

القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية على مستشفى الكلى بالزاوية)

د. عمر شعبان أبو القاسم العوامة
كلية الاقتصاد العجالات - جامعة الزاوية

مقدمة:

أولت الدراسات والبحوث الإدارية اهتماما كبيرا بالتغيير من خلال اهتمامها بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتأثير المتبادل بينهما ومما لا شك فيه أن التغييرات البيئية في محيط المنظمة عادة ما يصاحبها تغييرات تنظيمية على مستوى المنظمة لضمان الاستمرار والنجاح وقد وجدت المنظمات الحديثة نفسها امام قضية مصيرية تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة ومن هذا المنطلق أصبح التغيير الإداري صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح وليس استراتيجية تظهر فقط خلال الأزمات، اذا لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات والجمود بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها، ومن أهم سمات القائد الإداري الناجح الإخلاص في عمله وعدم المحاباة والابتعاد عن استغلال النفوذ وان يتسم بالمرونة في العمل والرفق مع العاملين، وهنا نقول لابد من التغيير في أسلوب العمل فهو الحل الحتمي للإصلاح الإداري للعمل .

مشكلة الدراسة: إن مفهوم القيادة التحويلية وأثرها على التغيير التنظيمي، جديرا بالبحث والدراسة ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق ، وحيث أظهرت الأبحاث إن فاعلية القيادة التحويلية يعتمد على توافر عناصر أساسية وفي ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات الآتية.

1/ هل هناك اثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي .

2/ ما هي الإبعاد الأكثر تأثير في إدارة التغيير التنظيمي بالمستشفى قيد الدراسة

أهمية الدراسة: أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادة الإدارية وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ووفق لدراسة الأمريكية للإدارة 1994 فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير ومنها أصبح دور القيادة التغيير محور اهتمام الدارسين طوال العقدين الماضيين .

كما تتجلى أهمية الدراسة في محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين أبعاد القيادة التحويلية ومسببات التغيير التنظيمي او قد يمثل هذا الربط بحد ذاته اضافة علمية متواضعة جديرة بالاهتمام.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:

1/ المسببات الداخلية وأثر أبعاد القيادة التحويلية ومسببات الداخلية والخارجية في إدارة التغيير التنظيمي.

2/ التعرف على أبعاد القيادة التحويلية والبعد الأكثر تأثيرا على ادارة للتغيير التنظيمي .

3/ تحديد نظم مستشفى الزاوية للكلية للقيادة التحويلية

4/ معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية لدى مستشفى الزاوية للكلية وإدارة التغيير التنظيمي

متغيرات الدراسة: تقوم هذه الدراسة على متغيرين هما.

أ. القيادة التحويلية كمتغير مستقل للدراسة.

ب. التغيير التنظيمي كمتغير تابع للدراسة .

فرضيات الدراسة: انطلاقا مما جاء في مشكلة الدراسة يمكن تحديد الفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي:

((لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير

التنظيمي)) وينبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية.

1/ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكاريزمية والتغيير التنظيمي.

2/ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحافز الالهامي والتغيير التنظيمي.

- 3/ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإثارة الفكرية والتغيير التنظيمي.
4/ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي زيين التغيير التنظيمي.
5/ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين وبين التغيير التنظيمي.
الفرضية الرئيسية الثانية ((هناك تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على ادارة التغيير التنظيمي)).

حدود الدراسة:

- ا/ الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على مستشفى الكلى بمدينة الزاوية.
ب/ الحدود الزمنية: تقتصر هذه الدراسة على الفترة من 1/1/ إلى 2018/3/30.

مجتمع الدراسة: يتكون من العاملين بمستشفى الكلى بالزاوية .

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من 45 مفردة استرجع منهم 23 قائمة استقصاء بنسبة 0/0 51 والجدول رقم 2 يقدم وصف لعينة الدراسة. منهجية الدراسة/ اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية وهو منهج استحدث للدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ويستند هذا المنهج على حقيقة وجود ترابط وتلازم بين الجانب النظري وبين الجانب التطبيقي .

ويتيح هذا المنهج للدراسة مزايا عديدة منها تحقيق العمق باستخدام المنهج التاريخي والشمول باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والتوازن باستخدام أدوات التحليل الإحصائي.

أسلوب الدراسة :

البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها .
اعتمد الباحث في إتمام هذه للدراسة على:

البيانات الثانوية: لقد تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمجلات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة مما مكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الجانب النظري .

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من مستشفى الكلى بالزاوية محل الدراسة باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض وتحليلها مما مكن الباحث من اختبار صحة او خطأ الفروض الدراسة .و التوصل الى النتائج والتوصيات .

