

## أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في

المملكة الأردنية الهاشمية

معن يوسف خصاونه\*

محمد علي الزوايدة

### ملخص

هدفت الدّراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدّراسة تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدّراسة من كافة العاملين في الوظائف الإشرافية والبالغ عددهم (266) عاملاً. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V. 23) لاختبار فرضيات الدّراسة، واستخدمت الدّراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، وقد توصلت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أنّ المتوسط الكلي لتصورات العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة عن القيادة التحويلية وإدارة التغيير جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في إدارة التغيير التنظيمي. وبناء على النتائج التي توصلت لها الدّراسة فقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستمرار في استخدام أنماط القيادة التحويلية كاستراتيجية مفيدة في تهيئة ظروف العمل التي تعزز الرضا الوظيفي للعاملين للتقليل من مقاومة التغيير.

**الكلمات الدالة:** القيادة التحويلية، إدارة التغيير التنظيمي، سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية.

\* الأردن.

تاريخ قبول البحث: 2020/12/29م .

تاريخ تقديم البحث: 2020/5/29م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2023 م.

## **The Impact of Transformational Leadership on Managing Organizational Change: A Case Study on Supervisory Positions in the Aqaba Special Economic Zone Authority in the Hashemite Kingdom of Jordan**

**Main Youssef Khasawneh\***

[maanyoesf@yahoo.com](mailto:maanyoesf@yahoo.com)

**Mohammad Ali Alzawaydeh**

### **Abstract**

This study aimed at identify the impact of transformational leadership on managing organizational change in supervis positions in Aqaba Special Economic Zone Authority, in the Hashemite Kingdom of Jordan. To achieve the goals of the study, a special questionnaire was developed as a major tool for data collection, where the study sample consisted of (266) supervisory jobs. The researchers used SPSS V. 23 to test the study hypotheses; and they used descriptive and analytical statistical methods to analyze the study data. The most important findings of this study are the following: the overall average answers of the supervisors in Aqaba Economic Zone Authority on transformational leadership and change management comes high and there is a statistically significant impact of transformational leadership in managing organizational change. Based on the results of this study, the researchers recommended the necessity of continuing to use transformational leadership styles as a useful strategy in creating work conditions that enhance job satisfaction for workers to reduce resistance to change.

**Keywords:** Transformational Leadership, Managing Organizational Change; Aqaba Special Economic Zone Authority in the Hashemite Kingdom of Jordan.

---

\* Jordan.

Received: 29/5/2020.

Accepted: 29/12/2020.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, The Hashemite Kingdom of Jordan, 2023.

## المقدمة:

يشهد عالم اليوم تحولات وتغيرات متسارعة في جميع المجالات، ونتيجة لذلك تسعى المنظمات في وقتنا الحالي إلى التركيز على كيفية التكيف مع هذه التحولات والتغيرات في بيئة الأعمال والتي تمتاز بالديناميكية وسرعة التغير، فأصبح التغيير وكيفية إدارته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية في المنظمات كونه يمثل أحد الأسس التي تقوم عليها أي منظمة لغرض الاستمرارية والنمو والتأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الميزة التنافسية والوفاء بالتزاماتها تجاه أفرادها وزبائنها.

وإن نجاح عملية إدارة التغير يتوقف على ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات وقدرات تأتي في مقدمتها نمط القيادة المتبعة حيث تلجأ المنظمات في الوقت الحالي لاتباع أنماط قيادية حديثة كنمط القيادة التحويلية، حيث إن هذا النمط يساعد المنظمة على العمل في ضوء الإدراك الكامل لأهمية التغير والمقومات اللازمة لإنجاحه.

## مشكلة الدراسة:

تُعدّ القِيادة المُحرِّك الرِّئيس لعمليّة إِتِّخاذاً القَرارات في المُنظّمات وهي القادِرة على حفز العَاملين نحو تحقِيق الأَهْداف بكفّاءة وفاعليّة وهي التي تكسب ثقة العَاملين وتُستثير أفكارهم وتراعي الفروقات بينهم وأثر ذلك المُباشِر على نيل رضاهم وتحسن أدائهم ممّا يُعزّز من قُدرة المُنظّمة في وُضْع إستراتيجيّة مُحَدّدة وتنفيذها بِشكْل فاعِل من أجل ابتكارات مُستمرّة تُعكس على فَعاليّة المُنظّمة في إدارة التغير المستمر والديناميكي في بيئة الأعمال، وتعزز من قدرتها على مواجهة التحديات التي نجمت عن تحرر النظم الاقتصادية والانفتاح والعولمة، حيث أصبحت المنظمات في حاجة ملحة للتأقلم مع هذه التغيرات السريعة والمستمرة وللمحافظة على استمراريّتها في المنافسة وتحقيق ميزتها التنافسية، وعليه أصبحت الحاجة ملحة لنمط قيادة مرّن ومنفتح كنمط القيادة التحويلية وقدرته في إدارة عمليات التغير التنظيمي بنجاح.

ومن جهة أخرى ورغم بروز اهتمام واضح في الأدبيات والدراسات الأجنبية والعربية في موضوع الدِّراسة، إلا أنّ الدِّراسات الأردنيّة المتعلّقة بموضوع الدِّراسة ما زالت تعاني من نقص، ونجد أنّ العديد من القطاعات الأردنيّة ومنها سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ما زالت تعاني من عدم الاهتمام بالشكل الكافي بالقيادة التحويلية وإدارة التغير التنظيمي، فلا بد من اتّباع نهج القيادة التحويليّة بدلاً من الأساليب القيادية التقليديّة والتي لا تتناسب مع المُنظّمات المعاصرة وتعزز من

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

قدرتها في إدارة عمليات التغيير وتحقيق أهدافها. ويمكن تلخيص مشكلة الدِّراسة بالسؤال التالي: ما أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

#### اسئلة الدِّراسة:

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتلخص فيما يلي:

1. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟
2. مامستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي للعاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

#### أهمية الدِّراسة:

تتبع أهمية الدِّراسة من كونها تبحث في متغيرات ذات أهمية عالية من حيث:

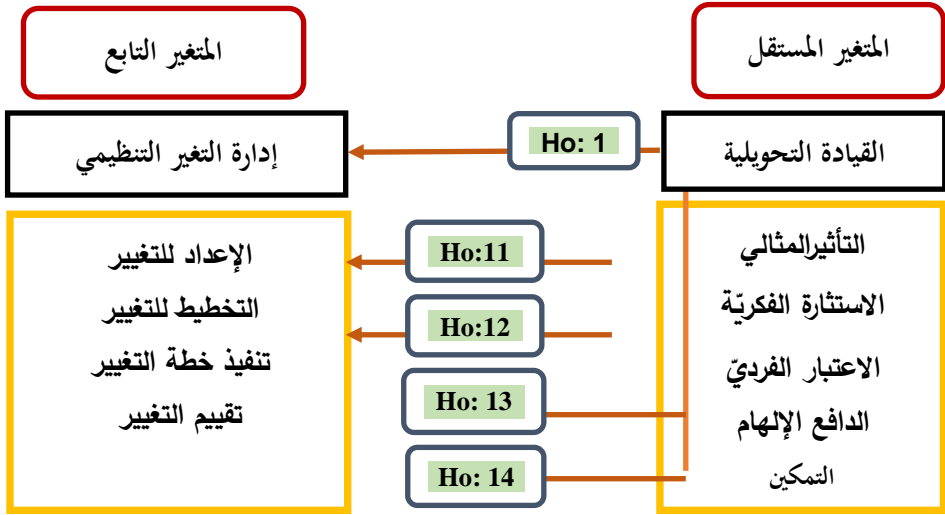
1. أهميّة القيادة التحويلية التي تناولتها الدراسة، والتي تسهم بشكل كبير في تخفيف العاملين وتوضيح رؤاهم وتوجيههم نحو رفع كفاءة ونوعية أدائهم.
2. أهميّة إدارة التغيير التنظيمي والذي يُعدّ مطمح منظمات الأعمال والذي يتم من خلاله تعزيز قدرتها على التكيف والنمو، مما يوفّر لها أسباب البقاء والاستمرار والإبداع.
3. وكما تكمن أهمية هذه الدِّراسة من الأهمية التي تحظى بها سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على المستوى الوطني وما لهذه المؤسسة الوطنية من إسهام كبير في الناتج القومي، وكما تساهم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في التخفيف من حدة البطالة من خلال استقطاب الشركات وإقامة المشاريع الاستثمارية والسياحية.

