

دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير

دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات

بحث مقدم من

محمد حسام سليم مباشر

باحث ماجستير مهني - كلية التجارة

جامعة الزقازيق

تحت اشراف

الدكتورة

عواطف عبد الحليم

قسم ادارة الاعمال كلية التجارة
جامعة الزقازيق

الأستاذ الدكتور

محمد عمري الشوادفي

أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة
جامعة الزقازيق

١-١ المقدمة

يشهد العالم حالياً مجموعة من التغيرات والأزمات القيادية سواء على مستوى الدول أو المنظمات ومؤسسات الأعمال والتي يكون القاسم المشترك فيها دائماً هو عدم وجود القادة الفعالين أو عدم إذعان التابعين ، حيث أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل المحيطة بنا هي النقلب المستمر والتغير الديناميكي السريع^(١) ولقد زاد الإهتمام بتأثير القادة على نجاح المنظمات وذلك لما واجهته المنظمات المختلفة في فترة الثورات العربية المتلاحقة والخلل السياسي في معظم دول العالم من تحولات درامية جعلت مؤسسات العمل لم يعد لها نظير في تاريخ البشرية من حيث تنوع المناخ والثقافات ، ومن هنا أجتهد العلماء والباحثين في تحديد دور القيادة ووظيفتها في تمهيد الطرق لوجود مؤسسات داعمة للتغيير وتحويله وأكثر فاعليه .

ولما كان العنصر البشري هو صاحب الدور الفاعل في تيسير وصول المنظمات الى غاياتها أو إعاقته عن تحقيق هذه الغايات سواء أكانوا رؤساء ام مرسومين وإن اختلفت الطرق وتباينت الوسائل ، فإن الاسلوب القيادي للمدير والسلوك الفردي للموظف قد يشكلان عوامل بناء أو هدم لمنظومة العمل التنظيمي ، مما يتطلب معه أن يكون هناك توافق ايجابي بينهما لتعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية وأيجاد المواءمة بين أهداف التنظيم ومصالح الافراد^(٢) وفي ظل هذه التغيرات يظهر هذا النوع من القادة وهو ما يسمى بالقادة التحويليين والمنظمات الجيدة إدارياً تحتوي على اعداد كبيرة من القادة التحويليين من القمة الى القاعدة ولكن ليس بالمهارات المعروفة للقائد التحويلي ولكن تحتم عليهم اكتساب مهارات ومكانيات جديدة تمكنهم من التعامل مع المروسين ، ولقد برزت الحاجة إلى هذه النظرية عندما أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل فكان لا بد من وجود أفراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى وكذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد العاملين في هذه المؤسسة.

٢-١ مشكلة البحث

يلقي موضوع الحد من مقاومة التغيير بأستخدام السلوك القيادي الفعال إهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص بالبحث والتحليل والتي اوضحت ان تحقيق عملية التغيير جانب مهم من سلوكيات القيادة التحويلية ، والتغيير الذي يتم عن طريق هذا السلوك يركز على نوعين من التغييرات^(٣) وهما التغيير الذي يشمل العاملين انفسهم والتغيير المؤسسي والتنظيمي ، وقد أصبح فن مقاومة التغيير هو السمة الاساسيه داخل المنظمات والشركات بعد أحداث الخامس والعشرين من يناير ، وبما أن كيان مثل الشركة المصريه للاتصالات يمتلك معهد متخصص لإعداد القادة يؤهل قيادات الشركة لكي يتمتعوا بكافة الانماط القيادية وسلوكيات القيادة التحويلية بالتعاون مع معهد إعداد وتأهيل القادة الأمريكي LTAMI وشركه AT&T للاتصالات فلا بد من التأكد من مدى توافر سلوك القيادة التحويلية لدعم برامج التغيير التي تحاول الشركة استهدافها ، لذا فإن

^(١) يسرى جودة ، ابراهيم عبد النبي، الإدارة والإجتهادات المعاصرة بين الفكر التنظيمي والممارسات التطبيقية (الزقازيق، مكتبة الجامعة الحديثة، ٢٠٠٩) ص ٥.

^(٢) احمد سالم العامري، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الرياض، (مج ٩، العدد الاول، ٢٠٠٢) ، ص ١٩.

^(٣) pawar, B.S. (٢٠٠٣) central conceptual issues in transformational leadership research "leadership and organization development journal, ٢٤(٧), p٤٠٠.

هذه الدراسة ليست إلا محاولة لمعرفة " مدى فاعلية القيادة التحويلية كسلوك قيادي في الحد من مقاومة العاملين للتغيير " والمطلوب بالدراسة والتحليل،

وأتساقاً مع ماتقدم فإن طرح التساؤلات الآتية ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الاجابة عنها :

السؤال الأول : ما هو مستوى توافر ابعاد القيادة التحويلية في قيادات الشركة المصرية للاتصالات ؟

السؤال الثاني : ما هو مستوى مقاومة التغيير داخل قطاعات الشركة المصرية للاتصالات ؟

السؤال الثالث : هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها ومقاومة التغيير داخل الشركة المصرية للاتصالات؟

٣-١ أهمية البحث

- الأهمية على المستوى الاكاديمي

نظراً لقلّة الأبحاث في المكتبة العربية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وربط هذا المفهوم بمفهوم آخر حيوي وهام ألا وهو التغيير ، تتجلى أهمية الدراسة في محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين ابعاد القيادة التحويلية وبين الحد من مقاومة التغيير بالمنظمات ، إذ قد يمثل هذا الربط بحد ذاته اضافة علمية متواضعة جديره بالإهتمام - الأهمية على المستوى التطبيقي .

تتبنق أهمية هذه الدراسة من قياس مدى قدرة القائد التحويلي على إدارة التغيير والحد من مقاومته من جانب العاملين بالمصرية للاتصالات الشركة الوطنية للاتصالات المملوكة للدولة وصاحبة اكبر حصه سوقية لعملاء التليفون الثابت والانترنت في مصر والتي تمثل شريحة كبيرة من قطاع الاتصالات وشريك قومي له نقل القصادي مع شركات الاتصالات الاجنبية الموجوده بمصر

٤-١ أهداف البحث

أ- تحديد مدى توافر ابعاد القيادة التحويلية في قيادات المصرية للاتصالات .

ب- تحديد مستوى مقاومة التغيير داخل قطاعات الشركة المصرية للاتصالات .

ج- تحديد علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية ومقاومة التغيير في مداخل التغيير .

د- تحديد علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية والمؤثرات الفردية لمقاومة التغيير .

هـ- تحديد علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية والمؤثرات التنظيمية لمقاومة التغيير .

و- تحديد علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية أشكال مقاومة التغيير .

ز- تحديد علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية والحد من مقاومة التغيير .

٥-١ المتغيرات : (المتغير المستقل) : وهو القيادة التحويلية والذي سوف يتم قياصة عن طريق أربعة

أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية باستخدام مقياس (M L Q)^(١) المعد من قبل (Bass)^(١) و (بروس افولويو)^(١) وقد تم تطوير هذا المقياس أكثر من مره .

^١ مقياس القيادة متعدد العوامل (multifactor leadership questionnaire) .

(المتغير التابع) : وهو مقاومة التغيير وسوف يتم استخدام مقياس (W. J. Reedin and Powell) لقياس مقاومة التغيير والمعدل من قبل (الكواز)^(٢) ويتكون المقياس من عدد (٥٥) بند موزعة على خمسة محاور والمتعلقة بموضوع البحث وتوضح ابعاد مقاومة التغيير.

٦-١ الفروض

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية بأبعادها وبين مقاومة التغيير بأبعادها (مداخل التغيير ، العوامل الفردية ، العوامل التنظيمية ، أشكال المقاومة ، اساليب الحد منها) داخل الشركة المصرية للاتصالات .

ويتشقق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الكاريزمي ، الدفع والالهام ، التشجيع الابداعي ، الاهتمام بالمشاعر الفردية) وبين مقاومة التغيير في مداخل التغيير بالشركة المصرية للاتصالات .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية بأبعادها وبين مقاومة التغيير بسبب المؤثرات الفردية بالشركة المصرية للاتصالات .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية بأبعادها وبين مقاومة التغيير بسبب المؤثرات التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات .

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية بأبعادها وبين أشكال مقاومة التغيير بالشركة المصرية للاتصالات .

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية بأبعادها وبين اساليب الحد من مقاومة التغيير بالشركة المصرية للاتصالات .

٧-١ أسلوب البحث

أ - نوعية البيانات والمعلومات وطرق جمعها .

