

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في جامعة الحواش الخاصة)

الباحث: أنس وليد سليمان**

□ ملخص البحث □

تناول هذا البحث تأثير القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي، من خلال دراسة مسحية على العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة. يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة أبعاد القيادة التحويلية، والوقوف على واقع التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة، ودراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي لدى العاملين في الجامعة المدروسة.

وكانت عينة البحث (276) مفردة، وقد تم تصميم استبيان مقسم إلى جزئين الأول خاص بقياس القيادة التحويلية وذلك بالاعتماد على مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ Form X5)، والجزء الثاني خاص بقياس التطوير التنظيمي وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان المعد ككل (96.6%)، وبالاعتماد على الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، و اختبار (t) لعينة واحدة، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

_ إن القيادات الإدارية في الجامعة المدروسة تمارس القيادة التحويلية.

_ إن ممارسة التطوير التنظيمي مرتفع إلى حد ما في الجامعة المدروسة.

** باحث: دراسات عليا (ماجستير) - قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد - جامعة تشرين، اللاذقية، سورية Email:

a_sleman333@hotmail.com

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

- _ توجد علاقة إيجابية معنوية بين ممارسة القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
- _ توجد علاقة إيجابية معنوية بين التأثير المثالي والتطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
- _ توجد علاقة إيجابية معنوية بين التشجيع الإبداعي والتطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
- _ توجد علاقة إيجابية معنوية بين التحفيز الإلهامي والتطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
- _ توجد علاقة إيجابية معنوية بين الاهتمام الفردي والتطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: أبعاد القيادة التحويلية، الروح المعنوية للعاملين، جامعة الحواش الخاصة.

The Impact of Transformational Leadership on Organizational Development (survey study on employees within AL awash Private University)

Anas Waled Sleman **

□ Abstract □

This study examined the impact of transformational leadership on organizational development through a survey of employees at Al-Hawash Private University. This study aimed to study the dimensions of transformational leadership, to identify the reality of organizational development in the studied university, and to study the relationship between transformational leadership and organizational development among the employees of the studied university.

The research sample was (276) single, and a questionnaire was designed divided into two parts, the first for measuring transformational leadership based on the multi-factor leadership scale (MLQ Form X5), and the second part for measuring organizational development, and the reliability coefficient was Alpha Cronbach for the whole questionnaire (96.6%). And based on descriptive statistics (averages and standard deviations), and (t) test for one sample, and multiple linear regression test. The researcher reached the following results:

** Researcher, Master, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria. a_sleman333@hotmail.com

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

_The administrative leaderships of the studied university practice transformational leadership.

_The practice of organizational development is rather high in the studied university.

_There is a positive moral relationship between the practice of transformational leadership and organizational development in the studied university.

_There is a positive moral relationship between ideal influence and organizational development in the studied university.

_There is a positive moral relationship between creative encouragement and organizational development in the studied university.

_There is a positive moral relationship between inspirational motivation and organizational development in the studied university.

_There is a positive moral relationship between individual interest and organizational development in the studied university.

Keywords: Transformational Leadership, Organization Development, AL Hawash Private University

المقدمة

تلعب القيادة دوراً مهماً في حياة الشعوب وتطور الأمم، فالقيادة ظاهرة سلوكية ترتبط بالمجتمعات الإنسانية منذ بداية تشكلها، مع التطور الصناعي الكبير الذي شهده العالم في أواسط القرن الثامن عشر والثورة الصناعية وما أفضت إليه من تطور غير مسبوق في بداية القرن العشرين، وظهور المدارس الإدارية المختلفة والتوسع في الدراسات السلوكية والإدارية في ستينيات القرن الماضي، ومن ضمنها ظاهرة القيادة الإدارية مما أدى إلى تعدد النظريات التي حاولت تفسيرها والوقوف على أبعادها، "ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، والذي أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم" (1)

نتيجة لهذه الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال المعاصرة، والديناميكية وسرعة التغير والتطور التكنولوجي وتفاقم مشكلة الندرة في الموارد وتعاضم حاجات المستهلكين، واشتداد المنافسة على الموارد والأسواق، كان لزاماً على منظمات الأعمال لتتمكن من تحقيق أهدافها والاستمرار في أعمالها من أن ترفع شعار التطوير والتحديث، وتسعى جاهدة أن يكون سمة أساسية في إدارتها لإجراء التغير المطلوب منها وفق استراتيجيات وخطوات محددة.

من هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي.

مشكلة البحث

تعد الجامعات مراكز نمو المجتمعات، لما تمتلكه من رأس مال بشري وإمكانات مادية وتنظيمية ونتيجة المهام التي تمارسها من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع،

أثر القيادة التحولية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

فهي الأقدر على أحداث التغييرات المرغوبة في المجتمع ليتمكن من مواكبة حركة التطور المتسارعة ومواجهة التحديات العالمية المتزايدة، فالجامعات هي الرافد الرئيس لسوق العمل بما يحتاجه من موارد بشرية، لتتمكن الجامعات من الوفاء بمهامها بكفاءة وفاعلية هي بحاجة للقيادات الإدارية القادرة على تطويرها في ضوء المسؤوليات الملقاة على عاتق التعليم العالي، ودوره في مواكبة التطورات العلمية والتقنية ونقلها إلى المجتمع بما يعود عليه بالخير والرفاه، والقيادة التحولية، بما تتصف به من قدرة على تشجيع الإبداع ومواجهة التغيير، ومشاركة العاملين في العمل، وزيادة ولائهم، تعد من أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية الرافعة للواء التطوير والتجديد المستمر، والتطوير التنظيمي من المداخل الحديثة لتحقيق هذا التوجه، وتجديد العلاقات التنظيمية وبناء هياكل تنظيمية تتصف بالمرونة. وهذه الدراسة هي محاولة جاده لمعرفة دور القيادة التحولية في التطوير التنظيمي، من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور القيادة التحولية في التطوير التنظيمي في جامعة الحواش الخاصة؟
وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- أ. ما مدى تطبيق القيادة التحولية في الجامعة محل الدراسة؟
- ب. ما واقع التطوير التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟
- ت. ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة التحولية والتطوير التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟

أهمية البحث

تتلخص أهمية هذا البحث من الناحية النظرية: من خلال دراسة القيادة التحولية ومحاولة الوقوف على دورها في التطوير التنظيمي وفهم متغيراتها، إضافة إلى اختبار العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات وذلك ضمن بيئة العمل السائدة في جامعة الحواش الخاصة، والتي تختلف في كثير من جوانبها عن سائر البيئات التي سبق وأن تمت فيها دراسة تلك العلاقات بشكل أو بآخر.

