

أثر القيادة التحويلية على القوة التنظيمية

بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية

أ.د/ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم	د/ جاد الرب عبد السميع حسنين	محمد محمود عبد اللطيف الختولى
أستاذ إدارة الأعمال	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	معيد إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة	كلية التجارة - جامعة المنصورة	كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية، كما تهدف إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على القوة التنظيمية. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠٠٠١، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من التأثير المثالي والدافعية الملهمة كمتغيرات مستقلة على القوة التنظيمية كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠٠٠٥، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من الاهتمام بالآخرين والحفز الفكري على القوة التنظيمية.

Abstract

This study aims at determine the relationship between transformational leadership and organizational power, and aims also at determine the effect of transformational leadership on organizational power.

This study indicates that transformational leadership styles and organizational power are significantly correlated ($P= 0,01$). And study reached

to there is a positive significant effect of both idealized influence and inspirational motivation as independent variables on organizational power as a dependent variable ($P= 0,05$), but there is no a significant effect of both individualized consideration and intellectual stimulation on organizational power.

أولاً: تمهيد:

يعد النمط القيادي العامل الأهم في نجاح أو فشل المنظمات لما للقائد من دور فعال في التأثير على سلوك العاملين، ويقصد بالنمط القيادي سلوك القائد المتكرر الدال على سمة القائد في قدرته وتأثيره على المرؤوسين، ويمكن أن تكون للقائد عدة أنماط تتعدد بتعدد المواقف التي تواجهه (المحاسبة، ٢٠٠٦).

ولقد ازداد اهتمام الباحثين بمفهوم القوة ودورها في المنظمات وأيضاً مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة من عاملين وعملاء وموردين ومديرين وغيرهم بكيفية اكتساب القوة وكيفية تطويعها لتحقيق أهداف كلٍ منهم (رفاعي و صديق، ١٩٩٩، ص ٢٦٢).

ويوجد مفهومان مختلفان للقوة الأول يتعلق بالقوة الشخصية التي تركز على التأثير الشخصي ولا تؤثر على المنظمة إلا هامشياً أو بطريقة غير مباشرة والمفهوم الثاني يتعلق بالقوة التنظيمية الممنوحة لبعض الإدارات أو الأقسام داخل المنظمة والتي توجه مباشرة للتأثير على المنظمة (رفاعي و صديق، ١٩٩٩، ٢٦٣).

ويتناول الباحثون في هذه الدراسة تحديد أثر القيادة التحويلية على القوة التنظيمية، وتشير المراجعة المبدئية للدراسات السابقة إلى أنه لا توجد دراسة تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية.

وتعد الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام من المنظمات الإنتاجية التي ينبغي الاهتمام بها نظراً لأهمية منتجاتها بالنسبة للمجتمع، وفي هذه الدراسة يسعى الباحثون إلى مساعدة هذه الشركات في اكتساب القوة التنظيمية وتحسين أدائها وذلك من خلال إيجاد أنماط قيادية فعالة.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات هذه الدراسة في القيادة التحويلية كمتغير مستقل والقوة التنظيمية كمتغير تابع، ويعرض الباحثون لهما على النحو التالي:

(١) القيادة التحويلية: *Transformational Leadership*

يرى (Dahlen, 2002, p.15) أن (Burns, 1978) أول من تناول القيادة التحويلية وركز في دراسته على العلاقة بين القادة وتابعيهم من حيث توجيهه وتقييم القادة لتابعيهم. وأشار إلى أن القيادة التحويلية هي التي يرتفع من خلالها القادة والتابعين إلى مستويات عليا من الدافعية والإخلاص. ويرى (Small, 2002, p.17) أن القائد التحويلي يستطيع رفع مستويات الأداء عن طريق توحيد المرؤوسين وفهم أهدافهم ومعتقداتهم وتحفيزهم، ويقوم القائد بتحفيز المرؤوسين من خلال استخدام التمكين والقوة المرجعية.

وتتمثل أبعاد القيادة التحويلية في الآتي:

أ- التأثير المثالي: *Idealized Influence*

يرى (Small, 2002, p.18) أنه يعني بناء الثقة والتقدير بين القائد والمرؤوسين. ويشير (Dahlen, 2002, p.16) إلى أن القائد الذي يتمتع بالتأثير المثالي يقوم بتزويد المرؤوسين له بالرؤية والرسالة وذلك في مقابل الاحترام والثقة والإخلاص من جانب المرؤوسين. ويشير (Kamencik, 2003, p.4) إلى أن التأثير المثالي يحدث عندما يستطيع القادة اكتساب ثقة واحترام تابعيهم، ولكي يكتسب القادة الثقة والاحترام فيجب عليهم فعل الأشياء الصحيحة والتضحية بالذات في سبيل تحقيق الأهداف، ويجب عليهم أيضا القيام بتشجيع التابعين وتحفيزهم حتى يتم انجاز أهداف المنظمة. ويشير (Rafferty & Griffin, 2004) طبقا لما قدمه (Weber, 1968) إلى أن الرؤية *Vision* واحدة من العناصر التي تساهم في تشكيل التأثير المثالي. ويرى الباحثان أن الرؤية هي التعبير عن الصورة المثالية للمستقبل والتي تبنى من خلال القيم التنظيمية.

ب- الدافعية الملهمة: *Inspirational Motivation*

يرى (Omer, 2005, p.12) أن الدافعية الملهمة تعني تحفيز القائد للمرؤوسين من خلال تشجيعهم وإيجاد مشاعر الحماس لديهم. ويرى أيضا أنها تمثل الدرجة التي يوضح ويشرح فيها القائد الرؤية والرسالة للمرؤوسين ويحفزهم لكي يكونوا أكثر التزاماً بأهداف المنظمة. ويرى (Brown, 2007, p.21) أنها تشير إلى الدرجة التي يشرح فيها القائد الرؤية للمرؤوسين بشكل جذاب ومحفز، فالقائد يحفز المرؤوسين من خلال التحدث بشكل متفائل عن الأهداف المستقبلية. وهنا يجب أن يتمتع القائد بمهارات الاتصال الفعال حتى يستطيع شرح الرؤية للمرؤوسين بشكل مقنع.

واعتمد (Rafferty & Griffin, 2004) في تعريفات الدافعية الملهمة على استخدام مصطلح "الاتصالات اللفظية" لتحفيز وإثارة مشاعر المرؤوسين. ولذلك ركز الباحثان على استخدام "الاتصالات الملهمة" *Inspirational Communication* كبديل عن الدافعية الملهمة التي تناولها Bass وزملاؤه. وعرف الباحثان الاتصالات الملهمة بأنها التعبير عن الرسائل المحفزة والإيجابية عن المنظمة التي يرسلها القادة للمرؤوسين لبناء الدافعية والإخلاص لديهم.

