



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

الأستاذة المشرفة:

دوباخ سعيدة <

إعداد الطالبة:-

أقرين كنزة <

الموسم الجامعي: 2018/2019

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا اِلاّ مَا

عَلَّمْتَنَا اِنَّكَ اَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ "

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سُورَةُ الْبَقَرَةِ الْآیَةُ 32

الإهداء

إلى بحر الحنان والدفء المكنون.....أمي الحنونة

إلى من بذل ومازال يبذل الغالي والرخيص من أجلي.....أبي

إلى من ساندني ووقف إلى جانبيأخي العزيز

إلى ذلك النور الساطع.....رفيقة دربي.....أختي العزيزة

إلى تلك الشموع التي أنارت دربي.....مهجة القلوب والفؤاد أصدقائي

الأعزاء: نزيهة، بشرى، شهرة، خضرة، سهيلة، سهام، سعاد، مروة، إيمان

إلى أزهار الربيع.....رزان، ردينة، جموعي، رائد

أهدي هذا الجهد المتواضع

الطالبة:

أقرين كنزة

الشكر

الحمد لله الذي تولاني برحمته وباركني ببركته وأحاطني برعايته
أتقدم بالشكر والامتنان العظيم لأستاذتي الكريمة دوباخ سعيدة التي تفضلت بالإشراف
على هذه الدراسة وتوجيهاتها القيمة وإرشاداتها النيرة
وأتقدم بالشكر للأستاذة أحلام خان والأستاذة بالوناس صباح والأستاذة بركات ربيعة على
آرائهم السديدة التي قدموها لي أثناء دراستي
أشكر جميع عمال مؤسسة الإستشفائية-حكيم سعدان- الذين أمدوا لي يد
العون لإتمام الدراسة التطبيقية.
كما أتوجه بجزيل الشكر إلى عائلتي الكريمة على مساندتهم لي وتحملهم فترة
إنشغالي بالدراسة وإعدادي البحث.
وفي النياية فقد بذلت كل ما أستطيع من جيد، وقد خلصت النية ليكونا هذا
البحث المتواضع بشكل مرضٍ، فإذا كنت قد وفقت فمن الله، وإذا كان الآخر
فمرجعه نفسي، فأرجوا من الله المولى عزوجل التوفيق والسداد فإنه نعم المولى
ونعم النصير وعلى قصد السبيل.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- ، من خلال تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وكذا مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي ، ومن ثم إختبار أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين.

تم إختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 20% من مجتمع الدراسة (الأطباء، الممرضين، الإداريين) البالغ عددهم 296 فرد، حيث بلغ حجمها 60 فردا وزعت عليهم إستبانات تم إسترداد منها 41 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة إسترداد بلغت 68.33%، ولتحليل البيانات تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالإعتماد على برنامج .Spss.V20

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- كان منخفضا، وبأتي بعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد الإستشارة الفكرية، وفي المرتبة الثالثة بعد الإعتبار الفردي، بينما جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الرابعة والآخيرة.
2. مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- كان متوسطا، ويأتي بعد إعادة التجميد في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد التغيير ، بينما بعد إذابة الجليد في المرتبة الثالثة والآخيرة.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة .
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي والإعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي والإستشارة الفكرية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي، إدارة التغيير التنظيمي.

Abstract

The aim of this study is to identify the impact of transformational leadership on the management of organizational change in the leadership of the public institution of the hospital, Hakeem Saadan-Biskra, by determining the level of transformational leadership practice, as well as the level of practice of organizational change management. Organizational structure.

A simple random sample was selected by 20% of the population of the study (doctors, nurses, administrators) of 296 individuals. The total size of the sample was 60 persons, and 41 questionnaires were retrieved from them for a statistical analysis with a recovery rate of 68.33%. Of statistical methods based on the Spss.V20 program.

The study reached several results, the most important of which are:

1. The level of leadership practice of the administrative leaders in the public institution hospital Hakeem Saadane - Biskra - was low, and comes after inspiration motivation in the first place, followed by second place after intellectual stimulation, and ranked third after the individual consideration, while came after the ideal impact in Fourth and last place.
2. The level of the practice of organizational change management among the administrative leaders in the public hospital institution Hakim Saadane - Biskra - was average, and comes after the re-freezing in the first place, followed by second place after the change, while after melting the ice in the third and last.
3. There is a statistically significant impact of the transformational life on the management of organizational change among the administrative leaders in the public hospital institution Hakim Saadan Biskra.
4. There is a statistically significant impact of the ideal effect and individual consideration on the management of organizational change among the administrative leaders in the public hospital institution Hakim Saadan Biskra.
5. There is no statistically significant impact of the inspirational motivation and intellectual arousal on the management of organizational change in the administrative leaders of the public hospital hospital Hakim Saadan Biskra.

Key words: transformational leader ship, the organizational change management , idealized influence, Inspirational motivation , Intellectual stimuhation, individualized consideration.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الآية القرآنية
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الإطار العام للدراسة
أ - ل	المقدمة
	مشكلة الدراسة
	فرضيات الدراسة
	نموذج الدراسة
	أهمية الدراسة
	أهداف الدراسة
	دوافع إختيار الموضوع
	منهج الدراسة
	حدود الدراسة
	الدراسات السابقة
	هيكلية الدراسة
	متغيرات الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي
2	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.
3	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.
5	المطلب الثاني: مسببات التغيير التنظيمي
7	المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي
	المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي.
8	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.
9	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
10	المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: إدارة التغيير التنظيمي.	
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
13	المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير التنظيمي
14	المطلب الثالث: أهداف إدارة التغيير التنظيمي
المبحث الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي	
15	المطلب الأول: نموذج Lewin
17	المطلب الثاني: نموذج HUSE
19	المطلب الثالث: نموذج JHON KOTTER
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية	
24	تمهيد
25	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
26	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
31	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
المبحث الثاني: أساسيات القيادة التحويلية	
34	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية
35	المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية
36	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي	
39	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي
40	المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي
41	المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي
المبحث الرابع: علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي	
42	المطلب الأول: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي
45	المطلب الثاني: أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي
46	المطلب الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي
49	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان - بسكرة-	
51	تمهيد
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان	
52	المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية
52	المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	

60	المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة
61	المطلب الثاني:أداة الدراسة
65	المطلب الثالث:أساليب المعالجة الإحصائية
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
66	المطلب الأول:إختبار التوزيع الطبيعي
67	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة
72	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج	
82	المطلب الأول:إختبار الفرضية الرئيسية
83	المطلب الثاني:إختبار الفرضيات الفرعية
90	المطلب الثالث:مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
95	خلاصة الفصل
97	خاتمة
103	قائمة المراجع
110	قائمة الملاحق

المقدمة

المقدمة

المقدمة

إن التحولات و المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الميادين تؤثر على المنظمة بإعتبارها ركيزة هذه التحولات ، فهي تسعى إلى تحقيق التكيف بما أنها نظام مفتوح على هذه التغيرات الأمر الذي يحتم عليها القيام بتشخيص شامل لبيئتها و هذا من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف التي يمتاز بها من جهة و إغتنام الفرص و إجتناّب التهديدات من جهة أخرى و يتحقق ذلك بإحداث التغيرات المناسبة ليحدث التوازن بين أوضاعها الداخلية و الخارجية المحيطة بها.

وأصبح التغيير المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات و تميزها، و ذلك يجعلها تواجه المشكلات المعاصرة و تحديات المستقبل وكذلك يجعلها تواجه المشكلات المعاصرة و تحديات المستقبل و كذلك تمكينها من الإستجابة لأي منافسة يمكن أن تعترضها مما يضمن لها البقاء و الإستمرارية.

إن نجاح عملية التغيير يتوقف على ما تملكه المنظمة من إمكانيات و قدرات تأتي في مقدمتها القيادة الإدارية التي تعمل على نجاح عملية التغيير . إن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوبا قياديا مناسباً لعمل المنظمة ، وقد أطلق عليه بيرنس Burns مسمى القيادة التحويلية .

تعتبر القيادة التحويلية جوهر العملية الإدارية من خلال إمتلاكها للرؤية الجديدة و قدرتها على تحويل هذه الأخيرة إلى واقع عن طرق جعل العاملين على علم بالأسباب التي إستدعت التغيير و إشراكهم في جميع مراحلها و تحفيزهم بإشعارهم بأهميتهم و جعلهم يتقبلون التغيير كضرورة و ليس كمفروض عليهم.

كذلك يعمل القائد التحويلي على قيادة المنظمة و مواجهة التحديات و التطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات العمال و تنمية قدراتهم الابداعية و تشجيعهم على مواجهة الصعوبات التي تواجه منظماتهم والعمل على التوفيق بين أهدافهم و أهداف المنظمة.

أصبحت المنظمات الخدمائية تواجه تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة مرنة قادرة على مواجهة هذه التحديات . وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأتماطها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على مواجهة هذه التحديات، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات اليوم إيجاد نمط قيادي جديد يتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن

المقدمة

ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها ويضمن لها تحسين أدائها بشكل مستمر ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل بل أن تكون هي الرائدة في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية والذي يتميز بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على طرح أفكار جديدة وابداعية وتشجع على تمكين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات لهم، كما أنها تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، كما تمثل القيادة التحويلية أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات.

إن هذا الموضوع محور إهتمام العديد من الباحثين و الدارسين و لا شك أن هذا الإهتمام يشكل عنصر أساسيا للمنظمات الخدمائية التي تسعى إلى إرضاء المتعاملين معها و إشباع حاجاتهم.

إشكالية البحث:

بناء على ما سبق فإن الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- ؟

إنطلاقا من السؤال الرئيسي و لغرض الإلمام بالموضوع نصوغ الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- ؟

- ما هو مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- ؟

- هل يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- ؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية، والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

المقدمة

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعان -بسكرة-

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعادان -بسكرة-

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعادان -بسكرة-

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعادان -بسكرة-

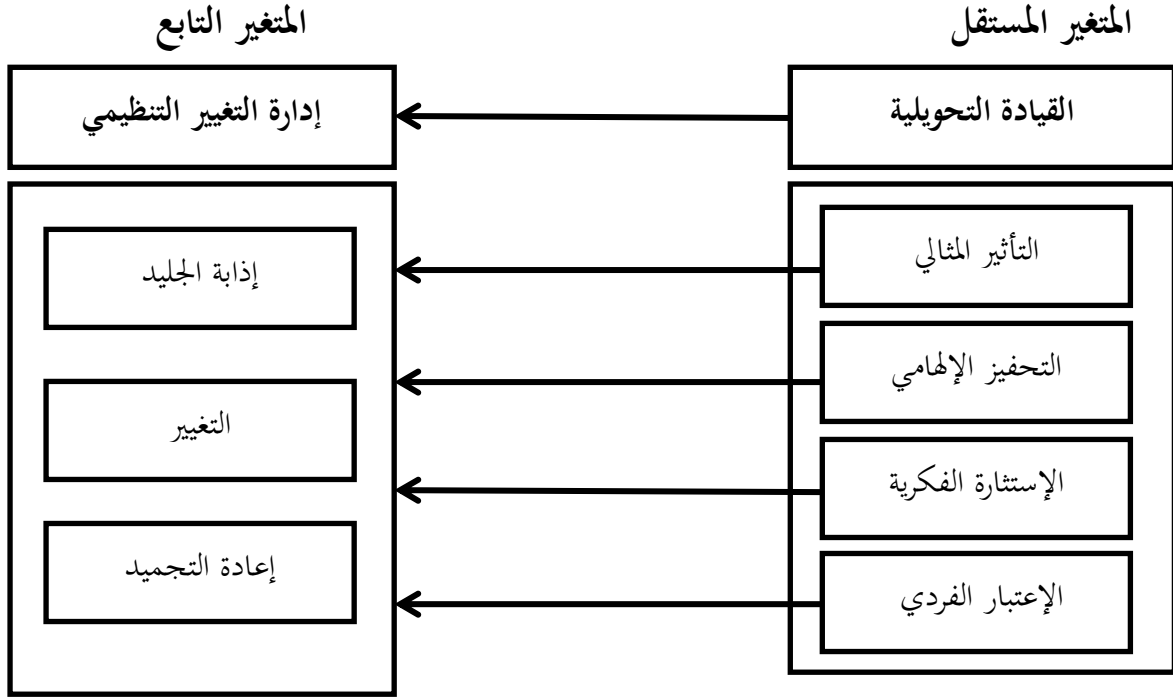
H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعادان -بسكرة-

نموذج الدراسة:

إنطلاقاً من إشكالية الدراسة، وأهدافها من جهة، وطبيعة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المجسدة لكل من الأثر، إضافة إلى الإستدلال بمتغير الدراسة المستقل و التابع، يمكن بناء نموذج الدراسة المبين في الشكل رقم (01) كمايلي:

المقدمة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

يوضح الشكل متغيرات الدراسة، المتغير المستقل والمتغير التابع، وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية.

1- المتغير المستقل: القيادة التحويلية، وتتضمن أربعة أبعاد: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والإعتبار الفردي.

2- إدارة التغيير التنظيمي: ويتضمن ثلاثة أبعاد: إذابة الجليد، التغيير، وإعادة التجميد.

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- أهمية الموضوع حيث تعتبر القيادة التحويلية و علاقتها بإدارة التغيير التنظيمي من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة في هذا العصر الذي يتميز بالتحولات المستمر .
- أهمية الدور القيادي في إنجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي.

المقدمة

- أصبح موضوع قيادة التغيير محور إهتمام الدارسين والباحثين باعتبار القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير.
- تناولها لنمط حديث من أنماط علم الإدارة وهو نمط القيادة التحويلية، من خلال عرض إطار نظري متنوع حول نمط القيادة التحويلية، وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي، مما قد يفيد الباحثين في هذا المجال.
- قد تفتح هذه الدراسة آفاق جديدة للباحثين في هذا المجال في مؤسسات أخرى.

أهداف البحث :

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان-بسكرة- ويتجلى ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على تطبيق مختلف أبعاد القيادة التحويلية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-
- التعرف على مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-
- إختبار تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، بهدف التعرف على البعد الأكثر تأثيرا على إدارة التغيير التنظيمي، الذي يجب أن يركز عليه القادة في المؤسسة.
- التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان ومدى تأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي.
- تقديم التوصيات الملائمة على ضوء النتائج الميدانية التي ق تساهم في تطوير نمط القيادة التحويلية لتعزيزه دوره في إدارة التغيير التنظيمي.

دوافع إختيار الموضوع:

تتمثل أسباب إختيار الموضوع فيما يلي:

- الميولات الشخصية إتجاه موضوع دور القيادة التحويلية في نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي.

المقدمة

- إثراء الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية و إدارة التغيير التنظيمي .
- الموضوع قابل للدراسة و توفر المعلومات المتصلة بالموضوع .
- باعتبار موضوع إدارة التغيير التنظيمي أحد مواضيع الساعة والذي طرح نفسه بإلحاح في الآونة الأخيرة لما له دور هام في بقاء المؤسسة وتطورها، وكما يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل.
- لأن القيادة هي أحد الركائز المساعدة على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين حيث توفر المناخ التنظيمي المناسب لإحداث التغيير التنظيمي الذي يعمل على تقدم المؤسسة وإزدهارها.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعمل أيضاً على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره.

وبناء عليه تم إستخدام المنهج الوصفي لوصف إستجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول أبعاد القيادة التحويلية وكذلك لوصف مستوى تقييمهم لإدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: إقتصرت هذه الدراسة على عينة من العاملين (أطباء، ممرضين، إداريين) بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- ولقد حرصنا على حسن إختيار العينة لضمان حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذ منه، الأمر الذي يسمح بإستخلاص نتائج علمية سليمة.

المقدمة

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- .
- الحدود الزمانية: خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2019/2018 خلال الفترة الممتدة من 2019/05/12 إلى 2019/05/22.
- الحدود المكانية: المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي تم الإطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة.

أولا/ الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية

• دراسة محمد كريم سعيد خلف (2010) بعنوان : "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة" , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

هدفت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي : ماهي العلاقة بين إمتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية و تنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، أما مجتمع الدراسة تكون من 50 رئيس قسم أكاديمي ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها:

- ✓ توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 80.68%.
- ✓ يتوفر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 83.94%.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى المتغيرات الديمغرافية و الشخصية (العمر ، المؤهل ، العلمي....).

المقدمة

•دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) بعنوان : "أثر القيادة التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار"،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، حيث قام الباحث بتوزيع 489 إستبانة إسترجع منها 434 صالحة للتحليل الإحصائي و في ضوء ذلك جرى تحليل البيانات و إختبار الفرضيات بإستخدام الإختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الإنحدار البسيط و تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

✓ أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

✓ التأثير المثالي كان له نسبة الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

•دراسة سامي بشيرأبو رمان(2016) بعنوان:"أثر القيادة التحويلية في الإستعداد لإدارة الأزمات"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الثالث، المجلد 12، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية،الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الإستعداد لإدارة الأزمات في هاتين الشركتين، حيث تم بناء إستبانة بغرض جمع البيانات، وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، وتكونت عينة الدراسة من (359) عاملاً وعاملَةً في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، تم إختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت النتائج:

أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط بإستثناء بُعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يُمارس بمستوى مرتفع.

كما أن مستوى الإستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط.

المقدمة

كما أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية تفسر نسبة (64.1%) من الإستعداد لإدارة الأزمات، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الإستعداد لإدارة الأزمات، هو بُعد التمكين، يليه في التأثير بُعد الإعتبار الفردي ثم بُعد الإستشارة الفكرية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: تشجيع الإدارات العليا في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية على تبني نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، لأن تطبيقها يؤدي إلى نجاح مواجهة الأزمات، مما يرفع من مستوى التنافسية لهاتين الشركتين.

ثانياً/ الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي:

• دراسة بوهنتالة فهيمه (2009) بعنوان: "التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة"، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، جامعة باتنة .

حاولت الباحثة معرفة سلوك الأفراد بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة ومدى تقبلهم للتغيير الذي سيظهر من خلال رضاهم الوظيفي أو عدمه وقد تم إختيار عينة متكونة من 56 عاملاً إشتغلوا بالمؤسسة قبل وبعد الخوصصة وعاشوا فترة التغيير الحاصلة.

✓ توصلت الباحثة إلى أنه كلما كان التغيير التنظيمي هادفاً كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، حيث شمل هذا التغيير عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي، ظروف العمال المادية، الإشراف والإتصال، فرص الترقية.

• دراسة إيزابيل فرانشيستغي Isabelle Franchistegy (2001) بعنوان: "إدارة التغيير التنظيمي في المستشفى"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة Lyon Jean Moulin3 - لسنة 2001 . توصلت الباحثة إلى ضرورة وضع نموذج فعال لإدارة التغيير التنظيمي في القطاع الصحي بإعتباره قطاع حساس بما يضمن تحسين عمليات المنظمة الصحية المقدمة وخدماتها. وهذا مع الأخذ بعين الإعتبار إتجاهات الزبائن نحو التغيير عبر تحسين نظم الإتصال وجودة الخدمات وقد إعتمدت الباحثة على منهجين في دراستها، المنهج الأول هو المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل ديناميكية التغيير التنظيمي في القطاع الصحي العمومي، في حين أن المنهج

المقدمة

الثاني هو منهج تجريبي حيث إقترحت الباحثة على الحكومات التي بصدد إدخال تحسينات على المنظمات الصحية نموذج لإدارة مشروع التغيير التنظيمي.

• دراسة صلاح بن فالخ عبد الله البلوي (2005) بعنوان: "إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موقف العاملين في هيئة الطيران المدني من تحويل رئاسة هذه الهيئة إلى هيئة عامة ذات إستقلال إداري ومالي، لتشغيل المطارات على أسس تجارية وهذا في إطار التوجه العالمي نحو التخصصية. وقد توصل الباحث إلى: أن العاملين، والبالغ عددهم 410 عامل، يتوقعون زيادة مرتباتهم المالية، وفي المقابل فإن أهم المشكلات التي قد تحدث هي التقاعد المبكر للعاملين وزيادة ساعات العمل.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي

• دراسة إياد حماد (2011) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، دراسة ميدانية في مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العدد الرابع، المجلد 27، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير وبلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية للقيادة التحويلية وبلورة مفاهيمها، فضلا عن مفهوم إدارة التغيير، دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المنظمة المبحوثة، وإختبار علاقة الإرتباط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

وقدمت الدراسة مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات التي تنسجم مع نتائج التحليل أهم هذه الإستنتاجات كان : إتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم الملائمة لقيادة التغيير. بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة إستجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيرات إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي نمودجا قادرا على قيادة التغيير.

المقدمة

• دراسة ماهر صبري درويش (2009) بعنوان : " القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في المصارف العراقية "، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد الثامن و السبعون، جامعة بغداد ، إنطلقت الدراسة من إشكالية : ما هو دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي ؟ و هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة التغيير في المنظمة المبحوثة.

و من أهم النتائج المتحصل عليها:

- ✓ وجود علاقة إرتباط بين مكونات القيادة التحويلية و إدارة التغيير من خلال معاملات الإرتباط .
- ✓ إتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر و مواصفات سلوكية و معرفية و أخلاقية و أن هذا المفهوم من أكثر المفاهيم الملائمة لقيادة التغيير .

ومن أهم التوصيات تمثلت في :

- ✓ ضرورة إستجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيرات إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي نموذجاً قادراً على قيادة التغيير .

هيكلية الدراسة:

لغرض ما سيتم تقديمه نظرياً سيتم إسقاط ذلك تطبيقياً و عليه تم تقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي. الفصل الأول : حيث تم التطرق فيه إلى الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي و قد قسم إلى أربعة مباحث ، المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي، والمبحث الثاني سنتناول من خلاله مقاومة التغيير التنظيمي، والمبحث الثالث : ماهية إدارة التغيير التنظيمي، والمبحث الرابع سنبرز نماذج إدارة التغيير التنظيمي.

الفصل الثاني : يضم هذا الفصل القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي و فيه يتم التطرق إلى مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية. أما المبحث الثاني سنتناول من خلاله أساسيات القيادة التحويلية ، و في المبحث الثالث : ماهية القائد التحويلي، و المبحث الرابع سنبرز علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: سنتناول في المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- وفي المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفي المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة، وفي

المقدمة

المبحث الرابع: ويتناول الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- ويتم التطرق فيه إلى التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- أما المبحث الثاني سنتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث عرض و تحليل نتائج الدراسة، والمبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة و تفسير النتائج.

متغيرات البحث:

التعريفات الإجرائية:

التغيير التنظيمي: عملية إدخال و تحسين و تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي لكي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل .

إدارة التغيير التنظيمي: هو ذلك الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الحالية الى حالة أكثر كفاءة بما يتوافق مع التطورات المعاصرة لضمان بقاء إستمرارية المنظمة .