فيما تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية: من أهمية قطاع التعليم العالي الذي يضم عدد كبير من العاملين ذوي التأهيل العلمي العالي، مما يزيد من أهمية الوصول

إلى نتائج وتوصيات تساعد الإدارة على تبني التطوير التنظيمي باعتباره مدخلا لتحقيق التطوير والتغيير المطلوب، من خلال زيادة قدرات ورغبات العاملين للعمل. ومن ناحية أخرى، يساعد هذا البحث متخذي القرار الإداري وواضعي السياسات الإدارية الرشيدة في تحديد وفهم طبيعة القيادة التحويلية، الأمر الذي يساعد الإدارة على خلق أعلى درجات الانسجام ما بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، الأمر الذي يشكل قاعدة أساسية ومدخل لا بد منه لتحسين مستويات الأداء وجودة الأعمال وبالتالي تحقيق منفعة خاصة وعمامة. كما تساعد هذه الدراسة القيادات في الجامعة المدروسة، في إلقاء الضوء على أهمية المورد البشري ودوره في التطوير التنظيمي، وتعريفهم بأسلوب قيادي جديد يتناسب مع تحديات العصر.

أهداف البحث

أما الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها البحث فيمكن تلخيصها بدراسة علاقة القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي كما يلي:

- دراسة أبعاد القيادة التحويلية في الجامعة محل الدراسة.
- الوقوف على واقع التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
- دراسة العلاقة بين التأثير المثالي والتطوير التنظيمي في الجامعة
الدراسة.
- دراسة العلاقة بين التشجيع الإبداعي والتطوير التنظيمي في الجامعة
الدراسة.
- دراسة العلاقة بين التحفيز الإلهامي والتطوير التنظيمي في الجامعة
الدراسة.
- دراسة العلاقة بين الاهتمام الفردي والتطوير التنظيمي في الجامعة
الدراسة.

فرضيات البحث

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين القيادة التحولية والتطوير التنظيمي لدى العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة.

وهذه الفرضية يمكن تجزئتها إلى الفروض الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين التأثير المثالي والتطوير التنظيمي لدى العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين التحفيز الإلهامي والتطوير التنظيمي لدى العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين التشجيع الإبداعي والتطوير التنظيمي لدى العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية بين الاهتمام الفردي والتطوير التنظيمي لدى العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة.

حدود البحث

- الحدود المكانية: جامعة الحواش الخاصة
- الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على أعضاء الهيئة الإدارية وأعضاء الهيئة التدريسية من داخل ملاك جامعة الحواش الخاصة بمختلف مستوياتهم الإدارية ومسمياتهم الوظيفية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من 2020/11/1 ولغاية 2021/2/28.

مصطلحات البحث

التطوير التنظيمي Organization Development: هو "عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات والأنشطة والعمليات، ويتم ذلك بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية". (2)

القيادة التحويلية Transformational Leadership: "هي الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفراداً أو جماعات) في ضوء امتلاكه رؤياً واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها وإلهامه وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها"

القائد التحويلي Transformational Leaders: هو الذي يعمل على إحداث التحول الاقتصادي والبشري ضمن المنظمة، من خلال الرؤيا والمهام والأهداف والثقافة، التي تسهم في تمكين الأفراد والجماعة، من ممارسة قيم المنظمة، وخدمة أغراضها. (3)

التأثير الكارزمي Charisma (تأثير القدوة Idealized Influence): هو السلوك الذي يسمح للقادة التحويليين بأن يكونوا أمثلة لتابعيهم، وتمتعهم بالاحترام من قبل التابعين، وحتى يتصفوا بالمثالية يجب أن يتمتعوا بصفات استثنائية، من الإصرار والثبات، ووضوح الرؤيا، والتضحية بالمصالح الشخصية وتحمل المخاطرة، والقيام بالعمل الصحيح بينما يعرضون المستوى الأعلى من التصرف الأخلاقي (4).

التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation: يشير إلى الطريقة التي يقوم من خلالها القائد التحويلي، بتحفيز وإلهام المحيطين به، لتعهد برؤيا المنظمة، وروح الفريق والجماعة، لقيادة أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة (5).

التشجيع الإبداعي Intellectual Stimulation: هو سلوك القادة بطريقة تروج للإبداع والتطوير، مما يدفع العاملين ليكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بدفعهم لتقديم حلول محتملة للمشاكل، بدلاً من توجيه كل شيء بشكل رسمي، فالقائد التحويلي يطور المهارات الإدراكية للتابعين، من خلال تشجيعهم في طرح الحلول لصنع القرار، وإبراز دورهم في القرار النهائي، وذلك بهدف أعداد قادة مستقبليين (6).

الاهتمام الفردي **Individualized Consideration**: تعني اهتمام القائد الشخصي بمروؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو" (7).
الدراسات السابقة

دراسة (Givens, 2008) **"Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes"** هدفت هذه الدراسة إلى تحري تأثير القيادة التحويلية على النتائج التنظيمية (المواطنة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الرؤية التنظيمية)، وعلى النتائج الشخصية للعاملين (الرضا الوظيفي، الإيمان بالكفاءة الذاتية، الثقة، الاحترام، الحوافز)، وذلك بهدف بناء نظرية ونموذج شامل لتأثير القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي، والسلوك الشخصي للعاملين. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على افتراض أن سلوك القيادة التحويلية له تأثير إيجابي على (سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام طويل المدى، الرؤية التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام، الثقة، الإيمان بالكفاءة الذاتية، الحوافز). أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية، كما بينت أن القادة التحويليين أكثر قدرة على ممارسة السلوكيات وتعزيز الأنشطة التي من شأنها بناء ثقافة المنظمة، كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القادة التحويليين والرؤية التنظيمية، من خلال قدرة القادة التحويليين على إلهام العاملين بالرؤى التنظيمية الجديدة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وكبير للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي واستنتجت أن هذا التأثير ثابت وإيجابي؛ كما خلصت إلى أن للزعماء التحويليين لهم تأثير إيجابي على الحوافز العليا للعاملين، وعلى الثقة والاحترام والكفاءة .

دراسة (Horn-Turpin, 2009) **"Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Special Education"**

"Teachers(4):" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وكفاءة المعلمين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بهدف الكشف عن وجود علاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة المعلمين، وبين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وكفاءة المعلمين. بلغت عينة الدراسة (121) معلم من سبع مناطق في ولاية فيرجينا الأمريكية واعتمد الباحث على تصميم قائمة استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. خلصت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير مباشر للقيادة التحويلية على كفاءة المعلمين، واستنتج الباحث في هذه الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير الوسيط بين كفاءة المعلمين، والرضا الوظيفي، حيث وجد علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، كما وجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الرضا الوظيفي وكفاءة المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير موجب للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ولم تتوصل هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين كفاءة المعلمين والالتزام التنظيمي.

