جمهوريه العراق
وزاره التعليم العالي والبحث العلمي
جامعه القادسية
كليه الادارة والاقتصاد
قسم أداره أعمال /الدراسات الصباحية

تقييم انماط القيادة التحويلية في كليه الادارة والاقتصاد جامعه القادسية

بحث تقدم به الطالب

محمد رزاق علي الجبوري

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعه القادسية

وهوه جزء من متطلبات نيل درجه البكالوريوس

في العلوم الادارية

بأشراف الست

أ . م . رونق كاظم حسين

2018 م

١٤٣٩هـ

قائمة المحتويات

المحتوى
الأيه الكريمة
الاهداء
الشكر والتقدير
المقدمة
الخلاصة
المبحث الاول (منهجيه البحث)
مشكله الدراسة
اهداف الدراسة
اهمية الدراسة
مجتمع وعينة الدراسة
ادوات البحث
المبحث الثاني (الجانب النضري)
مفهوم القيادة التحويلية
اهميه القيادة التحويلية
ابعاد القيادة التحويلية
وضائف عمليه القيادة التحويلية
نظريات القيادة التحويلية
مبادئ القيادة التحويلية
عناصر القيادة التحويلية
المبحث الثالث (الجانب التطبيقي)
التأثير المثالي
التحفيز

قائمة الجداول

ت	الجدول	رقم الصفحة

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات
المصادر
الملاحق

١.	تحليل خصائص العينة	٦
٢.	الحدود العليا والحدود الدنيا للخلية	٧
٣.	الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والترتيب الجديد لفقرات البعد الاول التاثير المثالي	٢٤
٤.	الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والترتيب الجديد لفقرات البعد الثاني التحفيز	٢٥
٥.	الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والترتيب الجديد لفقرات البعد الثالث الاستثارة الفكرية	٢٦
٦.	الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والترتيب الجديد لفقرات البعد الرابع الاعتبارية الفردية	٢٧
٧.	الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والترتيب الجديد لفقرات البعد الخامس التمكين	٢٨
٨.	الاوساط الحسابية ومستوى التطبيق وترتيب البعد الجديد للمقاييس ككل	٢٩

: الاهداء

الى الذي قال تعالى فيهما

بسم الله الرحمن الرحيم (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما

ربياني صغيرا)

الى الماس الذي لا ينكسر . . . نبع العطاء الذي زرع الأخلاق بداخلي وعلمني طرق الارتقاء

...

... الى ابي الطيب

الى ملاكي في الحياة. . . الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني . . .

الى بسمه الحياة وسر الوجود

... الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى ست الحبايب

... امي الحبيبة

رفاق الدرب . . . بناة المستقبل . . . الى من انسني في دراستي وشاركني همومي

. . . زملائي وزميلاتي

الى من هم اقرب الي من روحي . . . اهلي واخوتي

الى من انارو لنا الطريق بدمائهم الزكية . . . . شهدائنا الابرار

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم
((ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه))
صدق الله العلي العظيم

:الشكر والتقدير
بسم الله نبتدئ واليه ننتهي وعليه نعول فيما نرتجي ونستهل بالحمد الله والذي ليس لقضائه دافع ولا لعطائه مانع ولا كصنعه صانع وهو الجواد الواسع والسلام على من خصه بالنبوة سيد الانام ابا القاسم محمد (صل الله عليه واله وسلم) وعلى اله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين الاخيار .
وبعد الانتهاء من هذه الدراسة يجد في نفسي من دواعي الوفاء والعرفان ان اتقدم بالشكر المقرون بالتقدير الكبير الى الاستاذة الفاضلة أ.م (رونق كاظم حسين)
ويسعدني ان اتقدم بالشكر ايضا الى السيدة رئيسه قسم اداره اعمال الدكتورة أسيل علي مزهر
والى الست هند ضياء عبد الرسول لمساندتها لنا خلال فتره الدراسة
ختاما اقدم شكري وتقديري الى كل من مد يد العون والمساعدة داعيا من الله العلي القدير ان يوفق الجميع في طريق العلم والمعرفة

المقدمة :

بات واضحاً من خلال الدراسات والبحوث التي تطرقت للقيادة الدور الحيوي لها في المنظمات وانعكاساتها على المجتمع بشتى مجالاته . اذ اسهب بكتاباتها العديد من الكتاب والباحثين في شتى العلوم وكلا من جانب اختصاصه حتى اصبح التطرق اليها مدخلا لدراستها كتوجهات مستقبلية لابد من اخذها بنظر الاعتبار لتزايد الحاجة اليها ولمواكبة التغيرات والتطورات العلمية وتقلبات الاحوال التي اصبحت جزء لا يتجزء من حياة الشعوب وتحديدا المجتمع العراقي وما يتعرض له من المواقف الطارئة والازمات مكونة شتى الضغوط النفسية التي لابد للفرد ان يواجهها ويتكيف معها كونها تعد عوائق لا يختفي على احد آثارها بالنسبة للمورد البشري ومن ثم على المنظمة ولمجتمع . وبذلك يعد البحث امتداد للدراسات والبحوث التي تطرقت لموضوع القيادة . وتحديدا عني بمهارات القيادة الاستراتيجية .

واشتمل البحث على اربع مباحث رئيسية ، اختص المبحث الاول بمنهجية البحث والمبحث الثاني اهتم بالاطار النضري وبيان الجانب العلمي في المبحث الثالث والمبحث الرابع اختص عن اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

الخلاصة :

هدفت الدراسة الحالية الى تقييم انماط القيادة التحويلية في كليه الادارة والاقتصاد جامعه القادسية ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد استمارة استبيان مكونه من محوريين , المحور الاول تضمن بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستمارة , والمحور الثاني تضمن متغير الدراسة بأبعادة (التأثير المثالي , التحفيز , الاستثارة الفكرية ,الاعتبارية الفردية , التمكين)

وقد تم توزيع (8) استبيانات على القيادات في الكلية مجتمع الدراسة وكانت نسبه الاستجابة (100%) وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (8) استبانة وبالاعتماد على مجموعه من الوسائل الاحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري , المدى وترتيب الفقرات ثم الوصول الى عدة نتائج .

