملين نحو التغيير التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
المستوى الإداري	٢.٧١٤ ٨٨.٧٩٩	٣ ١٨٦	١.٣٥٧ ٠.٤٥٧	٢.٨٥٨	٠.٠٦
النوع رجل / امرأة	٩٢٧ز٢ ٨٨.٥٨٦	٢ ١٨٧	١.٤٦٤ ٠.٤٧٤	٣.٠٩٠	٠.٠٤
سنوات الخبرة	٥.٥٥٧ ٨٥.٩٦٥	٤ ١٨٥	١.٣٨٩ ٠.٤٦٥	٢.٩٩٠	*٠.٠٢
مستوى التعليم	٢.١٥٥ ٨٩.٣٥٨	٣ ١٨٦	٠.٧١٨ ٠.٤٨٠	١.٤٩٦	٠.٢٢

المصدر : نتائج تحليل البيانات باستخدام التباين

تشير نتائج الجدول السابق

١. الى عدم وجود فروق معنوية فى آراء العاملين فى الإدارة المحلية عند مستوى معنوية ٥ % نحو الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي باختلاف المستوى الإداري وهذا يعكس أن اتجاهات العاملين فى الإدارة المحلية فى المستويات الإدارية الثلاثة لا يوجد اختلافات

بينها وان الاختلافات - إن وجدت - بين بعض الآراء فى المستويات الإدارية غير معنوية أى غير مؤثرة وهذا يعكس من وجهة نظر الباحث الى أن الثقافة التنظيمية فى الإدارة المحلية غير محفزة على التغيير وان التغيير التنظيمي لا يتناسب مع حاجات العاملين ولا يتوافر له رؤية واضحة .

٢. كما تسير نتائج الجدول السابق الى وجود فروق معنوية فى آراء العاملين فى الإدارة المحلية عند مستوى معنوية ٥ % نحو الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي باختلاف النوع ذكر او أنثى مما يعنى أن الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي تختلف باختلاف نوع الموظف رجل أم امرأة.

٣. كما توجد اختلافات معنوية فى آراء العاملين نحو الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي باختلاف عدد سنوات الخبرة وذلك عند مستوى ١ % وهذا يعنى ان الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة ويعزى الباحث ذلك الى انه كلما توافرت الخبرة لدى العاملين فإنهم يدركون الحاجة الى ضرورة التغيير فى الاداء او تغيير هياكل ونظم العمل تغيير اساليب العمل ، كما يعكس ذلك انه كلما زادت سنوات الخبرة كلما أدرك الموظف ضرورة التغيير وبالتالي كان هناك اتجاهات ايجابية نحو التغيير التنظيمي .

٤. ومما تقدم يتضح انه لا يوجد اختلافات معنوية بين العاملين فى المستويات الإدارية الثلاث والمستويات التعليمية المختلفة نحو التغيير التنظيمي وانهم لا يتقبلون التغييرات التنظيمية التى تحدث بالرضاء الأمر الذي يفرض على الباحث ضرورة التعرف على أسباب مقاومة التغيير عند العاملين فى الإدارة المحلية فيما يلي : -

أسباب مقاومة التغيير

يوضح الجدول التالي أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي مرتبة حسب الأهمية النسبية

جدول رقم (١٠)
أسباب مقاومة التغيير

الانحراف المعياري	المتوسط	الأسباب	الترتيب
٠.٨٧	٤.٥٣	لا توجد رؤية واضحة للتغييرات عند رؤسائي	١
٠.٩٢	٤.١٥	أن التغييرات تتم لدوافع سياسية دون دراسة الواقع العملي	٢
٠.٧٣	٤.١٢	التغييرات لا تأخذ في الاعتبار مصالح العاملين	٣
٠.٤٣	٤.٠٥	عدم قناعة العاملين بجدوى التغيير	٤
٠.٥١	٤.٠٠	أن التغييرات تتم دون مشاركة العاملين	٥
٠.٢٥	٤.٠٠	أن التغيير لا تحقق رضاء العملاء والمواطنين	٦
٠.٤٤	٣.٨٧	يؤدى التغيير الى اضطراب فى اداء المنظمة	٧
٠.٣٧	٣.٦٥	قد يؤدى التغيير الى ترك بعض الموظفين لأعمالهم	٨
٠.٦٧	٣.٥٣	كثرة التغييرات وكثرة العودة عن تلك التعديلات مرة اخرى	٩
٠.٣٨	٣.٤٠	التغيير يؤدى الى صراعات بين العاملين والرؤساء	١٠