دراسة مدين (2013) "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية"(8): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. كان المتغير المستقل لهذه الدراسة القيادة التحويلية، بينما المتغير التابع الروح المعنوية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية، والبالغ عددها (22) جامعة حيث اختارت الباحثة (3) جامعات لتطبيق الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (311) مفردة، وصممت الباحثة استبيان كأداة للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة، مكون من ثلاث أقسام الأول خاص بالمعلومات الأولية،

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

والثاني شمل (61) عبارة لقياس درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية، والثالث أحتوى (24) عبارة لقياس مستوى الروح المعنوية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية وأيضاً حول مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، الخبرة).

دراسة (بوريب، 2015) "الرقابة الإدارية ودورها في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف"(9): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، كان المتغير المستقل لهذه الدراسة الرقابة الإدارية بينما كان متغيرها التابع التطوير التنظيمي، اعتمدت على المنهج الوصفي، وشملت العاملين في المحافظة على الغابات في ولاية المطارف في الجمهورية الجزائرية، وبلغت عينة الدراسة (155) مفردة، اعتمد الباحث على الاستبيان للحصول على المعلومات المطلوبة للدراسة مقسمة إلى ثلاث محاور، وتوصلت إلى أن الرقابة الإدارية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تطوير قدرات وأمكانيات الموظف وبالتالي تطوير المنظمة، كما أكدت على ترك حرية التصرف للفرد في مجال عمله، إلى جانب التأكيد على الإنضباط وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي.

دراسة (أبو ورد، 2015) " درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي"(10): هدفت الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وتحديد درجة التطوير التنظيمي المدرسي فيها والعلاقة بينهما. وكذلك الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام التقييم، وللتطوير التنظيمي المدرسي وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج

(الوصفي) التحليلي، وقامت باستخدام استبانتين لهذا الغرض هما: استبانة لقياس فاعلية نظام تقييم أداء مديري المدارس مكونة من أربع مجالات رئيسية وهي: - (شمولية معايير نظام التقييم لجوانب العمل- هيكلية نظام التقييم- مهنية نظام التقييم- نتائج نظام التقييم)، واستبانة للتطوير التنظيمي المدرسي مكونة من خمسة مجالات رئيسية وهي: - (المجال الاستراتيجي- المجال الهيكلي- المجال التنفيذي- مجال إدارة الموارد البشرية - المجال التكنولوجي). ولقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (215) مدير ومديرة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً، توصلت الدراسة إلى توجد علاقة طردية متوسطة موجبة بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء، ومتوسطات تقديراتهم للتطوير التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لفاعلية نظام تقييم الاداء تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- مدة الخدمة) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث للتطوير التنظيمي المدرسي تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي- سنوات الخدمة). توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث للتطوير التنظيمي المدرسي في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في (مجال إدارة الموارد البشرية) تعزى إلى متغير الجنس (ذكر أنثي) وذلك لصالح الإناث أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد توصلت إلى أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز على العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعاده الاربعة وفق النظرية التي قدمها Bass (1985) (تأثير القدوة، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) والمتغير

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

التابع التطوير التنظيمي، إضافة إلى اختلاف بيئة الدراسة في كثير من جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عن سائر البيئات التي سبق وأن تمت فيها دراسات مشابهة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أثار الجانب النظري منها، وفي اعداد منهجها بما يتلاءم مع ادبيات البحث.

الإطار النظري للبحث

نال موضوع القيادة اهتماماً واسعاً منذ القدم، وتزايد هذا الاهتمام في تسعينات القرن الماضي، نتيجة التغيرات والتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعمل على تبني الاساليب الإدارية الحديثة، لتتمكن المنظمات من الاستمرار والمنافسة في ظل هذه التغيرات، فركزت العديد من الدراسات والأبحاث على دور القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة، وعلى أهمية الدور الذي يلعبه القائد في تحقيق أهداف التنظيم وضمان بقائه واستمراره.

أولاً نظرية القيادة التحويلية *The Transformational Theory*

تحددت الأسس لنظرية القيادة التحويلية على يد (1978) *James McGregor Burns*، في كتابه الشهير "Leadership"، معتمداً على بعض أفكار *Downton* (1973) عن القيادة الثورية (الإلهامية)، ولاسيما أفكاره عن دور القائد الثوري في ألهام التابعين وتحفيزهم ودفعهم لتقديم التضحيات في سبيل تحقيق الأهداف، والتعالي عن المصلحة الشخصية (11)، ومن خلال مراجعة *Burns* لممارسات وخصائص أعظم القادة السياسيين، بغية معرفة خصائص وسمات القيادة الفعالة، وجد أن الحكم على القيادة بأنها فعالة يكون من خلال قدرتها على أحداث تغيرات اجتماعية مؤثرة، وأكد على أن قوة تأثير القيادة ليست بالسلطة، بل تقع أقوى التأثيرات في العلاقات الإنسانية الناشئة بين القائد والعاملين، وقدرتهم على التواصل مع بعضهم البعض، ويعتقد *Burns* بأن دور السلطة في القيادة هو دعم الهدف المشترك للعاملين والقائد، واعتبر أن القيادة التحويلية تقوم على تعزيز السلوك الإنساني الأخلاقي للعاملين، ورفع مستوى التحفيز مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام والقدرة على انجاز الأهداف. (12)

التقط فكرة Burns عن القيادة العديد من الباحثين وعملوا على تطويرها ولاسيما Bernard M Bass (1985)، وضع Bass هذه الأفكار ضمن إطار نظري منهجي متكامل، وعززها بالأدلة التجريبية من خلال العديد من الأبحاث التي أجراها على المنظمات التجارية والتعليمية والجيش؛ يعتبر (Bass,1999) أن تجاوز المصالح الشخصية، ووضع مصلحة المنظمة وأعضائها فوق كل مصلحة هي صلب عمل القائد التحويلي، ودفع العاملين للتخلي بالمبادئ الأخلاقية وتجاوز مصالحهم الفردية لمصلحة الفريق (13). أن الوصول إلى ذلك يتطلب وجود توافق بين مصالح الأعضاء، وأن تتسجم مع قيم المنظمة، وثقة العاملين بالقيادة والشعور بقبول المنظمة، وتكريس سلوك مواطنة تنظيمية متساماً. وأكد (Avolio. et al, 2002) أنه على القادة التحويلين توسيع الأهداف ورفعها، وتزويد العاملين بالثقة لأداء ما هو أبعد من المتوقع، من خلال عرض القادة التحويلين سلوك مؤثر يحرك حوافز العاملين الكامنة، مما يساعدهم للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة ولأعلى مستويات أداء(14)، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه Burns (1978) "إلى أن التغيرات الشاملة في العاملين لا يمكن حدوثها دون تمتع القائد بأعلى مستوى من القيم والأخلاق" (السلوك الأخلاقي) (15)؛ ووصف Bass (1985) هذا السلوك الأخلاقي من خلال أربعة أبعاد يطلق عليها Four I's وهي: (الكاريزما، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) (16).