المبحث الاول منهجية الدراسة

المبحث الاول

منهجية الدراسة

أولا : مشكلة الدراسة

تعد القيادة في منضمات الاعمال المحرك الرئيس لعملها لما لدورها من اهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة , ولما كان اتخاذ القرارات هو جوهر العملية الادارية او كما عرفها بأنها القلب النابض في العمل الاداري اذ تدور حولها جميع وظائف (simon,1998) التنظيم وان كفاءة المدير تعتمد في ممارسة وظائفه الادارية على القرار الناجح الذي يتخذه ازاء المواقف المختلفة وذلك لان العلاقات السائدة في المنضمة تستدعي معالجات هادفة (وفق منظور قادر على استيعاب تطورات المستقبل (أبو هميس , 2007 .

وبالرغم من اهمية موضوع القيادة التحويلية في تحقيق العديد من رؤى المنظمات وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار الا ان الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع وخاصة في قطاع التعليم مازالت قليلة على حد علم الباحث والملاحظ من خلال عملي في قطاع التعليم فان تبني نمط القيادة التحويلية من قبل المديرين في شركات التعليم مازال ضعيفا ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :

هل هناك تفاوت في تطبيق مفهوم القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي , التحفيز, الاستثارة الفكرية , الاعتبارية الفردية والتمكين) ؟

ثانيا :اهداف الدراسة

:تتلخص اهداف الدراسة بما يلي

١-التعرف على مدى تبني المديرين العاملين في كلية الادارة والاقتصاد مجتمع الدراسة لنمط القيادة .

2- التعرف على الخصائص الديموغرافية للمديرين العاملين في كلية الادارة والاقتصاد مجتمع الدراسة .

3- المساهمة في اضافة لبنه علمية في المسار العلمي ولو بشكل متواضع .

ثالثا :اهمية الدراسة

: تنبع اهمية الدراسة مما يلي

1- طبيعة موضوع الدراسة اذ تناولت مفهوم القيادة وهو احد الموضوعات المهمة التي حظيت ولاتزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الادارة .

2- قد تسهم هذه الدراسة في اضافة شيء من المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين في مجال الاعمال .

3 - لفت نظر المسؤولين في كلية الادارة والاقتصاد الى ضرورة اعادة النظر بالاساليب القيادية المتبعة والعمل على اختيار الاسلوب القيادي الانسب لكل مرحلة .

رابعا : مجتمع الدراسة وعينته .

تمثل مجتمع البحث من جميع رؤساء وحدات وشعب في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية ، اما عينة البحث فشملت رؤساء وحدات وشعب اذ وزعت (8) استبانة حيث جرى اختبار العينة(100%) من العينة الاصلية للبحث .

توزيع تكرارات العينة المستهدفة بالتحليل وفقا للخصائص الديموغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	عدد افراد العينة	النسبة المئوية
1	الجنس	انثى	3	%37
		ذكر	5	%62
2	العمر	اقل من 30 سنة	2	%25
		من 30 –اقل من 40 سنة	4	%50

		من40- اقل من50 سنة	1	%12
		من 50 سنة فاكثر	1	%12
3	المؤهل العلمي	دبلوم او اقل	ــــــــــــ	ــــــــــــ
		بكالوريوس	ــــــــــــ	ــــــــــــ
		ماجستير	2	%25
		دكتوراه	6	%75
4	مدة الخبرة	اقل من 5 سنوات	ــــــــــــ	ــــــــــــ
		من 5- اقل من 10 سنوات	2	%25
		من 10- اقل من 15 سنوات	3	%37
		من15 سنة فاكثر	3	%37
المجموع			8	%100

. خامسا: ادوات البحث

تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية واعتمد الباحث على كل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بالأضافة الى المدى وذلك لقياس طول خلايا (المقياس الخماسي فضلا عن الاهمية للفقرة (الترتيب

المستوى	الوسط الحسابي
منخفض	2.33
متوسط	اكثر من 2.33 الى3.66
مرتفع	اكثر من 3.66

المبحث الثاني الجانب النظري

: اولا : مفهوم القيادة التحويلية

يطلق مصطلح قائد على انسان ما يعمل في مجال معين امر غير مستغرب في ايامنا فكثيرا مانسمع كلمه القائد تطلق بحق او بغير حق على بعض العامليين في كل المجالات غير ان القيادة الحقيقيه التي نعنيها تتجاوز تحقيق الاهداف الاداريه التقليديه الى التاثير على نفوس الافراد وتطوير مهاراتهم وترقيه قناعاتهم وايصالهم الى مستويات فكريه لم يكونوا ليصلو اليها بمجرد التوجيهات الاداريه العاديه في اطارها التقليدي
واصبح مصطلح التحويلي والاجرائي اساس لدراسه القيادة وقد استخدم في الغالب لتمييز (bass .1998.18) بين الاداره والقياده وقد ضهر مصطلح القياده التحويليه على يد في كتابه القياده وذالك تمييز بين اولئك القاده الذين يبينون علاقه ذات هدف وتحفيزيه مع مرؤوسيهم من اولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عمليه تبديل المنافع للحصول على النتائج .

(نقلا عن صبري , 2009 : 108)

: وتستند القيادة التحويليه الى ثلاثه عناصر اساسيه تتمثل في مايلي
ـــ التغيير: ويعني التطوير التنضيمي بهدف تحويل المنضمه من منضمه فعاله الى منضمه اكثر فعاليه
ـــ الابداع : حيث تستند الى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة ايمانا منها بان الابتكار هوه جوهره عمليه الابداع.
ـــ ان روح المخاطره ما يميز القائد التحويلي وهوة القدره على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقده .

(حماد ,2011 :392)

ثانيا: أهميه القيادة التحويليه .
تقوم القياده التحويليه بدور بارز في وضع محددات لاداء المنضمي ضمن نسق متكامل ومترابط لجعلها قادره على الاستجابه الفاعله للتغييرات الداخليه والخارجيهوتضع قيما

(avolio ,waldman , للمنضمه وتدعمها وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها yammarino,1991)
ser giov) وتبرز اهميه القياده التحويليه وامكانيه تطبيقها في المنضماتمن وجهه نضر anni,1996)
المشار اليه في (الهلالي 2006) في انها قيادة فنيه تتضمن اساليب اداريه على درجه عاليه (epitro paki ,2001) من الاهميه وانها وفقا لنتائج دراسه
تعمل على رفع مستوى الاداء المنضمي وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنضمات والتقلبات في حاجات العامليين ورغباتهم وكذالك المتعامليين مع المنضمه فضلا عن رفع ثقه العامليين بالمنضمه واشعارهم بالمواطنه والانتماء وتبعث فيهم الدافعيه اللازمه لتحقيق الاداء المييز .
(حسون ,2016 :36)

. ثالثا: ابعاد القياده التحويليه
استطاع بعض الباحثين تطوير ابعاد القيادة التحويليه في اربعه ابعاد هي : (التاثير المثالي ـ الاستثاره الفكريه ــ الاعتياديه الفرديه ــ التحفيز) وقد اضاف كل من
بعدا خامسا الا وهوه التمكين (avolio, etal ,1999)(rafferty.griffim.2004)
ويقصد بهذه الابعاد مايلي
(الغزالي ,2012 :25)

ـ التاثير المثالي1
ويعني امتلاك القائد للرؤيه والاحساس القوي بالرساله العليا للمنضمه وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤسيه كما يودي الى تحقيق الثقه والاحترام من قبلهم
(bass. 1994)
ويحدث التاثير المثالي عندما يتصرف القاده كانماط او رموز للدور او المنصب الذي يشغلونه اذ ينضر العاملون اليهم على انهم مثال للاخلاق والقيم ويبدون مشاعر الاعجاب والاحترام والثقه تجاههم بجانب ذالك فان سلوك القائد وممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامه تجعله اكثر تاثيرا على العاملين معه
(woods ,2003)

او هي قدرة القائد على كسب الثقه واعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الاعلى بحيث يقوم تابعين بتقليد القائد والانصياح برغبه لكل مطالبه ويعرف
(avolio,etal 1991)
لتاثير المثالي بانه اضهار مشاعر الاحترام للاخرين وبناء الثقه المتبادله والثقه في رساله المنضمه اذا يستطيع القائد التحويلي ان يجعل من العاملين يتاثرون بممارساته
وذالك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق هداف المنضمه ورسالتها
فان خبرات القائد ومقدرته الذهنيه تجعل منه مصدر اعجاب وقدوه وتمكنه من التاثير بالاخرين وذالك للتاثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق تعاون بينهم واقناعهم بان تحقيق اهدافهم الشخصيه
لايتم بمعزل عن تحقيق اهداف المنضمه وهذا يعني ايجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنضمي بموجب احداث توازن التنضيمي المناسب بين اهداف المنضمه واشباع حاجات العاملين
(القريوتي .2001)

2- الاستثارة الفكرية
وتعني قدرة القائد على قياده مرؤسية ورغبته في جعلهم يتصدون المشكلات وخاصه الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم بمواجه الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى الحل والبحث عن الحلول المنطقيه لها
(bass, 1994)
ويقصد بها اثاره العامليين يجعلهم اكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الاداء الذي يفوق التوقعات ويضهر دور القائد من خلال التعاطف مع الاخريين والاستماع لافكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في احاسيسيهم ومشاعرهم وهذا يعني ان القائد يمارس من خلال هذا البعداساليب التقمص العاطفي لتحفييز العامليين على ايجاد حلول ابداعيه لمشكلات المنضمه
(krishnan .1998)
ان الاستثاره الفكريه تعد ضروره خاصه اذا كانت خبره لقائد ومعلوماته عن المشكه محدوده كما انه يعد ضروره في الحالات التي يكون فيها اغلب العامليين من المتعلمين تعليما عاليا فقد اشارت نتائج الدراسات الى ان هذه المجموعات من العامليين بحرص على المشاركه والاسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منضماتهم فالمشاركه

والاسهام والاخذ بارائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوضيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنضمه

3ـ الاعتياديه الفرديه:
وتعني اهتمام القائد بمرؤسيه وادراكه مبدء الفروق الفرديه والتعامل مع كل موضف منه بطريقه معنيه تناسب اهتمامه والعمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور
ويقصد بها قيام القائد بايلاء الاهتمام لحاجات العامليين معهم الذي تتسم بالخصوصيه فحاجاتهم ليست واحده وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقه ومعرفه جوانب الضعف والقوه في اداءالعاملين
(avolio, etal, 1991)

4 ـ التحفييز :
العمليه التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعيين حب التحدي وان تلك السلوكيات تعمل على ايضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالاهداف التنضيميه
التحفييز بانه اثاره مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل (woods .2003) ويعرف والحركه والقياده الالهاميه والروحيه وعقيده القائد وايمانه وتشمل الاساليب التحفيزيه عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل او التقصير وعد ذالك وسيله للتعلم والاصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والاشاده بانجازاتهم المتميزه
فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم والهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لايجاد معنى لما يقومون به من اعمال وحماس القائد هو مثال على تحفييز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبه في تحقيق مصالح المنضمه (avolio ,1994)

5 ـ التمكين :
التمكين هوه احد سلوكيات الجوهريه للقياده التحويليه والافتراض الرئيسي في فكره التمكين هو ان سلطه اتخاذ القرار من المفترض ان يتم تعويضها للموضفين في الصفوف الاماميه

لكي يتم تمكينهم للاستجابه بصوره مباشره لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم ويتضح ان فكره التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقياده والذي يركز على التوجيه الى قيادة تومن بالمشاركه والتشاور .
ان القائد التحويلي يعمل على تمكين الاخرين لمساعدتهم على تحويل رؤويتهم الى حقيقه والمحافضه عليها اذ يوكد ان القاده الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدره على امداد مرؤويسهم بالطاقه وتمكينهم من التصرف عن طريق امدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على اسلوب العقاب والمكافات فالقيادات التي تمتلك الرؤيه يمكن ان تخلق مناخ للمشاركه وتهيئ الضروف المساعده للتمكين التي عن طريقها يتستطيع الموضفون ان ياخذو على عاتقهم السلطه لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحفييز الرؤيه وبجانب امداد الموضفين بالرؤيه فالقياده التحويليه تتميز بقدرتها على خلق السلوك الالهامي الذي يعزز الفاعليه الذاتيه للعاملين للوصول الى الهدف