#### أهداف الدِّراسة:

تهدف الدِّراسة بشكل رئيس إلى إبراز أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي وكما تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
2. معرفة مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

أنموذج الدراسة :



\*\*\*تم تطوير هذا الأنموذج من قبل الباحثين استنادا للدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة:

(Ho: 1) الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) على إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (الإعداد للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ خطة التغيير، تقييم التغيير) لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ويتفرع منها:

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

(Ho: 11) الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) على الإعداد للتغيير لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

(Ho: 12) الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) على التخطيط للتغيير لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

(Ho: 13) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) على تنفيذ خطة التغيير لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

(Ho: 14) الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) على تقييم التغيير لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

#### التعريفات الاصطلاحية لمتغيرات الدراسة الرئيسية:

إدارة التغيير التنظيمي: وهي الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير بكافة أبعادها ومراحلها والتي تحتوي تنفيذ وتعديل استراتيجيات وأهداف جديدة ويكون محتوى هذه التغييرات مستمر وغير روتيني وضمن مراحل متعددة تشمل الإعداد والتخطيط والتنفيذ والتقييم.

القيادة التحويلية: هي النمط القيادي الذي يمتلك قدرة عالية على الدافع الإلهام والتأثير في سلوكيات العاملين وتوسيع مشاركتهم في إدارة المنظمات، لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### القيادة التحويلية:

لقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns عام (1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزها مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف Burns القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Saasongu, 2015)، وكما تؤدي إلى إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وتعزيز قدراتهم وتمنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات، وهو ما يعمل على تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة معدلات الإنتاجية والإبداع وتعميق الشعور بالولاء للمنظمة (AL- maani, 2013). في حين أضاف (Gao, 2013) أن القيادة التحويلية هي مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية، وفي تحسن إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى، وذلك من خلال اندماج الأفراد العاملين بالمنظمة.

### إبعاد القيادة التحويلية:

لقد طور كل من (Bass & Avolio) نموذجا تضمن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وهي (الكاريزما، والاعتبارات الفردية، والدافع الإلهام، والاستثارة الفكرية) (Al-Zabi, 2012) وفي دراسة (Al-Qura'an, 2016) تم إضافة بعدا خامسا ألا وهو التمكين، وفيما يلي توضيحا لكافة الأبعاد:

### 1- التأثير المثالي (الجانبي): (Idealized Influence)

يسلك القادة وفق هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالجانبية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات مرؤوسيهم وتقديمها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتقادوا استخدام القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم (Abdullah & Quddal, 2016).

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

## 2- الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation)

وتعني قدرة القائد على إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم كذلك يتطلب ذلك من القائد تمكين العاملين من خلال تفويض بعض الصلاحيات التي تساعدهم على حل المشكلات اليومية بكل سهولة. وتدل الاستثارة الفكرية على المدى الذي يشجع القائد أتباعه على الابتكار وتحدي أنفسهم (Weiping, et al., 2017).

## 3- الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)

وتعني اهتمام القائد بمروءوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (Al-Ghazali, 2010).

## 4- الدافع الإلهام: (Motivation)

يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. فالقائد التحويلي يعمل على إثارة التحدي، وإتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة، فيشركهم في رسم الرؤية للمستقبل، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (Samirat & Magableh, 2014)، ويدل الدافع الإلهام أو الإلهام إلى أي مدى يقدم القائد رؤية لتحفيز التابعين وتشمل الأساليب الدافع الإلهامية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة (Weiping, et al., 2017).



## 5- التمكن: (Empowerment)

والتمكن هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيس في فكرة التمكن هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم دون الرجوع للإدارة مباشرة، حيث إن تفويض الصلاحيات يمكن العاملين من التقدم وحل المشكلات اليومية وخلق جو من الإبداع (Al-Asoufi, 2017).

### إدارة التغيير التنظيمي:

## مفهوم التغيير التنظيمي (Organizational Change):

يعتبر التغيير من العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها من قبل المنظمة نتيجة للتغيرات السريعة في بيئتها. وبين (Maher, 2010) أنه خطة لتحسين جزء أو كل المؤسسة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وتأخذ في الحسبان دراسة المحيطة بها لتحديد العلاجات وإجراء التدخلات المناسبة. وكما عبر (Carr, 2014) أن التغيير هو إحداث تغيير من أجل تبني أفكار جديدة وتعديلات تشمل عناصر العملية الإدارية بقصد تحقيق ملائمة لأوضاع إدارية جديدة أو استحداث نشاطات جديدة تحقق للمنظمة تميزا عن غيرها. في حين عرفه (Parish, et al., 2007) بأنه العملية المخططة التي يراد منها التأثير في كافة عناصر المنظمة أو بعض أجزائها من خلال إجراء التغييرات المطلوبة في الموارد بما يتناسب مع متطلبات البيئة.

## مفهوم إدارة التغيير التنظيمي: (Managing Organizational Change)

ويرى (Sande, 2015)، أن عملية إدارة التغيير يجب أن تركز على ضرورة إدراك ووعي العاملين لعملية التغيير من خلال نظام اتصال جيد وفعال يضمن وجود المعلومات لكافة المستويات الإدارية بدقة وفعالية. ويرى (Alyan, 2015) أنها التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه وفي العمل على استقرار عمليات التغيير وثبوتها على مستوى المؤسسة والأفراد معا، وكما أوضح (Thomas, 2014) أن إدارة التغيير تعتمد على معرفة الأسباب الفعلية والدوافع وراء عملية التغيير، خاصة وأن تحديد الأسباب ودوافع التغيير يسهل إدارته بصورة فعالة وبدون أية عوائق، لأن تحديد الأسباب ينبثق عنها تحديد أهداف التغيير ومدى حاجة المنظمة إليه.

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

## أبعاد إدارة التغيير التنظيمي:

فقد حدد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج لورنس ولورش (Laurence & Lorch) ب (مرحلة الإعداد ومرحلة التخطيط للتغيير، ومرحلة تنفيذ خطة التغيير، ومرحلة تقييم التغيير). وقد تم اعتماد هذه الأبعاد للدراسة الحالية وتمثلت فيما يلي (Cata, 2013):

مرحلة الإعداد للتغيير (التشخيص): في هذه المرحلة يتم تحديد مدى الحاجة إلى التغيير وتحديد دواعيه من خلال تشخيص المشاكل والمحاور التي تحتاج إلى تغيير، كما يتم تهيئة وإعداد الأشخاص للقيام بعملية التغيير والقائمين على إدارة التغيير.

مرحلة التخطيط للتغيير: وفي هذه المرحلة يتم تحديد الخطة الزمنية اللازمة لتنفيذ التغيير وتحديد المهام وتوزيع الصلاحيات لكافة المستويات الإدارية، وكذلك صلاحيات القائمين على إدارة التغيير وكذلك يتم تحديد المجالات التي يشملها التغيير.

مرحلة تنفيذ التغيير: يتم تنفيذ الخطة التي تم إعدادها لعملية التغيير، والتي من خلالها تتم عملية تنفيذ التغيير وفق برنامج زمني محدد، وعملية تنفيذ التغيير تحتاج إلى نظام توجيه ورقابة فعال وكذلك نظام اتصال كفؤ بين كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة.

مرحلة تقييم التغيير: وفي هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات عن خطة التغيير والعمل على معالجتها من خلال برامج تقفي الأثر للوقوف على الأخطاء وتحديد أسبابها لمعالجتها ومنع تكرارها مستقبلا وذلك بوجود خطة بديلة في حال فشل الخطة الرئيسة للتغيير، خاصة وأن التغيير عملية مستمرة دائمة مع دوام المنظمة واستمرارها في السوق.