المصدر : نتائج تحليل البيانات

ينتضح من الجدول السابق أن أهم أسباب مقاومة التغيير فى الإدارة المحلية هي

١. رؤية العاملين أن التغيير يتم دون وضوح الرؤية الكاملة لدى المسؤولين فى الإدارة المحلية عن التغيير وأهدافه
٢. وان التغييرات تتم لتحقيق دوافع سياسية دون مراعاة للواقع العملي وان هذه التغييرات تتم على أساس تنظيري غير واقعي
٣. كما أوضح العاملون ان التغييرات التى تتم لا تأخذ فى اعتبارها مصالح العاملين ولا تشبع رغباتهم ولا تحقق رضاء المواطنين
٤. ان التغييرات التى تتم من جهات فوقية او مستويات اعلى دون ان تأخذ فى اعبارها مشاركة العاملين او الموظفين فى الإدارة المحلية
٥. ان التغييرات التنظيمية لا تحقق رضاء العملاء والمواطنين لانها لا تتم بشكل كلى وانما تتم جزئيا
٦. أن التغيير التنظيمي قد يؤدى الى اضطراب اداء المنظمة لفترات زمنية ويرجع الباحث ذلك الى عدم وجود خطة للتغيير وعدم التدريب على تنفيذه
٧. كما يري بعض العاملين أن من أسباب مقاومة التغيير هو خوف الموظفين الى ترك اعمالهم

٨. كم يرى بعض العاملين ان الادارة المحلية فى كثير من الأحيان تقوم بوضع تعديلات او تغييرات ثم ما تلبث الى العودة إلي النظام القديم مرة أخرى وذلك لعد الدراسة الكافية للتعديلات التى أقرت وتم تنفيذها

٩. كم قد يؤدى التغيير الى وجود صراعات بين الافراد او الأقسام المختلفة

لقد أتضح فيما تقدم مايلى :

- ◀ إدراك العاملين فى الادارة المحلية لتوافر خصائص القيادة التحويلية لدى رؤسائهم بدرجات متوسطة ويدركون أن قوة الميل نحو خصائص القيادة التحويلية جاءت ضعيفة
- ◀ كما ان لا تتوافر اتجاهات قوية لدى العاملين فى الادارة المحلية نحو التغيير التنظيمي وان الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي جاءت متوسطة وان قوة الميل او الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي جاءت ضعيفة
- ◀ والسؤال الآن وما هي طبيعة العلاقة بين توافر خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ؟

ويتطلب الاجابه على هذا السؤال إتباع ما يلي :-

- تحديد العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي
- تحديد مدى قدرة خصائص القيادة التحويلية فى التمييز بين مستويات الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

اختبار الفرض الرابع :-

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

ولاختبار هذا الفرض يتبع الباحث الخطوات التالية :

أولاً: تحليل علاقة الارتباط بين خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير

التنظيمي

يوضح الجدول التالي طبيعة العلاقة الارتباطية بين خصائص القيادة التحويلية وإبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط بين خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير

