

مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى مدراء الإدارات بشركة بريد ليبيا (من وجهة نظر المرؤوسين)

د. خيرية عمر المبروك*

مقدمة:

إنّ تطوير المؤسسات والمنظمات بمختلف أشكالها وتصنيفاتها يتطلب وجود مديري يمتلكون مهاراتٍ وقدرات قيادية ، تُمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء ، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في هذه المنظمات ، وبما يتماشى مع استراتيجياتها وسياساتها والرؤى التي تتبناها في مجالات عملها المختلفة . وتعد القيادة التحويلية من أبرز نماذج القيادة التي تُعد فاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى ، ومؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين فئات الرؤساء والمرؤوسين ، وتعتبر من أهم محركات أحداث التغيير الإيجابي في أي منظمة من المنظمات ، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين ، وذلك من خلال تشجيع العاملين على عمل التغيير ، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى إتباع رؤية مشتركة للمنظمة ، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية ، وبناء فريق العمل الواحد. وينظر إلى سمات القيادة التحويلية وأفكارها ، ومدى توافر هذه السمات لدى القيادات الإدارية، بأنه العامل المساعد على النهوض بأداء الأفراد العاملين من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي ، وكذلك من خلال توجيه القادة لمرؤوسيهـم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير ، وإتباع السلوك القدوة وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف المنظمة .

وانطلاقاً من الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية شخصية المرؤوسين ايجابيا ، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع هذه القيادة في شركة بريد ليبيا ، كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين واستثارة دافعيتهم ، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم. والشركات الخدمية بحاجة ماسة لمثل هذه القيادات ، خصوصاً في ظل ظروف تطوير وتحديث هذه المؤسسات ، ورفدها بالأفكار القيادية الناجحة .

* أستاذ مساعد قسم الإدارة - مدرسة العلوم الإدارية والمالية- الأكاديمية الليبية - طرابلس

أهداف الدراسة وأسئلتها :

استهدف الدراسة التعرف على درجة ممارسة المدراء بشركة بريد ليبيا للقيادة التحويلية ، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ما درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركة بريد ليبيا من وجهة نظر المرؤوسين .

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركة بريد ليبيا للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

أهمية الدراسة : تنبع أهمية الدراسة من الاعتبارات الآتية :

1- طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم القيادة وهو أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجالات الإدارة .

2- محاولة لفت نظر المسؤولين بشركة بريد ليبيا و المؤسسات والمنظمات الخدمية إلى ضرورة إعادة النظر بالأساليب القيادية المتبعة من قبل القياديين من مدراء ورؤساء أقسام ، ومعرفة واستثمار القدرات القيادية المتوفرة لديها خاصة تلك التي تتسم بسمات القيادة التحويلية للاستفادة منها في توجيه واستثمار قدرات الافراد المختلفة والوصول بها إلى مستويات عالية من الأداء .

3- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار بالشركة قيد الدراسة عند تعيين واختيار قيادات إدارية جديدة ، كما قد تفيد مسؤولي التدريب والتطوير لديها في اعداد واختيار البرامج التدريبية الموجهة لفئة القادة الإداريين .

الإطار النظري للدراسة :**القيادة التحويلية :**

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث تمت صياغة هذا المصطلح ولأول مرة من قبل (داونتون) في العام 1973م ، إلا أن ظهوره كمدخل رئيسي في القيادة وبشكل أكثر تحديدا وتفصيلا كان في العام (1978) ، حيث ينسب إلى العالم (جيمس ماكجريجر بيرنز) استحداث هذا المصطلح ، وذلك عندما نشر كتابا له بعنوان : (القيادة) ، والذي أكد فيه على أن المنظمات في العصر الحديث هي في امس الحاجة إلى وجود قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية ، والتي تعتمد على تبادل المنعة ، ولا يمكن فصلها عن حاجات الإلتباع والقادة أنفسهم ، وكتب عن القادة بوصفهم افرادا يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة و الأتباع .

والقيادة عند (بيرنز) تختلف تماما عن استخدام القوة لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع والقيادة . وفي هذا الخصوص لا يمكن إهمال دور (Bass) حيث قدم في العام (1985) نظريته المعروفة في هذا المجال إضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية المرتبطة بسلوك القيادة . ثم جاءت محاولاته الأخرى مع (Avolio) من خلال مجموعة البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة ، وكذلك برنامج ((تدريب وتقييم)) في نظرية القيادة التحويلية.

وبالاطلاع على بعض الأدبيات الخاصة بموضوع القيادة التحويلية يمكن اختيار ما يتناسب من التعريفات الواردة بها مع هذه الدراسة من حيث الطبيعة الاجرائية ، وهي كالآتي :

القيادة التحويلية هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة (Burns, 1978 : 19)

القيادة التحويلية هي ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة ، أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم (السلمي ، 1996 ، 372) .

القيادة التحويلية تعنى مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي ، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل . (الهواري ، 1996 ، 31) .

القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب ، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة (Conger ,2002:47) .

القيادة التحويلية هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (مصطفى ، 2002 ، 166) .

القيادة التحويلية هي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين ، وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الأطراف لتحقيق أهداف المنظمة (Murhy,2005:131) .

القيادة التحويلية هي الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفراد أو جماعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة ، وتغييراتها الهامة ، وقدرته على خلق الآثار في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو ادراك التغييرات وقبولها والالتزام بها (سليمان ، 2010) .

القيادة التحويلية نمط من الإدارة لديه القدرة على تمكين القوى العاملة بالمنظمة أن تفعل أكثر مما كان يعتقد أن تفعله (Hein , 2013) .

