

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في
المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص: علوم التسيير

إشراف الأستاذ الدكتور:
برحومة عبد الحميد

من إعداد الطالبة:
صورية بوظرفة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	استاذ التعليم العالي	أ.د بن بريكة عبد الوهاب
مشرفا ومقررا	جامعة مسيلة	استاذ التعليم العالي	أ.د برحومة عبد الحميد
ممتحنا	جامعة بسكرة	استاذ التعليم العالي	أ.د مرغاد لخضر
ممتحنا	جامعة باتنة	استاذ التعليم العالي	أ.د زيتوني عمار
ممتحنا	جامعة بسكرة	استاذ محاضر أ	د. شنشونة محمد
ممتحنا	جامعة المسيلة	استاذ محاضر أ	د. شريط صلاح الدين

الموسم الجامعي 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

البقرة الآية "32"

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

{مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ}

رواه أبو داود والترمذي

الإهداء

إلى والديّ أكرم الله مثواه
إلى والديّ أمد الله في عمرها
إلى شقيقتي وأشقائي الكرام

إلى زوجي حفظه الله
إلى كل من علمني حرفاً
أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء وسيد المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أشكر الله سبحانه وتعالى القائل في محكم التنزيل ﴿وَمَا بِكُمْ مِنْ نِعْمَةٍ فَمِنَ اللَّهِ ثُمَّ إِذَا مَسَّكُمُ الضُّرُّ فَإِلَيْهِ تَجَاؤُونَ﴾ (النحل) ٣٥

ثم أتقدم بالشكر للمشرف العلمي على هذه الأطروحة: الأستاذ الدكتور برحومة عبد الحميد، الذي كان لتوجيهاته العلمية أبلغ الأثر في وصول الأطروحة لصيغتها النهائية.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة على رأسهم الدكتور بن بركة عبد الوهاب.

والشكر موصول إلى كل عمال وإدارات المؤسسات محل الدراسة (سوميفوس، نفطال، اتصالات الجزائر) على التعاون.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة والحكم

على ما يفيضون به من الوقت والعلم والمعرفة لتحقيق جودة الأطروحة.

هذا وما كان صواباً فمن الله، وما كان فيه الخطأ فمن نفسي ومن الشيطان

ونسأل الله أن يجعل هذا العمل كله خالصاً لوجه الله الكريم وأن يجزي الجميع خير الجزاء وأن يوفقهم

لما يحبهم ويرضاه إنه سميع مجيب

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الآية القرآنية الإهداء شكر وتقدير
XII -IV	فهرس المحتويات
XVIII -XIV	قائمة الجداول
XX	قائمة الاشكال
IV -IV	الملخص
أ - م	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري القيادة التحويلية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
03	المطلب الأول: القيادة الإدارية مفاهيم، وحدود
03	أولاً- مفهوم القيادة الإدارية
05	ثانياً- الفرق بين القيادة والإدارة
08	المطلب الثاني: القيادة في الفكر الإداري
08	أولاً- القيادة في الفكر الإداري القديم
11	ثانياً- القيادة في الفكر الإداري الحديث
15	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
15	أولاً- الأنماط القيادة وفق المدرسة السلوكية
16	ثانياً- الأنماط القيادية وفق المدخل الموقفى
18	ثالثاً- الأنماط القيادية وفق المدخل المرتكز على المرؤوسين

19	المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية
19	المطلب الأول: نشأة نظرية القيادة التحويلية
22	المطلب الثاني: تعديل النظرية وتطويرها
24	المطلب الثالث: القيادة التحويلية مفاهيم وحدود
24	أولا- مفهوم القيادة التحويلية
27	ثانيا-علاقة القيادة التحويلية بالقيادة الكاريزمية
27	ثالثا - علاقة القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية
30	المطلب الرابع: مزايا وأهمية القيادة التحويلية
30	أولا- أهمية القيادة التحويلية
31	ثانيا- نقاط قوة القيادة التحويلية
31	ثالثا- نقاط ضعف القيادة التحويلية
32	المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية
32	المطلب الأول: مبادئ القيادة التحويلية وأنماطها
32	أولا- مبادئ القيادة التحويلية
33	ثانيا- أنماط القيادة التحويلية
33	ثالثا- عناصر القيادة التحويلية
34	المطلب الثاني: عوامل القيادة التحويلية
34	أولا- التأثير الكاريزمي
35	ثانيا-الدفع الإلهامي
35	رابعا-التشجيع الإبداعي
35	خامسا-الاهتمام الفردي
38	المطلب الثالث: خصائص ووظائف القائد التحويلي
38	أولا-خصائص القائد التحويلي
39	ثانيا- وظائف القائد التحويلي

42	المطلب الرابع: مستويات القيادة التحويلية ومراحلها
42	أولاً- مستويات القيادة التحويلية
43	ثانياً-مراحل عمل القيادة التحويلية
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي
47	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
47	أولاً- ضبط المفاهيم
47	ثانياً- تعريف التغيير التنظيمي
50	ثالثاً- إدارة التغيير التنظيمي مفاهيم وحدود
51	المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه
51	أولاً- أهمية التغيير التنظيمي
52	ثانياً- أهداف التغيير التنظيمي
52	المطلب الرابع: الولاء والإستعداد التنظيمي للتغيير
52	أولاً-الإستعداد التنظيمي للتغيير
53	ثانياً- الولاء إتجاه التغيير
54	المبحث الثاني: مرتكزات التغيير التنظيمي
54	المطلب الأول: دوافع التغيير التنظيمي
57	المطلب الثاني: أنماط التغيير التنظيمي
60	المطلب الثالث: أدوات التغيير التنظيمي
60	أولاً- العصف الذهني
60	ثانياً- أداة التحليل swot
61	ثالثاً- أداة تحليل العوامل المساعدة والمعيقة

62	رابعاً - مصفوفة تحديد الأولويات
63	خامساً - الاستقصاء الايجابي
64	المطلب الرابع: برامج التغيير التنظيمي
64	أولاً- التحالف الإستراتيجي
64	ثانياً - إعادة الهندسة
65	ثالثاً - الإنتاج في الوقت المحدد
65	رابعاً - القياس المقارن
65	خامساً - إدارة الجودة الشاملة
66	المبحث الثالث: كيفية إحداث التغيير التنظيمي
66	المطلب الأول: مجالات إحداث التغيير التنظيمي
73	المطلب الثاني: مراحل إحداث التغيير التنظيمي
73	أولاً- نموذج كيرت لوين
75	ثانياً - نموذج ايدكر شاين
76	ثالثاً - نموذج ادكر (Adkar)
76	رابعاً - نموذج سكوت وجيف
77	خامساً - نموذج دين أندرسون وليندا أندرسون
78	سادساً - نموذج ايفانسفيتش
79	سابعاً - نموذج جون كوتر
81	المطلب الثالث: معادلات التغيير
84	المطلب الرابع: قياس أثر التغيير التنظيمي
84	أولاً- إشكاليات قياس التغيير التنظيمي
85	ثانياً - المدخل الكمي في قياس آثار التغيير التنظيمي
90	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: قيادة التغيير من خلال مدخل القيادة التحويلية	

92	تمهيد
93	المبحث الأول: الإطار النظري لقيادة التغيير التنظيمي
93	المطلب الأول: ماهية قيادة التغيير التنظيمي
93	أولاً- مفهوم قيادة التغيير
94	ثانياً- تصنيفات قيادة التغيير
94	المطلب الثاني: مسؤولية قيادة التغيير
95	أولاً- تكوين فرق التغيير
95	ثانياً- مهام قائد التغيير
96	ثالثاً- مهارات قيادة التغيير
96	المطلب الثالث: أهداف قيادة التغيير
96	أولاً- الهدف الأول: تحقيق الدعم
96	ثانياً- الهدف الثاني: التحويل
97	ثالثاً- الهدف الثالث: التطوير
99	المبحث الثاني: قيادة التغيير (استراتيجياتها، مداخلها وعوامل فشلها)
99	المطلب الأول: مقاومة التغيير التنظيمي
99	أولاً- مفهوم مقاومة التغيير
100	ثانياً- مصادر مقاومة التغيير
102	ثالثاً- أنواع مقاومة التغيير
103	رابعاً- سلوكيات المقاومون ووسائل علاجها
105	خامساً- إيجابيات مقاومة التغيير
106	المطلب الثاني: إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي
109	المطلب الثالث: مداخل قيادة التغيير
109	أولاً- نموذج جون كوتر
109	ثانياً- نموذج الموازنة بين المتناقضات