الأبعاد	التأثير المثالي	إثارة الدوافع	استثارة الأفكار	الاعتبارات الفردية	القيادة التحويلية
١-الاتجاهات الإدراكية للتغيير	٠.٣٢	٠.٤٣	٠.٥١	٠.٤٤	٠.٤٦
٢-الاتجاهات العاطفية	٠.٣٣	٠.٣٢	٠.٣٢	٠.٤٠	٠.٣٧
٣-اتجاهات الميل السلوكي	٠.٣٥	٠.٤٥	٠.٤٤	٠.٥٣	٠.٤٨
الاتجاهات نحو التغيير	٠.٤٢	٠.٥٢	٠.٥٤	٠.٧٥	٠.٥٥

المصدر : نتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح ان

١. توجد علاقة ارتباط معنوية عند ١% بين خصائص القيادة التحويلية وبين الاتجاهات نحو التغيير بمعامل ٥٥%
٢. كما توجد علاقة ارتباط بين خصائص القيادة التحويلية وجميع مكونات الاتجاهات نحو التغيير حيث جاءت جميع العلاقات موجبة ومعنوية عند ١%
٣. وكذلك توجد علاقة ارتباط بين جميع أبعاد خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي حيث جاءت معاملات الارتباط مع المكون الإدراكي ٤٦% والمكون العاطفي ٣٧% ومكون الميل السلوكي ٤٨%
٤. ان هناك علاقة موجبة بين أبعاد خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير حيث توجد علاقة ارتباط معنوية عند ١% بين كل من الجاذبية الشخصية للمدير والاتجاهات نحو التغيير ٤٢% وبين القدرة على التحفيز والإلهام والاتجاهات نحو التغيير ٥٢% وبين القدرة على التجديد والإبداع ٥٤% وبين دعم الآخرين والاتجاهات نحو التغيير ٧٥%
٥. انه يمكن ترتيب أبعاد خصائص القيادة التحويلية من حيث درجة الارتباط مع الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي كما يلي :-

البعد الأول: الدعم والاعتبار الفردي ٧٥%

البعد الثاني: الاستثارة والتجديد ٥٤%

البعد الثالث: الإلهام والتحفيز ٥٢%

البعد الرابع: الكاريزمية الشخصية ٤٢%

ثانيا : تحديد قدرة القيادة التحويلية على تحديد الاتجاهات نحو التغيير

يوضح الجدول التالي رقم (١٢) العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

جدول رقم (١٢)
علاقة خصائص القيادة التحويلية بالاتجاهات نحو التغيير

البيان	الاتجاهات	الادراكي	العاطفي	السلوكي
معامل الارتباط R	٠.٥٩	٠.٥٢	٠.٤١	٠.٥٣
معامل التحديد R2	٠.٣٥	٠.٢٧	٠.١٧	٠.٢٩
معامل التحديد بعد التعديل -R2	٠.٣٣	٠.٢٥	٠.١٥	٠.٢٧
الخطأ المعياري	٠.٥٦٩	٠.٨٣٧	٠.٧٢٤	٠.٧٤٧
قيمة F	٢٤.٣٩٦	١٧.٠٧٦	٥٥.٥٥٩	١٨.٤٩
المعنوية	صفر	صفر	صفر	صفر

المصدر : نتائج تحليل البيانات باستخدام اسلوب Regression

من دراسة الجدول يتضح ان

١. وجود علاقة ارتباط موجبة وبنسبة ٥٩ % بين خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.

٢. كما تشير النتائج الى ان خصائص القيادة التحويلية يمكن ان تفسر اتجاهات العاملين نحو التغيير بنسبة ٣٥ % حيث تشير قيمة R2 وهذا يعنى ان القدرة التفسيرية لخصائص القيادة التحويلية وصلت الى نسبة ٣٥ % وهى نسبة مقبولة تعنى أن خصائص وسمات القيادة التحويلية تساهم فى التعرف على الاتجاهات نحو التغيير بنسبة ٣٥ % فقط .