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات تناولت مفهوم القيادة التحويلية يتضح إنها تمثل نمطا من القيادة التي تمارس وتسعى إلى النهوض بشعور المرؤوسين التابعين اعتمادا على أساس فكري قائم على الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية يسعى القائد لإرسائها وتعميمها والعمل بمقتضاها ، مثل (الحرية النزاهة والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية) ؛ فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على مجرد تبادل مصالح مع المرؤوسين ، ومن ثم فإن هذا النمط من القيادة يتحرك في كل ممارساته العملية من خلال منظومة القيم السابقة ، والتي من خلال التعبير عنها يوحد القائد التحويلي اتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم ، ويتم تحفيز الأفراد نحو معدلات أداء هي أبعد من المستويات المتوقعة منهم ، وجعلهم يتفوقون على ذاتهم عن طريق إظهار قدرات المبادرة والابتكار والإبداع لديهم، كما أن التعبير بالمصطلح (القيادة التحويلية : Transformational) يعطي كثيرا من التركيز على دور القائد في إحداث التغيير ، خاصة وأن هذا الجانب (التغيير) يعتبر إلى حد كبير ضمن أولويات العمل في البيئات المعاصرة المتسمة بالكثير من التقلب والديناميكية .

ولا غرابة أن تتمكن العديد من المنظمات والشركات من النجاح وتحقيق التميز المنشود مع وجود قادة من هذا النمط ، قادة قادرين على ابتكار ثقافة تنظيمية واضحة تتغلغل فيها الأفكار والرؤى دون أن يعيقها أفراد خائفون أو مترددون ، قادة ملتزمون بالتعرف على المشاكل والصعوبات وليس على مجرد حلها ، يتوقعون ويتقبلون الأخطاء لأنهم يعملون بالبشر ومع البشر ، ويدركون تماما أن الخطأ والفشل يعلمهم أكثر من النجاح ، " وفي عصر ما بعد البيروقراطية سيحظى بالمجد القادة الذين سيشجعون الاختلافات الصحية في وجهات النظر والقيم التي قد يثيرها أتباع لديهم الشجاعة ليقولوا لا ، ولن يكون القائد الناجح هو صاحب الصوت الأعلى والأخير ، بل صاحب الأذن التي تسمع والقلب الذي يشعر ، وستكمن عبقريته ليس في الإنجازات الشخصية فقط ، بل في الكشف عن مواهب العاملين وإظهارها بشكل عفوي وسلس" (بينيس ، 1996 ، 15) .

وهنا يمكن أن نقدم بعض التعريفات التي تناولت مفهوم القادة الذين يمارسون ممارسات القيادة التحويلية ، ويمثلون هذا النمط من القيادة الحديثة ، وذلك على النحو الآتي :

-القائد التحويلي هو القائد الذي يتميز بقدرته على إسهام التابعين وجعلهم ينغمسون في رسالة المنظمة ، ويستشرف أمامهم صورة أو فلما لمستقبل المنظمة يختلف كثيرا عن الواقع الذي يعيشونه. (الشماع ، 1999 ، 263) .

-القائد التحويلي هو الشخص الذي يمكنه أن يرشد المرؤوسين ويوجههم ، ويؤثر عليهم من أجل أحداث تغييرات أساسية ليست باتجاه البيئة الخارجية فحسب ، وإنما في العمليات الداخلية أيضا (Jones,2002,2) .

-القائد التحويلي هو القائد الملهم والذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير على تابعيه ، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ، ويتفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي ييخر بالأخطاء ، محاولا تغييره من خلال تابعيه . (عباس ، 2004 ، 29) .

ونخلص إلى أن القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي تتجسد فيه وفي سلوكياته خصائص وسمات القيادة التحويلية والتي تجعل منه يسعى دوما إلى خلق نوع من التعاون والتكافؤ بينه وبين مرؤوسيه وزملائه تجاه الغايات المتفق عليها بطريقة متجانسة ، ويكون قادرا على تكوين وإرساء قواعد مناسبة ومناخ عاطفي إنساني مشترك لتحقيق تلك الغايات ، ويعتمد وبشكل كبير على إشاعة المشاعر الإيجابية في المنظمة والتي تشمل : الثقة ، والتعاون ، والتقدير ، والمكافأة ، باعتبارها تعمل كموجه قوي ومؤثر . وأن يعمل على جعل كافة البني المعتمدة في المنظمة تولد الكثير من الطاقة الفاعلة طويلة المدى لدى تابعيه .

أبعاد القيادة التحويلية :

من خلال مراجعة الباحثة لمجموعة الأبحاث والكتب التي تناولت موضوع القيادة التحويلية ، فقد لاحظت أن أغلب الكتاب والباحثين قد ركزوا وبشكل كبير على مجموعة من الأبعاد التي يركز عليها مفهوم القيادة التحويلية يمكن إيجازها في الآتي:

1. الجاذبية (الكاريزما والتأثير المثالي) ، والتي تعنى قدرة القائد على جذب الآخرين إليه وعلى بث النشاط والحيوية والاندفاع فيهم ، لتمتعه بخصائص ومواهب وسمات غير عادية تجعل الآخرين يفخرون بارتباطهم به ، وهي تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد ، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد ، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. ومن أبرز السمات التي يتميز بها هؤلاء القادة :
- الاستقامة الناتجة من الصدق ، الموثوقية ، الاخلاق ، المعتقدات ، الاخلاص والمساندة، الكفاءة من خلال القدرة ، الانتاجية ، النضج ، التصميم ، التحدي ، ... الخ .
- الإيحاء من خلال الحزم ، التوجيه ، المتابعة ، المكافأة ، التقدير ، العدل ، ... الخ .

