ِأثر القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمات العامة

(دراسة مسحية على المصرف التجاري فرع 4 بمدينة حماة)

الاطار العام للبحث

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمات العامة واعتبار ان القيادة التحويلية لها تأثير واضح في تحسين اداء المنظمة ومن الوسائل الهامة والفعالة في تحقيق النجاح والنمو وزيادة فعالية المنظمات. ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (27) سؤال بحثي لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة المكونة من (43) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البينات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 17.0 وتم التوصل الى عدد من النتائج من اهمها:

1- وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل بعد التأثير المثالي والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمة محل الدراسة.
2- وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل بعد الحفز الالهامي والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمة محل الدراسة.
3- وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل بعد الاستثارة الفكرية والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمة محل الدراسة.
4- وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل بعد الاعتبار الفردي والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمة محل الدراسة.

وقد تم اقتراح عدة توصيات في نهاية البحث

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، المنظمات، المصارف.

Abstract

This study was conducted to investigate the influence of Transformational leadership on increasing the effectiveness of public organizations, supposing that transformational leadership has a clear impact in improving the performance of the organization as well as it is an important and effective means to achieve success and growth and to increase the effectiveness of organizations.

To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire of 27 questions to collect preliminary data from a sample containing 43 participants. During the process data were collected and analyzed and hypotheses were tested out using SPSS 17.0. A number of findings were obtained from this study, the most important are:

1. There is a significant influence and a strong and direct relation between the independent variable which is the ideal effect and the dependent variable increasing the effectiveness of the organization under study.
2. There is an abstract influence and a moderate and direct relation between the catalysis inspirational independent variable and the dependent variable increasing the effectiveness of the organization under study.
3. There is a significant influence and a moderate direct relation between the intellectual arousal independent variable and the dependent variable increasing the effectiveness of the organization under study.
4. There is a significant influence and a strong direct relation between the individual considered independent variable and the dependent variable increasing the effectiveness of the organization under study.

Several recommendations have proposed at the end of the search

Keywords: Transformational Leadership, Organizations, Banks

1/1- مقدمة عامة للدراسة

اصبحت عملية زيادة فعالية قدرات المنظمات في الوقت الحاضر من اهم الاولويات للإدارة في عالم يتسم بالمنافسة والتغيرات المتسارعة، فان لم تستطع المنظمات ان تواكب هذه التغيرات سوف تجد نفسها في وضع حرج، لذلك تسعى الكثير من المنظمات الى تبني الاساليب القيادية والنظريات الادارية الحديثة التي تزيد وترفع من قدرات وفعالية المنظمات وادائها، وإن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات الى الافضل، وهو النوع الذي تحتاجه المنظمات اليوم في ظل التطور والتسارع الكبير. ويؤكد ذلك (العامري، 2002) فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير المثالي ، والاهتمام الفردي.

2/1- اهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر القيادة التحويلية في عملية رفع كفاءة المنظمات واعتبار ان القيادة التحويلية من الاساليب القيادية الناجحة لتحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمات وتحسين ادائها وتحقيق تقدمها:

الهدف الرئيسي: دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية، وبين زيادة فعالية المنظمات محل الدراسة. ويتفرع عن الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية التالية:

الهدف الفرعي الأول: دراسة العلاقة بين التأثير المثالي، وبين زيادة فعالية المنظمات محل الدراسة.

الهدف الفرعي الثاني: دراسة العلاقة بين الحفز الالهامي، وبين زيادة فعالية المنظمات محل الدراسة.

الهدف الفرعي الثالث: دراسة العلاقة بين الاستثارة الفكرية، وبين زيادة فعالية المنظمات محل الدراسة.

الهدف الفرعي الرابع: دراسة العلاقة بين الاعتبار الفردي، وبين زيادة فعالية المنظمات محل الدراسة.

3/1- اهمية البحث:

الاهمية النظرية: تأتي الاهمية النظرية من خلال مساهمة هذه الدراسة في اغناء المكتبة العربية بموضوع القيادة التحويلية التي بحاجة اليه جميع المنظمات والمؤسسات للدور الكبير الذي يقوم به في تقدم ونمو المنظمات.

الاهمية العملية: تأتي الاهمية العملية من خلال الفائدة التي يمكن ان يحصل عليها المديرون والقياديون في المنظمات والذين يسعون الى تحسين قدرات منظماتهم ومما يزيد من اهمية هذه الدراسة ارتباط هذا النمط القيادي برفع وزيادة فعالية وكفاءة المنظمات الذي تسعى جميعها دون استثناء الى زيادة قدراتها وكفاءتها وفاعليتها.

4/1- مشكلة البحث:

يفرض العالم في الوقت الحاضر ضغوطاً على المنظمات بشكل عام خدمية وادرية وانتاجية وفي كافة المجالات نتيجة التطور الهائل والحاصل في العالم اجمع وهذا ما يدفع بالمنظمات لإعادة النظر في تقديمها للخدمات لمواكبة هذا التطور وما يحتاج اليه من قيادة ناجحة وفاعلة، والقيادة التحويلية واحدة من اكثر نظريات القيادة شمولا لتحويل المنظمات نحو مستوى افضل وفق الاساليب الادارية الحديثة المناسبة والملائمة لمواكبة التطورات وتلبية الطموحات ولذلك تتمحور مشكلة الدراسة حول الاسئلة التالية:

السؤال البحثي الرئيسي: هل هناك اثر للقيادة التحويلية في عملية زيادة فعالية المنظمات؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل هناك اثر للتأثير المثالي في عملية زيادة فعالية المنظمات؟

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك اثر للحفز الالهامي في عملية زيادة فعالية المنظمات؟

السؤال الفرعي الثالث: هل هناك اثر للاستثارة الفكرية في عملية زيادة فعالية المنظمات؟

السؤال الفرعي الرابع: هل هناك اثر للاعتبار الفردي في عملية زيادة فعالية المنظمات؟

5/1- فرضيات البحث:

تصاغ الفرضية الاساسية كما يلي: **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في زيادة فعالية المنظمات بحماة محل الدراسة وفق مستوى الدلالة $\propto = 0.05$.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