ج- الاهتمام بالآخرين: *Individualized Consideration*

يرى (Small, 2002, p.18) أن الاهتمام بالآخرين يحدث عندما يعتني القائد باحتياجات الأفراد ويخلق لهم بيئة عمل جيدة. ويرى (Dahlen, 2002, p.9) أنه يشمل توفير الدعم والتمكين والتشجيع للمرؤوسين. ويشير (Kamencik, 2003, p.7) إلى أنه يعني أيضا اهتمام القائد باحتياجات المرؤوسين حيث كلما أدرك المرؤوسين وجود اهتمام من جانب القائد كلما كان هؤلاء المرؤوسين أكثر التقافاً حوله. ويتفق (Omer, 2005, p.13) مع (Bass, 1985) في أن الاهتمام بالآخرين يعني درجة الاعتناء باحتياجات المرؤوسين والتشجيع الذي يمنحه القائد للمرؤوسين. ويرى (Brown, 2007, p.21) أنه يعني الدرجة التي يراعي فيها القائد احتياجات المرؤوسين ويستمع لمطالبهم مما يجعلهم أكثر احتراماً ومساهمة في أداء العمل.

د- الحفز الفكري: *Intellectual Stimulation*

يشير (Dahlen, 2002, p.9) إلى أن الحفز الفكري يعني العملية التي يقوم القائد فيها بزيادة وعي المرؤوسين بالمشكلات والنظر إليها من منظور جديد. ويرى (Brown, 2007, p.21) أنه يعني أيضا الدرجة التي يعتمد فيها القائد على مواجهة التحديات وأخذ المخاطر في الحسبان وتبادل الأفكار مع المرؤوسين بالشكل الذي يشجعهم على الإبداع. ويشير (Small, 2002, p.18) إلى أن القائد يهتم فيه بالابتكار دون الانتقاد لتصرفات المرؤوسين. ويشير (Omer, 2005, p.12) إلى الحفز الفكري بأنه المدى الذي يمكن فيه القائد المرؤوسين على إعادة التفكير لفعل الأشياء الصحيحة وتوعيتهم بطرق حل المشكلات ورؤيتها من أكثر من زاوية وحثهم على الإبداع والابتكار. ويرى (Kamencik, 2003, p.7) أن الحفز الفكري يتم من خلال تدريب القائد للمرؤوسين على كيفية تحليل المشكلات من زوايا جديدة. ويتم أيضا من خلال تشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار واستخدام الدلائل المنطقية في صنع القرارات وحل المشكلات.

٢) القوة التنظيمية: *Organizational power*

يرى (Lachman, 1989) أنه تم اقتراح نظرية المواقف الإستراتيجية *Strategic Contingencies Theory* لأول مرة بواسطة كل من (Hickson, Hinings, Lee, Scheneck and Pennings, 1971) وهي النظرية الأكثر قبولا بالنسبة للقوة التنظيمية. ويرى أن نظرية المواقف الإستراتيجية توضح كيفية اكتساب أو افتقاد بعض الأقسام داخل المنظمة قوة التأثير في القرارات الهامة مثل قرار اختيار مدير عام وقرار تحديد الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وقرار تخصيص الموارد بين الأنشطة والأقسام. وتفترض هذه النظرية أن القوة التنظيمية تكتسب من خلال التكيف مع حالات عدم التأكد والموقع المركزي في الهيكل التنظيمي والقدرة على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال. وفي ضوء الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحثون تم تحديد خمسة أبعاد للقوة التنظيمية والتي يمكن تناولها كالتالي:

أ- الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي: *Centrality*

يرى (Wilson, 1995) أن الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي يعني الدرجة التي تكون فيها أنشطة القسم أو الإدارة متداخلة ومتشابهة في أعمال المنظمة. ويشير أيضا إلى الدرجة التي يكون فيها القسم أو الإدارة نقطة مركزية للمعلومات داخل المنظمة.

كما يرى (Burchanan & Huczynski, 1997, p.684) أنه يعني الدرجة التي تكون فيها أنشطة القسم حيوية بالنسبة لإنتاج المنتج الرئيسي للمنظمة. فكلما كانت أنشطة القسم مركزية كلما زادت قوته داخل المنظمة، في حين يرى (Crawford, 1997) أنه يعني درجة تداخل أنشطة القسم في أنشطة الأقسام الأخرى داخل المنظمة.

ويرى (Armour, 2006) أن تقسيم العمل داخل المنظمة يخلق نظام متداخل ومتفاعل ومن ثم يكتسب القسم القوة بسبب تواجده في مركز وسط يتحكم في سائر الأقسام داخل المنظمة. ويشير (Lachman, 1989) أيضا إلى أن تقسيم العمل داخل المنظمة يخلق نظام متشابك من العلاقات بين الأقسام بشكل يجعل بعض الأقسام أكثر مركزية عن الأقسام الأخرى مما يكسبها قدر كبير من القوة التنظيمية. ويشير (John et al., 1991, p.446) أيضا إلى أن القسم يكتسب القوة عندما يكون موقعه في العمل داخل المنظمة يسمح له بالتأثير على أعمال الأقسام الأخرى.

ويشير (Lachman, 1989) إلى أن هناك جانبين رئيسيين للموقع المركزي في الهيكل التنظيمي يتمثلان في:
(١) التداخل: *Pervasiveness* ويعنى المدى الذي تكون عنده أنشطة القسم أو الإدارة مرتبطة بتدفق العمل من الأقسام أو الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وعليه يكون القسم أو الإدارة الأكثر تداخلا في أنشطة الأقسام أو الإدارات الأخرى أكثر قوة وتحكم في أعمال المنظمة.

(٢) الآنية: *Immediacy* وتشير إلى السرعة والشدة التي من خلالها تؤثر أنشطة القسم على أنشطة أو نواتج الأقسام الأخرى داخل المنظمة.

ب- القدرة على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال: *Nonsubstitutability*

يشير (Lachman,1989) إلى أن قدرة القسم على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال تعني عدم وجود بديل للقيام بالأنشطة القسم، ويكون نشاط القسم غير قابل للإحلال عندما يحتكر القسم معرفة متخصصة بشكل يصبح لا غنى عنه ويزيد من اعتماد الأقسام الأخرى عليه.

ويرى (Wilson,1995) أنها تعني المدى الذي تكون فيه أعضاء القسم أو أنشطة القسم لا يمكن إحلالهم أو إحلالها بواسطة أعضاء آخرين أو أنشطة أخرى. في حين يرى (Aktüre,2005) أنها تعني عدم قدرة المنظمة على إيجاد بديل للقيام بالأنشطة القسم، ومن ثم يكتسب هذا القسم قوة ونفوذ على غيره من الأقسام داخل المنظمة.

ج- التكيف مع حالات عدم التأكد : *Coping with Uncertainty*

يشير (Lachman,1989) إلى أن حالات عدم التأكد المتعلقة بالمنظمة تشير إلى الافتقار إلى المعلومات عن الأحداث المستقبلية. وعلى ذلك فإن قدرة الأقسام داخل المنظمة على التكيف مع (أو التقليل من) حالات عدم التأكد تعد مصدراً من مصادر القوة التنظيمية.

ويشير (John et al.,1991, p.446) أيضاً إلى أن القسم يكتسب القوة عند التكيف مع حالات عدم التأكد وحل المشكلات التي تنجم عن حالات عدم التأكد.