111	ثالثا - نموذج DISC
114	رابعا - المدخل التحويلي
114	المطلب الرابع: عوامل فشل قيادة التغيير
115	المبحث الثالث: التغيير وفق مدخل القيادة التحويلية
115	المطلب الأول: مجالات ومراحل عمل القيادة التحويلية
116	أولا- مجالات عمل القيادة التحويلية
116	ثانيا- مراحل عمل القيادة التحويلية في التغيير
117	ثالثا- سلوك القائد التحويلي
118	المطلب الثاني: أثر سلوك القيادة التحويلية على العاملين أثناء التغيير
122	المطلب الثالث: ادوار القيادة التحويلية في إحداث التغيير
125	المطلب الرابع: القيادة التحويلية والتغيير الثقافي
127	أولا- خطوات تغيير الثقافة التنظيمية
127	ثانيا- متطلبات نجاح القيادة التحويلية في إحداث التغيير
129	ثالثا- تحديات تطبيق القيادة التحويلية في الدول النامية
130	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي	
132	تمهيد
133	المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة
133	المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة
133	أولا- منهج البحث
134	ثانيا- مصادر جمع البيانات
135	ثالثا- مجتمع وعينة الدراسة
136	رابعا- الأساليب الإحصائية المستخدمة
137	خامسا- القرار الإحصائي

138	المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة واختبارها
138	أولاً- بناء أداة الدراسة
139	ثانياً- صدق أداة الدراسة
143	ثالثاً- ثبات أداة البحث (الإستبيان)
146	المطلب الثالث: نموذج الدراسة
148	المطلب الرابع: تقديم المؤسسات محل الدراسة
148	أولاً- تقديم مؤسسة سوميفوس
149	ثانياً- تقديم مؤسسة نفضال
153	ثالثاً- تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
156	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
156	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
160	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات عينة سوميفوس
160	أولاً- تحليل نتائج إستجابات الأفراد الخاصة بمحور القيادة التحويلية
164	ثانياً- تحليل نتائج إستجابات الأفراد الخاصة بمحور إدارة التغيير التنظيمي
168	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات عينة نفضال
168	أولاً- تحليل نتائج إستجابات الأفراد الخاصة بمحور القيادة التحويلية
172	ثانياً- تحليل نتائج إستجابات الأفراد الخاصة بمحور إدارة التغيير التنظيمي
175	المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات عينة اتصالات الجزائر
175	أولاً- تحليل نتائج إستجابات الأفراد الخاصة بمحور القيادة التحويلية
179	ثانياً- تحليل نتائج إستجابات الأفراد الخاصة بمحور إدارة التغيير التنظيمي
183	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
183	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة لعينة سوميفوس
183	أولاً- إختبار الفرضية الأولى

185	ثانيا- إختبار الفرضية الثانية
186	ثالثا-إختبار الفرضية الثالثة
187	رابعا- إختبار الفرضية الرابعة
188	خامسا- إختبار الفرضية الخامسة
195	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة لعينة نفعال
196	أولا- إختبار الفرضية الأولى
197	ثانيا- إختبار الفرضية الثانية
198	ثالثا-إختبار الفرضية الثالثة
199	رابعا- إختبار الفرضية الرابعة
200	خامسا- إختبار الفرضية الخامسة
207	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة لعينة نفعال
207	أولا- إختبار الفرضية الفرعية الأولى
209	ثانيا- إختبار الفرضية الفرعية الثانية
210	ثالثا-إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
211	رابعا- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة
212	خامسا-إختبار الفرضية الفرعية الخامسة
219	المبحث الخامس: دراسة المقارنة (سوميفوس، نفعال، اتصالات الجزائر)
219	المطلب الأول: مقارنة نتائج الاستجابات على فقرات الاستبيان
219	أولا- مقارنة نتائج إستجابات الأفراد حول محور القيادة التحويلية
222	ثانيا- مقارنة نتائج إستجابات الأفراد حول محور إدارة التغيير التنظيمي
225	المطلب الثاني: مقارنة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
225	أولا- مقارنة نتائج اختبار الفرضية الأولى
226	ثانيا- مقارنة نتائج إختبار الفرضية الثانية
227	ثالثا- مقارنة نتائج إختبار الفرضية الثالثة

227	رابعاً - مقارنة نتائج إختبار الفرضية الرابعة
228	خامساً - مقارنة نتائج إختبار الفرضية الخامسة
233	خلاصة الفصل
240-236	الخاتمة
254-242	قائمة المراجع
280-256	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-I)	الفرق بين القائد والمدير	06
(2-I)	مفردات القيادة التحويلية عند منظري الإدارة الأوائل وما يقابلها من أفكار عند الباحثين المعاصرين	20
(3-I)	الفرق بين القائد التحويلي والقائد الكاريزمي	27
(4-I)	الفرق بين القيادة التحويلية والتبادلية	29
(1-II)	أهداف التغيير ومتغيراته	88
(2-II)	مصفوفة عوائد التغيير	89
(1-IV)	تصنيف المتوسط الحسابي حسب درجة الأهمية	137
(2-IV)	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال إدراك مفهوم القيادة التحويلية	140
(3-IV)	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال التأثير الكاريزمي	140
(4-IV)	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال الدفع الإلهامي	140
(5-IV)	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال التشجيع الإبداعي	141
(6-IV)	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال الاهتمام الفردي	141
(7-IV)	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال التغيير الهيكلي	141
(8-IV)	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال التغيير التكنولوجي	142
(9-IV)	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال تغيير المستخدمين	142
(10-IV)	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال التغيير الثقافي	142
(11-IV)	الصدق البنائي لمجالات الإستبيان	143
(12-IV)	اختبار الثبات باستخدام معامل الفاكرونباخ	144
(13-IV)	اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية	144
(14-IV)	الإستبيانات القابلة للتحليل	145
(15-IV)	حجم إنتاج مؤسسة سوميفوس (2010-2014)	149
(16-IV)	حجم مبيعات مؤسسة سوميفوس (2010-2014)	149
(17-IV)	تطور مبيعات CBR خلال الفترة (2009-2015)	151
(18-IV)	تطور مبيعات (GPL-C، LUB، PNM)	152
(19-IV)	إجمالي إيرادات الهاتف الثابت خلال الفترة (2009-2015)	155
(20-IV)	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للجنس	156
(21-IV)	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للعمر	157
(23-IV)	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لعدد الدورات التدريبية	157

158	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للخبرة	(24-IV)
159	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للمؤهل العلمي	(25-IV)
160	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للمركز الوظيفي	(26-IV)
160	تحليل نتائج مجال إدراك مفهوم القيادة التحويلية بمؤسسة سوميفوس	(27-IV)
161	تحليل نتائج مجال التأثير الكاريزمي بمؤسسة سوميفوس	(28-IV)
162	تحليل نتائج مجال الدفع الإلهامي بمؤسسة سوميفوس	(29-IV)
163	تحليل نتائج مجال التشجيع الإبداعي بمؤسسة سوميفوس	(30-IV)
163	تحليل نتائج مجال الاهتمام الفردي بمؤسسة سوميفوس	(31-IV)
164	تحليل نتائج مجال التغيير الهيكلي بمؤسسة سوميفوس	(32-IV)
165	تحليل نتائج مجال التغيير التكنولوجي بمؤسسة سوميفوس	(33-IV)
166	تحليل نتائج مجال تغيير المستخدمين بمؤسسة سوميفوس	(34-IV)
167	تحليل نتائج مجال التغيير الثقافي بمؤسسة سوميفوس	(35-IV)
168	تحليل نتائج مجال مفهوم القيادة التحويلية بمؤسسة نفطال	(37-IV)
169	تحليل نتائج مجال التأثير الكاريزمي بمؤسسة نفطال	(38-IV)
169	تحليل نتائج مجال الدفع الإلهامي بمؤسسة نفطال	(39-IV)
170	تحليل نتائج مجال التشجيع الإبداعي بمؤسسة نفطال	(40-IV)
171	تحليل نتائج مجال الاهتمام الفردي بمؤسسة نفطال	(41-IV)
172	تحليل نتائج مجال التغيير الهيكلي بمؤسسة نفطال	(42-IV)
173	تحليل نتائج مجال التغيير التكنولوجي بمؤسسة نفطال	(43- IV)
173	تحليل نتائج مجال تغيير المستخدمين بمؤسسة نفطال	(31-IV)
174	تحليل نتائج مجال التغيير الثقافي بمؤسسة نفطال	(43-IV)
175	تحليل نتائج مجال إدراك مفهوم القيادة التحويلية بمؤسسة اتصالات الجزائر	(44-IV)
176	تحليل نتائج مجال التأثير الكاريزمي بمؤسسة اتصالات الجزائر	(45-IV)
177	تحليل نتائج مجال الدفع الإلهامي بمؤسسة اتصالات الجزائر	(46-IV)
178	تحليل نتائج مجال التشجيع الإبداعي بمؤسسة اتصالات الجزائر	(47-IV)
178	تحليل نتائج مجال الاهتمام الفردي بمؤسسة اتصالات الجزائر	(48- IV)
179	تحليل نتائج مجال التغيير الهيكلي بمؤسسة اتصالات الجزائر	(49-IV)
180	تحليل نتائج مجال التغيير التكنولوجي بمؤسسة اتصالات الجزائر	(50-IV)
181	تحليل نتائج مجال تغيير المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر	(51-IV)
182	تحليل نتائج مجال التغيير الثقافي بمؤسسة اتصالات الجزائر	(52-IV)
183	معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح	(53-IV)