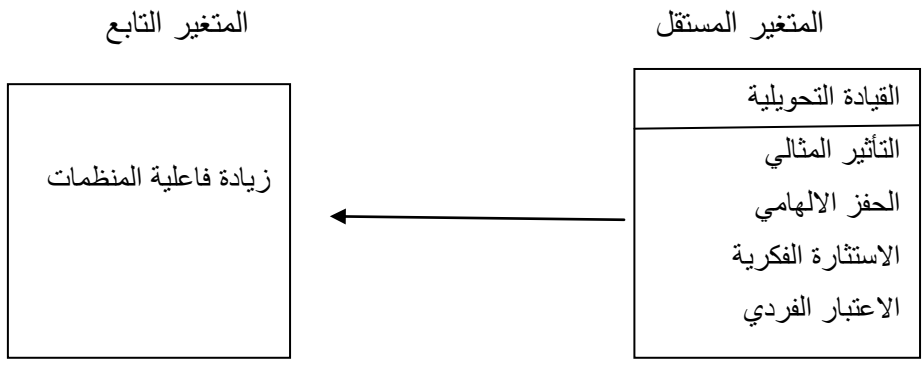
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد التأثير المثالي في زيادة فعالية المنظمات محل الدراسة وفق مستوى الدلالة $\propto = 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الحفز الالهامي في زيادة فعالية المنظمات محل الدراسة وفق مستوى الدلالة $\propto = 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاستثارة الفكرية في زيادة فعالية المنظمات محل الدراسة وفق مستوى الدلالة $\propto = 0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاعتبار الفردي في زيادة فعالية المنظمات محل الدراسة وفق مستوى الدلالة $\propto = 0.05$.

6/1- متغيرات البحث:



7/1- مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في فرع المصرف التجاري السوري (4) في مدينة حماة، وعلى اختلاف مسمياتهم الوظيفية، ونظراً للإمكانية من حيث الوقت والجهد للقيام بمسح شامل لمجتمع الدراسة، والذي يبلغ حجمه (43) موظفاً، فقد قام الباحث باعتماد مجتمع الدراسة كحصر شامل، وخاصة ان المسح الشامل يعطي نتائج دقيقة جداً، مقارنة مع النتائج التي تعطيها دراسة العينة المأخوذة من المجتمع الكلي، وقد تم توزيع (43) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (40) استبانة صالحة للدراسة وذلك بنسبة استجابة بلغت (93%) مما يعكس مدى تجاوب الموظفين مع البحث وهذا يدل على وعيهم لأهمية الدراسة.

8/1- منهجية البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من اجل تحليل البيانات عن الظاهرة المدروسة بعد جمعها واهم مصادر البيانات الثانوية هي:

أ- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

ب- الدوريات العلمية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

ج- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث (عربية، أجنبية).

د- منشورات الوزارات والإدارات المختلفة.

هـ- مواقع الانترنيت التخصصية.

ومن الجانب الميداني القيام بدراسة مسحية لجمع البيانات الأولية اللازمة من خلال تصميم قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة أو العبارات اللازمة لقياس متغيرات البحث، واختبار فرضيات البحث، وذلك باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة SPSS 17.0.

9/1- حدود البحث:

- حدود زمانية : تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية المتمثلة في العام (2015 م).
- حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على فرع المصرف التجاري السوري 4 في مدينة حماة.
- حدود موضوعية: وهي الحدود التي تتعلق بأثر القيادة التحويلية وزيادة فعالية المنظمات وتتمثل متغيرات البحث المدروسة بالمتغيرات المستقلة التالية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمات .

10/1- الدراسات السابقة:

نتناول في هذه الفقرة أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث وعلى أهم النتائج التي توصلت إليها وسوف يتم التعرف على هذه الدراسات من خلال العرض الآتي:

1/10/1- الدراسات العربية:

1)- دراسة (ابو هداف،2011) عنوان الدراسة: دور القيادة التحويلية في تطوير فاعلية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية المعلمين التدريسية بالمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة مكونة من(66) فقرة، موزعة في ستة مجالات: هي (امتلاك القائد الطلاقة الفكرية للتطوير الرؤية المستقبلية – سلوك القائد التحويلي –دور القائد في تحقيق أهداف المدرسة – بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير– دور القائد في هيكلة التغيير رسم خطة التغيير– دور القائد في تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين). وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في قطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (412) معلماً ومعلمة، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الاتية:

1– توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث بين متوسطات درجات أفراد العينة في امتلاك سمات القيادة التحويلية وفاعلية المعلمين التدريسية في المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بقطاع غزة.

2– توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الاقل من(5) سنوات بين متوسطات درجات أفراد العينة في امتلاك سمات القيادة التحويلية وفاعلية المعلمين التدريسية في المدارس الإعداديَّة بوكالة الغوث بقطاع غزة.

3– توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في امتلاك سمات القيادة التحويلية وفاعلية المعلمين التدريسية في المدارس الإعداديَّة بوكالة الغوث بقطاع غزة تعزى لمتغير المحافظة لصالح محافظة رفح.

2) دراسة (الحربي، 2012) عنوان الدراسة: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

هدفت هذه الدراسة لكشف العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، والتعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري تلك المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بهذه المدارس وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية، وقد سحب الباحث عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (300) عضو هيئة تدريس من المجتمع الاصلي للدراسة الذي يبلغ حجمه (1552) ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

– ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بأبعادها الاربعة جاء في المرتبة الاولى اسلوب التشجيع الفكري بمتوسط (4.07 من 5 درجات) يليه الاهتمام الفردي (4.03) يليه الجاذبية (3.92) واخيراً الالهام (3.78).

– وجود التزام تنظيمي للمعلمين بأبعاده الثلاثة الالتزام الاستمراري والالتزام الوجداني والالتزام الاخلاقي.

3) دراسة (إيمان،2014) عنوان الدراسة: تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، اوماش – الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلة وتوضيح تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على اداء المنظمة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

– يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي) على أداء المنظمة.

– يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي) على أداء المنظمة.

– يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية) على أداء المنظمة.

– يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (الاعتبار الفردي) على أداء المنظمة.