ويشير (Wilson,1995) إلى أن حالات عدم التأكد تعني الافتقار إلى المعلومات عن الأحداث المستقبلية حيث تكون النتائج والبدائل غير متوقعة (غير متبأ بحدوثها).

د- السيطرة على الموارد: *Control Over Resources*

يرى (Wilson,1995) أن السيطرة على الموارد تعني قدرة القسم أو الإدارة على التحكم في الموارد البشرية والمالية اللازمة لتحقيق الأهداف.

ويرى (Crawford,1997) أن قوة المنظمة تزداد مع زيادة سيطرتها على الموارد، وبالتالي لو أن هناك مورداً مهماً للمنظمة فإن القسم الذي يتحكم في هذا المورد سوف يحصل على مزيد من القوة. ويرى (Jones,1998, p.567) أن قوة المنظمة تزداد كلما استطاعت التحكم في الموارد

الخاصة بالبيئة الخارجية، وكذلك داخل المنظمة فإن القوة التنظيمية تكتسب من خلال التحكم في الموارد وأيضا من خلال توزيع وتخصيص الموارد.

هـ- السلطة: *Authority*

يرى (Jones, 1998, p.564) أن السلطة تستمد من المنظمة، وتعد بمثابة مصدر للقوة داخل المنظمة. ويرى (Kulik, 2006) أن شكل السلطة يتوقف على انتهاج المنظمة للمركزية أو اللامركزية في تسيير أعمالها ففي ظل الاتجاه المركزي تكون السلطة بيد كبار المديرين ويكون المجال محدوداً أمام باقي الأفراد للقيام بأنشطة تمكنهم من اكتساب القوة، أما في ظل لامركزية السلطة فتزداد درجة التمكين الإداري للأقسام وبالتالي تزداد القوة لدى هذه الأقسام.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

يتم تناول الدراسات السابقة (حسب التسلسل الزمني) كالتالي:

أ- الدراسات الخاصة بالقيادة التحويلية:

١) دراسة (Thite, 2000):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الأنماط القيادية في مشروعات تكنولوجيا المعلومات، واعتمد الباحث في ذلك على نمطين للقيادة وهما النمط التحويلي والنمط التبادلي. وتوصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك نمط قيادي يصلح بمفرده في جميع المواقف في بيئة تكنولوجيا المعلومات، ولكن النمط الملائم هو الذي يتميز بالمرونة ووضوح الرسالة ودعم الإدارة العليا.

٢) دراسة (Kamencik, 2003):

ركزت الدراسة على نمط القيادة التحويلية لمعرفة مدى إدراك كل من مديري الإدارة الوسطى والعاملين بالتمريض لهذا النمط القيادي، وأشار الباحث إلى أن القائد التحويلي هو الذي يبحث عن طرق جديدة للعمل ويستحدث حلول للمشكلات ويقتنص الفرص من البيئة الخارجية. وتوصلت الدراسة إلى وجود إدراك لدى مديري الإدارة الوسطى للنمط القيادي التحويلي وترتيب على ذلك زيادة الرضاء الوظيفي للعاملين بالتمريض.

٣) دراسة (Berson & Avolio, 2004) :

استهدفت هذه الدراسة معرفة علاقة نمط القيادة بفعالية الأهداف الإستراتيجية، واعتمدت الدراسة على نمط القيادة التحويلية. وأوضحت النتائج أن القائد التحويلي يدرك جيداً الأهداف الإستراتيجية للشركة مستخدماً مبدأ المبادرة وليس العمل على أساس رد الفعل. وأشارت النتائج أيضاً أن القيادة التحويلية مرتبطة بالقائد الذي يجيد مهارة الإنصات والذي يعرف فن الاتصال الجيد.

٤) دراسة (Benjamin & Flynn, 2006) :

تمت هذه الدراسة لإجراء مقارنة بين نمطين للقيادة وهما نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية لمعرفة النمط الأكثر تفضيلاً من جانب المرؤوسين. وخلص الباحثان إلى أن القائد التحويلي هو الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين لأنه أكثر تشجيعاً وتحفيزاً لهم.

٥) دراسة (Moss et al., 2006) :

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير وفرة الموارد ونمط القيادة على كل من الانفتاح على الخبرة والالتزام التنظيمي، واعتمد الباحثين على نمط القيادة التحويلية كمتغير وسيط بين الانفتاح على الخبرة والالتزام التنظيمي. وأثبتت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وكل من الانفتاح على الخبرة والالتزام التنظيمي، وأشارت النتائج أيضاً إلى زيادة التزام العاملين ببيئة العمل التي تسهل لهم التعبير عن اهتماماتهم.

ب- الدراسات الخاصة بالقوة التنظيمية:

١) دراسة (Lachman, 1988) :

استهدفت هذه الدراسة معرفة تأثير القوة التنظيمية على الأوضاع التنظيمية للمستشفيات، وتمثلت مصادر القوة التنظيمية في التكيف مع حالات عدم التأكد والقدرة على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال والموقع المركزي في الهيكل التنظيمي. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير للقوة التنظيمية للوحدات الفرعية داخل المستشفيات التي تمتلك التكيف مع حالات عدم التأكد أو التي تتواجد في موقع مركزي أو التي لا يمكن إحلالها بديل آخر على الوحدات الفرعية الأخرى.

(٢) دراسة (Crawford, 1997):

اهتمت هذه الدراسة بفحص التغييرات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات الالكترونية على القوة التنظيمية داخل المكتبات العلمية. واعتمد الباحث على أربعة أبعاد للقوة التنظيمية وهي التكيف مع حالات عدم التأكد والقدرة على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال والموقع المركزي في الهيكل التنظيمي والسيطرة على الموارد. وأثبتت النتائج أن البيئة وألية ونقبة المكتبات يؤثران إيجابياً على أبعاد القوة التنظيمية.

(٣) دراسة (Hoque, 2004):

استهدفت هذه الدراسة معرفة علاقة إستراتيجية المنظمة وحالات عدم التأكد بالأداء التنظيمي. وقام الباحث باستخدام متغير وسيط لهذه العلاقة وهو المقاييس غير المالية. واعتمد الباحث لدراسة هذه العلاقة على متغير وحيد للقوة التنظيمية يتمثل في التكيف مع حالات عدم التأكد. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة غير مباشرة بين إستراتيجية المنظمة والأداء التنظيمي، وأوضحت النتائج أيضاً عدم وجود علاقة إيجابية بين حالات عدم التأكد والأداء التنظيمي وذلك في حالة استخدام مقاييس غير مالية.

(٤) دراسة (Aktüre, 2006):

استهدفت هذه الدراسة تحليل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات السويدية من خلال تأثير أقسام الشركات، وأشارت الدراسة أن تأثير أقسام الشركات يتغير طبقاً لقوة القسم التي يكتسبها عن طريق ثلاث أبعاد تتمثل في التكيف مع حالات عدم التأكد والقدرة على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال والموقع المركزي في الهيكل التنظيمي. وأثبتت الدراسة وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القوة التنظيمية وقيام الشركة بمسئوليتها الاجتماعية.