184	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الأول المقترح (مؤسسة سوميفوس)	(54-IV)
184	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى (مؤسسة سوميفوس)	(55-IV)
185	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثاني المقترح (مؤسسة سوميفوس)	(56-IV)
185	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية (مؤسسة سوميفوس)	(57-IV)
186	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثالث المقترح (مؤسسة سوميفوس)	(58-IV)
187	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة (مؤسسة سوميفوس)	(59-IV)
187	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الرابع المقترح (مؤسسة سوميفوس)	(60-IV)
188	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة (مؤسسة سوميفوس)	(61-IV)
189	نتائج اختبار t بين إجابات أفراد عينة مؤسسة سوميفوس	(62-IV)
190	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (مؤسسة سوميفوس)	(63-IV)
190	نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير الخبرة (مؤسسة سوميفوس)	(64-IV)
191	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (مؤسسة سوميفوس)	(65-IV)
192	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (مؤسسة سوميفوس)	(66-IV)
192	نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير المركز الوظيفي (مؤسسة سوميفوس)	(67-IV)
194	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (مؤسسة سوميفوس)	(68-IV)
194	نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير التدريب (مؤسسة سوميفوس)	(69-IV)
196	معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح	(70-IV)
196	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الأول المقترح (مؤسسة نفضال)	(71-IV)
197	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى (مؤسسة نفضال)	(72-IV)
197	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثاني المقترح (مؤسسة نفضال)	(73-IV)
198	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية (مؤسسة نفضال)	(74-IV)
198	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثالث المقترح (مؤسسة نفضال)	(75-IV)
199	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة (مؤسسة نفضال)	(76-IV)
199	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الرابع المقترح (مؤسسة نفضال)	(77-IV)
200	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة (مؤسسة نفضال)	(78-IV)
201	نتائج اختبار t بين إجابات أفراد عينة مؤسسة نفضال	(79-IV)
202	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (مؤسسة نفضال)	(80-IV)
202	نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير الخبرة (مؤسسة نفضال)	(81-IV)
203	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (مؤسسة نفضال)	(82-IV)
204	نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير المؤهل العلمي (مؤسسة نفضال)	(83-IV)
205	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (مؤسسة نفضال)	(84-IV)

206	نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير المركز الوظيفي (مؤسسة نفطال)	(85-IV)
206	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (مؤسسة نفطال)	(86-IV)
207	معامل تضخم التباين وإختبار التباين المسموح	(87-IV)
208	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الأول المقترح (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(88-IV)
208	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(89-IV)
209	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثاني المقترح (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(90-IV)
209	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(91-IV)
210	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثالث المقترح (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(92-IV)
211	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(93-IV)
211	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الرابع المقترح (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(94-IV)
212	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(95-IV)
213	نتائج اختبار t بين إجابات أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر	(96-IV)
213	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(97-IV)
214	نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير الخبرة (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(98-IV)
215	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(99-IV)
216	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(100-IV)
216	نتائج إختبار LSD لمتغير المركز الوظيفي (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(101-IV)
217	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(102-IV)
218	نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير التدريب (مؤسسة اتصالات الجزائر)	(103-IV)
219	مقارنة نتائج مجال إدراك مفهوم القيادة التحويلية	(104-IV)
220	مقارنة نتائج مجال التأثير الكاريزمي	(105-IV)
220	مقارنة نتائج مجال الدفع الإلهامي	(106-IV)
221	مقارنة نتائج مجال التشجيع الإبداعي	(107-IV)
222	مقارنة نتائج مجال الاهتمام الفردي	(108-IV)
223	مقارنة نتائج مجال التغيير الهيكلي	(109-IV)
223	مقارنة نتائج مجال التغيير التكنولوجي	(110-IV)
224	مقارنة نتائج مجال تغيير المستخدمين	(111-IV)
225	مقارنة نتائج المجال التغيير الثقافي	(112-IV)

225	مقارنة نتائج إختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي	(113-IV)
226	مقارنة نتائج إختبار الانحدار المتعدد لتحديد اثر القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي	(114-IV)
227	مقارنة نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين	(115-IV)
227	مقارنة نتائج إختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر القيادة التحويلية على التغيير الثقافي	(116-IV)
228	مقارنة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(117-IV)
229	مقارنة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	(118-IV)
230	مقارنة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(119-IV)
231	مقارنة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	(120-IV)
232	مقارنة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حسب التدريب	(121-IV)

الصفحة	العنوان	الرقم
07	العلاقة بين القيادة والإدارة	(1-I)
12	مداخل القيادة في الفكر الإداري	(2-I)
28	نموذج القيادة التبادلية لدى BASS (1985)	(3-I)
29	نموذج القيادة التحويلية لدى BASS (1985)	(4-I)
36	العلاقة التفاعلية لعوامل القيادة التحويلية	(5-I)
37	المجموعة المتكاملة لنموذج القيادة	(6-I)
40	دور ومهام القائد التحويلي	(7-I)
42	مستويات القيادة التحويلية	(8-I)
56	دوافع التغيير التنظيمي	(1-II)
59	أنماط التغيير التنظيمي	(2-II)
61	تحليل swot	(3-II)
62	مصفوفة الأولويات	(4-II)
66	إطار عمل التغيير التنظيمي	(5-II)
72	مجالات التغيير في المؤسسة	(6-II)
73	المواقع المحتملة لبداية تنفيذ خطة التغيير	(7-II)
75	نموذج "LEWIN" لمراحل التغيير التنظيمي	(8-II)
77	مصفوفة التغيير عند سكوت وجيف	(9-II)
81	خطوات إحداث التغيير حسب جون كوتر	(10-II)
82	معادلة التغيير التنظيمي	(11-II)
87	التغيير التنظيمي بدلالة الزمن	(12-II)
88	دالة هدف التغيير وتقدير التأثيرات النسبية	(13-II)
97	الأهداف الثلاث للتغيير	(1-III)
98	منحنى S لقيادة التغيير التنظيمي	(2-III)
105	مقاومة التغيير التنظيمي	(3-III)
108	إستراتيجيات التغيير المتدرج	(4-III)
112	نموذج DISC	(5-III)
121	دور القيادة التحويلية في المنظمة خلال الأزمات	(6-III)
138	التوزيع الطبيعي ثنائي الطرفين	(1-IV)
146	أنموذج البحث	(2-IV)
155	تنظيم المديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-	(3-IV)

المخلص

إن نجاح مستقبل المنظمات يعتمد على قدرة القادة على قيادة التغيير، والتعامل معه بشكل فعال وهو ما يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه Burns مسمى القائد التحويلي، ومن أجل البحث في هذا المجال.

إعتمدت الباحثة أنموذجاً افتراضياً تمّ بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار الفرضية الرئيسية، لمعرفة أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. وللإجابة على سؤال البحث تم إختيار مجتمع دراسة يتكون من ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية (سوميفوس، نفطال، اتصالات الجزائر)، وعيّنة دراسة بحجم (668) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (37) فقرة وزعت على (09) مجالات لتشمل: إدراك مفهوم القيادة التحويلية، التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين والتغيير الثقافي. كما قامت الباحثة بتحليل استجابات فقرات العيّنة بإستخدام الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss v.22)

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها: توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة، كما أتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملازمة لقيادة التغيير، بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيرات إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير التنظيمي، قيادة التغيير، القيادة التحويلية، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract :

The future success of organizations depends on how leaders be able to lead the change, and their ability to deal with change in an effective manner, named by Burns “the transformational leader”.

The researcher built a theoretical model after reviewing and analyzing the relevant topics in the context of the major hypothesis, to identify the most important role of transformational leadership in bringing about organizational change. To answer the major question, the researcher choose a study community consisted Three Algerian Economic Organizations (Somiphos, Naftal, Algeria Telecom), The study sample consisted of (668) Employee. The researcher used a questionnaire of (37) items divided into (09) domains as follows: Charismatic influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, structural change, technological change, change users and cultural change.