- الدراسة النظرية :

ويتم من خلالها تكوين الخلفية النظرية للبحث من خلال الاطلاع على المتاح من البيانات والدراسات المنشورة وغير المنشورة والمتعلقة بالقيادة التحويلية ومقاومة التغيير وذلك بالرجوع الى المراجع والرسائل والدوريات ونتائج الأبحاث والتقارير التي تصدرها الجهات ذات الصلة

- الدراسة الميدانية :

(١) Bass, B. M. (١٩٩٠), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", organizational Dynamics, Vol. 18, NO 3, pp 19-31.

(٢) بروس أفوليو، تنمية القيادة وبناء القوى الحوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢) ص ٢٩.
(٣) عدى غنم الكواز، راشد حمدون، مقاومة التغيير التنظيمي في ضوء القيم الادارية والتدريبية في الاندية الرياضية (المراق: جامعة الموصل، مكتبة الجامعة، ٢٠٠٧) ص ٢٢٣.

ويتم من خلالها جمع وتسجيل البيانات اللازمة من مصادرها الأساسية وبنقه متناهية وذلك بحكم عمل الباحث داخل مجتمع البحث لفترة زمنية طويلة وذلك عن طريق تصميم قائمة استقصاء .

ب - المنهج المستخدم : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح لملائمته للدراسة الحالية

ج - مجتمع وعينة البحث

- يتمثل مجتمع البحث في خريجي معهد أعداد القادة بالشركة (LDB) بداية من الدفعة الأولى وحتى الدفعة الثالثة عشر والبالغ عددهم (٧٢٠ خريج) من القيادات الادارية والعاملين تحت رئاستهم بمستويات الاداره العليا والوسطى والاشرفية في المصرية للاتصالات والموزعين على مستوى الجمهورية .
- تتمثل عينة البحث في عدد (٢٥٠) فرد من مديري المناطق والخريجين الغير شاغلين لوظائف اشرفية ومديري الادارات ورؤساء الاقسام الموجودين بكل قطاع وسوف يتم تناول خصائص العينة بالشرح والتحليل بالتفصيل الخامس من هذا البحث .

٢ - الدراسات السابقة

وفيما يلي عرض لأهم الدراسات التي تناولت هذه المشكلة والنتائج التي توصلت اليها :

٢-٢ دراسة (يوسف، ٢٠١٧)^(١):

بعنوان " برنامج مقترح للقيادة التحويلية بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية "

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية، كما يهدف إلى وضع برنامج مقترح للقيادة التحويلية بإدارات رعاية الشباب. وقد توصلت الدراسة الى ضرورة تطبيق البرنامج التدريبي المقترح للقيادات بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية، وتصميم برامج التدريب الإداري لجميع العاملين في ضوء متطلبات العمل والتوصيف الوظيفي لهم، وكذلك التركيز على البرامج التدريبية للقيادة كمدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين، وأيضاً التركيز على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي يحتاجها العاملون عند وضع البرامج التدريبية لكي تحقق الفاعلية المرجوة منها، كما أوصى بوضع استراتيجية واضحة ومحددة يمكن اتباعها في سقل وتأهيل القادة بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات المتخصصة، وبما يتمشى مع واقع المتطلبات المهنية، وأيضاً ضرورة الاهتمام بنشر الوعي الثقافي بإدارات رعاية الشباب بالجامعات للتعريف بأهمية التدريب الإداري وبرامجه في سقل العاملين بالخبرات.

٢-٢ دراسة (سعيد، ٢٠١٦)^(٢):

بعنوان " التمكين الإداري كمتغير وسيل في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي "

(١) جمال محمد يوسف، " برنامج مقترح للقيادة التحويلية بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية "، مجلة أسبوع لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسبوع، (مج ٣، العدد ٢٠١٧، ٤٥)، ص ٥٩١.

(٢) محمد نصر سعيد، " التمكين الإداري كمتغير وسيل في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة بنها، (العدد ١، أكتوبر، ٢٠١٦)، ص ٣٩، ١٠٩.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية . كما استهدفت البحث معرفة مدى إدراك العاملين بجامعة بنها للقيادة التحويلية من خلال التمكين الإداري كمتغير وسيط حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٥١) مفردة من العاملين بجامعة بنها، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات معنوية ٥% بين آراء العاملين بجامعة بنها فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للقيادة التحويلية ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% لإدراك العاملين في جامعة بنها للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لديهم كما توصلت النتائج إلى أن التمكين الإداري يتوسط كلياً بأبعاده الأربعة (التأثير، الجدارة، معنى العمل، وحرية الاختيار) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين.

٢-٣ دراسة (الفرجاني، ٢٠١٤) (١)

بعنوان " أثر القيادة التحويلية على ادارة المواهب "

هدفت الدراسة الى توضيح وتشخيص العلاقة التأثيرية بين ابعاد القيادة التحويلية وادارة المواهب لدى العاملين في الانشطة المختلفة داخل الوحدات الادارية بجامعة بنى غازى وقد تكونت العينة من (٣٨٤) مفردة من الاقسام الادارية بالجامعة وقد تم استخدام مقياس M L Q (bass & avolio ١٩٩٥) لقياس القيادة التحويلة وكانت اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة كالاتى :

ان القيادة التحويلية هى سلوك قيادى فعال بالقدر الذى تتوافر به ابعاد هذا السلوك فى الشخصية القيادية .

عدم توافر ابعاد القيادة التحويلية بشكل كاف داخل الوحدات الادارية للجامعة لادارة مواهب العاملين .

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية تربط بين مدى توافر ابعاد القيادة التحويلية والقدره على ادارة مواهب العاملين

٢-٤ دراسة (الشوافى، ٢٠١١) (٢)

بعنوان " دور القيادة التحويلية فى بناء الاتجاهات نحو التغيير التنظيمى "

وقد تناولت هذه الدراسة تحليل ودراسة أثر خصائص القيادة التحويلية على تكوين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمى عند المرؤوسين فى عدد من وحدات الادارة المحلية التابعة لمحافظة الشرقية بعدد ١٦ مركز ومدينة تابعة للمحافظة وقد توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية أهمها :

- يختلف ادراك المرؤوسين لأبعاد القيادة التحويلية عند المدراء باختلاف المستوى الإدارى.

- يرى العاملين بالادارة العليا ان الاثاره الفكرية هى البعد الذى يحتل المرتبة الاولى لدى رؤسائهم بينما يرى

العاملين بالادارة الوسطى ان الخصائص القيادية المتوفرة لديهم هى القدره على تحفيز العاملين ويرى العاملين

بالادارة التنفيذية ان الاهتمام بالعلاقات الإنسانية هو أهم خصائص القيادة التحويلية .

- عدم وجود الشخصية الكاريزمية أو التأثير المثالى للقائد عند مديري الإدارات المحلية حيث جاء هذا البعد فى

المرتبة الاخيره .

^(١) فاطمه الفرجاني، " أثر القيادة التحويلية على ادارة المواهب دراسه تطبيقيه على جامعة بنى غازى"، رسالة دكتوراه غير منشوره، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٤.

^(٢) محمد عمرى الشوافى، " دور القيادة التحويلية فى بناء الاتجاهات نحو التغيير التنظيمى"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، (مج ٣٤، عدد ٢، ٢٠١١)، ص ٢٩٧.

"Change without pain"

وكانت هذه الدراسة لاريك ابراهامسون عام ٢٠٠٦ بعنوان (التغيير بدون ألم) بهدف معرفة كيف يمكن ان تتغير المنظمات بنجاح فى ظل معارضة العاملين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل العديد من البحوث والدراسات ذات الصلة بالموضوع حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ان كثيرا من المنظمات تتغير ومع ذلك تفنى ، لكون التغيير يتمتع بقوة يمكن ان تدمر المنظمة
- ان تستبدل المنظمات مبادرات التغيير الجذرى الواسعة النطاق بعمليات تغيير طبيعيه صغيره ومدروسه بعنايه باستخدام عمليات اصلاح واسع او محدوده النطاق تكون نتيجهها تغيير المنظمه بدون فواجع تذكر وبما يعزز اى محاولات تغيير جديده
- ان ديناميكية الاستقرار هى عباره عن عملية بذل القاده جهود تغيير مستمره تشمل إعادة تنظيم الممارسات القائمه ونماذج العمل المطبقه بدلا من استحداث ممارسات ونماذج عمل جديده
- ان التغيير كان وسيظل مرافقا لنا للابد وسيبقى كذلك لكون فكرة التغيير بحد ذاتها عباره عن تغيير حيث باتت المنظمات تدرك بشكل متزايد مدى الحاجه الى مكافحة الفوضى التنظيميه وعمليات التغيير المرتجله.