(٥) دراسة (Kulik, 2006):

استهدفت هذه الدراسة معرفة كيفية التفاعل بين المنظمات والبيئة الخارجية. واعتمدت الدراسة في ذلك على القوة التنظيمية بمتغيرين هما الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي والسلطة. ودلت النتائج على أن أداء المنظمة يتأثر بهيكلها الداخلي وبيئتها الخارجية، ويتأثر هيكلها الداخلي بمقدار القوة التنظيمية المكتسبة من خلال الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي والسلطة.

٦) دراسة (Cho, 2006):

استهدفت هذه الدراسة معرفة القوة التنظيمية للأفراد الدارسين في غير موطنهم الأصلي، حيث أشارت الدراسة إلى أن هؤلاء الأفراد يبحثون عن وظائف في شركات بغرض تمويل دراستهم. واعتمدت الدراسة في قياس القوة التنظيمية على ثلاثة أبعاد تتمثل في التكيف مع حالات عدم التأكد والقدرة على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال والموقع المركزي في الهيكل التنظيمي. ووجدت الدراسة أن هؤلاء الأفراد المغتربين يفتقرون إلى القوة التنظيمية داخل أقسامهم بسبب الانتقال إلى التكيف مع حالات عدم التأكد وسهولة إحلالهم بأفراد آخرين من جانب الشركات التي يعملون بها.

وفي ضوء الدراسات السابقة يخلص الباحثون إلى ما يلي:

أ- عدم وجود دراسات - حسب علم الباحثين - تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية.
ب- اعتمدت الدراسات المتعلقة بموضوع القوة التنظيمية في معظمها على ثلاثة أبعاد للقوة التنظيمية وتتمثل في التكيف مع حالات عدم التأكد والقدرة على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال والموقع المركزي في الهيكل التنظيمي، في حين تستهدف الدراسة الحالية تناول خمسة أبعاد تتمثل في:

١) الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي.

٢) القدرة على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال.

٣) التكيف مع حالات عدم التأكد.

٤) السيطرة على الموارد.

٥) السلطة.

ج- اهتمت معظم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية في معظمها على أربعة أبعاد، وهذا ما دعا الباحثون للتركيز على هذه الأبعاد وتتمثل في:

١) التأثير المثالي.

٢) الاهتمام بالآخرين.

٣) الدافعية الملهمة.

٤) الحفز الفكري.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

أ- تأصيل مفهوم القوة التنظيمية والتعرف على مصادر اكتسابها وتفعيلها لتحسين أداء المنظمات.

ب- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

أ- مساعدة الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية في اكتساب القوة التنظيمية وتحسين أدائها.

ب- المساهمة في معرفة القيادة التحويلية والقوة التنظيمية وذلك لإحداث التطوير الذي تتطلبه الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

ج- المساعدة في تحسين قوة الإدارات بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

خامساً: مشكلة الدراسة:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة عمدية عددها ٥٠ مفردة من الشركات محل الدراسة لاستطلاع آراء المديرين والمرووسين في القيادة التحويلية والقوة التنظيمية، وفي ضوء تحليل البيانات تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي إلى مجموعتين إحداهما الأقل من الوسط الحسابي والأخرى أعلى من الوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)

نتائج تحليل البيانات لمتغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي

أعلى من الوسط الحسابي		أقل من الوسط الحسابي		بيان
النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	
٣٢	١٦	٤٨	٢٤	القيادة التحويلية
٢٦	١٣	٤٦	٢٣	القوة التنظيمية

ومن الجدول رقم (١) يتضح ما يلي:

(١) يرى ٤٨ % من أفراد العينة وجود انخفاض في مستوى القيادة التحويلية، بينما يرى ٣٢ % من أفراد العينة وجود ارتفاع في مستوى القيادة التحويلية مقارنة بالوسط الحسابي للعينة.

(٢) يرى ٤٦ % من أفراد العينة وجود انخفاض في مستوى القوة التنظيمية، بينما يرى ٢٦ % من أفراد العينة وجود ارتفاع في مستوى القوة التنظيمية مقارنة بالوسط الحسابي للعينة.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في:

وجود انخفاض في مستوى كل من القيادة التحويلية والقوة التنظيمية بالشركات محل الدراسة، الأمر

الذي يثير التساؤل الآتي: هل تؤثر القيادة التحويلية في القوة التنظيمية؟ وما نوع هذا التأثير إن وجد؟

سادساً: أهداف الدراسة:

يسعى الباحثون من وراء هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

(١) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية.

(٢) قياس تأثير القيادة التحويلية على القوة التنظيمية.

سابعاً: فروض الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحثون بصياغة الفروض التالية:

- (١) يوجد ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية.
(٢) يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة التحويلية على القوة التنظيمية بالشركات محل الدراسة.

ثامناً: أسلوب الدراسة:

- (أ) البيانات المطلوبة ومصادرها: سوف يعتمد الباحثون في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:
١- بيانات ثانوية: ويتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما يمكن الباحثون من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.
٢- بيانات أولية: ويتم جمعها من الشركات محل الدراسة.
ب) مجتمع وعينة الدراسة:
- يتمثل مجتمع هذه الدراسة في: جميع العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، ويبلغ عدد العاملين بهذه الشركات وقت إجراء الدراسة الاستطلاعية حوالي ١١٤٧٦ عامل في ٢٠ / ١٢ / ٢٠٠٨.
ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع العاملين على الشركات موضع التطبيق.

جدول رقم (٢)

عدد العاملين بالشركات موضع التطبيق.

م	الشركة	عدد العاملين	النسبة %
١	شركة الدقهلية للغزل والنسيج	٢٨٦٩	٢٥
٢	شركة مضارب الدقهلية	٦٩٨	٦.٠٨
٣	شركة مصر للزيوت والصابون	٣٦٠٨	٣١.٤٤
٤	شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية	٤٣٠١	٣٧.٤٨
	الإجمالي	١١٤٧٦	% ١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات شئون العاملين الخاصة بالشركات محل الدراسة.

- عينة الدراسة : قام الباحثون بسحب عينة عشوائية طبقية، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (أبو العلا، ١٩٩٤):

حجم العينة (N) بدلالة حجم المجتمع (ن):

$$N = \frac{C \times J}{\frac{C \times J}{N} + (ع)^2}$$

حيث ترمز :

ح : نسبة عدد المفردات في المجتمع التي تتوفر فيها الخصائص محل الدراسة.

ل: نسبة عدد المفردات في المجتمع التي لا تتوفر فيها الخصائص محل الدراسة وتساوي (١ - ح).

ع: الخطأ المعياري ، ويتم حسابه من خلال قسمة حدود الخطأ ÷ الدرجة المعيارية.

