

أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية

دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدية

The effect of the dimensions of transformational leadership style on the level of organizational values: A case study of a sample of workers at the University of Medea

أ. هبة قدندل*

جامعة المدية، الجزائر

أ.د. علي عبد الله

جامعة الجزائر 03، الجزائر

الملخص:

يتركز الهدف الرئيسي لهذا البحث حول إثبات صحة الفرضية الرئيسة التي تتمحور حول وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزماتيكي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية، التحفيز) ومستوى القيم التنظيمية (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات والبيئة)، وهذا من خلال إجراء دراسة استطلاعية على عينة (30 مفردة) من العاملين بجامعة المدية. وقد تم الحصول على البيانات اللازمة لاختبار هذه الفرضية من خلال استخدام الاستبيان الذي وزع على العينة وتم تحليل نتائجه عن طريق برنامج SPSS. وقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومختلف أبعاد القيادة التحويلية، مع تقديم بعض التوصيات التي تخدم البحث.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، القيم التنظيمية، الثقافة التنظيمية، المنظمة

Abstract:

The principal objective of this research on the validation key premise revolves around a relationship between transformational leadership dimensions (charismatic effect, individual attention, intellectual stimulation, stimulation) and the level of organizational values (management, management values, mission management values, relationship management and environmental values), and this is by conducting a prospective study on a sample (30 individual) workers at the University of Medea. And has been getting needed to test this hypothesis by using data from a questionnaire distributed to the sample and the results were analyzed by SPSS software. And it has reached this search to a group of the most important results that there is a positive correlation and a statistically significant differences between the various organizational and transformational leadership dimensions of values, with some recommendations that serve the search.

Keywords: transformational leadership, organizational values, organizational culture, the organization.

* المؤلف المرسل

مقدمة:

تعتبر القيادة الإدارية عامة والنمط التحويلي خاصة الذي هو موضوع الدراسة أحد المؤثرات الرئيسية في السلوك التنظيمي للأفراد والذي له صلة مباشرة بأدائهم الوظيفي ومن ثم أداء المنظمة ككل، فالقائد مسؤول وبدرجة كبيرة على العناصر البشرية الموجودة بالمنظمة من خلال استقطاب أفضلها جودة والاستثمار فيها لاستخراج أقصى الطاقات الكامنة والاستفادة من تراكمات المعرفة لديهم. ومن منطلق أن القائد الإداري مسؤول على تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية عليه أن ينمي روح الانتماء والولاء لديهم بالشكل الذي يقوي دافعيتهم للعمل وإعطاء الأفضل، وأن يعمل على بناء منظومة قيم سليمة تعكس الثقافة التنظيمية للمنظمة وتحمل في طياتها القيم الشخصية للعاملين مما يساعد على خلق التوافق القيمي الذي سيؤثر على خلق مناخ مشجع ومحفز للعمل خالي من الشنآن المتنامي بين الإدارة والعامل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

مشكلة البحث:

نتيجة التحديات التي تواجه القيادات اليوم والتي من أبرزها هو أن اتخاذ القرار في عالم متغير غير مستقر، فإن التحدي الأكبر أمام هذه الأخيرة متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤيا مستقبلية واضحة وآلية وإستراتيجية ملائمة وإقناع جميع الأفراد في المنظمة باعتناقها في مجموعة من القيم التنظيمية التي تعكس هذا النمط القيادي، ومنه فإن مشكلة البحث الخالي سيتم الإجابة عليها من خلال التساؤلات النظرية والعملية التالية:

- ما المقصود بالنمط القيادي التحويلي وما هي أبعاده ؟
- ما طبيعة القيم التنظيمية وما أنواعها؟
- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأنواع القيم التنظيمية؟

أهمية البحث وهدفه:

إن أهمية هذا البحث تنبع من أهمية متغيرات البحث بحد ذاته حيث أننا لا يمكن تصور منظمة ناجحة متميزة تفتقد لقيادة مؤهلة مبنية على أسس موضوعية سليمة قادرة على وضع الرؤى وتحريك وتنسيق الجهود التنظيمية في إطار تحقيق للأهداف بكفاءة وفعالية.

وهدف البحث إلى معرفة طبيعة النمط القيادي المتبع في المنظمة المبحوثة هل نمط قيادي تحويلي أم تقليدي، وهل هناك منظومة للقيم تعكس ثقافة المنظمة.

