

**دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية
على التكيف التنظيمى فى ضوء بعض المتغيرات
بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات
بمحافظة الشرقية**

د/ زكى محمود زكى صقر

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

موضوع البحث

بعد يوم الخامس والعشرين من يناير لهذا العام أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية، وذلك لعدة أسباب منها أن التغيير يحدث في كل مكان وأن سرعته في ازدياد وتعد وأن مستقبل ونجاح المنظمات يعتمد علي قدرة القادة على إدراك التغيرات والتكيف معها، ويتفق معظم الباحثين علي أن القدرة علي التعامل مع التغيرات المحيطة بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي يطلق عليه القائد التحويلي، وعلي ذلك فإن مفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات المختلفة في ظل التحديات والتغيرات المتلاحقة^(١).

تقوم القيادة التحويلية بدور كبير في توجيه المنظمات والأفراد نحو التميز والإبداع ويتحقق لها ذلك عن طريق تأسيس العمل علي مفاهيم جوهرية أهمها الرؤية المشتركة والقيم المعلنة وروح العمل الجماعي، بالإضافة إلى ضرورة تمتع القائد بالشخصية الكاريزمية، والقدرة على الإلهام، وتنمية الجانب الفكري، ومراعاة الفروق الفردية. هذا ويعد التكيف التنظيمي أحد المفاهيم التي تعكس محتوى التفاعل المكثف لموضوعات الضغوط البيئية، والذي يمثل أحد أشكال العلاقة بين المنظمة، وما تضمه بيئتها من تاريخ، ولغة، وسياسات، وأفراد، وأهداف، وقيم، وكيفية أداء الأعمال لضمان البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع، والذي يتطلب من التنظيمات إجراء تعديلات في عناصرها الداخلية بما يتلائم مع هذه البيئة، بما يحقق التكيف التنظيمي^(٢).

(١) د. سعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، ورقة عمل للملتقى

الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، المملكة العربية السعودية،

الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، ١٤٢٦هـ، ص ٣.

(٢) Larson, Jeff A., Why Change? Organizational Adaption and Stability in A Social Movement Field, PHD, USA: University of Arizona, 2009, PP.13-14.

- Heck, Roland H., "Organizational and Professional Socialization: Its impact on the performance of new administrators", **The Urban Review**, Spring 1996, Vol. 27, No.1., pp. 31-49.

وعلى ذلك فإن موضوع البحث يتلخص فى دراسة مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية بالمنظمة جهة البحث، وكذلك أبعاد التكيف التنظيمى بتلك المنظمات، ودراسة العلاقة بينهما فى ضوء بعض المتغيرات (المستويات الإدارية- سنوات الخبرة- المؤهل العلمى).

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

- 1- دور القيادة التحويلية بالمنظمة لتحقيق أهداف المنظمة، حيث أنها تحفز العاملين لتحقيق المصلحة العامة وتقديم انجازات عالية، وتكوين رؤية واضحة لدى العاملين بالمنظمة لإحداث التغييرات الأساسية اللازمة لمواكبة التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمنظمة⁽¹⁾.
- 2- ندرة الدراسات العربية التي تربط بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمى.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- 1- تناول جوانب القيادة التحويلية من حيث مفهومها وأهميتها، ووظائف القائد التحويلى، وخصائص القيادة التحويلية، وأنماطها، بالإضافة إلى عناصر القيادة التحويلية، والوقوف على مدى توافر تلك العناصر بالمنظمة جهة البحث.
- 2- تقديم إطار للتكيف التنظيمى يتناول مفهوم التكيف التنظيمى ومراحله ونظرياته وأساليبه بالإضافة إلى أبعاد التكيف التنظيمى، والوقوف على مدى توافر تلك الأبعاد بالمنظمة جهة البحث.
- 3- الوقوف على مدى تأثير القيادة التحويلية بالمنظمة جهة البحث فى تحقيق التكيف التنظيمى بتلك المنظمات، من خلال تحديد مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمى فى ضوء متغيرات البحث.

(¹) Hitt, A., et. al., **Management**, 2nd ed., Person international edition, USA: 2009, P. 281.

متغيرات البحث:

تشتمل على عدة متغيرات عبارة عن متغيرات مستقلة تتمثل فى المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا- إدارة وسطى -إدارة إشرافية)، والمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة- المؤهل العلمى)، ومتغير وسيط يتمثل فى أبعاد القيادة التحويلية، ومتغير تابع يتمثل فى أبعاد التكيف التنظيمى.

فروض البحث:

تم صياغة مجموعة الفروض التالية لتحقيق أهداف البحث:

الفرض الأول: اختلاف مستوى توافر عناصر القيادة التحويلية بالمنظمة جهة البحث

باختلاف متغيرات البحث. وينبثق عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية، وهى:

- اختلاف مستوى توافر عناصر القيادة التحويلية بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية.
- اختلاف مستوى توافر عناصر القيادة التحويلية بالمنظمة جهة البحث باختلاف سنوات الخبرة.
- اختلاف مستوى توافر عناصر القيادة التحويلية بالمنظمة جهة البحث باختلاف المؤهل العلمى.

الفرض الثانى: اختلاف مستوى توافر أبعاد التكيف التنظيمى بالمنظمة جهة

البحث باختلاف متغيرات البحث. وينبثق عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية،

وهى:

- اختلاف مستوى توافر أبعاد التكيف التنظيمى بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية.
- اختلاف مستوى توافر أبعاد التكيف التنظيمى بالمنظمة جهة البحث باختلاف سنوات الخبرة.

▪ اختلاف مستوى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالمنظمة جهة البحث باختلاف المؤهل العلمي.

الفرض الثالث: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر القيادة التحويلية والقدرة على تحقيق التكيف التنظيمي بالمنظمة جهة البحث، في ضوء متغيرات البحث.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لاختبار صحة فروض البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية بعد إدخال البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج التحليل الإحصائى للعلوم الاجتماعية SPSS.

- المتوسط الحسابى، لتحديد مدى ارتفاع وانخفاض استجابات المبحوثين عن عبارات الاستقصاء، ووصف خصائص عينة البحث ومتغيراتها.
- الانحراف المعياري، لتحديد درجة التباين فى الاستجابات عن المتوسط لكل عبارة، ووصف خصائص عينة البحث ومتغيراتها.
- أسلوب تحليل التباين؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين متوسطات درجة توافر متغيرات الدراسة.
- أسلوب الارتباط والانحدار لاختبار ثبات المقياس المستخدم فى البحث، وتحقيق أهداف وفروض البحث.

مراحل تكوين المقياس المستخدم فى الدراسة:

وتتضمن مرحلتين أساسيتين هما الإعداد والتقنين:

1- مرحلة الإعداد:

وتتضمن تلك المرحلة عرض وتحليل المفاهيم الأساسية لموضوع البحث، والهدف من المقياس، وتحديد مكونات المقياس، وشكل المقياس. وقد راعى الباحث عند إعداد عبارات المقياس الدقة والعناية الكافية فى استخدام اللغة واستخدام عبارات واضحة المعنى وغير غامضة، وأن تتضمن العبارة فكرة واحدة، وعدم التحيز فى

صياغة العبارة، واشتملت درجات المقياس على خمس استجابات بديلة للاختيار من بينها من وجهة نظر المستقصى منهم وهى:

- متوافر جداً. (وتعطى خمس درجات)
- متوافر. (وتعطى أربع درجات)
- متوسط. (وتعطى ثلاث درجات)
- غير متوافر. (وتعطى درجتان)
- غير متوافر إطلاقاً. (ويعطى درجة واحدة)

ويرجع اختيار الباحث لذلك المقياس لكونه أكثر الأشكال استخداماً فى الأبحاث العلمية فى مجال البحوث الاجتماعية كما أنه يعطى المستقصى منه الفرصة فى التعبير عن آرائهم بدقة وموضوعية.

٣- مرحلة التقنيين:

وتتطوى تلك المرحلة على اختبار الصدق والثبات، وذلك على النحو التالى:

١/٢ صدق المقياس: وقد اعتمد الباحث فى ذلك على نوعين هما الصدق المنطقى والصدق اللغوى بالنسبة للصدق المنطقى فقد تم صياغة عناصر المقياس وأبعاده من واقع المفاهيم التى تم تناولها فى البحث وفى ضوء الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع. وبالنسبة للصدق اللغوى فقد تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين فى صورته الأولية، للتأكد من مدى وضوح ما ورد به، وكان من نتيجة ذلك قيام الباحث بتعديل بعض العبارات حتى أصبحت أكثر تحقيقاً لهدف البحث وفروضة.

٢/٢ ثبات المقياس: ويقصد بثبات المقياس إعطاء المقياس لنفس النتائج تقريباً عند تكراره على المستقصى منهم؛ ولذلك اعتمد الباحث على طريقة إعادة الاختبار للتأكد من ثبات المقياس.

هذا وقد قام الباحث بإعادة الاختبار على عدد (١٠) مفردات من مجتمع البحث، واستخراج معامل الارتباط بين كلا من الاختبارين باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

ويوضح الجدول رقم (١) معاملات الارتباط بين درجات الاختبار الأول والثانى لعناصر المقياس.