.رابعا : وضائف عمليه القياده التحويليه
(حدد (الهواري 1999. 71) نقلا عن (حسون , 2016 :44
: مهمات او وضائف القياده التحويليه بالاتي

1: ـ ادراك الحاجه الى التغيير
ويظهر ذلك من قدره القائد على اقناع الاخرين بالحاجه الى التغير واستشاره عقول العاملين لتجديد اهدافهم وتطوير احتياجاتهم وبالتالي قبول افكار التغير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول باتباعه الى تحقيق انتاجيه عاليه تفوق الاهداف وتفوق ماهو متوقع منهم ومن المنظمه فالقائد التحويلي عنصر تغير ومحب للمخاطر المحسوبه لايحب الاستقرار الذي لايؤدي الى التطور كما انه يتصرف على ضوء القيم والاخلاقيات الاجتماعيه وينظر الى التعلم على انه لاينتهي لذا يجب ان يتعلم كل منا من اخطائه بقدر مايتعلم من اخطاء الاخرين .

2: صياغه الرؤيه والرساله
اذا تتطلب القياده رؤيه وتمثل الرؤيه القوى التي توفر معنى وغايه للعمل الذي تقوم به المنظمه والقاده التحويليون قاده لهم رؤيه والرؤيه اساس لعملهم وبشكل صياغه وايصال

رؤيه واضحه عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوه جوهريه لانجاح التغير وتعد صياغه وايصال الرؤيه من قبل القاده احد العناصر الاساسيه لاداره التغير الناجح والقائد التحويلي يحلم بان يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمه الى مستوى الطموح الذي يرى ان سيحقق للجميع نقله حضاريه تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحه في النهايه حيث يحتاج الافراد لمعرفه كيفيه اسباب تبني التغير واثاره المحتمله (kotter .hesktt .1992).

3 :اختيار نموذج التغيير ومساراته

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنضمه في تلك الافكار سبقت تجربتها واثبتت فعاليتها تحت ضروف متشابهه والتي تكون ملائمه للضروف والواقع العملي الذي تعيشه المنضمه كما ان المسارات المناسبه تحدد من خلال وضع الاولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم اهميه الرؤيه المشتركة (kotter .1996) التنضيم ويحقق اعلى فعاليه ممكنه ويوكد للتغيير التنظيمي ويشير الى ان الرؤيه توضح الاتجاه للتغيير وتحفيز الافراد لاتخاذ التصرفات السليمة حتى في ضوء ان التغيير في صورته الاوليه قد يسبب الالم لبعض الافراد كما انها تساعد لربط الافراد ببعضهم بعضا وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال .

4: صياغه الاستراتيجية الجديدة

لتحقيق الرؤيه التي رسمها القائد التحويلي والرساله التي اعدها فانه يحتاج الى وضع ستراتيجيه جديده تاخذ بالحسبان التهديدات المتوقعه والفرص المتاحه ونقاط القوه والضعف ويكون باستطاعتها مواجهه المنافسين والتفوق عليهم وتستلزم الاستراتيجيه الفعاله للتغير ايجاد تحالف مع مجموعه من الافراد واعطائهم سلطه لقياده التغيير والعمل بصوره جماعيه كفريق عمل بالاضافه الى الحاجه لاستخدام كل الوسائل الممكنه لايصال وشرح الرويه الجديده والاستراتيجيه والتاكيد عل اهميه ايجاد اداه شكل نموذجا لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين

5 : تعبئه الالتزام من خلال ثقافه المنضمة

ان تحقيق الرؤيه والرسالة والاستراتيجية لا يمكن ان يتم في ضل الاداء والثقافة التنضيمية السائدة مهما كانت مناسبه لان الوضع اصبح مختلفا تمام واصبح يتطلب التزاما برؤيه ورساله و ستراتيجية جديده وهكذا فان على القائد التحويلي ان يكون قادرا على ترويج افكاره المتمثلة في الرؤيه والرسالة والاستراتيجية الجديدة على العاملين معه ليس هذا فقط وانما عليه ان يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الافكار وهذا لن يأتي الا اذا وجد القائد ثقافه جديده وعزما اكيدا من العاملين على تبنيها فنجاح التغير على مدى التزام وقناعه القيادة الادارية في المنضمة بضرورة الحاجه لتبني برنامج للتغيير من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة وهذه القناعة يجب ان تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعاله من خلال توضيح الرؤيه وايصالها لجميع العامليين في المنضمة والحصول على الولاء والتزام المديريين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير

.خامسا : نضريات القيادة

تعددت النضريات التي قدمت لتفسير ضاهره القياده الاداريه حيث نضر البعض الى القياده على انها مجموعه من السمات فقط اذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائدا وهناك من يرى انها ضروف خاصه اذا وجدت ضهر القائد واذا تغيرت تغير القائد
ونضر فريق ثالث الى القياده عل انها موقف معين لمجموعه من الافراد اذا تغيرت تغير القائد وذهب فريق رابع الى التاكيد على ان القائد يضهر نتيجه ضهور هدف معين فاذا تغير هذا الهدف تغير القائد واخيرا هناك من اكد على طبيعه التفاعليه للقياه وانها محصله العديد من العوامل القائد بما يملكه من سمات ومعارف ومهارات وافراد الجماعه بما يتمتعون به من قدرات وامكانيات واستعداد للعمل والموقف بما يتضمنه من ضروف وعوامل بيئيه وتنضيميه متشابكه متداخله (النعيمي , 2005)

ومن خلال مراجعه عدد من الادبيات التي تناولت موضوع القياده الاداريه يرى الباحث ان نظريات القياده الاداريه مرت بالمراحل التاليه :

(الرقب , 2016 :11)

1. نظريه الرجل العضيم

تدور هذه النظرية حول مفهوم اساسي ان القادة يولدون ولايصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقياده وان القاده الذين احتلو مكانا عاليا في التاريخ الانساني تمتعوا بصفات لم تتم باعمال وبرامج مخططه وما يعاب على هذه النضريه اغفالها دور التعلم في صناعه القاده (حطاب واخرون . 2001)