2. **التحفيز الملهم** : وبموجب هذه الخاصية يعمل القائد التحويلي على إشراك مرؤوسيه في وضع الأهداف وبلورتها ، كما يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي ، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتظهر جوانب التفاؤل في العمل ، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية ، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية .

3. **الاستثارة الفكرية** : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل وتتجسد في قدرته على قيادة وتحريك المرؤوسين وإثارتهم بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض عادة سير العمل وتحول دون تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات.

4. **الاعتبار أو الاهتمام الفردي** : وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء . كما أنها تعني إدراكه لمبدأ الفروق الفردية بين تابعيه ، والتعامل مع كل فرد منهم بطريقة تتناسب وقدراته واهتماماته ، ومراعاة خصوصية الحاجات المتباينة بينهم ، وبما يحقق النمو التطور في معدلات الأداء الفردية ومن تم معدلات الانجاز الاجمالية .

الدراسات السابقة :

1- **دراسة (الحراشة : 2015)** بعنوان **درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين معهم وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : جاءت درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بدرجة متوسطة . وجاء مستوى التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين متوسطاً ، وأشارت نتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية دالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التطوير التنظيمي .

2- **دراسة (كنعان : 2014)** بعنوان : **درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين .** حيث استهدفت الدراسة معرفة وتحديد درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس

قيد الدراسة ، وكذلك معرفة وتحديد علاقة هذه السمات بالانتماء المهني للمعلمين بهذه المدارس .وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها :

-إن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى أفراد عينة البحث كانت عالية . ويوجد ارتباط ايجابي ودال احصائيا بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية والانتماء المهني .
-وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور ، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الاجتماعية ولصالح حملة درجة أعلى من البكالوريوس ، ولمتغير الخبرة في مجال العلاقات الانسانية ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) ولمتغير موقع المدرسة في مجال الاعتبار الفردي والعلاقات الإنسانية لصالح المدينة ، ولمتغير المحافظة في مجال الانضباط الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة والعلاقات الإنسانية والاجتماعية وعلى المجال الكلي للدراسة .

3- دراسة (مدين : 1434 هـ) بعنوان :درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. وقد استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية .وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها :

- أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات ، وأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع .

-توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وكذلك بين القيادة التحويلية ككل ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات : الجنس ، الجامعة ، الكلية ، الرتبة العلمية ، سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات : الجنس ، الجامعة ، الكلية ، الرتبة العلمية ، سنوات الخبرة .

4-دراسة (الحضيبي ، ابو عبيد : 2013) بعنوان : درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القوبعية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم ، حيث استهدفت الدراسة معرفة درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القوبعية للقيادة التحويلية . وأظهرت الدراسة عدة نتائج ، أهمها :
-عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس .

-كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو ممارستهم القيادة التحويلية ، تعزى لمتغيري سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية .

5-دراسة كل من (ناصر الدين ، شقورة ، الحيلة : 2012) ، بعنوان : درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها . حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها ، وقد كشفت نتائج اختبار الفرضيات أن الجامعات الأردنية الخاصة تطبق ابعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة جدا ، وكانت على مستوى ابعاد (التأثير المثالي ، والاستثارة العقلية ، والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة جدا ايضا ، في حين كانت درجة التطبيق لُبعد (رعاية الأفراد) مرتفعة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

6-دراسة (الشريف ، التنج : 2010) بعنوان : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية ، حيث استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه . وتوصلت إلى مجموعة من النتائج ، أهمها :

1. إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .

2-هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

7-دراسة (العمري : 2002) بعنوان " القيادة التحويلية في المؤسسات العامة السعودية : دراسة استطلاعية لآراء الموظفين "هدفت إلى التعريف بمفهوم القيادة التحويلية ودورها في الجوانب التنظيمية

للمؤسسات ، وأظهرت النتائج حاجة المؤسسات العربية إلى قادة تحويليين يقودون مؤسساتهم بفاعلية ، كما أبرزت النتائج الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على المؤسسة في مختلف جوانبها التنظيمية مثل الرضا الوظيفي للعاملين، والأداء التنظيمي للمؤسسة بشكل عام وتقوية سلوك المواطنة التنظيمية وأكدت الدراسة على أن هذه التأثيرات تتطلب وجود قادة إداريين ذوي رؤى مستقبلية، وتحفيز وتدريب مدى أهمية العنصر البشري في تحقيق التقدم والتطور والتغيير في المؤسسة، وبينت النتائج أن الاتجاه العام لموظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية يميل نحو التغيير ويؤمنون بأنه ضروري لأي مؤسسة، وأظهرت الدراسة أنه لا فرق يذكر في الميل نحو التغيير بين متغيرات الدراسة جميعاً. ثم خلصت الدراسة من خلال النتائج إلى تدني خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين في المملكة العربية السعودية وأن هناك عدم رضا لدى الموظفين في المؤسسات العامة عن الوضع القيادي المتبع في المؤسسات وأنهم يتطلعون إلى وجود قيادة تحويلية تنهض بمستوى المؤسسة وتعمل على تطويرها .

8-دراسة (الغامدي:2001) ، بعنوان مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقاً للعناصر الأربعة التي حددها " (باس وأفوليو 1992) ، واستهدفت التعرف على مدى تمتع هذه القيادات بخصائص القائد التحويلي ، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجامعة والتخصص والوظيفة ، في تمتع القيادات الأكاديمية بعناصر وخصائص القيادة التحويلية . وأظهرت النتائج أن خصائص وعناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية متوسطة المستوى ، كما أظهرت النتائج فروقا دالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولا توجد فروق دالة إحصائية تعزى في سلوك القائد التحويلي تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص، كما أظهرت النتائج فروقا دالة إحصائية في ما يتعلق بخصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص ، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تمتع القيادات الأكاديمية بخصائص القائد التحويلي تعزى لمتغير الجامعة.