ن : حجم المجتمع.

$$\therefore N = \frac{(٠.٥ - ١) \cdot ٠.٥}{\frac{(٠.٥ - ١) \cdot ٠.٥}{١١٤٧٦} + \frac{(٠.٠٥)^2}{(١.٩٦)}}$$

∴ N = ٣٧١ مفردة وذلك عند مستوى ثقة ٩٥ % وحدود خطأ + ٥ %

(ج) أدوات جمع البيانات الأولية :

تم استخدام الاستقصاء كأداة لهذه الدراسة، وقد تم الاعتماد على قائمة استقصاء مكونة من:

(١) استقصاء لقياس القيادة التحويلية:

تم الاعتماد على مقياس (Pass & Avolio, 1990) لقياس أبعاد القيادة التحويلية، وتتمثل أبعاد القيادة التحويلية في التأثير المثالي والاهتمام بالآخرين والدافعية الملهمة والحفز الفكري.

(٢) استقصاء لقياس القوة التنظيمية:

تم الاعتماد على مقياس (Hickson et al., 1971) و مقياس (Lachman, 1989) لقياس القوة التنظيمية التي تتمثل أبعادها في الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي والقدرة على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال والتكيف مع حالات عدم التأكد والسيطرة على الموارد والسلطة.

وقام الباحثون باختبار ثبات وصدق المقياسين على النحو التالي:

• اختبار الثبات:

تم هذا الاختبار للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج ، حيث تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا لكرونباخ ، وذلك بالاعتماد على (٥٠) مفردة ، ويعرض الباحثون لذلك كما يلي:

- بلغ معامل ألفا بالنسبة لاستقصاء متغير القيادة التحويلية ٩٣,٥ % ، وهي قيمة مقبولة، وبالتالي يمكن الاعتماد على القائمة لقياس ما أعدت من أجله.
- بلغ معامل ألفا بالنسبة لاستقصاء متغير القوة التنظيمية ٨٩,٤ % ، وهي قيمة مقبولة، وبالتالي يمكن الاعتماد على القائمة لقياس ما أعدت من أجله.
- بلغ معامل ألفا لقائمة الاستقصاء ككل ٩٣,٣ % ، وهي قيمة مقبولة، وبالتالي يمكن الاعتماد على القائمة لقياس ما أعدت من أجله.

• اختبار الصدق:

تم هذا الاختبار للتأكد من أن قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت من أجله، ولتحقيق ذلك قام الباحثون بعرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من العاملين بالشركات محل الدراسة، وذلك لاختبار مدى دقة وملائمة الألفاظ المستخدمة لمجتمع البحث، وقد تم تعديل صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى بما يتناسب مع الواقع العملي.

د- قياس متغيرات الدراسة:

وهنا قام الباحثون بتحديد متغيرات هذا البحث وأساليب قياسها على النحو التالي:

(١) - المتغير المستقل: ويتمثل في القيادة التحويلية: وتم قياسه باستخدام ٣٧ عبارة كما يلي:

• ١٢ عبارة لقياس التأثير المثالي.

• ٨ عبارات لقياس الاهتمام بالآخرين.

• ١٠ عبارات لقياس الدافعية الملهمة.

• ٧ عبارات لقياس الحفز الفكري.

(٢) المتغير التابع: ويتمثل في القوة التنظيمية: وتم قياسه من خلال ٢١ عبارة كما يلي:

• ٦ عبارات لقياس الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي.

• ٤ عبارات لقياس القدرة على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال.

• ٣ عبارات لقياس التكيف مع حالات عدم التأكد.

• ٥ عبارات لقياس السيطرة على الموارد.

• ٣ عبارات لقياس السلطة.

تاسعاً: التحليل الإحصائي للبيانات:

اعتمد الباحثون على الأساليب التالية:

١. معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.

٢. تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لحساب معاملات الانحدار الجزئي للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع

ومعامل التفسير (R²).

٣. تحليل المسار: *Path Analysis* ويستخدم هذا الأسلوب لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات، حيث

يعتمد على بناء نموذج يتم فيه ترتيب المتغيرات على أساس العلاقة السببية بينها بحيث تؤثر المتغيرات

السابقة على المتغيرات اللاحقة في ضوء الدراسات السابقة والعلاقات المنطقية بين المتغيرات ويتم حساب معامل المسار لكل متغير مستقل من المتغير التابع، ومعامل المسار هو عبارة عن معامل الانحدار الجزئي المعياري والمحسوب في معادلة الانحدار الخطي. المتعدد.

ويعرض الباحثون لنتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

(١) اختبار مدى صحة الفرض الأول من فروض الدراسة: ينص هذا الفرض على أنه " يوجد ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية ". وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	القيادة التحويلية	القوة التنظيمية
القيادة التحويلية	١	
القوة التنظيمية	**٠,٣٢٦	١

** معنوي عند (٠,٠١)

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٣) يتضح ما يلي:

وجود ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠١، بنسبة ٠,٣٢٦.

(٢) اختبار مدى صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة: ينص هذا الفرض على أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية على القوة التنظيمية بالشركات محل الدراسة. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١. يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية على الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي بالشركات محل الدراسة.

٢. يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة التحويلية على القدرة على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال بالشركات محل الدراسة.
٣. يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة التحويلية على التكيف مع حالات عدم التأكد بالشركات محل الدراسة.
٤. يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة التحويلية على السيطرة على الموارد بالشركات محل الدراسة.
٥. يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة التحويلية على السلطة بالشركات محل الدراسة.

ويعرض الباحثون نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي على النحو التالي:

تم إجراء تحليل انحدار متعدد للعلاقة بين القيادة التحويلية والتي تشمل التأثير المثالي والاهتمام بالآخرين والدافعية الملهمة والحفز الفكري كمتغيرات مستقلة والقوة التنظيمية كمتغير تابع، ولتحديد طبيعة هذه العلاقة تم وضعها كماً في معادلة الانحدار الخطية الآتية:

$$ص ١ = أ + ب ١ س ١ + ب ٢ س ٢ + ب ٣ س ٣ + ب ٤ س ٤ + خ$$

حيث: ترمز (ص ١) إلى القوة التنظيمية، (س ١) إلى التأثير المثالي، (س ٢) إلى الاهتمام بالآخرين، (س ٣) إلى الدافعية الملهمة، (س ٤) إلى الحفز الفكري، بينما يمثل (أ) ثابت المعادلة، (ب) يمثل التغير في المتغيرات المستقلة، في حين أن (خ) ترمز إلى التباين غير المفسر في المعادلة. وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)

"معاملات الارتباط البسيط والاتحدار الجزئي والمسار للمتغيرات المستقلة"