4) دراسة (العزام والجداية،2014) عنوان الدراسة: أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، من حيث(مستوى المنظمة، مستوى الجماعة، مستوى الفرد) وشمل مجتمع الدراسة البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، وتكونت عينة الدراسة من 300 موظف وموظفة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة تكونت من إحدى وستين فقرة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

– أن القيادة في المصارف تركز في ممارساتها على بعض خصائص القيادة التحويلية فنجد أن نمط القدوة الحسنة يمارس بشكل واضح وجاء بالمرتبة الاولى، حيث يلعب القادة دور القدوة الحسنة للمرؤوسين من أجل أن يتبعوا خطاهم بالعمل والممارسات، وهذا يدل على أن القادة في هذه البنوك مدركون لأهمية هذا الدور للقائد التحويلي من أجل النهوض بالمؤسسات التي يقودونها.

- بينت الدراسة ايضاً وجود علاقة ارتباط طردية بين خصائص القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي على المستوى الفردي حيث إن المرؤوسين يتبعون قادتهم ويتأثرون بهم وبتصرفاتهم.
- بينت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمجالات خصائص القيادة التحويلية (الحفز الذهني ولعب الأدوار) في التعلم التنظيمي، على كل من المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي وعلى مستوى المنظمة.

2/10/1- الدراسات الأجنبية:

1) دراسة (Ejmofor،2007): عنوان الدراسة: مهارات القيادة التحويلية للإدارة المدرسية ورضا المعلمين في نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين ادراك المعلمين لمهارات القيادة التحويلية ومدى رضاهم عن وظيفتهم كما هدفت الى توضيح العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية وقابلية المعلمين لممارسة هذا النمط من القيادة، وقد شملت عينة الدراسة (518) معلماً و(48) مديراً من معلمي ومديري المدارس الثانوية في نيجيريا وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين كل من إتباع المعلم لخصائص القيادة التحويلية وبين رضاه الوظيفين كما بينت الدراسة أن عدد سنوات الخبرة في المدرسة تزيد من قدرة المعلم على تبني منهج القيادة التحويلية وإتباعها.

2) دراسة (Singh, 2008) عنوان الدراسة: العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية في الهند.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في البنوك التجارية في الهند، تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على (500) موظف من مستوى مدير في البنوك التجارية الهندية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

1- إن القيادة التحويلية لعبت دورا كبيرا في تحول البنوك الهندية إلى منظمات متعلمة من خلال حفز العاملين للعمل بكامل طاقاتهم لتحقيق رؤية المنظمة.

2- أظهرت الدراسة أن إشراك العاملين في بلورة رؤية المنظمة هي من أهم الأعمال التي قامت بها القيادة التحويلية لتحويل البنوك إلى منظمات متعلمة.

3- بينت الدراسة أهمية الاستثارة الفكرية للعاملين من خلال القيادة التحويلية لكي يفكر العاملون بطريقة ابداعية وبالتالي تعزيز التعلم التنظيمي واستمراريته في بيئة مضطربة.

3) دراسة (Moolenaar& others ،2010) عنوان الدراسة: اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وشبكة العلاقات الاجتماعية والمناخ المدرسي الإبداعي.

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وشبكة العلاقات الاجتماعية والمناخ المدرسي الإبداعي، تكونت عينة الدراسة من (702) معلم، و(51) مديراً للمدارس الأساسية في إحدى مديريات التعليم الهولندي، حيث استخدم الباحثون نموذج تحليل شبكة العلاقات الاجتماعية، ثم قاموا بإجراء تحليل كمي لهذه الاستبانة بالمقارنة بمقياس ليكرت للقيادة التحويلية والمناخ المدرسي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تناسب طردي بين القيادة التحويلية والمناخ المدرسي الإبداعي، وارتبطت أيضاً بالمناخ الإبداعي مقدرة المدير على إدامة شبكة العلاقات الإنسانية.

وكلما حرص المديرون على بناء علاقة حميمية قريبة من المعلمين، وتعاملوا معهم بالحب والتقدير، كلما سعى المعلمون إلى إحداث تغيير إيجابي في المدرسة.

4) دراسة (Smith،2015) عنوان الدراسة: مزايا وعوائق تطبيق القيادة التحويلية في المختبرات العلمية. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اراء المرؤوسين من اسلوب القيادة الحالية والاسلوب المفضل لديهم وماهي المزايا والعوائق التي تحول دون تنفيذ القيادة التحويلية، واعتمدت الدراسة على استبيان من ثلاثة أجزاء، الاول يركز على أسلوب القيادة، والثاني دراسة اسلوب القيادة الحالية وما هو الاسلوب الافضل في المختبرات العلمية، والاخير على مزايا وعوائق تنفيذ القيادة التحويلية. ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- وجود أثر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والاداء والالتزام التنظيمي وتفضيل اسلوب القيادة التحويلية من قبل الموظفين.

– ركزت الدراسة على ان المعوقات هي مقاومة التغيير وعدم وجود العمل الجماعي من قبل المرؤوسين وتحميلهم مسؤولية كبيرة دون حصولهم على مزايا تقابل هذه المسؤولية، وان ووجود قائد في مثل هذه المعوقات يكون مفيداً.

- **تقييم الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:**

هناك قلة في عدد الأبحاث المنشورة في البيئة العربية والتي تتطرق إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية المنظمات، فالعديد من الدراسات السابقة وضحت اثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي وغيره، وأخرى تطرقت إلى القيادة التحويلية والابداع الاداري، كما أن النتائج التي يمكن ان نتوصل إليها من خلال هذه الدراسة قد يكون لها تأثير كبير ومهم في المنظمات التي تعتمد على القيادة التحويلية، والدور الفعال لها وإمكانية الاستفادة منها وبالتالي الوصول إلى رفع فاعلية المنظمة ونجاحها وقدرتها على الحفاظ على كيان مرموق ومتميز.

وإن من أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتعلق بالجوانب التالية:

1– بيئة الدراسة: أجريت العديد من الدراسات السابقة على المنظمات الامريكية والاوربية بالإضافة إلى العديد من المنظمات العربية في القطاع الخدمي والسلعي مثل المدارس والجامعات وغيرها، اما بدراستنا الحالية فسوف يتم تطبيق هذه الدراسة على المصرف التجاري في حماة، وبحسب علم الباحث لم يقم أحد من الباحثين في مثل هذه الدراسة على المصارف بحماة.

2– هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة حول أثر القيادة التحويلية على التغير التنظيمي وغيرها ولكنها لم تتطرق إلى دراسة أثر القيادة التحويلية لرفع فاعلية المنظمات وتحليل أثرها في فاعلية المنظمات من خلال وضع القيادة التحويلية كمتغير وسيط.

الاطار النظري

القيادة التحويلية

1/2- تمهيد

لقد اصبحت المجتمعات في وقتنا الحاضر اكثر تعقيداً من ذي قبل ولذلك اصبحت الحاجة الى قيادة ادارية فعالة اكثر تطوراً تتعامل مع عالم سريع التغير وهذا يتطلب قادة تحويليين يعملون على اقناع العاملين في منظماتهم برسالة واستراتيجية المنظمة والهدف المنشود الذي تسعى اليه، حيث اشار (Bass،1998) إلى أن القائد يحفز التابعين ويجعلهم أكثر إدراكاً لأهمية الإنجاز، أي زيادة وعيهم بأهمية وقيمة مخرجات المنظمة، من خلال استثارتهم ليتجاوزوا اهتمامهم الذاتي من أجل المنظمة أو الفريق، وتزيد القيادة التحويلية من تحفيز التابع وأدائه أكثر من القيادة التبادلية.

وسيتناول الباحث في الاطار النظري مفهوم القيادة التحويلية واهميته وابعاده وخصائصه ومحدداته وفاعلية المنظمة وادائها.

2/2- مفهوم القيادة والقيادة التحويلية:

لقد تعددت وتنوعت تعريفات القيادة تبعاً لوجهة نظر المفكرين والباحثين ومع ذلك تشترك اغلب التعريفات بان جوهر القيادة هو التأثير على الاخرين، وتعتبر القيادة أحدى ظواهر التفاعل الاجتماعي فيرى (الغزو،2010) القادة يقومون بدور رئيسي من خلال التأثير على الجماعة واعمالهم وانشطتهم وخلق روح من التكافل بين جميع أفراد المنشاة.

أما (frank،2004) فقد عرف القيادة بأنها العملية التي يتم بمقتضاها التأثير في الاخرين من اجل تحقيق أهداف المنظمة. وأما (النمر،2011) فعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية في كتاب القيادة (Burns،1978) ليتم التمييز بين القادة الذين يعملون على اقامة علاقة ذات هدف وتحفيز مع موظفيهم من القادة الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، ويرى ايضاً أن القائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الاخلاقية والمثل العليا مثل العدالة والمساواة والسلام والانسانية.

– وقد عرف (Rafferty&Griffin،2004) القيادة التحويلية هي استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي. أما (Fairholm،1995) فقد عرف القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة. وأما (الهواري،1996) فقد عرف القيادة التحويلية مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل. اما (العامري،2002) فقد عرف القيادة التحويلية بأنها التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية هي استخدام القائد التأثير على المرؤوسين لرفع مستوى السلوك والانجاز الايجابي وتطويرهم فكريا وعملياً وتطوير المنظمات التي يعملون بها.

3/2– اهمية القيادة التحويلية:

ان الاهتمام الكبير بدراسة القيادة التحويلية له تأثير واضح في نجاح المنظمة ونموها فتركز على اهداف اساسية تسعى للوصول اليها من خلال التغير الجذري في المرؤوسين وتظهر النتائج الايجابية على مستوى الافراد والمنظمة. ويتجلى الاهتمام الكبير بالقيادة التحويلية عندما تعيش المنظمات في بيئة مضطربة سريعة التغيير او في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها الاسواق المعاصرة. ويرى معظم الدارسين في مجال القيادة التحويلية ان لها اهمية كبيرة تبرز من خلال (Anderson،2001):

– رفع مستوى الاداء التنظيمي.

– الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات العاملين والمتعاملين مع المنظمة ورغباتهم.

– رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة واشعارهم بروح المواطنة والانتماء وتبعث في نفوسهم الدافعية الازمة لتحقيق الاداء المتميز.

4/2- خصائص القيادة التحويلية

يوجد العديد من الخصائص التي تميز القائد التحويلي عن غيره من القادة وأشار (Bennis،1989) الى عدة خصائص للقائد التحويلي منها:

1- القائد التحويلي هو شخص قادر على تكوين رؤية المنظمة ورسالتها وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

2- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الافراد نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

3- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل، إذ أنه يشارك الافراد مشكلاتهم ويقدم لهم الحلول الملائمة.

4- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

5- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف المخطط لها وتفوق ما هو متوقع منهم كأفراد ومن المنظمة.

6- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

ويرى الباحث ان الخصائص الواجب توافرها بالقادة التحويلين عديدة وأن على القادة الاستفادة من هذه الخصائص والاطلاع عليها ليحققوا الانجاز الافضل لمنظماتهم فالقائد التحويلي يجب ان يكون لديه حب التعلم المستمر والتمسك بالقيم الاخلاقية.

5/2- ابعاد القيادة التحويلية

يتفق معظم الباحثين والدارسين على ابعاد القيادة التحويلية وتشير معظم الدراسات على انه يتكون من اربعة ابعاد اساسية (Bass&Avolio،1994) وهي:

1- التأثير المثالي: هو امتلاك القائد لرؤية واضحة والاحساس المتين بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي الى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم (Bass،1994). ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق و القيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه(Woods،2003)

2- الحفز الالهامي: هو تصرف القائد بطرق تعمل على خلق روح التحدي في المرؤوسين حيث هذه التصرفات ترسم توقعات عالية وواضحة للمرؤوسين وتشجع روح الفريق والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass &Avolio،1994).

3- الاستثارة الفكرية: وهي قدرة القائد على زيادة وعي مرؤوسيه فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الخلاقة التي تجعل الافراد يثيرون التساؤلات التي تساهم في إعادة تشكيلهم الفكري لفهم مشكلات العمل، والاستماع لأفكارهم واقتراحاتهم والحلول المنطقية لتلك المشكلات.