القيادة التحويلية: هي نمط قيادي ظهر على يد Burns ووصفه كعملية يقوم فيها القائد بتشجيع و دعم المرؤوسين في تحقيق الأهداف و المشاركة في تحديدها كما أن له رؤية واضحة عن المستقبل .

أبعاد القيادة التحويلية:

التأثير المثالي: قدرة القائد على كسب ثقة و إحترام التابعين وعده المثل الأعلى .

الإستشارة الفكرية: إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد .

التحفيز الإلهامي: يقدم القائد التحويلي الدعم و التشجيع المستمر للتابعين و يعمل أيضا على أن يثير فيهم حب التحدي و يعزز فيهم روح الفريق و يجعلهم يركزون في حالات مستقبلية و إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف .

الإعتبار الفردي: و يظهر ذلك من أسلوب القائد الذي يولي إهتماما بإحتياجات التابعين و إنجازاتهم مع الأخذ بأعين الإعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم و رغباتهم

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة التغيير
التنظيمي

تمهيد:

تعتبر منظمات الأعمال عنصر مهم في الحياة الاقتصادية للدول، ونظام مفتوح على البيئة والعالم الخارجي تنمو، وتتطور، وتتفاعل، وتتكيف مع الفرص، والتحديات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها ويقتضي التغيير التنظيمي كظاهرة طبيعية تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف والذي يمثل كوضع توازن جديد يضمن لها البقاء والإستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة.

وهناك عدة أسباب تدعو المنظمات لإجراء تغيير التنظيمي بعضها يرتبط بالبيئة الداخلية لتلك المنظمات، والبعض الآخر يرتبط بالبيئة الخارجية. إضافة إلى أن التغيير التنظيمي يمس مجالين رئيسيين وهما: المجال البشري والمجال المادي في المنظمة، حيث يعتبر العامل البشري العنصر المهم في المنظمة الذي له تأثير مباشر في نجاح أو فشل التغيير الذي تريده هذه الأخيرة، فالأفراد الذي يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير التنظيمي يقاومون التغيير التنظيمي رغبة في الإستقرار والأمن....

لذلك وجب على القائمين بالتغيير التنظيمي إتباع أساليب مناسبة لتقليل هذه المقاومة لتحويل سلوك الرفض إلى سلوك إيجابي بالقبول والتبني للأفكار الجديدة أو النظم الجديدة وغيرها.

وعليه يقسم هذا الفصل الى أربعة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

تتصف بيئة الأعمال اليوم بالتغيير المستمر والسريع، وحتى ترتقي وتنجح هذه الأخيرة مفروض عليها مواكبة الأحداث والتطورات. حيث يعد التغيير التنظيمي عملية لازمة وضرورية في كل منظمة وذلك من أجل التكيف مع البيئة المحيطة وتضمن الإستمرارية، والبقاء وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفاهيم التغيير التنظيمي ونبرز الأسباب التي تدعو إلى التغيير التنظيمي، ونتعرف على المجالات التي يمسه التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

لقد تعددت تعاريف ومفاهيم مصطلح التغيير التنظيمي باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين، لهذا سنقوم بتقديم البعض منها:

- **التغيير التنظيمي حسب ROBONSON:** "يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية." وبالتالي فالتغيير التنظيمي هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.¹
- **كما عرف التغيير التنظيمي على أنه:** "التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة توازن مستهدفة" ويعني ذلك التحول من حالة الى أخرى في المكان والزمان.²
- **كما تم تعريفه أيضا على أنه:** "عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل".³
- **وفي تعريف آخر عرف التغيير التنظيمي على أنه:** "هو ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، إستجابة لقوى ضاغطة غالبا ما تكون خارجية".⁴
- **وقد عرفه (D.HOLT) بأنه:** "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والإستمرار والتميز".⁵

¹ دانا جاينس روبنسون، التغيير (أدوات تحول الأفكار إلى نتائج)، ترجمة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000، ص20.

² فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن 21، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص9.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص343.

⁴ ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد معاني، إدارة التغيير و التطوير، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص31.

⁵ GRESSE CAROLE. **Les entre prises en difficulté**.éd.Economica.Paris.1994.p88.

• كما عرفه روزا بث موسى كانتر على أنه: "التحرك من حالة حاضرة الى حالة إنتقالية حتى نصل الى الحالة المنشودة في المستقبل".¹

وتعليقا على ما سبق، يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة ما يلي:

هناك تعدد تعاريف في التغيير التنظيمي، ويرجع ذلك الى إختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير التنظيمي، فمنهم من يعرفه بإبراز سمته أو خاصية من خصائصه ومنهم من يعرفها من ناحية الهدف ومنهم من يعرفه من ناحية المجالات لإحداث التغيير التنظيمي.

هناك خلط كبير من قبل الباحثين أو الكتاب بين مفهومي التغير والتغيير التنظيمي إضافة إلى أن الكثير من الكتاب والدارسون تناول هذا الموضوع تحت مسميات عدة منها: التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، التحديث التنظيمي.

من مجمل التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريف شامل للتغيير التنظيمي كما يلي:

التغيير التنظيمي: هو ظاهرة طبيعية وعملية ضرورية على كل منظمة، يتم من خلاله التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى من خلال تعديلات مختلفة، تشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير في سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها، وذلك بهدف التكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل للحفاظ على الميزات التنافسية لها وخلق ميزات جديدة تضمن للمنظمة التطور على المدى المتوسط والطويل.

¹فريد كورتل، أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص24.

المطلب الثاني: مسببات التغيير التنظيمي

لا شك ان أسباب التغيير التنظيمي متعددة بحيث لا يحدث التغيير التنظيمي في المنظمة من فراغ أو من العدم بل يكون نتيجة سبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو خارجها وتختلف وتنوع أسباب التغيير التنظيمي، ومن أبرز تلك الأسباب ما يلي:¹

أولاً/ أسباب بيئية: فالمنظمة تتأثر بالتغيرات التي تجري في البيئة ولا بد من التكيف معها بإجراء تغييرات مناسبة داخلها.
ثانياً/ التغيير في أهداف المنظمة: لا شك أن التغيير في هدف المنظمة أو النظرة إلى الواقع المنشود سيرافقه تغيير في برامجها وأسلوب عملها.

ثالثاً/ أسباب فنية وتكنولوجية: فقد تغير المنظمة خطوط إنتاجها أو تطورها لزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف.
رابعاً/ أسباب هيكلية: كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة أو التنسيق بين الوحدات المختلفة ، أو تغيير تسلسل المستويات الإدارية ، وغير ذلك.

خامساً/ أسباب نفسية: كون العنصر البشري أهم محدد لنجاح المنظمة فهذا يتطلب إحداث تغييرات لرفع الروح المعنوية وإثارة الدافعية و للحفاظ على الحيوية الفاعلة.

سادساً/ أسباب إدارية : فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل داخل المنظمة له أثر بالغ في آدائها ،لذا تظطر المنظمة للتغيير في هذه الفلسفة من أجل إدخال التحسين للمنظمة.

سابعاً/ إثارة الرغبة في التطوير و التحسين والإرتقاء: إذ تلجأ المنظمة لإجراء التغيير من أجل تطوير آدائها ،أو تحسين نوعية منتجاتها أو خدماتها ،أو لغرض الإرتقاء بمستوى خدمة العملاء.

ثامناً/ التوافق مع متغيرات الحياة: فمتطلبات الحياة كثيرة ومتعددة ومتنوعة ومتجددة ويتطلب هذا من المنظمات أن تسعى دوماً لمرافقة ومواكبة هذا التغير في نمط الحياة.

يرى ستيفن روبنز أن هناك أسباب ناشئة داخلية أو خارجية تساهم في إحداث التغيير التنظيمي:²

¹ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني، مرجع سابق، ص: 39، 40.

²محسن أحمد الحضيبي، إدارة التغيير، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003، ص23

(1) أهم الأسباب الداخلية:

- أ- تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها.
- ب- إدخال معدات و أجهزة جديدة.
- ج- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- د- الدمج مع منظمات أخرى.
- هـ- تدني معنويات العاملين.
- و- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- ز- تدني الأرباح.

(2) أهم الأسباب الخارجية:

- أ- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- ب- حدوث أزمة خارجية طارئة.
- ج- المنافسة الشديدة.
- د- تغييرات سريعة في أسعار المواد.
- هـ- إزدیاد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
- و- الإتحادات و النقابات المهنية العمالية.

أما محمد بن يوسف النمران فيجمل الأسباب التي تدعو المنظمات إلى إحداث التغيير التنظيمي إلى الأسباب الآتية:

- أ- الأسباب الإجتماعية و السياسية.
- ب- الأسباب الإقتصادية.
- ج- الأسباب التكنولوجية أو التقنية.

أما جيمس روبنسون ودانا جاينس روبنسون فيريان أن هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع بالمنظمات إلى التغيير

التنظيمي وهي:

- أ- الأزمة: بمعنى إدراك أن الأمور يجب ان تتحرك من مكانها وزمانها.
- ب- الرؤية: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير التنظيمي.

ج- الفرصة: بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

د- التهديد: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنظمة.

المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من المجالات التي يشملها التغيير التنظيمي في المنظمات بشكل عام، وستتطرق إلى مجالات التغيير التنظيمي كالآتي:

أولاً/ الأهداف الإستراتيجية والسياسات: حيث أن معظم التغييرات المبرمجة تتضمن تعديلاً على الأهداف، و السياسات و الإستراتيجية التنظيمية، و هذه التغييرات بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.

ثانياً/ العنصر البشري: من حيث خفض قوة العمل، أو توظيف القوى الماهرة منها وتدريبها.

ثالثاً/ السلع والخدمات: تسهم السلع و الخدمات في دخول أسواق جديدة و المحافظة على الحصة السوقية.

رابعاً/ تقنية التنظيمات في المجال التكنولوجي: بهدف زيادة معدلات الإنتاج و تحقيق مرونة في التصنيع.

خامساً/ تغيير المهام والوظائف: و يكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال: إحداث مهام أو وظائف جديدة أو دمج مهام مع مهام أخرى، أو إلغاء مهام ووظائف قائمة.¹

سادساً/ الهياكل التنظيمية: و يكون التغيير هنا على شكل: إعادة تصميم مستويات الإدارة، إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، إعادة تصميم الهياكل الغير رسمية و اللامركزية... إلخ.²

سابعاً/ الثقافة التنظيمية: يعتبر أصعب أنواع التغيير التنظيمي من خلال تطوير المواقف و المعتقدات و القيم التي تتلاءم مع رسالة المنظمة و إستراتيجياتها و مناخها و تكنولوجياتها.

ثامناً/ طرق إجراءات العمل: و يأخذ التغيير هنا أيضاً شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء أو إدخال طرق جديدة... إلخ.³

وهنا نلاحظ أن هناك تشابهاً إلى حد ما، ما بين أسباب التغيير التنظيمي و مجالات التغيير التنظيمي و لكن في حقيقة الأمر ليس هناك ثمة تعارض إذ ينظر البعض من الكتاب و الباحثين إلى الأسباب من منظور المجالية.

¹Hodge .B.J.Anthony W.P.and Gales L.M.**Organization Theory(Astrategic Approach)** .Sixth Edition.Prentice Hall.2003.pp:327.351.

²زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص40.

³ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص271.

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

تواجه كل عملية تغيير تنظيمي بمقاومة، تختلف من حيث القوة و النوع و التوقيت، و لاشك أن لهذه المقاومة دورا كبيرا في التأثير على عملية التغيير التنظيمي وقد تصل بها إلى الفشل، لذا كان لابد من دراسة أسباب هذه المقاومة، رغم ما للتغيير من فوائد مهمة للمنظمة، كذلك لتحديد أساليب معالجة هذه المقاومة، و في هذا المبحث سنحدد مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي، وبيان أسباب مقاومته وتحديد أساليب التغلب عليها.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

• تعرف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها: "إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة و الميل إلى المحافظة على الوضع القائم".¹

• كما عرفها أيضا كونربأنها: (DARYL CONNER): مؤسس و رئيس « مركز تطوير المؤسسات و المنظمات » و صاحب كتاب « الإدارة على إيقاع التغيير » في 1992 على أنه: " التغيير لايقاوم بقدر مقاومة نتيجة هذه التغييرات و تأثيراتها و السبب هو ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ماهو مألوف و معتاد ".²

• كما عرفت مقاومة التغيير التنظيمي أيضا على أنها : " إستجابة عاطفية و طبيعية إتجاه مايعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي ".³

إذا تعبر مقاومة التغيير التنظيمي عن رد فعل الأفراد إتجاه التغيير ونشير هنا إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي ليست رد فعل سلبي في جميع الأحوال فقد تكون دافعا للمسؤولين للتفكير في التغيير بشكل معمق كما يمكن للإدارة أن تستفيد من مقاومة التغيير من خلال تعديل وإصلاح الخلل.

تأسيسا على ماسبق يمكن تعريف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها: رد فعل الأفراد إتجاه التغيير (رفض، معارضة)، فمقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي مثلما التغيير التنظيمي أمر حتمي، يمكن أن يحدث في أي مكان و زمان، فالفرد يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميلول إلى الإستقرار) لما قد يسببه ذلك من قلق وتوتر داخلي في نفس الفرد نظرا

¹ ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني، مرجع سابق، ص268.

² جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص60.

³ فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سابق، ص87.

لعدم تأكده من النتائج المترتبة . أو يقصد بها التصرفات التي تعمل على إحباط أهداف التغيير أو إمتناع الأفراد عن التغيير.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

من خلال ماتقدم نرى أن مقاومة العمال للتغيير التنظيمي أمر طبيعي وبجكم أن عواقبه غير مأمونة، إذا لابد من الإشارة إلى أن هناك أسباب مختلفة لمقاومة التغيير التنظيمي و من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير التنظيمي مايلي:

أولاً/ الإرتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الأفراد إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الإرتياح و يقاومون التغيير لأنه سيحدث أوضاع جديدة غير مألوفة.

ثانياً/ تهديد التغيير للمصالح الذاتية: ترتبط مصالح الفرد أحيانا إرتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل له.

ثالثاً/ عدم الإقتناع بجدوى التغيير: يقاوم التغيير لإعتقادهم بفشله و نقص ثقة الأفراد في دوافع الذين ينادون بالتغيير ويطالبون بإحداثه.

رابعاً/ إختلاف الإدراك: نتيجة إختلاف الإدراك من فرد لآخر مثل ضعف إدراك الأفراد لمزايا التغيير وأهميته مايجعلهم يقاومون التغيير، و لا يتقبله نتيجة لسوء إدراكه.¹

خامساً/ الخوف من فقدان الوظيفة: الإستغناء عن بعض الوظائف بسبب إستخدام تكنولوجيا جديدة.

سادساً/ العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوكية تحدد طريقة تصرفه وكيفية إستجابته للموقف ويشعر الفرد بالإرتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بل يصبح روتينيا ومبرمجا لحد ما.

سابعاً/ الإلتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد.²

كما يرى الإداري شرمرهن Shermerhorn و زملاؤه أن أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، هي:

¹ حسين إبراهيم بلوط، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص345.
² قاسم محمد القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دارالشروق للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص349.

1. الخوف من المجهول.
2. الحاجة للأمان و الإستقرار.
3. تهديد مصالح أو مزايا مكتسبة.
4. توقيت سيء.
5. الإفتقار للموارد.¹

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات من أجل التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي الذي تريد المنظمة إحداثه، و من أهم الأساليب المتبعة في المنظمات للتعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي ما يأتي :

الجدول الموالي يلخص الأساليب الستة المعروفة و الشائعة الإستخدام²

¹ أنعام الحيايلى، بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص86.

² أندرودي سيز لافي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991 ، ص562.

الجدول رقم(01): أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
من الممكن أن يستغرق وقتاً طويلاً إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيراً	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه	حيثما لا تتوفر المعلومات أو عندما تكون غير دقيقة التحليل	التعليم و الإتصال
من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة	سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير و يتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير	عندما لا تتوفر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير و يكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة	المشاركة و الإدماج
من الممكن أن يأخذ وقتاً أطول و مكلفاً	لا يوجد أسلوب آخر أفضل منها لمعالجة مشكلات التكيف	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف	التسهيل و الدعم
من الممكن أن يكون مكلفاً خاصة في الحالات التي ينه فيها الآخرين إلى التفاوض للمسايرة	طريقة سهلة نسبياً لتفادي قدر كبير من المقاومة	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة جراء التغيير و يكون لهذه الجماعة قوة المقاومة	التفاوض و الإتفاق
من الممكن بأن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون	من الممكن أن يكون حلاً و غير مكلف نسبياً لمشكلات مقاومة التغيير	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	المناوره و الإستقطاب
ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير	سريع و يمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير و تتوفر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	الترهيب الصريح و الضمني

المصدر: أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991،

ص562.

إعتباراً لما سبق يمكن القول أن مقاومة التغيير التنظيمي تعد تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً عن رفض الموظفين لهذا التغيير، وهذه الظاهرة أسباب متعددة، فهي إما أسباب مرتبطة بشخصية الموظف مثل الخوف من المجهول و تفضيل الإستقرار و القلق و الإضطراب في العلاقات و العادات و الممارسات، أو مرتبطة بالمنظمة و طريقة إحداثها للتغيير التنظيمي مثل الوقت و الموارد المتوفرة للتكيف و إحترام الأفراد و المهارات و مصداقية عامل التغيير. و للتغلب على مقاومة التغيير يجب التشخيص السليم لأسبابها.

المبحث الثالث: إدارة التغيير التنظيمي

يعد مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت و تطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين و هي مازال طور التبلور و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، بعد ذلك سنتعرف على خصائص إدارة التغيير التنظيمي، و في المطلب الثالث سنبرز أهداف إدارة التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.

• **عرف اللوزي إدارة التغيير التنظيمي بأنها:** "عملية تبديل أو إلغاء، إضافة مخطط لها في بعض أهداف و سياسات المؤسسات، أو قيم و إتجاهات الأفراد و الجماعات فيها، أو في الإمكانيات و الموارد المتاحة لها، أو في طرق وأساليب و وسائل العمل و يستجيب لها المديرين بطرق وأشكال مختلفة لغرض زيادة فعالية أداء المؤسسات و تحقيق كفاءتها".¹ من خلال هذا المفهوم نشير أن الكاتب قدم مفهوماً للتغيير التنظيمي و ليس مفهوماً لإدارة التغيير التنظيمي.

• **كما عرفت إدارة التغيير التنظيمي أيضاً بأنها:** "فلسفة إدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير".²

أشار الكاتب في هذا المفهوم إلى أن إدارة التغيير التنظيمي فلسفة تتبناها الإدارة لزيادة فعالية و كفاءة المنظمة وكما أشار إلى أن التغيير قد يمس جزءاً أو يشمل كل جوانب المنظمة إضافة إلى أن يكون التغيير مخططاً.

• **كما عرفت أيضاً بأنها:** "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تحسين الأعمال و السلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".¹

¹موسى سلامة اللوزي، "إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 1997، ص 338.

²مصطفى أبوبكر، معالي فهمي حيدر، "مواقف ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 38، العدد 2، جامعة الإسكندرية، 2001، ص 287.

- كما تم تعريف إدارة التغيير التنظيمي على أنها: "كيفية إستخدام أفضل الطرق إقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير و على مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة".²
- وفي تعريف آخر عرفت إدارة التغيير التنظيمي على أنها: " إستخدام الإدارة للإمكانات المادية و البشرية بكفاءة و فعالية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد و المنظمة و أقصر وقت و أقل جهد".³

يشير التعريفان السابقين إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تنقل المنظمة من وضع راهن إلى وضع أرقى مع التخطيط الدقيق لإستغلال الموارد المتاحة الذي يحقق الأهداف بأقل تكاليف و أضرار ممكنة.

مما سبق يمكن القول أن إدارة التغيير التنظيمي هي: ذلك الأسلوب الإداري المتمثل في الإجراءات و الأساليب المستخدمة في التعامل مع التغيير التنظيمي كظاهرة و الإنتقال بالمنظمة من وضع حالي إلى وضع أكثر كفاءة و هذا الأسلوب الإداري يهدف إلى زيادة كفاءة و فعالية المنظمة و تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية .

تسعى إدارة التغيير التنظيمي بإعتبارها عملا مستمرا إلى زيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات و حل المشاكل الناجمة عنها، و التخفيف من مقاومة الفئات الراضية للتغيير التنظيمي .

المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

هناك مجموعة عامة من الخصائص تتصف بها إدارة التغيير التنظيمي، لذلك من المهم التعرف على هذه الخصائص من خلال معرفة جوانبها المتعددة، و من أهم تلك الخصائص مايلي:

- أولا/ الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير.
- ثانيا/ الواقعية: بمعنى إرتباط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، و أن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها و ظروفها التي يمر بها.

¹ ستيف سميت، إدارة التغيير (وسائل عملية لإدارة التغيير)، ترجمة مكتبة الشقيري، الرياض، 2001، ص29.

² رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص22.

³ علي الحمادي، التغيير الذكي، إصدارات مركز التفكير الإبداعي، دار ابن حزم للنشر، بيروت، 1999، ص26.

ثالثا/ التوافقية: تعني هذه الخاصية مدى التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و حاجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

رابعا/ الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير التنظيمي فعالة، أي أن تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتمتلك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

خامسا/ المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير، و تتفاعل مع قادة التغيير.

سادسا/ الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد، و إذا كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

سابعا/ الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو الإصلاح ما هو قائم من عيوب، و معالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.

ثامنا/ القدرة على التطوير و الابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه.

تاسعا/ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق و تتكيف معها، بل وقد تصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية و فاعلية المنظمة.¹

عاشرا/ الرشد: وهو صفة لازمة لكل عمل إداري، و بصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لإعتبارات التكلفة و العائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.²

¹ سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراءة للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص: 23، 24.

² محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 66.

المطلب الثالث: أهداف إدارة التغيير التنظيمي

لإدارة التغيير التنظيمي أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير، وتتلخص الأهداف في التالي:

1. زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو.
2. زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
5. تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل.
6. تغيير الأنماط القيادية في المنظمات من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين و بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.
7. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

كما تهدف إدارة التغيير التنظيمي إلى :

- أ- العمل على إنجاز المشروع.
- ب- التعامل مع المعارضين لتطبيق المشروع.
- ج- تحفيز مشاركة كافة الأطراف المؤثرة و المتأثرة بالمشروع للعمل سويا للتغيير لضمان نجاح المشروع.
- د- تطوير النظام و تطبيق التغييرات و المدخلات الجديدة بما يضمن تحقيق الأهداف.
- هـ- العمل على وضع الخطط التدريبية التي تضمن كفاءة تطبيق التغيير.¹

المبحث الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

تمثل نماذج إدارة التغيير التنظيمي الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير، ومن بين أهم النماذج: نموذج كيرت ليوين، نموذج هوس، نموذج جون كوتر.