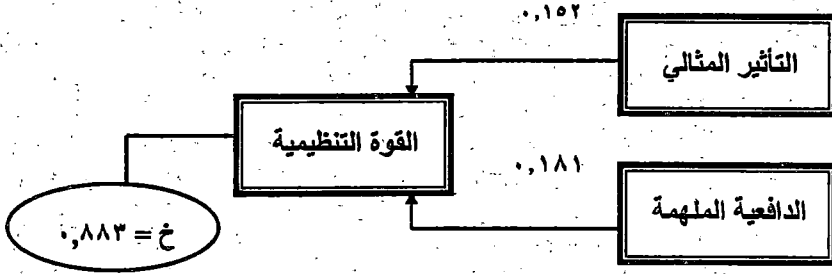
الترتيب	المتغير التابع القوة التنظيمية				المتغيرات المستقلة
	معامل المسار	قيمة (ت)	معامل الانحدار الجزئي	معاملات الارتباط البسيط	
-	-	** ٦,٨١٦	٢.٠١٢	-	ثابت المعادلة (١)
٢	٠,١٥٢	* ١,٧٦٨	٠,١٦٩	** ٠,٢٨٨	- التأثير المتالي
-	٠,٠٧ -	٠,٧٣٦ -	٠,٠٦٣ -	** ٠,٢٤٤	- الاهتمام بالآخرين
١	٠,١٨١	* ١,٩٩٨	٠,١٨٣	** ٠,٣١٢	- الدافعية الملهمة
-	٠,١٢٢	١,٤١٦	٠,١١٧	** ٠,٢٨٨	- الحفز الفكري
قيمة (ف) المحسوبة للنموذج = ٨,٧٧٣ ** معنوي عند (٠,٠١) * معنوي عند (٠,٠٥)			معامل الارتباط = ٠,٣٤٤ معامل التحديد (R ^٢) = ١١,٧%		

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٤) يتضح ما يلي:

١. ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ٨,٧٧٣، وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١، وهذا يعني أن المتغيرات الأربعة مجتمعة تساهم في تفسير ١١,٧% من التغير في مستوى القوة التنظيمية كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٨٨,٣% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة (خ).
٢. يوجد ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين جميع المتغيرات في النموذج.

٣. يوجد تأثير معنوي ايجابي لكل من التأثير المثالي والدافعية الملهمة كمتغيرات مستقلة والقوة التنظيمية كمتغير تابع. عند مستوى معنوية ٠,٠٥، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من الاهتمام بالآخرين والحفز الفكري على القوة التنظيمية.
٤. يدل كل ما سبق على أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة ١١,٧% من التباين في القوة التنظيمية بصفة عامة، مع الإشارة إلى أن المتغيرين المؤثرين معنوياً هما التأثير المثالي والدافعية الملهمة. وتفسر الدافعية الملهمة أعلى نسبة ١١,١% يليها التأثير المثالي بنسبة تفسير ٠,٠٨٣%.
٥. في ضوء النتائج السابقة يمكن إظهار خريطة المسار لهذا النموذج بالشكل رقم (١).



شكل رقم (١): نموذج العلاقة بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ويعرض الباحثون نتائج التحليل الإحصائي للفروض الفرعية على النحو التالي:

١/٢- اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الأول: ينص هذا الفرض على أنه "يوجد تأثير معنوي

ايجابي للقيادة التحويلية على العنصر المركزي في الهيكل التنظيمي بالشركات محل الدراسة.

ويعرض الباحثون نتائج التحليل الإحصائي على النحو التالي:

تم إجراء تحليل انحدار متعدد للعلاقة بين القيادة التحويلية والموقع المركزي في الهيكل التنظيمي،

ولتحديد طبيعة هذه العلاقة تم وضعها كمياً في معادلة الانحدار الخطية الآتية:

$$\text{ص} ٢ = \text{أ} + \text{ب} ١ \text{س} ١ + \text{ب} ٢ \text{س} ٢ + \text{ب} ٣ \text{س} ٣ + \text{ب} ٤ \text{س} ٤ + \text{خ}$$

حيث: ترمز (ص ٢) إلى الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي، (س ١) إلى التأثير المثالي، (س ٢) إلى الاهتمام بالآخرين، (س ٣) إلى الدافعية الملهمة، (س ٤) إلى الحفز الفكري، بينما يمثل (أ) ثابت المعادلة، (ب) يمثل التغير في المتغيرات المستقلة، في حين أن (خ) ترمز إلى التباين غير المفسر في المعادلة. وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

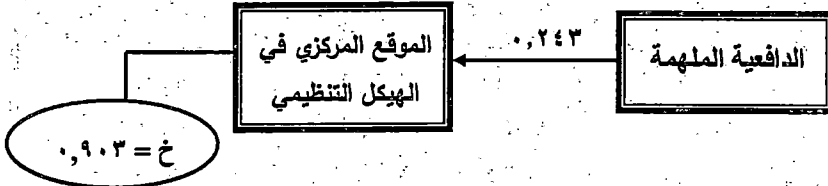
"معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي والمسار للمتغيرات المستقلة"

الترتيب	المتغير التابع - الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي				المتغيرات المستقلة
	معامل المسار	قيمة (ت)	معامل الانحدار الجزئي	معاملات الارتباط البسيط	
-	-	** ٨,٨٠١	٢,٥٧٧	-	ثابت المعادلة (أ)
-	٠,١٢٤	١,٤٣٢	٠,١٣٥	** ٠,٢٥٧	- التأثير المثالي
-	٠,٠١٠ -	٠,١٠٣ -	٠,٠٠٩ -	** ٠,٢٣١	- الاهتمام بالآخرين
١	٠,٢٤٣	** ٢,٦٤٩	٠,٢٤١	** ٠,٢٩٨	- الدافعية الملهمة
-	٠,٢٥ -	٠,٢٨٦ -	٠,٢٤ -	** ٠,٢٠٨	- الحفز الفكري
قيمة (ف) المحسوبة للنموذج = ٧,٠٤٤			معامل الارتباط = ٠,٣١٢		
** معنوي عند (٠,٠١)			معامل التحديد (ر ^٢) = ٩,٧%		

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٥) يتضح ما يلي:

٦. ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ٧,٠٤٤ ، وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١ ، وهذا يعني أن المتغيرات الأربعة مجتمعة تساهم في تفسير ٩,٧% من التغير في الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٩٠,٣% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة (خ).
٧. يوجد ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى ٠,٠١ ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين جميع المتغيرات في النموذج.
٨. يوجد تأثير معنوي إيجابي للدافعية الملهمة كمتغير مستقل على الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من التأثير المثالي والاهتمام بالآخرين والحفز الفكري على الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي.
٩. في ضوء النتائج السابقة يمكن إظهار خريطة المسار لهذا النموذج بالشكل رقم (٢).