4- الاعتبار الفردي: هي اهتمام القائد شخصياً بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم حسب حاجاتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Bass& Riggio ،2006). حيث يركز القائد على معرفة جوانب القوة والضعف في أداء مرؤوسيه وبالتالي العمل على تدريبهم وارشادهم للارتقاء بمستوى ادائهم وتحسينه وتطويره وبناء الثقة لديهم.

5- التمكين: أحد العناصر الهامة للقيادة التحويلية ويقوم على اساس أن يتم تفويض الموظفين سلطة اتخاذ بعض القرارات ليتمكنوا من الاستجابة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. وفي دراستنا هذه لم نقوم بتحليل التمكين واقتصرنا على الابعاد الاربعة رغم اهميته في الكثير من الدراسات إذ ان الكثير من الدراسات حددت اربع ابعاد للقيادة التحويلية منها (Bass&Avolio،1994) (الهلالي،2001) (التأثير المثالي، الحفز الالهامي ، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) .

6/2- وظائف القائد التحويلي:

لقد درس العديد من الباحثين والدارسين الوظائف التي يجب ان يقوم بها القائد التحويلي ويرى (الهواري،1996) ان القائد التحويلي يقوم بالوظائف التالية:

1- ادراك الحاجة الى التغيير: بما أن القائد التحويلي يسعى للتغيير فهو يقوم بأقناع الناس بحاجتهم للتغيير من خلال شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وان يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

2- تحديد الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

3- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماما.

5- إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

6- تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالمتأرجحين والمترددين، ومن الضروري الاصرار لتنفيذ التغيير.

ومن الملاحظ الاهمية الكبيرة للوظائف السابقة الذكر ويمكن ان نضيف عليها التعامل مع الغموض وتبسيط الاجراءات ودور القائد التحويلي في خلق فرق العمل وخلق الميزة التنافسية للمنظمات.

7/2- مفهوم الفعالية

لقد نال مفهوم فعالية المنظمات اهتمام كبير من قبل الدارسين والباحثين لتوضيح هذا المفهوم والاسباب التي تؤدي الى تحقيق الفعالية وتعددت الآراء حوله وهذا ما نراه بوضوح من خلال التعاريف المختلفة للفعالية فعرف (حريم،2010) الفعالية بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. وأما (بن نوار، 2006) يرى الفعالية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها. وأما (plauchet،2006) يرى الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول الى النتائج المرتقبة، وأما (Rosenzweig et al،1972) يرى الفعالية قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم

المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية.

ونجد انه يمكن ربط الفعالية بمخرجات المنظمة فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والأهداف المحددة:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الاهداف المحددة}} \times 100 \quad \text{او} \quad \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المخططة}} \times 100$$

فالفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وادارة للوقت ورقابة ومتابعة (بورقبة،2011).

ويرى الباحث ان الفعالية هي قدرة المنظمة على الاستخدام الامثل للموارد للوصول للنتائج والاهداف بأقل التكاليف.

ومن المبادئ الأساسية للفعالية (Drucker ،1994):

1- يعرف المدير الفاعل كيفية إدارة الوقت.
2- التركيز على النتائج وليس على العمل.
3- أن يكون البناء حول نقاط القوة وليس نقاط الضعف.
4- يركز على المناطق التي بها الاداء المتميز ويعطي نتائج بارزة ومميزة.
5- اتخاذ قرارات فاعلة وأجراء الخطوات الصحيحة ضمن التسلسل الصحيح.

3- الدراسة العملية:

1/3- تصميم استمارة الاستقصاء:

حرص الباحث على تصميم قائمة الاستبيان بحيث تكون أسئلته واضحة يمكن للمستقصي الإجابة عنها، وتتضمن القائمة خمسة أقسام، الاقسام الاربعة الاولى تتضمن أسئلة تقيس المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها الاربعة وكانت بنود القسم الاول موزعة لقياس بعد التأثير المثالي (العبارات من1- 6) والقسم الثاني بعد الحفز الالهامي (العبارات من7-11) والقسم الثالث بعد الاستثارة الفكرية (العبارات من 12- 16) والقسم الرابع موزعة لقياس بعد الاعتبار الفردي (العبارات من17-21) أما القسم الخامس فيتضمن اسئلة تقيس المتغير التابع وكانت بنوده موزعة لقياس زيادة فعالية المصارف (العبارات من 22-27) وللإجابة عن أسئلة الاستقصاء استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقد تم

استرداد (40) قائمة استقصاء، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على العبارات لجميع متغيرات الدراسة وذلك لبيان درجات الموافقة، وتم إعطاءها القيم التصاعدية كما يلي:

جدول رقم (1) يبين درجات الموافقة لقائمة الاستقصاء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

كما تمّ تصنيف متوسطات الإجابات إلى ثلاثة مستويات: عال، متوسط، ومتدنَّ، وعلى أساس أنّ درجة محايد هي درجة متوسطة من الموافقة ويقابلها العدد (3)، وبناء على ذلك اعتمد الباحث التصنيف التالي:

جدول رقم (2) يبين تصنيف الإجابات

من 1 إلى أقل من 2.5	من 2.5 إلى أقل من 3.5	من 3.5 إلى 5
متدنّ	متوسط	عالي

المصدر: بازرعة، محمود صادق (2005)

لقد تم عرض الاستبيان على عدد من الاساتذة في قسم إدارة الاعمال في جامعتي حماة والجامعة الوطنية الخاصة وأعطوا الباحث بعض الملاحظات عن الاستبيان قام الباحث بالأخذ بها.

2/3- صدق وثبات اداة البحث:

قام الباحث بأجراء هذا الاختبار بتوزيع قائمة الاستقصاء على موظفي المصرف التجاري فرع (4) محل الدراسة كلا على حدا وتفريغ البيانات التي حصلت عليها وتحليلها اعتمادا على البرنامج الاحصائي SPSS 17.0 وكانت الدراسة العملية كما يلي: - لقياس درجة مصداقية وثبات البيانات نقوم بإيجاد معامل الفا كرونباخ وهو معامل الثبات:

جدول رقم (3) حساب معاملي الثبات والصدق للبيانات

الرقم	المتغيرات	عدد الاسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
1	التأثير المثالي	6	0.941	0.970
2	الحفز الالهامي	5	0.866	0.930
3	الاستثارة الفكرية	5	0.914	0.969
4	الاعتبار الفردي	5	0.831	0.911
5	زيادة الفعالية	6	0.910	0.953
6	المعامل الكلي	27	0.961	0.980

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 17.0

نلاحظ ان قيمة معاملي الثبات والصدق تراوحت بين 0.831 و0.941 وهذا يعني ان محاور اسئلة الاستبيان المستخدم في البحث تتمتع بمعدل ثبات عالي لجميع المتغيرات.