¹جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير، دار المعترف للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص: 52، 53.

المطلب الأول: نموذج كيرت ليوين ذو الخطوات الثلاث

يقترح كيرت ليوين أن التغيير الناجح في المنظمات يجب أن يتم بموجب ثلاث خطوات وهي:

أولاً/ إذابة الجليد: تتضمن هذه المرحلة إستبعاد وإلغاء الإتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور الحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار جديدة و إتجاهات و ممارسات جديدة ينبغي أن تحتفي الأفكار و الإتجاهات و الممارسات الحالية، ومما يسهل و يساعد على إذابة الجليد - إختفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية مثل: تدني الأداء و الإنتاجية، وانخفاض الأرباح و الإعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصا آخر إكتشف أفكار جديدة.

تعتبر هذه المرحلة هامة جدا، وتلعب دورا كبيرا في نجاح التغيير، وأنه كثيرا ماتفشل محاولات و جهود التغيير نتيجة إهمال هذه المرحلة ، كما تهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الإستعداد و الدافعية لدى الفرد للتغيير .

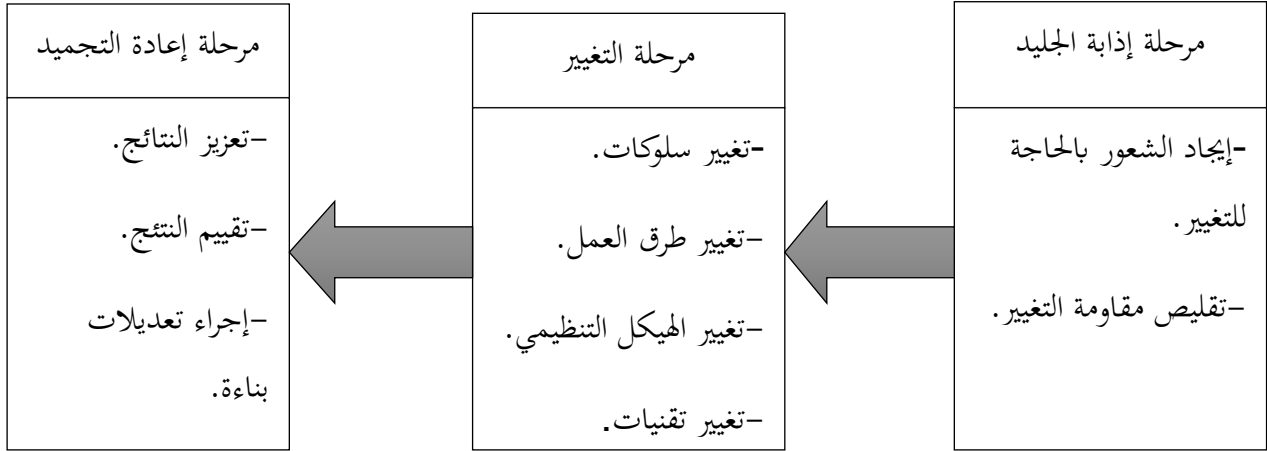
ثانيا/ التغيير أو الحركة: ويتم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير من خلال تطوير القيم و الإتجاهات الجديدة و خلق أنماط سلوكية جديدة تنسجم مع الإتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات و التطورات الجديدة.

ويحذر ليوين من الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور و الأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيدا، أي إذابة الجليد، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك و التشويش و مزيج من الشعور بالأمل و القلق.

ثالثا/ إعادة التجميد: ويعني ذلك حماية التغييرات التي تم إحداثها و الحفاظ على المكاسب و المزايا الناتجة عن ذلك.... و يمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك و الإتجاهات الجديدة، وبعد إظهار السلوك أو الإتجاه يجب إستخدام التدعيم و التعزيز الإيجابي، كما يمكن إستخدام التدريب الإضيافي و أسلوب النمذجة لتعزز إستقرار التغيير، ولاينبغي إهمال عملية التقييم في هذه المرحلة، فالتقييم في هذه المرحلة يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير و تكاليفه، ويساعد على توفير الفرص و الإمكانيات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت.¹

¹ محمد الصبري، مرجع سابق، ص69.

الشكل رقم (02): نموذج كيرت ليوين لمراحل التغيير التنظيمي



المصدر: نيغل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 526.

لقد حظي نموذج ليوين بإهتمام كبير وقبولاً واسعاً ويعتقد الكثير أن هذا النموذج و المراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح إذا ما طبق النموذج و مراحلها بصورة سليمة.

المطلب الثاني: نموذج هوس ذو المراحل السبع

في عام 1980 تمودجا يتكون من سبع مراحل و هو مبني على النموذج EDGAR HUSE قدم

الأصلي الذي قدمه ليوين، وفيما يلي سنتناول كل مرحلة من هذه المراحل :

أولاً/ الإستكشاف: يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير و مناقشة الحاجة للتغيير و تستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار بإستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى الإهتمام.

ثانياً/ الدخول: يقترب مسؤولو المنظمة و المستشار معا للإتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

ثالثاً/ التشخيص: يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه، لعملية التشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ، ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.

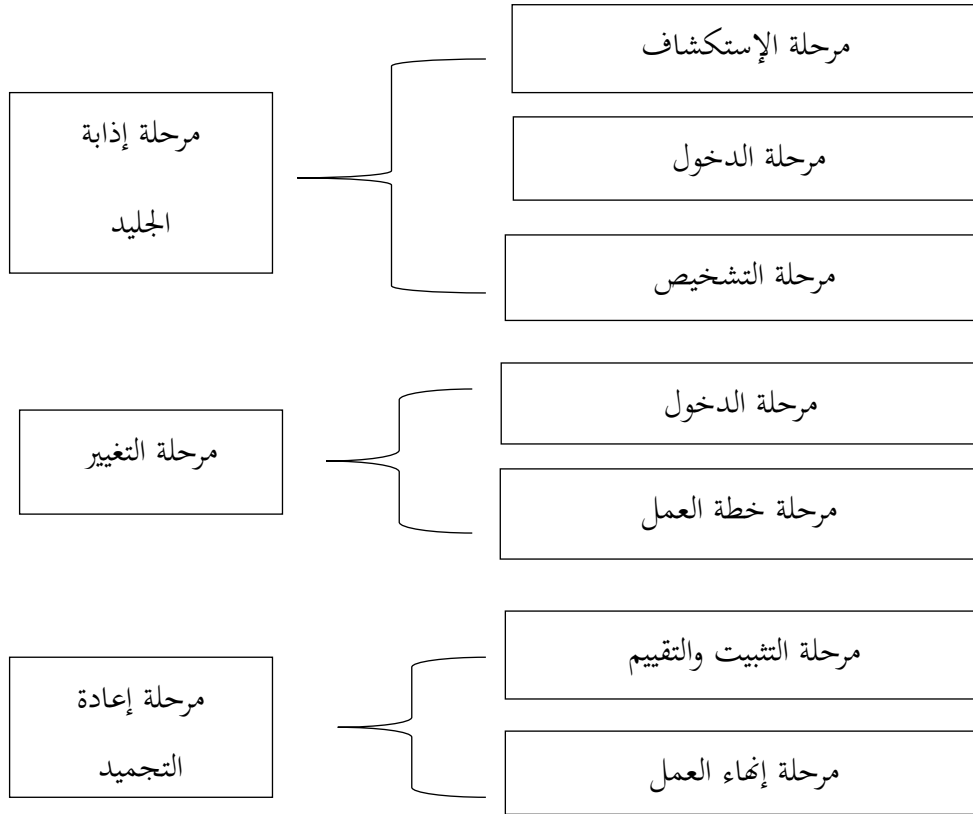
رابعاً/ التخطيط: توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل و كيفية العمل، و كذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة و أسبابها.

خامساً/ خطة العمل: يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الإتفاق عليها و يمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

سادساً/ التثبيت والتقييم: إن عملية إعادة تجميد النظام الذي أشار إليه ليونين يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج هوس و عند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً و النظم و ترميم مراحل العمل، تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة و عقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير.

سابعاً/ إنهاء العمل: يقوم مستشار التغيير بالانتقال إلى مشروع آخر داخل أو خارج المنظمة.¹

الشكل رقم (03): نموذج هاوس ذو الخطوات السبع



المصدر: نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني،

دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 526.

¹فريد كورتل، آمال كحيلية، مرجع سابق، ص 162.

تمثل الخطوات الأربعة الأولى من نموذج هوس مرحلة إذابة الجليد و خطوة تنفيذ الخطة هي تنفيذ التغيير و الخطوات الأخرى تمثلان مرحلة إعادة التجميد.

المطلب الثالث: نموذج جون كوتر ذو الخطوات الثمانية

نموذج JHON KOTTER ذو الخطوات الثمانية و التي تتلخص كالآتي:

أولاً/ إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة: يرى كوتر أن على قائد المنظمة أن ينجح في خلق الشعور و الأجواء التي تؤدي إلى التغيير لأنه يعزز من المصداقية و الثقة لدى العاملين و هو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد .

ثانياً/ بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: التحولات الكبرى تنسب غالباً لكبار المسؤولين و مع ذلك لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، ويذلل كل العقبات، ويحقق إنتصارات في الأجل القصير، و يرسخ التغيير في ثقافة المنظمة بمفرده فالخطوات الثمان في عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير و توجيهه في مراحل المختلفة.

ثالثاً/ وضع رؤية وإستراتيجية: الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير لأسباب ثلاثة:

1. توضيح الإتجاه.

2. الرؤية تحفز الناس على إتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير و تبين الرؤية الجيدة للناس المستقبل الأفضل الذي عليهم أن يضحوا من أجله اليوم.

3. الرؤية تساعد على التنسيق: كل فرد يعرف إلى أين تتجه المنظمة و يقوم بعمله دون أن يرجع في كل صغيرة و كبيرة إلى القائد، وبدون رؤية مشتركة يختلف الأفراد بإستمرار حول ما يجب أن يفعلوه.

رابعاً/ توصيل رؤية التغيير: إن الإتصال ضروري لنجاح عملية التغيير وقد وضع كوتر سبعة مبادئ تدعم و تضمن نجاح عملية التغيير من خلال تطبيق الإتصال الفعال و ذلك من خلال مايلي:

1. إستخدام اللغة المعبرة لتسهيل عملية التواصل بين العاملين.

2. إستعمال العبارات البسيطة و الواضحة للتعبير عن الرؤية.

3. تنوع وسائل توزيع البيانات

4. أسلوب تكرار الرسالة.

5. ضرب المثال و القدوة.

6. الوقوف على مظاهر التعارض داخل المنظمة .

7. توضيح الأمور بصراحة.

خامسا/ التمكين: في هذه المرحلة يتم تحويل الصلاحيات للعاملين حيث تمكنهم على التحرك والعمل بوسائل تتطابق مع الرؤية، وفيها تظهر إبداعاتهم و لإشراك كافة أفراد المنظمة في التغيير يجب إتباع الخطوات التالية:

1. الإنطلاق من الرؤية: إن الغرض من إشراك الأفراد في عملية التغيير هو تمكينهم من فهم الرؤية.

2. إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.

3. إتاحة التدريب الكافي.

4. الموازنة و التنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين.

5. فتح باب المناقشات.

سادسا/ تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: يتطلب إنجاز عمليات التغيير الكبيرة وقتا طويلا لذلك لابد من وضع خطة تحافظ على حماس الأفراد، وتعلقهم بالرؤية الجديدة، وللتدليل على أن عملية التغيير مجدية وتسير على الطريق الصحيح ، كان لابد من وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفوس العاملين على المدى القصير.

سابعا/ توسيع نطاق التحول و توظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير: بما أن التغيير كانت له إيجابيات على المنظمة والأفراد لابد من الإستمرار في سياسة التغيير، هنا سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على ما حققه من مكاسب الماضي مما يعطيه الصلاحيات لتنفيذ عملية تغيير المشروعات جديدة تكتسي أهمية أكبر.

ثامنا/ تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: وضع كوتر مجموعة من الأسس لتثبيت وترسيخ هذه الثقافة بشكل دائم و مستمر.

1. ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في النهاية و ليس في البداية.

2. إدراك أهمية النتائج الملموسة.

3. الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا .

4. إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.

5. إسناد الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.¹

الشكل رقم (04): خطوات إحداث التغيير حسب جون كوتر



المصدر: سورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص73.

يمر إحداث التغيير حسب جون كوتر عبر ثلاث مراحل تشمل ثماني خطوات كما هي موضحة في الشكل أعلاه.

¹جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص: 35، 40.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم بيان المقصود بالتغيير التنظيمي باعتباره تغييرا يحصل في نشاطات المنظمة و عملياتها و أهدافها، و العاملين فيها، إستجابة لقوى ضاغطة إما داخلية مثل: أسباب فنية، تكنولوجية، إدارية... أو خارجية مثل: القوانين، المنافسة الشديدة...، وكما تعددت المجالات التنظيمية التي يمسه التغيير التنظيمي في المنظمات بشكل عام ومنها: الأهداف و الإستراتيجية، الأفراد، المهام، و الوظائف... إلخ.

تناول الفصل مقاومة التغيير التنظيمي و تم تعريفه بأنه إمتناع الأفراد عن التغيير وعدم الغمثار له بالدرجة المناسبة، كما بين الفصل أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و نذكر منها: الخوف من المجهول، ضعف الإدراك، الإستغناء عن بعض الوظائف... إلخ و هناك العديد من الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات للتعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي و نذكر منها: التعليم و الإتصال، المشاركة و الإندماج، التسهيل و الدعم... إلخ.

كما تم توضيح ماتعنيه إدارة التغيير التنظيمي التي تمثل كيفية تعامل الإدارة مع هذا التغيير و الإجراءات التي تنتهجها إزاء التغيير و مع القوى الدافعة له، وأيضا تم التطرق إلى الخصائص الهامة لإدارة التغيير التنظيمي و التي يتعين الإلمام بها ومعرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة، بالإضافة إلى بيان الأهداف الجوهرية لعملية إدارة التغيير التنظيمي وإنتهى الفصل ببيان أهم نماذج إدارة التغيير التنظيمي وهي كالاتي:

- نموذج ليوين و يلخص في ثلاث مراحل أساسية، وهي: إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد.
- نموذج هوس 1980 و يلخص في سبع خطوات، وهي: الإستكشاف، الدخول، التشخيص، التخطيط، تنفيذ خطة العمل، التثبيت والتقييم، إنهاء العمل.
- نموذج جون كوتر و يلخص في ثمان مراحل، وهي: إيجاد الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة، إقامة تحالف لقيادة التغيير، وضع رؤية وإستراتيجية للتغيير، العمل على توصيل هذه الرؤية لكافة أفراد المنظمة، تحويل صلاحيات للأفراد للتحرك والعمل بجرية، تحقيق مكاسب على المدى القصير، تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضي قدما، ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

الفصل الثاني

القيادة التحويلية وأثرها على
إدارة التغيير التنظيمي

تمهيد:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية فهي محور العملية الإدارية بحيث تعتبر القيادة الكفاءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة و الغير ناجحة، و بمعنى آخر كلما كانت القيادة كفاءة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها.

و يختلف الأفراد في ممارساتهم الإدارية و تسيير شؤون المنظمة نتيجة إختلاف إنجازاتهم و معارفهم حول المفاهيم الإدارية و أساليبها وقد يرجع الإختلاف أيضا إلى طباعهم الإجتماعية، وهذا يعني أن هناك أنماط متعددة للقيادة الإدارية.

نشأت العديد من النظريات عن القيادة الإدارية وتمثلت في النظريات التقليدية ونتيجة القصور في هاته النظريات تعرضت للإنتقادات ومع تقدم الفكر الإداري في القرن العشرين تطوت النظرة إلى القيادة وبروز نظريات حديثة منها القيادة التبادلية و القيادة التحويلية وهي من أكثر نظريات القيادة شهرة اليوم ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية إستجابة لمعطيات هذا العصر ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته، ومن أبرز التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هي الحاجة للتغيير، وللقيادة دور عظيم في نجاح أو فشل التغيير، فالتغيير ليس بالأمر السهل وبالتالي فهو بحاجة إلى التعامل معه بأسلوب قيادي فعال أطلق عليه "القائد التحويلي" والذي يمثل العجلة الدافعة بالمنظمة نحو التطور و الإرتقاء إضافة إلى المرونة للتكيف مع المتغيرات .

وعليه يقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، وهي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية

المبحث الثاني: أساسيات القيادة التحويلية

المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلية

المبحث الرابع: أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم تعاريف متعددة حول القيادة الإدارية ثم نتطرق إلى أهم نظريات القيادة الإدارية و في المطلب الثالث سنتناول أنماط القيادة الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

يعد موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات التي لاقت إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، وإن فهم القيادة بشكل عام، والقيادة بشكل خاص يتطلب معالجة لأهم المفاهيم التي تتعلق بهذا المطلب من خلال التعرف على مفهوم القيادة بشكل عام، والقيادة بشكل خاص، وذلك على النحو التالي:

• يعرف رنيسيس لايكيرت القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".¹

• وعرفها أوردي بأنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه القائد للتأثير في المرؤوسين و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".²

• ويعرف (GIBB1960) القيادة بأنها: "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد و واحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية".³

يتضح من التعاريف السابقة بأن القيادة عملية إجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم وإتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف مشتركة.

• تعرف القيادة الإدارية بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الإستمالة بقصد تحقيق هدف معين".⁴

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التأثير في المرؤوسين نقصد به قوة التأثير الشخصي على الآخرين أو بإستعمال السلطة الرسمية.

¹سلطان نايف الحربي، "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2012، ص14.

²محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص139.

³محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الأزراطة، الإسكندرية، 2008، ص226.

⁴خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص237.

- كما عرفت أيضا القيادة الإدارية بأنها: "نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة، وخلق و تنمية صلة من التبعية له و إقناع المرؤوسين و إستمالتهم، فالقيادة هي لب الإدارة".¹
- وفي تعريف آخر عرفت بأنها: "عملية التأثير على جماعة معينة في موقف معين و ظروف معينة لإستشارة الأفراد و دفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة".²

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن القيادة الإدارية عبارة عن:

- وظيفة إدارية مهمة تتمثل في القدرة على التأثير في المرؤوسين و دفع الأفراد و توجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، و مهما تعددت التعاريف و اختلفت حول القيادة الإدارية، فهناك إتفاق على أن القيادة الإدارية تشمل العناصر التالية:
1. أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على التابعين.
 2. هدف القيادة أن يؤثر القائد على المرؤوسين وذلك لتحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

إن القيادة من المواضيع التي تمت دراستها من طرف العديد من الباحثين و المدارس مما أدى إلى تنوع النظريات و إختلاف إتجاهاتها، وفيما يلي سندرج بإختصار أشهر النظريات و أبرزها كالتالي:

أولا/ النظريات التقليدية:

1. نظريات السمات: أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة الإدارية إلى ظهور نظريات السمات و التي تركز على السمات الشخصية التي تميز القائد الكفاء عن غيره و من أشهر هذه النظريات :

أ. نظرية الرجل العظيم: تدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي أن القادة يولدون و لا يصنعون و يحملون مواهب تؤهلهم للقيادة، أي يملكون صفات فطرية تجعل منهم قادة مميزين. و تندرج تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية و من أمثلتها: نظرية الأمير، نظرية البطل، ونظرية الرجل المتميز، وما يعاب على هذه النظرية إغفالها دور التعلم في صناعة القادة.³

¹ محمد حسن العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص75.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص221.

³ شين فيروز، "أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل، دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة"، مجلة الأبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد16، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص249.

ب. نظريات السمات: تعد هذه النظرية إمتداد و شكل من أشكال تطور نظرية الرجل العظيم و تستند نظرية السمات إلى إفتراض وجود صفات و سمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن إكتسابها و ليست وراثية .

تقوم هذه النظريات في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي هو: أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره تجعل منه قائدا فعالا.¹

2. النظريات السلوكية: نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفعالية القيادة، فقد ظهرت النظريات السلوكية التي تدور حول السلوك القيادي و تفسيره في المنظمات على إختلاف أنواعها، و هي تركز على نمط سلوك القائد، و ليس على خصائصه و سماته، ثم الإنتقال من التركيز على القادة إلى التركيز على القيادة.

كما ركزت بعض الدراسات على العنصر الإنساني و حاجاته المختلفة و هذه النظريات تقترح على القادة أن يقوموا بنوعين أساسيين من السلوك هما: السلوكيات المتعلقة بالعمل و السلوكيات المتعلقة بالعاملين و يعتبر الهدف الرئيسي لهذه النظريات هو كيفية الجمع بين هذين النوعين من السلوك للتأثير في الآخرين.

وكانت بعض الأبحاث المهمة على سلوك القيادة التي أجريت في جامعة بولاية أوهايو و جامعة متشغان.

أ. دراسة ولاية أوهايو: بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية و هدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد و مدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة و رضاها عن العمل و حدد أخيرا بعدين أساسيين لأنواع السلوك تسمى:

1. الإهتمام بمشاعر العاملين: هي أحد أنواع سلوك القائد تصنف المدى الذي يكون القائد حساس إتجاه مرؤوسيه، و يحترم أفكارهم و مشاعرهم و يعمل على بناء الثقة المتبادلة و هؤؤلاء القادة يظهروا التقدير للآخرين و يستمعوا بدقة لمشاكل المرؤوسين، ويطوروا العمل الجماعي و يظهروا الإهتمام و التركيز على سعادة و رفاهية المرؤوسين.

2. هيكلية المهام: يصف المدى الذي يكون تركيز القائد على توجيه المهام و توزيعها على أعضاء المجموعة، و توجيه عمل المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف.

¹ رمضان عموم، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية"، رسالة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014، ص43.

وتتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار، ويشرف على التنفيذ، ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات إتصال واضحة بينه وبين العاملين معه.¹

ب. **دراسة جامعة متشغان:** حدد الباحثين في جامعة متشغان نوعين من سلوك القيادة و هما التركيز على العاملين و التركيز على العمل.

1. القادة المهتمين بالعمال: وهو القائد الذي يركز على إحتياجات الأفراد التابعين من أجل بناء جماعات عمل فعالة، و مساعدتهم على تحقيق أهداف العمل.

2. القائد الذي يركز على العمل: فهو القائد الذي يركز على توجيه النشاطات نحو تحقيق الكفاءة و تقليل التكاليف و جدولة الأعمال، ويؤكد على المهام و الجوانب الفنية للعمل أكثر من التركيز على الإحتياجات الشخصية و التفاعل الشخصي.