جدول رقم (١)

معاملات الارتباط بين درجات الاختبار الأول والثانى

لعناصر مقياس الدراسة

عناصر المقياس	معامل الارتباط	نوع ودرجة الارتباط
١- عناصر القيادة التحويلية.	٠,٨٢٨	طردى وقوى
٢- أبعاد التكيف التنظيمى	٠,٧٩٠	طردى وقوى

المصدر: إعداد الباحث فى ضوء التحليل الإحصائى للبيانات باستخدام برنامج SPSS.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث فى المديرين فى المستويات الإدارية المختلفة -إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية - بالشركة المصرية للاتصالات. وقد وقع اختيار الباحث على هذه الشركة لأنها تتسم بالاعتماد بشكل كبير على التقنيات الحديثة فى العمل، وعلى موارد بشرية ذات مهارات متخصصة قادرة على التعامل مع تلك التقنيات. وقد تم اختيار عينة من مجتمع البحث باستخدام قانون العينة، وذلك على النحو التالى:

$$ن = ق(ق - ١) \div \left[\frac{د^2}{٢(د . م)} + \frac{ق(ق - ١)}{ت} \right]$$

حيث أن:

ن = حجم العينة.

ق = نسبة عدد المفردات التى تتوافر فيه خصائص البحث (وهى ٥٠%) على

أساس أنه أكبر احتمال للحصول على أكبر حجم ممكن للعينة.

د = الخطأ المسموح به.

د.م = الدرجة المعيارية.

ت = حجم مجتمع البحث.

لقد تم تحديد عدد مفردات المعاينة باستخدام معادلة تحديد حجم العينة، ثم توزيعها وفقاً لنسبة كل مستوى إدارى إلى مجتمع البحث. ويوضح الجدول رقم (٢) مجتمع وعينة البحث.

الجدول رقم (٢)
مجتمع وعينة البحث

عينة البحث	مجتمع البحث	مفردات المعاينة
٤	٨	- الإدارة العليا
١٥	٣٠	- الإدارة الوسطى
٤٢	٨٥	- الإدارة الإشرافية
٦١	١٢٣	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث فى ضوء سجلات شئون العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ٢٠١١. ويوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (٣)
توزيع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة	العدد	مفردات المعاينة
١٣%	٨	- أقل من ١٠ سنوات.
٣٠%	١٨	- من ١٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة.
٥٧%	٣٥	- أكثر من ٢٠ سنة.
١٠٠%	٦١	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث فى ضوء سجلات شئون العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ٢٠١١

يتضح من الجدول رقم (٣) ارتفاع نسبة الأفراد الذين تقل سنوات الخبرة العملية لهم عن عشر سنوات، وهذا يفيد استمرار سياسة التعيين بالشركة، وحرصها على

تعيين الشباب باعتبارهم الأقر على استخدام التقنيات الحديثة. ويوضح الجدول رقم (٤) توزيع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (٤)

توزيع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة	العدد	مفردات المعاينة
١٠%	٦	- مؤهل فوق الجامعى.
٥٧%	٣٥	- مؤهل جامعى.
٣٣%	٢٠	- مؤهل فوق متوسط ومتوسط.
١٠٠%	٦١	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث فى ضوء سجلات شئون العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ٢٠١١

يتضح من الجدول رقم (٤) ارتفاع المستوى التعليمى للعاملين بالشركة، مما يساهم فى تحقيق أهداف البحث.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفى التحليلى وأسلوب الدراسة الميدانية، ويستمد بياناته ومعلوماته من كل من المصادر الثانوية والأولية، وذلك على النحو التالى:

المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى المراجع من الكتب والدوريات العربية والأجنبية فى مجال القيادة التحويلية، والتكيف التنظيمى.

المصادر الأولية: تم إعداد استمارة استقصاء فى ضوء الدراسات السابقة وتم تطويرها فى ضوء أهداف البحث وفروضه، وبالتالى تم اختبار صدقها وثباتها لقياس متغيرات البحث.

إطار البحث:

يتضمن إطار البحث تناول مجموعة العناصر المرتبطة بالقيادة التحويلية، والتي تتناول المفهوم، والأهمية، ووظائف القائد التحويلي، وعناصر القيادة التحويلية، وخصائصها، وأنماطها، بالإضافة إلى أبعاد القيادة التحويلية. وكذلك تناول مجموعة العناصر المرتبطة بالقدرة على التكيف التنظيمي متمثلة في مفهوم التكيف التنظيمي، ومراحلها، ونظرياته، وأساليبه، بالإضافة إلى أبعاد التكيف التنظيمي، سواء من الناحية النظرية أو الميدانية، للوصول إلى نموذج يوضح كيفية الاعتماد على القيادة التحويلية في تعزيز التكيف التنظيمي للمنظمة جهة البحث.

الدراسة النظرية

وتتضمن الدراسة النظرية تناول الجوانب المختلفة لكل من القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي.

أولاً: القيادة التحويلية:

مفهوم القيادة التحويلية

يمثل القادة الأفراد الذين يستطيعون التأثير على سلوك الآخرين لما لهم من قبول لدى العاملين بالمنظمة^(١). ومن ثم تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير والتحفيز، وجعل الآخرين يساهمون في نجاح وفعالية المنظمة^(٢). فالقيادة لها أهميتها البالغة في إحداث التغيير، ورسم الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون بين الأفراد والإدارات، وتحفيز وإلهام العاملين نحو الإبداع والابتكار. ونظراً لأهمية القيادة الفعالة في المنظمات الحديثة للتعامل مع المتغيرات المستجدة والمتسارعة في بيئة المنظمة، فقد ظهرت القيادة التحويلية والتي يقصد بها

(١) د. سعد بن مرزوق العتيبي، "مرجع سبق ذكره، ص ٦.

- Cetro, **Modern Management**, 9th Edition prentice Hall, USA, 2003, P.327

(٢) Mcshane L. & Von Glimow, **Organizational Behavior**, 3rd ed., McGraw-Hill, Irwin, USA. 2005, P.416.

تميز القائد بقدرات خاصة تمكنه من إحداث التغيير والابتكار لتحقيق النجاح التنظيمي، من خلال التأثير العميق على معتقدات العاملين حول ما ينبغي أن تكون عليه المنظمة^(١). ويخلق هذا النوع من القيادة إحساس العاملين بالمنظمة بالاحترام، وتشجيعهم على التعلم المستمر، واستخدام طرق جديدة للتعامل مع المشكلات^(٢).

هذا قد تعددت مفاهيم القيادة التحويلية، فقد عرفها العمرى^(٣) بأنها "القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية".

وعرف جرينبيرج & Barson^(٤) القائد التحويلي بأنه الذى يمتلك الكارزما ويقدم رؤية واضحة ورسالة قوية ويمتلك القدرة على نقل المنظمة ومنحها حياة جديدة.

أما بودى Boddy^(٥) فقد عرف القائد التحويلي بأنه يتميز بالقدرة على وضع رؤية واضحة وجذابة للمنظمة، وإعادة تقوية القيم فى هذه الرؤية، وتمكين العاملين للوصول إلى أفكار جديدة وإبداعية، وتقوية ضمائر العاملين من خلال استحضار القيم والأخلاقيات والمثل العليا لديهم.

(١) Robbins. P., **Organizational Behavior**, 6th ed., Prentice-Hall of India, New Delhi, 1995, PP.391-392.

(٢) Cetro, op. cit. p342.

(٣) مشهور بن ناصر العمرى، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، ١٤٢٤، ص ٩.

(٤) Greenberhg, J. & Barson, A., **Behavior in Organization**, 9th ed., Person-Hall, USA., 2008, 460.

(٥) Boddy, D., **Management**, 4th, ed., Prentice-Hall, UK., 2008, P.460.

ويعرف ماكشين وفون MCShane & Von⁽¹⁾ القيادة التحويلية بأنها منظور يشرح كيفية تغيير القادة للمنظمات من خلال التواصل، ووضع رؤية واضحة ومحددة للمنظمة، وتشجيع العاملين وتحفيزهم لتحقيق رؤية المنظمة. وقد عرف بيرنس Burns⁽²⁾ القيادة التحويلية بأنها نمط من القيادة يسعى من خلاله القائد إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين، ثم العمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف إحداث التغيير المستهدف. ومن ثم يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على إحداث التغيير لدى المرؤوسين في ضوء ما يتمتع به من شخصية كاريزمية، والقدرة على الإلهام، والتأثير الفكري، ومراعاة الاعتبارات الشخصية؛ وذلك لتحقيق التميز والتكيف التنظيمي.

أهمية القيادة التحويلية

تتمثل أهمية القيادة التحويلية في العناصر التالية⁽³⁾:

- تعد القيادة التحويلية نوعاً من القيادة التي تتضمن أساليب إدارية علي درجة عالية من الأهمية يعكس أثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- المساهمة في إعداد الطاقات الفردية والجماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المنظمات.
- المساهمة في توفير القيادة الرمزية مع التركيز علي وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.

(1) Mcshane & Von, Glimow, **op. cit.** P 428.

(2) Burns, J. A., **Leadership**, New York: Harper & Row, 2008, P.17.

(3) د. ياسر عبد الوهاب، "تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد ٧٣، السنة ٢٠٠٩، ٤٨، ص ص ٩٤-٩٥.

- المساهمة فى تنمية القيادات الثقافية التي يقصد بها قيام القادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمنظمة بتطوير وتنمية شخصية متميزة مع مرور الوقت.
- إن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمنظمات، يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.
- إن الإعداد المهني المستمر لقيادات المنظمات يتطلب تنفيذاً علي درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية.

وظائف القائد التحويلي

- يمكن تحديد وظائف القائد التحويلي على النحو التالي^(١):
- إدراك الحاجة للتغيير: حيث أن القائد التحويلي داعية تغيير؛ فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير.
 - تقديم الرؤية المستقبلية: يجب علي القائد التحويلي كتابة وصياغة رؤية ورسالة طموحة، والتي سيحقق من خلالها نقلة حضارية للجميع.
 - اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
 - 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 تماماً.