The study's results have been obtained by using statistical package for social studies (SPSS, V.22) to analyze the participants.

After analysis the data, the results assure that: low level transformational leadership behavior was found in the Institutions under study, It is obviously that the success of transformational leadership is linked with behavioral, cognitive and moral elements and specifications. This concept is the most appropriate concepts of change leadership. The study recommended that business organizations should rapidly response to the changes because the traditional method can not be the capable model to manage the change leadership

Key words: Organizational change, change leadership, transformational leadership, economic enterprises

المقدمة

بعد أن كان الثبات هو القاعدة، والتغيير هو الاستثناء، تبدلت تلك الحالة اليوم فأصبح التغيير هو القاعدة، والجمود هو الاستثناء، خاصة في ظل التحديات والمتطلبات التي فرضتها التطورات التكنولوجية والعلمية، وما رافقها من انفجار معرفي جعل العالم يمرُّ بتغيُّر هائل متعدد الجوانب ومعقّد الخصائص، حيث أصبح المستهلك للسلعة أو الخدمة أكثر وعياً ودراية في الاختيار، ممّا فرض على المؤسسات إعادة ترتيب نفسها وتعديل أنظمتها التكنولوجية والإدارية من خلال التجديد والتطوير، وتبني أساليب تهدف إلى زيادة الإبداع، الجودة، وتقوية مكانتها التنافسية، وذلك حتى يتسنى لتلك المؤسسات القيام بدورها بشكل يضمن لها إدارة الأزمات وتجنب المخاطر والمحافظة على الاستمرارية والكفاءة.

ويبرز ممّا تقدم أن عملية التغيير التنظيمي ليست عملية عشوائية بل هي عملية تتبنى أساليب متنوعة وفق خطوات عملية وعلمية مدروسة تهدف إلى تحقيق التطوير، وزيادة كفاءة العنصر البشري، والارتفاع بالمستوى الفكري والثقافي لكلّ الطاقات، فهي عملية تكوين الكوادر التنظيمية، العلمية، الإدارية، الفنية وبنائها على المستويات القادرة على تفعيل عمل المؤسسات المختلفة وزيادة إنتاجها وأرباحها، والأکید أن ما سبق يحتاج إلى القيادة الفاعلة التي تُعدُّ أحد أهم عناصر العمل الإداري، سواء في مؤسسات القطاع الخاص أو في القطاع العام، حيث أن القول "المؤسسة بقيادتها" لازال صحيحاً حتى في عصر الانترنت واقتصاد المعرفة، وفي عصر الأفراد المهنيين الذين اسماهم كوين (kwin) بالمفكرين (intellects)، لهذا فإن القيادة الناجحة هي نجاح المؤسسة وهي النجاح في الأعمال، والاستثمار فيها هو الأفضل ويتفوق في أحيان كثيرة على الاستثمار في التكنولوجيا والأبنية والأشياء الأخرى...

ممّا تقدم يتبين أن كلّ هذه التحديات والتحويلات المتسارعة تستلزم وجود قيادة قادرة على إدارة عملية التغيير بكلّ كفاءة، وفعالية، للعبور بتلك المؤسسات إلى برّ التطوير والتميز، والعمل المخطط الذي تحقق تلك التنظيمات في إطاره أهدافها، ومخططاتها، وتلبي من خلاله احتياجات المتعاملين معها، ومتطلباتهم التي تتزايد في كلّ يوم، بل في كلّ دقيقة وفي كلّ ثانية. وانسجاماً مع هذه التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال بدأت تبرز الكثير من الأطروحات الفكرية لمواضيع لم تكن تناقش في السابق إذ أفرزتها طبيعة المرحلة، كونها تمثل عوامل حاسمة ودرجة لنجاح أي مؤسسة وهي: إدارة التغيير التنظيمي، القيادة التحولية، والتفوق التنظيمي... وغيرها، ومن ثمّ تحولت هذه الموضوعات من مجرد أطر نظرية إلى ممارسات عملية تبنتها الكثير من المؤسسات لاختبارها، ومن ثم تحقيق الفائدة من معطياتها ومرتكزاتها في دعم أداء هذه المؤسسات وتفعيل دورها في المجتمع.

ووفقاً للمفاهيم الإدارية الحديثة فإن أهمية القيادة بشكل عام، والقيادة التحولية بشكل خاص، تتمثل بشكل جليّ في قدرة القائد على توجيه وترشيد سلوك العاملين في المؤسسة وتحريكهم للعمل. وتعدّ القيادة التحولية مدخلاً معاصراً تم التركيز عليه في كثير من الدراسات لتعبر عن التغيُّر في مفهوم التأثير الذي يحدثه سلوك القائد في

المروّسين، إذ أن المهمة الأساسية لقادة اليوم لم تُعد في خلق التأثير المبني على الإذعان المطلق للمروّسين تجاه القائد، وإنما في كيفية إحداث الانطباعات الجيدة لدى المروّسين وفي خلق مناخ ملائم من الثقة بينهم، ومن ثم إمكانية إثارتهم وتحريك مشاعرهم باتجاه مصلحة المؤسسة وليس باتجاه مصالحهم الشخصية، وجعلهم ينصهرون في المؤسسة ويحسون بأنهم جزء مهم منها، فهي بذلك تميل إلى إيجاد حالة التفاعل والمشاركة الواسعة للمروّسين في مؤسساتهم.

ويعدّ التغيير في المؤسسات الاقتصادية عملية معقّدة، وصعبة بحكم مكونات هذه المؤسسات، وبحكم وجود قوى تقاوم التغيير، وتتصدى له، ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة الحالية لتتناول موضوع القيادة التحويلية وإدارة التغيير بالدراسة والتحليل والربط في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولقد أثبتت نتائج الكثير من الدراسات العملية لهذه المتغيرات في بيئات مختلفة أهميتها في نجاح وتمييز العديد من المؤسسات، ولحاجة بيئتنا ومنظمتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث، جاءت هذه الدراسة لتأخذ على عاتقها اختبار هذه المتغيرات في المؤسسة الجزائرية باختيار عينة من مكونة من ثلاث مؤسسات (سوميفوس، نפטال، اتصالات الجزائر) والتي تعد بأهم الحاجة لمثل هذه الدراسات، لغرض وضع النقاط على الحروف، وتجميع الجهود وتركيزها على الجوانب الأكثر أهمية، والتي تخدم الأداء بشكل أكثر وتديم المنافسة ومن ثم تحقق لها التميّز.

أولاً- إشكالية الدراسة: نظرًا لما يكتسبه التغيير التنظيمي من أهمية وجب على القيادات الإدارية إتباع أنماط قيادية حديثة على غرار القيادة التحويلية، حتى تتمكن من إحداث التغيير بالكفاءة والفعالية المطلوبتين وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في فهم دور القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث في إدارة التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور عوامل القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟

لكي نتمكن من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية تمت تجزئتها إلى خمس تساؤلات كالتالي:

1. هل يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة ؟
 2. هل يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي في المؤسسات محل الدراسة ؟
 3. هل يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين في المؤسسات محل الدراسة ؟
 4. هل يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الثقافي في المؤسسات محل الدراسة ؟
 5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة ؟
- ثانياً- فرضيات الدراسة: للإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدت الباحثة الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$.

1. الفرضية الأولى: يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.
2. الفرضية الثانية: يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي في المؤسسات محل الدراسة.
3. الفرضية الثالثة: يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين في المؤسسات محل الدراسة.
4. الفرضية الرابعة: يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الثقافي في المؤسسات محل الدراسة.

5. **الفرضية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة. وتتجزأ هذه

الفرضية إلى (05) فرضيات فرعية تبعاً للبيانات العامة وهي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير التدريب.

ثالثاً- أهمية الدراسة: يمكن تناول أهمية الدراسة من الجوانب التالية:

1. **الأهمية النظرية:** وتتمثل في:

- تتبع أهمية الدراسة من أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في إزدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح المؤسسات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير.
- تركز الدراسة على نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفاعل في نجاح عملية التغيير في المؤسسة.
- تفيد هذه الدراسة في التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب جديد من أساليب القيادة وتغيير الرؤية التقليدية، والتي لا تصلح لإدارة المؤسسة في مجتمع ما بعد الحداثة ذي التغيير المتسارع.

2. **الأهمية العملية:** وتتمثل في:

- التعرف على مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، بما يمكننا من فهم الوضع الإقتصادي، ووضع أفضل الأسس لتحقيق المناخ المناسب للعاملين في هذه المؤسسات.
- إلقاء المزيد من الضوء على علاقة القيادة التحويلية بمجالات التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، ومن ثم إمكانية التعرف على العوامل التي تزيد أو تحسن من اكتساب خصائص القيادة التحويلية وإستثمارها لصالح عملية التغيير.