وبشكل عام وجدت جماعة متشغان أن أكثر المشرفين فعالية في سلوكياتهم هم الذين يركزون على العاملين.²

3. النظريات الموقفية: إن عدم تمكن نظريات السمات و نظريات السلوكية من تحديد نمط للقيادة الفعالة في جميع المواقف و الحالات أدى إلى ظهور نظريات الموقفية و تركز على مفهوم أساسي هو أن القائد هو وليد الموقف وأن المواقف هي التي تبرز القيادات و تكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة. وأن لكل موقف متطلباته القيادية . و من أبرز النظريات الموقفية النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر، نظرية ويليام ريدن.³

أ. نموذج فيدلر: يقوم هذا النموذج على إفتراض وجود تفاعل بين متغيرات الموقف و خصائص القائد و قد حدد فيدلر نمطي القيادة اللذين أستخدما في دراسات متشغان و أوهايو و هما:

نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين.

نمط القيادة الذي يهتم بالعمل والإنتاج.

¹ عبد الله عبده محمد الفهيد، "أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم لحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص16.

² عبد الله عبده محمد الفهيد، مرجع سابق، ص16.

³ أحمد صادق محمد الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص12.

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاث عوامل:

1. طبيعة العلاقة الموقفية بين القائد و المرؤوسين التي يشرف عليهم.¹

2. مدى وضوح السلطة الرسمية للقائد.

3. هيكلية المهام.

وطبقا لتحليل فيدلر فإن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت العوامل الثلاثة السابقة مرتفعة والعكس بالعكس.

ب. نظرية ويليام ريدن: تشتمل هذه النظرية التي طورها ريدن على إضافة بعد جديد إضافة إلى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط الإدارية كالتالي:

1. الإهتمام بالعلاقات.

2. الإهتمام بالمهام.

3. لفاعلية.

ويمكن إستخدام نموذج ريدن الثلاثي الأبعاد لتحديد أساليب أساسية في القيادة كالتالي:

أ- أسلوب بيروقراطي: ويتميز بإهتمام قليل بالمهمة، وإهتمام قليل بالعلاقات.

ب- أسلوب أوتوقراطي: ويتميز بإهتمام عال بالمهمة، وإهتمام قليل بالعلاقات.

ج- أسلوب مطو: ويتميز بإهتمام قليل بالمهمة، وإهتمام عال بالعلاقات.

د- أسلوب منفذ: ويتميز بإهتمام عال بالمهمة، وإهتمام عال بالعلاقات.²

4. النظريات التفاعلية: نتيجة للإنتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقة، ظهرت النظريات التفاعلية و التي تجمع

بين كل من نظرية السمات و النظرية الموقفية، فالقيادة الناجحة في هذه النظريات لاتعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، لكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة .

¹علي أحمد عبد الرحمان عباصرة، القيادة والدافعية في الإدارة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص63.

²محمود عيد المسلم الصليبي، الجوده الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 99، 100.

وما تجدر الإشارة إليه بأن النظرية تربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم و تركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها كما تعطي إهتماما واضحا بشخصية القائد و مدى إدراكه لنفسه و للآخرين له، وإدراك كل من القائد و الآخرين للجماعة و الموقف وبذلك تعد هذه النظرية الأقرب إلى الموضوعية مقارنة بغيرها من النظريات لأنها تنظر للقيادة من منظور تكاملي (القائد، المرؤوسين، الموقف).¹

ثانيا/ النظريات الحديثة:

ومن النظريات الحديثة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، نظرية القيادة التبادلية و نظرية القيادة التحويلية.

1. نظرية القيادة التبادلية: ومع بداية السبعينات من القرن العشرين، ظهرت نظرية القيادة التبادلية، والتي تركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة لمرؤوسيه في مقابل الحصول على مستويات معينة من الأداء، وتؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل. ويعتمد القائد التبادلي على عاملين أساسيين هما:

أ. المكافأة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد و التابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين .

ب. الإدارة بإستثناء: والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي و العقاب.

وتبنى النظرية التبادلية على علاقة التبادل بين الرئيس و المرؤوس فالقائد يهتم بالنتائج و يركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز و المكافآت و العقوبات معتمدا على كفاءة الأداء للمرؤوسين.²

2. نظرية القيادة التحويلية: ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنس عام 1978 في كتابه «القيادة» وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف و تحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص230.

² عبد الله عبده محمد الفهيد، مرجع سابق، ص: 28، 29.

يقوم مفهوم هذه النظرية على القيادة بالتحفيز فالقادة التحويليون يوفرون محفزات لأتباعهم ترفع الروح المعنوية و تنشط سيادة القيم كما يدعم القائد و التابع لبعضهما البعض للوصول إلى أعلى مستوى الدافعية و يستثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة و إبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم و يشعر المرؤوسين بالثقة و الولاء و الإحترام لقائدهم.¹

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

رغم تعدد التصنيفات لأنماط القيادة الإدارية، فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيفها هو المعيار الذي صنفها على أساس طريقة ممارسة السلطة، إذ تتفق أغلب الدراسات على المنظمة و الكلاسيكية على تقسيم القيادة الإدارية إلى قيادة ديمقراطية و أخرى أوتوقراطية و ثالثة متحررة. ومع إهتمام علماء الإدارة بالأنماط القيادية لقناعتهم أن القيادة هي متغير أساسي له تأثير كبير على المنظمة و العاملين فيها دفعهم للبحث عن أنماط قيادية حديثة تتماشى مع التوجهات الإدارية الحديثة و من الأنماط التي أفرزتها الإتجاهات الحديثة في أنماط القيادة الإدارية: نمط القيادة التبادلية، و نمط القيادة التحويلية.

أولاً/ الأنماط التقليدية:

1. القيادة الديمقراطية: يستند هذا النمط من القيادة على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات و إبداء الرأي و المشاركة في وضع الخطط و السياسات و يساعد هذا النمط على إفساح المجال للإبداع و الابتكار، و تقدير جهود العاملين، و يمارس القائد إشرافاً عاماً لتحفيز المرؤوسين و رفع مستوى آدائهم في العمل، و اعتماد أسلوب التأثير بدلاً من إستخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين.²

ظهر إتجاه في الفكر الإداري و التي يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية، و أن مبالغتها في التركيز على الموظفين، يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية و من ناحية أخرى ما يؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية من أنها تشكل مظهراً للتنازل عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه.³

¹ أحمد مطر الشمري، "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص: 31، 32.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 226، 227.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 226.

2. القيادة الأوتوقراطية: يتميز هذا النمط القيادي بالمركزية في إتخاذ القرارات و عدم مشاركة المرؤوسين و توجيه التعليمات و إصدار الأوامر على المرؤوسين مع لزوم التنفيذ، ومن إيجابيات هذا النمط مايلي:

هذا النمط يتلاءم مع الفئة التي تميل إلى قلة العمل و التهرب من المسؤولية، يتميز بالسرعة في إتخاذ القرار بما يتلاءم و الموقف طالما أن السلطة مركزية، ويتلاءم مع المواقف التي تتطلب نوعا من الحزم و الشدة.

أما سلبيات النمط الأوتوقراطي فتتمثل في: إستخدام هذا النمط يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين، إستخدام هذا النمط يؤدي إلى قتل روح المبادرة و الإبداع لدى المرؤوسين، إستخدام هذا النمط يؤدي إلى حالة عدم الإستقرار النفسي لدى الفرد، وأيضا إستخدام هذا النمط يتسبب في الإحباط للمرؤوسين لما يواجهونه من ضغوطات، وكما إستخدام هذا النمط يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد و المرؤوسين.

يتضح من خصائص هذا النمط أنه لايتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها.¹

3. النمط الحر (الفوضوي): يقوم هذا النمط على أساس أن القائد يترك الحرية للمرؤوسين في كيفية إنجاز العمل فهم الذين يحددون الأهداف و يختارون طرق الوصول إليها، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة إتخاذ القرارات، فالقائد الحر يرى أن تنمية قدرات العاملين و زيادة إمكانياتهم في العمل تتحقق بإعطائهم الحرية في ممارسة السلطة و الإستقلال في إنجاز أعمالهم.

يعتبر هذا النمط أقل الأنماط القيادية من حيث الفاعلية أو الإنتاجية لأن القائد يترك الأمور تسير بدون توجيه أو قيادة، حيث يشعر المرؤوسين بالإحباط و الضياع و عدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد.²

ثانيا/ الأنماط الحديثة:

1. نمط القيادة التبادلية: يقوم هذا النمط على عملية التبادل الإقتصادي بين القائد و المرؤوسين، فالمرؤوسين يقدمون عملا، والقائد يقدم حوافر مثل: المكافآت، والعلاوات و من لاينجز يعاقب.

¹ رمضان عمومن، مرجع سابق، ص 67.

² توفيق حامد طوالب، "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة بغداد، 2008، ص 11.

فالقائد يهتم بالنتائج و يركز عمله على بحث التبادل بينه و بين المرؤوسين، و ضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا مايريده القائد منهم، فهو يؤثر على المرؤوسين من خلال الجوائز و المكافآت أو العقوبات معتمدا على كفاءة أداء المرؤوسين.

ويتميز القائد التبادلي في أنه محاور جيد بحيث أن له القدرة على المباحثات و ضبط الإجراءات وهو قادر على إقناع مرؤوسيه لفعل مايريد و الحصول على دعمهم و تعاونهم.

ومايعاب عليه هذا النمط أنه غير فعال في تحفيز دوافع الأفراد الداخلية.¹

2. نمط القيادة التحويلية: هو النمط القيادي الذي يؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك المرؤوسين، ويقوم هذا النمط على تشجيع المرؤوسين على الإبداع و الابتكار و التجديد في أسلوب العمل و حل المشكلات التي تواجههم، وهو نمط مرن يتكيف و يتلاءم مع المواقف المختلفة. ومن ميزات هذا النمط أنه يشبع الحاجات العليا للتابعين، وهو يتطلع أيضا إلى إمكانات الفرد الكاملة و يبحث عن طاقة إضافية في الفرد، وكذلك يتطلع القائد إلى الدافع الكامن، كما يتميز بالقدرة على إلهام التابعين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية، والتركيز على أهداف المنظمة.

وتشير الدراسات إلى أن نمط القيادة التحويلية و تطبيقاتها أصبحت الخيار الأمثل و النمط القيادي الفعال لكثير من المنظمات و أنه يتوافق مع متطلبات العصر الحديثة و المتغيرة باستمرار.²

المبحث الثاني: أساسيات القيادة التحويلية

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات الإدارية حديثة النشأة و التي لاقت إهتماما كبيرا من قبل الباحثين و الدارسين و لعل السبب يعود لأهميتها و من خلال المبحث الآتي سنحدد أبرز المفاهيم للقيادة التحويلية و نبين أهميتها و نتطرق إلى أبعاد القيادة التحويلية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

تباينت التعاريف المتعلقة بالقيادة التحويلية وذلك نظرا لإختلاف وجهات النظر وإختلاف الفلسفات حول القيادة التحويلية، الأمر الذي نتج عنه تعدد المفاهيم و من أهمها:

¹ رمضان عموم، مرجع سابق، ص71.

² محمود عيد المسلم الصلبي، مرجع سابق، ص108.

• **عرفت القيادة التحويلية على أنها:** "نمط قيادي له رؤية واضحة عن المستقبل و أهداف واضحة ومحددة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل و تحديد أهداف واحدة وواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير و التطوير و التنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف مع التطورات و التغييرات العالمية المعاصرة، كما تهتم بالعمل الجماعي و بناء فرق عمل و تعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم و الحوار و البناء و المشاركة بين المستويات الإدارية بين المستويات الإدارية جميعها".¹

• **عرفها بيرنس 1978 بأنها:** "عملية يسعى من خلالها القائد و التابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى مستويات الدافعية و الأخلاق، وذلك من خلال الإحتكام إلى أفكار و قيم أخلاقية مثل: الحرية، العدالة، والمساواة فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم و المعتقدات الشخصية للقائد و ليس من تبادل المصالح مع المرؤوسين".²

• **كما عرفت أيضا القيادة التحويلية أيضا على أنها:** "عملية إدارية يمارسها القائد الإداري على مرؤوسيه، حيث تقوم على حث وتنشيط و دفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف و تشجيعهم و دعمهم من أجل الإبداع و الإبتكار وذلك من خلال تعزيز القيم العليا و كذا القيم الأخلاقية لكي يتطوروا و يتحولوا إلى قادة يقودون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المنظمة".³

• **وكما عرفت أيضا على أنها:** "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها و تعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل".

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن هناك أركان أساسية يقوم عليها مفهوم القيادة التحويلية و يمكن إيجازها كالتالي:

1. القيادة التحويلية عملية تأثير القائد على التابعين.
2. القيادة التحويلية قيادة أخلاقية لأنها تعمل على ترويج مجموعة من القيم.
3. تحفيز و إلهام الأتباع لتجاوز مصالحهم الشخصية و تحقيق أهداف المنظمة.¹

¹ إباد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 386.

² Burns.J.M.Leadership.Harper.New.1978.p20.

فريد كورتل، آمال كحيله، مرجع سابق، ص 199

³ فريد كورتل، آمال كحيله، مرجع سابق، ص 199.

من خلال ماسبق ذكره من تعاريف يمكن القول: أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي حديث وتعني العملية التي يشترك فيها القائد مع الأتباع و يكون روابط ترفع من مستوى الدافعية و الأخلاق عندهم و تحفيزهم و تشجيعهم على الإبداع و التغيير و الابتكار، وهذا النوع من القادة يلي حاجات و دوافع الأتباع و يساعدهم على الوصول إلى أقصى قدراتهم.

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية

تعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث إلى العوامل التالية و التي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي:

1. القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات و فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.
2. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور و تتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات و إلتزامات و أداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.
3. تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة. وتسهل هذه الفكرة إكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
4. إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة و في مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة و تلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.²

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

أدى التعمق في دراسة نمط القيادة التحويلية إلى توسع نظرة الباحثين و إختلافهم في تحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها وصف سلوكيات القادة التحويليين و سوف نتمتع نموذج **باس و أفوليو** الذي يحدد أربعة أبعاد لقياس القيادة التحويلية، وذلك لكونهما أكثر الباحثين إهتماما و تعمقا بنظرية القيادة التحويلية، وإليهما ينسب الفضل في تطوير نظرية القيادة التحويلية، ولأن إسهاماتهم في تطوير هذه النظرية شملت العديد من المنظمات، وتتحدد أبعاد القيادة التحويلية حسب **باس و أفوليو** في الأبعاد التالية:

¹خالد خلف سالم، محمود إبراهيم نور، "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، جامعة بغداد، 2012، ص8.

²عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص21.

التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي.

أولاً/ التأثير المثالي: هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور. فالكاريزما هي مجموعة الصفات و السلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذى بها من قبل التابعين جانب أنهم يكونون محل إعجاب وثقة وتقدير الآخرين، فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية و القيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يتأثرون به إلى جانب مقدرته على الإرتقاء بقيم التابعين من خلال توفير الرؤية المثالية و الإحساس العميق بالرسالة وعدم إستخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية.

وتعتبر الكاريزما عن قوة الشخصية و تعرف التابعين بالقائد ورسالته و تبني قيمه و أهدافه و سلوكه و الثقة به و بصدق معتقداته.

يتصف القادة الكاريزماتيون بقوة الشخصية وقوة التأثير في التابعين، والثقة بالنفس و اللباقة و التعبير العاطفي و القيم المثلى في سلوكه فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة.

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الإحترام و الثقة من قبل تابعيه، فهو يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل و السلوكيات المشتركة. وقد سماها الكاريزما و تمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه و تقديره من قبل أتباعه، إذ أن القيادة الكاريزماتية هي من سمات القيادة التحويلية الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، و بدون هذه الثقة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة. إذ يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا وثقة بالذات وعزيمة و بعد نظر.¹

ثانيا/ التحفيز الإلهامي: وهو يشير إلى قدرات القائد على تحديد رؤية جذابة و ملهمة و إيصالها إلى الأتباع، مما يثير فيهم حب التحدي و التفاؤل حول الأهداف المستقبلية، مما يولد لديهم إلتزام قوي بالأهداف التنظيمية.

فالقادة التحويليون يحفزون و يلهمون أتباعهم من خلال إثارة روح الفريق، الحماس و التفاؤل و التحديات في عمل الأتباع.

يعمل القادة على رسم مستقبل جذاب في أذهان التابعين و جعلهم يؤمنون به و يعملون على تحقيقه، وذلك من خلال فتح الإتصالات بينهم وبين الأتباع، ويظهرون الإلتزام نحو الأهداف و الرؤية المشتركة.

¹ أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص16.

إن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستميلون التابعين و يثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة و يحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة و الثقة و أن بإمكان قائدهم تجاوز الصعوبات و أن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات و إغتنام الفرص الجديدة.¹

ويرى مشتركة Bass & Stogdill 1990 أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز وذلك لخلق رؤية بينه وبين التابعين و هي:

أ- اللغة: وهي الشكل المتكامل للإتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد و الأتباع.

ب- الرموز: وهي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.

ج- الصورة الذهنية: وهي إنطباع صورة الشيء في الذهن.

الغرض منها هو تحديد القائد لمعنى العمل الذي يؤديه المرؤوسين و التحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل المنظمة. أولدافع الملهم يتضمن إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية رائعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل و الحماس في العمل و توفير نوع من التحدي بينهم، إلى جانب بناء العلاقات القوية و بث روح التفاؤل و التشجيع على الصمود أمام المصاعب و بهذا يجعل من الخطر فرصة و من الضعف قوة و بذلك تطبيق رؤية المنظمة.

ثالثاً/ الإستشارة الفكرية: يعمل القائد الذي يروج الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار و الإبداع في بيئة العمل و على تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة و تعزيز الأفكار الإبداعية و لا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الإنتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل.²

يستثير القائد التحويلي الأتباع و يرتقي بهم لجعلهم أكثر وعياً و إبداعاً و إبتكاراً في التعامل مع المشاكل التي تواجههم ليصبحوا أكثر وعياً بها و تشجيعهم على تبني و خلق حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه منظماتهم، ويتم ذلك من خلال الإستماع لأفكارهم و مقترحاتهم و مشاركتهم في أحاسيسهم و مشاعرهم.

¹دوباخ سعيده، "الأدوار القيادية في ظل متطلبات إدارة التغيير التنظيمي"، العدد 49، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص 362.

²أحمد محمد دبح، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 34، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص 8.

فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة و الابتكار و الإبداع، من خلال تشجيعهم و تحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، و النظر إليها من زوايا عديدة. و هكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، و توسيع الآفاق و الحصول على أفكار جديدة و مبدعة لحل المعضلات.

رابعا/ الإعتبار الفردي: القادة التحويليون يولون إهتماما خاصا بحاجات الأتباع من أجل تحقيق النمو عن طريق العمل. إن الإعتبار الفردي يجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع و يولي إهتماما خاصا لإحتياجات التابعين مع الأخذ بعين الإعتبار الفروقات الفردية من فرد لآخر، وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية من خلال سلوكياتهم مثل: قيامهم بتقديم تشجيع أكبر لبعض العاملين، و الإستقلالية للبعض الآخر، و هناك من يلزمه الحزم في المعايير.

يولي القادة التحويليون إهتماما خاصا بكل فرد و حاجاته و كذلك إنجازاته من خلال تبني إستراتيجيات التقدير و الإطراء.¹

يعني إهتمام القائد بمرؤوسيه و إدراكه مبدأ الفروق الفردية و التعامل مع كل عامل بطريقة معينة تناسب و إهتماماته، لأن حاجات المرؤوسين تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة و معرفة جوانب الضعف و القوة في أداء المرؤوسين و العمل على تدريبهم و إرشادهم لتحقيق مزيد من النمو و التطور.

المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي

من خلال هذا المبحث سنتطرق من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تحديد مفهوم القائد التحويلي ونبرز أهم خصائص القائد التحويلي، ثم نتناول وظائف القائد التحويلي.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي

تمثل الكفاءات القيادية قوة كل منظمة لأنها المسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمة فالقائد التحويلي يقود المنظمة نحو النجاح من خلال التسيير الفعال للكوادر البشرية في المنظمة و دفعها و حفزها لتحقيق أهداف المنظمة.²

• **عرف القائد التحويلي بأنه:** "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز و التنمية الذاتية و الذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية و تطوير المجموعات و المنظمات".

¹شين فيروز، مرجع سابق، ص253.

²بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص360.

• **عرف Bass القائد التحويلي بأنه:** "القائد الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها و هو الذي يهيء المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته".¹

نستنج من التعريفين السابقين أن القائد التحويلي هو ذلك لشخص الذي لديه القوة و القدرة على تحفيز التابعين للقيام بالتغيير وذلك من خلال تحفيزهم و إشباع حاجاتهم.

• **كما عرف القائد التحويلي أيضا على أنه:** "هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في الأتباع، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء و يثقهم و يستخدم الكثير من الوسائل لتجاوز الواقع الذي يزر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين".²

• **و القائد التحويلي عند تيتشي و ديفانا:** "هو ذلك القائد الذي يعمل على إعادة إحياء المنظمة، فيعمل على تعريف الحاجة للتغيير، وصناعة رؤية جديدة يعمل من خلالها على تحريك إلتزام العاملين بهذه الرؤية، وينتهي الأمر به إلى أن ينجح في تحويل المنظمة من الموضع الحالي إلى وضع مستقبلي يضمن النجاح".³

يشير هذا المفهوم إلى أن القائد التحويلي هو الذي يصنع رؤية جديدة و يحسس الأتباع بالحاجة للتغيير و بالتالي ينقل المنظمة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أفضل .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي على أنه: ذلك القائد الذي لديه تأثير هائل على الأتباع، فهو قادر على إستشارة الأتباع للنظر إلى مابعد مكاسبهم الشخصية و التركيز على أهداف المنظمة، و كما يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير على الأتباع من خلال تحفيزهم وإثارة دافعيتهم وبناء قدراتهم، وإدراكهم الحاجة إلى التغيير.

¹شين فيروز، مرجع سابق، ص60.

²أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص15

³سلطان نايف الحربي، مرجع سابق، ص27.

المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي

يتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة بمجموعة من الخصائص التي تجعل منه قائدا فريدا، ومن أهم هذه الخصائص مايلي:

1. الطاقة الديناميكية العالية.
2. القائد التحويلي ذو رؤية و صاحب رسالة.
3. يتميز بالمرونة و التركيز.
4. إجتماعي و متعاون و متعاطف مع الأتباع.
5. يتصف بالديمقراطية و حب المشاركة مع الآخرين.
6. مبدع و طموح و متفائل.¹
7. ذو جاذبية خاصة في شخصيته.
8. يتمتع بالحماس و القدرة الهائلة على التأثير في الآخرين.
9. له قدرة ذكاء عالية.
10. يتميز بسرعة الإدراك و الفهم و الإستجابة للطوارئ.
11. محفز و منشط لسلوك التابعين.
12. يميل للتغيير و التجديد الدائم و مواكب للتغيرات.
13. يتمتع بثقة مشتركة و عالية مع التابعين.
14. له القدرة على تحليل و فهم نفسيات التابعين.
15. أهداف عالية و معايير مرتفعة.