2/3- الاحصاءات الوصفية:

يهدف هذا الجزء من البحث الى حساب وتحليل الاحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات المقاييس ولكل متغير من متغيرات البحث:

جدول رقم (4) الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية بعد التأثير المثالي x1

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5					
1	1	0	4	18	17	4.25	.839	0.850	5	قوية
2	1	0	1	17	21	4.42	.780	0.884	2	قوية
3	1	0	3	10	26	4.50	.847	0.90	1	قوية
4	1	0	2	15	22	4.42	.812	0.884	2	قوية
5	1	0	2	16	21	4.40	.810	0.880	3	قوية
6	1	0	3	18	18	4.30	.822	0.860	4	قوية
م. الكلي	6	0	15	94	125	4.38	0.818			قوية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss17.0

تقيس الاسئلة من (1 الى 6) واقع بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية في المصرف محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (4.25- 4.50) ويدل على ذلك درجة الموافقة القوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا البعد، حيث من الملاحظ ان هناك نسبة كبيرة من اجابات عينة البحث على هذا البعد تتراوح بين موافق وموافق بشدة.

جدول رقم (5) الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول بعد الحفز الالهامي x2

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5					
1	1	0	6	19	14	4.12	.852	0.824	2	قوية
2	1	0	7	21	11	4.02	.831	0.804	3	قوية
3	1	0	0	31	8	4.12	.647	0.824	2	قوية
4	1	0	3	20	16	4.25	.808	0.85	1	قوية
5	1	0	6	19	14	4.12	.852	0.824	2	قوية
م. الكلي	5	0	22	110	63	4.12	0.798			قوية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss17.0

تقيس الاسئلة من (1 الى 5) واقع بعد الحفز الالهامي في المصرف محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (4.02- 4.25) ويدل على ذلك درجة الموافقة

القوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا البعد، حيث من الملاحظ ان هناك نسبة كبيرة من اجابات عينة البحث على هذا البعد تتراوح بين موافق وموافق بشدة.

جدول رقم (6) الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول بعد الاستثارة الفكرية x3

رقم السؤال	التكرارات					الوسط	الانحراف	القيم	الترتيب	درجة
	1	2	3	4	5	الحسابي	المعياري	النسبية		الموافقة
1	1	0	6	24	9	4.00	.784	0.8	4	قوية
2	1	0	3	23	13	4.17	.780	0.834	2	قوية
3	1	0	2	24	13	4.20	.757	0.84	1	قوية
4	1	0	4	20	15	4.20	.822	0.84	1	قوية
5	1	0	7	18	14	4.10	.871	0.82	3	قوية
م. الكلي	5	0	22	109	64	4.13	0.802			قوية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss17.0

تقيس الاسئلة من (1 الى 5) بعد الاستثارة الفكرية في المصرف محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (4.00- 4.20) ويدل على ذلك درجة الموافقة القوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا البعد، حيث من الملاحظ ان هناك نسبة كبيرة من اجابات عينة البحث على هذا البعد تتراوح بين موافق وموافق بشدة.

جدول رقم (7)الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول بعد الاعتبار الفردي x4

رقم السؤال	التكرارات					الوسط	الانحراف	القيم	الترتيب	درجة
	1	2	3	4	5	الحسابي	المعياري	النسبية		الموافقة
1	0	0	4	25	11	4.17	.594	0.834	3	قوية
2	1	0	2	19	18	4.32	.797	0.864	1	قوية
3	1	0	3	23	13	4.17	.780	0.834	3	قوية
4	1	0	3	21	15	4.22	.800	0.844	2	قوية
5	1	0	5	24	10	4.05	.782	0.810	4	قوية
م. الكلي	4	0	17	112	67	4.18	0.750			قوية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss17.0

تقيس الاسئلة من (1 الى 5) بعد الاعتبار الفردي في المصرف محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (4.05- 4.32) ويدل على ذلك درجة الموافقة القوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا البعد، حيث من الملاحظ ان هناك نسبة كبيرة من اجابات عينة البحث على هذا البعد تتراوح بين موافق وموافق بشدة.

جدول رقم (8) الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين زيادة فعالية المنظمة y1

رقم السؤال	التكرارات					الوسط	الانحراف	القيم	الترتيب	درجة
	1	2	3	4	5	الحسابي	المعياري	النسبية		الموافقة
1	1	0	5	32	2	3.85	.622	0.77	3	قوية
2	1	0	4	33	2	3.87	.607	0.774	2	قوية
3	1	0	12	22	5	3.75	.776	0.75	6	قوية
4	1	0	10	25	4	3.77	.733	0.754	5	قوية
5	1	0	9	26	4	3.80	.723	0.76	4	قوية
6	1	0	8	22	9	3.95	.814	0.79	1	قوية
م. الكلي	6	0	48	160	26	3.83	0.71			قوية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss17.0

تقيس الاسئلة من (1 الى 6) زيادة فعالية المنظمة في المصرف محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.75- 3.95) ويدل على ذلك درجة الموافقة القوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا البعد، حيث من الملاحظ ان هناك نسبة كبيرة من اجابات عينة البحث على هذا البعد تتراوح بين محايد وموافق ونسبة لابأس بها موافق بشدة، وقد اشرنا في الجدول رقم (2) تصنيف الاجابات من 3.5 الى 5 دليل الموافقة القوية.