## العوامل التي تؤثر على نجاح برامج إدارة التغيير:

لقد حدد (Stanek, 2009) مجموعة من العوامل والعناصر التي تؤثر إيجابياً في إنجاح عملية التغيير حيث يرتبط نجاح عملية التغيير بعدد من العوامل الهامة منها:

1. القائمين على التغيير: لا بد من وجود إدارة كفؤه قادرة على إدارة عملية التغيير بكل دقة وبدون أخطاء وهؤلاء هم مجموعة من المديرين الذين يقع على عاتقهم مسؤولية إدارة وتنفيذ عملية التغيير، كما لا بد من اقتناع الإدارة العليا بأهمية التغيير المطلوب وضرورته وأن يتم نقل هذه القناعة لدى جميع العاملين في المنظمة.

2. مجالات التغيير: لابد من تحديد مجال التغيير وما هو هدفه؛ وفي أي مجال يشمل التغيير.
3. الفترة الزمنية: لابد من تحديد الفترة الزمنية لإحداث التغيير، على أن يتم تحديد فترة تنفيذ التغيير ويفضل أن تكون الفترة معتدلة، لأن الفترات الطويلة يرافقها الملل، والقصيرة تؤدي إلى إرباك.
4. مراعاة قيم وثقافات وتعليم العاملين: لابد من مراعاة قيم العاملين ومستوى تعليمهم وعدم الاصطدام مع قيم العاملين وثقافتهم، لأن عدم مراعاة قيم العاملين يزيد من مقاومة العاملين للتغيير.
5. اختيار العاملين الذين يشجعون التغيير ويرحبون به وجعلهم عوامل فاعلة في إحداث التغيير.
6. توفير الدعم والتأييد: دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
7. بناء بيئة عمل تساعد على إحداث التغيير، وتطوير المؤسسة لكي تصبح المؤسسة منتجة وفاعلة ومتطورة.
8. توضيح الأسباب الكامنة ودوافع إحداث التغيير، فمن الضرورة إشراك العاملين بعملية التخطيط لإنجاح عملية التغيير، كما لابد من وجود رؤية واضحة للتغيير وأن يكون قائد التغيير من رأس الهرم في المنظمة ويكون هو من لديه كافة الصلاحيات لإدارة عملية التغيير، وأن يوجد نظام اتصال فعال.

#### الدراسات السابقة:

هناك ندرة في عدد الأبحاث والدراسات الحديثة والتي تطرقت إلى العلاقة بين القيادة التحولية وإدارة التغيير التنظيمي مجتمعة في دراسة واحدة في البيئة الأردنية بشكل خاص والعربية والأجنبية بشكل عام حسب علم الباحثين. ولذلك تم التطرق للدراسات التي جمعت بين متغيرات الدراسة معا، وبالإضافة إلى بعض الدراسات التي تناولت المتغيرات بشكل منفصل أي كل واحد على حدة.

ففي دراسة (Uddin, 2013) والتي هدفت لبيان دور القيادة التحولية في التغيير التنظيمي: التوسط في دور الثقة لفحص العلاقة التي جمعها المؤلف عبر الاستبيانات من القطاع المصرفي في باكستان. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة مهمة بين القيادة التحولية والتغيير التنظيمي والثقة تلعب دور وسيط في هذه العلاقة. ومن جانب آخر بينت دراسة (Salih & Mubaideen, 2013)

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...

معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

والتي هدفت لتحديد أثر القيادة الإدارية (القيادة التعاملية والتحويلية) وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبرى. حيث خلصت الدّراسة إلى أن تأثير نهج القيادة التحويلية كان أكثر من تأثير نهج القيادة التبادلية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، وأن مستوى توفر القيادة التحويلية في الوزارة محل الدّراسة كانت متوسطة. في حين بينت دراسة (Gorgani, et al., 2014) والتي بينت دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي: دراسة حالة لشركة صناعية في إيران، حيث أظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية دوراً إيجابياً كبيراً في إدارة التغيير التنظيمي. وبينما بينت دراسة (Dudin & Al-Rabab'ah, 2015)، والتي هدفت لبيان دور القيادة الإستراتيجية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة الزرقاء، حيث خلصت الدّراسة إلى عدم وجود تأثير القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. وكما أظهرت دراسة (Al-Qura'an, 2016) والتي جاءت لتبين أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة البنك الأهلي الأردني، وخرجت الدّراسة بأن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مديري الفروع في البنك الأهلي الأردني، كما أن أبعاد القيادة التحويلية جميعها يتم تطبيقها على مستوى عال لدى مديري فروع البنك الأهلي الأردني. وأما دراسة (Boutarfa, 2016) حول القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. فتوصلت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدّراسة بدرجة منخفضة، وجاء مستوى إدارة التغيير التنظيمي بدرجة مرتفعة، وكما اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير. أما دراسة (Barhoom, et al., 2017) التي جاءت بهدف معرفة أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي على المشافي العاملة في الساحل السوري، وأظهرت نتائج الدّراسة بأن مستويات توفر القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المشافي العامة في الساحل السوري من وجهة نظر العاملين في هذه المشافي جاءت بدرجة متوسطة وكذلك وجود أثراً معنوياً لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. وأوصت الدّراسة بضرورة زيادة الاهتمام بأراء ومشاعر ومقترحات العاملين بخصوص عملية التغيير التنظيمي والأخذ بها بشكل. وكما أجرى (Tian-Syung, et al., 2019) والتي هدفت لتحديد تأثير القيادة التحويلية، وقيادة المعاملات، والقيادة الأبوية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مدرسة كرام، حيث خرجت الدّراسة بعدة نتائج منها أن مستوى توفر

القيادة التحويلية كانت بدرجة مرتفعة، وان هناك أثراً إيجابياً للقيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي. وجاء في دراسة (Abuzaid, et al., 2019) والتي جاءت لدراسة تأثير القيادة التحويلية على فاعلية القرار الاستراتيجي لشركات التمويل الأصغر الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستويات توفر القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثراً ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية القرار الاستراتيجي. وفي دراسة (Kwizera, et al., 2019) والتي هدفت لبيان تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مجموعه من المصارف التجارية المختارة في ولاية بوروندي، وأظهرت الدراسة أن مستوى توفر التغيير التنظيمي في المصارف محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، وأنه هناك أثر للتغيير التنظيمي على أداء العاملين في تلك المصارف. وجاء في دراسة (Ali, 2019) والتي بينت أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في شركة السكك الحديدية في الفترة الواقعة بين (2012-2017)، وكان من أبرز النتائج أن إدارة التغيير التنظيمي لها تأثير دال إحصائياً على أداء العاملين، وان مستوى إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في الشركة محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من الواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة، والتي تناولت متغيرات القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي، ولكنها تختلف معها من حيث الأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة، حيث تم إضافة بعد التمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية والذي لم تتناوله معظم الدراسات السابقة على حد علم الباحث، وكما تميزت الدراسة بأخذ أبعاد إدارة التغيير حسب نموذج (Laurence & Lorch) وهو ما يميزها عن غيرها من الدراسات والتي تناولت أبعاداً مختلفة.

ورغم بروز هذا الفكر الإداري الحديث بشكل واضح في الأدبيات والدراسات الأجنبية، إلا أن الدراسات والأدبيات العربية ومنها الأردنية المتعلقة بهذا الموضوع ما زالت تعاني من نقص، ونجد أن العديد من القطاعات الإدارية والخدمية ومنها سلطة العقبة الخاصة، ما زالت تعاني من عدم الاهتمام بالشكل الكافي بالقيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي.

وتميزت كذلك هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات على المستوى المحلي من حيث إنها تناولت قطاعاً هاماً وهي سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة حيث إنها تعتبر الأولى من نوعها على حد علم الباحث التي تربط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وعلى مستوى الوظائف الإشرافية.