رابعاً- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي بنجاح وفعالية وذلك من خلال:

1. إعداد إطار نظري لمتغيرات الدراسة، وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص موضوع البحث.
2. التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء عمال المؤسسات محل الدراسة.
3. معرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، بإعتباره مدخلاً للتغيير.
4. الكشف على مدى ممارسة عمال ومديري المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لنمط القيادة التحويلية.
5. التوصل إلى مدى تباين آراء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة نتيجة تباين المتغيرات الشخصية والوظيفية.

6. تقديم اقتراحات يمكن أن تسهم إيجابياً في تطوير المؤسسات محل الدراسة، التي تسهم بدورها بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني، من خلال توضيح دور القيادة التحويلية وأهميتها في إدارة التغيير التنظيمي للعمال ولأصحاب القرار في هذه المؤسسات.

خامساً- منهجية الدراسة: تحتوي هذه الدراسة على جزء نظري اعتمدت فيه الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، لتأصيل وتحليل مفهوم القيادة التحويلية ومفهوم إدارة التغيير التنظيمي والعلاقة بين المفهومين، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع والأبحاث والدراسات العربية والأجنبية في هذا الشأن، وهو المنهج الذي يتلاءم مع وصف وسرد الحقائق ذات الصلة بالظاهرة، أين تم التعريف وطرح مختلف المفاهيم والأبعاد التي لها ارتباط بالموضوع محل الدراسة في الفصول النظرية، والاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها وتحديد المتغيرات وأبعادها الرئيسية، وتتضمن هذه الدراسة جزء تطبيقي قامت فيه الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية تبسة-الجزائر-، من خلال عينة مناسبة وملائمة، كما قامت الباحثة بتصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، ولإظهار النتائج تمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الحزم الإحصائية، باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي المعروف Spss.

سادساً- حدود الدراسة: حدد هذا البحث بمجموعة من الحدود المكانية، الزمانية، الموضوعية والبشرية كالأتي:

1. **الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث على مستوى ثلاث مؤسسات إقتصادية جزائرية: مؤسسة سوميفوس، مؤسسة نفضال، مؤسسة إتصالات الجزائر، وذلك بولاية تبسة.

2. **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة (668) عامل من المؤسسات الثلاث محل الدراسة، وجاء حجم العينة كبيراً نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات بشكل دوري بمعدل (30) إلى (36) استبيان يومياً وحرصنا على شرح محتوى الاستبيان بدقة للعمال المستجيبين، وتم التوزيع والاسترجاع بالاستعانة بفريق عمل مكون من (06) أساتذة زملاء تطوعوا للمساعدة في إطار توحيد الجهود لخدمة البحث العلمي.

3. **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2014/04/20 إلى غاية 2015/09/30.

4. **الحدود الموضوعية:** إقتصرت البحث على دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية (متغير مستقل) ويشمل مجموعة من المتغيرات الضمنية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الدفع الإلهامي، الاهتمام الفردي)، وإدارة التغيير التنظيمي (متغير تابع) ويشمل مجموعة من المتغيرات الضمنية (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التغيير الثقافي).

سابعاً-الدراسات السابقة: تمثل مراجعة الدراسات السابقة نقطة مركزية في البحوث الأكاديمية، بل هي القاعدة الرئيسة لبناء جهد بحثي رصين، وهذا بلا شك يؤكد على أن الدراسات الأكاديمية لا تُبنى من فراغ وإنما هي عملية معرفية تراكمية تنطلق من جهود الباحثين السابقين وغايتها تحقيق تقدم وإضافة للمعرفة المنجزة.

ومن أبرز ما يميّز مراجعة الدراسات السابقة أنها تمكّن الباحث من الوصول لما يسمى بالفجوة المعرفية (Gap of Knowledge) أو بعبارة موجزة تفتح له المجال لمعرفة الثغرات أو الجوانب التي لم يسبق تناولها أو مناقشتها من قبل الباحثين الآخرين وهي بحاجة ماسة لمساهمة الباحث (Contribution) لإضافة حلول جديدة (إن كانت

الدراسة تعالج مشكلة معيّنة) أو طرح بدائل لحلول موجودة أو تفسير لغموض أو اكتشاف لمؤثرات جديدة لعلاقات قائمة.

1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

- دراسة ماكينزي وريك (Mackenzie & Rick, 2001) بعنوان "العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وبين الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية"¹: هدفت الدراسة إلى كشف علاقة السلوك القيادي التحويلي بالأداء وسلوك المواطنة التنظيمية. واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وأداة الإستبيان لجمع المعلومات، من خلال عيّنة عشوائية حجمها (477) من مندوبي المبيعات في إحدى الشركات الأمريكية، توصلت الدراسة لنتائج أهمها:
 - ✓ وجود علاقة إيجابية طردية بين السلوك القيادي التحويلي والأداء.
 - ✓ وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المكان، العمر، العائد المادي) تجاه علاقة السلوك القيادي بالأداء وكذا بسلوك المواطنة التنظيمية، ويوجد فروق نحو ذلك تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).
- دراسة شين وزهو (zhou & Shine, 2003) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين"²: هدفت الدراسة للتعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين؛ والتعرف على ما إذا كانت الحوافز وقيّم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الإستبيان لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (46) شركة كورية، بعيّنة عشوائية قوامها (290) موظف وموظفة، يعملون بأقسام البحث والتطوير بهذه الشركات من مشرفين وعاملين، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها:
 - ✓ وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.
 - ✓ أن التحفيز يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.
 - ✓ أن قيّم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.
- دراسة جس كيت (Jaskyte, 2004) بعنوان "القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الربحية"³، هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الهادفة للربح بولاية جورجيا الأمريكية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على عيّنة عشوائية حجمها (247) موظفاً وموظفة يعملون في (9) منظمات للخدمات البشرية، وأظهرت نتائج الدراسة:

1-Mackenzie, S, Rihc, G, **Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 9, No.(2), p-p: 134-115, 2001.

2-Zhou, J., Shin. S, **Transformational Leadership**, Conservation and Creativity: Evidence from Korea, Academy of Management Journal, Vol, 46, N0.(6), p-p: 703-714, 2003.

3-Jaskyte, Kristina, **Transformational Leadership Organizational Culture and Innovativeness in Non profit Organizations**, Non profit Management & Leadership, Wiley Library, Vol. 15, No.(2), p-p:153-168, 2004. <http://onlinelibrary.wiley.com>.

- ✓ وجود علاقة إرتباطية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية.
- ✓ وجود علاقة إرتباطية بين القيادة التحويلية والثقافة الإبداعية.
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين.
- ✓ توالي أبعاد القيادة التحويلية وفق المتوسطات بدءاً بالمثالية بالسلوك، ثم التحفيزية، ثم الفكرية، ثم الإنسانية.

• **دراسة ويلمباوا (Walumbwa, 2005)** بعنوان "القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي: دراسة مقارنة"¹، هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين، وطبقت الدراسة على منظمات أمريكية وكينية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الإستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متشابهة في المجتمعين والبيئتين المختلفتين الأمريكية والكينية وتبين النتائج التالية:

✓ التأثير القوي والإيجابي للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

✓ علاقة القيادة التحويلية الإيجابية بالرضا الوظيفي لدى العاملين.

✓ أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي عالمي في الدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء.

• **دراسة (العازمي، 2006)** بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع " هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين وديوان وزارة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

✓ أن تسعة وعشرون سمة وخاصية من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية.

✓ وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \geq 0,05$ بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0,05$ حول إمتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا.

• **دراسة (شهيناز فاضل، 2008)** بعنوان: تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)²: تناول البحث الحالي موضوع تحليل علاقة القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، وطُبق البحث على عينة عشوائية مكونة من (40) شخصاً من العاملين في أقسام الشركة العامة لصناعة البطاريات، كما إستخدم البحث الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات

1-Welumbwa, Fred, **Transformational Leadership Organizational Commitment and Job Satisfaction**, Comparative Study of Kenya and U.S.A Financial Firm, Human Resources Development Quarterly, Vol. 16, No.(2), 2005.

2- شهيناز فاضل، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، 2008.

والمعلومات، وقد سعى البحث لإختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المختلفة، بإستخدام برنامج SPSS، وتوصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات من أهمها:

✓ في الوقت الذي تسعى فيه الشركة عينة البحث إلى تأكيد السلوك القيادي التحويلي فإن أحد مقاييسه (أبعاده) والمتمثل بالاستثارة الفكرية أظهر تراجعاً واضحاً لدى قادتها؛ كما ظهر أن القيادة التحويلية والقيم التنظيمية يرتبطان بشكل إيجابي ودال معنوياً.