٣. ان العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي جاءت معنوية عند مستوى ١ %

وبناء على ما تقدم يخلص الباحث الى ما يلي :

- انه يمكن تفسير الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي من خلال التعرف على خصائص القيادة التحويلية حيث يمكن التنبؤ بمستوى قبول التغيير التنظيمي بمعرفة مستوى توافر الخصائص التحويلية عند القيادة

- أن الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي لا تتوقف فقط على خصائص القيادة التحويلية وإنما خصائص القيادة التحويلية تساهم بنسبة معينة ولا يمكن تحديد الاتجاهات نحو التغيير بشكل مطلق من خلال خصائص القيادة التحويلية
- أن تكوين وبناء الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي لا تعزو جميعها الى خصائص القيادة التحويلية وإنما تعود الى مجموعة من العوامل والمتغيرات الأخرى

دور القيادة التحويلية في التمييز بين الاتجاهات نحو التغيير

اختبار الفرض الخامس

"يمكن لخصائص القيادة التحويلية أن تميز بدلالة إحصائية بين مستويات الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي"

لقد اتضح فيما تقدم مستوى العلاقة الارتباطية بين خصائص القيادة التحويلية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ولكن السؤال الآن الى اي مدى يمكن لخصائص القادة التحويلية أن تميز بين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي او الى اي مدى يمكن لها ان تحدد مستوى الاتجاهات نحو التغيير وللإجابة على ذلك فان الباحث يستخدم تحليل التمايز وذلك من خلال الاعتماد على معاملي chi^2 و $Wolkslambda$ كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (١٣)

مدى قدرة خصائص القيادة على التمييز في الاتجاهات

الأبعاد	Wolks lambda	Chi ²	درجات الحرية	المعنوية
الادراكي	٠.٨٢	٣٨.٢٥٦	٤	صفر
العاطفي	٠.٨٨	٢٤.٢٥٥	٤	صفر
السلوكي	٠.٧٩	٤٤.٥١٣	٤	صفر
الاتجاهات نحو التغيير	٠.٧٧	٥٧.٩٦	٤	صفر

المصدر : نتائج تحليل البيانات باستخدام اسلوب Discriminante Analysis من دراسة نتائج تحليل البيانات في الجدول السابق يمكن تحديد ما يلي : -

١. تشير معامل Eigen value إلى قوة المتغير في التمييز بين المجموعات وتشير النتائج الى أن قيمة الايجن اقل من ٥٠% وهذا يعنى أن القائد التحويلي يحقق التمييز بين المتغيرات

٢. ان معامل "ولكس لامبادا" والذي يشير إلى قوة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع ويكون هذا المعدل قويا اذا كان اكبر من ٥٠ %
٣. ومن تحليل البيانات يتضح ان معامل **Wolkslambda** لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي جاءت اكبر من ٥٠% وهذا يعنى أن خصائص القيادة التحويلية يمكنها أن تميز بين مستوى قوة الاتجاهات نحو التغيير واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي
٤. ان تأثير خصائص القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي جاءت معنوية عند مستوى ١% ان الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي تتأثر بخصائص القيادة التحويلية وانه اذا توافرت القيادة التحويلية فانها يمكن ان تساهم في تشكيل الاتجاهات نحو التغيير المستهدف
٥. تشير نتائج تحليل البيانات الى ان معامل كا ٢١ معنوية عند مستوى ثقة ٩٩% وهذ يدل على انه اذا توافرت خصائص القيادة التحويلية يمكن لها ان تشكل الاتجاهات الايجابية نحو التغيير التنظيمي المستهدف
- وبناء على ماتقدم يتضح صحة الفرض الرابع وعلية نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل ومن خلال تحليل البيانات واختبار الفروض يمكن تحديد اهم النتائج والتوصيات لهذا البحث كما يلي :