(١) سالم القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض: ٢٠٠١،

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

خصائص القيادة التحويلية

تتمثل خصائص القيادة التحويلية فيما يلي^(١):

- تكوين رؤية إستراتيجية: تعد الرؤية هي جوهر القيادة التحويلية؛ ويقصد بها وضع خطة إستراتيجية يحدد فيها أهداف المنظمة، والتي يتم حشد جهود العاملين بالمنظمة لتنفيذها.
- نقل وتوصيل الرؤية: وتعد هذه المرحلة بمثابة الإجراء الخاص بنقل معنى الرؤية للعاملين بالمنظمة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات.
- وضع الرؤية في إطار عملي: بمعنى الخروج من إطار الاجتماعات والأعمال اليومية المعتادة إلى أعمال مهمة تعكس الرؤية بالشكل الذي يزيد من ولاء المرؤوسين للقادة.
- بناء الولاء والالتزام بالرؤية الموضوعية: وذلك من خلال تحفيز المرؤوسين لتبنى الرؤية واعتبارها رؤيتهم الخاصة، ودمج المرؤوسين في العمليات والإجراءات المكونة للرؤية، ونشر الأحاديث والقصص والرموز التي تدعم بناء هذه الرؤية، وذلك بهدف منح المرؤوسين الطاقة اللازمة لتحقيق رؤية المنظمة.
- يتضح من خصائص القيادة التحويلية أنها قادرة على التأثير على سلوك المرؤوسين بالشكل الذي يزيد من درجة رضاهم وولائهم للمنظمة، ومن ثم انجاز

(١) د. منصور محمد العريقي، "النمط القيادي السائد (تحويلي/معلوماتي) في الجامعات الأهلية اليمنية: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٧٣، السنة ٤٨، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ٢٠٠٩، ص ٤٦-٤٧.
-Mcshane & Von Glinow, op. cit., PP. 428-432.

أعمالهم بشكل أفضل، بالإضافة إلى المشاركة في أعمال اجتماعية، واتخاذ قرارات إبداعية ومبتكرة^(١).

أنماط القيادة التحويلية

يوجد عدة أنماط للقيادة التحويلية، تتمثل فيما يلي^(٢):

- **القيادة الفكرية:** ويقصد بها تعامل القائد مع أفكار ومعارف متنوعة لتقديم أفكار ونظريات جديدة بهدف تغيير بيئة المنظمة. ويتطلب نجاح هذا النوع من القيادة وجود علاقة قوية بين أصحاب الأفكار المبتكرة، وأن تتوفر لديهم برامج قوية تسمح لهم تغيير القواعد الملزمة بمنظمتهم. وأن تتوفر لدى القائد القدرة على تحريك العاملين بالمنظمة لإحداث التغيير المطلوب.
- **قيادة إعادة التشكيل (القيادة الإصلاحية):** لنجاح هذا النوع من القيادة لا بد أن تكون القيادة قادرة على فهم وتفسير حاجات المرؤوسين، وإدراك الهدف العام للمنظمة، ولديه القدرة على تعديل النظم الموجودة وتحسينها.
- **القيادة الثورية:** يقصد بها قيام القائد بإحداث تحول شامل وتغييرات جوهرية في نظم العمل بالمنظمة، ويتم ذلك من خلال رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين، وأن تبذل القيادة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، والعمل على إشباع حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة.

عناصر القيادة التحويلية

تتمثل عناصر القيادة التحويلية في العناصر التالية^(٣):

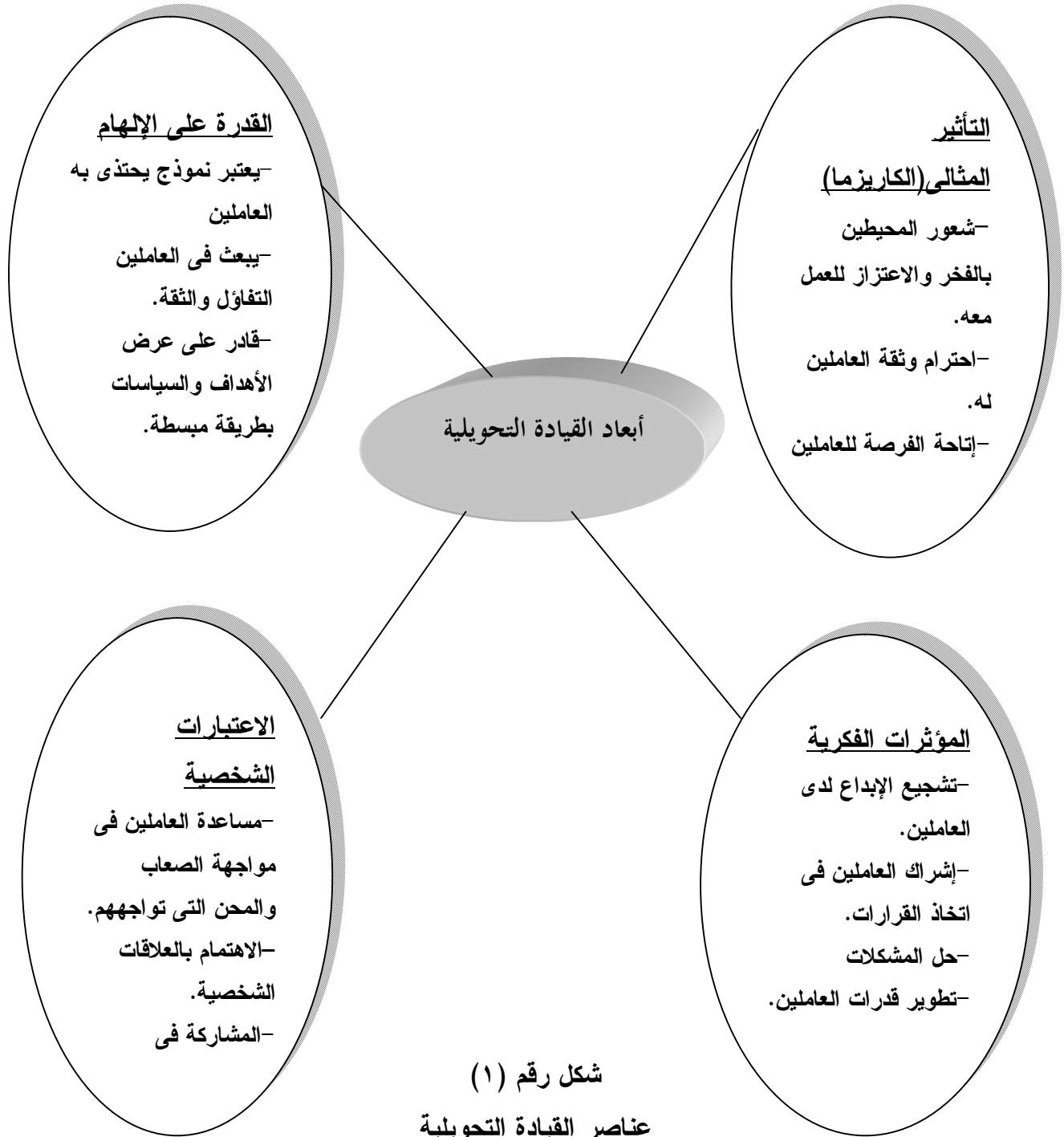
(١) Robbins, P., **op. cit.**, PP.391-392,1995.

(٢) Burns, B., **op. cit.**, PP.15-17.

- Molero, Fernando et. al., "Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative with Traditional Leadership Styles", **The Spanish Journal of Psychology**, vol., 10, No. 2 , 2007, PP.358-359.

(٣) د. ياسر عبد الوهاب، "مرجع سبق ذكره، ص ١٠٠-١٠٣.

- **التأثير المثالى (الشخصية الكاريزمية):** يشير إلى قدرة القائد على كسب ثقة واحترام المرؤوسين من خلال مجموعة من السلوكيات الفعالة التى تحقق التحسين المستمر فى المنظمة. وتتمثل هذه السلوكيات فى شعور المحيطين بالفخر والاعتزاز للعمل معه، واحترام وثقة العاملين له، وإتاحة الفرصة للعاملين لإدراك رؤية ورسالة المنظمة.
 - **القدرة على الإلهام:** يرتبط مفهوم الإلهام بعنصر التأثير المثالى؛ حيث أن القادة الذين لديهم دوافع إلهامية لا يشجعون مرؤوسيهم على إكمال المهمة فقط، بل أيضاً يريدون الوصول بمرؤوسيهم إلى معدلات أداء عالية. ومن ثم يشير الإلهام إلى أن يكون القائد نموذج يحتذى به العاملين، ويبعث فى العاملين التفاؤل والثقة، وقادر على عرض الأهداف والسياسات بطريقة مبسطة.
 - **المؤثرات الفكرية:** تعكس أسلوب القادة التحويليين فى تشجيع المرؤوسين على حل المشكلات بطريقة مبدعة، مع عدم استخدام القسوة فى حالة الفشل والتأكيد على المرؤوسين بأنه لا توجد مشكلة لا حل لها. وذلك من خلال تشجيع الإبداع لدى العاملين، وإشراك العاملين فى اتخاذ القرارات، وتطوير قدرات العاملين.
 - **الاعتبارات الشخصية:** تعتبر عناصر التأثير المثالى، والإلهام، والمؤثرات الفكرية أدوات تعزز تحقيق أهداف القائد التحويلى بغض النظر عن تطور أسلوب مرؤوسيه. أما الاعتبارات الفردية فتصف العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، ومدى إدراك القائد للاعتبارات الفردية بين المرؤوسين وقدرته على إدراك الاختلافات بين الأفراد ومنح كل مرؤوس الفرص المناسبة للتعلم والتطور، ومساعدة العاملين فى مواجهة الصعاب والمحن التى تواجههم، والاهتمام بالعلاقات الشخصية، والمشاركة فى المناسبات الاجتماعية.
- ويوضح الشكل رقم (١) عناصر القيادة التحويلية. وتوضح الجداول أرقام (٧،٦،٥) مدى توافر عناصر القيادة التحويلية ذلك بالنسبة للمستويات الإدارية، وسنوات الخبرة، والمؤهل التعليمى بالمنظمة جهة البحث.