¹علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص158.

16. الميلول للمخاطرة و حب التحدي.¹

المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن مايميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، وإنه من أجل هذه الوظيفة يقوم بعدة مهام:

أولاً/ إدراك الحاجة للتغيير: القادة التحويليون هم أدوات التغيير فهم يحملون على عاتقهم مسؤولية إيضاح كيف أن التغيير في البيئة يمكن أن يؤثر إيجاباً أو سلباً في كيفية عمل المنظمة، فالقائد التحويلي يدرك الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد و الجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.

ثانياً/ صياغة الرؤية و الرسالة: القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة و طموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة و المرغوبة في المنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق و الوسائل لتبني هذه الرؤية و الإلتزام بها.

ثالثاً/ إختيار نموذج التغيير و مساراته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، و التي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.²

المبحث الرابع: علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي

من خلال هذا المبحث سندرس أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي وذلك من خلال إبراز علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي، ثم نبين دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي و في الأخير نوضح أهمية القيادة التحويلية في نجاح إدارة التغيير التنظيمي .

المطلب الأول: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

بعد تناول لصفات القيادة التحويلية أصبح من السهولة الخروج بإطار يوضح دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي و قيادة التغيير نحو النجاح و يمكن تلخيص هذا الدور بما يأتي:

¹محمد حسنين العجمي،مرجع سابق،ص89.

²حسين المراد،"تأثير سلوك القيادة التحويلية على إتجاهات العاملين نحو التغيير دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية"،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)،كلية الإدارة التربوية، جامعة عين الشمس،سوريا،2005،ص101.

أولاً/ صياغة الرؤية: إن الرؤية من أساسيات عمل القادة وبما أن قادة التغيير قادة لهم رؤية تعتبر أساساً لعملهم، فإن صياغة وإيصال هذه الرؤية بشكل واضح عن الوضع المستقبلي المأمول يعتبر مفتاحاً لنجاح التغيير، وذلك لأن التابعين ينخرطوا في التغيير إذا عرفوا أسبابه ونتائجه المحتملة، وعندما تصبح هذه الرؤية، رؤية مشتركة وتكمن أهمية الرؤية المشتركة بالنقاط الآتية:¹

1. أنها توضح أسباب إتجاه التغيير.

2. تشجع الأفراد على إبداء سلوكيات إيجابية إتجاه التغيير على الرغم من أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب إزعاجاً لبعض الأفراد.

3. تزيد أواصر التعاون ما بين الأفراد و توحّد جهودهم.

ثانياً/ الإستراتيجية: لا بد أن تنبثق إستراتيجية لتنفيذ التغيير من واقع الرؤية، حيث يتطلب قيادة التغيير ربط الرؤية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، أما في حالة غياب الإستراتيجية فإن جهود التغيير ستذهب أدراج الرياح، فالإستراتيجية أداة لتحقيق الرؤية و الرسالة، لذلك فإن القيادة الفعالة للتغيير تستلزم القدرة على بناء إستراتيجية من خلال تخطيط عقلائي للأعمال في ضوء الإحتمالات يجب أن تتضمن مراحل بناء الرؤية و الإستراتيجية المستقبلية ما يأتي: وحسب Nadler 1998:²

1. العقلانية. ما حاجتنا إلى التغيير؟

2. أصحاب المصالح. ماذا سيستفيدون من التغيير؟

3. أهداف المنظمة. هل التغيير كفيل بتحقيقها؟

4. العمليات و البناء التنظيمي. ما الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الرؤية؟

5. أسلوب التشغيل. كيف سيتم تنفيذ الأعمال من قبل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض؟

6. تفويض الصلاحيات و السلطات لبعض التابعين لتمكينهم من المشاركة في تنفيذ الرؤية.

¹ Kotter ;J.P."leading by vision and strategy".Excutive Excellence.October .1997.p p15 .16.

² Nadler.D.A."Organizational frame bending principles for managing reorientation".The academy of management executive.vol.3.1989.pp.194.204.

ثالثا/ الإتصال: يعتبر الإتصال أحد العناصر الأساسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تحول لعملية الإتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ماهو وثيق الصلة بإحتياجات العاملين في مختلف المستويات الإدارية.¹

فقد كتب Stace & Dumphy: «أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنظمة للمستقبل

المأمول، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الإتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنظمة، حيث لا بد للقائد أن يراجع نفسه بحيث تطابق أفعاله مع أقواله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية». و لا يمكن تجاهل أهمية القيادات في الإتصال خلال تنفيذ مراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية، حيث تشكل قناعة العاملين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغييرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الإتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة و خارجها، إن الفشل في تبني إستراتيجية للإتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير، ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير. ولكي يكون الإتصال فعالا لا بد من توافر عناصر أساسية، فيمايلي:²

1. التركيز على إستخدام الإتصال اللفظي.

2. البساطة بمعنى البعد عن المصطلحات المعقدة.

3. تنوع الطرح و النقاش.

4. تكرار الإتصال.

5. القدوة الحسنة و إظهار المصادقية.

6. التغذية العكسية.

رابعا/ التزام و قناعة القيادة: يتوقف نجاح التغيير على مدى إلتزام و قناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم من خلال

¹ Stace.D.and Dumphy.D.Beyond the boundaries:**Leading and recreating the success ful entre prise.Mc Gran Hill book company.**Maiden head 1999.p120

²Reger.R.K.De Marie.S.M .and Maulance.J.V.(1994) ."**Reframing the organization :why implementing total quality is easier than done**".Academy of management journal.Vol.19.No.3.1994.pp.565-548.

توضيح الرؤية و إيصالها لجميع العاملين في المنظمة، وللحصول على ولاء و إلتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. و أكد Nadler 1998 أن التغيير الفعال يتطلب الإستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت و الجهد و المال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب بذل الإمكانيات المادية و البشرية لدعم التغيير.

كما يرى أيضا أهمية تحديد و توفير الموارد البشرية و المادية و عملية التدريب و التطوير خلال مختلف مراحل التغيير، وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة و ظروف عدم التأكد أن التغيير حسب الخطة.¹

خامسا/ التحفيز والإلهام: يعمل القائد الفعال على تحفيز و إلهام التابعين لإنجاز العمل وفي أي عملية التغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية.

ويقول Kouzer & Posner 2002 أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام،

وينشأ التحفيز و الإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة بإحتياجات الأفراد، وإهتماماتهم و الإحتكام للغة إقناع إيجابية. وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق إنتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الإنتصارات الإعتراف بشكل واضح، وتقديم مكافآت للأفراد الذين جعلوا تحقيق الإنتصارات ممكنا. وأحد مظاهر القيادة التحويلية القدرة على تحفيز و إلهام التابعين.²

ويقدم (Spitzer 1996) العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول، ومن تلك الأسباب الإعتداد بشكل رئيسي على المكافآت المادية وغياب التقدير و الإعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف.³

سادسا/ تمكين العاملين: حيث يؤكد الكاتبان (Avoli & Bass 1993) إن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيء الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لإتخاذ

¹Nadler.D.A.**Champion of change**:how CEO and their companies are mastering the skills of radical change.Jossey-Bass.San Fransisco.CA.1998.pp.47-65.

²Kouzes.J.M.and Posner.B.Z.**The leader ship challenge**.3 edi.Jossey-Bass.San Fransisco.CA.2002.

³ Spitzer.D.R ."Power reward ;rewards that really motivate".**Management review** .Vol.85 .No5.May.1996.pp.45.50.

القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية ، وبجانب إمداد العاملين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفعالية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.¹

كما تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات ، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.²

المطلب الثاني: أهمية دور القيادة التحويلية في نجاح إدارة التغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير تلقائيا أو أوتوماتيكيا وإنما يحدث إذا إقتنعت الإدارة بضرورته و للقيادة التحويلية دور عظيم في نجاح إدارة التغيير التنظيمي، لذلك يعتبر التغيير المطلوب في مجتمعنا المعاصر إختبارا أو ترمومتر القيادة الفعالة حيث يتضح منها مدى إستيعابها ومدى إستجابتها لمتطلبات التغيير التي تحتاجها المنظمة، وكيفية الإستفادة من الطاقات المادية و التقنية و الفكرية المتاحة.

وعلى الرغم من إستخدام الحاسبات في الإنتاج و وضع خطط التمويل و التسويق و الجوانب المادية و المحاسبية و كافة جوانب التنظيم حيث يتم توظيف أساليب الذكاء الإصطناعي لحل المشكلات المرتبطة بتلك الجوانب، إلا أن العقل البشري، يظل هو الحاكم الأول لكل هذه الأدوات.

فالقيادة التحويلية تحدث تغييرات جوهرية في المنظمة وتساعد على الملائمة مع متطلبات البيئة و وظائفها هي: تحديد الإتجاه، تعبئة أعضاء المنظمة، تشجيع وتحفيز الناس لتحقيق الرؤية.

ولذلك تكون وظيفة القائد التحويلي هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقتناع الناس بالحاجة إلى التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل ولذا لا بد له من إختيار نموذج التغيير و مساراته، و يضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد و المتطلبات وهو ما قد يحتاج إلى فترة إنتقالية.³

¹Bass.B.M and Avolio.B.J."Transformational leader ship:a response to critiques".in chemers.M.M.and Ayman.R(Eds).Leader ship theory and Research:perspective and directions.San Diego:Academic Press.

² Dvir.T.Eden.D.Avolio.B.J.Shamir.B."Impact of transformational leader ship on follower development and performance:a field experiment".Academy of management journal.Vol.45.2002.pp.735.744.

³ سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مركز بمك، مصر، 2005، ص31.

المطلب الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي

ومن خلال إستعراض ماكتب فإن إدارة التغيير تتطلب قيادة تحويلية غير تقليدية تجمع ما بين التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي لتحقيق الأهداف.

ومن خلال ماكتب نستطيع أن نوضح العلاقة بينهما كما يلي:

أولاً/ علاقة التأثير المثالي بإدارة التغيير التنظيمي: تظهر العلاقة بين عنصر التأثير المثالي للقيادة التحويلية وإدارة التغيير من خلال القادة عندما يظهرون التأثير المثالي فيكونون بذلك قدوة حسنة للمرؤوسين، إذ هم على درجة كبيرة من الأخلاق والالتزام بالمبادئ كالتسامح، والعدل، والمساواة، والمثابرة، وكل ذلك يكسبهم إحترام المرؤوسين وإعجابهم بهم وهذا التأثير يسهم إسهاماً كبيراً في إدارة التغيير والتي تحتاج التأثير المثالي في كسب ولاء العاملين وتخفيف مقاومتهم، وحل المشاكل التي تعترضهم، كما تلعب دوراً مهماً في تغيير القيم والقناعات لدى المرؤوسين، مما يساهم إلى حد كبير في رفع معنويات العاملين، وهي أيضاً تمنح الثقة للمرؤوسين، مما يساهم إلى حد كبير في رفع معنويات المرؤوسين تمنحهم الثقة كما أوضح سايمونس (Simons,1999)، وقد أكدت دراسة كروكر (Croker,2004) على أن القيادة التحويلية قد أدت إلى تحسين أخلاقيات المرؤوسين، وذلك من خلال التأثير المثالي وقد أكد توم بيترز (peters,2009) وهو واحد من أبرز المفكرين في مجال الإدارة في عصرنا ورائداً من رواد التنمية الإدارية على أن القائد يجب أن يحترم العاملين على أنهم بشر.

ثانياً/ علاقة التحفيز الإلهامي بإدارة التغيير التنظيمي: تظهر العلاقة ما بين التحفيز الإلهامي كعنصر من عناصر القيادة التحويلية وما بين عناصر إدارة التغيير من خلال وجود رؤية لدى القائد تحدد إتجاهه في المستقبل، ويشرك المرؤوسين في وضعها، ويتم فيها تلبية إحتياجات المرؤوسين من خلال ربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة، وفتح كافة قنوات الإتصال مع العاملين خاصة الإستماع والإصغاء وقد أكد توم بيترز (peters,2009) على أن الإصغاء من أهم المهارات التي يحتاجها القائد للعمل بالقطاع العام، ونجد أن كل أنواع التغيير سواء التكنولوجي أو الهياكل والإستراتيجيات أو التغيير الثقافي تنطلق من رؤية القائد، حيث يقوم بتغيير السياسات والهياكل وإحداث الإدارات وتبني الإستراتيجيات، وقد أوضح كلا من إيسنباش وواتسون، وفيلي (Eisenbach et al,1999) أن قادة التغيير الناجحين هم الذين يكون لديهم القدرة على إستكشاف المستقبل، ويؤكد (Kotter,1997) أن عملية التغيير لا تحتاج أسلوب إستبدادي وإنما إلى رؤية جيدة تخدم ثلاثة أهداف، هي:

توضح الإتجاه العام للتغيير، وتحفيز الناس لأداء العمل الصحيح، والتنسيق بين الأعمال المختلفة، كما يضيف نادلير (Nadler, Shaw & Walton, 1994) أن دور القائد في التغيير يتضح من خلال بناء أنظمة المعلومات وقواعد البيانات وتقييم الأداء العام.

ثالثاً/ علاقة الإستشارة الفكرية بإدارة التغيير التنظيمي: تظهر العلاقة ما بين عنصر الإستشارة الفكرية و إدارة التغيير من خلال قيام القادة التحويليين بتقديم الأفكار الجديدة، ووضع حلول للمشاكل بطرق إبداعية، والخروج عن المألوف ومحاولة التجريب، والعمل على الوصول إلى القرارات الجماعية، وإطلاق المبادرات الخلاقة، وهذا ما يسهم إسهاماً كبيراً في إدارة التغيير خاصة في تقديم الخدمات للمستفيدين سواء داخل المنظمة أو خارجها بالجودة والكفاءة العالية، والتي تسهم في كسب ولاء المستفيدين والإحتفاظ بهم. وقد أكدت دراسة كل من ويلمبوا وأفوليون وزهى (Walumbwa , Avolio,) (Zhu, 2008) عن قدرة القيادة التحويلية على زيادة الأداء الوظيفي للفرد، ويضيف توم بيترز (peters,2009) أن دور القادة خلق فضاء كبير للعاملين بالعمل، وأن يعملوا على تحقيق أحلامهم.

رابعاً/ علاقة الإعتبار الفردي بإدارة التغيير التنظيمي: تظهر العلاقة ما بين عنصر الإعتبار الفردي في القيادة التحويلية و إدارة التغيير من خلال معرفة القادة التحويليين لحاجات العاملين وتطلعاتهم وإهتماماتهم، ومن خلال العمل الجماعي، وكذلك في تقدير إستحقاقات المرؤوسين للإنجاز والتطوير الشخصي، ومنحهم الثقة كما أوضحه باس (Bass, 1999) وينعكس الإعتبار الفردي على إدارة التغيير في كافة عناصرها، حيث يساهم إلى حد كبير في رفع معنويات المرؤوسين، وكسب رضاهم، وتحقيق أمالهم وتطلعاتهم وإلتزامهم في عملية التغيير كما أوضحه هريولد (Hreold,) (Donald, Steven & Yi, 2008)، إضافة إلى دراسة سورس، وكوبر، وبران، وسانتون (Santos, Cooper, Brian,) (Santora, Joseph 2008) ودراسة ل جنق ويو وجوا (Jung, Wu & Chow, 2008) عن أن القيادة التحويلية تزيد من المناخ الإبداعي لدى العاملين وقد أشارت دراسة ل كيدسود وأوجنلان (Limsila & ogunlana, 2008) عن أن القيادة التحويلية تزيد من إلتزام العاملين بالعمل إستجابة للإهتمام بإحتياجاتهم، ويضيف بيترز (peters, 2009) على أن القائد لا بد أن يقدم خدماته للعاملين حتى تصبح المنظمة كالمسجد لها قوة تأثير كبيرة على العاملين.¹

¹ يوسف محمد النصير، "واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريسية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير"، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، السعودية، 2010، ص: 46، 48.

خلاصة الفصل الثاني:

• نستخلص من هذا الفصل أنه رغم تعدد التعاريف حول القيادة الإدارية لكنها تتضمن في معناها التأثير في المرؤوسين ودفعتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

تعدد نظريات القيادة الإدارية و التي تمثلت في النظريات التقليدية وهي: نظريات السمات، النظريات السلوكية، النظريات الموقفية، النظريات التفاعلية، ولقصور هذه النظريات وفشلها ظهرت النظريات القيادة الحديثة والمتمثلة في: النظرية التبادلية، والنظرية التحويلية.

تعدد أنماط القيادة الإدارية وهي: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الفوضوي (الحر) وتم تصنيفها على أساس المعيار الأكثر شيوعاً وهو معيار ممارسة السلطة.

تباين المفاهيم حول القيادة التحويلية ولكن تتفق مجملها على التحفيز والإلهام والاهتمام بالأتباع وبلورة رؤية مستقبلية وتعزيز فكرة المسؤولية الأخلاقية. وكما تناولنا أبعاد القيادة التحويلية حسب باس وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي.

تم تحديد مفهوم القائد التحويلي وهو الذي يملك رؤية عن المستقبل، ويستثير الأتباع للتجديد والتغيير، والإبداع، والإبتكار، ولعل مايميز القائد التحويلي عن غيره من القادة مايلي:

إجتماعي، الذكاء، الحماس، حب المخاطرة والتحدي....، وحددت وظائفه كما يلي: إدراك الحاجة للتغيير، صياغة الرؤية والرسالة، إختيار نموذج التغيير و مساراته.

كما تناولنا دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي من خلال صياغة الرؤية، صياغة الإستراتيجية، الإنصال الفعال، ومدى إلتزام وقناعة القيادة، وتحفيز و إلهام و تمكين العاميين. ثم أوضحنا أهمية دور القيادة التحويلية في نجاح إدارة التغيير التنظيمي وذلك من خلال الإستثمار في الطاقات البشرية و حفزها و دفعها لإنجاح التغيير.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لأثر القيادة
التحويلية على إدارة التغيير
التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية
حكيم سعدان - بسكرة-

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

تمهيد:

بعد التطرق لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة: (القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي)، و بعد تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بكيفية تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي من خلال الفصلين الأول والثاني، سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

وقد تم إختيارنا للمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- كدراسة حالة، لنحاول دراسة مدى إعتمادها لنمط القيادة التحويلية و كيفية تأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالاتي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة و تفسير النتائج

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

يتناول هذا المبحث من الدراسة: نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-، مهامها، والهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

في الثمانيات كان يوجد مستشفى واحد على مستوى تراب ولاية بسكرة وهو مستشفى الحكيم سعدان، ويقع هذا المستشفى في شارع الحكيم سعدان من مدينة بسكرة، ويتربع على مساحة تقدر ب 14 هكتار، إلا أن المساحة تقلصت إلى 08 هكتارات بسبب إستغلال جزء كبير منها لبناء ملحقة التكوين المتواصل وأيضاً المركب الرياضي، أنشأ في 1985 من طرف الأخوات البيضاويات وتم تأميمه في 1972 وحمل إسم حكيم سعدان (أحمد شريف سعدان) في هذه النشأة تحول المستشفى من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية إستشفائية وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، وفقاً للمادة 02 من هذا المرسوم يمكن تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع تتمتع بالشخصية المعنوية والتأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة، أو عدة بلديات.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة

من بين المهام التي نصت عليها المادة 04 من المرسوم 140/07 السابق ذكره حق التكلف بصفة وامتسلسلة بالحاجات الصحيحة للسكان في هذا الإطار نستنتج المهام التالية:

(1) ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الإشفائي والتشخيص.

(2) إعادة التأهيل الطبي والإستشفاء.

(3) تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

(4) ضمان تحسين مستخدمي الصحة وتجديد معارفهم.

وتسير كل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية مجلس إدارة المستشفى ويديرها مدير مزود بهيئة إستشارية تدعى المجلس الطبي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

مجلس الإدارة يضم الأعضاء التالية:

- أ- ممثل عن الوالي رئيسا.
- ب- ممثل عن الإدارة المالية.
- ج- ممثل عن هيئات الضمان الإجتماعي.
- د- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.
- هـ- ممثل عن المستخدمين الطبيين.
- و- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.
- ز- رئيس المجلس الطبي.

1. المدير:

يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة عن طريق:

- أ- تمثيل المؤسسة أمام العدالة بجميع أعمال الحياة المدنية.
 - ب- هو الأمر بالصرف.
 - ج- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.
 - د- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
 - هـ- ينقد مداورات مجلس الإدارة.
 - و- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
 - ز- يبرم كل العقود والصفقات والإتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
 - ح- يمارس السلطة السليمة على المستخدمين الخاضعين للصفقة.
 - ط- يعين جميع مستخدمي المؤسسة الإستشفائية بإستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
 - ي- يبرم كل العقود والصفقات والإتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
 - ك- يمارس السلطة السليمة على المستخدمين الخاضعين للصفقة.
- وحسب المادة 21 من المرسوم رقم 40/07 فإن المدير يساعده أربعة نواب ويعينون بقرار من الوزير المكلف.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

2. المجلس الطبي:

فهو المكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما فيما يلي:

- أ- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
- ب- برنامج الصحة والسكان.
- ج- برنامج التظاهرات العملية والتقنية.
- د- إنشاء هياكل طبية أو إغائها.
- هـ- ويقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، لا سيما مصالح العلاج والوقاية.

ويضم المجلس الطبي ما يلي:

- أ- مسعولي المصالح الطبية.
- ب- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
- ج- جراح الأسنان.
- د- شيه طبي وينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة وممثل عن المستخدمين الإستشفائيين الجامعين عند الإقتضاء.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الأداة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطة والمسؤوليات على مختلف الوحدات في

المستويات الإدارية المختلفة كما يبين كيفيات الإتصال الرسمي بينها.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-، من:

أولا/ المدير:

1. تسيير المؤسسة.
2. الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.
3. المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحياته.
4. القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

ثانيا/ مكتب التنظيم العام: يضم مكتب الأمانة ومكتب التنظيم.

تعتبر أمانة المدير السلطة التنفيذية الأولى لإستقبال المواطنين وقد يكون هذا الإستقبال داخلي أو خارجي أو شخصي.

أما مكتب التنظيم فهو ذات صلة مباشرة بالمدير فهو الذي يتلقى جميع المراسلات ويقوم بمراقبة العمليات الصادرة والواردة.

ثالثا/ مكتب الإتصال: هو عبارة عن وسيط بين المؤسسة ووزارة الصحة والسكان وكذا مختلف الإدارات الأخرى وهذا يكون بواسطة الأنترنت (شبكة داخلية) الإكسترانت.