فرضيات البحث:

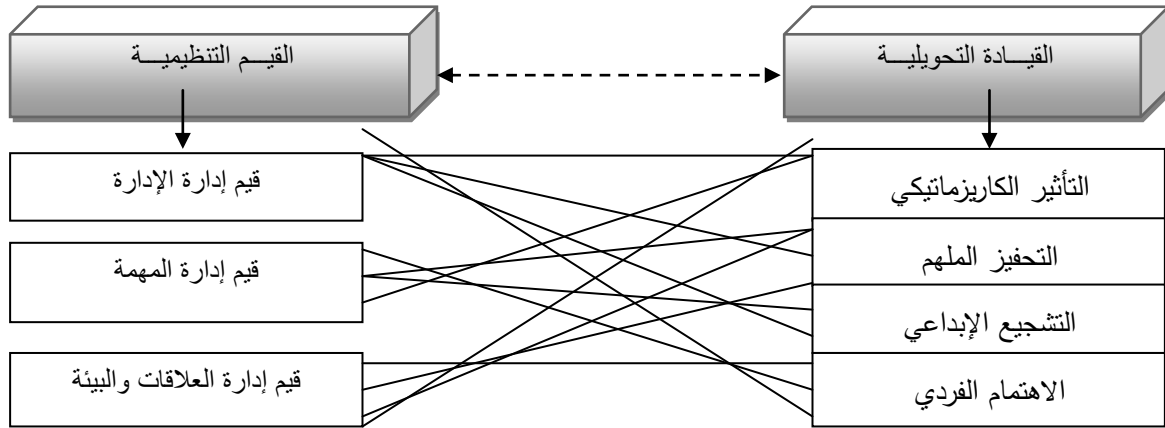
يحاول البحث إثبات صحة الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي التحويلي والقيم التنظيمية.

حيث تنفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعيتين التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير الكاريزماتيكي وكل من قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات والبيئة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاهتمام الفردي وكل من قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات والبيئة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستثارة الفكرية وكل من قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات والبيئة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وكل من قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات والبيئة.

نموذج البحث الافتراضي:



المصدر: النموذج من تصميم الباحث

مجتمع البحث وعينته:

مجتمع الدراسة هو جميع العاملين على مستوى الإدارة بجامعة المدينة والبالغ عددهم 391 عامل من بينهم الرئيس والمرؤوس، اختيرت منهم عينة بحث عشوائية بسيطة لتمثل هذا الأخير شملت 40 عامل (مفردة) من بينهم الرئيس والمرؤوس أي ما نسبته 26% من مجتمع الدراسة، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 120 واستبعاد 04 استبيانات، وبالتالي وصل عدد الإستبانات الخاضعة للتحليل (120-04=116 استبانة) بنسبة استرداد بلغت 96.67%.

جمع البيانات:

اعتمد على مصدرين لجمع البيانات، الأول ما توافر من أدبيات لتغطية الجانب النظري، والثاني استمارة الاستبيان التي أعدت لهذا الغرض وفق نموذج ليكرت الخماسي (تدرجات المقياس من 1 إلى 5) وتتكون هذه الإستبانة من جزئين، المحور الأول متعلق بالقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، والمحور الثاني مرتبط بالقيم التنظيمية بأنواعها.

جدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي

متوافرة بدرجة كبيرة جدا	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
05	04	03	02	01

واستنادا على ذلك فإن قيمة المتوسطات التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

جدول رقم (02): مقياس التحليل

المتوسط	من 1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5
المستوى	غير متوافرة على الإطلاق	غير متوافرة	متوافرة إلى حد ما	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة بدرجة كبيرة جدا

و يلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي (5 / 4) أي حوالي 0.8 وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة حصرت فيما بينها من 01 إلى 05 هناك 04 مسافات.