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة الاستقصاء اعدت لغرض اتجاهاتهم في ضوء نتائج الدراسة النظرية ووجهت للمفردات العينة ولقد تم تقسيم صحيفة الاستبيان الى ثلاث أجزاء الجزء الأول لقياس المتغيرات الديمغرافية أما الجزء الثاني لقياس أبعاد القيادة التحويلية والجزء الثالث لقياس مسببات التغيير وتم قياس كل العبارات بمقياس لكرت الخماسي (موافق ،موافق بشده ، محايد ،غير موافق، غير موافق بشدة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات.
أ-مقاييس النزعة المركوبة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتشتت لوصف أفراد الدراسة ومعرفة اتجاهاتهم .

ب-معامل الارتباط بيرسون لبيان حساب معامل ارتباط بين متغيرات الدراسة
ج-تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لحساب معاملات الانحدار المتعدد للمتغيرات .
د- استخدم الباحث برنامج (pspp) للتحليل الوصفي والاحصائي لبيانات الدراسة.

التعاريف الإجرائية:

القيادة التحويلية: هو احد اساليب القيادة الإدارية يتميز بالرؤية الواضحة عن المستقبل وأهدافه محددة وواضحة وفاعلية العاملين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة وهو أسلوب يسعى للتغيير والتطوير باستمرار وهو أسلوب يتميز بالمرونة في القيادة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات .

التغير التنظيمي: هو أسلوب إداري الذي يتم بموجبة تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة وفاعلية .

الدراسات السابقة:

1/دراسة للباحث أحمد صاحب. حمود لسنة 2016 بعنوان اثر ابعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي تهدف هذه الدراسة الى التعريف بمفهوم القيادة التحويلية وعناصرها ومعرفة الأداء التنظيمي وقياسه من خلال الأداء المقارن والأداء الداخلي وكذلك تهدف الى معرفة

أثر القيادة التحويلية لدى المدراء العاملين في مراكز شركة سيرياتيل في دمشق ولقد اعتمد الباحث في جمع البيانات بمنهج الاستنتاجي ومنهج الدراسة الميدانية وتم إعداد صحيفة استبيان وتوزيعها على مدراء الشركة وتم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة الى انه هناك تأثير لعناصر القيادة التحويلية والمتمثلة بالحافز الإلهاميين والاعتبار الفردي والتمكين الأداء التنظيمي والى انه لا يوجد فروق معنوية بين أفراد العينة بالنسبة للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي .

2/دراسة للباحث قاسم صاحب .تناوي شهرزاد لسنة 2017 بعنوان ابعاد القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي تهدف الدراسة إلى التعرف على اثر ابعاد القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة قاصدي مرياح بولاية ورقلة كما تهدف ايضا لتحديد النمط الأكثر استخداما في الجامعة قيد الدراسة حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وبلغ عددهم 140 عامل وعاملة موزعين على جميع الإدارات واستخدم الباحث لجمع البيانات صحيفة استبيان واتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وتم التحليل الإحصائي بواسطة البرنامج spss, وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ان هناك مستوى تصور واهتمام متوسط بالتغيير التنظيمي وهناك اثر للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي ولاتاثير للقيادة التبادلية على التغيير التنظيمي.

3/ دراسة للباحثين/ زياد علي الشوابكة ،فراس سليمان الشبلي، رياض عبد الله الخوالدة لسنة 2018 بعنوان اثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى اسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل ولقد تم توزيع 142 استبيان أي على جميع العاملين في الوظائف القيادية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى اسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات ولقد استخدم برنامج spss لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها ان الدائرة قيد الدراسة تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة كذلك توصلت الى ان القيادة التحويلية تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

الجانب النظري للدراسة:

المبحث الأول - القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية على أنها: القدرة على الإقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين كما تعمل على تقييم المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة (1) (هوارى - 2008) كذلك: هي مستوى من التعاطي بين القائد والإبداع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والمرؤوسين في نفس الوقت (2) (الجارودي - 2011)

ثانيا/ مهام القائد التحويلي (3) (صالح، المبيضين - 2013):