التعليق على الدراسات السابقة :

-من خلال عرض مجموعة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية تبين أنها أفادت في أكثر من جانب من جوانب الدراسة الحالية ، وخاصة في مرحلة صياغة الاستبيان الذي تم استخدامه لجمع البيانات والمعلومات ، حيث تم الاعتماد على أكثر من نموذج من نماذج الاستبيانات الواردة بالدراسات السابقة ، كما أنها أفادت في إثراء الجانب النظري لموضوع الدراسة . ويلاحظ أن هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية وبعض من الدراسات السابقة ، وكذلك أوجه اختلاف أيضا ، يمكن الإشارة إليها على النحو الآتي :

1-تشابهت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي ، وكذلك في استخدامها لأداة الاستبيان للحصول على المعلومات اللازمة للتحليل .

2-تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها لنفس الأساليب الإحصائية لغرض تحليل البيانات الخاصة بالمتغيرات ، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لاستخراج (معاملات الثبات والصدق لقرات الاستبيان التي تتضمن معامل الفا كرون باخ. -الوسط الحسابي -الانحراف المعياري -معامل الارتباط).

3-تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (العمري :2002) فقط في اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في إحدى المؤسسات العامة . واختلفت مع الدراسات الأخرى : (ناصر الدين ، شقوارة ، الحيلة : 2012) ، (كنعان : 2014) ، (دراسة مددين : 1434 هـ) ، (دراسة مددين : 1434 هـ) دراسة (الحضيبي ، ابو عبيد : 2013) ، دراسة (الشريف ، التتح : 2010) ، دراسة (الغامدي:2001) ، دراسة (الحراحشة 2015) حيث كان مجتمع الدراسة متمثلا في المؤسسات التعليمية على وجه التحديد (الجامعات والمدارس الثانوية).

4 تشابهت هذه الدراسة مع دراسة كل من : (ناصر الدين ، شقوارة ، الحيلة : 2012) ، (الحضيبي ، ابو عبيد : 2013) ، (الشريفي ، التتح : 2010) ، (الغامدي:2001) في تحديدها للموضوع والمتمثل في تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومدى توفر هذه الأبعاد أو الخصائص . واختلفت مع باقي الدراسات التي لم تكنفي بتحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية فقد ، وإنما تناولت أيضا علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى ، مثل : الانتماء المهني ، الروح المعنوية ، التطوير التنظيمي : (كنعان : 2014) ، (دراسة مددين : 1434 هـ) ، (العمري :2002) ، (الحراحشة : 2015).

المنهجية والإجراءات :

وفي هذا الجزء يتم عرض طريقة الإنجاز الميداني للدراسة ، وذلك من خلال توضيح الجوانب الآتية : (المجتمع والعينة ، أدوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات ، المنهج المتبع والتصميم والمعالجات الإحصائية للبيانات) .

مجتمع وعينة الدراسة :

تم اختيار شركة بريد ليبيا كمجال لتطبيق البحث وتحصيل البيانات المطلوبة من خلال صحائف الاستبيان . أما عينة الدراسة فهي عينة عمدية (قصدية) من موظفي الإدارات التنفيذية في الشركة.

وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة على العينة (120) صحيفة ، تحصل منها (89) صحيفة . وبعد فحص الاستبيانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الاحصائي ، تم استبعاد (14) الاستبيان وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل ، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الاحصائي (75) ، أي بنسبة استجابة بلغت (62.5 %) .

ادوات جمع البيانات والمعلومات:

لقد تم اعتماد عدد من وسائل جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة وعلى النحو الآتي:

أ -المراجع والمصادر العلمية : وذلك عن طريق الاطلاع على مجموعة من الادبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، من كتب ودوريات ورسائل وأطروحات جامعية وبحوث ذات العلاقة بطبيعة البحث .
ب - الاستبيان : اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات ، واستخدمت الباحثة مقياس (ليكرت) الخماسي في طرح أسئلة الاستبيان ، وقياس درجات الإجابة على النحو الآتي : { اتفق تماما ، اتفق ، أتفق إلى حد ما ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً } ، وأخذت الأوزان: (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) على التوالي ، وذلك لغرض تحويل نتائج إجابات أفراد عينة البحث إلى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

ولغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعية ، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتاحة بالبرنامج الاحصائي المعروف بـ (SPSS) لاستخراج ما يلي :

-معاملات الثبات والصدق للاستبيان التي تتضمن معامل الفا كرونباخ .
-الوسط الحسابي : وهو من مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى اجابات العينة لمتغيرات البحث.
-الانحراف المعياري : وهو لمعرفة مستوى تشتت إجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي اذ كلما قلت قيمته ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

صدق الأداة :

يعد الصدق من أهم الشروط الواجب توافرها في الأداة لأنه يكشف عن دقتها في قياس ما أعدت لقياسه ، وأن فقراتها تكشف عن درجة دقة هذا المقياس ، وقد اعتمدت الباحثة طريقة الصدق الظاهري من خلال عرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين ، وقد قدموا آرائهم في حذف ودمج وإضافة فقرات جديدة وتم الأخذ بجميع ملاحظاتهم .