شكل رقم (١)
عناصر القيادة التحولية

المصدر: إعداد الباحث فى ضوء الدراسات السابقة

ثانياً: التكيف التنظيمي:

مفهوم التكيف التنظيمي

يعد التكيف التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية التي تساهم في تحقيق التكيف للعاملين الجدد مع قيم ومعتقدات المنظمة، أو لتحقيق التكيف بين العاملين والتغيرات التي تجد على بيئة المنظمة. وقد تعددت تعاريف التكيف التنظيمي، وفيما يلي تناول لبعض منها:

عرف فلدمان Feldman⁽¹⁾ التكيف التنظيمي بأنه تلك العملية التي يستطيع الأفراد الجدد أن يكتسبوا من خلالها مجموعة من سلوكيات الدور الملائمة، وتطوير قدرات ومهارات العمل، بالإضافة إلى التوافق مع قيم ومعتقدات جماعة العمل.

وعرف شاتمان Chatman⁽²⁾ التكيف التنظيمي بأنه العملية التي من خلالها يفهم العضو الجديد قيم المنظمة وأنماط السلوك المتوقعة بها والمهارات والمعارف الاجتماعية اللازمة لأداء دوره والمشاركة في المنظمة.

ويؤكد موريسون Morrison⁽³⁾ أن التكيف التنظيمي عملية تعلم السلوك والاتجاهات الضرورية لأداء الدور الوظيفي المطلوب من الفرد داخل المنظمة.

ويرى كاو Chao⁽⁴⁾ أن التكيف التنظيمي عبارة عن عملية معقدة يتم من خلالها توافق الفرد من حيث قيمه وقدراته وسلوكه المتوقع ومعرفته الاجتماعية مع الدور التنظيمي واشتراكه كعضو في المنظمة، ولذلك يعتبر التكيف التنظيمي عملية أساسية

(1) Feldman, D. C., "The Multiple Socialization of Organizational Members", **Academy of Management Review**, Vol. 6, No. 2, 1981, PP309-319.

(2) Chatman, J., "Matching People and Organizations: selection and Socialization in Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly**, Vol.36, 1991, PP. 459-484.

(3) Morrison, E. W., "Newcomers relationship: The role of social networks during socialization", **Academy of Management Journal**, Vol. 45, 2002, PP.1149-1160.

(4) Chao, G. T., et. al., "Organizational Socialization: Its Contents and Consequences", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, No. 5, 1994, PP.730-742.

يستطيع من خلالها الفرد التكيف مع الأعمال الجديدة المطلوبة منه وكذلك الأعمال التنظيمية المتوقع أن يؤديها.

وقد عرف أكثم^(١) التكيف التنظيمي بأنه أسلوب للتنبؤ أو التوقع لما يصادف المنظمة من تغيير بيئي غير منظور، ومعالجته للحد من الخسارة الناجمة عن عدم التكيف والتي قد تظهر في شكل مشكلات تتعلق بوظائف المنظمة الرئيسية من إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية.

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن التكيف التنظيمي عبارة عن العملية التي يصل من خلالها الفرد إلى الإدراك الكامل للقيم، والقدرات، والسلوك المتوقع، والمعرفة الضرورية للقيام بالدور التنظيمي المنوط به داخل المنظمة، وذلك من خلال التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة وسياسات المنظمة وتاريخها، ونظام الحوافز بها، وطرق أداء العمل، والأفراد العاملين بالمنظمة.

مراحل التكيف التنظيمي

يمر التكيف التنظيمي بثلاثة مراحل أساسية، وذلك على النحو التالي^(٢):

▪ **مرحلة ما قبل التحاق الفرد بالمنظمة:** في هذه المرحلة يبدأ الفرد في الحصول على التعلم والخبرة التي تؤهله للالتحاق بالمنظمة. وتركز هذه المرحلة علي التوقعات والمعتقدات حول ما ستكون عليه الحياة التنظيمية، و/أو المعلومات

(١) د. أكثم عبد المجيد الصرايرة، "مصادر قوة المديرين ودورها في تعزيز التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد ٧٣، السنة ٤٨، ٢٠٠٩، ص ٥٦٨.

(٢) Allen, D. G., "Do Organizational Socialization Tactics influence Newcomer Embedded ness ND Turnover?", **Journal of Management**, Vol. 32, April, 2006, pp.237-240.

- Barge, K. J. & Schlueter, W. D., "Memorable messages and newcomer socialization, **Weston Journal of communication**, Vol.68, No.3, 2004, PP.133-250.

- Prat, G.M., et. al. **Making sense of work: the Role of Identity Menus in Socialization**, Working Paper, no publisher, 2001.pp.11-15.

السابقة حول الوظيفة والتي تنشرها المنظمة للعاملين الجدد، أو التي يحصل عليها الأفراد من مصادر أخرى.

- **مرحلة ما بعد التحاق الفرد مباشرة بالمنظمة:** تتعامل هذه المرحلة مع فترة إعداد وتغيير الفرد الجديد.
- **مرحلة التحول والاستقرار:** في هذه المرحلة يكون الفرد الجديد ملماً بقيم وأهداف ومعتقدات المنظمة، ولديه القدرة علي التوافق مع المشكلات والتغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة.

أساليب التكيف التنظيمي

تعتمد المنظمات على أساليب التكيف التنظيمي لمساعدة العاملين الجدد على التكيف مع المنظمة، والعاملين الحاليين للتكيف مع التغيرات التي قد تجد على بيئة العمل بالمنظمة، وفيما يلي توضيح لتلك الأساليب⁽¹⁾:

- **التكيف المؤسسي مقابل الفردي:** وفقاً لهذا الأسلوب يتم جمع العاملين الجدد معاً، ووضعهم تحت تأثير نفس الأحداث والخبرات والتجارب وليس التعامل مع كل فرد على حدة، بحيث يتعرض الجميع لنفس التجارب.
- **التكيف الرسمي مقابل غير الرسمي:** يتم التعامل مع العامل الجديد وفقاً للأسلوب الرسمي كعضو مختلف عن بقية الأعضاء القدامى، ويكون له برنامج خاص حتى ينتهي من جميع مراحل التكيف. بينما لا يفرق الأسلوب غير الرسمي بين العضو الجديد والقديم، حيث يترك العضو الجديد ليعمل مع زملائه ويكتسب منهم الخبرات.

(1) Milliken, Frances J., "Understanding Organizational Adaption to Change: The case of Work-Family Issues", **Human Resources Planning**, Vol.13.No.2, 2003, PP.91-94.

- **الأسلوب المخطط مقابل العشوائى:** يمر العضو الجديد وفقاً للأسلوب المخطط بخطوات متتابعة ليمر بجميع مراحل التكيف. بينما لا توجد خطوات متتابعة فى الأسلوب العشوائى يجب أن يمر بها الفرد الجديد.
- **الأسلوب الثابت مقابل الأسلوب المتغير:** يقصد به وجود جدول زمنى محدد وثابت لعملية التكيف أو العكس.
- **الأسلوب المتصل مقابل غير المتصل:** وفقاً للأسلوب المتصل يقوم شخص مدرب وله خبرة بإعداد الأفراد فى عملية التكيف، والعكس فى الأسلوب غير المتصل.
- **الأسلوب الشخصى مقابل الأسلوب غير الشخصى:** وفقاً للأسلوب الشخصى يتم دعم وتقوية العوامل الشخصية للفرد أثناء عملية التكيف. والعكس فى الأسلوب غير الشخصى.

نظريات التكيف التنظيمى

- هناك عدد من النظريات المفسرة للتكيف التنظيمى، وذلك على النحو التالى^(١):
- **النظرية البيولوجية:** ترى هذه النظرية أن الفرد المتكيف مع البيئة المحيطة يستطيع الاستمرار والبقاء، والعكس صحيح.
 - **النظرية الاجتماعية:** ترى هذه النظرية أن التكيف يتمثل فى مظاهر السلوك الخارجى للفرد أو الجماعة التى يعمل بها. وأن الفرد عادة يلجأ إلى جماعة من الأفراد المحيطين ليتوافق معهم.
 - **نظرية التحليل النفسى:** تؤكد هذه النظرية على قدرة الفرد على إشباع احتياجاته بشكل لا إرادي.

(١) د. أكرم عبد المجيد الصرايرة، مرجع سابق، ص ص ٥٧٠-٥٧١.