1/2/3- دراسة نموذج الانحدار البسيط :

1- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل x1 (القيادة التحويلية-التأثير المثالي) والمتغير التابع y1 (زيادة فعالية المصرف)

-ايجاد معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع زيادة الفعالية والمتغير المستقل التأثير المثالي:
(تم اختيار معادلة الانحدار البسيط لان توزيع البيانات هي الاقرب نوعاً ما الى معادلة الانحدار البسيط)

جدول رقم(9) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل x مع المتغير التابع y1

		X1	Y1
X1	pearson correlation	1	0.745
	Sig.(2-tailed)		0.000
	N	40	40
Y1	pearson correlation	0.745	1
	Sig.(2-tailed)	0.000	
	N	40	40

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the Estimate
1	.745a	.555	.543	.40257

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7.675	1	7.675	47.358	.000a
Residual	6.158	38	.162		
Total	13.833	39			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1.130	.398		2.839	.007
x1	.617	.090	.745	6.882	.000

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss17.0

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل x1 والتابع y1 0.745، وهي علاقة ارتباط قوية، واتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في احد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح، كما أن قيمة معامل التحديد 0.555 أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 0.555 من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 55.5% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية sig = 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 1.130 + 0.617X$$

a=1.130 عدد ثابت بداية نقطة الانزياح على خط الانتشار عن مبدأ الاحداثيات

b=0.617 ميل مستقيم الانحدار ويحدد هذا المؤشر ميل مستقيم الانحدار

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الاقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل التأثير المثالي.

2- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل x2 (الحفز الالهامي) والمتغير التابع y2 (زيادة فعالية المصرف)

- ايجاد معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع زيادة الفعالية والمتغير المستقل الحفز الالهامي:

(تم اختيار معادلة الانحدار البسيط لان توزيع البيانات هي الاقرب نوعاً ما الى معادلة الانحدار البسيط)

جدول رقم(10) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل x مع المتغير التابع y2

		X2	Y1
X2	pearson correlation	1	0.642
	Sig.(2-tailed)		0.000
	N	40	40
Y1	pearson correlation	0.642	1
	Sig.(2-tailed)	0.000	
	N	40	40

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.642a	.413	.397	.46234

Model	Sum of Squares	df	Mean square	F	Sig.
Regression	5.710	1	5.710	26.714	.000a
Residual	8.123	38	.214		
Total	13.833	39			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1.394	.478		2.918	0.006
x2	.591	.114	0.642	5.169	0.000

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.642، وهي علاقة ارتباط متوسطة، واتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في احد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح، كما أن قيمة معامل التحديد 0.413، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 0.413 من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 41.3% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية sig = 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 1.394 + 0.591X$$

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الاقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل الحفز الالهامي.

3- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل x3 (الاستثارة الفكرية) والمتغير التابع y3 (زيادة فعالية المصرف)

- ايجاد معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع زيادة الفعالية والمتغير المستقل الاستثارة الفكرية:

(تم اختيار معادلة الانحدار البسيط لان توزيع البيانات هي الاقرب نوعاً ما الى معادلة الانحدار البسيط)

جدول رقم(11) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل x مع المتغير التابع y3

		X3	Y1
X3	pearson correlation	1	0.582
	Sig.(2-tailed)		0.000
	N	40	40
Y1	pearson correlation	0.582	1
	Sig.(2-tailed)	0.000	
	N	40	40

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.582a	.338	.321	.49082

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4.679	1	4.679	19.422	.000a
Residual	9.154	38	.241		
Total	13.833	39			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1.768	.475		3.721	0.001
x3	.500	.113	.582	4.407	0.000

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.582، وهي علاقة ارتباط متوسطة، واتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في احد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح، كما أن قيمة معامل التحديد 0.338، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 0.338 من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 33.8% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية sig = 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على

معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$
$$Y = 1.768 + 0.500X$$

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الاقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل الاستثارة الفكرية.

4- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل x4 (الاعتبار الفردي) والمتغير التابع y4 (زيادة فعالية المصرف)

- ايجاد معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع ريادة الفعالية والمتغير المستقل الاعتبار الفردي:

(تم اختيار معادلة الانحدار البسيط لان توزيع البيانات هي الاقرب نوعاً ما الى معادلة الانحدار البسيط)

جدول رقم(12) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل x مع المتغير التابع y4

		X4	Y1
X4	pearson correlation	1	0.703
	Sig.(2-tailed)		0.000
	N	40	40
Y1	pearson correlation	0.703	1
	Sig.(2-tailed)	0.000	
	N	40	40

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703[a]	.495	.482	.42882

Model	Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6.846	1	6.846	37.229	.000a
Residual	6.988	38	.184		
Total	13.833	39			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant x4	0.825	0.498		1.657	0.106
	0.718	0.113	0.703	6.102	0.000

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.703، وهي علاقة ارتباط قوية، واتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في احد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح، كما أن قيمة معامل التحديد 0.495، أي ان المتغير المستقل يؤثر

بنسبة 0.495 من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 49.5% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية sig = 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 0.825 + 0.718X$$

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الاقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل الاعتبار الفردي.

4- النتائج والتوصيات

1/4- النتائج

بين هذا البحث القيادة التحويلية وعلاقته بزيادة فعالية المنظمات العامة ويأتي هذا الجزء من البحث الى استخلاص اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث:

1- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى الى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل بعد التأثير المثالي والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمة محل الدراسة. وهذا ما يتفق مع دراسة (obiwuru،2011) بان العلاقة قوية بين التأثير المثالي وزيادة فعالية المنظمات وله تأثير ايجابي.

2- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل الحفز الالهامي والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمة محل الدراسة. وهذا ما اشار إليه (Jandaghi & Matin, 2009) بدراسته بوجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط ايجابية بين الحفز الالهامي والمنظمات الناجحة.

3- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الى وجود تأثير معنوي علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل الاستثارة الفكرية والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمة محل الدراسة. وهذا ما يتفق مع دراسة (Samina، 2014) الذي اشار الى ارتباط ايجابي دو دلالة أحصائية بين الاستثارة الفكرية وزيادة فعالية اداء المنظمات.

4- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الى وجود تأثير علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل الاعتبار الفردي والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمة محل الدراسة. وهذا ما اشار اليه (Brown, 2008) بدراسته بوجود علاقة ايجابية بين الاعتبار الفردي و زيادة الفعالية (R = 0.92).