ثانياً مفهوم القيادة التحويلية وتعريفها

خضعت نظرية القيادة التحويلية طوال العقود الماضية للدراسة والتحليل من قبل العديد من العلماء والمهتمين، فأختبرها الباحثين في العديد من المنظمات ذات الطبيعة المختلفة (التجارية، العسكرية، التعليمية)، هذا أدى إلى تعدد وجهات النظر التي تطرقت إلى مفهوم القيادة التحويلية وحاولت وضع هذا المفهوم ضمن تعريف محدد ومن هذه التعاريف:

تعريف (Burns (1987) للقيادة التحويلية بأنها العملية التي من خلالها كل من القائد والعاملين، يرفع الروح المعنوية والتحفيز إلى أعلى مستوى. (17)

طرح (Bass,1990) تعريف للقيادة التحويلية بأنها القيادة التي ترفع من مستوى الأهداف، وتولد وعياً وقبولاً لأهداف المنظمة والمجموعة لدى العاملين، وتدفعهم للنظر ما بعد مصلحتهم الشخصية إلى مصلحة المجموعة ككل.

وعرفها كل من (Griffin & Moorhead (1995) بأنها مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بإدراك الحاجة إلى التغيير، ووضع الرؤية والتوجه الذي يحقق هذا التغيير، وتنفيذ التغيير عملياً". (18)

في حين عرفها (Bass,1999,p:11) "بأنها القيادة التي تحرك العاملين إلى ما بعد المصالح الشخصية، وترفع من مستوى نضج العاملين، وتدفعهم لاعتناق القيم المثلى، فتعرض تصور لمستقبل مرغوب فيه وتوضح كيف يمكن التوصل إليه، من خلال تحديد مستوى عالي من الاداء، وإظهار الثقة والتقدير للعاملين، والاهتمام بالحاجات التنموية للعاملين بتدريبهم وتطويرهم، وتقديم المثال الذي يحتذى به". (13)

من خلال التعاريف السابقة يعرف الباحث القيادة التحويلية: بأنها القيادة الطموحة التي تضع رؤية مستقبلية مشرقة وجذابة، وتدفع العاملين لاعتناق هذه الرؤية والعمل على تنفيذها، بإيجاد بيئة تنظيمية ذات روح معنوية مرتفعة، بالاعتماد على تحفيز وإلهام العاملين للوصول إلى الطاقات الكامنة لديهم للارتقاء بأدائهم، ودفعهم في عملية التعلم والتطوير الذاتي وتمكينهم، ومدهم بالثقة بقدراتهم وبالمنظمة وبأهدافها، للعمل بروح الفريق المتكاتف المتجانس والابتعاد عن المصالح الشخصية الضيقة.

ثالثاً أبعاد القيادة التحويلية

تضمنت نظرية القيادة التحويلية التي جاء بها (Bass (1985 ثلاثة ابعاد رئيسية تصف سلوك القائد التحويلي، ثم اضاف لها بعداً رابعاً وهذه الابعاد هي:

1) تأثير المثالي (الكاريزما) (Idealize Influence (Charismatic) :

يقصد بتأثير القدوة قدرة القائد في أن يكون المثل الأعلى للعاملين، وذلك من خلال ما يمتلكه من صفات شخصية، وما يتحلى به سلوكه من قيم أخلاقية عالية ومثالية، وتضحيته بمصالحه الشخصية لصالح المنظمة والعاملين فيها. وأشار (Bass,1990,p:22) إلى ضرورة امتلاك القائد رؤية تنظيمية واضحة وملهمة، واحساس عالي بطبيعة المهام التنظيمية، وأن يغرس الثقة والفخر في نفوس العاملين، وترتيب مصالح العاملين الشخصية بما ينسجم مع مصلحة المنظمة. "(19) ليكون قادراً على اقناعهم بسلوكه وبأنه مثلاً يُحتذى به من قبلهم.

وأكد (Avolio. et al,1999) "أن تأثير الكاريزما ينتج من تمسك القائد بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية، وبناء فهم للرؤية والأهداف بما يتماشى مع هذه القيم." (20) وأوضح (Li,2012,p:8) "أن على القادة عرض قيمهم ومعتقداتهم الخاصة من خلال سلوكهم، والتزامهم المطلق بهذه القيم في قراراتهم وبالنتائج التي يريدون الوصول إليها، مما يزيد من ثقة العاملين فيهم ويأتمنونهم وينظرون لهم كنموذج." (21)

يؤكد الباحث على أن تأثير الكاريزما لا يكون بقاء الخطب الرنانة والشعارات الجوفاء من قبل القائد، إنما هو نتيجة التزام واضح بالمعايير الأخلاقية داخل وخارج المنظمة، واقتران أقواله بالأفعال بشكل واضح وجلي على أرض الواقع، وتبني رؤية وأهداف ملهمة وقابلة لتحقيق، منسجمة مع القيم الأخلاقية المثلى، واقعية ليست نسج من خيال بعيد عن الواقع، فمن المهم أن يخاطب القائد قلب وعقل العاملين، ليتمكن من أمدادهم بالثقة بشخصه وبالمنظمة والمحافظة على الصورة الذهنية التي يريد أن يمثلها.

2) التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation :

يقصد بالتحفيز الإلهامي قدرت القائد على تطوير مهارات الاتصال والتواصل بينه وبين العاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، والاعتماد على الإنجاز الشخصي وتحويله لمصدر إلهام وتحفيز، وفقاً (Jackson,2006,p:25) "فإن إلهام

العاملين يكون قوي عند إشراكهم في الرؤية والاهداف الرئيسية" (22)، فأن القائد يولد وعياً وقبولاً لدى العاملين لمهمة المجموعة ويحركهم لتجاوز المصلحة الخاصة والتركيز على مصلحة المجموعة، ويعمل على تزويد المعنى والتحدى لأعمالهم وبث روح الفريق والإيثار بينهم.