٦-٢ Kull, Sherry Lynn (٢٠٠٣): (١)

"The Ameliorating Effects of Transformational Leadership on Resistance to Change: Transformational Leadership and Conductivity for Schematic Conversion"

هدفت الدراسة الى إثبات ان نمط القيادة واستجابة المرؤسين للتغيير مرتبطان ببعضهما ، والهدف الرئيس هنا هو رؤية ان القيادة التحويلية ترتبط بشكل ايجابى بمستويات أعلى وبشكل متصل للتغيير وقد تم استخدام مقياس القيادة متعدد العوامل المختصر (MLQ / ٥X) فى قياس القيادة التحويلية .
وأظهرت الدراسة الآتى :

- ان القاده يجب ان يغيروا افكارهم حول ما تعنيه المقاومة، والتاكيد على فكرة ان المقاومة امر طبيعى ومتوقع ويمكن ان يضيف مزايا ايجابية مهمة لجهود التغيير .
- انه يجب التوقف عن توجيه اللوم الى المرؤسين على انهم السبب فى فشل جهود التغيير والتاكيد على ان القاده يحتاجون لامتلاك المعرفه واكتساب المهارات لمساعدة المرؤسين فى عملية التغيير .
- ان ممارسة القيادة التحويلية تؤثر ايجابيا على المرؤسين وقدرتهم على المساهمة فى عملية التغيير .

Abrahamson, Eric. (٢٠٠٦). "change without pain". Harvard Business Review on Leading through Change, Harvard Business School, Boston Massachusetts.

Kull, S. L.(٢٠٠٣). "The Ameliorating Effects of Transformational Leadership on Resistance to Change: Transformational Leadership and Conductivity for Schematic Conversion". Unpublished PH.D Thesis, Regent University, USA. (<http://www.freebookspot.es>)

٣ - الأطار المفاهيمي للمتغيرات

٣-١ مفهوم القيادة التحويلية وماهيتها

تعنى القيادة القدره على التأثير فى الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا . بحماس والتزام . الى اداء مثمر يحقق اهدافاً مخططة ، فى حين ان القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤسين وتنشيطها وتعميق مستوى أدراك هؤلاء المرؤسين وقبولهم لرؤية الجماعه وأهدافها مع توسيع مداركهم للنظر الى ما هو ابعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة^(١)

والقيادة التحويلية تعنى السعى الى احداث تغييرات ايجابية فى طرق العمل فالقائد التحويلى لا يتدخل فى العمل طالما صار بشكل طبيعى وبدون احداث استثنائية غير عاديه تبرز دخله وهو هكذا يتابع اداء مرؤسيه ويصمخ ما يحدث من انحرافات فى الاداء^(٢)

تدور نظرية القيادة التحويلية على فكرة أن القيادة ليست مجموعة محددة من الملوك، ولكنها عملية يشارك فيها القائد والأفراد في رفع معنويات بعضهم البعض ، والقائد، في نظر " Burns " ^(٣) ، هو من يؤمن بالمثل العليا ، وقيم العدل والمساواة ، وبهذا المفهوم يمكن أن يوجد القائد في أي مستوى من مستويات المؤسسة.

ويعرف Burns (جيمس ماكجروجر بيرنز) . عالم التاريخ والسياسه الامريكى . القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة ، وينظر (Colvin) إلى القيادة التحويلية على أنها تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤسين وتحقيق الغايات الكبيرة ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير^(٤) . ويرى (العامري) أن القيادة التحويلية هي " القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة ، وتحفيز وتشجيع المرؤفين على تنفيذ تلك الرؤية ، والعمل فى الوقت ذاته على تغيير وتعديل المنظمة لتلائم هذه الرؤية " ^(٥) .

ويرى (الهورى) أنها مدى سعى القائد الإدارى إلى الإرتقاء بمستوى مرؤسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتى والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل ^(٦) .

وينظر لها (Conger,M.) على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤسين فكريا وأبداعيا وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة ^(٧) .

(١) Thomas, W. Kent, (٢٠٠١) "Four Factors of Transformational leadership behavior", Leadership & Organization Development, ٢١(٥), p٣٧٣.

(٢) أحمد سيد مصطفى، سلوك الناس فى العمل رؤية معاصرة (القاهرة: الناشر المؤلف، ٢٠٠١)، ص٣١٦.

(٣) Burns, J. M. (١٩٧٨), "Leadership", Harper, New, P٢٠.

(٤) Colvin, Robber, (١٩٩٩), "Transactional Leadership for Contemporary Organization Leadership Quarterly", ٩(١)

(٥) أحمد سالم العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩ : ٣٩ .

(٦) سيد الهورى ، مرجع سابق ذكره ، ص ٣١ .

(٧) Conger, M., (٢٠٠٢) "Leadership; Learning Toshare the Vision Organizational Dynamic", S-Winter Vol ١٩ Issue ٣.

ويرى (Fairholm) أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة ، والقيم ، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير ، والتحفيز ، ورفع الروح المعنوية ، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم للملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (١) .

فالتائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة ، ويسمى Burns تلك القيم " القيم الداخلية " ، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الافراد ، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية ، يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع ان يغير معتقداتهم وأهدافهم .

يجد المنتبج للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول ابعاد القيادة التحويلية ، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ونعتقد ان ذلك يرجع الى الترجمة العلمية لتلك الابعاد وبخاصة في الدراسات العربية وهذه الابعاد هي :

- ١- التأثير الكارزمايتي " الجاذبية القيادية " .
- ٢- الحافز الألهامي " الدفع والإلهام " .
- ٣- الأثارة الفكرية " التشجيع الأبداعي " .
- ٤- الأعتبار الفردي " مراعاة مشاعر الآخرين " . (٢)

٣-٢ مفهوم مقاومة التغيير

تعد مقاومة التغيير من اصعب الامور التي على العاملين بالاداره التعامل معها وذلك لسبب بسيط وهو ان الناس يفضلون ما اعتادوا عليه ، لذا فإن الرد الطبيعي على التغيير في اغلب الاحيان هو مقاومته في البدايه بقوه لان الناس يرون فيه تهديداً لانماط علاقات واساليب قائمه ويمشون ان يمس مصالحهم (٣)

وهو بهذا المفهوم لا يحمل للعاملين سوى الاضرار بما يسود في اوساطهم حالها من قيم ومعتقدات اصيحت بمثابة عاده رتيبه تستهوي العديد منهم لقبولها والانسجام معها لذا فأى تغيير بشأن هذه العاده يمثل تحدياً للأفراد او الجماعات العامله وهكذا فإن مقاومة الافراد للتغيير قد تكون قائمة على اساس مخطط عقلاني كما يمكن ان تكون غير عقلانيه وغير مخططة (٤)

وقد عبر القرآن الكريم عن تأثير العادات في مقاومة التغيير حتى وإن كانت تلك العادات تخالف المنطق العقلي وذلك من خلال قصة سيدنا ابراهيم (عليه الصلاة والسلام) مع قومه فقد حاول اقناعهم عقلياً بأن ما يعبدونه من اصنام أمراً يخالف العقل والمنطق فأجابوه بأنهم يفعلون ذلك لانهم تعودوا على ذلك ولانها عاده اباؤهم واجدادهم وليس لان كلامه خاطئ ، يقول الله عز وجل :

(١) Fairholm, G.W., (١٩٩٥), "Values Leadership Avalue Philosoph Model", International Journal of Value -Bods Management.

(٢) بروس أفولوي ، مرجع سابق ذكره.

(٣) محمد قاسم القيروتي ، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الاداريه (الاردين:المكتبه الوطنيه للنشر ، عمان ، ١٩٩٧) ، ص ٢٤٧ .

(٤) خليل الشماخ ، خصيز كاظم ، النظرية المنظمه (الاردين: دارالمبصره للنشر والتوزيع والطباعه، عمان، ٢٠٠٠) ، ص ٢٨٥ .