2/4- التوصيات:

وضحت هذه الدراسة مفهوم القيادة التحويلية وعلاقته بزيادة فعالية المنظمات ويأتي هذا الجزء لاستنتاج اهم التوصيات التي توصل اليها البحث:

1- اشارت النتائج الى درجة ارتباط قوية بين التأثير المثالي وزيادة فعالية المنظمة ويوصي الباحث الى تعزيز وترسيخ التأثير المثالي للمدير كقائد تحويلي في المصرف وبالتالي الحفاظ على زيادة الفعالية للمصرف والاستفادة منها في المنظمات والمصارف العامة.

2- اشارت النتائج الى درجة ارتباط متوسطة بين الحفز الالهامي وزيادة فعالية المصرف محل الدراسة ويوصي الباحث بضرورة اهتمام المدير اكثر بالحفز الالهامي (العمل بروح الفريق، وروح التحدي لدى العاملين وتحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع) لزيادة درجة الارتباط بينهما وبالتالي زيادة فعالية المصرف محل الدراسة.

3- اشارت النتائج الى درجة ارتباط متوسطة بين الاستثارة الفكرية وزيادة فعالية المصرف محل الدراسة ويوصي الباحث الى ضرورة تعزيز المدير لبعد الاستثارة الفكرية بصفته قائد تحويلي (اقتراح اساليب جديدة في العمل والتعامل مع المواقف الغامضة واقتراح العاملين حلول للمشكلات المعقدة) لزيادة درجة الارتباط بينهما لتكون ركيزة للعمل المصرفي وصفة ادارية اساسية وبالتالي زيادة فعالية المصرف محل الدراسة.

4- اشارت النتائج الى درجة ارتباط قوية بين بعد الاعتبار الفردي وزيادة فعالية المصرف ويوصي الباحث المدير بتعزيز وترسيخ بعد الاعتبار الفردي في المصرف وبالتالي الحفاظ على الدرجة القوية للارتباط التي تساهم بزيادة فعالية المصرف محل الدراسة.

5- دعم وتعزيز استخدام القيادة التحويلية لأنها تعد من الانماط القيادية الاكثر فعالية لنجاح المنظمات وتحسين قدراتها وكفاءتها.

3/4- المراجع:

- المراجع العربية:

1. الغزو، فاتن عوض(2010) القيادة والاشراف الاداري. عمان، الاردن دار اسامة للنشر والتوزيع، ص:280.
2. النمر، سعود محمد، (2011)- الادارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الرياض، مكتبة الشقري، ص 370.
3. الهواري، سيد، (1996)- ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مكتبة عين شمس، القاهرة ص:31-78.
4. بازرعة، محمود صادق، (2005) - بحوث التسويق ، الطبعة الثامنة، دار مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة- مصر.
5. حريم، حسين، (2010)- إدارة المنظمات منظور كلي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الاصدار الثاني، ص:92.
6. أبو هداف، سامي عايد، (2011)- دور القيادة التَّحويليَّة في تطوير فاعلية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر- غزَّة فلسطين.
7. الحربي، سلطان نايف، (2012)- درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة جدة جامعة الملك عبد العزيز.
8. العامري، أحمد سالم، (2002)- السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (9)، م1، ص19-39.
9. العامري، أحمد سالم، (2002)- القيادة التَّحويليَّة في المؤسسات العامة. دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، بحث ترقية محكم، جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية ص:7.
10. الهلالي، الشربيني،(2001) استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية في الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، ع (21ن نيسان) ص:20.
11. العزام، احمد حسن، الجداية محمد نور (2015)- أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.

12. إيمان، زياني، (2014)- تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش، بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير (الادارة)، فرع تسير المنظمات.
13. بو رقبة، شوقي، (2011)- الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية دراسة تطبيقية مقارنة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر ص:45.
14. بن نوار، صالح، (2006)- فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، ص:84.

- المراجع الاجنبية

15- Anderson, D. &Anderson, L.A.(2001)- Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders**.** San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
16-Bass, B, (1998)- Transformational leadership: industry, military, and educational impact, Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
17-Bass, B. & Riggio, R (2006): Transformational Leadership, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London.
18- Bass, B. (1994)- Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership. London: Sage Publications.
19- Bass, B. & Avolio, B.(1994)- Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, United states: library of congress,p4.
21-Brown,A, (2008)- Dimensions of transformational leadership and relationship with employee performance , Iowa State University Ames, the degree of master of science.
22-Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. Journal of Organizational Change Management, 2, 7.
23 - Burns, J. (1978)- Leadership, New York: Happer & Row Publisher, P: 20.
25- Drucker, P.F - (1994), Management thinking p:163.
26- Ejmofor, F (2007)- Principals' Transformational Leadership Skills and their Teachers' Job Satisfaction in Nigeria, Doctoral Dissertation, Cleveland State University.
27- Fairholm, G.W.(1995)- Values leadership: a values philosophy model, international journal of Value-based management .Vol: 8.No1.PP 65-77.
28- Frank,E.(2004)- Organizationai Behavior and Performance. UK:Megraw-Hill, p321.

29- Moolenaar, N, and others (2010)- Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate" , Educayional Administration Quartery ,46 (5) ,670.
30- Obiwuru, T& Okwu, A and others (2011) - effects of leadership style on organizational performance, australian journal of business and management research vol.1 no.7.
31- plauchet Vincent (2006)- mesure et amelioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, p6.
32- Rafferty, A. & Griffin, M., (2004)- Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, The Leadership Quarterly, 15p:330.
33- Rosenzweig &Kast,(1972) - Organisation: structure and process, New Jersey Prentice Hall, p: 37.
34-Samina, N& Ghulam,Y (2014)- Relationship of Intellectual Stimulation, Innovations and Smes Performance. Middle-East Journal of Scientific Research 19 (1): 74-81ISSN 1990-9233.
35- Smith, Rachelle (2015)- Advantages and Barriers to Transformational Leadership Implementation in a Scientific Laboratory Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Science Walden University.
36- Singh, K (2008)- Relationship between Learning Organization and Transformational Leadership: Banking Organizations in India, International Journal of Business and Management Science, 1(1):p 97.
37-Woods, R. (2003)- Inspirational LeadershipModel. International Leadership Studies Conference.
38- Jandaghi,G& Matin, Z(2009)- Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. Uluslararası Sosyal Ara_tırmalar Dergisi,The Journal of International Social Research,P:11.