يعتقد الباحث أن التحفيز الإلهامي هو المحرك الرئيس للعاملين للوصول إلى مستويات أداء غير مسبوقه، ويحتاج إلى تمتع القائد بمهارات اتصال عالية جداً، ليكون قادراً على إيصال حزم الحوافز التي يعتمد عليها، وإلى امتلاك القائد قدرات عالية من التشخيص والملاحظة ليتمكن من مواكبة تطلعات العاملين وحاجاتهم، والارتقاء بها إلى مستويات أعلى من هرم ماسلو لتكون عامل أساسي في تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية.

(3) التشجيع الإبداعي Intellectual Stimulation:

يشير التشجيع الإبداعي إلى قدرة القائد على تحدي الأفكار القديمة وطرح أفكار وحلول إبداعية، وتشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومعتقداتهم حول المشاكل والصعوبات التي تعترض المنظمة، وتنمية قدرتهم على طرح الحلول المبتكرة والجديدة لهذه الصعوبات.

نظر إليه (Bass,2000) على إنه تشجيع القائد العاملين على الشك بالفرضيات القائمة، والنظر إلى المشاكل القديمة بطرق جديدة لتمكين العاملين وليكونوا أكثر أبداعاً. فيعتبر التشجيع الإبداعي هو العامل القادر على توليد الخبرة التخصصية لأعضاء المنظمة وتحفيز التفكير على جميع مستويات المنظمة، فيعمل على مقابلة الأهداف بالوسائل اللازمة لتحقيقها، وتطوير الاتصال بين العاملين وطرح المشكلات بأسلوب مشجع، وتبني الحلول الإبداعية (23). أعتبر (Avolio et al,1999) أن التشجيع الإبداعي يحصل عندما يكون العاملين قادرين على طرح الأسئلة، ويحصلون على التشجيع والتحفيز اللازم ليصلوا إلى الحلول الحقيقية التي تعمل على تحسين أدائهم. (24) أن العامل الرئيس في نجاح التشجيع الإبداعي هو قدرة القائد على تزويد العاملين بالثقة ليكونوا قادرين على طرح أفكار وحلول جديدة، وان ينظر إلى اختلافهم بوجهة

النظر معه على انه عامل إيجابي وليس انتقاد موجه إلى شخصه. ويرى (مراد،2005) "أن أهمية التشجيع الإبداعي تتبع عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، ففي مثل هذه الحالات القائد لا يشجع التفكير عند المرؤوسين وحسب، بل يشجعهم لإبداء أفكارهم، إن مثل هذا التفاعل يفيد بشكل خاص عندما يكون لدى القائد تجربة محدودة أو نقص يتعلق بالمعلومات". (6)

4) الاهتمام الفردي Individualized Consideration:

يقصد بالاهتمام الفردي إدراك القائد للفروق الفردية بين العاملين، والتعامل مع كل واحد منهم بما يتناسب مع شخصيته وتطلعاته واهتمامه، وفي هذا السياق يشير (Turpin,2009,p:16) "إلى ضرورة الإنتباه الخاص إلى حاجات العامل للإنجاز والنمو، وخلق فرص جديدة للتعلم ترتبط بمناخ تنظيمي يساعد على ذلك، فالقائد التحويلي يعترف ويقبل العاملين كأفراد مختلفين، ويدرك أهمية الاتصال بينه وبين العاملين، ويكون قادر على الاستماع جيداً لهم والتفاعل مع قضاياهم المختلفة". (4) يؤكد (Bass,2000) على ضرورة معالجة القائد التحويلي لمشاكل عامليه بشكل منفرد، وان يكون حساساً ومتفاعلاً معهم بمشكلاتهم الشخصية. (23)

أكد Bass & Steidlmeier (1999) أن القيادة التحويلية ليست سلطة رقابية، وإنما عملية تضحية وإيثار وخدمة للعاملين، تعتمد على الاتصال المستمر والدائم معهم والتدريب والتعليم المستمرين لمنحهم المزيد من الفرص، فالقادة التحويليين يركزون انتباههم على تطوير العاملين ليكون تحويليين أيضاً. (6)

ويشير (Avolio et al,2008) إلى ضرورة انتباه القائد التحويلي إلى حاجات ورغبات مرؤوسيه الفردية، وان يكون معلماً وناصحاً داخل المنظمة وخارجها ويسهم في إيجاد مناخ العمل المناسب. (24)

يؤكد الباحث على أن الاعتبار الفردي هو البعد الذي يبرز للعاملين أهمية شخصيتهم وتميزهم الفردي، فالقيادة التحويلية لا تهدف إلى محو تمايزهم الشخصي بل

تؤكد عليه، وتعمل على توظيفه بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين في إطار الأهداف العامة للمنظمة، فالقائد التحويلي يعمل على بناء جسور المودة والصدقة الحقيقية بينه وبين العاملين، ليكون قادراً على كسب ثقتهم واحترامهم لشخصه لا لمنصبه فيكون معلماً ومرشداً لهم، مما يمكنه من تحقيق الاتصال الفعال معهم وأثارهم نحو تحقيق الإنجاز الغير مسبوق.

رابعاً مفهوم التطوير التنظيمي وتعريفه Organizational Development

ميزة عصر التطور التكنولوجي سرعة التغير، وهذا ينطبق على البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال، ووفقاً لنظرية النظم تعتبر المنظمة نظام مفتوح على البيئة المحيطة فهي تتأثر وتؤثر بها، مما جعل المنظمات بعيدة عن الثبات وبحاجة ماسة ومستمرة لتغير والتطوير حتى تتمكن من مواجهة المخاطر المحتملة والاستفادة من الفرص الممكنة، مما دفع الباحثين إلى الاهتمام بدراسة مفهوم التطوير التنظيمي، فتعددت جهات النظر التي حاولت وضع هذا المفهوم ضمن تعريف محدد ومن هذه التعاريف:

يرى (Bennis,1969) أن التطوير التنظيمي هو "الاستجابة للتغيير، واستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية و معدلات التغيير المتسارعة". (10) كما يطرح (R. Beckhard,1969) التعريف التالي للتطوير التنظيمي: "مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات و باستخدام العلوم السلوكية" (25).