رابعا/ المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تضم هذه المديرية ثلاث مكاتب:

1. مكتب الميزانية والمحاسبة:

هو مكتب يقوم بالإشراف على إعداد ميزانية التسيير الخاصة بالمديرية، تنقسم إلى فرعين من النفقات:

أ. الفرع الأول يختص بالعتاد وتسيير المصالح: تشمل تسديد النفقات، الأدوات، الأثاث، العتاد ولوازم الإعلام الآلي والتكاليف الملحقة، الألبسة، حظيرة السيارات، المباني، مصاريف التكوين قصيرة المدى بالجزائر للموظفين، وتحسين المستوى. من مهامه: إعداد وصلوات الطلب، إعداد الميزانية، حساب مصاريف المهمات والعمال، إعداد وتنفيذ الميزانية لإستكمال السنة المالية وإعداد الحالة لكل ثلاث أشهر، والإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب أبواب الميزانية.

ب. فرع الأجور: ويعتبر فرع الأجور من الفروع التابعة لمصلحة الميزانية وهي بمتابعة الأجور والرواتب الخاصة بالمستخدمين والعمال على مستوى المديرية.

2. مكتب الصفقات العمومية:

هو المكتب الذي يقوم بإعداد مشاريع دفاتر الشروط وتقديمها للجنة الولائية على الإجراءات الإدارية المتعلقة بإبرام الصفقات والتي توكل مهمة متابعتها وتقييمها للجنة تنشأ على مستوى المديرية هما لجنة فتح العروض ولجنة تقييم العروض ويرأس اللجنة الثانية أعضاء يتم إختيارهم وفق الكفاءة والمناصب التي يشغلونها، ومن مهامها: إعداد الوثائق

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

والإجراءات الإدارية الخاصة بالصفقات، إعداد دفاتر الشروط، الإعلان عن المناقصات، تنظيم الإجتماعات الخاصة بفتح وتقييم العروض، كتابة وتسجيل المحاضر، فتح الأظرف وتقييم الروض في سجل خاص، تسجيل الإتفاقات والمناقصات في سجلات خاصة.

3. مكتب الوسائل والهياكل العامة:

وينقسم هذا المكتب إلى أعمال عامة واعمال الجرد تضم الأعمال العامة ما يلي:

أ- مراقبة أعمال المقاولات.

ب- متابعة ومراقبة أعمال الترميم والبناءات الداخية.

أما فيما يخص أعمال الجرد ما يلي:

أ- تسجيل كل العتاد وترقيمه.

ب- متابعة تحركات العتاد بالمستشفى.

ج- مطابقة ماهو موجود فعلا بما هو مقيد في الدفاتر.

خامسا/ المديرية الفرعية للموارد البشرية وتضم هذه المديرية مكاتبين:

1. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين، التوقيت العزل الإحالة على التقاعد وهذا من خلال السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف الدورات التكوينية لفائدة الموظفين، عقد إجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدمي المؤسسة، إستلام ملفات المتربصين لدى المؤسسة وتسطير برامج التربصات ومتابعتها أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرفا فيها مدعى عليها شخص معنوي ممثلة من طرف كشخص بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية ومحضر قضائي يتولى التبليغ.

2. مكتب التكوين: من مهامه تحسين الأداء العاملين وتطويرهم وتنظيم دورات تكوينية للعمال.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان - بسكرة-

سادسا/ المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات والأعمال الصحية (الوثائق والعلاجية) التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج ويتكاف بمكتب الطب الوقائي وكذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما يعتبر عنصرا أساسيا لتطبيق نظام التعاضدية في تمويل المؤسسة العمومية وتقوم بالمهام التالية:

أ. إعداد برامج الأطباء.

ب. دراسة إحتياجات الطيبين والشبه الطيبين.

وتنقسم هذه المديرية إلى مكتب الدخول، مكتب التعاقد وحساب التكاليف ومكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

1. مكتب الدخول:

يلعب هذا المكتب دورا فعالا في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لا سيما أنه من مهامه: متابعة تحركات المريض منذ دخوله إلى غاية خروجه، تقييم إحصائيات المرضى (شهريا، سنويا) ، تقديم التقارير الشهرية والسنوية لوزارة الصحة (النشاطات الصحية، تقارير حول الوفيات الآتية من الخارج والموضوعية حفظ الجثث)، تسجيل الوفيات داخل مصالح المؤسسة والتصريح بها لدى المؤسسات الحكومية (البلدية، الدائرة، الأمن)، الإحتفاظ بأرشيف المؤسسة.

2. مكتب التعاقد وحساب التكاليف:

هو عبارة عن أداة تحليلية تحكمها مجموعة من المبادئ والأصول العملية ويطبقها المختصون بحسابات التكاليف لتتبع وتسجل وتحلل عناصر التكاليف من مواد وعمالة وخدمات ومحاوله خفضها ما أمكن. ومن مهامها: حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة، التعاقد مع الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بالنسبة للمرضى المؤمنين للتكفل بمصاريفه.

3. مكتب تنظيم النشاطات الصحية متابعتها وتقييمها:

من مهامه: تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاط العمومي، وتقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والإحصائيات حول حجم الصحي والسهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها والسهر على التسيير الحسن لنشاط المؤسسة وتنسيق عملها، يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد إستمارة يومية وإرسالها لمديرية الصحة

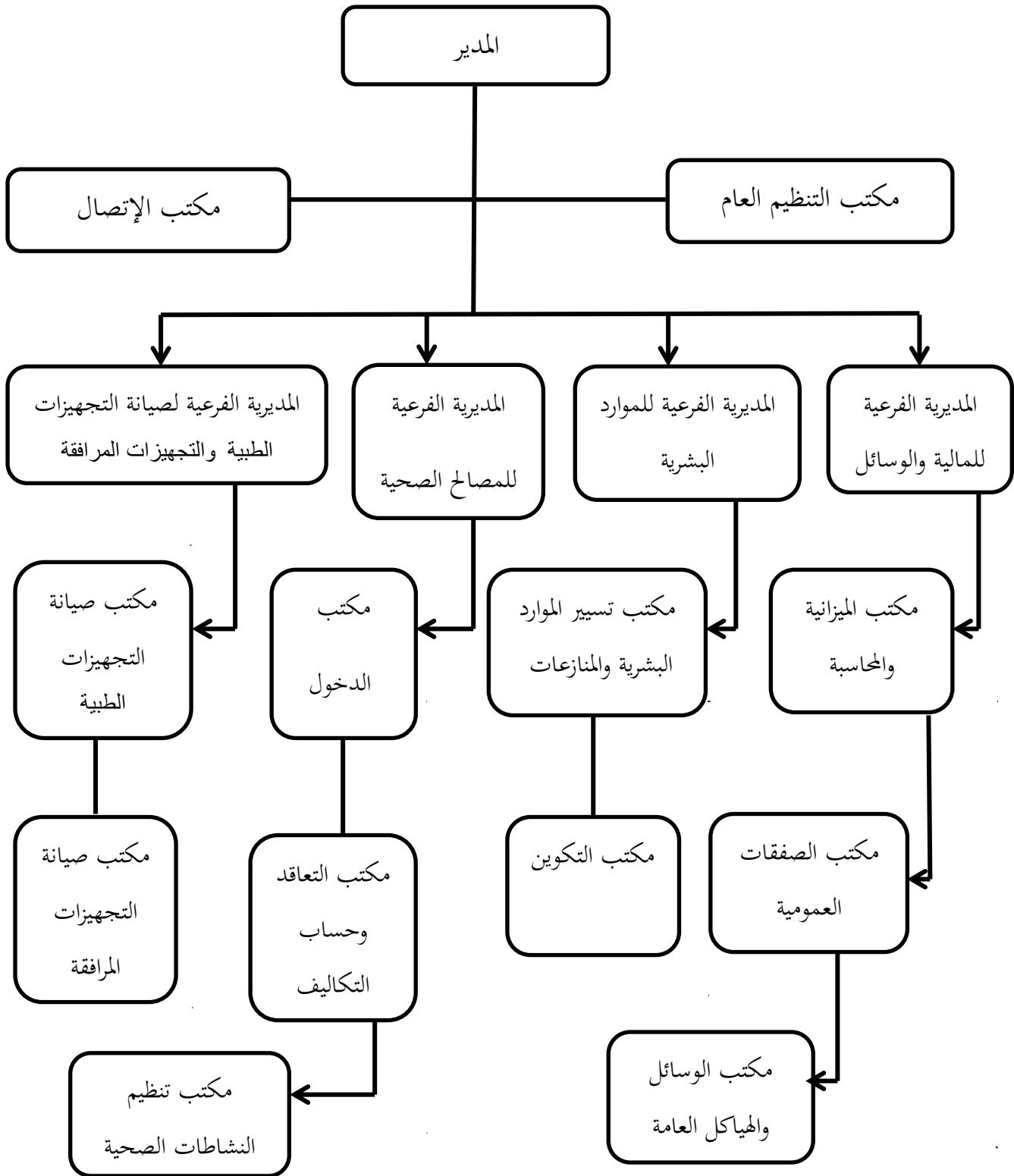
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

والسكان وإعلامها في حالة وقوع حادث إستثنائي أو أمراض ذات تصريح إجباري، تنظيم عمليات جراحية والسهر على حسن سيرها، تسيير صيدلية المؤسسة ومتابعتها وتنظيمها ومراقبتها.

سابعاً/ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتهيزات المرافقة: تنقسم إلى مكتبين: مكتب صيانة الأجهزة الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافقة، ومن بين المهام التي تقوم بها هذه المديرية ما يلي: المحافظة على مختلف التجهيزات الطبية المرافقة، تصليح الآلات وتزويدها بالمواد اللازمة.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الغستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-، للتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في تأثير العناصر المكونة للقيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالإستبانة، وتناولنا من خلال هذا المبحث التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أداة الدراسة، وفي المطلب الثالث تناولنا أساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأطباء والشبه طبيين والإداريين بمختلف الدرجات والتخصصات، والبالغ عددهم 296 فرد. ومن أجل معرفة أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي تم سحب عينة عشوائية تضم 60 فرد بين أطباء وشبه طبيين وإداريين، ولقد إستعنا في تحديد حجم العينة على إقتراح عدد من المنظرين، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يبين مقترح لإختيار حجم العينة المناسب

أسلوب البحث	عدد أفراد العينة الدراسية
- الدراسات الإرتباطية	30 فرد على الأقل.
- الدراسات التجريبية	15 فرد في كل مجموعة من المجموعات التجريبية والضابطة، وكلما زاد عدد أفراد العينة الدراسية كلما كان أكثر صدقا في نتائج الدراسة.
- الدراسات الوصفية	20% من أفراد مجتمع صغير نسبيا (بضع مئات). 10% لمجتمع كبير (بضعة آلاف). 5% لمجتمع كبير جدا (عشرات الآلاف).

المصدر: سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

2000 ، ص 224.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

وفي ضوء الجدول وبما أن الدراسة وصفية رأينا أن تكون عينة الدراسة لدينا 60 فرد أي بنسبة 20% من مجتمع الدراسة (لأن مجتمع الدراسة لدينا مجتمع صغير نسبيا 296 فرد)، وبما أنها إرتباطية (تتطلب على الأقل 30 فرد)، إعتقدنا أن هذه العينة سوف تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.

وقد تم توزيع 60 إستبانة على أفراد عينة الدراسة عبر زيارات ميدانية، أستردها منها 41 إستبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، أي أن نسبة الإستجابة بلغت 68.33%.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تعتبر الإستبانة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا وإستخداما سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، و وجدنا الإستبانة هي أحسن أداة يمكن الإستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم إستبانة الدراسة (أنظر الملحق رقم (03)، والتي قسمت إلى قسمين رئيسيين وهما: **القسم الأول:** وهو يخص البيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات العمل، الرتبة الوظيفية).

القسم الثاني: وهو يحتوي على الإستبانة ، تضمن (32) عبارة توزعت على محورين:

1- المحور الأول: خصص للقيادة التحويلية (المتغير المستقل)، إشتمل (16) عبارة غطت الأبعاد التالية:

- أ- التأثير المثالي: ويشمل العبارات من (1 - 4).
- ب- التحفيز الإلهامي: ويشمل العبارات من (5 - 8).
- ج- الإستشارة الفكرية: ويشمل العبارات من (9 - 12).
- د- الإعتبار الفردي: ويشمل العبارات من (13 - 16).

2- المحور الثاني: وخصص لإدارة التغيير التنظيمي (المتغير التابع)، إشتمل (16) عبارة غطت الأبعاد التالية:

- أ- مرحلة إذابة الجليد: وشمل العبارات من (17 - 22).
- ب- مرحلة التغيير: وشمل العبارات من (23 - 27).
- ج- مرحلة إعادة التجميد: وشمل العبارات من (28 - 32).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

أولاً/ إختيار مقياس الدراسة:

وقد تم إستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

ولقد تم إعتداد مقياس لدرجة الإهتمام بأبعاد القيادة التحويلية، و إدارة التغيير التنظيمي مقسم إلى ثلاث مستويات، كما يلي:

الجدول رقم(04): معالجة مقياس ليكرت

الدرجة	المتوسط الحسابي
ضعيفة	[1 – 2.33]
متوسطة	[2.34 – 3.66]
عالية	[3.67 – 5]

المصدر: وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في الإبداع الإداري (دراسة حلة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، 2014/2015، ص 197.

حيث تم تحديد مستويات الدرجة (ضعيفة، متوسطة، عالية)، من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5) و أقل قيمة فيه (1) على ثلاث مستويات كالتالي $1.33=3/(1-5)$.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

ثانيا/ صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، و في دراستنا تم الإعتماد على نوعين من الصدق هما:

1-الصدق الظاهري: بعد الإنتهاء من تصميم الإستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بإستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر- بسكرة- و الذي يقدر عددهم ب بثلاثة محكمين (أنظر الملحق رقم (02)، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الإستبانة وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة و وضعت في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم01).

2-صدق المحك: تم حساب صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (05) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي يقدر ب0.926، وهو معامل مرتفع ومناسب لأهداف الدراسة.

ثالثا/ ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إستخدامها مرة أخرى تحت نفس الظروف و الشروط.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون تقيس العوامل المراد قياسها و التأكد من صدقها، والجدول الموالي يوضح مدى الإتساق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة
الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

الجدول رقم(05): نتائج إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التأثير المثالي	4	0.849	0.921
التحفيز الإلهامي	4	0.768	0.876
الإستشارة الفكرية	4	0.489	0.699
الإعتبار الفردي	4	0.787	0.887
القيادة التحويلية	16	0.930	0.964
إذابة الجليد	6	0.878	0.937
التغيير	5	0.871	0.933
إعادة التجميد	5	0.949	0.974
إدارة التغيير التنظيمي	16	0.959	0.979
جميع العبارات	32	0.859	0.926

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لجميع العبارات بلغت قيمته (0.859) وهي قيمة مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.930) بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية، في مقابل ما قيمته (0.959) بالنسبة لعبارات محور إدارة التغيير التنظيمي.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.926) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية حيث بلغت قيمتها (0.964) في مقابل قيمة (0.979) كمعامل صدق لعبارات محور إدارة التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

وهو ما يدل على أن الإستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الإستبانات والقيام بتمييزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS .V20 تم إستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

أولاً/ جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

ثانياً/ المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور و المتوسط الحسابي العام لكل محور.

ثالثاً/ الإنحراف المعياري: حيث يتم إستخدامه للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، و يلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح تشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

رابعاً/ معامل الثبات ألفا كرونباخ: (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

خامساً/ معامل الصدق: لقياس صدق أداة الدراسة.

سادساً/ إختبار التوزيع الطبيعي: (Skewness&kurtosis) أي إختبار معامل الإنواء و التفلطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

سابعاً/ تحليل التباين للإنحدار: (Analysis of Variance) لتحديد مدى صلاحية نموذج الإنحدار لقياس اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ثامناً/ تحليل الإنحدار الخطي المتعدد: (Multiple Regression) وذلك لإختبار أثر المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) على المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

تاسعا/ تحليل الإنحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis) وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من ثبات و صدق الإستبانة، سنتأكد في هذا المبحث من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من أجل القيام بتحليل النتائج و بعدها إختبار الفرضيات المعتمدة في الدراسة.

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار معامل الإلتواء ومعامل التفلطح)

إختبار التوزيع الطبيعي يعني إختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل معرفة ذلك تم حساب قيمة معامل الإلتواء، و معامل التفلطح للمتغير المستقل و المتغير التابع، و من المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء لجميع الأبعاد تقع في المجال $[-3, 3]$ ، وقيمة معامل التفلطح تقع في المجال $[-7, 7]$ و تظهر قيم معاملات الإلتواء و التفلطح للمتغير المستقل و المتغير التابع و أبعاده المكونة لها في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة
الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

الجدول رقم(06) : نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (معامل الإلتواء و معامل التفلطح)

البعء	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
التأثير المثالي	2.316	4.564
التحفيز الإلهامي	0.504	-0.833
الإستشارة الفكرية	0.465	-0.465
الإعتبار الفردي	1.947	2.968
القيادة التحويلية	0.549	-0.867
إذابة الجليد	-0.196	-1.381
التغيير	0.006	-1.549
إعادة التجميد	1.586	1.976
إدارة التغيير التنظيمي	-0.030	-1.628

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن قيمة معامل الإلتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة و أبعادها تقع في المجال $[-3, 3]$ ، و قيمة معامل التفلطح تقع في داخل المجال $[-7, 7]$ ، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة
الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

أولا/الجنس:

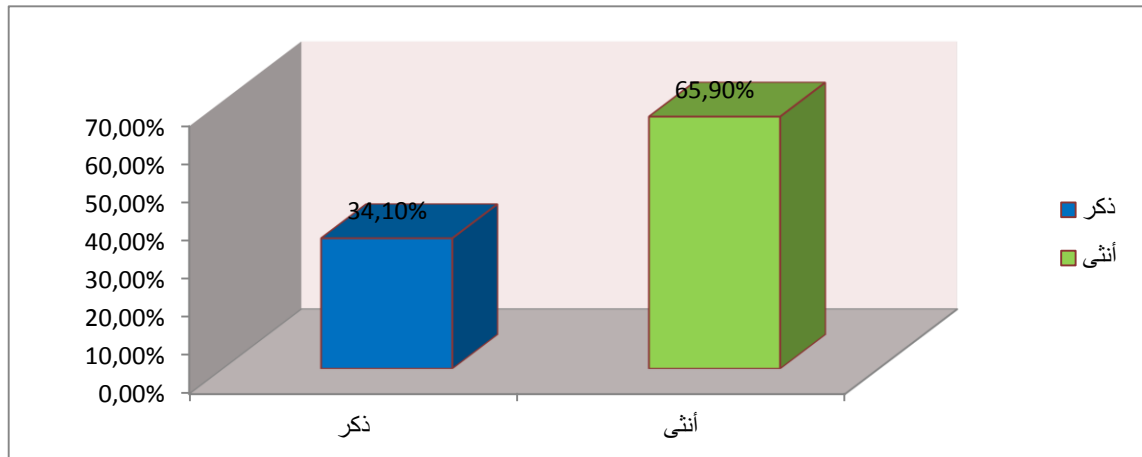
الجدول رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	34.1%
أنثى	27	65.9%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20.

يبين الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة إناث، فقد بلغت نسبتهم 65.9% في مقابل 34.1% من مجموع أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا.

الشكل رقم(06): المدرج التكراري لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات EXEL

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة
الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

ثانيا/ المؤهل العلمي:

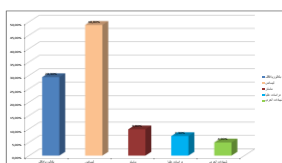
الجدول رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا فأقل	12	29.3%
ليسانس	20	48.8%
ماستر	4	9.8%
دراسات عليا	3	7.3%
شهادات أخرى	2	4.9%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

كانت النسبة الأكبر لمؤهل مستوى ليسانس حيث بلغت النسبة ب 48.7%، تلتها نسبة 29.2% لمؤهل بكالوريا فأقل، ثم نسبة 9.7 % لمؤهل ماستر، بعدها نسبة 7.3% لمؤهل دراسات عليا ، وأخيرا نسبة ضعيفة قدرت ب4.8% عادت لشهادات أخرى.