✓ كما تبين أن تعزيز سلوكيات القيم التنظيمية وترسيخها لدى العاملين يحتاج إلى نمط قيادي تحويلي من قبل المديرين، على إعتبار أن عوامل نجاح المنظمة وتفوقها ينطوي تحت فلسفة السلوك القيادي، وأن الإرتفاع في سلوك القيادة التحويلية في المنظمة يؤدي إلى إرتفاع وتعزيز مقومات سلوكيات القيم التنظيمية.

2. الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي:

• دراسة (Buoy, 2002): بعنوان Employees' perceptions as 'recipients' of change: a case study
هدفت هذه الدراسة للتعرف على آراء الموظفين نحو التغيير الفعّال وليس آراء الإدارة حيث أن معظم الدراسات السابقة كانت تركز على آراء الإدارة، وذلك في مؤسستين من القطاع العام في غرب أستراليا حيث بلغ حجم العينة 200 موظف، وقد تم التعرف على تأثير التغيير التنظيمي من حيث الاستراتيجيات، الوحدة التنظيمية، المهارات، والكفاءة من خلال نموذج تم إعداده لهذا الغرض بالاعتماد على الكتب التي تناولت موضوعات إدارة التغيير ومن خلال مقابلات مع الإدارات العليا ومقابلات فردية مع الموظفين. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد، ومعرفتهم لإجابات وافية حول الأسئلة المتعلقة بما هو التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه وكذا ما هي الإحتياجات اللازمة لعمل ذلك، يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير وبالتالي يكون التغيير أكثر فعالية.

• دراسة (Sikrin, 2006) بعنوان " الجانب الشاق من إدارة التغيير"¹: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نتائج برامج التغيير(النجاح وما يقابله من فشل) والعوامل السياسية المسببة لذلك، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي على مبادرات التغيير في (225) مؤسسة، بجانب المنهج الإستقرائي من خلال دراسة وتحليل(6153) كتاباً ومقالة ودراسة كلّ منها، وكانت أهم نتائج الدراسة:
✓ إتفاق الجميع على صعوبة إدارة التغيير، والقلّة منهم يتفقون على كيفية القيام الفعّال بها.

✓ هناك أربعة عوامل هامة يتوقف عليها نجاح أية مبادرة للتغيير هي: المدّة الزمنية لمعرفة ما إذا كان هذا البرنامج قصير الأجل أو طويل الأجل، ونزاهة أداء فريق العمل وقدرته على إتمام التغيير في الوقت المحدد بناءً على مهارات ومزايا أعضاء الفريق بالنسبة إلى متطلبات المؤسسة، والالتزام بالتغيير سواء

1-Sikrin Harold., Perry Keenan & Alan Jackson, **The hard side of change management**, Harvard business review on leading through change, Harvard business school press, Boston –Massachusetts, 2006.

من جانب الإدارة العليا أو الموظفين الأكثر تأثراً بالتغيير، والجهد المطلوب زيادة على العمل المعتاد الذي تتطلبه مبادرة التغيير من الموظفين.

- **دراسة (Diefenbach, 2007):** قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان: (The managerialistic ideology of organizational change management)¹ التي تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية. وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية في الفترة (2004 – 2005) وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:
 - ✓ أن نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والايديولوجيا في إحداث التغيير.
 - ✓ كذلك سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.
- **دراسة (العنزي، 2008)** بعنوان " اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقته بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية"²: هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء القادة من وجهة نظرهم، والتعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية والتزامهم التنظيمي، ومعرفة كل من المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وبلغ حجم العينة (96) مفردة وهم كل مديري التعليم ومساعدتهم وكانت أهم نتائج الدراسة:
 - ✓ أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاهين الإدراكي والنزوعي كانت (موافق بشدة)، أمّا الوجداني فكانت (موافق).
 - ✓ وجود علاقة إرتباطية موجّهة ذات دلالة إحصائية من الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير، وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي.
 - ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعادها (الإداري، الوجداني، النزوعي) تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية.
- **دراسة (محمد قريشي، 2014)** بعنوان: التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل بسكرة)³، وقد وصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:

1-Diefenbach, Thomas, **The managerialistic ideology of organisational change management**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 1, 2007.

2-العنزي، عطا الله بن فاحس، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها، التزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

3- محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

- ✓ التغيير هو عملية ضرورية لكل المؤسسات باختلاف أنواعها لأنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، وعليه فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التغيير التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة.

3. الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي والقيادة التحويلية معاً:

- دراسة (Paglis & Green, 2002): قام الباحثان بإعداد هذه الدراسة بعنوان (leadership self- efficacy and managers motivation for leading change)¹: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دافعية المدراء نحو قيادة التغيير، وذلك من خلال ثلاث محاور: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد العاملين داخل المؤسسة، التغلب على المشكلات، وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءة العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والإندماج في محاولات إحداثها، وبلغ حجم العينة (150) مدير، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المدراء لإحداث وتوجيه التغيير، وقد وجد أيضاً تفاعلاً بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضاً علاقة ارتباطية بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل إحترام وتقدير الذات والقدرات وطبيعة العمل.
- دراسة (Kotter, 2006) بعنوان قيادة التغيير " لماذا تفشل جهود التحول"² هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب عدم نجاح أكثر من (100) مؤسسة أمريكية وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة والمعاشية الواقعية، وكانت أهم نتائج الدراسة:
 - ✓ عملية التغيير الناجحة تمرُّ عبر تدرُّج مرحلي تتطلب وقتاً طويلاً وقيادة فاعلة.
 - ✓ ارتكاب الأخطاء في أي مرحلة من مراحل التغيير يفرز أثراً مدمرة قد تفشل العملية برمتها.
- دراسة (ماهر صبري، 2010) بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية)³، وإعتمد الباحث أنموذجاً افتراضياً تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار فرضية رئيسية، وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبيان ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتمَّ الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS, V 10)، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1-Paglils, L & Green, S, leadership self- efficacy and managers motivation for leading change, journal of organizational behavior, vol 23, issue 2, p-p: 215-235, 2002.

2-Kotter, john p, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard business review on leading through change, Harvard business school press, Boston – Massachusetts, 2006

3- ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009.

- ✓ إتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن هناك اهتمام بالتغيير الهيكلي، وهذا يدلُّ على الاهتمام المؤسسة المبحوثة بتغيير النشاطات، العلاقات، الأدوار، وإجراء اتخاذ القرارات.
- ✓ كان هناك أيضا إهتمام بالتغيير الفني حيث كان هناك إتفاق فيما بين العينة على أهمية التغيير بالمعارف وابتكار طرق جديدة في الإدارة، وكان الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي.
- ✓ إتضح من خلال التحليل الإحصائي عدم وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة حول متغير التغيير السلوكي، حيث هنالك عدم إتفاق فيما بين العينة على تغيير في العمل والسلوكيات.
- ✓ وأخيراً إتضح من خلال التحليل الإحصائي عدم وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة حول متغير التغيير الوظيفي حيث كان هنالك عدم اتفاق فيما بين العينة على توزيع الوظائف والعلاقات الوظيفية.
- **دراسة (رغد محمد يحيى خروفة، 2010)** بعنوان: قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات¹: أظهرت مؤشرات البحث الميدانية أن للمؤسستين عينة البحث القدرة على تغيير المهام وتغيير التركيب التنظيمي فضلاً عن على القدرة على تغيير التكنولوجيا وقد أشارت معطيات البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
 - ✓ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مصادر قوة القائد الإداري ومجالات التغيير التنظيمي.
 - ✓ أظهرت نتائج التحليل الميداني للبحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كلِّ بعد من أبعاد قوة القيادة بمجالات التغيير التنظيمي.
 - ✓ تؤثر مصادر قوة القيادة معنوياً في مجالات التغيير التنظيمي في المؤسستين عينة البحث.
 - ✓ إن قوة الشرعية وقوة المرجعية هي أحد مصادر قوة القائد الإداري، حيث تمارس تأثيراً كبيراً في المنظمات المبحوثة في تغيير التركيب التنظيمي، فضلاً عن تغيير الموارد البشرية كما أن قوة التهديد تسهم بشكل كبير في تغيير الموارد البشرية من خلال الإعتماد على أسلوب النقل وتغيير المواقع الإدارية بوصفها أحد أساليب التهديد المنظمي.
- **دراسة (محمد زرقون، 2011)** بعنوان "دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية"² تم في هذه الورقة البحثية طرح وصياغة الإشكالية التالية: ما هو الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الإدارية في إدارة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية؟ ويرى الباحث أن للقيادة دوراً هاماً في الإدارة يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية، الإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية ككل داخل المؤسسة، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها، وباعتبار أن التغيير والتطوير ضرورة، وسمه أساسية للمؤسسات الناجحة، والذي تعود أسبابه بالدرجة الأولى إلى تغييرات

1- رغد محمد يحيى خروفة، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، العدد 99، مجلد32، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، ص-ص:1-33، 2010.

2- محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد11، ص-ص: 144-124، 2011.

ومشاكل تحيط بالمؤسسات، قبل أن تكون مرتبطة بحرية الإختيار، فإن ذلك يفرض على إدارة التغيير مسؤوليات جسام في متابعة كل ما يجري في البيئة، وعلى قائد هذا التغيير تحقيق ما يلي:

- ✓ تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير، وخلق الجو المناسب لإحداثه.
- ✓ إتصاف القائد بصفات تساعد على تحقيق المهمة وتحقيق ذاته وذات الآخرين.
- ✓ إعتقاد أسلوب الإدارة بالمشاركة لاستيعاب موجات التغيير والتكيف الإيجابي معها، فالتغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، ذلك أنه يحقق رضا العاملين المشاركين فيه، ويدفع إلى تحصيل نتائج قوية، وإلى مقاومة منخفضة والتزام عالي، وإلى إبداع عالي من قبل المشاركين في التغيير، إلا أن الشيء الوحيد المفقود هو في سرعة التغيير، حيث هناك بطء فيه وفي النتائج المباشرة.

✓ إعتقاد أسلوب إدارة الأزمات وهو أسلوب إداري متطور، يسمح بمعالجة مختلف الآثار السلبية التي تنجم عن التغيير غير المرغوب فيه والمفاجئ في أحد عناصر البيئة بشقيها الداخلية أو الخارجية.

ثامنا- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة: من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر، تبيّنت أهمية موضوع الدراسة في حياة المؤسسات، ومن خلال التفصيل والتمحيص في الدراسات السابقة قد ظهر العديد من أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1. **أوجه التشابه:** هنا العديد من نقاط التشابه يمكن توضيحها فيما يلي:

- **من حيث المجتمع والعينة:** يتكون مجتمع الدراسة الحالية من عمال مجموعة من المؤسسات الإقتصادية من كافة المستويات الإدارية لتتفق مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها لمجتمع الدراسة والعينة مثل دراسة (محمد زرقون، 2011)، دراسة (رغد محمد يحيى خروفة، 2010).
- **من حيث المنهج:** إتبعنا الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل: دراسة جس كيت (Jaskyte, 2004)، دراسة (Sikrin, 2006)، دراسة (محمد قريشي، 2014)، كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة ويلمباوا (Walumbwa, 2005)، في إستخدام منهج المقارنة.
- **من حيث المتغيرات:** فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة حيث اتفقت العديد من هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيارها هذه المتغيرات مثل دراسة (العازمي، 2006)، دراسة (العنزي، 2008).
- **من حيث الأداة والحزمة الإحصائية المستخدمة:** تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبيان وبرنامج spss كأداة للدراسة مثل دراسة (شهيناز فاضل، 2008)، دراسة شين وزهو (zhou & Shine, 2003)، دراسة ماكينزي وريك (Mackenzie & Rick, 2001).
- **من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة:** في التحليل الإحصائي هذه الدراسة استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي، إختبار t، معامل الارتباط بيرسون، وإختبار LSD وقد تشابهت في ذلك مع العديد من الدراسات مثل: (دراسة خليل الحجاج، 2009).

كما واتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على دور القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي والإرتقاء بحال المؤسسة إلى وضع أفضل في المستقبل.

2. **أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جملة من النقاط كالتالي:

- **من حيث الأهداف:** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على آراء الموظفين والقادة بالمؤسسات محل الدراسة تجاه موضوع الدراسة، وإختلف في ذلك مع دراسة (Buoy, 2002) التي هدفت إلى دراسة آراء الموظفين فقط، في حين هدفت دراسة (Paglis and Green, 2002) إلى التعرف على دافعية المدراء فقط نحو قيادة التغيير.

- **من حيث الموضوع:** موضوع الدراسة الحالية كان اشمل من موضوع دراسة (محمد قريشي، 2014) والتي تناولت التغيير التكنولوجي في المؤسسة في حين تناولت الدراسة الحالية إدارة التغيير التنظيمي بمجالاتها المختلفة، كما اختلفت مع دراسة (شهيناز فاضل، 2008) التي درست العلاقة بين القيادة التحولية والقيم التنظيمية، فحين الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين القيادة التحولية وإدارة التغيير التنظيمي.

- **من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة:** طبقت الدراسة الحالية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فيما طبقت دراسة ماكينزي وريك (Mackenzie & Rick, 2001) على الشركات الأمريكية، وطبقت دراسة شين وزهو (zhou & Shine, 2003) على المؤسسات الكورية، دراسة (Kotter, 2006) على مجموعة من المنظمات الأمريكية والأوروبية، وشملت دراسة (ماهر صبري، 2010) بعض المصارف العراقية، أي أن الدراسات السابقة في بيئات اقتصادية وجغرافية تختلف عن البيئة الجزائرية.

3. **مجالات تميز الدراسة:** تتميز هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة ما يلي:

- ركزت الدراسة الحالية على مدى فاعلية نمط القيادة التحولية وإنعكاسه على التغيير التنظيمي في المؤسسة لمحاولة الإرتقاء بها إلى وضع أفضل في المستقبل.

- سعت الدراسة إلى توضيح نمط القيادة التحولية والذي لم يكن معروفاً لدى الكثير ممن يمارسونه على أرض الواقع، ودوره في تطوير أداء وحفز الإبداع لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- ركزت الدراسة الحالية على القيادة التحولية كأحد أهم الأنماط المتبعة من أجل الإرتقاء بالمؤسسة، وتم إختيار المؤسسات (سوميفوس، نפטال، اتصالات الجزائر) للتعرف على مدى توفر عوامل القيادة التحولية لديهم.

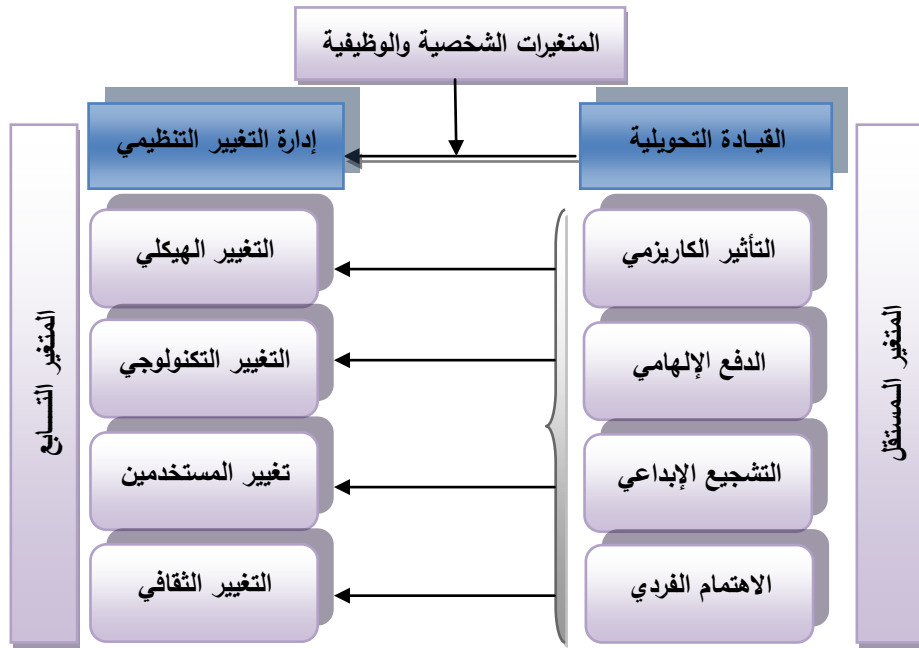
- ركزت الدراسة الحالية على التعرف على أهم مجالات التغيير في المؤسسات محل الدراسة ومدى تأثيرها بعوامل القيادة التحولية.