الإطار النظري للبحث

أولا: الإطار النظري القيادة التحويلية

طبيعة القيادة التحويلية:

تعود بداية ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات "Burns" في أواخر السبعينات من القرن الماضي في كتابه " القيادة "، الذي وصف فيه هذه الأخيرة على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر فيها القائد في تابعيه وبالتالي ينسحب التأثير في تغيير (تكييف) سلوكهم لمواجهة التحديات. وفي هذا المجال يعرف "Burns" القيادة التحويلية على أنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافترضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في مرؤوسيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة. ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات

اهتماما كبيرا من كتاب الإدارة خاصة عندما أدركت المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغيرات في البيئة. فقد اقترح "Bass" نظرية أكثر تفصيلا لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بينها وبين الكارزمانية والتبادلية، وقد عرف "Bass" القيادة التحويلية بأنها القيادة التي من خلالها يحول الرؤيا إلى واقع ويحفز المرؤوسين لتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى المصلحة العامة، وذلك من خلال جعل العاملين أكثر معرفة بأهمية وقيمة مخرجات الوظيفة وتلبية حاجيات المرؤوسين واقتناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة، وكنتيجة لذلك يشعرون بالثقة والاحترام للقائد ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من تلك المتوقعة منهم أصلا. (صالح سليمان ماجد محمد، 2009)

مما سبق ترى الباحثة بأن القيادة التحويلية بأنها الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك مرؤوسيه أفراد كانوا أو جماعات (فرق العمل) في ضوء امتلاكه لرؤيا واضحة المعالم معبرة تعبيراً صادقا عن رسالة المنظمة وأهدافها، وقدرته على خلق الإثارة في مرؤوسيه على النحو الذي يكسب به ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها.

أهمية القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، 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 الكارزماتيكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي. (العمري مشهور بن ناصر، 2003:). وإذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير Change، فإن المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات هو دور القيادة في إدارة التغيير Man agreement of change، لأن جميع المنظمات تعيش حالة من الديناميكية والتطور السريع، وبالتالي فإنها بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة. وباختصار فإن المنظمات ستكون في حاجة إلى قيادة قادرة على إدارة التحولات الحادثة وتحقيق الاستمرارية في القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بكثرة التحديات وعدم الاستقرار. وهكذا فإن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره اليوم يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر على تحويل منظمته لتصبح على مستوى عالمي وهو القائد الأقرب إلى تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود. (القحطاني سالم بن سعيد، 2009)

عناصر القيادة التحويلية:

تشمل سلوكيات القيادة التحويلية عند "باس Bass" على أربعة عناصر أطلق عليها (4I)، حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي: (حامد بن تويلى العازمي محمد بزيغ، 2006)

1) التأثير الكاريزماتيكي أو الجاذبية القيادية (Idealized Influence):

يسلك القادة وفق هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية النسبية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها المرؤوسين، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتقادوا استخدام القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل المرؤوسين على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء المرؤوسين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.

2) الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم (Inspirational Motivation):

يتصرف القادة التحوليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعيين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على اختيار بدائل مرغوبة، كذلك إتاحة الفرص لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوحيد الجهود ويوضح توقعاته العالية من مرؤوسيهم.

3) التشجيع الإبداعي (Intellectual Simulation):

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود مرؤوسيهم لكي يكونوا مُجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي المرؤوسين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل جديدة. ووفقا لهذه الخاصية فإن القادة التحوليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة حال حدوث خطأ بسيط ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا، وفي المقابل يستحث الأفراد القائد على إعادة التفكير حول آرائهم وافتراساتهم ومبادراتهم، ولا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

4) الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد (Individualized Consideration):

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصادق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجتهم ورغباتهم والنظر إليهم كأشخاص كاملين وليسوا مرؤوسين أو عاملين، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا أرادوا قول شيء، ويقوم أيضا بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأفراد وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف إذا ما كان الأفراد يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقويم.

جدول رقم (03): مقارنة بين خصائص القائد التحويلي والقائد التقليدي

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي	الأبعاد السلوكية
يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن
رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	الأهداف المستقبلية
توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين
تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتتاع بهم	الثقة بالآخرين
خبرة في استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من اطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف	الخبرة
معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية	السلوك
حاجة قوية التحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يركز على التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	التحسس البيئي
وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعد الوضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح الأهداف
قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	أساس القوة ومصدرها
تحويل اتجاهات التابعيين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة	العلاقة بين القائد والمرؤوس

المصدر: عباس سهيلة، 2004

يلاحظ مما سبق أن القائد التحويلي يُغير المنظمة من خلال تمييز الفرص المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤيا ومناقشة هذه الرؤيا مع أعضاء الجماعة مع بناء ثقة في هذه الرؤيا، وهذا عن طريق تحفيز الأفراد من خلال تحديد حاجاتهم الشخصية والتنظيمية وإجراء التغييرات المناسبة وتشجيعهم على

بناء شبكة اتصالات خارج المنظمة بغرض الكشف عن خطط المنافسين من جهة والتعلم من جهة أخرى، لذلك فإن القائد التحويلي يخلق رؤيا جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها الأفراد والمنظمة التي ينتمون إليها.