عاشرا: النتائج والتوصيات

من دراسة وتحليل البيانات السابقة يخلص البحث الى ما يلي :-

أ - اهم النتائج :-

- ١- لاتتوافر ابعاد خصائص القيادة التحويلية بالدرجة الكافية حيث اوضحت النتائج ان الأبعاد الأربعة المحددة لخصائص القيادة التحويلية عند المديرين تتوافر بدرجة متوسطة
- ٢- بالرغم من توافر خصائص القيادة التحويلية عند المدراء بدرجة متوسطة الا ان قوة تأثيرها على سلوك المرؤوسين جاءت ضعيفة واقل من ٥٠%
- ٣- توجد اختلافات - ذات دلالة معنوية - بين العاملين في الإدارة المحلية في إدراك خصائص القيادة التحويلية باختلاف عدد سنوات الخبرة
- ٤- توجد اختلافات في ادراك المرؤوسين لخصائص القيادة التحويلية عند المدراء باختلاف المستوى الادارى

- ٥- يرى العاملین بالإدارة العليا أن أهم الخصائص التي تتوافر في قيادتهم والتي تحتل المرتبة الأولى هو القدرة على استثارة الأفكار وفي حين يرى العاملین بالإدارة الوسطى ان أهم خصائص المتوفرة القدرة على تحفيز العاملین في حين يرى العاملین في الإدارة التنفيذية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية هو أهم الخصائص
- ٦- تشير النتائج الى عدم تواجد التأثير المثالي او الشخصية الكاريزمية عند المديرين المعينين في الإدارة المحلية ضمن خصائص القيادة التحويلية وان هذا البعد جاء في المرتبة المتأخرة في إدراك العاملین في المستويات الإدارية الثلاثة
- ٧- لا تتوافر لدى العاملین في الإدارة المحلية اتجاهات قوية نحو التغيير التنظيمي وانهم لا يدركون التغيير التنظيمي إلا بدرجة متوسطة وانهم لا يتعاطفون مع التغييرات التنظيمية ولا يميلون الى تنفيذ التغيير التنظيمي بالشكل المطلوب
- ٨- كما تشير نتائج البحث ان أهم أسباب مقاومة التغيير في الإدارة المحلية هي
- أن التغيير يتم دون وضوح الرؤية الكاملة لدى المسؤولين في الإدارة المحلية عن التغيير وأهدافه
 - ان التغيير يتم لتحقيق دوافع سياسية دون مراعاة للواقع العملي وان هذه التغييرات تتم على أساس نظري غير واقعي
 - ان التغييرات التي تتم لا تأخذ في اعتبارها مصالح العاملین ولا تشبع رغباتهم ولا تحقق رضاء المواطنين
 - ان التغييرات التي تتم تتم من جهات فوقية او مستويات اعلى دون ان تأخذ في اعتبارها مشاركة العاملین او الموظفين في الإدارة المحلية
 - ان التغييرات التنظيمية لا تحقق رضاء العملاء والمواطنون لانها لا تتم بشكل كلي وانما تتم جزئياً
 - عدم وجود خطة للتغيير وعدم التدريب على تنفيذه حيث أن التغيير التنظيمي قد يؤدي الى اضطراب اداء المنظمة لفترات زمنية
 - كما قد يؤدي التغيير الى وجود صراعات بين الافراد او الأقسام المختلفة
- ٩- توجد علاقة ارتباط معنوية بين خصائص القيادة التحويلية وبين الاتجاهات نحو التغيير
- ١٠- كما توجد علاقة موجبة ومعنوية ارتباط بين خصائص القيادة التحويلية وجميع مكونات الاتجاهات نحو التغيير حيث جاءت جميع العلاقات عند