- **النظرية التفاعلية:** ترى أن عملية القيادة الإدارية عبارة عن تفاعل اجتماعي بين القادة والمرؤوسين، وتقوم على محاور ثلاثة تتمثل في سمات القائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص جماعة المرؤوسين.
- **نظرية التوازن:** ترى أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال العاملين فيها باستخدام كل من القوة والمغريات المقدمة لهم بالشكل الذي يحقق التكيف التنظيمي ومن ثم الولاء للمنظمة.
- **نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة:** تعمل هذه النظرية على تحقيق التكيف بين العوامل الذاتية والعوامل التنظيمية.

أبعاد التكيف التنظيمي

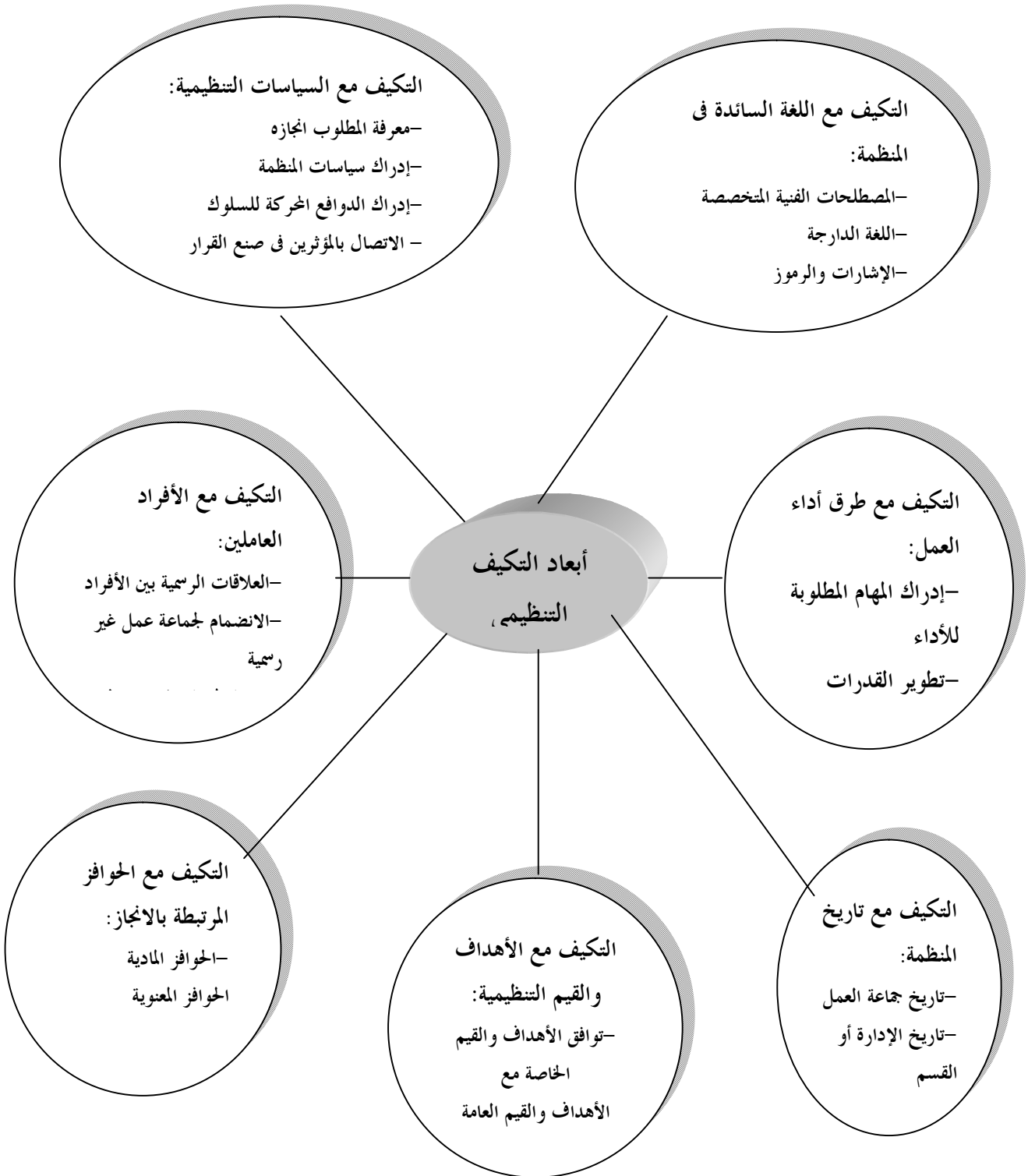
- تتمثل أبعاد التكيف التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية، وذلك على النحو التالي⁽¹⁾:
- **التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة:** ويتمثل ذلك في إدراك الفرد للغة السائدة بالمنظمة التي يعمل بها، والمرتبطة بمهنة الفرد. ومن ثم يقصد بهذا البعد معرفة الفرد للرموز والإشارات المميزة لطبيعة وظيفته والمنظمة التي يعمل بها، والتي تترجم في شكل لغة دارجة أو متخصصة.
- **التكيف مع السياسات التنظيمية:** يتمثل في المعارف التي يكتسبها الفرد في بيئة العمل الرسمية وغير الرسمية، وتساهم المعارف في توافق الفرد مع الأعمال المختلفة داخل المنظمة، كما تعزز قدرته على إدارة التغيير والصراع في المنظمة.

⁽¹⁾ Chao, G.T., et. al, **op. cit**, pp.730-735.

- Costello, B. A., "The relationship between socialization content and perceived organizational support", thesis submitted to the Graduate Faculty of North Carolina state university, **Degree of Master of Science**, North Carolina, USA., 2003, PP.30-34.

-Dulac, T., et. al, "The Role of Socialization Tactics and Information Seeking in Newcomers Psychological contracts", **ape presented at AOM meeting in Atlanta**, USA.:2006, PP. 1-24.

- **التكيف مع طرق أداء العمل:** ويتمثل هذا البعد فى ضرورة إلمام الفرد بالمعارف والمهارات التى يحتاج إليها لأداء الوظيفة بكفاءة. ومن ثم تظهر أهمية عملية التدريب سواء داخل أو خارج المنظمة، وكذلك أهمية التعلم الذاتى، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات الرؤساء والزملاء، واستخدام الملاحظة فى التعلم لتحقيق التميز فى الأداء.
- **التكيف مع الأفراد العاملين:** يشير هذا البعد إلى كيفية تكوين علاقات طيبة وناجحة مع العاملين بالمنظمة؛ لضمان قبول الآخرين للفرد الجديد كمدخل لنجاحه بالمنظمة. وتتكون تلك العلاقات من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد داخل جماعات العمل، وكذلك توافق رغبات واهتمامات الأفراد داخل المنظمة بما ينعكس على تطوير علاقات العمل وتفعيل روح العمل الجماعى داخل المنظمة.
- **التكيف مع تاريخ المنظمة:** يتمثل هذا البعد فى إدراك الأفراد لتاريخ المنظمة التى يعملون بها (يقصد بتاريخ المنظمة المعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف والسياسات السائدة بالمنظمة)، وكذلك إدراكهم لطبيعة الأفراد والجماعات الموجودة بالمنظمة بما يساهم فى إكسابهم أنواع السلوك المناسبة للتعامل مع الآخرين ومن ثم تحقيق التكيف التنظيمى.
- **التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية:** يتمثل هذا البعد فى ضرورة إدراك أهداف وقيم المنظمة الرسمية وغير الرسمية والتى تساهم فى تحقيق التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية من خلال وجود شبكة اتصالات متنوعة داخل المنظمة تضمن المحافظة على وحدة المنظمة.
- **التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز:** يتمثل هذا البعد فى ضرورة تقدير جهودات الفرد ومنحه الحوافز المادية والمعنوية التى تتناسب مع ما يقوم به من أعمال ومساهمته فى حل المشكلات التى تواجهه بالعمل وتقديم حلول إبداعية. ويوضح الشكل رقم (٢) أبعاد التكيف التنظيمى.



شكل رقم (٢) أبعاد التكيف التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

الدراسة الميدانية:

تناولت الدراسة الميدانية عدة عناصر، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة لمتغيرات الدراسة، ويتضمن ما يلي:

- مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة جهة البحث.
- مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة لسنوات الخبرة بالمنظمة جهة البحث.
- مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة للمؤهل العلمي بالمنظمة جهة البحث.

ثانياً: مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة لمتغيرات الدراسة، ويتضمن ذلك:

- مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمة جهة البحث.
 - مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة للمؤهل العلمي بالمنظمة جهة البحث.
- ثالثاً: طبيعة العلاقة بين عناصر القيادة التحويلية وأبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة لمتغيرات الدراسة، ويتضمن ذلك:

- طبيعة العلاقة بين عناصر القيادة التحويلية وأبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمة جهة البحث.
- طبيعة العلاقة بين عناصر القيادة التحويلية وأبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة لسنوات الخبرة بالمنظمة جهة البحث.
- طبيعة العلاقة بين عناصر القيادة التحويلية وأبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة للمؤهل العلمي بالمنظمة جهة البحث.

أولاً: مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة لمتغيرات الدراسة
يوضح الجدول رقم (٥) مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة للمستويات
الإدارية بالمنظمة جهة البحث.