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

## مُنهجية الدِّراسة وإجراءاتها

### مُنهجية الدِّراسة:

إِغْتَمَدَتْ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ وَلِغَرَضِ تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا عَلَى مُنْهَجِيَةِ البَحْثِ الوُصْفِيِّ، حَيْثُ تَمَّ إِجْرَاءُ مَسْحِ مَكْتَبِيِّ عَلَى الأَدْبِيَّاتِ المُنْشُورَةِ المُتَعَلِّقَةِ بِالمَوْضُوعِ مَحَلِّ البَحْثِ العَرَبِيَّةِ مِنْهَا وَالأَجْنَبِيَّةِ، وَالاِسْتِفَادَةَ مِنَ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ المُتَعَلِّقَةِ بِالمَوْضُوعِ، وَمَلاحِظَةَ النُّتَاجِ الَّتِي تَمَّ التَّوَصُّلُ إِلَيْهَا، وَمَنْ تَمَّ أُجْرِي مَسْحِ مِيدَانِي لِأَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ مِنْ خِلالِ اسْتِخْدَامِ الاسْتِبانَةِ الَّتِي طُوِّرَتْ لِهَذَا الغَرَضِ، لِجَمْعِ البَيِّنَاتِ الَّتِي اسْتَمَلَّتْ عَلَى ثَلَاثِ مُتَغَيَّرَاتٍ تَمَثَّلَتْ فِي القِيَادَةِ التَّحْوِيلِيَّةِ (كَمُتَغَيَّرِ مُسْتَقِل) وَإِدارَةِ التَّغْيِيرِ التَّنْظِيمِيِّ (كَمُتَغَيَّرِ تَابِع)، وَتَمَّ إِدْخَالَ البَيِّنَاتِ الَّتِي جُمِعَتْ إِلَى الحَاسُوبِ وَأُجْرِيَتْ عَلَيْهَا التَّحْلِيلَاتُ الإِخْصَائِيَّةُ الأَلْزَمَةُ.

### مجتمع وعينة الدِّراسة:

يَتَكُونُ مَجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ مِنْ جَمِيعِ العَامِلِينَ فِي الوُظَافِ الإِشْرَافِيَّةِ وَالذِّي شَمَلَ (مَدِيرِ عام، مَدِيرِ، رَئِيسِ قِسمِ وَرَئِيسِ شَعْبَةٍ) فِي سُلْطَةِ مَنطِقَةِ العَقْبَةِ الإِقْتِصَادِيَّةِ الخَاصَّةِ فِي الأُردُنِ، وَبَلَغَ مَجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ (266) وَفِيقَ إِحْصَائِيَّاتِ إِدارَةِ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ فِي سُلْطَةِ مَنطِقَةِ العَقْبَةِ الإِقْتِصَادِيَّةِ الخَاصَّةِ لِعَامِ (2019). وَتَمَّ مَسْحُ المَجْتَمَعِ كَامِلاً بِتَوَازِيْعِ (266) اسْتِبانَةٍ عَلَى مَجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ اسْتَرَجَعَ مِنْهَا (259) اسْتِبانَةً بِنِسْبَةِ اسْتَرْجَاعِ بَلَغَتْ (97%)، وَقَدْ تَمَّ اسْتِبعادُ (9) اسْتِبانَاتٍ لِعَدَمِ صَلاحِيَّتِهَا لِلتَّحْلِيلِ الإِحْصَائِيِّ، وَبِذَلِكَ تَكُونُ عَدَدُ الاسْتِبانَاتِ الصَّالِحَةِ لِلتَّحْلِيلِ (250) اسْتِبانَةً. تَشْكَلُ ما نَسِبَتَهُ (93.7%) مِنْ مَجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ وَهِيَ نِسْبَةُ مَقْبُولَةِ لَغَايَاتِ البَحْثِ العِلْمِيِّ. وَالجَدولُ (1) يَبِينُ وَصفاً لِخِصائِصِ مَجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ.

جدول (1) خصائص مجتمع الدِّراسة (المتغيرات الديموغرافية والوظيفية)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	165	66%
	أنثى	85	34%
العمر	H أقل من 30 سنة	18	7%
	من 30-أقل من 40	55	22%
	من 40-أقل من 50	135	54%
	50 سنة فأكثر	42	17%
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	20	8%
	بكالوريوس	180	72%
	دراسات عليا	50	20%
المسمى الوظيفي	مدير عام	5	2%
	مدير	12	5%
	رئيس قسم	178	71%
	رئيس شعبة	55	22%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	3%
	5سنوات وأقل من 10	17	7%
	من 10 وأقل من 15	55	22%
	15 سنة فأكثر	170	68%

تكونت عينة الدِّراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وقد شملت المتغيرات الشخصية الآتية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشراافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

وبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدّراسة حسب هذه المتغيرات، ويظهر من الجدول أن نسبة الذكور (66%)، أما الإناث فكانت (34%) وهذا مؤشر على أن المجتمع الأردني تتجاوز فيه نسبة الذكور على الإناث في مستوى المناصب القيادية والوظائف الإدارية.

أما بالنسبة لمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (من 40 سنة، وأقل من 50 سنة) المرتبة الأولى بنسبة (54%)، تلتها مباشرة الفئة العمرية (من 30 سنة، وأقل من 40 سنة) بنسبة (22%)، وتلاها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (17%)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، بنسبة (7%) ونلاحظ أن غالبية العينة هم من ذوي الأعمار ما بين (من 40 سنة، وأقل من 50 سنة) وذلك أن معظم موظفي الإدارة العليا تم تعيينهم بعد تأسيس السلطة عام 2001.

كما يظهر من الجدول (1) أن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس احتلت المرتبة الأولى بنسبة (72%)، تلاها في المرتبة الثانية الحاصلين على دراسات عليا بنسبة (20%)، وكانت أقل نسبة للحاصلين على دبلوم فأقل بنسبة (8%) وهي نسبة طبيعية تكاد أن تكون عامة لنسبة التحصيل العلمي في موظفي الإدارة العليا والوسطى بشكل عام. أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فقد جاء مسمى (رئيس قسم) بالمرتبة الأولى بنسبة (71%)، تلاها في المرتبة الثانية مسمى (رئيس شعبة) بنسبة (22%)، ونفس ذلك بأن هناك أقساماً يتبع لها شعب وأقسام لا يتبع لها شعب وهذا ما يفسر ازدياد عدد الأقسام عن الشعب، وفي المرتبة الثالثة مسمى (مدير) بنسبة (5%)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مسمى (مدير عام) بنسبة (2%) وهذه النسبة تتناسب مع شكل الهيكل التنظيمي لموظفي الإدارة العليا والوسطى حيث إن الشكل الطبيعي لهذه الفئة هو على شكل هرم وهذا يتناسب مع مجتمع الدّراسة.

أما توزيع أفراد عينة الدّراسة حسب متغير الخبرة نلاحظ أن الفئة (من 15 سنة فأكثر) قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة (68%)، تلاها مباشرة الفئة (من 10 وأقل من 15) بنسبة (22%)، وفي المرتبة الثالثة الفئة (من 5 سنوات وأقل من 10) بنسبة 7%، بينما احتلت الفئة (أقل من 5 سنوات) المرتبة الأخيرة بنسبة (3%) وهذا يفسر بان نسبة التوظيف في آخر 5 سنوات كانت ضئيلة.



## أداة الدِّراسة:

تم تطوير استبانة الدِّراسة اعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدِّراسة، طبقا للمتغيرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدِّراسة المستقل (القيادة التحويلية وأبعادها)، تمت الاستعانة بها في بناء هذا الجزء من الاستبانة الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية من خلال دراسة (John, 2008) (AL-Syaidh, et al., 2015)، (Rafferty & Griffin, 2004)، وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تتناسب أهداف الدِّراسة، وهذه الأبعاد هي: التأثير المثالي وتمثله الأسئلة (1-4)، الاستتارة الفكرية وتمثله الأسئلة (5-8)، الاعتبار الفردي وتمثله الأسئلة (9-12)، الدافع الإلهام وتمثله الأسئلة (13-16)، التمكين وتمثله الأسئلة (17-21).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدِّراسة التابع (إدارة التغيير التنظيمي) وتم الاسترشاد بنموذج (Laurence & Lorch) في تحديد أبعاد هذا المتغير وهي: الإعداد للتغيير وتمثله الأسئلة (23-27)، التخطيط للتغيير وتمثله الأسئلة (28-34)، تنفيذ التغيير وتمثله الأسئلة (35-40)، تقييم التغيير وتمثله الأسئلة (41-48).