بينما يرى كل من (W. French & w. Bell, 2000) أن التطوير التنظيمي هو: "الجهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة - خصوصاً ثقافة مجموعات العمل الرسمية - وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي". (26)

وينظر إليه (السكرانه، 2009) على أنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية، وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية". (27)

فيما قدم (عقيلي،) التعريف التالي "نشاط يهدف الى احداث تغيير في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والاحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ويتم هذا الامر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي او البشري او الاثنين مع ما يتماشى ويتوافق مع التغيير الحادث". (28)

من خلال ماسبق طرحه يمكن القول أن التطوير التنظيمي هو مجموعة العمليات المخططة من قبل الإدارة العليا، بمساعدة خبراء التغير والتطوير من داخل المنظمة أو خارجها، وبالاعتماد على تطبيقات علوم السلوك التنظيمي، بهدف أحداث مجموعة من التغيرات المرغوبة في الأفراد أو مجموعات العمل أو في بنية التنظيم، بغيت تمكين التنظيم من الاستمرار والتأقلم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

خامساً خصائص التطوير التنظيمي

تسهم خصائص التطوير التنظيمي في تميزه عن سواه من المفاهيم الإدارية، كما تعمق فهمنا له فحدد (الطجم، 2009) مجموعة من الخصائص لمفهوم التطوير التنظيمي وهي (29):

- 1- ذو طابع عملي: يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بعملية التشخيص ثم تحديد وسيلة التغير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق، فبرامج التطوير التنظيمي ذات فعالية وعملية.

أثر القيادة التحولية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

- 2- برنامج مخطط و طويل الأجل: برامج التطوير التنظيمي تتميز بالشمولية و تشمل التنظيم ككل، كما قد تستغرق عدد من السنوات.
- 3- موجهة لحل المشاكل: تتصف مجهودات التطوير التنظيمي بأنها برامج فعلية و عملية موجهة نحو حل المشكلات التنظيمية.
- 4- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم: يتعلم المشاركون من خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهون من مشاكل حقيقية.
- 5- الحاجة لخبير التغيير: تحتاج عملية التطوير إلى خبير التغيير، قد يكون من داخل المنظمة أو خارجها لإعادة توجيه نشاطها وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة.
- 6- قيم انسانية: يعمل التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية.

سادساً مراحل التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي برنامج مخطط وطويل الاجل، فهو يمر بعدة مراحل تتحد وفق (أبو ورد، 2015) بأربعة مراحل وهي: (10)

- **مرحلة التشخيص** حيث يتم جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم الاستقصاء والاستطلاعات والاتجاهات.
- **مرحلة التخطيط** حيث يتم إعداد خطة استراتيجية لتحسين المنظمة، وهذه الخطة مبنية على البيانات المستقاه من المرحلة السابقة، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل ويرسم حلولاً له.
- **مرحلة التعليم** حيث يتم مشاركة المعلومات التي تم الحصول إليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم وقد تحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة يقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد والجماعات.

• **مرحلة التقييم** حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الاستقصاء واستطلاع الاتجاهات بغرض التعرف إلى مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل، وقد تتطلب هذه المعلومات مزيداً من الجهود التخطيطية.

سابعاً أهداف التطوير التنظيمي

تسعى المنظمة من خلال الاعتماد على التطوير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وتختلف هذه الأهداف باختلاف المنظمات وطبيعة نشاطها ومواجهته من مشكلات تحاول إيجاد حلول لها وما يعترضها من تهديدات مختلفة وما يمكن لها الاستفادة من الفرص المحتملة، ولعل من أبرز أهداف التطوير التنظيمي بشكل عام ما ذكره (الصفيان، 2003) (30):

1- مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.

2- الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، بينما تستمر في عملها في إدارة مجالات تعاملها مع بيئتها المتخصصة بها .

3- المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل والانسجام بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.

4- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار .

5- تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه .

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

- 6- مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار والمراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة الإدارية.
- 7- تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات .
- 8- تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.
- 9- مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والأليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

ثامناً أبعاد التطوير التنظيمي

بناءً على ماسبق فإن أبعاد التطوير التنظيمي تتحدد بثلاث نقاط رئيسية وهي

(31):

1. **الأفراد:** أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلائم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر.
2. **جماعات العمل:** مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الإهتمام بقيم ومعايير الجماعة تطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار،

ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم المعايير المعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة الجماعات المختلفة داخل التنظيم وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

3. **التنظيم نفسه:** ويتمثل في تطوير العلاقات والسلطات وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة من الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات والمنتجات والتقنية المستخدمة وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والإبتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

منهجية البحث

تعتمد الدراسة على أساس المدخل المنهجي (الفرضي- الاستنباطي)، حيث يتم تطوير الفروض قبل جمع البيانات، وقد اعتمد الباحث أسلوب الدراسة المسحية (survey) التي تعد من الاستراتيجيات الشائعة الاستخدام في أبحاث الأعمال والإدارة، إضافة لكونها من الطرق الملائمة للأغراض التي تستهدفها الدراسة، وذلك من خلال استبانة مقسمة إلى قسمين، القسم الأول خاص بقياس أبعاد القيادة التحويلية وفق نظرية القيادة التحويلية والنموذج الأساس الذي أعده (Bass (1985، تم بناء العبارات الخاصة بهذا القسم بالاعتماد على مقياس (MLQ Form 5X) الذي أعده (Avolio et al, 1999)، ويعد نسخة معدلة عن مقياس القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)، والذي أعده Bass عام (1985)، وتضمن (20) عبارة توزعت على أبعاد القيادة التحويلية. القسم الثاني خاص بقياس التطوير التنظيمي وتضمن (16) عبارة، تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، فقد عرضت على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ للاستبيان ككل (96.6%)

الجدول رقم (1): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cranach's Alpha	N of Items
0.966	36

المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

spss

وهذا يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة، كذلك تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية "SPSS" من خلال استخدام المؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار الثبات (ألفا كرونباخ).
- الإحصاءات الوصفية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار (t) لعينة واحدة علماً أن قيمة متوسط المقياس المستخدم تساوي $3/$.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

وبالنسبة للمقياس المستخدم في صياغة الإجابات فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة)، حيث أعطيت أوزاناً متدرجة بدءاً من (1) لغير موافق بشدة، (2) لغير موافق، (3) لمحايد، (4) لموافق، وحتى (5) لموافق بشدة.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

المعيار = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{المعيار} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تكون الدرجات على النحو التالي:

المجال	درجة الموافقة
1 - 1.8	بدرجة ضعيفة جداً
1.81 - 2.60	بدرجة ضعيفة
2.61 - 3.40	بدرجة متوسطة
3.41 - 4.20	بدرجة كبيرة
4.21 - 5	بدرجة كبيرة جداً

متغيرات البحث

أولاً- المتغير التابع: التطوير التنظيمي Organization Development : يمكن قياسه من خلال المؤشرات والمظاهر الدالة عليه.

ثانياً- المتغيرات المستقلة: القيادة التحويلية: Transformational Leadership بأبعادها الأربعة (الكاريزما، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي).

مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بجميع العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة (أعضاء الهيئة الإدارية، أعضاء الهيئة التعليمية من ضمن ملاك الجامعة)، قام الباحث بتطبيق الدراسة على كافة أفراد مجتمع البحث، وبالتالي تضمنت عينة البحث جميع العاملين في هذه الجامعة، ومن كافة المستويات الإدارية، حيث بلغ حجم العينة (276) مفردة (الحصص الشامل)، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة لتحليل (240) استبانة من أصل (276) استبانة موزعة ونسبة استجابة بلغت (86.9%) من حجم العينة.

النتائج والمناقشة

الإحصاءات الوصفية

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة كما في الجدول (3):

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

الجدول رقم (3): الإحصاءات الوصفية

الانحرا ف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.58	3.5	ممارسة القيادة التحويلية
0.51	3.67	التأثير المثالي
0.63	3.39	التحفيز الإلهامي
0.77	3.48	التشجيع الإبداعي
0.80	3.46	الاهتمام الفردي
0.64	3.5	ممارسة التطوير التنظيمي
0.91	2.78	الأفراد
0.60	4.02	جماعات العمل
0.81	3.71	التنظيم

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0 يظهر الجدول أن قيمة متوسط الإجابات حول ممارسة القيادة التحويلية بلغت (3.5) وهي تقابل المجال بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي وبالتالي فإن درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة إلى حد ما. وكانت أعلى قيمة بالنسبة لأبعاد ممارسة القيادة التحويلية هي للتأثير المثالي وتساوي (3.67) وأقل قيمة هي للتحفيز الإلهامي وتساوي (3.48). وكانت قيمة متوسط الإجابات حول ممارسة التطوير التنظيمي تساوي (3.5) وهي تقابل المجال بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي وبالتالي فإن ممارسة التطوير التنظيمي مرتفعة إلى حد ما. وكانت أعلى قيمة بالنسبة لأبعاد ممارسة التطوير

التنظيمي هي لجماعات العمل وتساوي (4.02) وأقل قيمة هي الأفراد وتساوي (2.78). كما يظهر الجدول أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أصغر من (1)، وبالتالي ليس هناك تشتت كبير في إجابات العاملين، وبلغت أعلى قيمة للانحراف المعياري للأفراد وتساوي (0.91) أي تشتتت إجابات العاملين حول الأفراد بدرجة أكبر من تشتتها بالنسبة لباقي المتغيرات. وبلغت أقل قيمة للانحراف المعياري للتأثير المثالي وتساوي (0.51) أي تشتتت إجابات المدراء حول التأثير المثالي بدرجة أقل من تشتتها بالنسبة لباقي المتغيرات.

اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتي تمثل أبعاد ممارسة القيادة التحويلية وتم الرمز لها بالرموز الآتية (التأثير المثالي X1، التحفيز الإلهامي X2، التشجيع الإبداعي X3، الاهتمام الفردي X4) والمتغير التابع ممارسة التطوير التنظيمي وتم الرمز له Y.

اختبار النموذج

قبل البدء في اختبار الفرضيات يجب في البداية اختبار نموذج الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحيته:

جدول رقم (4) تحليل الانحدار (ملخص النموذج)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.849a	.721	.716	.34326

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

جدول رقم (4) تحليل الانحدار (جدول تحليل التباين)

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	71.489	4	17.872	151.68	.000b
Residual	27.689	235	.118		
Total	99.178	239			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) ولذلك فإن نموذج الانحدار معنوي أي أن المتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسة القيادة التحويلية) لديها تأثير على المتغير التابع (ممارسة التطوير التنظيمي) وبالتالي فإن النموذج المقترح صالح لتفسير العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وممارسة التطوير التنظيمي. ونلاحظ من جدول ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت 0.84 وهي قيمة عالية تشير إلى وجود ارتباط قوي بين ممارسة القيادة التحويلية وبين ممارسة التطوير التنظيمي، وكانت قيمة معامل التحديد 0.72 وبالتالي فإن ممارسة القيادة التحويلية تفسر 72% من التباينات في ممارسة التطوير التنظيمي و 28% يعود لعوامل أخرى.

اختبار التعدد الخطي

يتم اختبار وجود التعدد الخطي MultiCollinearity للتأكد من أن المتغيرات لا ترتبط ذاتياً، حيث يؤدي وجود التعدد الخطي إلى أخطاء في معاملات النموذج. ولذلك يتم حساب قيم معامل تضخيم التباين Variance Inflation Factor (VIF) ضمن جدول المعاملات للنموذج كما يأتي:

الجدول رقم (5): تحليل الانحدار (جدول المعاملات)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.591	.167		3.530	.001		
X1	.168	.073	.134	2.287	.023	.346	2.889
X2	.173	.058	.170	2.983	.003	.364	2.746
X3	.164	.059	.198	2.787	.006	.235	4.255
X4	.337	.059	.421	5.695	.000	.218	4.594

a. Dependent Variable: Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0
 يتضح من الجدول المعاملات السابق أن قيم VIF لجميع المتغيرات أصغر من (10) وبالتالي فإن المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطي.
 اختبار الفرضيات: الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين القيادة التحويلية وممارسة التطوير التنظيمي.
 الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين التأثير الكارزمي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.
 يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة (Sig.) للتأثير الكارزمي الذي يأخذ الرمز (X1) تساوي (0.023) وهي أصغر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير الكارزمي وتحسين

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

ممارسة التطوير التنظيمي. ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار تساوي (0.168)، وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين التأثير الكارزمي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين التحفيز الإلهامي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة (Sig.) للتحفيز الإلهامي الذي يأخذ الرمز (X2) تساوي (0.003) وهي أصغر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي. ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار تساوي (0.173)، وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين التحفيز الإلهامي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين التشجيع الإبداعي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة (Sig.) للتشجيع الإبداعي الذي يأخذ الرمز (X3) تساوي (0.006) وهي أصغر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التشجيع الإبداعي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي. ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار تساوي (0.164)، وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين التشجيع الإبداعي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية بين الاهتمام الفردي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

يتضح من جدول تحليل التباين أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة (Sig.) للاهتمام الفردي الذي يأخذ الرمز (X4) تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) ولذلك نقبل الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاهتمام الفردي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي. ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار تساوي

(0.337)، وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين الاهتمام الفردي وتحسين ممارسة التطوير التنظيمي.