«وَأَنذَرْتُ عَلَيْهِمْ نَارَ الْإِبْرَاهِيمَ (٦٩) إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ وَقَوْمِهِ مَا تَعْبُدُونَ (٧٠) قَالُوا نَعْبُدُ آبَاءَنَا فَفَتَلَّهَا عَابِكَيْنِ (٧١) قَالَ هَلْ يَسْمَعُونَكُمُ إِذْ تَدْعُونَ (٧٢) أَوْ يَنْفَعُونَكُمُ أَوْ يَضُرُّونَ (٧٣) قَالُوا بَلْ وَجَدْنَا آبَاءَنَا كَذَلِكَ يَفْعَلُونَ (٧٤)» (سورة الشعراء)

٣-٢ مراحل عمل القيادة التحويلية في إدارة التغيير :

إن قيادة عملية التغيير في المؤسسة يمكن أن تتم بطرق كثيرة ومختلفة ، فالقائد يستطيع إعداد استراتيجيات تغيير جيدة ، ويستطيع تمويل هذه العملية ، ويستطيع أن يلهم ويحث موظفيه على إجراء التغييرات المطلوبة ، ويستطيع استخدام برامج الموارد البشرية المختلفة والأدوات الخاصة بمؤسسته لتطوير الموظفين من خلال طرق تغيير مشجعة ، ولكن الإفتقار للموظفين المناسبين يعنى أن كل ذلك لن ينجح .
والمهم هنا البحث عن الموظفين المناسبين وعن القادة القادرين على الإدارة وتنفيذ التغييرات المطلوبة . وما يمكن قوله أن هناك عدة فئات من الموظفين (١) :

- الذين يستطيعون إجراء التغيير عندما يتقلدون وظائف أساسية .
- الذين سيوفرون المساعدة لعملية إحداث التغيير ويستطيعون معالجة بعض التحديات الجديدة ، ولكن يجب ألا يشغلوا وظائف محورية .
- الذين يتوافقون مع التغيير فقط داخل مجال خبرتهم المحدودة .
- الذين سيقاومون التغيير أو حتى قد يعطلوا عملية التغيير .

والتغيير الناجح في المؤسسة يبدأ على مستوى الأفراد ، وإذا لم يكن الشخص المناسب في المكان المناسب لحدوث التغيير فإنه لن يحدث حينئذ ، ومعظم المديرين والمؤسسات لا تدرك قوة أفرادها على التغيير ، وبالتالي تكون البداية متعثرة ،

ولا بد من القول أن التغيير الناجح لا يتوقف فقط على وجود الشخص المناسب في المكان المناسب ، فكل شيء له تأثير على فعالية تنفيذ التغيير من وجود التكنولوجيا إلى العملاء إلى الإطار الزمني المتاح (٢) ، بل إن الأهم من ذلك وجود قيادة لا تنظر للتغيير كهدف ، بل تنظر إلى الإستمرار بعمليات تغيير متلاحقة ، لأن استقرار المنظمات يكون بمثابة مسابقة كل ما هو جديد والتعامل معه لا الهروب منه (٣) .

ويمر سلوك القيادة التحويلية أثناء إحداث التغيير المنشود بالمراحل التالية (١) :

- ١- إدراك القيادة التحويلية الحاجة للتغيير : إن التحدى الأساسى أمام القائد التحويلي هو عملية الإنسجام مع المرؤوسين ، وجعلهم يدركون أن التهديدات الحالية والقادمة هي أمر واقع ، وبالتالي فإن عليه إقناعهم بأن

(١) تشارلز لانتش، وجى ار بيشوب ، مرجع سابق نكره ، ص ٢.

(٢) Johns, G., & Saks, M.A. (٢٠٠١). 'Organizational Behavior', Fifth Edition. Canada: Addison Wesley, p٢٠٠.
(٣) Newstrom, J.W. (٢٠٠٢). "Organizational behavior", Eleventh edition. New York: McGraw Hill, p٣٤٦.
(٤) Sweeney, P.D. & McFarlane, D.B. (٢٠٠٢). "Organizational behavior, solutions for management". NEW YORK: McGraw Hill, pp٢٠٢-٢٠٣.

العمليات والإستراتيجيات الحالية للمؤسسة و ثقافتها يجب أن تتغير ، وأن القيم المهمة سابقا يمكن بعثها من جديد .

ب- خلق الرؤية الجديدة للمستقبل :

بعد أن يركز القائد التحويلي على كيفية مواجهة مشكلات المؤسسة فإن عليه أن يعيد طمأنة مروسية ، وأن الفوضى والقلق والإرتباك التي يشعرون بها هي جزء من عملية التحول ، وأنه سوف يتم تجاوزها ، كما أن عليه تطوير الرؤية الإلهامية التي يجب التعبير عنها فكراً ، لنقل الهدف العام الرئيسي ، وتدعيم الثقة ، وتحرير الطاقات التي يُحتاج إليها لجعل التغير يحدث ، وعملية تطوير الرؤية هذه تساعد على إرساء بناء متين وإعطاء دفع للمروميين في أثناء عملية التغير ، وأن هذه الرؤية يمكن أن تطور أكثر من جانب وخاصة في حالة الأزمات .

ج- القيام بالتغيير المؤسسي :

حتى يتم تطبيق عملية التغير بشكلها الفعلي ، فإن الخطوات يجب أن تكون واضحة لصنع الرؤية ، والمهم هنا بناء إئتلاف من الدعم لتكون المؤسسة مستعدة للعمل على مبادئ الرؤية الجديدة ، فالقادة التحويليين ينقلون الدعم للأعمال الرئيسية ، ويميزون الوحدات الإدارية ، ويبثرون قوى عمل خاصة مخصصة لتطبيق عملية التغير .

٤- منهج الدراسة الميدانية

جدول رقم (١) : مجتمع وعينة الدراسة

م	عينة الدراسة	عدد النماذج الموزعة	عدد النماذج المسترجعة	عدد النماذج المستهدفة
1	قطاعات مناطق شرق الدلتا	٥٠	٥٠	٣
2	قطاعات مناطق غرب الدلتا	٥٠	٤٧	١
3	قطاعات مناطق مدن القناة وقبلى	٥٠	٤٥	٠
4	قطاعات مناطق الاسكندرية وبحرى	٥٠	٤٦	٠
5	قطاعات مناطق القاهرة الكبرى	٥٠	٤٩	٢
	الإجمالي	٢٥٠	٢٣٧	١
عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي				
٢٣١				

المصدر : نماذج الاستقصاء الموزعة من قبل الباحث .

أ- طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث فى جمع البيانات الخاصة بالدراسة على كلاً من :

- ٤ قواعد البيانات المتاحة لدى الباحث بحكم عمله مديراً للموارد البشرية بالشركة ومن خلال حسابة الشخصى على الشبكة الداخلية للمصرية للاتصالات " intranet "
- ٤ المقابلات الشخصية
- ٤ الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني
- ٤ الاتصال التليفونى

٤- الاستيفاء الذاتى لقائمة الاستقصاء

ب- الاساليب الاحصائية المستخدمة فى الدراسة .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

٤- الأهمية النسبية وفقا لمقياس ليكرت الخماسى .

٤- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ، وذلك باستخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov - Smirnov Test)

٤- معامل كرونباخ ألفا : للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها .

٤- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية .

٤- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة الخاصه بمدى توافر

ابعاد القيادة التحويلية وكذلك ابعاد مقاومة التغيير ومعرفة الأهمية النسبية لكل بُعد .

٤- تحليل الانحدار المتعدد التدرجى (Stepwise Regression) لأكثر المتغيرات المستقلة على المتغير

تابع لاختبار صحة فرضيات الدراسة وإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل ومقاومة التغيير

بأبعاده المختلفة كمتغير تابع .

٤-١ النتائج الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية .

السؤال الأول : ما هو مستوى توافر ابعاد القيادة التحويلية فى قيادات الشركة المصرية للاتصالات ؟

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لاجابات افراد العينة عن ابعاد متغير القيادة التحويلية ككل

رقم	البعد	المتوسط الحسابى	الانحراف العيارى	الرتبة	درجة التقييم
٢	الدفع والأهم	٤.٣١	٠.٥٤	١	مرتفعه
٤	الاهتمام بالمشاعر الفردية	٤.٢٧	٠.٤٦	٢	مرتفعه
١	التأثير الكاريزمى	٤.١٢	٠.٤٩	٣	مرتفعه
٣	التشجيع الإبداعى	٤.٠٦	٠.٦٤	٤	مرتفعه
	للمتوسط الحسابى العام والانحراف العيارى لأبعاد مجال القيادة التحويلية	٤.٢١	٠.٣٤		مرتفعه

يوضح الجدول رقم (٢) أن المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة عن متغير القيادة التحويلية جاء مرتفع لجميع الأبعاد حيث تراوح المتوسط الحسابى العام بالترتيب التنازلى ما بين (٤.٠٦ & ٤.٣١) حيث ظهر بالمرتبة الأولى بعد " الدفع والأهم " والحاصل على اعلى متوسط حسابى (٤.٣١) وظهر بالمرتبة الثانية البعد الخاص " الاهتمام بالمشاعر الفردية " بمتوسط حسابى قدره (٤.٢٧) بينما ظهر بالمرتبة الثالثة البعد " التأثير الكاريزمى " بمتوسط حسابى (٤.١٢) ، بينما حصل على الترتيب الاخير بعد " التشجيع الإبداعى " بأقل درجة متوسط حسابى (٤.٠٦) ، مما يدل على ان مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر افراد العينة كانت " مرتفعه " داخل الشركة المصرية للاتصالات .