## صدق أداة الدِّراسة:

لقد تم قياس صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم (10) محكمين وتم مراعاة آرائهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق.

## ثبات أداة الدِّراسة:

للتأكد من ثبات الأداة فقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (50) موظفا من مجتمع الدِّراسة ومن خارج مفردات العينة وجرى استخدام معامل الثبات، طبقا لكرونباخ ألفا (Cronbach, s Alpha) للاتساق الداخلي وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2).

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

الجدول (2) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدِّراسة

ألفا كرونباخ	الأداة
0.88	التأثير المثالي
0.82	الدافع الإلهام
0.84	الاعتبارية الفردية
0.89	الاستثارة الفكرية
0.780	التمكين
0.800	الإعداد للتغيير
0.708	التخطيط للتغير
0.851	تنفيذ التغير
0.870	تقييم التغير
0.82	قيمة معامل الثبات الكلي

تُشير النتائج الواردة في الجدول (2) والخاص بقياس الاتساق الثبات أن معاملات الثبات لأبعاد القيادة التحويلية تراوحت بين (0.78 – 0.88)، أما بالنسبة لمعاملات الثبات لأبعاد التغير التنظيمي فقد تراوحت معاملات الثبات (0.70–0.87) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدِّراسة ، علما بأن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي (0,70 فما فوق) .( Sekaran&Bougie, 2013).

#### المعالجات الإحصائية

ولمعالجة البيانات والإجابة على أسئلة الدِّراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة الدِّراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها ودرجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبانة.
2. حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدِّراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدِّراسة .

3. حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار صلاحية نماذج الدّراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.

4. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

#### نتائج الدّراسة:

ولتحديد مستويات موافقة للعينة بمرتفع، متوسط أو متدنٍ، تم اعتماد الحد الأعلى للمقياس (5) مطروح من الحد الأدنى للمقياس (1) وبقسمة الناتج على عدد الفئات المطلوبة وهي (3) وبالتالي تصبح المعادلة كالتالي:  $(5 - 1) / 3 = 1.33$  بحيث يضاف طول الفترة (1.33) إلى نهاية كل فئة، وبذلك يتحدد المعيار الإحصائي المستخدم في تقدير مستويات المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على فقرات الإستبانة (Sekaran & Bougie, 2016) كما في الجدول (3).

الجدول (3) المعيار الإحصائي لتقدير مستويات المتوسط الحسابي

مرتفع	متوسط	منخفض
5 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1

تم تناول نتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن القيادة التحويلية كما يتصورها العاملون في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

#### الجدول (4) المتوسطات الحسابية

##### والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين على مجالات القيادة التحويلية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
التأثير المثالي	3.85	0.96	2	مرتفع
الدافع الإلهام	3.65	90.9	5	مرتفع
الاعتبارات الفردية	3.74	80.9	3	مرتفع
الاستثارة الفكرية	3.92	900.	1	مرتفع
التمكين	3.72	0.53	4	مرتفع
جميع الفقرات	3.78	0.78		

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط الكلي لتصورات العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة عن بعد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.78) وانحراف معياري الكلي (0.78)، والذي يشير إلى أن مستوى القيادة التحويلية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً، مما يوضح الإهتمام من قبل القيادات الإدارية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في نمط القيادة التحويلية، وأنها تولي هذا النمط القيادي الإهتمام لعلمها بقدرته على تعزيز قدرات العاملين والتأثير بهم واستلهام أفكارهم مما يخلق جواً من الإبداع والابتكار. وقد احتل بعد (الاستثارة الفكرية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.90)، مما يشير إلى أن وجهة نظر المبحوثين حول هذا البعد كانت مرتفعة، وترى الدراسة أن القيادة الإدارية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تولي إهتماماً جيداً في الإستثارة الفكرية، من خلال استنارة العاملين في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم والعمل على خلق طرق جديدة لإنجاز أعمالهم وتبادل الخبرات فيما بينهم والعمل على تقبل أفكارهم وإن اختلفت مع أفكار القيادات لديها. وجاء بعد (التأثير المثالي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.96)، مما يشير إلى أن وجهة نظر المبحوثين حول هذا البعد كانت مرتفعة، وترى الدراسة بأن القيادة الإدارية في القطاع محل الدراسة أنها تمتلك القدرات الكافية في التأثير بالعاملين وإقناعهم مما يزيد من حماسهم في العمل، ويعزز من قدراتهم

في تحقيق أهدافها وأهدافهم. وجاء بعد (الاعتبارات الفردية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.98)، مما يشير إلى أن وجهة نظر المبحوثين حول هذا البعد كانت مرتفعة.، مما يؤكد قدرته سلطة منطقة العقبة الاقتصادية على مراعاة الفروقات الفرديّة بدرجّة كافية بين العاملين، من خلال مراعاة الإحتياجات الشخصيّة للعاملين، وإتاحة الفرصة أمام الجميع في التعلّم الذاتي وتطوّر أنفسهم. وكما احتل بعد (التمكين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.53)، مما يشير إلى أن وجهة نظر المبحوثين حول هذا البعد كانت مرتفعة، وأن القيادة الإدارية في سلطة العقبة تعمل على تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات وإفراح المجال لهم لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مما يساهم في رفع معنوياتهم وجعلهم أكثر إيجابية تجاه العمل وتحقيق الأهداف. في حين جاء بعد (الدافع الإلهام) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.99)، مما يشير إلى أن درجّة تصوّرات المبحوثين كانت مرتفعة. وتزى الدراسة أن القيادة الإدارية تُولي اهتمام جيدا في هذا البعد من خلال إهتمامها في إنجازات العاملين أديها وتُعزّز لديهم العمل بروح الفريق الواحد وإثارة الحمّاس لديهم ممّا يُعزّز الإلتزام برؤية السلطة وأهدافها. وكما يبين الجدول (4) أيضا التشتت المنخفض في استجابات المبحوثين لتفسير متغير القيادة التحويلية كما يتصورها العاملون في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. محل الدراسة بفقراته مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تطبيق ادارة التغيير بأبعادها (الإعداد للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ خطة التغيير، تقييم التغيير) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن إدارة التغيير التنظيمي كما يتصورها العاملون في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

### الجدول (5) المتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين على مجالات الدِّراسة لإدارة التغيير

المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الإعداد للتغيير	3.76	930.	2	مرتفع
التخطيط للتغيير	3.68	920.	4	مرتفع
تنفيذ التغيير	3.81	0.91	1	مرتفع
تقييم التغيير	3.73	0.54	3	مرتفع
المتوسط الكلي	3.74	0.83		

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط الكلي لتصورات العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية عن إدارة التغيير جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (0.83)، والذي يشير إلى أن مستوى تطبيق إدارة التغيير في سلطة منطقة العقبة الخاصة محل الدِّراسة من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا، وقد احتل بعد (تنفيذ التغيير) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.91)، مما يُشير إلى أن وُجْهَةً نَظَر المَبْحُوثِينَ حول هذا البعد كانت مرتفعة، وأن القيادة الإدارية في سلطة العقبة قادرة على تنفيذ خطة التغيير التي تم إعدادها بعد إجراء الدراسات والاستشارات اللازمة، والتي من خلالها تتم عملية تنفيذ عملية التغيير وفق برنامج زمني محدد، ونظام توجيه ورقابة فعال وكذلك نظام اتصال كفؤ بين كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة لمعالجة أي طارئ. في حين جاء بعد الإعداد للتغيير) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.93)، مما يُشير إلى أن وُجْهَةً نَظَر المَبْحُوثِينَ حول هذا البعد كانت مرتفعة، حيث إنه في هذه المرحلة تقوم القيادة الإدارية في سلطة العقبة محل الدِّراسة في تحديد مدى الحاجة إلى التغيير وتحديد دواعيه من خلال تشخيص المشاكل والمحاور التي تحتاج إلى تغيير، بالإضافة لتهيئة وإعداد الأشخاص المعنيين بعملية التغيير والقائمين عليها. واحتل بعد (تقييم التغيير) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.54)، ومما يُشير إلى أن وُجْهَةً نَظَر المَبْحُوثِينَ حول هذا البعد كانت مرتفعة، مما يؤكد على قدرة القيادة الإدارية العالية على مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية ضمن خطة التغيير وتشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها، والعمل على معالجتها من خلال برامج