ثانيا: تأطير مفاهيمي للقيم التنظيمية

مفهوم القيم التنظيمية:

ارتبطت القيم التنظيمية في تكوينها بالمنظمة حتى إذا اتصلت بالأفراد العاملين في المنظمة حددت اتجاهاتهم وسلوكهم التنظيمي، حيث يمكن تعرف القيم التنظيمية أنها القيم التي تعكس أو تمثل القيم في بيئة العمل التنظيمي، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كما تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك.

أنواعها:

هناك عدة تقسيمات للقيم ومن زوايا مختلفة، وقد تم اخذ تقسيم فرانسيس وديكوك الذي قسمها إلى أربع مجموعات كما يلي:

- قيم إدارة الإدارة: تُعنى بمجموع القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ، حيث تتبع منها ثلاث قيم: قيمة القوة، الصفة والمكافأة.
- قيم إدارة المهمة: وهي القيم التي لها علاقة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، وتتبع منها: قيم الكفاءة، الفعالية والإقتصاد.
- قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع منها: العدل، فرق العمل، القانون والنظام.
- قيم إدارة البيئة: وتعني أن المنظمة يجب أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيف تؤثر بها، وتتبع منها: قيمة الدفاع، التنافس واستغلال الفرص.

وعليه فإن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبر عن فلسفتها وتوفر الأساس لتوجيه السلوك فهي أساسية في تحفيز السلوك ووضع القرارات. و كما أن للفرد قيما (القيم الشخصية) فذلك للمنظمة (القيم التنظيمية) فأن كل منهما يحاول التأثير في قيم الآخر أي أن العلاقة بينهما علاقة تبادلية تكاملية وإذا ما ازداد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف كل منهما (الفرد والمنظمة) مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي ومن ثم ارتفاع الشعور بالانتماء لدى العاملين وزيادة التزامهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

الجانبا التطبيقية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محاور الإستبيان

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات التوفر

1. تحليل إجابات العينة حول المحور الأول المتعلق بالقيادة التحويلية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة					الفقرات
		%متوافرة بدرجة كبيرة جدا	%متوافرة بدرجة كبيرة	%متوافرة إلى حد ما	%غير متوافرة	% غير متوافرة على الاطلاق	
1.8	2.15	7.7	46.2	30.8	7.7	7.7	X1
1.90	2.62	15.4	30.8	38	7.7	7.7	X2
1.3	2.76	15.4	8.30	23.1	7.7	15.4	X3
1.25	2.51	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعء التأثير الكاريزماتيكي					
1.03	3.20	38.5	15.4	7.7	10.4	15.4	X4
1.35	3.96	30.8	7.7	15.4	23	23	X5
1.45	2.30	7.7	15.4	15.4	23	15.4	X6
1.27	3.15	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعء الاهتمام الفردي					
1.54	3.46	38.5	15.4	15.4	15.4	15.4	X7
1.33	2.60	15.4	33.9	23	12.3	15.4	X8
1.38	3.00	38.5	15.4	15.4	30.8	18.5	X9
1.41	3.02	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعء الاستثارة الفكرية					
1.73	3.40	30	30	23	15.4	7.7	X10
1.45	3.18	30.8	30.8	15.4	7.7	7.7	X11
1.50	3.02	23	30.8	7.7	23	15.4	X12
1.56	3.20	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعء التحفيز					
1.59	3.00	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير القيادة التحويلية					

المصدر: النتائج المحصل عليها من خلال استخدام أسلوب الحزم الإحصائية (SPSS V 17)

يتضح من نتائج الجدول رقم، أن المتوسط العام لأبعاد القيادة التحويلية (3.00 من 05) وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم وهي فئة " متوافرة إلى حد ما " ويتشنت عال تبينه قيمة الانحراف المعياري 1.59 .