الجدول رقم (٥)

مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمة جهة البحث

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	الإدارة الإشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.٠٥٠	٣,٠٧	٣,٨٩	.٨٣١	٣,٤٨	.٥٩١	٣,٧	.١١٥	٤,٥	التأثير المثالي
.٠١٦	٤,٤٢	٣,٥١	.٦٣٤	٣,١٧	.١٩٥	٣,٤٣	.٢٨٨	٣,٩٥	القدرة على الإلهام
.٠١٣	٤,٧٢	٣,٣٨	.٦٧٠	٣	١,١٧٤	٢,٩	.٢٨٨	٤,٢٥	المؤثرات الفكرية
.٠٠٠	٩,٥٣	٣,٦١٦	.٧١٨	٢,٩٧	.٧٨٥	٣,٧٣	.١٧٣	٤,١٥	الاعتبارات الشخصية
		٣,٦٠٢		٣,١٥		٣,٤٤		٤,٢١	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث: في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء باستخدام
برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٥) توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة للمستويات
الإدارية بالمنظمة جهة البحث بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من التأثير المثالي، والقدرة
على الإلهام، والمؤثرات الفكرية، والاعتبارات الشخصية، بنسب ٣,٨٩، ٣,٥١،
٣,٣٨، ٣,٦١٦، على الترتيب، ويؤكد الانحراف المعياري انخفاض درجة التباين بين
استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لمدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالمنظمة
جهة البحث. كذلك يتضح من الجدول وجود تباين بالنسبة لمدى توافر عناصر القيادة

التحويلية في ضوء المستويات الإدارية المختلفة. حيث تتوافر تلك العناصر بدرجة أكبر في مستوى الإدارة العليا مقارنة بمستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة الدنيا، ويفسر الباحث ذلك بأن أفراد مستوى الإدارة العليا يحرصون على جعل العاملين يشعرون بالفخر والاعتزاز للعمل بالمنظمة، وحرصهم على أن يكونوا نموذج يحتذى به العاملون، بالإضافة إلى الحرص على حل مشكلات العاملين. ويوضح الجدول رقم (٦) مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة لسنوات الخبرة بالمنظمة جهة البحث.

الجدول رقم (٦)

مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة لسنوات الخبرة بالمنظمة جهة البحث

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	أكبر من ٢٠ سنة		من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة		أقل من ١٠ سنوات		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.٤١٨	.٨٨٦	٣,٦٣٧	.٧٠٧	٣,٤٤	١,١٦	٣,٦	.٦٣٨	٣,٨٧	التأثير المثالي
.٣٨٣	.٩٧٥	٣,٤٢	.٥٠٧	٣,٥٦	.٩٦٨	٣,٣	.١٨٥	٣,٤	القدرة على الإلهام
.٠٠٥	٥,٩٠	٣,٣٣٧	.٣٥٣	٣,٦٨	١,٢١	٣,٦٦	.٨٣٩	٢,٦٧	المؤثرات الفكرية
.٦٤٧	.٤٣٨	٣,٥٦٣	.٧٤١	٣,٦٢	١,١١	٣,٥	.٦٦٤	٣,٥٧	الاعتبارات الشخصية
		٣,٤٨٩		٥,٥٧٥		٣,٥١٥		٣,٣٧٨	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث: في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء باستخدام

برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٦) توافر عناصر القيادة التحويلية بالمنظمة جهة البحث بالنسبة لسنوات الخبرة بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من التأثير المثالي، والقدرة على الإلهام، والمؤثرات الفكرية، والاعتبارات الشخصية، بنسب ٣,٦٣٧، ٣,٤٢، ٣,٣٣٧، ٣,٥٦٣. على الترتيب، ويؤكد الانحراف المعياري انخفاض درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لإدراك عناصر القيادة التحويلية بالمنظمة جهة البحث. كذلك يوضح الجدول رقم (٦) عدم وجود تباين في مدى توافر عناصر

القيادة التحويلية بالنسبة لسنوات الخبرة بالمنظمة جهة البحث باستثناء المؤثرات الفكرية، حيث تزداد درجة توافرها بزيادة سنوات الخبرة؛ ويشير ذلك إلى توافر القدرة على حل المشكلات بطرق متعددة، والقدرة على تطوير مهارات وقدرات العاملين. ويوضح الجدول رقم (٧) مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة للمؤهل العلمي بالمنظمة جهة البحث.

الجدول رقم (٧)

مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة للمؤهل العلمي بالمنظمة جهة البحث

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	فوق متوسط ومتوسط		الجامعي		فوق الجامعي		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.٠٠٠	٣١,٧	٣,٥٦٧	.٩٢٣	٢,٩	.٢٦٩	٤,٢٤	.٤٥٨	٣,٥٦	التأثير المثالي
.٠٠٩	٥,٠٦	٣,٥٣	.٩٣٠	٣,٣	.٤٣٣	٣,٧٦	.٣٦١	٣,٥٣	القدرة على الإلهام
.٠٨٢	٢,٦١	٣,٢٧	.٩٤٩	٣,٥٢	.٧٢٧	٣,٥٦	.٨٩٢	٢,٧٣	المؤثرات الفكرية
.٠١٦	٤,٤١	٣,٥١٣	.٩١٤	٣,٢	.٥٤٢	٣,٧٨	.٦٧١	٣,٥٦	الاعتبارات الشخصية
		٣,٤٧		٣,٣٤٥		٣,٨٣٥		٣,٢٣	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث: في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٧) توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة للمؤهل العلمي بالمنظمة جهة البحث بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من التأثير المثالي، والقدرة على الإلهام، والمؤثرات الفكرية، والاعتبارات الشخصية، بنسب ٣,٥٦٧، ٣,٥٣، ٣,٢٧، ٣,٥١٣ على الترتيب، ويؤكد الانحراف المعياري انخفاض درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لإدراك عناصر القيادة التحويلية بالمنظمة جهة البحث. كذلك يوضح الجدول رقم (٧) وجود تباين في مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بالنسبة للمؤهل العلمي بالمنظمة جهة البحث. حيث تبين للباحث أن المؤهل الجامعي يحظى بأكبر

متوسط توافر لعناصر القيادة التحويلية، ويفسر الباحث ذلك بحرص تلك الفئة على الحصول على ثقة واحترام العاملين معهم واعتبارهم نموذج يحتذى به العاملون.

ثانياً: مدى توافر عناصر التكيف التنظيمي بالنسبة لمتغيرات الدراسة

توضح الجداول أرقام (٨، ٩، ١٠) مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي وذلك بالنسبة للمستويات الإدارية، وسنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي بالمنظمة جهة البحث على الترتيب.

الجدول رقم (٨)

مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمة جهة البحث

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	الإدارة الإشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.٣٢	١,١٣٧	٤,٣٣	.٤٠٦	٤,١٨	١	٤,١٦	.١٧٣	٤,٦٥	التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة
.٠١٦	٤,٤١	٣,٩٣	.٤٣٢	٣,٩٥	.٩٩	٣,٥	.١٧٣	٤,٣٥	التكيف مع تاريخ المنظمة
.٠١٢	٤,٧٤٦	٤,٥١	.٣٦٢	٤,٣٤	.٣٥١	٤,٦	.٤٦١	٤,٦٠	التكيف مع السياسات التنظيمية
.٧٩	.٢٣٧	٤,٣١	.٣٩٧	٤,٢٥	.٥١٦	٤,٣٣	.١٧٣	٤,٣٥	التكيف مع طرق أداء العمل
.٠٩٤	٢,٤٦	٤,٣٣	.٤٧٢	٤,١١	.٦٨٨	٤,٤٣	.٢٨٨	٤,٤٥	التكيف مع الأفراد العاملين
.٠٠٠	١٥,٥٦	٣,٩٣٦	.٣٢٢	٣,٨٨	.١٢٩	٣,٥٣	.٤٦١	٤,٤	التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية
.٠١١	٤,٩٢	٣,١١٧	.٦٥٢	٣	.٩٧٤	٢,٦	.٢٨٨	٣,٧٥	التكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز
		٤,٣٦٤		٤,٣٦٤		٣,٨٧٩		٣,٩٥٩	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث: في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء باستخدام

برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٨) توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمة جهة البحث بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من التكيف مع تاريخ المنظمة، والتكيف مع السياسات التنظيمية، والتكيف مع طرق أداء العمل، والتكيف مع الأفراد العاملين، والتكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز، والتكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية، بنسب ٣,٩٣,٤,٣٣,٤,٥١,٤,٣١,٤,٣٣,٤,٣٣,٣,٩٣,٤,٣٣ على الترتيب، ويؤكد الانحراف المعياري انخفاض درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لإدراك أبعاد التكيف التنظيمي بالمنظمة جهة البحث.

كذلك يتضح من الجدول عدم وجود تباين بالنسبة لمدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي في ضوء المستويات الإدارية المختلفة وذلك بالنسبة لمعظم أبعاد التكيف التنظيمي والتي تزيد المعنوية فيها عن ٠.٠٥، ويعكس ذلك حرص المستويات الإدارية المختلفة على التكيف مع اللغة والقيم السائدة بالمنظمة، والسياسات التنظيمية، وطرق أداء العمل، وتاريخ المنظمة. ويوضح الجدول رقم (٩) مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة لسنوات الخبرة بالمنظمة جهة البحث.