٢-٤ النتائج الخاصة بأبعاد مقاومة التغيير .

السؤال الثاني : ما هو مستوى مقاومة التغيير داخل قطاعات الشركة المصرية للاتصالات ؟
وتتطلب الإجابة على هذا السؤال ما يلي :

أ- قياس مستوى مقاومة التغيير المرتبط بمجالات (مداخل) التغيير .

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والاهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات " مقاومة

التغيير المرتبطة بمجالات (مداخل) التغيير "

رقم الفقرة	عبارات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاهمية
١٢	توجد خلافات بين العاملين بالشركة حول الاختصاصات والمسئوليات	٣.٤٦	١.٢٥	١	متوسطة
١	أرغب في ادخال الاجهزه الحديثه في انجاز اعمال الشركه	٣.٤٥	١.٢٢	٢	متوسطة
١٠	امتنع عن تنفيذ مهام عملي بالشركه عند توجيه عقوبه اداريه لي	٣.٣٤	١.٠٣	٣	متوسطة
٧	لا ارغب في التغيير في طبيعة عملي بالشركه	٢.٧٩	١.٠٥	٤	متوسطة
٥	الفضل للعمل الذي يحقق لي مركزا وظيفيا جيدا بغض النظر عن درجة صعوبته	٢.٣٦	١.٠٢	٥	متوسطة
١٣	هناك ضرووره لاعاده توزيع الصلاحيات والمسئوليات داخل الشركه	٢.٣٢	١.٠٧	٦	منخفض
٣	تتمتع العناصر الجديده من العاملين بالفقره الجيده على انجاز الاعمال الكترونيا	٢.٠٢	١.٠٤	٧	منخفض
٢	ارغب في استخدام الانترنت والتواصل من خلال البريد الالكتروني	١.٩٣	١.٠٣	٨	منخفض
٤	استخدام التكنولوجيا الحديثه يحمل اعباء عمل جديده على العاملين	١.٩١	١.٠٧	٩	منخفض
٨	ظموجي هو ممارسة عدة اعمال مترابطه في الشركه بدلا من ممارسة عمل واحد ممل	١.٨٩	٠.٩٨	١٠	منخفض
٦	عملي في الشركه لا يحتاج الي تغيير وبامكان الآخرين ممارسته	١.٨٤	٠.٩٩	١١	منخفض
١١	أجد صعوبه في تغيير وجهه نظري الحاليه في زملائي بالعمل	١.٨٠	١.٠٥	١٢	منخفض
٩	العقوبات الاداريه خير وسيله لتعديل السلوك غير المرغوب فيه من العاملين بالشركه	١.٦٦	١.٣٢	١٣	منخفض

يبين من الجدول رقم (٣) ان الاستجابة نحو المقاومة بسبب " الاختلافات بين العاملين حول الاختصاصات والمسئوليات" جاء بأتجاه (اتفق) حيث جاء ترتيب الفقرة رقم (١٢) بالترتيب الاولى بقيمة المتوسط الحسابي بلغت (٣.٤٦) والانحراف المعياري (١.٢٥) ، بينما جاءت الاستجابة نحو " قيام العاملين بمقاومة التغيير نتيجة استخدام العقوبات الادارية " في الفقرة رقم (١٠) بأتجاه (اتفق) بقيمة متوسط حسابي بلغت (٣.٣٤) وانحراف معياري بلغت (١.٠٣) وهو ما يوضحه الاستجابة بالفقره رقم (٩) ونصها " العقوبات الاداريه خير وسيله لتعديل السلوك غير المرغوب فيه من العاملين بالشركه " والتي جاءت بأتجاه (لا اتفق) بقيمة متوسط حسابي (١.٦٦) وانحراف معياري (١.٣٢) . في حين جاءت الاستجابة نحو رغبة العاملين في اجراء التغيير التكنولوجي بأتجاه (اتفق) من حصول الفقرة رقم (١) " أرغب في ادخال الاجهزه الحديثه في انجاز اعمال الشركه " بقيمة متوسط حسابي (٣.٤٥) وانحراف معياري قدره (١.٢٢) مما يؤكد انخفاض مقاومة العاملين للتغيير التكنولوجي ، في حين جاءت باقي العبارات بأتجاه (غير متأكد) و (لا اتفق) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٧٩ : ١.٨٠) والتي توضح استجابة منخفضة للعاملين تجاه التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير التكنولوجي بينما يقاوم العاملين التغيير في السلوك والتغيير في طبيعة العمل بالشركه .

ب- قياس مستوى مقاومة التغيير المرتبط بالعوامل الفردية .

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب والاهمية النسبية لاجابات افراد العينة عن عبارات " المؤثرات الفردية "

رقم الفقرة	عبارات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاهمية
١٣	لا ارجب في التغيير الذي يضر بمصالحى الاجتماعية مع زملائى فى العمل	٣.٤٦	١.٢١	١	متوسط
١	التغيير الذى لا تصبفه او ترافقه معلومات كافية يلقى صعوبه فى التنفيذ	٣.٣٦	١.٢٣	٢	متوسط
١١	من الصعوبه تغيير العادات الخاصه بعلمى	٣.٣١	١.٢٨	٣	متوسط
٢	يمكن ادخال التغيير بسهوله اذا فهمت اهدافه فهما كاملا من العاملين بالشركة	٢.٧٣	١.١	٤	متوسط
٦	لا اعرف مدى حاجة الشركة الى التغيير لقله معلوماتى عن اهدافه	٢.٦٥	١.٣٣	٥	متوسط
٧	لا ارجب فى التغيير لانه قد يؤثر على مركزى الوظيفى	٢.٤٣	١.٢٨	٦	متوسط
١٢	اشعر بان العاملين بالشركه لا يرغبون فى تغيير عاداتهم	٢.٤١	١.١٦	٧	متوسط
١٤	عدم قبولى التغيير نابع من عدم رغبة زملائى فى هذا التغيير	٢.٣٨	٠.٩٩	٨	متوسط
٤	هناك قدر كافي من المعلومات والاتصالات عن التغيير الذى تشده الاداره	٢.٣٣	١.١	٩	منخفض
٥	هناك تغيير مستمر نحو الافضل فى سياسة الاداره	٢.٣٢	١.٢	١٠	منخفض
٩	لا اندفع الى التغيير لعدم امتلاكى الطموح الكافى	٢.٣٠	١.١٧	١١	منخفض
٨	اشعر بالتهديد حين تطرح فكرة التغيير	٢.٢٨	١.٣٦	١٢	منخفض
١٠	لدى القدره على التكيف مع اى وضع جديد بالشركه	٢.٢٧	٠.٨٤	١٣	منخفض
١٦	تعارض اهداف العاملين بالشركه مع اهداف التغيير	٢.٢٧	١.٤	١٤	منخفض
٣	توقفى لتناج التغيير تدفعنى الى التردد فى قبوله	٢.٢٥	١.٣٦	١٥	منخفض
١٥	تهدف ادارة الشركه الى تحقيق مصالحها دون الانتباه الى مصالح العاملين	٢.٢٣	١.٣٢	١٦	منخفض

يتبين من الجدول رقم (٤) ان الاستجابة نحو المقاومة بسبب الاضرار بالمصالح الاجتماعية السائده للعاملين والصعوبه فى تغيير العادات جاء باتجاه (اتفق) الى (اتفق تماما) بالعبارات ارقام (١١ & ١٣) بمتوسط حسابى بلغ (٣.٤٦ & ٣.٣١) وانحراف معيارى (١.٢١ & ١.٢٨) على التوالى ، بينما جاءت الاستجابة نحو مقاومة التغيير بسبب قلة المعلومات عن التغيير المنشود وعدم فهم اهداف التغيير من جانب العاملين جاء باتجاه (اتفق) الى (اتفق تماما) بالعبارات ارقام (١ & ٢) بمتوسط حسابى بلغ (٣.٣٦ & ٢.٧٥) وانحراف معيارى قيمته (١.٢٣ & ١.٢) على التوالى ، فى حين جاءت باقى عبارات بعد المؤثرات الفردية للعاملين باتجاه (غير متأكد) بعبارات القدرة على التكيف والاندماج وصعوبه التحلل من سلوك الجماعه بالعبارات ارقام (٤ الى ١٢) بقيمة متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٦٥ & ٢.٢٥) ، بينما جاءت العبارات (١٥ & ١٦) باتجاه (لا اتفق) بمتوسط حسابى (٢.٢٣ & ٢.٢٧) على التوالى توضح عدم وجود تعارض بين اهداف العاملين بالشركه وبين التغيير المنشود .