- 1/ إدراك الحاجة إلى التغيير.
- 2/ تحديد الرؤية والصورة المستقبل المنشود اذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى لتحقيقه.
- 3/ إيصال الرؤية الى التابعين بطريقة عاطفية ومقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من اجلها .
- 4/ تطبيق الرؤية إذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه او القيم الجديدة الرؤية.
- 5/ رفع التزام التابعين اتجاه الرؤية ويشير لآخرون إلى انه في حالة الازمة او التغيير السريع فإن القائد التحويلي يجب ان يحددوا من يستطيع فرض تغييرات الرئيسية في المنظمة ولعمل ذلك فإن القادة التحويليين يجب ان يؤدوا بنجاح الأنشطة الثلاثة الآتية .
- أ/ خلق رؤية جديدة لرؤية حالة المستقبل المرغوبة تتطلب تحرر المنظمة من الانماط التقليدية السابقة وان الهياكل القديمة والعمليات والأنشطة تصبح غير مفيدة .
- ب/ تبعية الالتزام اذ يعد القبول للرؤية الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين
- ج/ التأسيس التغيير يجب ان تتحدد التطبيقات والأهداف الجديدة والقيم بشكل دائم ومستمر . وإعادة تأهيل التابعين لتنفيذ التغيير .

ثالثاً / أبعاد القيادة التحويلية (4) (الحمود-2016):

يجد المنتبغ للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين منظم الكتاب والباحثون حول ابعاد القيادة التحويلية رغم اختلاف في تغيير عنها وتسميتها ونعتقد إن ذلك يرجع إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد ومن بين هذه الأبعاد مايلي .

1/ الكاريزمية (المثالي): تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف للقائد، تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمة وأهدافه وسلوكه والثقة به وصدق معتقداته .

2/ الحافز الفكري: عبر عن تصرفات وسلوكيات القائد تثير في التابعين حب التحدي وقدرتها في إيضاح وإيصال توقعاته لهم وصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

3/ الإثارة الفكرية: وتشير إلى بحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة .

4/ الاعتبار الفردي: وتشير إلى اهتمامات القائد لمشاعر التابعين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة للأفراد الذين يستحقونها .

5/ التمكين: ان القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي يمتلكون رؤية مستقبلية ، تعمل على تمكين العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق مصالح المنظمة.

رابعا / دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير :

تشير الدراسات الى وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات ومنها التغيير إذ يؤكد (kottlir 1998) على إمكانية إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير اعتمادا على توفر قيادة إدارية والتي تعد بدورها مؤثرا للتميز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وذلك الفاشلة إذ ان القيادة التحويلية التي تلهم وتحفز التابعيين وتهتم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع التغيرات التي تحدث في المنظمة وقد

ركز (1985 bass) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم أحداثه في سلوكيات واتجاهات المرؤوسين فضلا عن القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية إلا ان التركيز الأساسي كان في دور القائد التحويلي في تغيير التابعين .(5)(النجار، العلي-2006) وقد حدد (higgs & rewar)التنظيمي مجموعة من الشروط الأساسية للقيادة الفعالة وتتضمن الكفاءات الآتية.(6) (خليل -2016)

- 1/ إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير إذ يشرك القائد التحويلي جميع العاملين في إدراك حاجة المنظمة لتبني التغيير .
- 2/ إحداث تغيير في البناء التنظيمي .
- 3/ مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير .
- 4/ الثقة والمحافظة على التغييرات وبناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير .
- 5/ تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير .

المبحث الثاني - إدارة التغيير التنظيمي:

أولاً- مفهوم التغيير:

هناك العديد من التعريفات للتغيير التنظيمي نذكر منها مايلي: (7)

- 1/ هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواعي للتكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (7) (الزياتي-2014).
- 2/ هو تغيير ملموس في نمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في سلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم (8)(العميان-2010)

ثانياً - أهداف التغيير:

من أهداف التغيير التنظيمي ما يلي. (9)(حماد 2011)

- 1/ زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها.
- 2/ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهداف المنظمة.
- 3/ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير .

د. عمر شعبان أبو القاسم العوامية
القيادة التحولية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي

- 4/ تشخيص الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
- 5/ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- 6/ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- 7/ تمكين المديرين من اتباع الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .
- 8/ مساعدة العاملين على حل مشاكلهم من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

ثالثا - دواعي التغيير :

استدعاء العوامل الخارجية ومنها التحضير لعملية التغيير وتنفيذها تفاعل عدة قوى داخلية وخارجية نجعلها على النحو التالي. (10) (محمد-2014)

1/ القوى الخارجية ومنها:

- أ-زيادة حدة المنافسة.
- ب-التغير السريع في الأساليب القانونية .
- ج-التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية .

2/ القوى الداخلية ومنها:

- أ-التغير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- ب-التغير في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل
- ت-التغير في أساليب العمل .
- ث-التغير في أساليب الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة .
- ج-التغير في علاقات السلطة والمسؤولية
- ح-زيادة دوران الوظيفي.
- خ-تدني الأرباح.