دقيقة وجاهرة من ضمن الخطط الموضوعة للوقوف على الأخطاء وتحديد أسبابها ومعالجتها ومنع تكرارها مستقبلا وذلك بوجود خطة بديلة في حال فشل الخطة الرئيسية للتغيير، خاصة وأن التغيير عملية مستمرة دائمة مع دوام المنظمة واستمرارها في السوق. في حين جاء بعد (التخطيط للتغيير) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.92)، ما يُشير إلى أن وُجْهَةً نَظَرَ الْمُبْحُوثِينَ حول هذا البعد كانت مرتفعة، حيث تمتلك القيادة الإدارية القدرة على إعداد الخطط اللازمة لعمليات التغيير وتحديد المهام وتوزيع الصلاحيات لكافة المستويات الإدارية، وكذلك صلاحيات القائمين على إدارة التغيير وتحديد المجالات التي ستشملها عمليات التغيير، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير، بعد تتم تحليل ودراسة مستفيضة للبيئة العمل سواء الداخلية والخارجية منها وتحديد نقاط القوة والفرص المتاحة وتعزيزها للتقليل من نقاط الضعف والتهديدات المحتملة. وكما يبين الجدول (5) أيضا أن التشتت جاء منخفضاً في استجابات الْمُبْحُوثِينَ لتفسير متغير إدارة التغيير كما يتصورها العاملون في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة محل الدراسة بفقراته مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة.

#### اختبار فرضيات الدِّراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

1. تم التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال قياس معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدِّراسة المستقلة كما في الجدول (6)، كما تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.56-3.69)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.265-0.910)، ولذلك يمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات، فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدِّراسة.

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

**الجدول (6) اختبار معامل معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء**

معامل الالتواء (Skewness)	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)	الفقرات
0.681	2.79	0.596	التأثير المثالي
0.615	1.97	0.785	الامتتارة الفكرية
0.307	2.85	0.886	الاعتبار الفردي
0.496	2.10	0.515	الدافع الإلهام
0.214	1.56	0.790	التمكين
0.198	2.77	0.265	الإعداد للتغيير
0.416	2.21	0.910	التخطيط للتغيير
0.318	3.69	0.670	تنفيذ خطة التغيير
0.217	2.10	0.390	تقييم التغيير

2. تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدرسَة والجدول (7) يوضح ذلك:

**الجدول (7) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدرسَة**

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	درجات الحرية	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	*58.75	0.50	(244,5)	ادارة التغيير	أبعاد القيادة التحويلية
0.000	*58.62	0.50	(244,5)	التنظيمي الإعداد للتغيير	
0.000	*42.13	0.42	(244,5)	التخطيط للتغيير	
0.000	*33.33	0.36	(244,5)	تنفيذ خطة التغيير	
0.000	*19.82	0.25	(244,5)	تقييم التغيير	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )



يوضح الجدول (7) صلاحية نموذج اختبار فرضية أَلِدْرَاسَة الرئسية الأولى، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  والتي بلغت قيمة (F) المحسوبة (58.75)، وأن مستوى دلالة (F) بلغت (0.000)، حيث إن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (50%) من التباين في المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية في المملكة الأردنية الهاشمية والباقي راجع لعوامل أخرى. وإن إبعاد القيادة التحويلية تفسر أيضا (50%) من التباين في بُعد (الإعداد للتغيير)، وأنها تُفسر أيضا (42%) من التباين في بُعد (التخطيط للتغيير)، وكما تُفسر أيضا (36%) من التباين في بُعد (تنفيذ خطة التغيير). وإنها تُفسر أيضا (25%) من التباين في بُعد (تقييم التغيير)، ويتبين لدينا أنه هناك أثر ضعيف للقيادة التحويلية بأبعادها عل بعض أبعاد إدارة التغيير (كالتخطيط للتغيير وتنفيذ خطة التغيير وتقييم التغيير)، وهذا يشير إلى أن ذلك قد يعود لأسباب أخرى أو أن سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لا تطبق متغير (القيادة التحويلية) والذي تمت دراسته كمتغير مستقل، علما أن هذا المتغير أثبت الأدب النظري أهميته وتم دراسته في العديد من الدراسات السابقة والتي أكدت وجود دور جوهري له، إلا أن هذه النتيجة لم يتم الحصول عليها في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية محل أَلِدْرَاسَة مما يعكس خلل أو عدم ملائمة في عملية التطبيق، مما يتطلب بضروره مراجعه سلطة منطقة العقبة الاقتصادية لكيفيه تطبيقها لمتغير القيادة التحويلية أو البحث في العوامل الأخرى لديها والتي قد تكون إدرايه أو قيادييه أو تنظيميه أدت إلى إعاقه ذلك المتغير فعملت عليه وبالتالي لم يتمكن من تحقيق الدور الجوهري المتوقع منه.

### نتائج النموذج البنائي:

يستخدم معامل التحديد ( $R^2$ ) لقياس نسبة التباين في المتغيرات التابعة التي استطاع النموذج تفسيرها. وقد كان معامل التحديد للمتغير التابع في النموذج وهو إدارة التغيير التنظيمي ( $R^2 = 0.50$ )، وهذا يشير إلى أن 50% من التباين في إدارة التغيير في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية تم تفسيره من خلال نموذج أَلِدْرَاسَة (أبعاد القيادة التحويلية)، الأمر الذي يقدم دليلاً واضحاً على قوة النموذج في تفسير والتنبؤ في إدارة التغيير. وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد المتغيرات المستقلة في تفسير الأبعاد التابعة، وبناءً على ذلك نستطيع اختبار فرضيات أَلِدْرَاسَة.

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) في إدارة التغيير بأبعادها (الإعداد للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ خطة التغيير، تقييم التغيير) لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

### الجدول (8) نتائج تحليل

الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير.

أبعاد القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التأثير المثالي	0.773	0.109	1.100	*7.06	0.000
الاستثارة الفكرية	0.823	0.144	1.088	*5.76	0.000
الاعتبار الفردي	0.130	0.041	0.191	*3.16	0.000
الدافع الإلهام	0.767	0.058	0.616	*13.2	0.000
التمكين	1.628	0.241	2.092	* 6.77	0.000

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) بوصفها أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير في إدارة التغيير في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التأثير المثالي ( $t=7.06$ )، الاستثارة الفكرية ( $t=5.76$ )، الاعتبار الفردي ( $t=3.16$ )، الدافع الإلهام ( $t=13.2$ )، التمكين ( $t=6.77$ ) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) على إدارة التغيير بأبعادها (الإعداد للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ خطة التغيير، تقييم التغيير) لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) على الإعداد للتغيير لدى العاملين فيالوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

**الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإعداد للتغيير**

أبعاد القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التأثير المثالي	1.183	0.221	0.835	*5.359	0.000
الاستثارة الفكرية	1.646	0.290	1.074	*5.686	0.000
الاعتبار الفردي	0.937	0.083	0.682	*11.28	0.000
الدافع الإلهام	0.404	0.117	0.161	*3.446	0.000
التمكين	2.976	0.485	1.897	* 6.134	0.000

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) بوصفها أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير على الإعداد للتغيير في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التأثير المثالي  $(t=5.359)$ ، الاستثارة الفكرية  $(t=5.686)$ ، الاعتبار الفردي  $(t=11.28)$ ، الدافع الإلهام  $(t=3.446)$ ، التمكين  $(t=6.134)$  وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) علالإعداد للتغيير لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) على التخطيط للتغيير لدى العاملين فيالوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

### الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

#### لاختبار أثر أبعاد القيادة التحولية على التخطيط للتغيير

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد القيادة التحولية
0.000	*4.739	0.797	0.132	0.624	التأثير المثالي
0.000	*3.243	0.661	0.173	0.560	الاستشارة الفكرية
0.000	*2.790	0.182	0.050	0.138	الاعتبار الفردي
0.000	*14.20	0.716	0.070	0.992	الدافع الإلهام
0.000	*4.211	1.404	0.289	1.218	التمكين