- ١١- انه يمكن ترتيب أبعاد خصائص القيادة التحويلية من حيث درجة الارتباط مع الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي كما يلي :-
- البعد الأول: الدعم والاعتبار الفردي
- البعد الثاني: الاستثارة والتجديد
- البعد الثالث: الإلهام والتحفيز
- البعد الرابع: الكاريزمية الشخصية
- ١٢- كما تبين النتائج انه يمكن تفسير الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي من خلال التعرف على خصائص القيادة التحويلية حيث يمكن التنبؤ بمستوى قبول التغيير التنظيمي بمعرفة مستوى توافر الخصائص التحويلية عند القيادة
- ١٣- أن الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي لا تتوقف فقط على خصائص القيادة التحويلية وإنما خصائص القيادة التحويلية تساهم بنسبة معينة ولا يمكن تحديد الاتجاهات نحو التغيير بشكل مطلق من خلال خصائص القيادة التحويلية
- ١٤- أن تكوين وبناء الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي لا تعزو جميعها الى خصائص القيادة التحويلية وإنما تعود الى مجموعة من العوامل والمتغيرات الأخرى
- ١٥- ان تأثير خصائص القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي جاءت معنوية عند مستوى ١% ان الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي تتأثر بخصائص القيادة التحويلية وانه اذا توافرت القيادة التحويلية فانها يمكن ان تساهم في تشكيل الاتجاهات نحو التغيير المستهدف
- ١٦- يمكن لخصائص القيادة التحويلية أن تميز بدلالة إحصائية بين مستويات الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي "

ب - التوصيات

يمكن تحديد اهم التوصيات فيما يلي

- ١- ضرورة تبني المنهج العلمي في ادارة التغيير بالمنظمات المصرية وذلك من خلال تحديد رؤية واضحة واعداد الخطط والبرامج التي تحقق التغيير المستهدف في الوقت المحدد
- ٢- ضرورة الاستفادة بالخبراء والمتخصصين في ادارة التغيير بالمنظمات من داخل المنظمة او من خارجها لاعداد خطط التغيير وتحديد مساراته واولويات العمل فيه

- ٣- جعل عملية التغيير بالمنظمات المصرية عملية تعلم مستمرة للمديرين وذلك بتبنى نظام بناء المنظمات المتعلمة Organizational Learning كاساس لتقبل الافكار والادوات الجديدة والمستحدثة
- ٤- التركيز على اختيار وتعيين قادة التغيير من خلال اعداد البرامج والدراسات المتخصصة لاختيار القيادات التي تستطيع ان تدير عملية التغيير وتحقق اهدافه
- ٥- ضرورة الاهتمام بتعيين القيادات التي يتوافر فيها خصائص القيادة التحويلية عند اعداد التغييرات التنظيمية المستهدفة
- ٦- ضرورة تحديد خصائص ومتطلبات القيادات عند التعيين فى المنظمات على ان يتم اختيارهم بناء على مدى توافر خصائص القيادات التحويلية لديهم من عدمه كمديرين لادارة التغيير بالمنظمات
- ٧- ضرورة العمل على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو التغييرات التنظيمية المستهدفة وذلك من خلال تطوير وتنمية المهارات المرتبطة بادارة التغيير التنظيمى مثل الرضاء والتمكين والتحفيز وبرامج المكافآت حتى تساهم هذه الادوات فى بناء الاتجاهات الايجابية والمساهمة فى فعالية ادارة التغيير
- ٨- ضرورة اعداد برامج تدريبية للمديرين فى ادارة التغيير وتنمية مهارات هؤلاء المديرين فى حل المشكلات وادارة الازمات فى مراحل التغيير المختلفة
- ٩- التركيز بدرجة كبيرة على قادة التغيير وعلى الجوانب القيادية فى عملية التغيير وذلك من خلال تبنى برامج متخصصة فى قيادة التغيير والانتقال من التفكير الى التنفيذ لعملية التغيير

١٠ - اجراء دراسات لاحقة لهذه الدراسة للتعرف على

- دور المتغيرات التنظيمية فى اعاقه التغيير التنظيمى
- تحديد العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية للمنظمة واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمى
- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمى
- دور القيادة التحويلية فى إدارة التغيير التنظيمى .
- اثر الثقافة التنظيمية على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمى.

- دور العلاقات المتبادلة فى المنظمة بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى فى قبول التغيير التنظيمى.