رابعا - عوامل نجاح التغيير :

هناك عدة عوامل مهمة داخل المنظمة يجب توفرها لنجاح التغيير التنظيمي ومن هذه العوامل ما يلي: (11) (جرادات، المعاني، عريقات-2012)

1/ دعم الإدارة العليا لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية.

- 2/ توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير و لا يعارضه.
- 3/ وجود خبراء للتغيير.
- 4/ إشراك العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه
- 5/ شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
- 6/ بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
- 7/ عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- 8/ معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- 9/ تشخيص عوامل مقاومة التغيير .
- 10/ توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

خامسا - مراحل التغيير:

- تمر عملية التغيير التنظيمي بالمراحل التالية . (12) (القيوتي-2008)
- 1/ مرحلة تحفيز الأفراد للتخلي عن قيم والعادات والآراء القديمة من خلال التهيئة النفسية للتغيير وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار .
 - 2/ مرحلة التغيير : ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعدا لقبول التغيير ولذلك يتم تزويده بالمعلومات والبيانات التي تستهدف بطريقة وبالممارسات والسلوك والقيم والآراء الجديدة كما يتم أيضا تدريب الأفراد على الأنماط والأساليب الجديدة .
 - 3/ مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديدة : إن الفرد بعد التأكد من قبول للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني .

الجانب العملي للدراسة:

اساليب تحليل البيانات: اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس النزعة المركزية والتشتت: لوصف أفراد الدراسة ومعرفة اتجاهاتهم.
- معامل الارتباط بيرسون : لبيان نوع وقوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد المنترج : لحساب معاملات الانحدار المتعدد للمتغيرات .

د.عمر شعبان أبوالقاسم العوامة
القيادة التحولية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي

- واستخدم الباحث برنامج pspp في التحليل الوصفي والإحصائي لبيانات الدراسة وذلك لتميزه بدقة النتائج ودعمه بلغة العربية ولصغر حجمه وسهولة استخدامه بالإضافة لسرعته في التحليل مقارنة بالبرامج الأخرى .

اختبارات الصدق والثبات:

للتأكد من ثبات أداة القياس وأنها سوف تعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة وفي نفس الظروف قام الباحث وفق الإمكانيات المتاحة باختيار طريقة ألفا كرونباخ ويشير التحليل الإحصائي للجدول رقم (1) أن معامل ثبات أداة القياس كان 0.95 وهذا يشير الى ثبات عالي لاداة القياس بشكل عام

الجدول رقم (1) ثبات أداة الدراسة

| المتغيرات | الأبعاد | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | معامل الصدق |
|-------------------------------------|-------------------|--------------|--------------------|-------------|
| المتغير المستقل القيادة التحولية | الكاريزمية | 5 | 510. | 0.71 |
| | الحافز الالهامي | 5 | 20.6 | 0.79 |
| | الاثار الفكرية | 4 | 0.57 | 0.75 |
| | الاعتبار الفردي | 5 | 0.61 | 0.78 |
| المتغير التابع التغيير التنظيمي | المسببات الداخلية | 6 | 0.55 | 0.74 |
| | المسببات الخارجية | 5 | 0.31 | 0.57 |
| المعدل العام لأداة الدراسة | | | | 0.95 |

المصدر / إعداد الباحث

التحليل الوصفي:

باستخدام برنامج pspp في ادخال البيانات الاولية واجراء التحليل الوصفي والإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
تشير نتائج التحليل الوصفي أن 43% من أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، وان 57% منهم من الإناث، وأن 65% من أفراد الدراسة يحملون مؤهل جامعي، و56% من افراد الدراسة لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة، والجدول رقم (4) يوضح وصف دقيق لعينة الدراسة

د. عمر شعبان أبو القاسم العوامة
القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي

الجدول رقم (2) وصف عينة الدراسة

| المتغير | الرمز في قاعدة البيانات | الفئة | التكرار | النسبة |
|-----------------|-------------------------|------------------|---------|--------|
| العمر | 1 | 20 الى 30 | 5 | 0.22 |
| | 2 | 31 الى 40 | 6 | 0.26 |
| | 3 | 41 الى 50 | 10 | 0.43 |
| | 4 | 51- فما فوق | 2 | 0.09 |
| المجموع | | | 23 | %100 |
| الجنس | 1 | 20 الى 30 | 10 | 0.43 |
| | 2 | 31 الى 40 | 13 | 0.57 |
| المجموع | | | 23 | %100 |
| المستوى الدراسي | 1 | شهادة عليا | 2 | 0.09 |
| | 2 | جامعة | 15 | 0.65 |
| | 3 | دبلوم فإقل | 6 | 0.26 |
| المجموع | | | 23 | %100 |
| الخبرة | 1 | من 5 الى 9 سنوات | 5 | 0.22 |
| | 2 | 10 الى 14 سنة | 5 | 0.22 |
| | 3 | 15 الى 20 سنة | 9 | 0.39 |
| | 4 | 21 سنة فأكثر | 4 | 0.17 |
| المجموع | | | 23 | %100 |
| المنصب الوظيفي | 1 | مدير ادارة | 2 | 0.09 |
| | 2 | رئيس قسم | 5 | 0.22 |
| | 3 | موظف | 16 | 0.69 |
| المجموع | | | 23 | %100 |
| التخصص | 1 | ادارة | 11 | 0.48 |
| | 2 | هندسة | 3 | 0.13 |
| | | علوم اخرى | 9 | 0.39 |
| المجموع | | | 23 | %100 |