الجدول رقم (٩)

مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة لسنوات الخبرة بالمنظمة جهة البحث

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	أكبر من ٢٠ سنة		من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة		أقل من ١٠ سنوات		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.٣٤٨	١,٠٧	٤,٢٧٧	.٤٦٠	٤,٢٦	.٤٢٢	٤,٥	.٨٥٣	٤,٠٧	التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة
.٠٥٧	٣,٠١٥	٣,٩٢٣	.٣٩٨	٣,٩٤	.٤٨٧	٤,١٦	.٩٤٨	٣,٦٧	التكيف مع تاريخ المنظمة
.٢٥٧	١,٣٩٣	٤,٤٥٧	.٣٣٥	٤,٤٢	.٥١٦	٤,٣٣	.٣٢٤	٤,٦٢	التكيف مع السياسات التنظيمية
.٤٠٩	.٩٠٨	٣,٩٤٧	.٢٨٤	٣,٣٦	.٦٣٤	٤,٢٣	.٣٠٧	٤,٢٥	التكيف مع طرق أداء العمل
.٠٦٧	٢,٨٣٩	٤,٢٦٣	.٤٢٣	٤,٠٦	.٤٦٥	٤,٢٣	.٦٢٧	٤,٥	التكيف مع الأفراد العاملين
.٠٠١	٧,٩٣٥	٣,٨٥	.١٨١	٤	.٣٤١	٣,٦٣	.٥٩٢	٣,٩٢	التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية
.٠٠٦	٥,٦١٧	٣,٠٧٣	.٦٦٦	٣	.٤٤٧	٣,٦	.٩٧٠	٢,٦٢	التكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز
		٣,٩٧		٤,٠٩٧		٣,٨٦٢		٣,٩٥	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث: في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء باستخدام

برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٩) توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة لسنوات الخبرة بالمنظمة جهة البحث بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من التكيف مع تاريخ المنظمة، والتكيف مع السياسات التنظيمية، والتكيف مع طرق أداء العمل، والتكيف مع الأفراد العاملين، والتكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز، والتكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية، بنسب ٤,٢٧٧، ٣,٩٢٣، ٤,٤٥٧، ٣,٩٤٧، ٤,٢٦٣، ٣,٨٥، ٣,٠٧٣، على الترتيب، ويؤكد الانحراف المعياري انخفاض درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لإدراك أبعاد التكيف التنظيمي بالمنظمة جهة البحث. ويؤكد الجدول عدم وجود تباين بين مدى توافر معظم أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة لسنوات الخبرة. وهذا يؤكد ما سبق ذكره من قدرة العاملين على إدراك الأبعاد المختلفة للتكيف التنظيمي. ويوضح الجدول رقم (١٠) مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة للمؤهل العلمي بالمنظمة جهة البحث.

الجدول رقم (١٠)

مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة للمؤهل العلمي بالمنظمة جهة البحث

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	فوق متوسط ومتوسط		الجامعي		فوق الجامعي		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.٠٣١	٣,٦٨	٤,٢٢٧	.٥٧٧	٤,٣٧	.٣٩٥	٤,٤٢	.٨٥٩	٣,٨٣	التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة
.٠٠٠	٩,٦٨	٣,٩٢٣	.٤٤٣	٣,٨٧	.٣٩٣	٤,٢٤	.٩٤٦	٣,٤	التكيف مع تاريخ المنظمة
.٥٥٣	.٥٩٨	٤,٤٥٧	.٥٤١	٤,٥٢	.٢٧٩	٤,٥	.٣٧٢	٤,٣٣	التكيف مع السياسات التنظيمية
.٠٠٥	٥,٧٣٥	٣,٩٤٧	.٥٨٢	٤,٣٧	.١٢١	٤,٤٤	.٢٠٦	٣,٩٣	التكيف مع طرق أداء العمل
.٠٠١	٨,٥٩٦	٤,٢٦٣	.٥٢٩	٤	.٣٣٩	٤,٥	.٦٨٣	٤,١٦	التكيف مع الأفراد العاملين
.٠٠٠	١٩,٢	٣,٨٥	.٣٨٠	٣,٧٢	.٣١٤	٤,٢	.١٨٦	٣,٥٦	التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية
.٠٠٧	٥,٣٨	٣,٠٧٣	.٧٧٦	٢,٩٥	.٣٨٢	٣,٣	١,٠٣	٢,٦	التكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز
		٣,٩٧		٤,٠٩٧		٣,٨١٢		٣,٩٥	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث: في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء باستخدام

برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (١٠) توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة للمؤهل العلمي بالمنظمة جهة البحث بدرجة كبيرة بالنسبة لكل من التكيف مع تاريخ المنظمة، والتكيف مع السياسات التنظيمية، والتكيف مع طرق أداء العمل، والتكيف مع الأفراد العاملين، والتكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز، والتكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية، بنسب ٣,٠٧٣,٣,٨٥,٤,٢٦٣,٣,٩٤٧,٤,٤٥٧,٣,٩٢٣,٤,٢٢٧، على الترتيب، ويؤكد الانحراف المعياري انخفاض درجة التباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لإدراك أبعاد التكيف التنظيمي بالمنظمة جهة البحث وفروعها بمحافظة الشرقية. كذلك يتضح من الجدول وجود تباين في مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة للمؤهل العلمي، حيث تتوافر تلك الأبعاد بدرجة أكبر مستويات التعليم الجامعي والتعليم فوق المتوسط والمتوسط، وهذا يؤكد حرص تلك الفئات على تحقيق التكيف التنظيمي.

أما بالنسبة لطبيعة العلاقة بين عناصر القيادة التحويلية وأبعاد التكيف التنظيمي، فقد تم تناولها بالنسبة لمتغيرات الدراسة في الجداول أرقام (١١،١٢،١٣)، حيث يوضح الجدول رقم (١١) طبيعة العلاقة بينهما في ضوء المستويات الإدارية المختلفة، ويوضح الجدول رقم (١٢) طبيعة العلاقة بينهما في ضوء سنوات الخبرة، ويوضح الجدول رقم (١٣) طبيعة العلاقة بينهما في ضوء المؤهل العلمي. ثالثاً: طبيعة العلاقة بين عناصر القيادة التحويلية وأبعاد التكيف التنظيمي بالنسبة لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (١١)

طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي

في ضوء المستويات الإدارية المختلفة

معنوية معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	دلالة معامل الانحدار Sig.	معامل الانحدار	المستويات الإدارية
.٠٤٠	.٩٦	.٩٢	.٠٤٠	.٨٦٤	الإدارة العليا
.٠٣٠	.٩٧	.٩٤	.٠٣٠	١,٣٢	الإدارة الوسطى
.٠٣٤	.٩٦	.٩٣	.٠٣٤	١,٩٤	الإدارة الإشرافية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (١١) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي بالنسبة للمستويات الإدارية الثلاثة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٩٦، ٠.٩٧، ٠.٩٦. على الترتيب. وهذا يؤكد قوة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي، ومن ثم فإن عناصر القيادة التحويلية دالة في أبعاد التكيف التنظيمي. وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط وجد أن الانحدار دال إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة دلالة الاختبار ٠.٠٣٤، ٠.٣٠، ٠.٠٤ على الترتيب، وهذا يؤكد قوة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي. وقد بلغت نسبة التفسيرات التي استطاع المتغير المستقل تفسيرها من التغيرات في المتغير التابع ٩٢%، ٩٤%، ٩٣% على التوالي. ويوضح الجدول رقم (١٢) طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي في ضوء سنوات الخبرة.

الجدول رقم (١٢)

طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي في ضوء سنوات الخبرة

معنوية معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	دلالة معامل الانحدار Sig.	معامل الانحدار	سنوات الخبرة
٠.١١	٠.٩٨١	٠.٩٧٠	٠.١١	١,٢٦	أقل من ١٠ سنوات
٠.١٨	٠.٩٨٠	٠.٩٦٠	٠.١٨	١,١٩	١٠ لأقل من ٢٠ سنة
٠.١٨	٠.٩٨٢	٠.٩٦٥	٠.١٨	١,٠٤٣	أكثر من ٢٠ سنة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (١٢) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي بالنسبة لسنوات الخبرة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٩٨١، ٠.٩٨٠، ٠.٩٨٢. على الترتيب. وهذا يؤكد قوة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي، ومن ثم فإن عناصر القيادة التحويلية دالة في أبعاد

التكيف التنظيمي. وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط وجد أن الانحدار دال إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة دلالة الاختبار $.018, .018, .011$ على الترتيب، وهذا يؤكد قوة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي. وقد بلغت نسبة التفسيرات التي استطاع المتغير المستقل تفسيرها من التغيرات في المتغير التابع $97\%, 96.5\%, 96\%$ على التوالي. ويوضح الجدول رقم (13) طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي في ضوء المؤهل العلمي.

الجدول رقم (13)

طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي

في ضوء المؤهل العلمي

المؤهلات العلمية	معامل الانحدار	دلالة معامل الانحدار Sig.	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط	معنوية معامل الارتباط
مؤهل فوق الجامعي	1,99	.016	.968	.984	.016
مؤهل جامعي	.635	.012	.977	.988	.012
فوق متوسط ومتوسط	1,502	.006	.987	.994	.006

المصدر: إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (13) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي بالنسبة للمؤهل العلمي. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $.984, .988, .994$ على الترتيب. وهذا يؤكد قوة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي، ومن ثم فإن عناصر القيادة التحويلية دالة أبعاد التكيف التنظيمي. وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط وجد أن الانحدار دال إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة دلالة الاختبار $.016, .012, .006$ على الترتيب، وهذا يؤكد قوة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي، وقد بلغت نسبة التفسيرات التي استطاع المتغير المستقل تفسيرها من التغيرات في المتغير التابع $96.8\%, 97.7\%, 98.7\%$ على التوالي.