2. نظريه السمات

تقوم النضريه على ان الفرد يملك مجموعه من الصفات الشخصيه مثل الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعه والقدوة الحسنه والمهاره اللغويه والتقدير والمسئوليه والانجاز يعتبر قائدا حيث انه غالبا ماتكون هذه السمات ذات جذور عميقه في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فتره وجيزه من التدريب والاعداد وقد سادت هذه النضريه بين الباحثين حتى نهايه الحرب العالميه الثانيه وكان الهدف هو التوصل الى تحديد سمات القياده (henry , others , 1994)

3. نضريه سلوك القائد

تتجه لعدم الرضا التام عن نتائج ابحاث ونضريات القيادة الاداريه عام 1940 وماتلاها من سنوات حيث كانت النظريات تركز على سمات القائد وخصائصه الشخصيه فقط وقد دعت الحاجه في اول عام 1950 الى دراسه سلوك القائد وذلك لمعرفه سلوك القائد الفعلي وهذا ادى بالعديد من علماءالنفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي في القياده ان فلسفه نضريه القياده السلوكيه ترتكز على فعاليه القائد من خلال جانبيين مهميين هما

أ- توجيه المهام

ويعني ذلك تاكيد مكان القائد ومركزه في المنضمه لانجاز العمل مع ادائها بجد وذلك نشاطات يمارسها مثل تنضيم العمل وجدولته واتخاذ القرارات وتقييم الاداء والانجاز

ب- توجيه الموضف

ويعني ذالك الانفتاح والصداقه من قبل المدير بالنسبه للموضفين العامليين معه وكذالك اهتمامه بحاجات التابعين له ومراعاه اشباعه

4. نظريه الموقف

مع بدايه الخمسينات من القرن العشرين ضهرت النضريه الموقفيه والتي تفترض ان الخصائص القياديه لاترتبط بسمات شخصيه عامه بل ترتبط بسمات نسبيه تتفاعل مع موقف قيادي معين وان المهارات القياديه لاتحركها الا المواقف وان بروز القياده يعتمد على وجود المشكلات (السبيعي .2009)

5. النظريه التفاعليه

نتيجه للانتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقه ظهرت النضريه التفاعليه والتي تجمع بين كل من نظريه السمات والنظريه الموقفيه فالقياده الناجحه في هذه النظريه لاتعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين لكن تعتمد على قدره القائد في التفاعل مع افراد الجماعة (افندي , 2005)

ويؤكد انصار هذه النظريه ان ظهور القياده رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسه وهي شخصيه القائد وافراد الجماعه وطبيعه الجماعه وخصائصها والعلاقات بين افرادها والعوامل الموقفيه والبيئية (ابو الفضل ,1996)

6 : نظريه القياده التبادليه

ومع بدايه السبعينات من القرن العشرين ظهرت النظريه التبادليه والتي ترتكز على عمليه التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محدده لمرؤوسيه في مقابل الحصول على مستويات معينه للاداء وتؤكد هذه النضريه ان نجاح القياده يعتمد على ضروره وجود معايير واسس محدده لهذا التبادل (kouzes ,posner.1995)

ويعتمد القائد التبادلي على عاملين اساسين هما المكافات الظرفيه او الموقفيه والاداره بالاستثناء (bart-2004)

7: نظريه القياده التحويليه

تعد نظريه القياده التحويليه من النماذج البارزه في النظريات الجديده والتي احتلت مكانه رئيسيه في العقدين الاخيرين من القرن العشرين وبدايه القرن الحالي فعمليه تطوير

المرؤوس وتحسين ادائه كانت من المخرجات الاساسيه لمثل هذه القياده فالمبدا الاساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين ادائه فالقائد التحويلي يقدر الطاقه الكامنه داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لانجاز الالتزامات الحاليه والمستقبليه المطلوبه منهم (avolio-bass-2002)

حيث اعاده النظر في ممارسات (burns-1978) وضعت نظريه القياده التحويليه من قبل وسياسات القياده الممارسه من فترات طويله منقحا السمات والعناصر الاساسيه للقياده اول من اقترح ان القياده ارتباط في العلاقه بين وضمن (burns) الفعاله في اعماله فقد كان كل من التحفيز والموارد من جهة والقاده والمرؤوسين من جهه اخرى اي انها

تتعلق بتاثير القائد في نابعيه لتمكينهم من المشاركة في عمليه التغير في المنظمه

في نهايه (burns) ولقد رحب الكثير من الباحثين بنظريه القياده التحويليه التي اشار اليها وطور مقايس لقياس القياده التحويليه (bass-1990) السبعينات من القرن العشرين فجاء وخاصه فيما يتعلق بالتغيرات التحويليه في توقعات (burns) متفقا مع الكثير مما ذهب اليه في مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي عند (burns-bass) اداء المرؤوسين وقد اختلف (nichotson-2003) : ثلاث نقاط

1 - ان اداء المرؤوسين يزيد فقط في المستويات الاعلى من هرم ماسلو (burns) راى ان ارتفاع مستوى ورغبات وحاجات المرؤوسين لاعلى في هرم (bass) الشهير بينما اكد ماسلو تزيد الاداء بشكل طبيعي .

2- ان للقياده التحويليه اثرا جيدا وايجابيا فقط على المرؤوسين والمنظمه اما (burns) اكد فقد اكد ان القياده التحويليه يمكن ان يكون لها تاثير ايجابي او سلبي على (bass) المرؤوسين والمنظمه وذلك مرهون باتجاهات وسلوكيات المرؤوسين التي يمكن ان تحول من خلال اداء القاده.

3 -ان السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي هما قطبان لسلسه متصله (burns) راى ان القياده مؤلفه من هيكلين (bass) من الصعب التقائهما في نقطه محدده في حين راى تحويلي وتبادلي وان القاده يمكن ان يعملو في درجات مختلفه وذلك حسب تصوراتهم .