شكل رقم (٢): نموذج العلاقة بين القيادة التحويلية والموقع المركزي في الهيكل التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

- ٢/٢- اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثاني: ينص هذا الفرض على أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية على قدرة القسم على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال بالشركات محل الدراسة. ويعرض الباحثون نتائج التحليل الإحصائي على النحو التالي:
- تم إجراء تحليل أنحدار متعدد للعلاقة بين القيادة التحويلية وقدرة القسم على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال، ولتحديد طبيعة هذه العلاقة تم وضعها كميًا في معادلة الاتحدار الخطية الآتية:

ص ٣ = أ + ب ١ س ١ + ب ٢ س ٢ + ب ٣ س ٣ + ب ٤ س ٤ + خ

حيث: ترمز (ص ٣) إلى قدرة القسم على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال، (س ١) إلى التأثير المثالي، (س ٢) إلى الاهتمام بالآخرين، (س ٣) إلى الدافعية الملهمة، (س ٤) إلى الحفز الفكري، بينما يمثل (أ) ثابت المعادلة، (ب) يمثل التغيير في المتغيرات المستقلة، في حين أن (خ) ترمز إلى التباين غير المفسر في المعادلة. وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

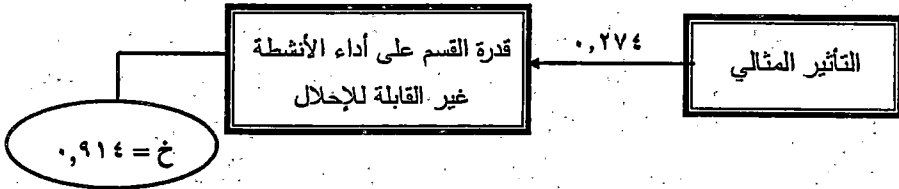
"معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي والمسار للمتغيرات المستقلة"

الترتيب	المتغير التابع: قدرة القسم على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال				المتغيرات المستقلة
	معامل المسار	قيمة (ت)	معامل الانحدار الجزئي	معاملات الارتباط البسيط	
-	-	٦,٩٣٣	٢,٣٠٨	-	ثابت المعادلة (أ)
١	٠,٢٧٤	** ٣,١٣٣	٠,٣٣٧	** ٠,٢٨٠	- التأثير المثالي
-	٠,٠٥٧ -	٠,٥٨٧ -	٠,٠٥٧ -	** ٠,١٨٦	- الاهتمام بالآخرين
-	٠,١٣٠	١,٤٠٤	٠,١٤٥	** ٠,٢٢٢	- الدافعية الملهمة
-	٠,٠٦ -	٠,٦٩١ -	٠,٠٦٥ -	* ٠,١٥٠	- التحفز الفكري
قيمة (ف) المحسوبة للنموذج = ٦,١٥٧			معامل الارتباط = ٠,٢٩٣		
** معنوي عند (٠,٠١)			معامل التحديد (ز) = ٨,٦%		
* معنوي عند (٠,٠٥)					

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٦) يتضح ما يلي:

١. ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ٦,١٥٧ ، وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١ ، وهذا يعني أن المتغيرات الأربعة مجتمعة تساهم في تفسير ٨,٦% من التغير في مستوى قدرة القسم على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٩١,٤% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة (خ).
٢. يوجد ارتباط معنوي بين كل من التأثير المثالي والاهتمام بالآخرين والدافعية المهمة كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، كما يوجد ارتباط معنوي بين الحفز الفكري والمتغير التابع عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين جميع المتغيرات في النموذج.
٣. يوجد تأثير معنوي إيجابي للتأثير المثالي كمتغير مستقل على قدرة القسم على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من الاهتمام بالآخرين والدافعية المهمة والحفز الفكري على قدرة القسم على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال.
٤. في ضوء النتائج السابقة يمكن إظهار خريطة المسار لهذا النموذج بالشكل رقم (٣).



شكل رقم (٣): نموذج العلاقة بين القيادة التحويلية وقدرة القسم على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

٢/٢- اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثالث: ينص هذا الفرض على أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية على التكيف مع حالات عدم التأكد بالشركات محل الدراسة.

ويعرض الباحثون نتائج التحليل الإحصائي على النحو التالي: تم إجراء تحليل انحدار متعدد للعلاقة بين القيادة التحويلية والتكيف مع حالات عدم التأكد، ولتحديد طبيعة هذه العلاقة تم وضعها كمياً في معادلة الانحدار الخطية الآتية:

$$ص٤ = أ + ب١ س١ + ج٢ س٢ + د٣ س٣ + ه٤ س٤ + خ$$

حيث: ترمز (ص٤) إلى التكيف مع حالات عدم التأكد، (س١) إلى التأثير المثالي، (س٢) إلى الاهتمام بالآخرين، (س٣) إلى الدافعية الملهمة، (س٤) إلى الحفز الفكري، بينما يمثل (أ) ثابت المعادلة، (ب) يمثل التغير في المتغيرات المستقلة، في حين أن (خ) ترمز إلى التباين غير المفسر في المعادلة. وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

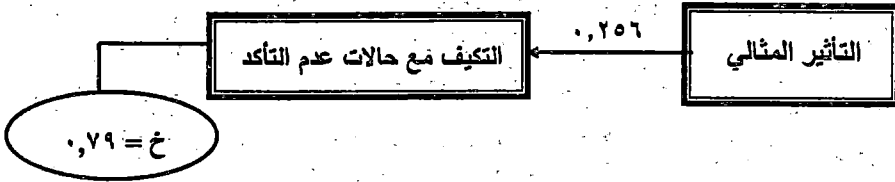
"معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي والمسار للمتغيرات المستقلة"

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع: التكيف مع حالات عدم التأكد			
	معامل المسار	قيمة (ت)	معامل الانحدار الجزئي	معاملات الارتباط البسيط
ثابت المعادلة (أ)	-	٢,٢٩٦	٠,٨٥٨	-
- التأثير المثالي	٠,١٤٨	١,٨٢٤	٠,٢٢٠	** ٠,٣٧٥
- الاهتمام بالآخرين	٠,٠١٨	٠,١٩٩	٠,٠٢٢	** ٠,٣٦٤
- الدافعية الملهمة	٠,١٠٣	١,١٩٣	٠,١٣٩	** ٠,٣٨٤
- الحفز الفكري	٠,٢٥٦	**٣,١٤٤	٠,٣٣٠	** ٠,٤٢٤
قيمة (ف) المحسوبة للنموذج = ١٧,٤١٣			معامل الارتباط = ٠,٤٥٨	
** معنوي عند (٠,٠١)			معامل التحديد (ر ^٢) = ٢١%	

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٧) يتضح ما يلي:

١. ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ١٧,٤١٣، وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠١، وهذا يعني أن المتغيرات الأربعة مجتمعة تساهم في تفسير ٢١% من التغير في التكيف مع حالات عدم التأكد كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٧٩% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة (خ).
٢. يوجد ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين جميع المتغيرات في النموذج.
٣. يوجد تأثير معنوي ايجابي للحفز الفكري كمتغير مستقل على التكيف مع حالات عدم التأكد كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من التأثير المثالي والاهتمام بالآخرين والدافعية الملهمة على التكيف مع حالات عدم التأكد.
٤. في ضوء النتائج السابقة يمكن إظهار خريطة المسار لهذا النموذج بالشكل رقم (٤).



شكل رقم (٤): نموذج العلاقة بين القيادة التحويلية والتكيف مع حالات عدم التأكد.

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

- ٤/٢- اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الرابع: ينص هذا الفرض على أنه " يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة التحويلية على السيطرة على الموارد بالشركات محل الدراسة. وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما يلي:
- لم يثبت معنوية النموذج ككل.

• عدم ثبوت صحة الفرض أي أنه لا يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على السيطرة على الموارد بالشركات محل الدراسة.