نتائج وتوصيات البحث

أولاً: نتائج البحث

قسم الباحث نتائج الدراسة إلى نتائج عامة، ونتائج خاصة باختبار الفروض وذلك على النحو التالي:

أولاً: النتائج العامة:

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي من خلال الوقوف على مدى توافر عناصر القيادة التحويلية وأبعاد التكيف التنظيمي، وطبيعة علاقة الارتباط بينهما، وقد تبين ما يلي:

- توافر عناصر القيادة التحويلية بالشركة المصرية للاتصالات، والمتمثلة في التأثير المثالي، والقدرة على الإلهام، والمؤثرات الفكرية، والاعتبارات الشخصية بدرجة كبيرة بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وذلك كما ورد بالجدول أرقام (٥، ٦، ٧). وهذا يؤكد على اهتمام المنظمة بتنمية المهارات القيادية المتعلقة بالتأثير المثالي، والقدرة على الإلهام، والتأثير الفكرى، ومراعاة الاعتبارات الفردية لدى المديرين العاملين بالمنظمة.
- توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات، والمتمثلة في التكيف مع تاريخ المنظمة، والتكيف مع السياسات التنظيمية، والتكيف مع طرق أداء العمل، والتكيف مع الأفراد العاملين، والتكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز، والتكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية، وذلك كما ورد بالجدول أرقام (٨، ٩، ١٠). مما يعكس اهتمام المديرين والقيادات الإدارية بالتغيرات المتلاحقة على بيئة المنظمة لتحقيق التكيف التنظيمي المرتبط بالتكيف مع لغة المنظمة، والسياسات التنظيمية، وطرق أداء العمل، وأهداف وقيم المنظمة، وتاريخها، وكذلك التكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز.

- وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين - ذات دلالة إحصائية - عناصر القيادة التحويلية، وأبعاد التكيف التنظيمي، وذلك بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ويظهر ذلك بالجدول أرقام (١١، ١٢، ١٣).

نتائج اختبار الفروض

الفرض الأول: "اختلاف مستوى توافر عناصر القيادة التحويلية بالمنظمة جهة البحث باختلاف متغيرات البحث". قبول الفرض جزئياً، حيث أثبت البحث وجود تباين بالنسبة للمستويات الإدارية، وعدم وجود تباين بالنسبة لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي فيما يتعلق بمدى توافر عناصر القيادة التحويلية.

الفرض الثاني: " اختلاف مستوى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالمنظمة جهة البحث باختلاف متغيرات البحث". قبول الفرض جزئياً، حيث أثبت البحث عدم وجود تباين بالنسبة للمستويات الإدارية، وسنوات الخبرة، ووجود تباين بالنسبة للمؤهل العلمي فيما يتعلق بمدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي.

الفرض الثالث: "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والقدرة على تحقيق التكيف التنظيمي بالمنظمة جهة البحث"، في ضوء متغيرات البحث. قبول الفرض الثالث حيث تبين من الجداول أرقام (١١، ١٢، ١٣) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والقدرة على تحقيق التكيف التنظيمي بالمنظمة جهة البحث، سواء بالنسبة للمستويات الإدارية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

توصيات البحث

- في ضوء نتائج البحث، يوصى الباحث بمجموعة التوصيات التالية:
- ضرورة اختيار القيادات ذات الشخصية الكاريزمية التي تتوفر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية للمنظمة، وأن تكون ذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع المرؤوسين وتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وإشباع حاجاتهم المختلفة.

- الاهتمام بالكوادر الشابة ممن تتوافر لديهم القدرة والاستعداد للقيادة التحويلية، ورعايتهم والاهتمام بهم.
- عقد برامج تدريبية للقيادة فى مختلف المستويات الإدارية للتعريف بالعناصر المختلفة للقيادة التحويلية ودورها بالنسبة للمنظمة بصفة عامة، وللتكيف التنظيمى بصفة خاصة.
- الاستفادة من الدورات التدريبية وبرامج تنمية وتطوير القدرات التى تعقدتها المراكز ومعاهد التدريب والجامعات فى الموضوعات المختلفة الخاصة بالقيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة لما لها من قدرة على تحقيق التكيف التنظيمى فى ضوء التغيرات المتلاحقة.
- دعم البرامج والسياسات التى تستهدف تحقيق التكيف التنظيمى للمنظمات المختلفة؛ بالشكل الذى يساهم فى جعل العاملين أكثر قدرة على التكيف مع لغة المنظمة وتاريخها وسياساتها التنظيمية وطرق أداء العمل بها وقيم وأهداف المنظمة بما يعود بالفائدة على الفرد وجماعات العمل والمنظمة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية فى علاقتها بالمفاهيم الإدارية المختلفة مثل التمكين والجودة الشاملة والجدارة الوظيفية وغيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب

- د.سالم القحطاني، القيادة الإدارية:التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض: ٢٠٠١.
- د.سيد الهوارى، القائد التحويلي للعبور بالمنظمة للقرن العشرين، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٩.
- _____، ملامح مدير المستقبل من القيادة التحويلية إلى القيادة التبادلية، الطبعة الثانية؛ القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.

الدوريات

- د.ياسر عبد الوهاب، "تأثير القيادة التحويلية فى تحقيق الرضا الوظيفى:دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد ٧٣، السنة ٤، ٢٠٠٩.
- د.منصور محمد العريقى، "النمط القيادى السائد (تحويلي/ معلوماتي) فى الجامعات الأهلية اليمنية: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية فى الجمهورية اليمنية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٧٣، السنة ٤٨، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ٢٠٠٩.
- د. أكثم عبد المجيد الصرايرة، "مصادر قوة المديرين ودورها فى تعزيز التكيف التنظيمى: دراسة تطبيقية على العمداء ورؤساء الأقسام فى الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد ٧٣، السنة ٤٨، ٢٠٠٩.

رسائل علمية

- زكى محمود زكى صقر، "دراسة تحليلية لنظريات التنظيم فى علاقتها بالولاء التنظيمى: بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، ٢٠٠٦.
- عمر إبراهيم السيف، التكيف فى البيئة العسكرية وعلاقته بالتحصيل الأكاديمى: دراسة ميدانية على طلبة الملك فيصل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية: ٢٠٠٧.
- مشهور بن ناصر العمرى، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، ١٤٢٤هـ.

مؤتمرات

- د.سعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية فى إدارة التغيير"، ورقة عمل للملتقى الإدارى الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير فى العمل الإدارى، المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، ١٤٢٦هـ.

ثانياً: المراجع الأجنبية

BOOKS

- Bass, B. M & Avolio, B. J., "Transformational Leadership: A Response to Critics" in M. M. Cheners & R. Ayman (Eds.), **Leadership Theory and Research: Perspective and Directions, an Diego, Academic Press, 1993.**
- Boddy, D., **Management**, 4th, ed., Prentice-Hall, UK., 2008.
- Burns, J.A., **Leadership, New York: Harper & Row, 2008.**
- Cetro, **Modern Management**, 9th Edition prentice Hall, USA, 2003.-
- Greenberhg, J. &Barson, A., **Behavior in Organization**, 9th ed., Person-Hall, USA., 2008.

- Hitt, A., et. al., Management, 2nd ed., Person international edition, USA: 2009.
- Mcshane L. & Von Glimow, **Organizational Behavior**, 3rd ed., McGraw-Hill, Irwin, USA.2005.
- Robbins. P., **Organizational Behavior**,6th ed., Prentice-Hall of India, New Delhi,1995.,
 - Robert, Krertner and Angelo, K., **Organizational Behavior**, Prentice-Hall, USA. 2007.

PERIODICALS

- Allen, D. G., "Do Organizational Socialization Tactics influence Newcomer Embedded ness ND Turnover?", **Journal of Management**, Vol.32, April, 2006.
- Appelbaum, Steven, "Strategic Organizational Change: the Role of Leadership, Learning, Motivation and productivity", **Journal of Management History**, Vol.36, 1998.
- Barge, K. J. & Schlueter, W. D., "Memorable messages and newcomer socialization:", **Weston Journal of communication**, Vol.68, No.3, 2004.
- Chao, G. T., et. al., "Organizational Socialization: Its Contents and Consequences", **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.5, 1994.
- Chatman, J. , "Matching People and Organizations: selection and Socialization in Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly**, Vol.36, 1991.
- Feldman, D. C., "The Multiple Socialization of Organizational Members", **Academy of Management Review**, Vol.6, No.2, 1981.
- Heck, Roland H., "Organizational and Professional Socialization: Its impact on the performance of new administrators", **The Urban Review**, Spring 1996, Vol.27, No. 1.
- Morrison, E. W., Newcomers relationship: The role of social networks during socialization", **Academy of Management Journal**, Vol. 45, 2002.

. Milliken, Frances J., "Understanding Organizational Adaption to Change: The case of Work-Family Issues", **Human Resources Planning**, Vol. 13. No. 2, 2003.

-Molero, Fernando et. al., "Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative with Traditional Leadership Styles", **The Spanish Journal of Psychology**, vol., 10, No. 2, 2007.

- Prat, G. M., et. al., **Making sense of work: The Role of Identity Menus in Socialization**, Working Paper, no publisher, 2001.

Thesis

- Costello, B. A., "The relationship between socialization content and perceived organizational support", A thesis submitted to the Graduate Faculty of North Carolina state university, **Degree of Master of Science**, North Carolina, USA., 2003.

-Dulac, T., et. al., "The Role of Socialization Tactics and Information Seeking in Newcomers Psychological contracts", **paper presented at AOM meeting in Atlanta ,USA.:2006.**

- Larson, Jeff A., Why Change? Organizational Adaption and Stability in A Social Movement Field, **PHD**, USA: University of Arizona, 2009.

- Lievens, Phillip et. al., "Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, NO. 6, Vol., 4, 1997.