حيث أن للقيادة التحويلية أربعة أبعاد وهي:

1. **بعد التأثير الكاريزماتيكي:** بالنسبة لهذا البعد فهو غير متوفر بناء على نسبة المتوسط الحسابي العام المحصل عليه (2.51) وانحراف معياري عام (1.25). أما بالنسبة للعبارات، فالأولى (يطلع القائد العاملين معه على الأهداف العامة للمنظمة) غير متوفرة بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (1.8)، والثانية (يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير) متوافرة إلى حد ما بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.9)، والثالثة (يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة) متوافرة إلى حد ما بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.3).

2. **بعد الإهتمام الفردي:** بالنسبة لهذا البعد فهو متوافر إلى حد ما بناء على نسبة المتوسط الحسابي العام المحصل عليه (3.15) وانحراف معياري عام (1.27). أما بالنسبة للعبارات، فالأولى (يراعي القائد في تعامله أن كل عامل يختلف عن غيره) متوفرة إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.03)، والثانية (يتعامل القائد مع مشكل كل عامل بشكل شخصي ويحاول حله) متوفرة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.35)، والثالثة (يضع مدير اهتمامات وانشغالات العاملين ضمن اهتماماته) غير متوفرة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.45).

3. **بعد الإستشارة الفكرية:** بالنسبة لهذا البعد فهو متوافر إلى حد ما بناء على نسبة المتوسط الحسابي العام المحصل عليه (3.02) وانحراف معياري عام (1.41). أما بالنسبة للعبارات، فالأولى (يشجع على المناقشة الجماعية لمنطلقات العمل) متوفرة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.54)، والثانية (يقدر جهود الآخرين ويعترف بها) غير متوفرة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.33)، والثالثة (يشجعنا على تقديم أفكار ومقترحات جديدة للعمل) متوافرة إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.38).

4. **بعد التحفيز:** بالنسبة لهذا البعد فهو متوافر إلى حد ما بناء على نسبة المتوسط الحسابي العام المحصل عليه (3.20) وانحراف معياري عام (1.56). أما بالنسبة للعبارات، فالأولى (يغرس الالتزام والحماس والثقة لدى العاملين) متوفرة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.73)، والثانية (يشجع المدير على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره) متوفرة إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.45) والثالثة (يثق في قدرات العاملين بشكل كبير) متوافرة إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.50).

2. تحليل إجابات العينة حول المحور الثاني المتعلق بالقيم التنظيمية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة					الفقرات	
		%متوافرة بدرجة كبيرة جدا	%متوافرة بدرجة كبيرة	%متوافرة إلى حد ما	%غير متوافرة	% غير متوافرة على الاطلاق		
1.45	2.30	30.8	30.5	7.7	7.7	15.4	Y1	
1.46	3.70	15.4	15.4	23	23	23	Y2	
1.45	2.60	15.4	15.4	23	15.4	30.8	Y3	
1.45	2.86	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لقيم إدارة الإدارة						
1.35	3.96	30.8	23.1	15.4	23.1	7.7	Y4	
1.56	3.38	30.8	30.8	7.7	7.7	23	Y5	
1.60	3.08	15.4	7.7	7.7	15.4	30.5	Y6	
1.50	3.47	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لقيم إدارة المهمة						
1.38	2.91	27.6	7.7	15.4	30.8	18.5	Y7	
1.03	3.20	61.5	23	3.1	7.7	4.7	Y8	
1.54	3.46	38.5	15.4	15.4	15.4	15.4	Y9	
1.31	3.19	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لقيم إدارة العلاقات والبيئة						
1.42	3.17	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير القيم التنظيمية						

المصدر: النتائج المحصل عليها من خلال استخدام أسلوب الحزم الإحصائية (SPSS V 17)

يتضح من نتائج الجدول رقم، أن المتوسط العام لأنواع القيم التنظيمية (3.17 من 05) وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم وهي فئة "متوافرة إلى حد ما" وبنسبة عال تبينه قيمة الانحراف المعياري 1.42.

حيث أن للقيم التنظيمية أربع أنواع وهي:

1. قيم إدارة الإدارة: بالنسبة لهذه القيم فهي متوافرة إلى حد ما بناء على نسبة المتوسط الحسابي العام المحصل عليه (2.86) وانحراف معياري عام (1.45). أما بالنسبة للعبارات، فالأولى (هناك معاملة خاصة للعاملين المتميزين) غير متوافرة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.45)، والثانية (هناك معاملة عادلة في التعامل مع شكاوي العاملين) متوافرة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.46)، والثالثة (تقييم الأداء يتم بشكل موضوعي وعادل) غير متوافرة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.45).