المصدر : إعداد الباحث

التحليل الإحصائي:

أولاً : قياس اتجاهات أفراد الدراسة حول متغيرات الدراسة:

لقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول متغيرات الدراسة أستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي : موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً. وحيث إن العبارات تم صياغتها في صورتها الإيجابية فقد أعطيت خمس نقاط لموافق تماماً، وأربعة نقاط لموافق، وثلاث نقاط لمحايد، ونقطتين لغير موافق، ونقطة واحدة لغير موافق تماماً.

وبذلك سيكون المتوسط الحسابي بين أحد الفئات التالية :

(1- 1.80) وتعني عدم الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

(1.81 – 2.60) وتعني عدم الموافقة من قبل أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

(2.61 – 3.40) وتعني عدم تأكد أفراد الدراسة من أسئلة الاستبانة.

(3.41 – 4.20) وتعني الموافقة من أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

(4.21 – 5) وتعني الموافقة الشديدة من أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

أما الانحراف المعياري فهو من أهم مقاييس التشتت والذي يعني مدى تباعد البيانات (الاستجابات) عن بعضها البعض وعن المتوسط الحسابي، وبالنسبة لتفسير قيم الانحراف المعياري، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، و كقاعدة عامة المتوسط الحسابي ± 1 انحراف معياري يعني أن تقريبا 75% من أفراد الدراسة ضمن هذا النطاق .

وباستخدام برنامج pspp الإحصائي توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

أولاً: اتجاهات أفراد الدراسة حول الأبعاد القيادة التحويلية:

1. الكاريزمية:

تشير اتجاهات أفراد الدراسة بشكل عام بعدم التأكد بشأن العبارات التي تقيس الكاريزمية حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.22 جاء ضمن الفئة الثالثة محايد وبانحراف معياري 0.66 والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

د. عمر شعبان أبو القاسم العوامية
القيادة التحولية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي

الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الكاريزمية

| ت | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------|---|-----------------|-------------------|
| 1 | تتميز القيادة في المستشفى بقوة الشخصية | 4.00 | 0.85 |
| 2 | يتعامل القادة الإداريون في المستشفى بالثقة والصدق مع العاملين | 3.48 | 0.85 |
| 3 | يعالج القادة الإداريون في المستشفى الالتزامات بسرعة وبحلول واقعية | 2.61 | 1.27 |
| 4 | يحظى قادتنا بتقديرنا واحترامنا وثقتنا | 3.39 | 1.31 |
| 5 | يوفر قادتنا الإداريون احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم | 2.61 | 1.27 |
| المعدل العام | | 3.22 | .66 |

المصدر : إعداد الباحث

2. الحافز الإلهامي:

تشير اتجاهات أفراد الدراسة بشكل عام إلى عدم التأكد بشأن العبارات التي تقيس الحافز الإلهامي حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.21 جاء ضمن الفئة الثالثة محايد وبانحراف معياري 0.84، وكانت موافقة أفراد الدراسة على تميز قيادة المستشفى بقوة الشخصية، ويتعامل الإداريون في المستشفى بالثقة والصدق مع العاملين، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الحافز الإلهامي

| ت | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|-----------------|-------------------|
| 1 | تثير تصرفات وسلوكيات قادتنا حب التحدي في العاملين | 2.83 | 1.47 |
| 2 | لقادتنا الإداريون قدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين | 2.57 | 1.34 |
| 3 | يصف لنا قادتنا الإداريون أسلوب الالتزام بالأهداف | 3.43 | 1.08 |
| 4 | يحفزونا قادتنا الإداريون على روح الفريق والجماعة | 3.65 | 1.34 |

د. عمر شعبان أبو القاسم العوامة
القيادة التحولية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي

| | | | |
|------|------|---|--------------|
| | | باستمرار | |
| 1.41 | 3.57 | يمتلك قادتنا الإداريون القدرة على النصح والافتناع | 5 |
| .84 | 3.21 | | المعدل العام |