الشكل رقم(07): المدرج التكراري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات EXEL

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة
الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

ثالثا/ العمر:

الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

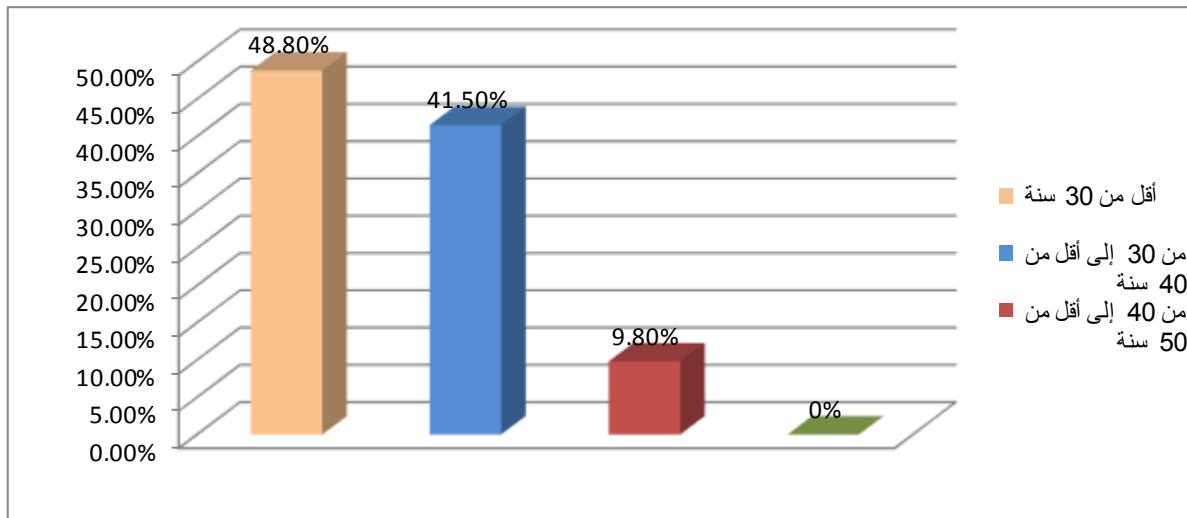
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	20	48.8%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	41.5%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	9.8%
من 50 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال أقل من 30 سنة حيث بلغت 48.7%، تلتها نسبة 41.5% للفئة العمرية التي تتمركز في المجال من 30 إلى أقل من 40 سنة، و هو ما يدل على أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية متوسطة السن. بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بلغت 9.8%، و في الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بلغت 0%. كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية العاملين في المؤسسة من فئة الشباب.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة
الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

الشكل رقم(08): المدرج التكراري لمنغير العمر لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات EXEL

رابعاً/ سنوات العمل:

الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

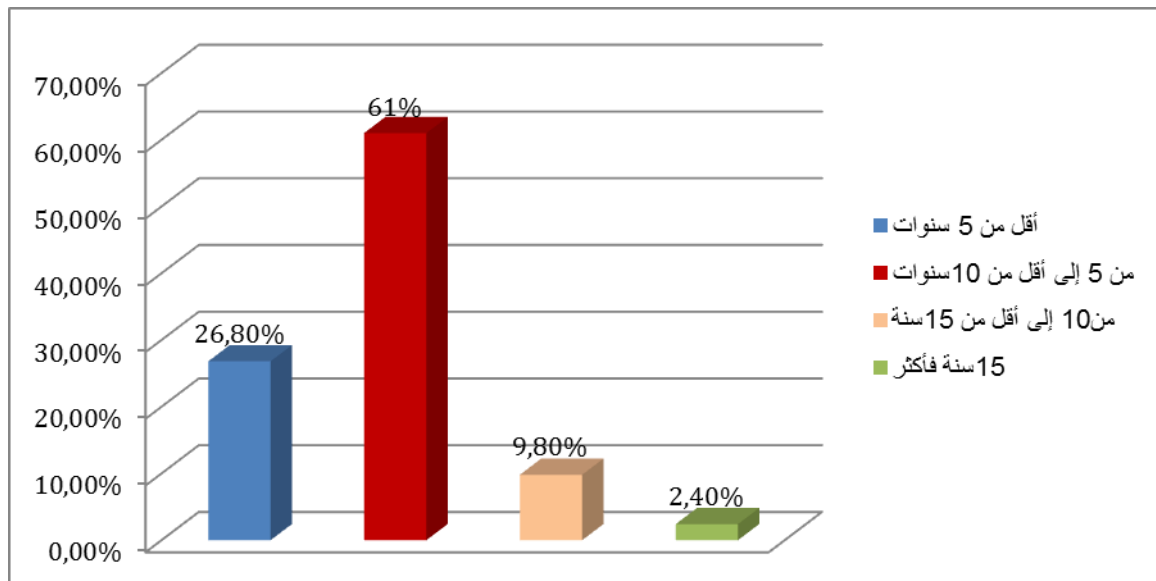
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	26.8%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	61%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	9.8%
15 سنة فأكثر	1	2.4%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

عند النظر في متغير عدد سنوات العمل فإننا نجد أن ما نسبته 61% خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وما نسبته 26.8% تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنوات، أما ما نسبته 9.8% خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، و ما نسبته 2.4% خبرتهم من 15 سنة فأكثر.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

الشكل رقم(09): المدرج التكراري لمتغير سنوات العمل لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات EXEL

خامسا/ الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

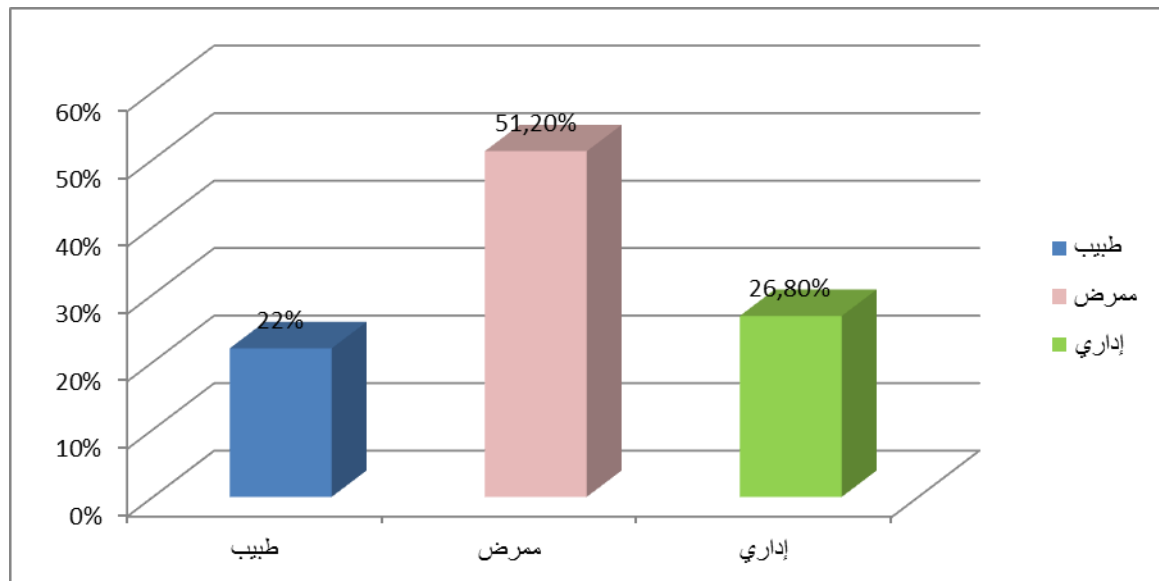
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
طبيب	9	22%
ممرض	21	51.2%
إداري	11	26.8%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

يبين الجدول أن معظم عمال المؤسسة ممرضين فقد بلغت نسبتهم 51.2%، في مقابل 26.8% تمثل الإداريين، و نسبة 22% تمثل شريحة الأطباء من مجموع أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

الشكل رقم(10): المدرج التكراري لمنغير الرتبة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات EXEL

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

في هذا المطلب نقوم بعرض وتحليل نتائج محور القيادة التحويلية ومحور إدارة التغيير التنظيمي للإجابة عن أسئلة الدراسة.

أولا/ عرض وتحليل نتائج محور القيادة التحويلية

فيما يلي عرض وتحليل نتائج محور القيادة التحويلية للإجابة على السؤال التالي:

مامستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان؟

والجدول الموالي يوضح نتائج عبارات وأبعاد القيادة التحويلية على النحو التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة
الإستشفائية حكيم سعدان - بسكرة-

الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات أبعاد القيادة التحويلية

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
1	يلتزم رئيسك المباشر بالقيم المثلى في سلوكه	1.56	1.205	منخفضة	4
2	تنسجم أقوال رئيسك المباشر مع أفعاله	1.73	0.633	منخفضة	3
3	يحظى رئيسك المباشر باحترام وتقدير كل من يعمل معه	1.76	0.888	منخفضة	2
4	يتجاوز رئيسك المباشر مصلحته الشخصية من أجل مصلحة الجماعة	2.10	1.300	منخفضة	1
التأثير المثالي					
5	يتحدث رئيسك المباشر عن مستقبل العمل بتفاؤل	2.00	0.894	منخفضة	4
6	يتحدث رئيسك المباشر بحماسة عما يتوجب إنجازه	2.07	1.212	منخفضة	3
7	يحفز رئيسك المباشر العاملين على تحقيق أكثر مما يتوقع منهم	2.49	0.925	متوسطة	2
8	يعمل رئيسك المباشر على دعم روح الفريق الواحد	2.51	1.028	متوسطة	1
التحفيز الإلهامي					
9	يشجع رئيسك المباشر العاملين على تقديم أفكار جديدة لأداء العمل	1.90	0.735	منخفضة	4
10	يعتبر رئيسك المباشر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	2.73	1.484	متوسطة	1
11	يشجع رئيسك المباشر العاملين على حل المشكلات بطرق الإبتكارية	2.00	1.245	منخفضة	3
12	يشجع رئيسك المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره	2.39	1.137	متوسطة	2

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة
الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

الإستشارة الفكرية		2.26	0.743	منخفضة	2
13	يعبر رئيسك المباشر عن تقديره لإنجازات العاملين معه	1.76	1.261	منخفضة	3
14	يحرص رئيسك المباشر على تلبية إحتياجات ورغبات العاملين معه	2.51	1.325	متوسطة	1
15	يستمتع رئيسك المباشر جيدا ويهتمام لمن يتحدث معه	1.76	1.012	منخفضة	4
16	يظهر رئيسك المباشر إهتماما شخصيا بكل فرد من العاملين معه	2.02	1.215	منخفضة	2
الإعتبار الفردي		2.01	0.925	منخفضة	3
16-1	القيادة التحويلية	2.080	0.774	منخفضة	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

يتبين من الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة قد بلغت (2.080) و بإنحراف معياري(0.774) وهي قيمة تقع في الدرجة المنخفضة [1 – 2.33] بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة .

1. التأثير المثالي: يوضح الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المتعلقة بالتأثير المثالي كانت أضعف المتوسطات حيث بلغت (1.79) و بإنحراف معياري (0.863)، حيث أحتل هذا البعد المرتبة الرابعة مقارنة مع باقي أبعاد القيادة التحويلية الأخرى.

ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التأثير المثالي ما بين (1.56 و 2.10)، وتشير النتائج الواردة في الجدول (14) أن أقوى العبارات المتعلقة بالتأثير المثالي كانت الفقرة 4" يتجاوز رئيسك المباشر مصلحته الشخصية من أجل مصلحة الجماعة" بمتوسط حسابي بلغ (2.10) الذي يقترب من الحدود العليا للدرجة المنخفضة من المقياس الذي إعتدناه في الدراسة، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 1" يلتزم رئيسك المباشر بالقيم المثلى في سلوكه" بمتوسط حسابي قدره (1.56).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

جاءت العبارة رقم 2 "تنسجم أقوال رئيسك المباشر مع أفعاله" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.73) و إنحراف معياري (0.633) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1 – 2.33) فهي تمارس بمستوى منخفض.

جاءت العبارة رقم 3 "يحظى رئيسك المباشر باحترام وتقدير كل من يعمل معه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.76) و إنحراف معياري (0.888) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة ، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1 – 2.33) فهي تمارس بمستوى منخفض.

2. التحفيز الإلهامي:

يوضح الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتحفيز الإلهامي كانت أعلى المتوسطات حيث بلغت (2.27)، حيث أحتل هذا البعد المرتبة الأولى مقارنة مع باقي الأبعاد القيادية التحويلية الأخرى.

جاءت العبارة رقم 05 "يتحدث رئيسك المباشر عن مستقبل العمل بتفاؤل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.00) و إنحراف معياري (0.894) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة ، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1 – 2.33) فهي تمارس بمستوى منخفض.

جاءت العبارة رقم 06 "يتحدث رئيسك المباشر بحماسة عما يتوجب إنجازه" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.07) و إنحراف معياري (1.121) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1 – 2.33) فهي تمارس بمستوى منخفض.

جاءت العبارة رقم 07 "يحفز رئيسك المباشر العاملين على تحقيق أكثر مما يتوقع منهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.49) و إنحراف معياري (0.925) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة ، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34 – 3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 08 "يعمل رئيسك المباشر على دعم روح الفريق الواحد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.51) و إنحراف معياري (1.028) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

الدراسة حول هذه العبارة ، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

3. الإستشارة الفكرية:

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإستشارة الفكرية بلغت (2.26)، بأخرف معياري (0.743) حيث أحتل هذا البعد المرتبة الثانية مقارنة مع باقي الأبعاد القيادة التحويلية الأخرى.

جاءت العبارة رقم 09 "يشجع رئيسك المباشر العاملين على تقديم أفكار جديدة لآداء العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.90) و إنخرف معياري (0.735) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1-2.33) فهي تمارس بمستوى منخفض.

جاءت العبارة رقم 10 "يعتبر رئيسك المباشر الأخطاء تجارب عملية مفيدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.73) و إنخرف معياري (1.484) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 11 "يشجع رئيسك المباشر العاملين على حل المشكلات بطرق إبتكارية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.00) و إنخرف معياري (1.245) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1-2.33) فهي تمارس بمستوى منخفض.

جاءت العبارة رقم 12 "يشجع رئيسك المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.39) و إنخرف معياري (1.137) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

4. الإعتبار الفردي:

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعيد الإعتبار الفردي بلغت (2.01)، وإنحراف معياري (0.925) حيث أحتل هذا البعد المرتبة الثالثة مقارنة مع باقي أبعاد القيادة التحويلية الأخرى.

جاءت العبارة رقم 13 "يعبر رئيسك المباشر عن تقديره لإنجازات العاملين معه" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.76) و إنحراف معياري (1.261) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة ، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1-2.33) فهي تمارس بمستوى منخفض.

جاءت العبارة رقم 14 "يحرص رئيسك المباشر على تلبية إحتياجات و رغبات العاملين معه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.51) و إنحراف معياري (1.325) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 15 "يستمتع رئيسك المباشر إهتماما لمن يتحدث معه من العاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.76) و إنحراف معياري (1.012) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1-2.33) فهي تمارس بمستوى منخفض.

جاءت العبارة رقم 16 "يظهر رئيسك المباشر إهتماما شخسيا بكل فرد من العاملين معه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.02) و إنحراف معياري (1.215) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1-2.33) فهي تمارس بمستوى منخفض.

ثانيا: عرض و تحليل نتائج محور إدارة التغيير التنظيمي

فيما يلي عرض وتحليل نتائج محور إدارة التغيير التنظيمي للإجابة على السؤال التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

مامستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإدارية في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان؟

والجدول الموالي يوضح نتائج عبارات وأبعاد إدارة التغيير التنظيمي على النحو التالي:

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات أبعاد إدارة التغيير التنظيمي

رقم العبارة	أبعاد إدارة التغيير التنظيمي و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
17	تقوم الإدارة بالتخطيط الجيد المسبق للتغيير التنظيمي	2.78	1.215	متوسطة	2
18	تحرص الإدارة على إيجاد شعور إيجابي لدى العاملين بالحاجة للتغيير	2.63	0.968	متوسطة	4
19	تتمم الإدارة بشرح أهداف التغيير و مبرراته للعاملين	3.10	0.917	متوسطة	1
20	تحترم الإدارة وجهات نظر المقاومين للتغيير	2.71	1.146	متوسطة	3
21	تحرص الإدارة على توضيح نتائج و آثار التغيير للعاملين	2.46	0.840	متوسطة	6
22	تتواصل الإدارة بشكل مستمر مع العاملين	2.61	0.891	متوسطة	5
إذابة الجليد					
23	يشارك العاملون في إختيار التغيير المناسب	2.63	1.113	متوسطة	4
24	تقوم الإدارة بتدريب العاملين لإكتساب سلوكيات ومعارف ومهارات جديدة	2.93	1.034	متوسطة	2
25	تقوم الإدارة بإجراء التغييرات التنظيمية في الوقت المناسب	2.61	1.046	متوسطة	5
26	تقرر الإدارة التغيير التنظيمي المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة	2.83	1.243	متوسطة	3
27	تدعم الإدارة عملية تنفيذ التغيير وتساهم في نجاحه	3.27	0.975	متوسطة	1
التغيير					
28	تحرص الإدارة على تثبيت وترسيخ التغيير	3.22	1.084	متوسطة	1

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة
الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

29	تحتم الإدارة بإطلاع العاملين على سير عملية التغيير	2.90	1.261	متوسطة	4
30	تحرص الإدارة على متابعة التغيير وإجراء تقييم لنتائج التغيير	3.12	1.005	متوسطة	3
31	تحتم الإدارة بربط منح العوائد والحوافز بمستوى أداء العاملين في إنجاح التغيير	3.17	1.482	متوسطة	2
32	تحتم الإدارة بتوفير الظروف اللازمة لضمان إستمرارية التغيير	2.68	1.171	متوسطة	5
إعادة التجميد					
32-17	إدارة التغيير التنظيمي	2.853	0.865	متوسطة	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

تبين من الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الثلاث قد بلغت (2.853) وبإنحراف معياري (0.865) هي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة (2.34 – 3.66) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة.

1. إذابة الجليد: يوضح الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإذابة الجليد كانت متوسطة حيث بلغت (2.72)، حيث أحتل هذا البعد المرتبة الثالثة مقارنة مع باقي الأبعاد إدارة التغيير التنظيمي الأخرى.

جاءت العبارة رقم 17 "تقوم الإدارة بالتخطيط الجيد المسبق للتغيير التنظيمي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.78) و إنحراف معياري (1.215) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 18 "تحرص الإدارة على إيجاد شعور إيجابي لدى العاملين بالحاجة للتغيير" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.63) و إنحراف معياري (0.968) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

جاءت العبارة رقم 19 " تهتم الإدارة بشرح أهداف التغيير ومبرراته للعاملين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.10) و إنحراف معياري (0.917) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط .

جاءت العبارة رقم 20 " تحترم الإدارة وجهات نظر المقاومين للتغيير " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.71) و إنحراف معياري (1.146) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط .

جاءت العبارة رقم 20 " تحرص الإدارة على توضيح نتائج وأثار التغيير للعاملين " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.46) و إنحراف معياري (0.840) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط .

جاءت العبارة رقم 22 " تتواصل الإدارة بشكل مستمر مع العاملين " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.61) و إنحراف معياري (0.891) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط .

2. التغيير: يوضح الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي كانت متوسطة حيث بلغت (2.85)، و إنحراف معياري (0.882) حيث احتل هذا البعد المرتبة الثانية مقارنة مع باقي الأبعاد إدارة التغيير التنظيمي الأخرى.

جاءت العبارة رقم 23 " يشارك العاملون في إختيار التغيير المناسب " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.63) و إنحراف معياري (1.113) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط .

جاءت العبارة رقم 24 " تقوم الإدارة بتدريب العاملين لإكتساب سلوكيات و معارف و مهارات جديدة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.93) و إنحراف معياري (1.034) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط .

جاءت العبارة رقم 25 " تقوم الإدارة بإجراء التغييرات التنظيمية في الوقت المناسب " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.61) و إنحراف معياري (1.046) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة ، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط .

جاءت العبارة رقم 26 " تقرر الإدارة التغيير التنظيمي المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.83) و إنحراف معياري (1.243) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة ، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط .

جاءت العبارة رقم 27 " تدعم الإدارة عملية تنفيذ التغيير وتساهم في نجاحه " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.27) و إنحراف معياري (0.975) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط .

3. إعادة التجميد: يوضح الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإعادة التجميد كانت عالية حيث بلغت (3.019)، و إنحراف معياري (1.105) حيث أحتل هذا البعد المرتبة الأولى مقارنة مع باقي أبعاد إدارة التغيير التنظيمي الأخرى.

جاءت العبارة رقم 28 " تحرص الإدارة على تثبيت و ترسيخ التغيير " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.22) و إنحراف معياري (1.084) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان - بسكرة-

جاءت العبارة رقم 29 " تهتم الإدارة بإطلاع العاملين على سير عملية التغيير " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.90) و إنحراف معياري (1.261) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 30 " تحرص الإدارة على متابعة التغيير وإجراء تقييم لنتائج التغيير " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.12) و إنحراف معياري (1.005) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط.

جاءت العبارة رقم 31 " تهتم الإدارة بربط منح العوائد والحوافز بمستوى أداء العاملين في إنجاح التغيير " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.17) و إنحراف معياري (1.482) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط .

جاءت العبارة رقم 32 " تهتم الإدارة بتوفير الظروف اللازمة لضمان إستمرارية التغيير " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.68) و إنحراف معياري (1.171) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فهي تمارس بمستوى متوسط .

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

يتناول هذا المبحث عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال إختبار فرضيات الدراسة ، حيث تم إختبار الفرضية الرئيسية ثم فرضياتها الفرعية، وذلك لتحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفكري) على إدارة التغيير التنظيمي، ثم أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

لإختبار هذه الفرضية ، تم استخدام الإنحدار الخطي المتعدد ، وقبل إجراء الإختبار تم التحقق من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للإنحدار (Analysis of Variance)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(14): نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	13.483	4	3.371	7.348	0.000
الخطأ	16.514	36	0.459		
المجموع	29.997	40			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل الارتباط $(R) = 0.670$

معامل التحديد $(R^2) = 0.449$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(14) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7.348) عند مستوى (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.670)، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.449) أي أن المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة يفسر مامقداره (44.9%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير التنظيمي و منه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

سيتم فيما يلي إختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، لتحديد أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي.

أولاً/ إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الإختبار تم التأكد من صلاحية النموذج بإستخدام تحليل التباين للإنحدار (**Analysis of Variance**)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(15): نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية

الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	5.916	1	5.916	9.581	0.004
الخطأ	24.081	39	0.671		
المجموع	29.997	40			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

يتضح من الجدول أن قيمة F المحسوبة بلغت (9.581) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يوجد أثر

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

للتأثير المثالي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان – بسكرة-

وتأسيسا على ماتقدم، تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على إدارة التغيير التنظيمي، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(16):نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على إدارة التغيير التنظيمي

المتغيرات	معاملات الإنحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (Beta)	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت B₀	2.058	0.285	-	7.224	0.000
التأثير المثالي	0.445	0.144	0.444	3.095	0.004
معامل الارتباط (R)	0.444				
معامل التحديد (R ²)	0.197				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل التأثير المثالي على المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.095) بمستوى دلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.444) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة طردية بين المتغيرين (التأثير المثالي، إدارة التغيير التنظيمي)، كما تشير قيمة معامل التفسير (R²) البالغة (0.197)، إلى أن بعد التأثير المثالي يفسر مانسبته 19.7% من التغيرات التي تطرأ على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

تشير قيمة معامل الإنحدار (B) لبعء التأثير المثالي و البالغة (0.445) إلى أن زيادة الإهتمام ببعء التأثير المثالي بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة- بقيمة (0.445).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية H_{01} ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير المثالي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا/ إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

قبل إختبار الفرضية باستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للإنحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(17): نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار

الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	0.059	1	0.059	0.76	0.784
الخطأ	29.938	39	0.768		
المجموع	29.997	40			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

يتضح من الجدول رقم(17) أن قيمة F المحسوبة بلغت (0.76) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.784) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

وتأسيساً على ماتقدم، نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تنص على :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثاً/ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀₃ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

قبل إختبار الفرضية باستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للإنحدار (**Analysis of Variance**) ، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(18): نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية

الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	0.19	1	0.019	0.025	0.876
الخطأ	29.978	39	0.769		
المجموع	29.997	40			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

يتضح من الجدول رقم(18) أن قيمة F المحسوبة بلغت (0.025) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.876) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة- وتأسيسا على ماتقدم، نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تنص على :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

رابعا/ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الإختبار تم التأكد من صلاحية النموذج بإستخدام تحليل التباين للإنحدار (**Analysis of Variance**)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(19): نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار

الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	4.290	1	4.290	6.508	0.015
الخطأ	25.707	39	0.659		
المجموع	29.997	40			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

يتضح من الجدول رقم(19) أن قيمة F المحسوبة بلغت (6.508) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.015) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه يوجد أثر للإعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

وتأسيسا على ماتقدم، تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر الإعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(20): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر الإعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي

المتغيرات	معاملات الإنحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (Beta)	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت B_0	2.141	0.307	-	6.984	0.000
الإعتبار الفردي	0.354	0.139	0.378	2.551	0.015
معامل الارتباط (R)	0.378				
معامل التحديد (R ²)	0.143				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 20

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل الإعتبار الفردي على المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.551) بمستوى دلالة (0.015) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.378) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة طردية بين المتغيرين (الإعتبار الفردي، إدارة التغيير التنظيمي)، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.143)، إلى أن بعد الإعتبار الفردي يفسر مانسبته 14.30% من التغيرات التي تطرأ على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين.

تشير قيمة معامل الإنحدار (B) لبعد الإعتبار الفردي و البالغة (0.354) إلى أن زيادة الإهتمام ببعد الإعتبار الفردي بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة- بقيمة (0.354).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية H_{04} ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.