ج- قياس مستوى مقاومة التغيير المرتبط بالعوامل التنظيميه .

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لاجابات أفراد العينة عن عبارات " المؤثرات التنظيمية "

رقم الفقرة	عبارات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبه	مستوى الأهمية
٩	عدم الاندماج مع التغيير ينبع من عدم اختيار التوقيت الجيد لتقديمه للعاملين	٣.٣٤	١.٢٥	١	منخفض
٢	ارفض التغيير الذي لا يحمل تغيير في نظام المكافآت	٣.٣١	١.٢٢	٢	منخفض
١٠	لا اقبل اي تغيير مالم توأكده حوافز مائيه	٣.١٢	١.٠٣	٣	منخفض
١١	المحاولات الفاشله للتغيير في السنوات السابقه تدفعني الى عدم قبول تغييرات جديده	٢.٢٥	١.٠٥	٤	منخفض
٨	ارفض التغيير لعدم اقتناعي بقدرة الاداره على تنفيذه	٢.٠٦	١.١	٥	منخفض
٣٦	نشوب خلافات بين الادارات المختلفه حول اختصاصات كل منهم	٢.٠٥	١.٢	٦	منخفض
٥	معارضتي للتغيير تتبع من ارتفاع تكلفته المائيه	٢.٠٢	١.١٧	٧	منخفض
٦	قبول التغيير بالشركه يعنى قبول رقابه اضافيه واورامر جديده	١.٨٣	١.٣٦	٨	منخفض
٧	لا يوفق التغيير المطلوب عاتدا ماديا او قيمه مضافه	١.٦٦	٠.٩٨	٩	منخفض
٤	التغيير يحدث صراعا تنظيميا بين العاملين	١.٦٤	٠.٩٩	١٠	منخفض
١١	الاجراءات والاتصالات الرسميه بالشركه تعاني من الروتين والجمود	١.٥٤	١.٠٥	١١	منخفض

يتبين من الجدول رقم (٥) ان الاستجابية نحو المقاومة بسبب احتمال بقاء نظام المكافآت كما هو بالفقرتين (٢ ، ١) جاء باتجاه (اتفق) بقيمة متوسط حسابي (٣.١٢ & ٢.٣١) على التوالي وانحراف معياري قدرة (١.٠٣ & ١.٢٢) على التوالي ، كما جاءت الاستجابية نحو مقاومة التغيير بسبب عدم اختيار التوقيت المناسب لطرح التغيير بالعباره رقم (٩) " عدم الاندماج مع التغيير ينبع من عدم اختيار التوقيت الجيد لتقديمه للعاملين " باتجاه (اتفق) وقد حصلت على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدرة (٣.٣٤) وانحراف معياري (١.٢٥) ، اما باقى العوامل جاءت باتجاه (لا اتفق) .

د- قياس مستوى مقاومة التغيير المرتبطة بأشكال مقاومة التغيير .

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لاجابات افراد العينة " اشكال المقاومة "

رقم الفقرة	عبارات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبه	مستوى الأهمية
٦	أجا الى الشكاوى والتظلمات لتجنب الأضرار الناجمه عن التغيير	٢.٢٦	١.٠٧	١	منخفض
١	لا اهتم بالتغييرات المطلوبه بالشركه لعدم قناعتي بها	٢.٢١	١.٠٣	٢	منخفض
٣	اقوم بطلب اجازة للايتماد عن العمل المتزايد نتيجة التغييرات التي تجريها ادارة الشركه	٢.١٧	١.٠٢	٣	منخفض
٤	اقوم بالتغيب والتمارض والتأخر عن العمل تعبيراً عن عدم قناعتي بالتغيير	٢.١٦	١.٠٩	٤	منخفض
٧	يمكن ان اطلب نقلي او استقيل من الشركه نتيجة إضرار التغيير بمصالحى الشخصيه	١.٩٨	١.٠٣	٥	منخفض
٢	أودى واجباتى الوظيفيه تخلصا من المسئوليه فقط	١.٩٢	١.٠٤	٦	منخفض
٥	رفض التغيير يجعلنى بطيئا فى انجاز مهامى الوظيفيه	١.٦٢	١.٠٥	٧	منخفض

يتبين من الجدول رقم (٦) ان الاستجابية فى اشكال مقاومة التغيير جاءت باتجاه (لا اتفق) بجميع العبارات الخاصة باستخدام الشكاوى والتظلمات ومحاولة لتغيب والتمارض أو البطئ فى انجاز المهام بمتوسطات حسابية

تراوحت ما بين (٢.٢٦ الى ١.٦٢) ومستوى اهمية منخفض مما يعنى ان العاملين بالشركة المصرية للاتصالات لا يمارسون اشكال مقاومة التغيير بشكل فعال والسبب فى ذلك هو انخفاض نسبة مقاومتهم للتغيير والذي بدأ واضحا فى نتائج الاهداف السابقة .

٥- قياس مستوى الاستجابة لاساليب الحد من مقاومة التغيير.

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والاهمية النسبية لاجابات افراد العينة عن عبارات اساليب الحد من المقاومة "

رقم الفقرة	عبارات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاهمية
٨	يجب ان تقوم الاداره بأدخال التغيير بشكل تدريجى	٣.١٧	١.٣	١	متوسطة
٢	يقبل العاملون التغيير إذا ما أتاحت لهم الفرصه للاسهام فى اتخاذ القرار	٣.١٦	١.٣٢	٢	متوسطة
١	كلما حصلت على تحفيز وإثابة من الشركة على عملى الجيد ازدادت رغبتى فى تقبل التغييرات التى تحدثها الاداره	٣.٠٥	١.٢٣	٣	متوسطة
٣	ادارة الشركة مسئوله فقط عن الاعلان عن التغييرات التى التى ترغب فى أحدثها دون الحاجة الى توضيحها او مناقشتها	٣.١٤	١.٢٤	٤	متوسطة
٤	انقبل التغيير إذا ما ادركت ان الاداره العليا لديها التزاما وحماسا واضحا تجاهه	٣.٠٤	١.٣٢	٥	متوسطة
٥	إذا لم تستطع قيادة الشركة تقدير الموقف تقديرا صحيحا فإنها تسمى بتردد الى أحداث التغيير	٣.٠٣	١.٢٩	٦	متوسطة
٧	كثيرا ما يجتمع بنا المسئولين بغرض توضيح اساليب تنفيذ التغيير	٣.٠١	١.٢٤	٧	متوسطة
٦	غالبا من نستلم التعليمات الخاصه بالتغيير بشكل متاخر	٢.٩٨	١.٢١	٨	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٧) ان استجابات افراد العينة نحو اساليب الحد من مقاومة التغيير جاءت باتجاه (اتفق) بالمعيار رقم (٨) " يجب ان تقوم الاداره بأدخال التغيير بشكل تدريجى " فى المرتبة الاولى بقيمة متوسط حسابى بلغت (٣.٠٧) ومستوى اهمية متوسط ، بينما جاءت العبارة رقم (٢) " يقبل العاملون التغيير إذا ما أتحت لهم الفرصه للاسهام فى اتخاذ القرار " بالمرتبة الثانية بقيمة متوسط حسابى بلغت (٣.٠٦) ومستوى اهمية متوسط ، بينما جاءت بالمرتبة الثالثة العبارة رقم (١) " كلما حصلت على تحفيز وإثابة من الشركة على عملى الجيد ازدادت رغبتى فى تقبل التغييرات التى تحدثها الاداره" بمتوسط حسابى قدره (٣.٠٥) ومستوى اهمية متوسط . مما يدل عن ان استجابات افراد العينة نحو أفضل الاساليب للحد من مقاومة التغيير هى ادخال التغيير بشكل تدريجى والتمهيد له حتى يتم قبولة وكذلك اتاحة الفرصه للعاملين للمشاركة فى اتخاذ القرار وأخيرا ضرورة ان يصاحب عملية التغيير حوافز مادية للعاملين للمساهمة فى تقبل التغييرات الجديدة .

٥- اختبار صحة فرضيات الدراسة .

١- اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى

جدول رقم (٨)

نتائج معادلة الانحدار المتعدد لدراسة طبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية ومقاومة التغيير في مداخل التغيير

المتغير المستقل	قيمة بيتا (β)	T	الارتباط (R)	R ²	قيمة F	الدلالة الاحصائية
القيادة التحويلية	- ٠.٦٧٨	- ١٦.١١	٠.٦٧٨٥	٠.٤٥٩	٣٧.٢٥٧	...