المصدر : إعداد الباحث

الاثارة الفكرية:

تشير اتجاهات أفراد الدراسة بشكل عام الى عدم التأكد بشأن العبارات التي تقيس الاثارة الفكرية حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.33 جاء ضمن الفئة الثالثة محايد وبانحراف معياري 0.83 والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث الاثارة الفكرية

| ت | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|--|-----------------|-------------------|
| 1 | يبحث قادتنا الإداريون عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل | 4.13 | 1.10 |
| 2 | يشجع قادتنا على تقديم أفكار مبدعة لحل المشاكل | 3.35 | 1.30 |
| 3 | يحدد قادتنا الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف ويولون التعبير لها | 3.26 | 1.25 |
| 4 | يجعل قادتنا الإداريون ادراك المشاكل وإيجاد الحلول عالية الجودة لها بسهولة ويسر | 2.57 | 1.38 |
| | المعدل العام | 3.33 | .83 |

المصدر : إعداد الباحث

3.الاعتبار الفردي:

تشير اتجاهات افراد الدراسة بشكل عام الى عدم التأكد بشأن العبارات التي تقيس الاعتبار الفردي حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.35 جاء ضمن الفئة الثالثة محايد وبانحراف معياري 0.82 والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث الاعتبار الفردي

| ت | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|-----------------|-------------------|
| 1 | يهتم قادتنا الإداريون بمشاعر العاملون من حيث التشجيع والتوجيه | 3.78 | 1.28 |

د. عمر شعبان أبو القاسم العوامة
القيادة التحولية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي

| النصح | | |
|--------------|---|------|
| 2 | يؤكد قادتنا على الاستماع الى العاملين والاهتمام بحاجاتهم وانجازاتهم | 2.61 |
| 3 | تتبنى قيادتنا استراتيجية التقدير والاطراء | 2.96 |
| 4 | تعتمد قيادتنا على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين | 3.52 |
| 5 | تسند قيادتنا الاعمال الصعبة الى الافراد الذين يستحقونها | 3.87 |
| المعدل العام | | 3.35 |
| | | .82 |

المصدر : إعداد الباحث

ثانيا: اتجاهات افراد الدراسة حول ابعاد التغيير التنظيمي في القيم الاخرى.
1.المسببات الداخلية:

تشير اتجاهات افراد الدراسة بشكل عام الى عدم التأكد بشأن العبارات التي تقيس المسببات الداخلية حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.31 جاء ضمن الفئة الثالثة محايد وبانحراف معياري 0.72 والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المسببات الداخلية

| ت | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------|--|-----------------|-------------------|
| 1 | يعمل المستشفى على تغيير أهدافه ورسالته باستمرار لتلائم الحالة المطلوبة | 3.43 | 1.24 |
| 2 | يؤكد المستشفى على اجراء تغييرات تنظيمية عند تدني معنويات عاملها | 3.61 | 1.31 |
| 3 | يُدخل المستشفى أجهزة ومعدات جديدة بهدف تحسين الاداء | 3.17 | 1.30 |
| 4 | يستقطب المستشفى الكفاءات النادرة كلما تطلب ذلك. | 2.61 | 1.37 |
| 5 | يعيد المستشفى النظر بتنظيمها عند ارتفاع نسبة دوران العمل | 3.61 | 1.44 |
| 6 | يستخدم المستشفى نضم معالجة المعلومات متطورة كلما تطلبت الحاجة | 3.43 | 1.16 |
| المعدل العام | | 3.31 | .72 |

المصدر : إعداد الباحث

2. المسببات الخارجية:

تشير اتجاهات أفراد الدراسة بشكل عام الى عدم التأكد بشأن العبارات التي تقيس المسببات الخارجية حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.29 جاء ضمن الفئة الثالثة محايد وبانحراف معياري 0.72 والجدول رقم (8) يوضح ذلك

الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها المسببات الخارجية

| ت | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|--|-----------------|-------------------|
| 1 | تجري المستشفى التغييرات المناسبة كلما ازدادت شدة المنافسة مع المنظمات الأخرى | 3.52 | 1.24 |
| 2 | تواكب المستشفى التطورات والتكنولوجية وتعمل على اقتنائها واستخدامها | 3.13 | 1.39 |
| 3 | تتابع المستشفى الثورة المعرفية والنمو المتسارع في العلم والمعرفة | 3.74 | 1.36 |
| 4 | تعمل المستشفى على اجراء التغييرات كلما تقدمت الخدمات التي تقدمها | 3.30 | 1.52 |
| 5 | تستخدم المستشفى أفكار وملفات إدارية جديدة ومتطورة باستمرار | 2.74 | 1.42 |
| | المعدل العام | 3.29 | .72 |

المصدر : لإعداد الباحث

ثانياً :- اختبارات فروض الدراسة والبحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي.