المراجع

1. Alzoghoul , Emad " factors s related to administration change in colleges and universities (organizational change) ,Dissertation abstract international Vol.58, No12A 1995
2. Anne Leonard,& Anske F. Grobler "Exploring challenges to transformational leadership communication about employment equity: Managing organizational change in South Africa " Journal of Communication Management: Vol.10 Issue: 4 ,2006, Pp: 390 – 40
3. Burns,J.M. ,Leadership,(New York : Harper 1978)
4. Brogan ,patrica " the effects of organizational and learning chin ate and changes in perception of environment on learners ,know ledge attitude and behavior after participation in an interactive void safety training program . " Dissertation abstract international ,Vol. 53 No.12A 1992
5. Chung-An Chen " Linking the knowledge creation process to organizational theories: A macro view of organization-environment change" Journal of management Vol : 21 Issue: 3: 2008 Pp 259 – 279
6. Crawford C.B. " Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management ": Journal of Knowledge Management: Vol.: 9 Issue: 6 2005 ,Pp 6 – 18
7. Christina K., S ,Francis & J. Yammarino " Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors " Research in organizational change and Development , Vol. 14, 2003 Pp.1-50

8. Dibendetto John " Analysis of attitudinal and behavioral outcomes involving organizational culture and change management" Dissertation abstract international 54, No.10A 1993
9. Eldridge charles " organizational congruent values: effects on attitudes for planned change and innovation in production environment" Dissertation abstract international 62, No. 10A. 2001
10. Francisco Gil, Ramon Rico & alcover Angle" Change oriented leadership , satisfaction and performance in work groups : effects of team climate and group potency" **journal of managerial psychology,** Vol. 20, Issue 3/4/ 2005 Pp. 312- 328
11. Gurudev, S & Khalsa D. " The relational healing Dimension of organizational development : transformative stories and dialogue in life – cycle transitions "" Research in organizational change and Development vol. 12, 1999 Pp. 296-318
12. Greasler ,key , Wosteon Paul &shilp patel " The impact of organizational change on public sector employees implementing the UK Governments ,back to work , program " Employee relation Vol.31,N0.4 2007 p384
13. Gaylor , Thomas," Factors affecting resistance to change: study of two north Texas police departments" Dissertation abstract international 62, No. 12A. 2001
14. Harvey r. D.,browen D; An extermination Approach to Organization Development ,(London : prantice hall inc., 2001)
15. Julian Rann dall ,Stephen Procter " A ambiguity and ambivalence : senior managers, accounts of organizational change in restructured

- government department " journal of organizational change management , Vol 21 , Issue 6, 2008 Pp 686-700
16. James Griffith " Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance "Journal of Educational Administration: Vol.42 Issue: 3 2004. Pp: 333 – 356
 17. James S.Pounder " Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction " Development Vol. 22 Issue: 1 : 2003. Pp: 6 – 13
 18. Jayakody.K&, W. Sanjeevani " The impact of salesperson transformational leadership behavior on customer relationship marketing behavior: A study of the Sri Lankan corporate banking sector ": International Journal of Bank Marketing, Vol: 24 Issue:7 : 2006, Pp: 461 – 474
 19. Jarle Eid, Bjørn H.& T. Bartone, " Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness" Leadership & Organization Development Journal: Vol: 29 Issue: 1 2008 .Pp: 4 – 23
 20. Jeanine Parolini,, Kathleen P. &, Bruce Winston " Distinguishing between transformational and servant leadership " LeadershipVol.,30 Issue: 3: 2009 Pp: 274 – 296
 21. Julian Randall,& Stephen Procter " Ambiguity and ambivalence: Senior managers' accounts of organizational change in a restructured government department ": Journal of Organizational Change Management ,Vol., 21 Issue: 6 : 2008 Pp: 686 – 700