المصدر : نتائج الاختبار من برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " ملحق رقم ٣

يبين الجدول رقم (٨) ان قيم معامل الارتباط بين استخدام سلوك القيادة التحويلية بالشركة ومقاومة التغيير في مداخل التغيير بلغت (-٠.٦٧٨) وهى تدل على ان هناك علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بينهما ، بمعنى انه كلما زاد استخدام سلوك القيادة التحويلية انخفضت مقاومة العاملين للتغيير في مداخل التغيير ، وتدل قيمة معامل التحديد (R²) على أن (٤٥.٩ %) من التباين الحاصل في بعد مقاومة التغيير في مداخل التغيير يتعلق باستخدام المديرين لسلوك القيادة التحويلية ، مما يدل على وجود أثر هام للمتغير المستقل على المتغير التابع . كما نلاحظ ثبات صلاحية النموذج استنادا الى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغه (٣٧.٢٥٧) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية وبين مقاومة التغيير في مداخل التغيير .

ب- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

جدول رقم (٩)

نتائج معادلة الانحدار المتعدد لدراسة طبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والمؤثرات الفردية لمقاومة التغيير

المتغير المستقل	قيمة بيتا (β)	T	الارتباط (R)	R ²	قيمة F	الدلالة الاحصائية
القيادة التحويلية	- ٠.٥٦٥	- ١١.٩٨	٠.٥٦٥٨	٠.٣١٩	٣٤.٢٣٦	...

المصدر : نتائج الاختبار من برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " ملحق رقم ٣

يبين الجدول رقم (٩) ان قيم معامل الارتباط بين استخدام سلوك القيادة التحويلية بالشركة والمؤثرات الفردية لمقاومة التغيير بلغت (- ٠.٥٦٥) وهى تدل على ان هناك علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بينهما ، بمعنى انه كلما زاد استخدام سلوك القيادة التحويلية انخفضت مقاومة التغيير بسبب المؤثرات الفردية ، وتدل قيمة معامل التحديد (R²) على أن (٣١.٩ %) من التباين الحاصل في بعد مقاومة التغيير بسبب المؤثرات الفردية يتعلق باستخدام المديرين لسلوك القيادة التحويلية ، مما يدل على وجود أثر هام للمتغير المستقل على المتغير التابع . كما نلاحظ ثبات صلاحية النموذج استنادا الى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغه (٣٤.٢٣٦) عن قيمتها الجدولية عند

مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية وبين مقاومة التغيير بسبب المؤثرات الفردية .
ج- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

جدول رقم (١٠)

نتائج معادلة الانحدار المتعدد لدراسة طبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والمؤثرات التنظيمية لمقاومة التغيير

المتغير المستقل	قيمة بيتا (β)	T	الارتباط (R)	R ²	قيمة F	الدلالة الاحصائية
القيادة التحويلية	- ٠.٨٠٥	- ٢٢.٩٢٩	٠.٨٠٥٨	٠.٦٤٨	٣٥.٠٨٩	٠.٠٠٠

المصدر : نتائج الاختبار من برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " ملحق رقم ٣

يبين الجدول رقم (١٠) ان قيم معامل الارتباط بين استخدام سلوك القيادة التحويلية بالشركة والمؤثرات الفردية لمقاومة التغيير بلغت (-٠.٨٠٥) وهي تدل على ان هناك علاقة ارتباط قوية وعكسية بينهما ، بمعنى انه كلما زاد استخدام سلوك القيادة التحويلية انخفضت مقاومة التغيير بسبب المؤثرات التنظيمية ، وتدل قيمة معامل التحديد (R²) على ان (٦٤.٨ %) من التباين الحاصل في بعد مقاومة التغيير بسبب المؤثرات التنظيمية يتعلق باستخدام المديرين لسلوك القيادة التحويلية ، مما يدل على وجود اثر هام وقوي للمتغير المستقل على المتغير التابع . كما نلاحظ ثبات صلاحية النموذج استنادا الى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة وبالغالبه (٣٥.٠٨٩) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية وبين مقاومة التغيير بسبب المؤثرات التنظيمية .

د- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم (١١)

نتائج معادلة الانحدار المتعدد لدراسة طبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وأشكال مقاومة التغيير

المتغير المستقل	قيمة بيتا (β)	T	الارتباط (R)	R ²	قيمة F	الدلالة الاحصائية
القيادة التحويلية	- ٠.٧٢٩	- ٦.٠٨٧	٠.٧٢٩٨	٠.٥٣١	٣٧.٠٤٦	٠.٠٠٠

المصدر : نتائج الاختبار من برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " ملحق رقم ٣

يبين الجدول رقم (١١) ان قيم معامل الارتباط بين استخدام سلوك القيادة التحويلية بالشركة وأشكال مقاومة التغيير بلغت (-٠.٧٢٩) وهي تدل على ان هناك علاقة ارتباط مقبولة وعكسية بينهما ، بمعنى انه كلما زاد استخدام سلوك القيادة التحويلية انخفض استخدام العاملين لأشكال مقاومة التغيير ، وتدل قيمة معامل التحديد (R²) على ان (٥٣.١ %) من التباين الحاصل في أشكال مقاومة التغيير يتعلق باستخدام المديرين لسلوك القيادة التحويلية ، مما يدل على وجود اثر هام وقوي للمتغير المستقل على المتغير التابع . كما نلاحظ ثبات صلاحية النموذج استنادا الى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة وبالغالبه (٣٧.٠٤٦) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية وبين أشكال مقاومة التغيير .

هـ - اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

جدول رقم (١٢)

نتائج معادلة الانحدار المتعدد لدراسة طبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وأساليب الحد من مقاومة التغيير

المتغير المستقل	قيمة بيتا (β)	T	الارتباط (R)	R ²	قيمة F	الدلالة الاحصائية
القيادة التحويلية	٠.٥٧١	٤.٠٤	٠.٥٧١	٠.٣٢٧	١٩.٢١٤	٠.٠٠١

المصدر : نتائج الاختبار من برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية " spss " ملحق رقم ٣

يبين الجدول رقم (١٢) ان قيم معامل الارتباط بين استخدام سلوك القيادة التحويلية بالشركة وأساليب الحد من مقاومة التغيير بلغت (٠.٥٧١) وهي تدل على ان هناك علاقة ارتباط طردية بينهما ، بمعنى انه كلما زاد استخدام سلوك القيادة التحويلية زاد تأثير اساليب الحد من مقاومة التغيير ، وتدل قيمة معامل التحديد (R^2) على ان (٣٢.٧ %) من التباين الحاصل في أساليب الحد من مقاومة التغيير يتعلق باستخدام المديرين لسلوك القيادة التحويلية ، مما يدل على وجود أثراً هاماً وقوياً للمتغير المستقل على المتغير التابع . كما نلاحظ ثبات صلاحية النموذج استناداً الى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة وبالذات (١٩.٢١٤) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية وبين اساليب الحد من مقاومة التغيير .

٦- نتائج الدراسة

- فيما يتعلق بمستوى توافر ابعاد القيادة التحويلية فى قيادات الشركة المصرية للاتصالات اظهرت الدراسة الاتى :

- (١) تتوافر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة بدرجة مرتفعة فى قيادات الشركة كما هو موضح بالجدول رقم (١٠) من درجة التقييم المرتفعة والرتب الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية.
- (٢) تتفاوت الأهمية النسبية فى درجة توافر ابعاد القيادة التحويلية حيث اظهرت النتائج ان بعد الدفع والالهام يأتى فى المرتبة الاولى وهو الأكثر ظهورا فى قيادات الشركة موضع الدراسة بلية بعد الاهتمام بالمشاعر الفردية فى المرتبة الثانية ثم يأتى بعد التأثير الكاريزمى فى المرتبة الثالثة بينما جاء البعد الاخير بالمرتبة الرابعة والاقل فى الأهمية النسبية التشجيع الابداعى وهو الاقل ظهورا فى قيادات الشركة.