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) بوصفها أبعاد القيادة التحولية لها تأثير على التخطيط للتغيير في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التأثير المثالي ( $t=4.739$ )، الاستشارة الفكرية ( $t=3.243$ )، الاعتبار الفردي ( $t=2.790$ )، الدافع الإلهام ( $t=14.20$ )، التمكين ( $t=4.211$ ) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) علالتخطيط للتغيير لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) على تنفيذ خطة التغيير لدى العاملين فيالوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

**الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد  
لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على تنفيذ خطة التغيير**

أبعاد القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التأثير المثالي	0.605	0.142	0.748	*4.251	0.000
الاستثارة الفكرية	0.501	0.187	0.571	*2.681	0.008
الاعتبار الفردي	0.128	0.054	0.163	*2.385	0.018
الدافع الإلهام	0.955	0.076	0.667	*12.636	0.000
التمكين	1.162	0.313	1.296	* 3.713	0.000

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) بوصفها أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير على تنفيذ خطة التغيير في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التأثير المثالي (t=4.251)، الاستثارة الفكرية (t=2.681)، الاعتبار الفردي (t=2.385)، الدافع الإلهام (t=12.636)، التمكين (t=3.713) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) على تنفيذ خطة التغيير لدى العاملين والوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) على تقييم التغيير لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على تقييم التغيير

أبعاد القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التأثير المثالي	0.680	0.152	0.852	*4.772	0.000
الاستثارة الفكرية	0.604	0.199	0.699	*3.029	0.003
الاعتبار الفردي	0.150	0.057	0.193	*2.618	0.009
الدافع الإلهام	0.716	0.081	0.507	*8.876	0.000
التمكين	1.156	0.334	1.308	*3.462	0.001

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) بوصفها أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير على تقييم التغيير في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التأثير المثالي (t=4.772)، الاستثارة الفكرية (t=3.029)، الاعتبار الفردي (t=2.618)، الدافع الإلهام (t=8.876)، التمكين (t=3.462) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) على تقييم التغيير لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

#### النتائج:

أثارت الدّراسة الحالية جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة الأثر بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث توصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية الدّراسة والإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات، وفي ما يلي عرض لهذه النتائج:

1. دلّت النتائج على أنّ المتوسط الكلي لتصورات المبحوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة عن بُعد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلّ بُعد (الاستثارة الفكرية)

المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (الدافع الإلهام) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، وتُفسر هذه النتيجة أن إجابات المبحوثين في السلطة محلّ الدّراسة أنّها تعي أهمية القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والتي تعتبر من إحدى الأدوات الهامة لتحقيق رضا العاملين من خلال تمكينهم في العمل بإعطائهم صلاحيات لحلّ المشكلات اليومية التي تواجههم وتوفير ثقة واحترام متبادل بين القيادة والعاملين، وتشجيع التنافس الإيجابي في العمل لرفع مستوى الأداء، واحترام الجهود التي يبذلها العاملون وتقديرهم على ذلك وتحفيزهم. والتقت مع دراسة كل من (Tian-Syung, et al., 2019) (Abuzaid, et al., 2019) (Al-Qura'an, 2016) والتي بينت جميعها أن واقع ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات محلّ الدّراسة جاءت بمستوى مرتفع. وكما اختلفت مع دراسة كل من (Salih & Barhoom, et al., 2017) (Mubaideen, 2013) التي بينت جميعها أن واقع ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات محلّ الدّراسة جاءت بمستوى متوسط. ومن جانب آخر اختلفت مع دراسة (Boutarfa, 2016) والتي كان من نتائجها أن توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محلّ الدّراسة جاء بدرجة منخفضة.

2. دلّت النتائج أن المتوسط الكلي لتصورات المبحوثين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة عن بُعد إدارة التغيير جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد (تنفيذ التغيير) المرتبة الأولى في حين جاء بُعد (التخطيط للتغيير) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد. وتفسر هذه النتيجة الدور الهام الذي تقوم به إدارة التغيير خاصة في ظل البيئة المتغيرة التي تواجهها المنظمات مما يتطلب سرعة الاستجابة للتكيف مع متطلبات البيئة المضطربة والمتقلبة مما يتطلب وجود خطة متكاملة لعملية التغيير لضمان نجاحها عبر مراحلها المختلفة. كما أن نجاح التغيير يحتاج إلى إدارة قادرة على إحداث التغيير بكل اقتدار وكفاءة وأن يتم التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، كما أن نجاح عملية التغيير يعتمد على تسليط الضوء على الأسباب والظروف الداعية للتغيير. وأكدت ذلك دراسة كل من (Boutarfa, 2016) التي بينت جميعها أن واقع ممارسة إدارة التغيير في المنظمات محلّ الدّراسة جاءت بمستوى مرتفع. واختلفت مع دراسة كل (Barhoom, et al., 2017) (Ali, 2019) حيث بينت جميعها أن واقع ممارسة إدارة التغيير في المنظمات محلّ الدّراسة جاءت بمستوى متوسطة.

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

3. ودلّت نتائج الدّراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهام، التمكين) في إدارة التغيير بأبعادها (الإعداد للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ خطة التغيير، تقييم التغيير)، وتفسر هذه النتيجة الدور التي تؤديه القيادة التحويلية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من خلال قدرتها على التفاعل السريع مع المتغيرات البيئية وبناء استراتيجيات تفاعلية للتعامل مع هذه المتغيرات ووضع خيارات استراتيجية لمواجهة تهديدات المنافسين واقتناص الفرص. وإن نجاح عملية التغيير لا بد من الابتعاد على كافة الأشكال البيروقراطية في القيادة والتحول لما يسمى بمنظمات المهمة لإنجاز عملية التغيير حتى ينام العمل بشخص يكون مسؤول عن إدارة عملية التغيير، كما لا بد من إشراك العاملين في عملية التغيير مما يساهم في تقليل مقاومة العاملين للتغيير وأن يكون قادراً على استثارة أفكارهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار. واتفقت بذلك مع دراسة (Barhoom, et al., 2017) بوجود تأثير للقيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي في المشافي محل الدّراسة، مما يدل على أن القيادة الإدارية تتميز بقوة الشخصية والصدق في التعامل مع العاملين وتقدير لجهودهم والتواصل معهم مباشرة وبشكل مستمر وهذا بدوره يؤثر على عملية إدارة التغيير التنظيمي المتمثلة في إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي والوحدات الإدارية والتكنولوجيا والأفراد وكذلك في إشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير وفي برامج التدريب والتطوير. وكما أكدت ذلك دراسة (Boutarfa, 2016) بوجود أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، وأن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير. واتفقت مع دراسة (Al-Qura'an, 2016) بأن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مديري الفروع في البنك الأهلي الأردني. واتفقت كذلك مع دراسة (Gorgani, et al., 2014) والتي بينت العلاقة بين القيادة التحويلية وتملكه من مهارات (المهارات المعرفية والاجتماعية والوظيفية) ونجاح عملية التغيير في المنظمة محل الدّراسة، وبفهم السياق جاءت دراسة (Uddin, 2013) لتؤكد إلى وجود علاقة مهمة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي وأن الثقة تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، من خلال جعل الموظفين يعملون في بيئة ودية حيث يتم تصميم المهام بشكل واضح وتكون الأهداف محددة، فهذا يساعد العاملين على العمل بفعالية وقبول التحديات وإنجاح عمليات التغيير والتقليل من



مقاومتها. ومن جانب آخر اختلفت مع دراسة (Dudin & Al-Rabab'ah, 2015) حيث بينت الدّراسة بأنه لم يكن هناك تأثير للقيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في جامعة الزرقاء الخاصة.

### التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدّراسة، يعرض الباحثان فيما يلي بعض التوصيات التي تهدف إلى تفعيل دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي والارتقاء بوضع سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة إلى وضع أفضل بالمستقبل، لذا توصي الدّراسة بما يلي:

1. تعزيز الاستمرار في استخدام أنماط القيادة التحويلية كاستراتيجية مفيدة في تهيئة ظروف العمل التي تعزز الرضا الوظيفي للعاملين للتقليل من مقاومة التغيير.
2. أن تقوم سلطة إقليم العقبة الاقتصادية الخاصة بعقد دورات تدريبية لزيادة وعي القيادات بأسلوب القيادة التحويلية وبأبعادها وأهميتها في العمل الإداري.
3. إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغييرات المعاصرة من خلال توافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في سلطة إقليم العقبة الاقتصادية الخاصة واستقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.
4. الاستعانة بالخبرات والاختصاصات في إدارة التغيير من خارج سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة للمساعدة في عمليات التخطيط للتغيير وفي تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي وتقييمها.
5. تركيز القادة الإداريين على المرونة وعدم التقيد باللوائح والقرارات التقليدية والتوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور وتشجيع العاملين على طرح أفكار إبداعية وتعزيز قدراتهم على التفكير الإبداعي لخلق بيئة تنظيمية قادرة على استيعاب التغييرات التي تحدث من البيئة الخارجية.
6. تعزيز اهتمام القادة العاملين في السلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بمبدأ التمكين وذلك من خلال تقديم تصورات شاملة للعمل وترك الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه مما يشجعهم على تحمل المسؤولية.
7. إنشاء وحدات أو أقسام لإدارة التغيير التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لنشر ثقافة التغيير، وتفعيل تقنياته، وأدواته واستراتيجياته.

## Reference:

- Abdullah, A. & Quddal, H. (2016). The Impact of Transformational Leadership Style Dimensions on the Level of Organizational Values A Case Study of a Sample of Employees in the City University Administration, *Journal of Economic Issue Studies*, 7(3), 63-37.
- Abuzaid, A; Al-Ma'aitah, N.; Al-Haraisa, Y. & Al-Tarawneh, K. (2019). Examining the Impact of Transformational Leadership on the Strategic Decision Effectiveness of Jordanian Microfinance Companies, *International Review of Management and Marketing*, 9(2), 76-83.
- AL-maani, A. (2013). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship among Workers at the University of Jordan, *The Jordanian Journal of Business Administration*, 9 (2).
- Al-Asoufi, B. (2017). The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan, *Journal of Public Administration and Governance*, 7(1), 67-101.
- Al-Ghazali, Hafez Abdul-Karim (2010). *The Impact of Transformational Leadership on the Effectiveness of the Decision-Making Process in Jordanian Insurance Companies*, Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Ali, H. (2019). *Managing change and its impact on employee performance (Application to Sudan Railways Authority from (2012-2017)*, Unpublished PhD thesis, University of Neelain, College of Business Administration.
- Al-Qura'an, A. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Change Management: Case Study at Jordan Ahli Bank, *Journal of Business and Management*, 17(12). 1-7.
- Al-Syaidh, N; Masa'deh, R& Al-zu'b, Z (2015). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals, *Jordanian Journal of Business Administration*, (11)1.
- Alyan, R. (2015). *Department of Change*, Amma: Safaa House for Publishing and Distribution.

- Al-Zabi, Hassan. (2012). The Impact of Transformational Leadership on Reducing the Causes of Organizational Conflict: An Applied Study at the Applied Science Private University, *Al-Basir Journal*, 15 (1).
- Barhoom, A.; Alshiekh H.& Saeed, R. (2017). The impact of transformational leadership on the organizational change Management "A Survey study on Public Hospitals in the Syrian Coast", *Al-Baath University Journal*, 39(23).
- Bass, B. & Avolio, B. (2004). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, United states, London: library of congress- Hall.
- Boutarfa, S. (2016). *Transformational leadership and its role in managing organizational change in the economic institution: a comparative study between a groups of Algerian economic institutions*, Doctoral thesis, Université Mohamed Khider - Biskra.
- Carr, A. (2014). Understanding Emotion and Emotionality in a process of Chang, *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 421-436.
- Cata, (2013). *Navigating strategic inflection points*. Business Strategy Review, 8(3), 54-75.
- Dudin, A. & Al-Rabab'ah, A. (2015). "Strategic Leadership and its Impact on Managing Organizational Change: A Case Study of ZARQA University, European Journal of Business and Social Sciences, 3(12), 81-89.
- Gao, F. (2013). *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business*, International Conference on Business , Singapore, Trade and Development, 7, (43-48).
- Gorgani, E.; Nasiri, M.; Jafari, E.&Tabar, H. (2014). Investigate the role of Transformational leadership in organizational change (Case study of an industrial company in Iran), *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, 2(4), 416-420.
- John, D. (2008). *An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction, Leadership And Intent To Leave Within An Engineering Consulting Firm*, Unpublished PhD, Dissertation, Capella university, USA.

- Khalid, M.; Syed, T. & Muhammad, A. (2019). Impact of Transformational Leadership on Organizational Change: The Mediating Role of Knowledge Sharing and the Moderating Role of Willingness to Participate, *Academy of Management Global Proceedings*, Vol. Slovenia, No. 2019.
- Kwizera, M.; Olutayo, K.; Irau, F.; Wandiba, A.; Patricia, A. & Bayo, I. (2019). Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi, *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(4), 225-234.
- Maher. A. (2010). *Department of Change*, University House for Publishing and Distribution, Alexandria.
- Parish, J. (2007). Employee Commitment to Organizational Change, *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly Journal*, Vol.15 (3), 329-354.
- Saasongu, N. (2015). Effects of Leadership Style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises (SMES) in Nigeria, *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 2(2), 23-30.
- Salih, A. & Mubaideen, M. (2013). *Administrative Leadership between Transactional and Transformational Leadership and Its Impact in the Implementation Of The Strategic Objectives of the Ministry of Environment of Jordan- A Field Study in the Large Industrial Companies*, *Administrative Sciences Studies*, 40(1).
- Samirat, S. & Magableh, A. (2014). The degree of private secondary school principals 'practice of transformational leadership and its relationship to teachers' motivation towards their work, *Journal of Educational Sciences Studies*, 41(1).
- Sande, M. (2015). Change motivation for leading change. *Journal of organizational behavior*, 23(2), 190-200.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business: A skill building approach* (6th ed.). UK, West Sussex : John Wiley & Sons Ltd.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. U.S.A: John Wiley & Sons, Inc.
- Stanek, L. (2009). The Play of Change, *Journal of Organizational and Change Management*, 23(1), 71-86.
- Thomas, O. (2014). Change Management and its Effects on organization Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*.1 (11), 170-179.
- Tian-Syung, L.; Hsiung, C.; Tsz-Ching, M.; Lie-Ping, Z. & Kai-Chi, C. (2019). *Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members*, Sustainability, 11, 3465.
- Uddin, M. (2013). Role of Transformational Leadership in Organizational Change: mediating Role of Trust, *Journal of Business and Management* ,7(2),72-76.
- Weiping, J; Xianbo, Z. & Jiongbn, N. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, *SustainabilityJournal*, 9(9), 1-17.

أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية ...  
معن يوصف خصاونه، محمد علي الزوايدة

### المراجع العربي

برهوم، أديب؛ الشيخ حسن، فداء؛ وسعيد، رشا (2017). أثر القيادة التحولية على إدارة التغيير التنظيمي "دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة البعث، 39(2)، 161-197.

بوطرفة، صورية (2016). القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

الزعبي، حسن. (2012). أثر القيادة التحولية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مجلة البصائر، 15(1).

سميرات، سمر، ومقابلة، عاطف (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، 41(1).

السيادة، نوال جميل؛ مساعدة، رائد "محمد تيسير"، والزعبي، زعبي محمد (2015). القيادة التحولية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (1)، 211-242.

عبدالله، علي، وقدندل، هبة. (2016). أثر أبعاد النمط القيادي التحولي على مستوى القيم التنظيمية دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدينة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 7 (3)، 63 - 37.

عليان، ربحي مصطفى (2015). إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية: عمان.

ماهر، أحمد، (2010). إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية: الإسكندرية.

المعاني، أيمن. (2013). أثر القيادة التحولية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، 9(2).