وفي ضوء ماتقدم يمكن عرض نتائج إختبار فرضيات الدراسة بشكل ملخص في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): ملخص نتائج إختبار فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها

الفرضية	القرار	نتيجة الإختبار
الفرضية الرئيسية الأولى	رفض الفرضية العدمية H_0	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
الفرضية الفرعية الأولى	رفض الفرضية العدمية H_{01}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
الفرضية الفرعية الثانية	قبول الفرضية العدمية H_{02}	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
الفرضية الفرعية الثالثة	قبول الفرضية العدمية H_{03}	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
الفرضية الفرعية الرابعة	رفض الفرضية العدمية H_{04}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج إختبار الفرضيات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

يتناول هذا المطلب مناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، وإستعراض أهم الإستنتاجات المستندة على ماتقدم من تحليل.

سيتم مناقشة النتائج المتعلقة بكل سؤال وفقا لترتيب أسئلة الدراسة على النحو التالي:

أولا/ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول:

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول للدراسة والذي ينص على: ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-، أن قيم متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة بمستشفى حكيم سعدان عن متغير القيادة التحويلية المتمثلة بأبعادها الأربعة مجتمعة قد بلغت (2.080) وهي درجة منخفضة لأنها تقع ضمن فئة الدرجة المنخفضة [1 - 2.33] من المقياس المعتمد في الدراسة، وجاءت أبعاد القيادة التحويلية بمستوى ممارسة منخفض، ويأتي بعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.27)، يليه في المرتبة الثانية بعد الإستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (2.26)، وفي المرتبة الثالثة بعد الإعتبار الفردي بمتوسط حسابي (2.01)، بينما جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.79)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قادتهم يسلكون نمط القيادة التحويلية بدرجة منخفضة، وهذا راجع لعدم توفر المناخ التنظيمي المناسب، و الإمكانيات المادية التي تسمح بممارسة القيادة التحويلية، إضافة إلى نقص الإهتمام بالقيادات الإدارية وتطوير قدراتهم وإمكانيتهم.

ثانيا/ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني:

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني للدراسة والذي ينص على: ما مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-، أن قيم متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة بمستشفى حكيم سعدان عن متغير إدارة التغيير التنظيمي المتمثل بأبعاده الثلاثة مجتمعة قد بلغت (2.853) وهي درجة متوسطة لأنها تقع ضمن فئة الدرجة المتوسطة [2.34 - 3.66] من المقياس المعتمد في الدراسة، وجاءت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بمستوى ممارسة متوسط، ويأتي بعد إعادة التجميد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.019) يليه في المرتبة الثانية بعد التغيير بمتوسط حسابي (2.85) وفي المرتبة الأخيرة بعد إذابة الجليد بمتوسط

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

حسابي (2.72)، وهذا يدل على أن العاملين يرون أن قادتهم يمارسون إدارة التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة وهذا يفسر أن الإدارة تحرص على تسهيل تنفيذ عملية التغيير من خلال إقناع العاملين بالحاجة للتغيير، والمشاركة في إختيار التغيير المناسب، وكما تسعى لتثبيت التغيير وترسيخه.

ثالثاً/ مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضيات:

1- مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

أظهرت النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-، ثبوت الدلالة الإحصائية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7.348) عند مستوى (0.000)، و هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.670)، وهو يشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين القيادة التحويلية و إدارة التغيير التنظيمي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.449) أي أن المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة يفسر ما مقداره (44.9%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير التنظيمي، وهي قدرة تفسيرية مقبولة، وأن هناك ما مقداره (55.1%) من التباين في إدارة التغيير تفسره متغيرات أخرى.

2- مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-، ثبوت الدلالة الإحصائية لأثر التأثير المثالي على إدارة التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (9.581) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.444) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة طردية بين المتغيرين (التأثير المثالي، إدارة التغيير التنظيمي)، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.197)، إلى أن بعد التأثير المثالي يفسر مانسبته 19.7% من التغيرات التي تطرأ على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين، وأن هناك ما مقداره (80.3%) من التباين في إدارة التغيير تفسره متغيرات أخرى.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

تشير قيمة معامل الإنحدار (B) لبعء التأثير المثالي و البالغة (0.445) إلى أن زيادة الإهتمام ببعء التأثير المثالي بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- بقيمة (0.445).

3- مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-، عدم وجود أثر ذو الدلالة الإحصائية التحفيز الإلهامي على إدارة التغيير التنظيمي

حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.76) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.784) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويمكن تفسير ذلك إلى وجود علاقة إرتباط ضعيفة جدا بين المتغيرين (التحفيز الإلهامي و إدارة التغيير التنظيمي حيث بلغ معامل الإرتباط R (0.044).

4- مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-، عدم وجود أثر ذو الدلالة الإحصائية للإستشارة الفكرية على إدارة التغيير التنظيمي

حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.025) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.876) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويمكن تفسير ذلك إلى وجود علاقة إرتباط ضعيفة جدا بين المتغيرين (الإستشارة الفكرية و إدارة التغيير التنظيمي حيث بلغ معامل الإرتباط R (0.025).

5- مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت النتائج المتعلقة بإختبار على الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

-بسكرة-، ثبوت الدلالة الإحصائية لأثر الإعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6.508) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.015) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)،

وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.378) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة طردية بين المتغيرين (الإعتبار الفردي و إدارة التغيير التنظيمي)، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.143)، إلى أن بعد الإعتبار الفردي يفسر مانسبته 14.30% من التغيرات التي تطرأ على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين، وأن هناك مامقداره (85.70%) من التباين في إدارة التغيير تفسره متغيرات أخرى.

تشير قيمة معامل الإنحدار (B) لبعده الإعتبار الفردي و البالغة (0.354) إلى أن زيادة الإهتمام ببعده الإعتبار الفردي بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- بقيمة (0.354)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تمت الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- وقد تم التعرف على المؤسسة ومهامها وهيكلها التنظيمي، وكان الهدف التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) على إدارة التغيير التنظيمي، وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالإعتماد على برنامج Spss.V20، توصلت الدراسة إلى:

- مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- كان منخفضاً.
- جاءت أبعاد القيادة التحويلية بمستوى ممارسة منخفض، ويأتي بعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد الإستشارة الفكرية، وفي المرتبة الثالثة بعد الإعتبار الفردي، بينما جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الرابعة والأخيرة.
- مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- كان متوسطاً.
- جاءت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بمستوى ممارسة متوسط، وتأتي مرحلة إعادة التجميد في المرتبة الأولى، يليها في المرتبة الثانية مرحلة التغيير، بينما مرحلة إذابة الجليد في المرتبة الثالثة والأخيرة.

● أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية أنه:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

أظهرت نتائج إختبار الفرضيات الفرعية، مايلي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان –بسكرة-

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للتحفيز الإلهامي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للإستشارة الفكرية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للإعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة

تعد القيادة التحويلية من أهم الأنماط القيادية الحديثة، و أهم ما يميزها قدرتها على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات و التطورات الحاصلة و تحقيق التكيف الأمثل في البيئة المحيطة، و من جهة أخرى صار التغيير اليوم ضرورة حتمية لجميع المنظمات، فالمتعثر منها وجب عليها أن تتغير لتحقيق شروط البقاء و الإستمرار أما الناجحة عليها مواكبة التغيرات، و تطوير قدراتها لتحافظ على مكانتها و من هنا يمكن القول أن إحداث التغيير و السعي لتفعيله يعد من أساسيات عمل القائد التحويلي المعاصر.

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان-بسكرة- و التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها، و هذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دارستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أبعاد القيادة التحويلية و الكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع و كذلك مدى تأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي.

فمن خلال هذه الدراسة وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كمايلي:

أولا/ النتائج النظرية:

- ✓ التغيير التنظيمي هو عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل إستجابة لتغيرات المحيط.
- ✓ يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في عدة مجالات من أهمها: التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الوظائف والمهام.....
- ✓ يمكن أن تكون وراء عملية التغيير رد فعل تقاوم هذا التغيير بسبب مجموعة من المسببات من بينها: الخوف من المجهول وعدم الطمأنينة.
- ✓ إدارة التغيير التنظيمي هي التي تقوم بربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تقرر إتجاه التغيير.
- ✓ يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ماتواجهه المنظمة من ظروف مختلفة.

الخاتمة

- ✓ إن اختيار المنظمة للنموذج الذي ستبنى عليه عملية التغيير التنظيمي يجب أن يتوافق مع إمكانياتها ومواردها وتعمل على تطبيق مراحله تطبيق سليم لتضمن نجاح عملية التغيير التنظيمي، ويعد نموذج Kurt Lewin من أهم النماذج التي تحظى بقبول عام وتطبيق عال في المنظمات.
- ✓ تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً، فهي محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين، جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور.
- ✓ تمثل القيادة التحويلية عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى.
- ✓ تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في إحداث التغييرات ومواكبة التطورات وتدعم وتشجع الإبداع والابتكار، لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة.
- ✓ تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية .
- ✓ تتكون القيادة التحويلية من أربع مكونات تتمثل في:
 - **التأثير المثالي** أو كما يسمى في بعض الدراسات بالكاريزما إذ تشير إلى إمكانية القائد أن يقود العاملين ويجعلهم مستعدين لأتباعه من خلال غرس روح الثقة والإحترام فيهم وبهذا يجعلهم يقدمون جهوداً إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية.
 - ويعتبر **التحفيز الإلهامي** رفع روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين من خلال توضيح وإيصال القائد الرؤية المستقبلية، وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة.
 - وإن **الإستشارة الفكرية** تظهر من خلال الإستماع لأفكار ومقترحات العاملين معه ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.
 - أما **الإعتبار الفردي** فهو بناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين والسلوك الحسن في التعامل معهم وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

الخاتمة

- ✓ من أهم الأدوار التي يجب أن يقوم بها القائد التحويلي إحداث التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال دفع الأفراد وتحفيزهم على التغيير وإشراكهم في أحداث التغيير.
- ✓ للقيادة التحويلية دور كبير في نجاح التغيير، وبالتالي تكون وظيفة القائد التحويلي هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية واضحة وتفعيل الإتصال وتمكين العاملين.

ثانيا/ النتائج الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان - بسكرة - كان منخفضا.
- جاءت أبعاد القيادة التحويلية بمستوى ممارسة منخفض، ويأتي بعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد الإستشارة الفكرية، وفي المرتبة الثالثة بعد الإعتبار الفردي، بينما جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الرابعة والآخيرة.
- مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان - بسكرة - كان متوسطا.
- جاءت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بمستوى ممارسة متوسط، ويأتي بعد إعادة التجميد في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد التغيير، بينما جاء بعد إذابة الجليد في المرتبة الثالثة والآخيرة.

أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية أنه:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

أظهرت نتائج إختبار الفرضيات الفرعية، مايلي:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

الخاتمة

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للتحفيز الإلهامي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للإستشارة الفكرية على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للإعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

ثالثا/ التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات والتي يمكن العمل بها والإستفادة منها كما يلي:

- ✓ الإهتمام أكثر بموضوع القيادة التحويلية في المؤسسة لأنها تعد من أهم المفاهيم القيادة حديثة.
- ✓ يجب على القائد التحويلي أن يوضح للعاملين الأهداف وأن يوضح لهم المستقبل في صورة واضحة وأن يبيث فيهم روح الحماس والتفائل وتوفير مناخ مناسب للعمل.
- ✓ تعزيز قدرة القادة على تزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات ومشاركة العاملين في صناعة القرارات.
- ✓ ضرورة توفير نظام حوافز فعال في المؤسسة يساهم في رفع مستويات أداء العمال ويدفعهم للإبداع ومواكبة التغييرات.
- ✓ ضرورة تدريب وتكوين القيادات الإدارية لإكتساب قدرات ومهارات جديدة تعزز قدرة التأثير لديهم على المرؤوسين.
- ✓ على القيادة التحويلية في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان-بسكرة- أن تساعد العاملين في المشاركة قدر الإمكان في إتخاذ القرار.
- ✓ على القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- التركيز والإهتمام بالتأثير المثالي لأنه سيساهم في إنجاح إدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ على القادة الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة- التركيز والإهتمام بالإعتبار الفردي لأنه سيساهم في إنجاح إدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ على المؤسسة العمومية الإستشفائية تشجيع القادة الإداريين على ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وذلك من خلال توفير التدريب والتكوين.

الخاتمة

رابعاً/ آفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة وبقصد الإلمام أكثر بالموضوع يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع قد تكون بحوث مستقبلية نذكر منها:

- القيادة التحويلية في قطاع التعليم أو قطاع الصحة.
- إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الخدمائية.
- أثر القيادة التحويلية على مستوى الدافعية لدى العاملين.
- دور التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور القيادة التحويلية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.
- دور التحفيز في نجاح التغيير التنظيمي.
- أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي .

قائمة المراجع والمصادر

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

الكتب:

1. أندرودي سـيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والآداء، معهد الإدارة العامة، للبحوث، السعودية، 1991.
2. أنعام الحيايلى، بهاء الدين المنجى العسكري، إدارة التغيير في المنظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015 .
3. بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010 .
4. جمال الدين العويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003 .
5. جمال الدين عبد الله، إدارة التغيير والتطوير، دارالمعتر للنشر، عمان، الأردن، 2014 .
6. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
7. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010 .
8. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2009 .
9. دانا جاينس روبنسون، التغيير (أدوات تحول الأفكار إلى نتائج)، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000.
10. رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.
11. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2007.
12. ستيف سميث، إدارة التغيير (وسائل عملية لإدارة التغيير)، الرياض، 2001.

قائمة المراجع والمصادر

13. سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مركز بميك، مصر، 2005 .
14. سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011 .
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
16. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
17. علي الحمادي، التغيير الذكي، إصدارات مركز التفكير الإبداعي، دار ابن حزم للنشر، بيروت، 1999.
18. فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن 21، دار الوفاء للنشر، المنصورة، مصر، 2000.
19. فريد كورتل، آمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2015 .
20. قاسم محمد القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوم الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2000 .
21. ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2003 .
22. محسن أحمد الخضيرى، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003 .
23. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الأزارطة، الإسكندرية، 2008.
24. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008 .
25. محمد حسن العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2008.
26. محمد حسن العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 1999.
27. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

قائمة المراجع والمصادر

28. محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2007.

29. ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد معاني، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2013.

30. نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.

المجلات:

31. أحمد محمد دبح، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في

الأردن"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 34، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2000.

32. إياد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

33. خالد خلف سالم، محمود إبراهيم نور، "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، جامعة بغداد، 2012.

34. دوباخ سعيدة، "الأدوار القيادية في ظل متطلبات إدارة التغيير التنظيمي"، العدد 49، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.

35. شين فيروز، "أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل، دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة"، مجلة الأبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2014.

36. مصطفى أبوبكر، معالي فهمي حيدر، "معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 38، العدد 2، جامعة الإسكندرية، 2001.

37. موسى سلامة اللوزي، "إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 1997.

قائمة المراجع والمصادر

المذكرات:

38. أحمد صادق محمد الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010
39. أحمد مطر الشمري، "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012
40. توفيق حامد طوالب، "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة بغداد، 2008
41. حسين المراد، "تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الإدارة التربوية، جامعة عين الشمس، سوريا، 2005
42. رمضان عمومن، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية"، رسالة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014
43. سلطان نايف الحربي، "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2012
44. صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه في علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015
45. عبد الله عبده محمد الفهيدي، "أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم لحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009

قائمة المراجع والمصادر

46. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،
47. يوسف محمد النصير، "واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير"، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، السعودية، 2010.

ثانيا: المصادر باللغة الأجنبية.

- Bass.B.M and Avolio.B.J."**Transformational leader ship:a response to critiques**".in chemers.M.M.and Ayman.R(Eds).Leader ship theory and Research:perspective and directions.San Diego·Academic Press.1993.
- Burns.J.M.**Leadership**.Harper.New.1978.
- Dvir.T.Eden.D.Avolio.B.J.Shamir.B."**Impact of transformational leader ship on follower development and performance:a field experiment**".Academy of management journal.Vol.45.2002.
- GRESSE CAROLE **Les entre prises en difficulté**.éd.Economica.Paris.1994.
- Hodge.B.J.Anthony W.P.and Gales L.M.**Organization Theory(Astrategic Approach)** .Sixth Edition.Prentice Hall.2003.
- Kotter;J.P."**leading by vision and strategy**".Excutive Excellence.October .1997.
- Kouzes.J.M.and Ponser.B.Z.**The leader ship challenge**.3 edi.Jossey-Bass.San Fransisco.CA.2002.
- Nadler.D.A."**Organizational frame bending principles for managing reorientation**".The academy of management executive.vol.3.1989.
- Nadler.D.A.**Champion of change**:how CEÓ and their companies are mastering the skills of radical change.Jossey-Bass.San Fransisco.CA.1998.

Reger.R.K.De Marie.S.M .and Maulance.J.V.."**Reframing the organization :why implementing total quality is easier than done**".Academy of management journal.Vol.19.No.3.1994.

Spitzer.D.R ."**Power reward ;rewards that really motivate**".Management review .Vol.85 .No5.May.1996.

Stace.D.and Dumphy.D.Beyond the boundaries:**Leading and recreating the success ful entre prise**.Mc Gran Hill book company.Maiden head 1999.

الملاحق

الملحق رقم (01):

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الكلية	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. أحلام خان	1
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أ.بركات ربيعة	2
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. صباح بالوناس	3

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية



إستبانة الدراسة

الأخ/ الأخت: الفاضل (ة)

تحية طيبة وبعد،

نضع بين يديك إستبانة خاصة بدراسة بعنوان- أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي - بالمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان-بسكرة، في إطار إستكمال الدراسة النظرية كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية.

لذلك نرجو من سيادتكم بالتفضل بالإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية ودقة، علما أن البيانات التي ستدلي بها تستخدم لأغراض علمية وليست للنشر، وستكون إجابتك الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والإحترام والتقدير.

إشراف الأستاذة: دوباخ سعيدة

إعداد الطالبة: أقرين كنزة

السنة الجامعية: 2018/ 2019

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية .

نرجو منكم وضع علامة (x) في المربع المناسب.

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-المؤهل العلمي:

دراسات عليا

ماستر

ليسانس

بكالوريا فأقل

شهادات أخرى

3-الفئة العمرية:

من 40 الى أقل من 50 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

4-سنوات العمل:

من 10 الى أقل من 15 سنة

من 05 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

5-الرتبة الوظيفية:

إداري

ممرض

طبيب

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: القيادة التحويلية

قائمة الملاحق

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى رئيسك المباشر والرجاء وضع علامة (x) على الإجابة الصحيحة.

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. التأثير المثالي						
1	يلتزم رئيسك المباشر بالقيم المثلى في سلوكه.					
2	تنسجم أقوال رئيسك المباشر مع أفعاله.					
3	يحظى رئيسك المباشر باحترام وتقدير كل من يعمل معه.					
4	يتجاوز رئيسك المباشر مصلحته الشخصية من أجل مصلحة الجماعة.					
2. التحفيز الإلهامي						
5	يتحدث رئيسك المباشر عن مستقبل العمل بتفاؤل					
6	يتحدث رئيسك المباشر بحماسة عما يتوجب إنجازه.					
7	يحفز رئيسك المباشر العاملين على تحقيق أكثر مما يتوقع منهم.					
8	يعمل رئيسك المباشر على دعم روح الفريق الواحد.					
3. الإثارة الفكرية						
9	يشجع رئيسك المباشر العاملين على تقديم أفكار جديدة لأداء العمل.					
10	يعتبر رئيسك المباشر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.					
11	يشجع رئيسك المباشر العاملين على حل المشكلات بطرق إبتكارية.					
12	يشجع رئيسك المباشر على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره.					
4. الإعتبار الفردي						
13	يعبر رئيسك المباشر عن تقديره لإنجازات العاملين معه.					
14	يحرص رئيسك المباشر على تلبية إحتياجات ورغبات العاملين معه.					
15	يستمتع رئيسك المباشر جيداً وبإهتمام لمن يتحدث معه من العاملين.					

قائمة الملاحق

					يظهر رئيسك المباشر اهتماما شخصيا بكل فرد من العاملين معه.	16
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة إتفاقتك مع مضمون كل عبارة.

الرقم	أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. مرحلة إذابة الجليد						
17	تقوم الإدارة بالتخطيط الجيد المسبق للتغيير التنظيمي.					
18	تحرص الإدارة على إيجاد شعور إيجابي لدى العاملين بالحاجة للتغيير					
19	تهتم الإدارة بشرح أهداف التغيير ومبرراته للعاملين.					
20	تحترم الإدارة وجهات نظر المقاومين للتغيير.					
21	تتواصل الإدارة بشكل مستمر مع العاملين.					
22						
2. مرحلة التغيير						
23	يشارك العاملون في إختيار التغيير المناسب.					
24	تقوم الإدارة بتدريب العاملين لاكتساب سلوكيات ومعارف ومهارات جديدة.					
25	تقوم الإدارة بغجراء التغييرات التنظيمية في الوقت المناسب.					
26	تقرر الإدارة التغيير التنظيمي المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة.					
27	تدعم الإدارة عملية تنفيذ التغيير وتساهم في نجاحه.					
3. مرحلة إعادة التجميد						
28	تحرص الإدارة على تثبيت وترسيخ التغيير.					
29	تهتم الإدارة بإطلاع العاملين على سير عملية التغيير.					

قائمة الملاحق

					تحرص الإدارة على متابعة التغيير وإجراء تقييم لنتائج التغيير.	30
					تهتم الإدارة بربط منح العوائد والحوافز بمستوى أداء العاملين في إنجاح التغيير.	31
					تهتم الغدارة بتوفير الظروف اللازمة لضمان إستمرارية التغيير.	32

فهرس الأشكال
والجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
17	نموذج Kurt Lewin	02
18	نموذج HUSE	03
21	نموذج John Kotter	04
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان-بسكرة-	05
67	المدرج التكراري لمتغير الجنس	06
68	المدرج التكراري لمتغير المؤهل العلمي	07
70	المدرج التكراري لمتغير العمر	08
71	المدرج التكراري لمتغير سنوات العمل	09
72	المدرج التكراري لمتغير الرتبة الوظيفية	10

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي	01
59	مقترح لإختيار حجم العينة المناسب	02
61	مقياس الإجابة على الفقرات (مقياس ليكارت الخماسي)	03
61	معالجة مقياس (ليكارت الخماسي)	04
63	نتائج إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق	05
66	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (معامل الإلتواء و معامل التفلطح)	06
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	08
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	09
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	10
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	11
73	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات أبعاد القيادة التحويلية	12
78	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات أبعاد إدارة التغيير التنظيمي	13
83	نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية.	14
84	نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	15

85	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على إدارة التغيير التنظيمي	16
86	نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	17
87	نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18
88	نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	19
89	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر الإعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي	20
90	نتائج إختبار فرضيات الدراسة	21