22. Karen S. & Gordin C "The Relative Effect of Change Drivers in large-scale organizational change : An empirical study " " Research in organizational change and Development , Vol. 14, 2003 Pp.99-146
23. Greasley K., Paul W.& Shilpa P. " The impact of organizational change on public sector employees implementing the UK Government's "Back to work" programmed "Employee Relations, Vol. 31, Issue 4 , 2009. Pp: 382 – 397
24. Kenneth Brain,& Dianne Lewis" Exploring leadership preferences in multicultural workgroups: An Australian case study " Leadership & Organization Development Vol. 25 Issue: 3 2004. Pp 263 – 278
25. Kellie Garrett, Claire Watson " The business of cultural transformation: How leadership behavior impacts business results "Strategic HR Review Vol. 6, Issue: 3: 2007 Page: 24 – 27
26. Kouzes, M. & Posner B. The leadership challenge (3ed. Bass sanfrancisco : Jossey inc.. 2002)
27. McGinn, Diana " Relationships of Demographic factors organizational factors cognitive processes and employee response " **organizational change international** Vol .57,No. 07B, 1991, Pp 213-243 .
28. Mills ,Joette " Resistance to corporate change : first – Level supervisors and customer services employees "Dissertation abstract international 60, No .6A. 1999
29. Mitchell L, & H. Friedman " Perspectives on transformational leadership in the Sanhedrin of ancient Judaism " Management Decision.: Vo.: 41 Issue: 2, 2003 . Pp: 199 – 207
30. Northern ,teresa " Historical biographical and social factors that influence and educational organizations under going change ;

organizational change school improvement ,Dissertations Abstract international vol .53,No. 02a, 1991.

31. Paul C. Nutt " Implications for Organizational change in the structure process duality " Research in organizational change and development Vol. 14 ,2007. Pp 147-193
32. Robert J. Taormina " Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture "Leadership & Organization Development Journal: Vol: 29 Issue: 1 2008,Pp: 85 – 102
33. Roland Almqvist &, Matti Skoog " Management control transformations: Change mechanisms and their constant impact on management control systems "Journal of Human Resource Costing & Accounting: Vol: 10 Issue: 3 2006 ,Pp: 132 – 154
34. Robert J., taormina " Interrelating leadership behaviors organizational socialization and organizational culture " Leadership & Organization Development Journal Vol. 29, issue 1 ,2008, Pp.85-102
35. Russette ,John " Formal Organizational structural changes in a dynamic environment ," Dissertation abstract international 56, No.8A 1995
36. Schoroider C. Marir " Faculty Change agents : individual and organizational factors that Annabel or impede faculty involvement in organizational change ""Dissertation abstract international 62, No 7A. 2001
37. Venkat R. Krishnan " Impact of transformational leadership on followers' influence strategies " Leadership & Organization Development Journal: Vol.:25Issue: 1 2004 .Pp: 58 – 72

38. Wendelin K &, Jurgen W " How emotional is transformational leadership really?: Some suggestions for a necessary extension "Leadership & Organization Development Journal 1: Vol.:27 Issue: 5 2006 .Pp. 368 – 383
39. Worrall L., Cooper C.L. , The quality of working life ;the survey of managers changing Experiences :**institute of management London** 1997
40. Zatzick,Christopher ," A self – affirmation analysis of employee resistance to organizational change " "Dissertation abstract international 62, No. 05A. 2001 .

Abstract:

This Research aims to study the effect of characteristics of transformational organizational change leadership on the configuration of the trends towards when subordinates and determine the explanatory power of the characteristics of transformational leadership in the formation of attitudes toward organizational change. The researcher used the descriptive method, which depends on the study of the phenomenon based on the case study, was the application of research workers in the in Sharkia governorate. Were selected for the sample of administrative levels of the three has been collecting data through questioner prepared for that, the study found number of the most important results such as significant correlation between the characteristics of transformational leadership and the trends towards change, as no relationship is positive and significant correlation between the characteristics of transformational leadership and all the components of the trends towards change, where relationships were all positive at 1% level of significance

The results also show that it can be explained by trends towards organizational change by identifying the characteristics of transformational leadership where they can predict the level of acceptance of organizational change to know the availability of manufacturing properties when driving