2. قيم إدارة المهمة: بالنسبة لهذه القيم فهي متوفرة بدرجة كبيرة بناء على نسبة المتوسط الحسابي العام المحصل عليه (3.47) وانحراف معياري عام (1.50). أما بالنسبة للعبارات، فالأولى (هناك نظام في مواعيد العمل) متوفرة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.35)، والثانية (يتم تشجيع أي فكرة جديدة في العمل) متوفرة إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.56)، والثالثة (هناك عقاب وثواب بعد أداء كل مهمة) متوفرة إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.60).

3. قيم إدارة العلاقات والبيئة: بالنسبة لهذه القيم فهي متوفرة إلى حد ما بناء على نسبة المتوسط الحسابي العام المحصل عليه (3.17) وانحراف معياري عام (1.42). أما بالنسبة للعبارات، فالأولى (هناك وقت كافي لممارسة شعائرتنا الاجتماعية أثناء العمل كالصلاة مثلا) متوفرة إلى حد ما بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.38)، والثانية (هناك توازن بين الحقوق والواجبات) متوفرة إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.03)، والثالثة (ليس هناك اتصال فعال بين العاملين والإدارة العليا) متوفرة إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.31).

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

إن فرضية البحث الرئيسية مفادها أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي التحويلي والقيم التنظيمية وسنحاول إثبات صحة هذه الخيرة من عدمها وكذا استنتاج مدى صحة الفرضيات الفرعية المستنبطة منها.

جدول رقم (04): نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد المتغيرين باستخدام معامل الارتباط لسبيرمان

قيم إدارة العلاقات والبيئة	قيم إدارة المهمة	قيم إدارة الإدارة	X Y
*0.430	*0.391	0.223	بعد التأثير الكاريزماتيكي
*0.312	*0.457	*0.415	بعد الاهتمام الفردي
0.213	*0.546	*0.313	بعد الاستشارة الفكرية
*0.515	*0.533	*0.311	بعد التحفيز

* علاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 فأقل.

➤ تحليل نتائج الجدول:

- أظهر بعد التأثير الكاريزماتيكي علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عالية مع قيم إدارة العلاقات والبيئة (0.430)، بعدها ارتباط إحصائي موجب أيضا مع قيم إدارة المهمة (0.391)، فيما سجل معامل ارتباط إيجابي غير دال إحصائيا بين هذا البعد وقيم إدارة الإدارة (0.223). (قبول الفرضية

- الفرعية الأولى التي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير الكاريزماتيكي وكل من قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات والبيئة).
 - علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عالية بين بعد الاهتمام الفردي وقيم إدارة المهمة (0.457)، وكذا بين هذا البعد وكل من قيم إدارة الإدارة وقيم إدارة العلاقات والبيئة إذا بلغت معاملات الارتباط (0.415) (0.312) على التوالي. (قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاهتمام الفردي وكل من قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات والبيئة).
 - أظهر بعد الاستثارة الفكرية علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عالية مع قيم إدارة المهمة (0.546)، بعدها ارتباط إحصائي موجب أيضا مع قيم إدارة الإدارة (0.313)، فيما سجل معامل ارتباط إيجابي غير دال إحصائيا بين هذا البعد وقيم إدارة العلاقات والبيئة (0.213). (قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستثارة الفكرية وكل من قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات والبيئة).
 - هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد التحفيز وكل من قيم إدارة الإدارة وقيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات والبيئة إذ بلغت معاملات الارتباط (0.311) (0.533) (0.515) على التوالي. (قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وكل من قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات والبيئة).
- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن مجموع علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأنواع القيم التنظيمية بلغت 10 علاقات ارتباط من أصل 12 أي ما نسبته 80 %، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي التحويلي والقيم التنظيمية.