ثبات الأداة :

يعد ثبات الأداة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها واتساق فقراتها فيما يجب قياسه ، كما يشير إلى استقرار الأداة والتناسق بين أجزائها ، كذلك يشير إلى الموضوعية ، ويؤكد العلماء أن هناك نوعين من الثبات ، هما : الثبات بمفهوم الاستقرار ، والثبات بمفهوم الاتساق . وتأسيساً على ذلك قامت الباحثة باستخراج نوعي الثبات من خلال التطبيق على عينة من المجتمع بلغت (20) مفردة ، وكان معامل ارتباط الثبات بمفهوم الاستقرار (0.78) أما معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي فكان (0.82) وهي معاملات ارتباط مقبولة .

المنهج :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة متغيرات الموضوع وأبعاده المختلفة.

عرض النتائج ومناقشتها :

- 1 - عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة .
- 2 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة
- 3 - مناقشة وتحليل تساؤلات الدراسة .

أولاً : توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص العامة :

توزيع عينة الدراسة حسب : (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة الوظيفية - الوظيفة)

جدول رقم (1)

المتغير	المسمى	التكرار	النسبة
1-الجنس	ذكر	58	77.3
	انثى	17	22.7
2-العمر	من 20 إلى 30 سنة	16	21.3
	من 31 إلى 40 سنة	30	40.0
	من 41 إلى 50 سنة	29	38.7
3-المؤهل العلمي	شهادة متوسطة	17	22.7
	شهادة جامعية	58	77.3
4-سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	21	28.0
	من 6 إلى 10 سنوات	28	37.3
	من 11 - 15 السنة	10	13.3
	من 16 إلى 20 سنة	16	21.3
5-المسمى الوظيفي	رئيس قسم	1	1.3
	رئيس وحدة	24	32.0
	موظف	50	66.7

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتبين أن توزيع مفردات عينة البحث كانت على النحو الآتي : (ان نسبة الذكور فاقت نسبة الإناث ، وأن النسبة الأكبر من عينة البحث تقع بالفئة العمرية من 31 إلى 50 سنة) ، وأن أغلب مفردات العينة هم من حملة الشهادات الجامعية (بكالوريوس / ليسانس) ، وأن سنوات الخبرة الوظيفية للعينة تراوحت ما بين أقل من خمس سنوات حتى (20) سنة ، وأن أغلب المسميات الوظيفية لهذه المفردات كانت لفئة الموظفين يليها رؤساء الوحدات والشعب .

ثانياً : ما درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركة بريد ليبيا من وجهة نظر المرؤوسين . ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على المجال الكلي للقيادة التحويلية وأبعادها ، ولكل فقرة من فقرات أبعاد القيادة التحويلية وذلك على النحو الآتي :

تحديد درجة تقدير استجابات عينة الدراسة :

درجة كبيرة جدا (من 4.2 --- 5) النسبة من (84 --- 100 %)
 درجة كبيرة (من 3.4 --- 4.19) النسبة من (68 --- 83.9 %)
 درجة متوسطة (من 2.6 --- 3.39) النسبة من (52 --- 67.9 %)
 درجة ضعيفة (من 1.8 --- 2.59) النسبة من (36 --- 51.9 %)
 درجة ضعيفة جدا (من 1 --- 1.79) النسبة من (20 --- 35.9 %)

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية مرتبة ترتيبا تنازليا :

جدول رقم (2)

الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التحفيز الملهم	3.3586	0.9259	متوسطة
2	الاستثارة الفكرية	3.1066	1.1197	متوسطة
3	الجاذبية الشخصية	2.7080	1.1386	ضعيفة
4	الإعتبار الفردي	2.4526	0.8971	ضعيفة
	القيادة التحويلية ككل	2.9064	1.0203	ضعيفة

يبين الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية قد تراوحت ما بين (3.3586 ، 2.4526) ، حيث جاء بُعد التحفيز الملهم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.3586) ، وبدرجة ممارسة متوسطة ، تلاه في المرتبة الثانية بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (3.1066) وبدرجة ممارسة متوسطة ، تلاه في المرتبة الثالثة بُعد الجاذبية الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (2.7080) وبدرجة ممارسة ضعيفة ، و جاء بُعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.4526) وبدرجة ممارسة ضعيفة . وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية

ككل (2.9064) وبدرجة ممارسة ضعيفة . وبشكل عام يمكن القول بأن المديرين بشركة بريد ليبيا يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة ضعيفة . وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة الواردة بدراسة (العمري : 2002) والتي خلصت إلى تدني خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسات العامة السعودية .

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد ، فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

1- الجاذبية الشخصية (الكاريزما) :

جدول رقم (3)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق على حد ما	أُتفق تماماً	العبارات	ر.م	
ضعيفة	3	0.9523	2.7200	0	16	32	17	10	1	-يتمتع رئيسي بخصائص ومواهب غير عادية تجعلني افتخر به
ضعيفة	2	1.0625	2.7367	0	24	8	32	12	2	-يحظى رئيسي بإعجابي واحترامي
ضعيفة	4	0.8346	2.6267	0	8	40	18	9	3	-يعمل رئيسي على تقديم احتياجاتنا كمروسين له قبل احتياجاته الشخصية
ضعيفة	5	1.2495	2.6167	8	8	24	18	17	4	-يتصرف رئيسي في العمل بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له .
ضعيفة	1	1.5942	2.8400	24	0	8	26	17	5	-يتميز أسلوب رئيسي في الاشراف بالحزم والمكافأة والتقدير والعدل
ضعيفة		1.1386	2.7080	المتوسط العام للفقرات						

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الاجمالي للفقرات الخاصة بمحور (البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في الجاذبية أو الكاريزما) لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.7080) وانحراف معياري قدره (1.1386) ، وفي هذا ما يدل على أن رؤسائهم في العمل لا يتوفر لديهم هذا البعد الهام من أبعاد القيادة التحويلية بشكل كاف .