1/الفرضية الأساسية والفرضية البديلة

$0 = H_0r$: أي أن المتغيرين مستقلين تماماً

$0 \neq : H_1r$

2/الاختبار المناسب اختبار T

3/مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

3/قيمة T المعيارية من الجداول 1.71 (مستوى معنوية 0.05، درجة حرية 23)

مجلة كلية الآداب العدد التاسع والعشرون 459 الجزء الأول يونيو 2020م

4/ تحديد قيمة T الإحصائية باستخدام القانون (العلامة، 1996: 314) :

$$T = \frac{r}{\sqrt{\frac{(1-r^2)}{n-2}}} = \frac{0.84}{\sqrt{\frac{(1-0.70)}{23-2}}} = 7.01$$

حيث :

n حجم العينة، r (معامل الارتباط) أنظر الجدول رقم (9)
وحيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المعيارية فإن ذلك يعني رفض
فرض العدم H0 وقبول الفرض البديل H1 .

القرار: رفض فرض العدم H0 وقبول الفرض البديل H1 .

النتيجة : يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي

1. الفرضية الأساسية والفرضية البديلة

H0 : لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي

H1 : يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي

الاختبار المناسب هو اختبار F وذكر (الصيرفي، 2002: 264) ترفض الفرضية

الصفريّة في حالتين

- أن تكون قيمة F المحسوبة أكبر من الواحد الصحيح.

- أن تكون قيمة F المحسوبة أكبر من F الجدولية.

مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

2. حيث أن F المحسوبة (الجدول رقم 9) أكبر من الواحد الصحيح وكذلك أكبر من f

الجدولية (4.55) .

القرار : رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

النتيجة : يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لأبعاد القيادة

التحويلية على التغيير التنظيمي

د. عمر شعبان أبو القاسم العوامية
القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي

الجدول رقم (9) اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي

| أختبار التباين | | أختبار الارتباط | | أختبار الانحدار الخطي | | المتغير التابع | المتغير المستقل |
|----------------|-------|-----------------|-----------|-----------------------|-------|------------------|-------------------|
| F | Sig | R | R2 | T | Sig | | |
| 4.55 | 0.05 | م الارتباط | م التحديد | 1.72 | 0.05 | التغيير التنظيمي | القيادة التحويلية |
| 49.18 | 0.000 | 0.84 | 0.70 | 7.01 | 0.000 | | الكاريزمية |
| 7.63 | 0.012 | 0.52 | 0.27 | 2.76 | 0.012 | | الحافز الإلهامي |
| 24.72 | 0.000 | 0.74 | 0.54 | 4.97 | 0.000 | | الأثار الفكرية |
| 27.41 | 0.000 | 0.75 | 0.57 | 5.24 | 0.000 | | الاعتبار الفردي |
| 29.54 | 0.000 | 0.76 | 0.58 | 5.43 | 0.000 | | |

المصدر : إعداد الباحث

النتائج والتوصيات:

أولاً - نتائج اتجاهات أفراد الدراسة نحو متغيرات الدراسة:

1. تشير اتجاهات أفراد الدراسة إلى عدم التأكد بشأن العبارات التي تقيس الكاريزمية، لكنها وبشكل عام تميل إلى الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.22، وكانت موافقة أفراد الدراسة على تميز قيادة المستشفى بقوة الشخصية، ويتعامل الإداريون في المستشفى بالثقة والصدق مع العاملون .

2. تشير اتجاهات أفراد الدراسة إلى عدم التأكد بشأن العبارات التي تقيس الحافز الإلهامي لكنها وبشكل عام تميل إلى الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.21، حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة على وصفا لقادة الإداريون للعاملين أسلوب الالتزام بالأهداف، ويحفزونهم للعمل بروح الفريق والجماعة باستمرار، وأن القادة الإداريون بالمستشفى لديهم القدرة على النصح والإقناع .

3. تشير اتجاهات أفراد الدراسة الى عدم التأكد بشأن العبارات التي تقيس الاثارة الفكرية لكنها وبشكل عام تميل الى الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.33، حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة على بحث القادة الإداريون عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل.

4. تشير اتجاهات أفراد الدراسة الى عدم التأكد بشأن العبارات التي تقيس الاعتبار الفردي لكنها وبشكل عام تميل الى الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.35، حيث جاءت موافقة افراد الدراسة على اهتمام القادة الإداريون بمشاعر العاملين مع العاملين، وعلى اسناد الاعمال الصعبة الى الافراد الذين يستحقونها.