الاستنتاجات والتوصيات:

1. الاستنتاجات:

- اتضح أن السلوك القيادي التحويلي متوفر إلى حد ما في المنظمة المبحوثة ولكن ليس بالمستوى المطلوب وهذا يتضح من قيمة المتوسط الحسابي العام (3.00)، إضافة إلى أن مديري (قادة) هذه المنظمة يمارسون هذا النمط دون وعي منهم لأبعاده ومدى تأثيره على السلوك التنظيمي فهم في ظنهم أنهم يمارسون أعمالهم بطريقة عادية وبمنهجية إدارية بسيطة وهذا قد يعد سببا وراء انخفاض قيم بعض أبعاد نمط القيادة التحويلي بهذه المنظمة وعدم القدرة على تعزيز هذا الأخير وتشجيع تبنيه من قبل كل قادة المنظمة وعبر مختلف المستويات الإدارية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الخبرة والمستوى العلمي للرؤساء مما جعلهم على دراية بالمسؤولية المناطة إليهم وتحليلهم بروح قيادية نسبية مكتسبة من طبيعة المنصب الذي يشغلونه.

- حقق المحور الخاص بالقيم التنظيمية متوسطا حسابيا عاما قيمته (3.17) مما سيدل على توفرها إلى حد ما، مما يستوجب الاهتمام أكثر بتكوين قيم تنظيمية تتماشى مع القيم الشخصية للعاملين لخلق ثقافة تنظيمية سليمة وقوية ومؤثرة بشكل إيجابي على الروح المعنوية التي تؤثر بدورها على مستويات الأداء، ولعل السبب وراء هذه النتيجة هو عدم الفهم الواضح والدقيق من قبل المنظمة المبحوثة لمدى أهمية القيم التنظيمية ودورها في تقليل الصراع بين العاملين والإدارة خاصة إذا ما اندمجت مع قيم الأفراد.
- اتضح من نتائج التحليل بان أغلب علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وبعدد القيم التنظيمية كانت إيجابية وذات دلالة إحصائية عند 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين النمط القيادي التحويلي والقيم التنظيمية، وهذا يعني أن القائد التحويلي وحتى يتمكن من خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف التنظيمي لابد وأن يحفزهم من خلال رفع روحهم المعنوية وتنشيط سيادة القيم في ظل ثقافة منظمة راسخة وثابتة نسبيا تحمل في طياتها توافق قيمي بين قيم الفرد وقيمها التنظيمية.
- سيادة قيم إدارة المهمة في المنظمة المبحوثة لتليها قيم إدارة العلاقات والبيئة وأخيرا قيم إدارة الإدارة، وقد يعزى ذلك إلى تقييد المنظمة المبحوثة بقواعد العمل الرسمية وفق إطار مضبوط بقوانين خاصة وأنها تابعة لجهة وزارية وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبالتالي فهي مقيدة بلوائح وقوانين لا بد على العمل ضمنها مما يجعل التركيز أكبر في تأديتها لمهامها وفق الشكل المطلوب منها ومنه ارتفاع مستوى القيم المرتبطة بهذا (قيم إدارة المهمة) عن باقي القيم.

2. التوصيات:

- حث القيادات الإدارية على انتهاج النمط القيادي التحويلي من أجل دعم قدرات الأفراد واستثمار جهودها وطاقتها للرفي بأدائهم وأداء المنظمة ككل.
- اهتمام الجامعة أكثر بالعناصر البشرية الموجودة لديها وتمكينها والبحث على عناصر أخرى ذات استعداد لتبني أنماط قيادية فعالة في ترقية الأداء الجامعي.
- الاهتمام بتشكيل منظومة قيم فعالة تمزج بين الشخصية منها والتنظيمية وتعكس مدى قوة ثقافة المنظمة حتى يكون لها التأثير الفعال في تقليل ما يسمى بالصراع التنظيمي وزيادة في المقابل مستويات العدالة التنظيمية.
- تحديد فجوة الأداء المؤسسي والبحث عن آليات للتقليل منها خاصة وأن قيم إدارة العلاقات والبيئة تعد مدخلا لتنمية الالتزام والولاء التنظيميين من قبل الأفراد.

قائمة المراجع:

1. صالح سليمان، ماجد محمد ومحمد عبد الوهاب محمد العزاوي، (2009)، أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولائية في الموصل)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ص: 54.
2. العمري، مشهور بن ناصر، (2003)، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ص: 02-04.
3. القحطاني، سالم بن سعيد، القيادة التحويلية، الموقع الإلكتروني: <http://leadership-sa.com/p5.html> - تاريخ التحميل: 2009/12/11.
4. حامد بن تويلى العازمي، محمد بزيغ، (2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص: 27-29.
5. عباس، سهيلة، (2004)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 30.