٥/٢- **أختبار مدى صحة الفرض الفرعي الخامس:** ينص هذا الفرض على أنه " يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة التحويلية على السلطة بالشركات محل الدراسة. وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما يلي:

- لم يثبت معنوية النموذج ككل.
- عدم ثبوت صحة الفرض أي أنه لا يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على السلطة بالشركات محل الدراسة.

عاشرًا: ملخص النتائج والتوصيات:

(١) ملخص النتائج:

- أ- يوجد ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠١، بنسبة ٠,٣٢٦.
- ب- يوجد تأثير معنوي ايجابي لكل من التأثير المثالي والدافعية الملهمة كمتغيرات مستقلة والقوة التنظيمية كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠٥، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من الاهتمام بالآخرين والحفز الفكري على القوة التنظيمية.
- ج- يوجد تأثير معنوي ايجابي للدافعية الملهمة كمتغير مستقل على الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من التأثير المثالي والاهتمام بالآخرين والحفز الفكري على الموقع المركزي في الهيكل التنظيمي.
- د- يوجد تأثير معنوي ايجابي للتأثير المثالي كمتغير مستقل على قدرة القسم على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من الاهتمام بالآخرين والدافعية الملهمة والحفز الفكري على قدرة القسم على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال.

- هـ- يوجد تأثير معنوي ايجابي للحفز الفكري كمتغير مستقل على قدرة القسم على أداء الأنشطة غير القابلة للإحلال كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من التأثير المثالي والاهتمام بالآخرين والدافعية الملهمة على التكيف مع حالات عدم التأكد.
- و- لا يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على السيطرة على الموارد بالشركات محل الدراسة.
- ز- لا يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على السلطة بالشركات محل الدراسة.
- (٢) التوصيات:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية:
- أ- أظهرت الدراسة وجود تأثير قوي للدافعية الملهمة والتأثير المثالي على القوة التنظيمية، لذا يجب على المديرين بالشركات ضرورة وضع معايير فعالة لأداء العمل والتحدث أمام العاملين بتفاؤل عن مستقبل الشركة وتشجيعهم باستمرار لإنجاز العمل، مما ينعكس في النهاية على زيادة القوة التنظيمية.
- ب- يوصي الباحثون بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بالقيادة التحويلية والقوة التنظيمية والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.
- علاقة القوة التنظيمية بالأداء المالي للشركات.
- علاقة القوة التنظيمية بسلوكيات الانسحاب الوظيفي.
- علاقة القوة التنظيمية بعملية صنع القرارات داخل المنظمة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (١) أبو العلا، عبد اللطيف عبد الفتاح، الأسلوب الإحصائي: الجزء الثاني، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٤).
- (٢) رفاعي، رفاعي محمد و صديق، محمد جلال، نظرية التنظيم، (بدون ناشر، ١٩٩٩).

٣) المحاسنة، محمد عبد الرحيم، " أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية "، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السابع والمستون، جامعة القاهرة: كلية التجارة، (٢٠٠٦)، ص ص ٢٨١ - ٣٢٩

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aktüre, B., " Corporate Social Responsibility Or Corporate Social Responsiveness – Case Study of CSR in Top Swedish Firms " , Master Thesis, School of Business, Economics and Law , Goteborg University, 2005.
2. Armour, L., " Public Relations Autonomy " , Master Thesis, University of Akron, 2006.
3. Benjamin, L. & Flynn, F., " Leadership Style And Regulatory Mode: Value From Fit? " *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Vol. 100, 2006, pp.216-230.
4. Berson, Y., & Avolio, B., " Transformational Leadership And The Dissemination Of Organizational goals: A case Study Of A telecommunication Firm " , *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 2004 , pp.625-646.
5. Brown, D., " Transformational Leadership Behaviors And Achieving Styles Of Fraternity And Sorority Leaders " , *PhD Dissertation*, Ohio University, 2003.
6. Burchanan, D., & Huczynski, A., " *Organizational Behavior: an introductory text* " , 3rd ed, (UK: Prentice Hall International, 1997)
7. Cho, J., " An Investigation Of Unbalanced Power Relationships In A Korean Co – ethnic Organization " , *Combined And Contrasted Worldviews In Cross – Cultural Business Contexts* " , University Of Texas. At Austin, 2006, pp.1-30.

8. Crawford, G., "Information As A Strategic Contingencies Theory Of Intraorganizational Power To Academic Libraries", *College and Research Libraries*, 1997, pp.145-155.
9. Dahlen, R., "The Relationship Of Nurse Executive Transformational Leadership Behaviors And Nurse Manager Job Satisfaction", **PhD Dissertation** , University Of Southern California, 2002
10. Hickson et al., "A strategic contingencies' theory of intraorganizational power" , *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, ,1971, pp. 216 - 229.
11. Hoque, Z., "A Contingency Model Of The Association Between Strategy, Environmental Uncertainty And Performance Measurement: Impact On Organizational Performance " , *International Business Review* , vol. 13,2004 , pp.485-502.
12. John, R., et al., "Managing Organizational Behavior", 4th ed, (NY: John Wiley, 1991).
13. Jones, G., "Organizational Theory", 2nd ed, (NY: Addison Wasely, 1998)
14. Kamencik, J., "Significance of Transformational Leadership Style In Practice Environment: Perceptions of Nurse Executives and Mid Level Nurse Managers", **PhD Dissertation**, Vanderbilt University, 2003.
15. Kulik, B., "strategic action and executive Behavior: An Agent – Based Simulation " , **PhD Dissertation** , Washington State University ,2006.
16. Lachman, R., "Power From What ? A reexamination Of Its Relationships With Structural Conditions", *Administrative Science Quarterly* , Vol.34,1988, pp.231-251.
17. Moss, S. et al. , "Maintaining an Open Mind To Closed Individuals: The Effect Of Resource Availability And Leadership Style On The Association

- Between Openness To Experience And Organizational Commitment ", Journal Of Research In Personality, Vol. 41, 2006 , pp.259-275.*
18. Omer, T., " *Leadership Style Of Nurse Managers At The Saudi National Guard Hospitals*", *PhD Dissertation, George Mason University, 2005*
 19. Rafferty, A. & Griffin, M., " *Dimensions Of Transformational Leadership: Conceptual And Empirical Extensions*", *The Leadership Quarterly, Vol. 15, 2004, pp. 329 –354*
 20. Salancik, G., & Pfeffer, J., " *Who Gets Power- And How They Hold On To It: A Strategic-Contingency Model Of Power*", *Organizational Dynamics, 1977, pp. 3 - 21.*
 21. Small, T., " *A study Of The Relationship Between The Perceived Leadership Style Of Nursing Chairpersons And The Organizational Effectiveness Of Baccalaureate Nursing Programs*", *PhD Dissertation, West Virginia University, 2002.*
 22. Thite, M., " *Leadership Styles In Information Technology Projects*" , *International Journal Of Project Management , Vol.18, 2000 , pp.235-241*
 23. Wilson ,P., " *The Effects Of Politics And Power On The Organizational Commitment Of Federal Executives "*, *Journal Of Management , Vol.21, No.1 ,1995, pp.101-118.*