2- التحفيز الملهم :

جدول رقم (4)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا اتفق تماما	لا اتفق	أتفق على حد ما	أتفق	أتفق تماما	العبارات	ر.م
بدرجة متوسطة	1	1.1956	3.7133	24	17	16	17	1	يحرص رئيسي على الاحتفاء بإنجازات العمل الجماعي مهما كانت صغيرة.	1
بدرجة متوسطة	4	1.3186	3.0667	8	33	0	24	10	-يعمل رئيسي على إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف .	2
بدرجة متوسطة	2	0.8836	3.6133	8	41	16	9	1	-أسلوب رئيسي في العمل يثير في حب التحدي والمجازفة .	3
بدرجة متوسطة	3	0.8542	3.4000	8	24	33	10	0	-يعمل رئيسي على إيضاح التوقعات لمرؤوسيه بشكل يضمن ولائهم	4
بدرجة متوسطة	5	1.2302	3.0000	16	0	35	16	8	-يعمل رئيسي على بث الحماسة والمثالية بين مرؤوسيه	5
بدرجة متوسطة		0.9259	3.3586	المتوسط العام للفقرات						

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الاجمالي للفقرات الخاصة بمحور (البعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في التحفيز الملهم) لمفردات عينة الدراسة بلغ (3.3586) وبانحراف معياري قدره (0.9259) ، وفي هذا ما يدل على أن رؤسائهم في العمل يتوفر لديهم هذا البعد الهام من أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة .

3- الاستشارة الفكرية:

جدول رقم (5)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا اتفق تماما	لا اتفق	أتفق على حد ما	أتفق	أتفق تماما	العبارات	ر.م	
بدرجة متوسطة	1	1.0777	3.9733	8	25	18	24	0	-يتمتع رئيسي في العمل بالقدرة على تحريك المرؤوسين	1	
بدرجة متوسطة	2	1.2298	3.1200	17	1	40	8	9	-يسعى رئيسي إلى إثارة مرؤوسيه وجعلهم أكثر وعيا بمشكلات العمل .	2	
بدرجة ضعيفة	4	1.2644	2.8800	9	8	24	18	16	-يسعى رئيسي إلى البحث عن الأفكار الجديدة من مرؤوسيه .	3	
بدرجة ضعيفة	5	0.9491	2.6667	0	25	0	50	0	-يعمل رئيسي على تشجيع المرؤوسين لتقديم الحلول لمشاكل العمل .	4	
بدرجة متوسطة	3	1.0777	2.9733	8	17	16	33	1	-يعمل رئيسي على دعم الأساليب الجديدة والخلقة لأداء العمل .	5	
بدرجة متوسطة		1.1197	3.1066	المتوسط العام للفقرات							

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الاجمالي للفقرات الخاصة بمحور (البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في الاستشارة الفكرية) لمفردات عينة الدراسة بلغ (3.1066) وبانحراف معياري قدره (1.1197) ، وفي هذا ما يدل على أن رؤسائهم في العمل يتوفر لديهم هذا البعد الهام من أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة .

4-الاعتبار الفردي :

جدول رقم (6)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا اتفق تماما	لا اتفق	أتفق على حد ما	أتفق	أتفق تماما	العبارات	ر.م	
بدرجة ضعيفة	3	1.2055	2.3733	8	17	9	33	8	-يتبع رئيسي أسلوب تقدير انجازات المرؤوسين ومكافأته .	1	
بدرجة ضعيفة	2	1.0044	2.4667	1	8	33	16	17	-يتبع رئيسي أسلوب التقدير والإطراء	2	
بدرجة ضعيفة	4	1.2554	2.3133	1	17	16	16	25	-يعمل رئيسي على التعامل مع مرؤوسيه بطريقة تتناسب وقدرات كل فرد واهتماماته	3	
بدرجة متوسطة	1	0.8775	3.0133	1	25	24	24	1	-يولي رئيسي للفروقات الفردية بين مرؤوسيه الكثير من الاهتمام والعناية	4	
بدرجة ضعيفة	5	0.9325	2.0967	1	25	16	32	1	-يعمل رئيسي على تقدير المبادرات الفردية وينظر إليها بالجدية اللازمة	5	
بدرجة ضعيفة		0.8971	2.4526	المتوسط العام للفقرات							

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الاجمالي للفقرات الخاصة بمحور (البعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في الاعتبار الفردي) لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.4526) وانحراف معياري قدره (0.8971) ، وفي هذا ما يدل على أن رؤسائهم في العمل يتوفر لديهم هذا البعد الهام من أبعاد القيادة التحويلية بدرجة ضعيفة .

ترتيب درجة توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة :

جدول رقم (7)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	(1.1386)	(2.7080)	الجاذبية الشخصية
1	(0.9259)	(3.3586)	التحفيز الملهم
2	(1.1197)	(3.1066)	الاستشارة الفكرية
4	(0.8971)	(2.4526)	الاعتبار الفردي

ثالثاً- معرفة ما إذ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة : حول درجة ممارسة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركة بريد ليبيا للقيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي .

جدول رقم (8)

	المؤهل	كاريزما 1	كاريزما 2	كاريزما 3	كاريزما 4	كاريزما 5	متوسط الفقرات
شهادة متوسطة	Mean	2.9412	2.0000	1.5294	1.5294	2.4706	2.0914
	N	17	17	17	17	17	
	Std. Deviation	.24254	.70001	.51450	.51450	.51450	
		=====	1	=====	=====	=====	
جامعية	Mean	2.6842	2.8421	2.9825	2.9649	2.9649	2.8877
	N	58	58	58	58	58	
	Std. Deviation	1.0548	1.1305	.55069	1.2242	1.7924	
		8	7	=====	3	9	
Total	Mean	2.7200	2.6267	2.6267	2.6267	2.8400	2.7080
	N	75	75	75	75	75	
	Std. Deviation	.95238	1.0625	.83461	1.2495	1.5942	
			5		8	5	

المؤهل	التحفيـز 1	التحفيـز 2	التحفيـز 3	التحفيـز 4	التحفيـز 5	متوسط الفقرات	
شهادة متوسطة	Mean	3.5294	2.5882	3.0588	3.4706	3.4706	3.2235
	N	17	17	17	17	17	
	Std. Deviation	.51450	1.5434 9	1.0289 9	.51450	1.5048 9	
		=====	-	=====	=====	=====	
جامعية	Mean	3.6842	3.2456	3.8070	3.4035	2.8596	3.4000
	N	58	58	58	58	58	
	Std. Deviation	1.2977 7	1.1994 2	.74255	.92311	1.1250 2	
		.=====	=====	.=====	=====	.=====	
Total	Mean	3.6133	3.0667	3.6133	3.4000	3.0000	3.3586
	N	75	75	75	75	75	
	Std. Deviation	1.1956 4	1.3186 1	.88369	.85424	1.2302 5	
		=====	=====	=====	=====	=====	

المؤهل	الإستارة 1	الإستارة 2	الإستارة 3	الإستارة 4	الإستارة 5	متوسط الفقرات	
شهادة متوسطة	Mean	2.5882	2.6471	2.1765	2.1176	.2.5882	2.4233
	N	17	17	17	17	17	
	Std. Deviation	.61835	.78591	1.23669	0.84507	0.61835	
		=====	=====	=====	=====	=====	
جامعية	Mean	3.1228	3.2982	2.8421	2.8450	3.1223	3.0460
	N	58	58	58	58	58	
	Std. Deviation	1.13500	1.28125	1.25056	0.99623	1.13500	
		=====	=====	=====	=====	=====	
Total	Mean	2.9733	3.1200	2.6800	2.6667	2.9733	3.1066
	N	75	75	75	75	75	
	Std. Deviation	1.07770	1.22981	1.26448	0.94916	1.07770	

المؤهل	الاعتبار 1	الاعتبار 2	الاعتبار 3	الاعتبار 4	الاعتبار 5	متوسط الفقرات	
شهادة متوسطة	Mean	1.7059	2.1765	1.7059	2.1765	2.6471	2.0823
	N	17	17	17	17	17	
	Std. Deviation	.98518	.72761	0.98518	.72761	.78591	
		===== ==	===== ==	===== ==	===== ==	===== ==	
جامعية	Mean	2.5439	2.5439	2.5439	3.2456	2.9649	2.7684
	N	58	58	58	58	58	
	Std. Deviation	1.19628	1.07022	1.19628	.76253	.96297	
		===== ==	===== ==	===== ==	===== ==	===== ==	
Total	Mean	2.3733	2.4667	2.3733	3.0133	2.9067	2.4526
	N	75	75	75	75	75	
	Std. Deviation	1.20554	1.00449	1.20554	.87755	.93250	
		===== ==	===== ==	===== ==	===== ==	===== ==	

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8) أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري إدارات شركة بريد ليبيا ، كانت بين ذوي المؤهل العلمي (شهادات متوسطة) من جهة ، وذوي المؤهلات الجامعية (بكالوريوس /ليسانس) من جهة أخرى ، ولصالح فئة (المؤهلات الجامعية) ، الذين كانت تقديراتهم لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات أعلى من تقديرات زملائهم من الفئة الأخرى . ويعزو ذلك إلى أن المبحوثين من ذوي المؤهلات الجامعية هم أكثر ادراكا لأبعاد القيادة التحويلية من غيرهم . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كنعان : 2014) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى المدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة البكالوريوس .

استنتاجات الدراسة :

من خلال تحليل بيانات الدراسة ، تم الوصول إلى عدة استنتاجات ، أهمها :

1- إن المتوسط العام لمجموعة أبعاد وسمات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركة بريد ليبيا كان ضعيفا (2.9064) .

2- أن درجة توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركة بريد ليبيا كل على حدا كانت على النحو الآتي :

- بعد التحفيز الملهم توفر بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (3.3586)
 - بعد الاستثارة الفكرية توفر بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (3.1066)
 - بعد الجاذبية الشخصية (الكاريزما) توفر بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (2.7080)
 - بعد الاعتبار الفردي توفر بدرجة ضعيفة ، بمتوسط حسابي (2.4526)
- 3- توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري إدارات شركة بريد ليبيا ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث أن فئة المؤهلات الجامعية كانت تقديراتهم لمدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى المدراء أعلى من فئة المؤهلات المتوسطة.

مقترحات وتوصيات الدراسة :

- من منطلق تلك الجوانب المميزة لنمط القيادة التحويلية وما تتميز به من سمات وخصائص أثبتت فعاليتها في العديد من المجالات ، وفي كافة المستويات الإدارية بالمنظمات العامة والخاصة ، والتي أصبحت بمثابة مسلمات لنجاح المؤسسات وازدهارها ، مثل :
- القيادة التحويلية هي النمط الذي يمثل المدراء المتميزون في أدائهم وتوقعاتهم وقدراتهم التأثيرية
 - القيادة التحويلية هي النمط الأكثر تماشيا مع التغيرات الحاصلة في دنيا الأعمال .
 - القيادة التحويلية تمثل النمط الأكثر ملائمة للمؤسسات العامة قبل الخاصة .
 - القيادة التحويلية تمثل النمط القادر على إحداث النمو والتطوير المؤسسي .