ويشار الى ان فكره القياده التحويليه قد نشات مع التاريخ النفسي للقاده السياسين وربما اول من درس فكره القاده السياسين من منضور القياده التحويليه والقياده التبادليه
فالقائد السياسي التبادلي يقدم وعودا للناخبين بالتعيين في الوضائف او (burns,1978)هو باعطاء اعانات مقابل الاصوات التي يحصل عليها منهم اذا نجح في الانتخابات اما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى الى رفع مستوى حاجات ورغبات التابعين الى سلم اعلى في سلم حاجات ماسلو من اجل الاستحواذ على شخص الناخب وبالتالي تحدث عمليه استثاره مشتركه يتم تحويل التابعين على اثرها الى قاده ويتم تحويل القاده الى دعاه قيم اخلاقيه (الهواري ,2001)
وهنا ينوه الباحث بان مفهوم القياده التحويليه قد تم استعارته من المجال السياسي ليطبق في مجال اداره الاعمال .

. سادسا : مبادئ القياده التحويليه
كما يلي pankowski koehler للقيادة التحويلية مبادئ اوردها كوهلر و بانكوسكي

(ايمان , 2016 :55)

1 - النضر للمنظمه كنضام : باعتبار المنظمه كنضام يحتوي على عدد من العناصر المترابطه والمتفاعله بين الافراد فالقائد التحويلي هنا يدرك ان دوره ينبغي ان ينصت على تحسين العمليات الاداريه وهذا من خلال تبني وتطوير نضم اداريه فعاله وذلك يمكن ان يقلل من الخسائر الناتجه من التحويل.

2- ايجاد استراتيجيه للمنظمه والعمل على ابلاغها للاخرين : الاستراتيجيه هنا تعني خطه للمنظمه لتحقيق الاهداف المنشوده وتحقيقها لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الاخرين لايجاد الرؤيه والرساله والقيم والبناء التنضيمي والاهداف وكيفيه استغلال الموارد البشريه والاستغلال الامثل وهذه الاستراتيجيه ينبغي ان تصل لجميع المعنيين والا تبقى سرا.

3- تأسيس نضام اداري: وذلك يعني ايجاد الاسلوب الاداري الملائم للمنضمه باعتبارها نضاما واحد وهذا يتطلب استبعاد الاساليب والمبادئ والمعتقدات الاداريه الاسائده والمتناقضه

4 - تطوير كل المساهمين في العمليه الاداريه وتدريبهم : ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الاداريين والعاملين فجميعهم مسؤلون عن تطوير الاداء وفي حاجه الى الارتقاء وبذلك يتسطيعون ان يسهمو في تحسين الاداء الاداري بفاعليه

5 - تمكين الافراد وفرق العمل : يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحريه لاختبار الاجراء الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العمليه الاداريه وتحسينها بصفه مستمره سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي او من خلال الفريق الواحد .

6 - تقييم العمليات الاداريه : يهتم القائد التحويلي بقيم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفه مستمره على مؤشرات الجوده وجمع المعلومات عن النقاط المهمه في العمليه الاداريه التي تكفل له الاحاطه الشامله .

7 - التقدير والمكافأة على التحسين المستمر : يعمل القائد التحويلي على ايجاد نضام فعال للتقدير والمكافأة فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من اجل المصلحه العامه

8- بث روح التغيير المستمر : يدرك القائد التحويلي اهميه التحسين المستمر للمحافضه على الانجازات فهو يعني ان مسؤليه احداث التغيير ومن ثم تادية دور فعال في بث روح التغيير في الاخرين , وهذا لتطوير انفسهم ةتحسين العمليات الاداريه على نحو مستمر

. سابعا : عناصر القياده التحويله

تؤدي القياده التحويليه دورا مهما في جميع مجالات الحياه اذ ذكر بان اهميه القياده التحويليه تظهر من خلال تقديمها المزايا (trace.hinkan.1998) المرتبطه بثلاثه عناصر في المنظمه وهي

(احمد ,2011 :55)

1-ايجاد رؤيه جديده :عن طريق رساله المنظمه واستراتيجياتها ومن اهم المشاكل التي يواجهها القائد هي كيفيه رسم استراتيجيه تلائم المنتج او الخدمه التي تقدمها المنظمه .

2- تصميم الهيكل التنظيمي : ان مهمه القائد هو تصميم الهيكل التنظيمي الذي يلبي حاجات البيئه الخارجيه والذي يسمح للمنظمه لتحقيق مهمتها بفاعليه .

٣- اداره الموارد البشريه : ان الهدف الاساس من تصميم نظام الموارد البشريه لتحقيق التوافق بين المرؤوسين وادوارهم من خلال تحديد معايير لانشطه المنظمه جميعها وكيفيه تحديد الانشطه اللازمه لتحقيق مهمام المنظمه من خلال الايدي العامله ومن ثم تحقيق اهدافها بينما وضح (mcshane,glinow,2005:429) عده صفات للقياده التحويليه مركزا على اربعه عناصر وكاالاتي :

أ- خلق رؤيه استراتيجيه : القياده التحويليه لكونها تحدد الرؤيه للمستقبل المرغوب به وتنقلها بطريقه تجعل الام التغير ممكنه التحمل ولاجل ذلك فان الدور المهم للقياده التحويليه قد يكون ايجاد الرؤيه للمنظمه التي تكون افضل بكثير من الرؤيه القديمه مع تشجيع الاخرين بالمشاركه في تحقيق الرؤيه اذ بدونها لايمكن ان يكون هناك تحول (hellriegel,2001:403) .

ب- ايصال الرؤيه : اذ كانت الرؤيه تمثل جوهر القياده التحويليه فان ايصال تلك الرؤيه يمثل العمليات فالقاده التحويليون يوصلون الرؤيه ويزيدون من اهميتها ويبينون الفرض الاساسي للمرؤوسين والجهات الاخرى فان ذلك يساعدهم على تاسيس نموذج عقلي مشترك من المجموعه او المنظمه للذين يعملان بشكل جماعي نحو تحقيق الهدف المطلوب (mcshane,glinow,2005:430)

ج- بناء التزام اتجاه الرؤيه : ان تحويل الرؤيه الى حقيقه يتطلب التزام المرؤوسين فالقاده التحويليون يبنون الالتزام في عده طرق كلماتهم والرموز والقصص التي تبنى الحماس لتشجيع الناس على تبني الرؤيه فالمرؤوسين بعد ذلك اكثر ارضاء وعندهم التزام تنظيمي على اتجاه المنظمه التي يقودها قائدا تحويليا يؤدون وظائفهم بشكل جيد فيكون هنالك نجاح للمنظمه (mcshane,glinow,2007:224-223) .