وكانت أعلى قيمة لمعامل الانحدار هي للاهتمام الفردي حيث بلغت (0.337) وبالتالي فإن الاهتمام الفردي هو صاحب التأثير الأكبر على ممارسة التطوير التنظيمي، تليها قيمة معامل الانحدار للتحفيز الإلهامي حيث بلغت (0.173) وبالتالي فإن التحفيز الإلهامي هو المتغير الثاني من حيث قوة التأثير على ممارسة التطوير التنظيمي. تليها قيمة معامل الانحدار للتأثير الكارزمي حيث بلغت (0.168)، أما أقل قيمة لمعامل الانحدار هي للتشجيع الإبداعي حيث بلغت (0.164) وبالتالي فإن التشجيع الإبداعي هو صاحب التأثير الأقل على ممارسة التطوير التنظيمي.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات: بناءً على الدراسة المسحية، واختبار فرضيات البحث توصل الباحث

إلى الاستنتاجات الآتية:

1. ممارسة القيادة التحويلية في الجامعة المدروسة مرتفعة إلى حد ما، حيث بلغ متوسط مستوى القيادة التحويلية كما يراه ويشعر به أفراد العينة (3.5) ويقابل على مقياس ليكرت الخماسي بدرجة كبيرة.

أثر القيادة التحولية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

2. إن ممارسة التطوير التنظيمي مرتفع إلى حد ما في الجامعة المدروسة، حيث بلغ متوسط ممارسة التطوير التنظيمي كما يراه ويشعر به أفراد عينة البحث (3.5) ويقابل المجال بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي.
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين ممارسة القيادة التحولية وممارسة التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
4. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي وممارسة التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
5. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التشجيع الابداعي وممارسة التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
6. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي وممارسة التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.
7. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الاهتمام الفردي وممارسة التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بمايلي:

1. التركيز على انتقاء القيادات ذات المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية.
2. صياغة الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإعداد القيادات التحولية وتهيئة الوسائل والإمكانات التي تمكنها من ممارسة دورها.
3. الاستفادة من ورش العمل والبرامج التدريبية في المعاهد المختصة والجامعات، لاسيما المرتبط منها بسلوك القيادة التحولية لإعداد قادة تحويلين مستقبليين.
4. بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعية للسلوك القيادي التحويلي، وتنمية روح الفريق، والرؤية المشتركة والتمكين والتعليم المستمر وتعزيز المناخ التنظيمي المحفز للإبداع.
5. مراجعة الأنظمة والقوانين والعمل على أن تكون متكيفة مع المتغيرات البيئية ومستوعبة للأساليب القيادية الحديثة.
6. تصميم نظام فعال لمكافأة المبدعين والمتميزين من العاملين.

7. دعم السلوكيات التحويلية وعمليات التعلم والافكار الإبداعية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمات لرفع الروح المعنوية للعاملين.

المراجع

(1) نعساني، عبد المحسن. اختبار أثر ابعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)

والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30- العدد 1-
2008، ص 69.

(2) العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان
الأردن، الطبعة الخامسة، 2010، ص: 57.

(3) GIVENS, R, J. *Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes*. Emerging Leadership Journeys, Regent University Vol.1, No. 1, 2008,4-24.

(4) HORN-TURPIN, F. A. *Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Special Education Teachers*. PHD, Virginia State University, USA, 2009.

(5) VOON, M, L. *The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia*. International Journal of Business, Management and Social Sciences. Vol. 2, No. 1, 2011, pp:24-32.

(6) CHESSER, D. *Transformational leadership: an imperative for army reserve readiness in 21ST century*, USA wc strategy research project, USA,2006.

(7) مراد، حسين محمد. تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية. رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2005، 67-68.

(8) مددين، سحر. درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

(9) بوريب، طارق. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.

- (10) أبو ورد، فاتن. درجة فاعلية نظام تقويم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي. رسالة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- (11) ANTONAKIS, J. *Transformational and Charismatic Leadership*. University of Lausanne, U.S.A, 2011
- (12) STEWART, J. Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue #54, 2006. pp:1-29
- (13) BASS, B, M. *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol. 8, No. 1,1999, 9–32.
- (14) AVOLIO, B; DVIR, T; SHAMIR, B. *Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment*. Academy of Management Journal U.S.A, Vol. 45, No. 4, 2002, 735-744.
- (15) KIMBERLING, L. *Ethical Reasoning And Transformational Leadership: An Investigation Of Public Sector Leaders*. PHD, Capella University, U.S.A, 2008,27.
- (16) HEBERT, E. *The Relationship between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Effectiveness in School Principals*. PHD, Georgia State University, USA, 2011, 9-11.
- (17) BROWN, D. *Transformational Leadership Behaviors And Achieving Styles Of Fraternity And Sorority Leaders*. PHD, Ohio University, U.S.A, 2007, 3.
- (18) NAIAN, R. *An Investigation Of The Effects Of Leadership Training On Junior Managements' Morale At Three Manufacturing Organisations Within The Buffalo City Area*. Mas, Port Elizabeth Technikon ,South Africa, 2002.

- (19) BASS, B, M. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics, Vol. 18, No. 3, 1990, 19-31.
- (20) AVOLIO, B; BASS, B; JUNG, D. Re- examining The Components of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology Great Britain, 72,1999, 441-462.
- (21) LI, J. *Leadership, Supervisor-Focused Justice, And Follower Values: A Comparison Of Three Leadership Approaches In China*. PHD, Cincinnati University, U.S.A, 2012.
- (22) JACKSON, C. *The Human Face Of Organizational Change*. PHD, Southern Cross University, Australia, 2006,
- (23) BASS, B, M. *The Future of Leadership in Learning Organizations*. Journal of Leadership & Organizational Studies U.S.A, Vol. 7, No. 3, 2000, 19 – 41.
- (24) AVOLIO, B; WALUMBWA, F; GARDNER, W, WERNING, T, PETERSON, S. *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. Journal of Management U. S. A, Vol. 34, No.1,2008, 89- 126.
- (25) اللوزي، موسى. *التطوير التنظيمي _أساسيات ومفاهيم حديثة_* دار وائل، ط 1، عمان، الأردن، 1999، ص: 49.
- (26) الطجم، عبد الله عبد الغني و طلق عوض الله السواط. *السلوك التنظيمي* ، دار حافظ، ط 4، جدة، المملكة العربية السعودية 2003، ص : 300.
- (27) السكارنة، بلال خلف، *التطوير التنظيمي والإداري*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 23-24.
- (28) عرفة، سيد سالم. *اتجاهات حديثة في إدارة التغيير*، دار الريا للناشر والتوزيع، ط، عمان الأردن، 2012، ص: 88.
- (29) الطجم، عبد الله عبد الغني. *التطوير التنظيمي المفاهيم _النماذج_* الاستراتيجية، دار حافظ، ط 5، جدة، المملكة العربية السعودية 2009.

- (30) الصفيان، فهد ناصر. علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
- (31) لطيسة. عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.

أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين
في جامعة الحواش الخاصة)