واستنادا على ما جاء باستنتاجات الدراسة ، وما تم رصده من نسب لدرجة توفر كافة الأبعاد التي يرتكز عليها مفهوم القيادة التحويلية في الجهة قيد الدراسة (شركة بريد ليبيا) ، يمكن تقديم المقترحات الآتية :

1-إعادة النظر في عمليات اختيار وتعيين القيادات الإدارية والوظائف الاشرافية بالشركة وبما يضمن توافر القدر الكاف من مهارات وأبعاد القيادة التحويلية في هذه القيادات المختارة ، وتعزيز هذه العمليات

بأدوات وممارسات موجهة نحو اختيار أفراد ذوي شخصيات إلهامية ورؤية واضحة وقادرة على تشجيع التابعين واستثارة أفكارهم وأدائهم .

2-الدفح بالتوجه نحو ترسيخ ثقافة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية العاملة بالشركة ، وذلك من خلال إقامة ورش عمل تطبيقية و برامج توعية للتعريف بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في العمل الإداري .

3-الاستفادة من برامج القيادة التحويلية التي تعقدتها مراكز ومعاهد التدريب المتخصصة في الدول المتقدمة ، وتصميم برامج لتنمية وتطوير القيادات الإدارية بالشركة بحيث تتضمن هذه البرامج منهاجاً تقنياً عملياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية .

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية

1. أحمد الخطيب ... وآخرون . تقويم مدى فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم .- عمان : المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية ، 1998 .
2. براهيم الفقي .أسرار قادة التميز .- (إصدارات بميك ؛5) .- القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1996 .
3. إبراهيم بن عبد الله المنيف . تطور الفكر المعاصر .- الرياض : آفاق الإبداع للنشر والاعلام ، 1999 .
4. السيد عليوة . تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد .- القاهرة : دار السماح ، 2001 .
5. بيتر دراكر ؛ ترجمة محمد عبد الكريم . الإدارة : المهام- المسؤوليات - التطبيقات .- القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1995
6. سيد الهواري . ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية .- القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1996.
7. خليل الشماع . مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال .- بغداد : دار الميسرة للتوزيع والطباعة ، 1999 .
8. سهيلة عباس . القيادة الابتكارية والأداء المتميز ، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع .- عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004.
9. طريف شوقي . السلوك القيادي وفعالية الإدارة .- القاهرة : مكتبة غريب ، 1992 .
10. علي السلمي . إدارة السلوك الإنساني .- القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع ، 1996 .
11. فيليب باولر ؛ ترجمة هدى فؤاد . القيادة .- القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2007 .
12. محمد بن عبد الله البرعي ، محمد بن إبراهيم التويجري . معجم المصطلحات الإدارية .- الرياض : مكتبة العبيكان ، 1993 .
13. وارن بينيس ؛ ترجمة هشام عبد الله . القيادة الإدارية : آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين .- عمان : دار البشير للنشر والتوزيع ، 1996

ثانيا : الدوريات

1. إبراهيم بن عبد الرحمن الحضيبي ، أحمد علي خلف أبو عبيد . "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم" .- مجلة دراسات نفسية و تربوية، ع10، 2013 .

2. عباس عبد مهدي الشريف ، منال محمود محمد التتح . " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم". - مجلة علوم انسانية س 7 ، ع 45، ربيع 2010 .

3. يوسف عبد المعطى مصطفى . " أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر". - مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ع 7، س 5 ، يوليو 2002.

ثالثا : المؤتمرات والندوات :

1. سعد بن مرزوق العتيبي . " دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير " . - وقائع الملتقى الإداري الثالث : إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، جدة ، 18-19 صفر 1426 هـ .

2. ماجد محمد صالح سليمان ، محمد عبد الوهاب العزاوي ، أحمد سليمان الجرجري . " أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي" وقائع اعمال المؤتمر العلمي الدولي الثامن ، جامعة الزيتونة الأردنية ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، 02-01-2010

3. محمود عبود الحراحشة . " درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي " . - وقائع اعمال المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة ، 2015.

رابعا : رسائل جامعية :

1. أحمد بن سالم العامري. القيادة التحويلية في المؤسسات العامة :دراسة استطلاعية لآراء الموظفين بجامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)

2. رؤيا محمود كنعان . درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس - فلسطين ، (د:ت) (رسالة ماجستير غير منشورة)

3. سحر بنت خلف سلمان مددين . درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ، جامعة أم القرى، 1434هـ (أطروحة دكتوراه غير منشورة)

4. سعيد بن محمد بن صالح الغامدي. القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، جامعة أم القرى، 2001 (أطروحة دكتوراه غير منشورة)

5. يعقوب عادل ناصر الدين ، سناء على شقواره ، محمد محمود الحيلة . درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2012.

المراجع الاجنبية :

1. Burns.G.M. Leadership, New York , Haper Row. 1978.
2. Conger. M.. Leadership : Learning to share the Vision , Organizational Dynamics–winter. 19 (3) : p.17. 2002.
3. Jones, P. , When successful Products Prevent strategic innovation , Design–management journal , Vol.13,No. 2. .2002.
4. Murphy . L.. transformational Leadership : A Caseading Chain eaction Journal of Nursing Management Vol. 13, No. 1 . 2005.
5. Rich Hein. How to apply Transformational Leadership at your Company, wed.june,19–2013 .