المبحث الثالث الجانب العملي

وصف متغير الدراسة

الهدف من عرض المؤشرات الاحصائية الاولية هوة تحديد واقع متغير الدراسة بابعادة(التاثير المثالي ، التحفيز ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية والتمكين) حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اجابات عينة الدراسة وكالاتي :

اولا : التاثير المثالي

جدول رقم (١) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ومستوى الاهمية للتأثير المثالي .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الاهمية
1	اتجاوز مصالحي الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	3.6	0.787	4	متوسط
2	اتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته	3.5	0.855	5	متوسط
3	اتصرف بأسلوب احظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين	4.0	0.716	1	مرتفع
4	امتلك القدرة على اقناع العاملين زيادة حماسهم للعمل	4.0	0.784	2	مرتفع
5	اعطي اولويه لبناء مجموعه من القيم المشتركة بين العاملين	2.9	1.045	6	متوسط
6	اركز على اهمية ان يكون لدى العاملين فهم مشترك	3.8	1.254	3	مرتفع

	لأهداف ورسالة المنضمة				
الوسط الحسابي العام	3.36	0.906		متوسط	

تبين نتائج جدول (1) الى ان مستوى الاهمية للتأثير المثالي متوسط اذ بلغ وسطه الحسابي العام (3.63) وبانحراف معياري (0.906), وقد تبين بان فقرات قياسية تتراوح بين المرتفع والمتوسط وجاءت الفقرتين (اتصرف بأسلوب احظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين , امتلك القدرة على اقناع العاملين زيادة حماسهم للعمل) بالمرتبة الاولى والثانية وبمتوسط حسابي قدرة (4.0 ,4.0) على التوالي وبانحراف معياري بلغ (0.716, 0.784) على التوالي ,

فيما جائت بالمرتبة السادسة فقرة (اعطي اولويه لبناء مجموعه من القيم المشتركة بين العاملين) بمتوسط حسابي قدرة (2.9) وبانحراف معياري بلغ (1.045) .

ثانيا : التحفيز

جدول(2)

يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ومستوى الاهمية لبعد التحفيز .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الاهمية
7	اوجه العاملين للعمل بروح الفريق	3.8	0.632	4	مرتفع
8	اهتم بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف ورؤية الشركة	4.1	0.650	3	مرتفع
9	اعمل على اثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين	4.3	0.591	1	مرتفع
10	اشجع العاملين لتحقيق اكثر مما كانوا يتوقعون	4.2	0.671	2	مرتفع
11	اعمل على توفير احساس جماعي بالمهام الادارية	3.7	0.762	5	مرتفع

الوسط الحسابي العام	4.02	0.649		مرتفع

من جدول (2) يتبين ان مستوى الاهمية للتحفيز مرتفع اذ يبلغ وسطه الحسابي العام (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.649) وقد تبين ان فقرات هذا البعد جميعها مرتفعة و جاءت الفقرة (اعمل على اثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين) بالمرتبة الاولى بوسط حسابي قدرة (4.3) وبانحراف معياري (0.519) فيما جاءت الفقرة (اعمل على توفير احساس جماعي بالمهام الادارية) بالمرتبة الخامسة والاخيرة بوسط حسابي قدرة (3.7) .(وبانحراف معياري بلغ (0.721

ثالثا : الاستثارة الفكرية

جدول (٣)يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ومستوى الاهمية للاستثارة الفكرية .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الاهمية
12	اشارك العاملين افكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما احاول حل مشاكل العمل	4.5	0.460	1	مرتفع
13	اشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة	3.8	0.791	4	مرتفع
14	احاول باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوضيفية)	4.1	0.634	2	مرتفع
15	اقترح طرقا جديدة لأنجاز مهام العمل	3.9	0.682	3	مرتفع
16	اتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة	3.6	0.49	5	مرتفع

	بطرق جديدة				
	الوسط الحسابي العام	3.98	0.701		مرتفع

من جدول (3) يتضح ان مستوى الاهمية للاستثارة الفكرية مرتفع اذ بلغ وسطة الحسابي العام (3.98) وبانحراف معياري (0.701) وقد تبين ان فقرات هذا البعد جميعها مرتفعة وجاءت الفقرة (اشارك العاملين افكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما احاول حل مشاكل العمل) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدرة (4.5) وبانحراف معياري بلغ (0.460) فيما جاءت الفقرة (اتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدرة(3.6) وبانحراف معياري بلغ (0.94) .

رابعا : الاعتبارية الفردية

جدول (٤) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ومستوى الاهمية للاعتبارية الفردية .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الاهمية
17	استمع باهتمام لأراء العاملين واحترم قناعاتهم	3.6	1.273	5	متوسط
18	اتعامل مع العاملين كبشر اكثر من كونهم اعضاء في جماعة	3.8	0.764	4	مرتفع
19	اهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	4.2	0.648	2	مرتفع
20	اتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له	4.0	0.902	3	مرتفع
21	ابدي اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم	3.5	1.103	7	متوسط
22	اعبر للعاملين عن تقديري عندما ينجزون عملا جيدا	3.6	1.410	6	متوسط

23	اعطي انتباها شخصيا للعاملين الذي لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	4.3	0.532	1	مرتفع
الوسط الحسابي العام		3.43	0.947		متوسط

يتضح من نتائج جدول (4) الى ان مستوى الاهمية للاعتبارية الفردية متوسط اذ بلغ وسطة الحسابي العام (3.43) وبانحراف معياري (0.947) وقد تبين بان فقرات هذا البعد تتراوح بين المرتفع والمتوسط وجاءت الفقرة (اعطي انتباها شخصيا للعاملين الذي لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم)في المرتبة الاولى بوسط حسابي قدرة (4.3) وبانحراف معياري بلغ (0.532) فيما جاءت الفقرة (ابدي اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم) بالمرتبة السابعة بوسط حسابي قدرة(3.5) وبانحراف معياري بلغ (1.103).