5. تشير اتجاهات أفراد الدراسة الى عدم التأكد بشأن العبارات التي تقيس المسببات الداخلية لكنها وبشكل عام تميل الى الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.31، حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة على أن المستشفى يعمل على تغيير أهدافه ورسالته واغراضه باستمرار لتلائم الحالة المطلوبة، واجراء تغييرات تنظيمية عند تدني معنويات عاملها، وكذلك تعيد المستشفى النظر بتنظيمها عند ارتفاع نسبة دوران العمل، وتستخدم المستشفى نضم معالجة المعلومات متطورة كلما تطلبت الحاجة.

6. تشير اتجاهات افراد الدراسة الى عدم التأكد بشأن العبارات التي تقيس المسببات الخارجية لكنها وبشكل عام تميل الى الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.29، حيث جاءت موافقة افراد الدراسة على أن المستشفى تجري التغييرات المناسبة كلما ازداد شدة المنافسة مع المنظمات الأخرى، وتتابع المستشفى الثورة المعرفية والنمو المسارع في العلم والمعرفة.

ثانيا - نتائج اختبارات الفروض:

1. يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.84 ومعامل التحديد 0.70، وهذا يفسر أن 70% من التغيير التنظيمي ناتج عن القيادة التحويلية، وأن 30% من التغيير التنظيمي ناتج عن عوامل أخرى .

2. يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لأبعاد القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي، وتشير النتائج إلى أن بعد الاعتبار الفردي هو أكثر بعد من ابعاد القيادة

د. عمر شعبان أبو القاسم العوامة
القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي

التحويلية له تأثير على التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.76 ومعامل التحديد 0.58، وهذا يفسر أن 58% من التأثير الذي تحدثه القيادة التحويلية (70%) على التغيير التنظيمي ناتج عن بعد الاعتبار الفردي، وأن 42% ناتج عن الأبعاد الأخرى .

التوصيات:

- في ضوء الدراسة النظرية ونتائج تحليل البيانات الأولية للدراسة خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات التالية موضحا عقب كل منها آلية التنفيذ المقترحة:
- 1/ ضرورة توضيح الأهداف والأهمية من عملية التغيير التنظيمي للمرؤوسين وضرورة إشراكهم في هذه العملية
 - 2/ ضرورة تحقيق الأهداف والالتزام بها مع تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل كفريق واحد ومتجانس.
 - 3/ ضرورة تشجيع الأفكار الجديدة والأساليب المبدعة في العمل من قبل القيادات التحويلية حتى تستطيع المستشفى حل المشاكل والاستمرار في تقديم الخدمات
 - 3/ توصي الدراسة بان يكون الاتصال مباشر ومفتوح بين الإدارة والعاملين وضرورة إسناد المهام الصعبة لذوي الخبرة والمعرفة.
 - 5/ توصي الدراسة بتغيير المستشفى لهيكلها التنظيمي وتعديل في أهدافها وتطوير في نظم معلوماتها كلما اقتضت الضرورة لمواجهة المنافسة.
 - 6/ ضرورة مواكبة لثورة المعرفة والعلم حتى تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار .
 - 7/ يجب دراسة جميع أسباب التغيير قبل عملية التغيير سواء كانت من القادة او من العوامل الأخرى.
 - 8/ توصي طلاب العلم والمعرفة ومؤسسات البحث العلمي بإجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية وعلى مجتمعات مختلفة لمقارنة نتائج تلك الدراسات بنتائج الدراسة الحالية.

المراجع:

- 1/سيد هوارى، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، دار الجيل للطباعة، الطبعة الأولى، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2008، ص12
- 2/ماجدة أبراهيم الجارودي، قيادة التحول في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2011، ص23
- 3/احمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية واثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية مجلد 140، العدد الاول، 2013، ص234
- 4/احمد محمد الحمود، اثر القيادة التحويلية على الاداء التنظيمي، رسالة ماجستير، 2016، ص25
- 5/فانز النجار، عبد الستار العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص36
- 6/باسمة خليل، أثر نمط القيادة التحويلية على كل من الاداء والرضا الوظيفي لدى مدرّاء مدارس الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 2015، ص43
- 7/إيمان الزباني، تأثير القيادة التحويلية على اداء المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014، ص18
- 8/محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الاردن، 2010، ص347
- 9/إياد حماد، أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص387
- 10/ محمد هاني محمد، 2014، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2014، ص321
- 11/ ناصر جردات، احمد المعاني، احمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، اثره للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2009، ص217
- 12/ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، جار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن، 2008، ص345