- فيما يتعلق بمستوى مقاومة التغيير بالشركة فقد اظهرت الدراسة الاتى :

- (١) ظهرت المقاومة تتراوح ما بين منخفضة ومتوسطة وهو ما يوضح الدور الفعال لممارسة سلوك القيادة التحويلية من جانب قيادات الشركة وتأثيره على انخفاض مقاومة العاملين للتغيير وعدم وصولها إلى مستويات مرتفعة.
- (٢) فيما يتعلق بمستوى مقاومة التغيير المرتبطة بمجالات (مداخل) التغيير بالشركة فقد اظهرت الدراسة مقاومة منخفضة فى مجالات التغيير التكنولوجى والتغيير فى الهيكل التنظيمى وطبيعة العمل ومحاولات التغيير فى سلوك العاملين.
- (٣) فيما يتعلق بمستوى مقاومة التغيير المرتبطة بالعوامل الفردية فقد اظهرت الدراسة مقاومة منخفضة لمؤثرات (التكيف والانماج - تضارب الاهداف - تغيير العادات - قلة المعلومات) بينما ظهرت مقاومة متوسطة لمؤثرات (تهديد المصالح الاجتماعية - التحلل من سلوك الجماعة) .
- (٤) فيما يتعلق بمستوى مقاومة التغيير المرتبطة بالعوامل التنظيمية فقد اظهرت الدراسة مقاومة منخفضة للتغيير فى كافة العوامل التنظيمية بالشركة محل الدراسة.
- (٥) فيما يتعلق بأشكال مقاومة التغيير فقد اظهرت الدراسة انخفاض تام لمقاومة التغيير باستخدام (سلوك اللامبالاه - التهرب من العمل - التظلم والشكاوى - ترك العمل والاستقالة - انخفاض معدل الانجاز)

٧- التوصيات

- ١) ضرورة تدعيم استمرار ممارسة سلوك القيادة التحويلية من جانب قيادات الشركة المصرية للاتصالات وخاصة ابعاد (التأثير الكاريزمى - التشجيع الابداعى) ، حيث يظهر من نتائج البحث ان قيادات الشركة تستخدم (الدفع والالهام) بشكل كبير فى التعامل مع المرؤسين لذا يفضل تدعيم استخدام الابعاد الاخرى للقيادة التحويلية
 - ٢) التوجية بعدم استخدام العقوبات الادارية لمحاولة تعديل سلوك العاملين بالشركة وأرغامهم لتقبل التغيير . ويعتبر هذا التوجية من الاهمية بمكان فيجب على قيادات الشركة المصرية للاتصالات ان يغيروا افكارهم حول ما تعنيه المقاومة والتأكيد على فكرة ان المقاومة امر طبيعي ومتوقع ويمكن ان يضيف مزايا ايجابية ومهمة لجهود التغيير .
 - ٣) هناك ضرورة لاعادة توزيع وتحديد الاختصاصات والمسئوليات داخل كافة المستويات التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات .
 - ٤) ضرورة تزامن برامج التغيير بالشركة بوجود نظم جديده للحوافز والمكافآت وإثابة للعاملين . فالحافز المادى يعد المحرك الاساسى للعاملين بالمؤسسات المصرية خاصة فى ظل الظروف الاقتصادية الحالية وسياسات الاصلاح الاقتصادى القاسيه والضرورية لبناء الدولة المصرية
 - ٥) ضرورة اختيار التوقيت المناسب لعرض برامج التغيير على العاملين والتمهيد لها .
 - ٦) ضرورة توافر معلومات كافية ودقيقة للعاملين عن التغيير وأهدافه واستخدام شبكة الاتصال الداخلية الفعالة الموجوده بالشركة فى توفير المعلومات ومشاركة العاملين فى قرار التغيير .
 - ٧) العمل على طرح التغيير ليكون فى منطقة المصالح المشتركة بين إدارة الشركة والعاملين بها لتجنب مقاومة العاملين للتغيير .
 - ٨) استمرارية وتدعيم توفير المناخ الايجابى للعاملين والذي ساهم فى تقليل الصراعات بين العاملين وإدارة الشركة .
 - ٩) ضرورة تدعيم ممارسة سلوك القيادة التحويلية من جانب القيادات غير الرسمية لجماعات العمل لما لها من دور فعال يمكن الاعتماد عليه فى التقليل من عملية مقاومة التغيير .
- القيادات غير الرسمية فى اى شركة لها دور مؤثر لا يمكن تجاهلة لذا يجب على ادارة الشركة استقطاب القيادات الغير رسمية ومن هم محبين للتغيير وقادرين على اقناع الاخرين بوجهات نظرهم وتخطى الاوضاع القائمة

قائمة المراجع العربية

١. جمال محمد يوسف (٢٠١٧)، "برنامج مقترح للقيادة التحويلية بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية"، مجلة اسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مج ٣، عدد ٤، جامعة اسيوط.
٢. محمد نصر سعيد (٢٠١٦)، "التمكن الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد ٤، جامعة بنها.
٣. فاطمة الفرجاني (٢٠١٤)، "اثر القيادة التحويلية على ادارة المواهب" دراسته تطبيقية على جامعة بنى غازى، رسالة دكتوراه غير منشوره، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
٤. محمد عمرى الشوافى (٢٠١١)، " دور القيادة التحويلية فى بناء الاتجاهات نحو التغيير التنظيمى"، مجلة البحوث التجارية، مج ٣، عدد ٢، جامعة الزقازيق.
٥. شداد العتيبي (٢٠١١)، " دور المهارات القيادية فى الحد من مقاومة التغيير"، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة نايف العربية للعلوم الامنيه، الرياض.
٦. يسرى جودة، ابراهيم عبد النبى (٢٠٠٩)، "الإدارة والاتجاهات المعاصرة بين الفكر التنظيمى والممارسات التطبيقية"، مكتبة الجامعة الحديثة، الزقازيق.
٧. جارى هارست (٢٠٠٩)، "كيف تنقل المؤسسات من الخلل الى التوازن"، خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال، العدد ٣٩، الناشر شعاع، القاهرة.
٨. سيد الهوارى (٢٠٠٥)، "القائد التحويلى وتغيير المستقبل"، مكتبة عين شمس، القاهرة.
٩. بروس افوليو، (٢٠٠٣)، ترجمة عبد الحكم الخزامى، "تنمية القيادة، بناء القوى الحيوية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٠. احمد سالم العامرى (٢٠٠٢)، "السلوك القيايدى التحويلى وسلوك المواطنة التنظيمية فى الاجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الادارية، مج ١٤، عدد ٩، الرياض.
١١. على السلمى (٢٠٠٢)، "إدارة التميز"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
١٢. احمد سالم العامرى (٢٠٠١)، "السلوك القيايدى التحويلى وسلوك المواطنة التنظيمية فى الاجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الادارية، م ٩، ع ١، الرياض.
١٣. خليل الشماع، خضير كاظم (٢٠٠٠)، "نظريه المنظمه"، دار الميسره للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٤. محمد القريوتى (١٩٩٧)، "دراسة السلوك الانسانى الفردى والجماعى فى المنظمات الادارية"، المكتبة الوطنيه للنشر، عمان، الاردن.

قائمة المراجع الاجنبية

١. Abrahamson, Eric. (٢٠٠٦), "change without pain". Harvard Business Review on Leading through Change, Harvard Business School, Boston Massachusetts.
٢. Felfe, J. & Schyns, B. (٢٠٠٤), "is similarity in leadership related to Organizational outcomes? The case of Transformational Leadership", journal of Organizational studies. ١٠(٤), pp ٩٢-١٠٢.
٣. Mainella, F.C. (٢٠٠٣), "The role moral reasoning in Transformational Leadership: the relationship between college student leaders self perceived leadership behaviors of moral reasoning". Unpublished PH.D thesis, University of Maryland.
٤. Kull, S. L. (٢٠٠٢), "The Ameliorating Effects of Transformational Leadership on Resistance to Change: Transformational Leadership and Conductivity for Schematic Conversion". Unpublished PH.D Thesis, Regent University, USA.
٥. Pawar, B.S. (٢٠٠٣), "central conceptual issues in transformational leadership research". "leadership and organization development journal.
٦. Conger, M. (٢٠٠٢), "Leadership; Learning To share the Vision Organizational Dynamic", S-Winter Vol ١٩ Issue ٣.
٧. Thomas, W. Kent. (٢٠٠١), "Four Factors of Transformational leadership behavior", Leadership & Organization Development, ٢١(٥).
٨. Colvin, Robber. (١٩٩٩), "Transactional Leadership for Contemporary Organization Leadership Quarterly", journal of organizational change management, ٩(١).
٩. Bass, B. M. (١٩٩٠), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", Organizational Dynamics, Vol. ١٨, No. ٣, pp. ١٩-٣١.
١٠. Burns, J. M. (١٩٧٨), "Leadership", Harper, New York.
١١. Johns, G. & Saks, M.A. (٢٠٠١), "Organizational Behavior", Fifth Edition, Canada: Addison Wesley.
١٢. Newstrom, j.w. (٢٠٠٢), "Organizational behavior", Eleventh edition, McGraw hill, New York.
١٣. Sweeney, P.D. & Mcfarlane, D. B. (٢٠٠٢), "Organizational behavior, solutions for management", McGraw hill, New York.