خامسا : التمكين

جدول (٥) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ومستوى الاهمية للتمكين .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الاهمية
24	اشجع العاملين على تحمل المسؤولية	3.6	0.792	3	متوسط
25	اتعاون مع جميع العاملين بغض النضر عن الجهد الذي يبذلونه	4.2	0.691	1	مرتفع
26	اقدم تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الاكبر للعاملين لتنفيذه	3.6	0.695	4	متوسط
27	اناقش مع العاملين متطلبات انجازهم لأدوارهم الوضيفية	4.1	0.620	2	مرتفع
28	ادعم ممارسة كل فرد	3.1	0.806	7	متوسط

	للصلاحيات المخولة لهم				
29	افوض بعض من صلاحياتي للعاملين على اسس علمية	3.5	0.698	5	متوسط
30	احرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	3.2	0.980	6	متوسط
الوسط الحسابي العام		3.61	0.754		متوسط

في جدول (5) يتبين ان مستوى الاهمية للتمكين متوسط اذ بلغ وسطه الحسابي العام (3.61) وبانحراف معياري بلغ (0.754) وقد يتبين ان فقرات هذا البعد تتراوح بين المتوسط والمرتفع وجاءت الفقرة(اتعاون مع جميع العاملين بغض النضر عن الجهد الذي يبذلونه) بالمرتبة الاولى بوسط حسابي (4.2) وبانحراف معياري بلغ (0.961) فيما جاءت الفقرة (ادعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة لهم) بالمرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (3.1) وبانحراف معياري بلغ (0.806)

جدول (٦)

يوضح الاوساط الحسابية العامة للأبعاد مجتمعة والترتيب والاهمية النسبية

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاهمية النسبية
التاثير المثالي	3.63	0.906	3	مرتفع
التحفيز	4.02	0.649	1	مرتفع
الاستثارة الفكرية	3.98	0.701	2	مرتفع
الاعتبارية الفردية	3.43	0.947	5	مرتفع
التمكين	3.61	0.754	4	مرتفع
الوسط	3.73	0.791		مرتفع

الحسابي للأوساط الحسابية العامة				

من جدول (6) يتضح ان الوسط الحسابي للأبعاد مجتمع قدرة (3.73) وبانحراف معياري بلغ (0.79) ومستوى اهمية مرتفع , ونلاحظ ايضا ان بعد التحفيز قد حصل على المرتبة الاولى من حيث الاهمية , فيما حصل بعد الاعتبارية الفردية على المرتبة الخامسة والاخيرة .

المبحث الرابع الاستنتاجات و التوصيات

اولا : الاستنتاجات

1- من ضوء النتائج يتضح ان ابعاد متغير القيادة التحويلية (التأثير المثالي , التحفيز , الاستثارة الفكرية , الاعتبارية الفردية , التمكين) مجتمعه حظيت بأهمية نسبية مرتفعة .

2 - البعد الذي حصل على المرتبة الاولى هوة بعد التحفيز فيما حصل بعد الاعتبارية الفردية على المرتبة الاخيرة .

3 - لوحظ ان القائد يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين , وفي المقابل هوة لا يعطي الاولوية لأي مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين .

4 - تبين ان القائد التحويلي يعمل على اثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين وبالمقابل هوة يحتاج الى تعزيز العمل على توفير احساس جماعي بالمهام الادارية .

5- لوحظ ان القائد التحويلي يشارك العاملين افكارهم ويسمع لوجهات نضرهم عندما يحاول حل مشكلات العمل , وبالمقابل هوة يحتاج الى اتاحة الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة .

6 - تبين ان القائد التحويلي يعطي انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم , وبالمقابل هوة يحتاج الى زيادة الاهتمام بالعاملين اللذين لا يحظون بالقبول من زملائهم .

7 - لوحظ ان القائد التحويلي متعاون مع العاملين بغض النظر عن الجهد المبذول من قبلهم , فيما يتضح انه يحاول دعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له .

. ثانيا: التوصيات

: وفقا للاستنتاجات تم الخروج بالتوصيات الاتية

1 - ضرورة تعزيز الاعتماد على اسلوب القيادة التحويلية في الكلية مجتمع الدراسة وزيادة فاعليتها .

2 - تعزيز اسلوب مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في الكلية مجتمع الدراسة وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاته .

3 - اعادة النظر في اسلوب الاعتبارية الفردية التي يعتمدها القادة العاملون في الكلية مجتمع الدراسة .

4 - تعزيز قدرة القادة العاملين في الكلية مجتمع الدراسة على بناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين فضلا عن توفير احساس جماعي بالمهام الادارية , واتاحة الفرصة للعاملين بالتفكير بالمشاكل القديمة بطرق جديدة , ناهيك عن ضرورة الاهتمام بالأفراد الذي لا يحظون بالاهتمام من قبل زملائهم , ودعم ممارسات الافراد لصلاحياتهم .

5- تعزيز اهتمام القادة التحويليين في الكلية المبحوثه بمبدأ التمكين وذلك من خلال تقديم تصورات شامله للعمل وترك الهامش الاكبر للعاملين لتنفيذه من تشجيعهم على تحمل المسؤولية .

المصادر

١-صبري , ماهر . (2009), القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغير ,مجلة الادارة والاقتصاد, العدد 78 .

2- حماد , اياد . (2011), اثر القيادة التحويلية في ادارة التغير التنظيمي , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية , المجلد 27 , العدد 4 .

3- حسون , محمد . (2016) , اثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية , جامعة دمشق ,كلية الاقتصاد , قسم ادارة الاعمال, رسالة ماجستير .

4- الغزالي ,حافظ .(2012) ,اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين , جامعة الشرق الاوسط , كلية الاعمال ,قسم ادارة اعمال , رسالة ماجستير.

5- الرقب , احمد .(2010) , علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية ,جامعه الازهر , كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , رسالة ماجستير .

6- ايمان , زباني (2014), تأثير القيادة التحويلية على اداء المنظمة , جامعه محمد خيضر –بسكره , كلية العلوم الاقتصادية , رسالة ماجستير .

7- احمد , جنان . (2011), دور سلوكيات القيادة التحويلية في ادارة الازمة التنظيمية , جامعة القادسية , كلية الادارة والاقتصاد .