تاسعا- هيكل الدراسة: يتكون البحث من مقدمة عامة و أربعة فصول رئيسية ثم خاتمة عامة، حيث تطرقت الباحثة في **الفصل الأول** إلى عرض الإطار المفاهيمي للقيادة التحولية وشمل هذا الفصل المبحث الأول: ماهية القيادة، المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة التحولية، المبحث الثالث المرتكزات الفكرية للقيادة التحولية، **الفصل الثاني:** الإطار النظري للتغيير التنظيمي وشمل هذا الفصل مدخلا لظاهرة التغيير التنظيمي، مرتكزات التغيير التنظيمي، كيفية إحداث التغيير التنظيمي، **الفصل الثالث** يعرض قيادة التغيير من خلال مدخل القيادة

التحويلية من خلال ثلاث مباحث: الإطار النظري قيادة التغيير التنظيمي، قيادة التغيير (استراتيجياتها، مداخلها وعوامل فشلها)، التغيير وفق مدخل القيادة التحويلية، الفصل الرابع ويشمل الدراسة الميدانية من خلال عرض النتائج وتحليل استجابات الأفراد العاملين واختبار الفرضيات بالنسبة لمؤسسة سوميفوس، نفطال، اتصالات الجزائر، كل ما تقدم إضافة إلى خاتمة عامة تم التطرق فيها إلى أهم النتائج النظرية والميدانية التي تم التوصل إليها، إضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات وأفاق الدراسة.

عاشرا- **أنموذج الدراسة:** في ضوء إشكالية البحث وأهدافه قمنا بتصميم أنموذج شمولي مقترح لتمثيل العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع بمجالاتها الأربعة (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التغيير الثقافي)، والقيادة التحويلية كمتغير مستقل بعواملها (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) وذلك كما هو موضح في الشكل (01).

الشكل (01): أنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبالاعتماد على متغيرات القيادة التحويلية المحددة من قبل (بيرنارد باس وزملائه¹)، إضافة إلى مجالات التغيير المحدد من قبل (دان كوهين، 2009)

1-Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D.I. Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4): 441-462, 1999, p: 445.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد:

لقد إزداد الإهتمام في العقود الأخيرة من القرن العشرين بتأثير القادة على نجاح المؤسسات، وذلك لما واجهته هذه الأخيرة خاصة في فترة التسعينات في كل أنحاء العالم من تحولات جذرية جعلتها تشهد تسارعاً كبيراً من حيث تنوع المناخ والثقافات التنظيمية بها، حيث أن النظر إلى الفضاء الكبيرة التي واجهت شركات عملاقة مثل (Enron)، (Nokia) من جهة، وإلى الشركات الناجحة مثل (Dell) للحاسبات، شركة (Apple)، شركة (Google) من جهة أخرى، يعدُّ أمراً ضرورياً لرؤية أن القيادة تُؤد الفرق، وأن القادة الحقيقيين هم أولئك الذين يحصلون على النتائج الإيجابية بغض النظر عن الإطار الزمني والمكاني، وبغض النظر عن العوامل والظروف والتحديات.

ومن هنا فقد إجتهد الباحثون في تحديد دور القيادة ووظيفتها في تمهيد الطريق لوجود منظمات أكثر فعالية وحسابية وتحويلية للقرن الحادي والعشرين، وكذا في ضبط المصطلحات التي تم استخدامها لوصف دور القادة عبر المراحل المختلفة: من المدير (Manager) إلى القائد الإجرائي (Transactional leader) إلى القائد التعليمي (Instructional leader) إلى القائد التحويلي (Transformational leader).

وانطلاقاً ممَّا سبق وتأكيداً لأهمية القيادة ودورها في إدارة المؤسسات في عصر التنافسية والإبداعات المتلاحقة، جاء هذا الفصل ليغطي النقاط الآتية:

- **المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية**
- **المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية**
- **المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية**

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

القيادة هي علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة، وإنه ما من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداءً بالأسرة وإنهاءً بالدولة، وسوف نحاول في ما يلي رصد أهم النقاط المتعلقة بالقيادة الإدارية، مفاهيمها، حدودها، مقوماتها، عوامل نجاحها وفشلها، وأهم مداخلها.

المطلب الأول: القيادة الإدارية مفاهيم، وحدود

تعتبر القيادة من أهم عناصر النجاح للمؤسسة، إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الهدف، فإذا ما تهيأت كافة الموارد في ظلّ عجز قيادي غير قادر على توجيه وتنظيم وتنسيق هذه الموارد فمن الصعب أن يكتب النجاح لهذه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وقد تعددت التعريفات المقدمة للقيادة بتعدد الباحثين الإداريين في هذا المجال، كلٌ حسب توجهاته وقناعاته الفكرية، وتحاول الباحثة فيما يلي جمع أهم المفاهيم التي تخدم البحث كما يلي:

أولاً- مفهوم القيادة: كثيرون هم الذين تطرقوا لتعريف القيادة سواء كانوا علماء باحثين أو قادة، وقد كانت القيادة دوماً موضوع يستدعي الرصد المستمر، الدراسة والمناقشة وسنحاول فيما يلي رصد أهم التعريفات:

1. **مفهوم القيادة لغة:** قال ابن منظور القَوْدُ نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد¹، أمّا حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رأسه وتدبر أمره.

2. **مفهوم القيادة اصطلاحاً:** لقد تطرق الباحثون إلى مفهوم القيادة من وجهات نظر مختلفة سعياً منهم لتحديد تعريف مناسب لهذه الظاهرة البالغة الأهمية، ومع ذلك يبقى التأثير هو محور عملية القيادة، حيث نجد أن معظم كتاب وباحثوا الإدارة متفقون على أن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف محدد في وقت معيّن، وسيتم فيما يلي ذكر مجموعة من التعريفات:

- يعرفها ليكرت (Likert) بأنها: قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية².
- يعرفها بنيس (Bennis) أنها: الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها³.

1- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 12، ط11، بيروت، 2000، ص: 315.

2 - Likert.Rensis, **New Patterns of Management**, New York: McGRaw-Hill Book company, inc, 1961, p:03.

3- http://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren_G_Bennis 27 /02/2014

- كونتز واودونيل (koontz & Odonnel) يعرفانها بأنها " القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف"¹.
- يعرفها بيتر دراكر (P.F. Drucker) بقوله: "إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، إنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى، وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية"²، وحسب دراكر أيضا فالقيادة مسألة تتعلق بكيف ستكون وليس كيف تفعل³.
- يعرفها (Moodhead & Griffin) بأنها: "علاقة التأثير بين القادة والمرؤوسين بقصد إحداث تغيير فعلي يعكس أغراضهم المشتركة"⁴.
- شامبو (Champoux) يعرفها بقوله "هي عملية تأثير اجتماعي تتضمن اثنين أو أكثر من الأفراد: القائد والمرؤوس (أو مرؤوس محتمل)⁵".
- يعرفها (Gibson) بأنها: "هي محاولة لاستخدام التأثير لدفع الأفراد لإنجاز بعض الأهداف"⁶.

من خلال التعريفات التي قدمنا نجد أن أغلبها ركز على التأثير دون تحديد نطاق تدخل القائد في هذا التأثير الذي يمكن أن يمتد بين نهايتين قصوتين للسلسلة المتصلة، النهاية الأولى تتمثل بالحد الأدنى من التأثير والتدخل وذلك بتحديد الاتجاه فقط للعاملين مع إتاحة الحرية الكاملة لهم في طريقة العمل، أمّا النهاية الثانية تتمثل في الحد الأعلى من التأثير وتدخل القائد الذي يحدد لهم المهام المطلوبة وطريقة أدائها والتأثير بهم من اجل انجازها بالدقة المطلوبة.

وبناءً على ما تقدّم يمكن أن نعرف القيادة بأنها: تعني إختيار الهدف الصحيح، والطريقة المثلى للوصول إليه، وإلهام الآخرين والتأثير فيهم لتحقيقه، من خلال تمكينهم وزيادة قدراتهم الذاتية. والتعريف الآخر الذي يمكن تقديمه في ضوء التحول إلى الأعمال الالكترونية وقيادة العصر الرقمي الجديد القائم على الانترنت والشبكات، هو الذي قدمه جارلي مانز لما اسماه بالقائد الخارق (Super Leader) وهو القائد الذي يظهر للآخرين كيف يقودون أنفسهم، والواقع أن هذا التعريف يعبر عن الحاجة لقدرات ذاتية للعاملين الذين يتعاملون مع الأطراف الأخرى (العملاء، الموردين، المنافسين وغيرها) بشكل مباشر وخاصة في ظل الانترنت، حيث أن السرعة الفائقة في انجاز الأعمال والمهام تتطلب عاملين ذوي تمكين إداري (empowered)

1- احمد عبيدات سهيل، القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم، ط1، عالم الكتاب الحديثة، 2007، ص: 09.

2- <http://methodleadership.com/tag/peter-drucker/> 20/02/2015.

3- بيترج ريد، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير، ترجمة علا احمد، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص: 47.

4- Moorhead, G., & Griffin, R.W, **organizational behavior: managing people and organization**, Boston: Houghton Mifflin company, 1998, p: 297.

5- Champoux, J.E, **organizational Behavior: Essential Tents for a new millennium**, canada , south western college publishing, 2000, p: 219.

6- Gibson, J.L., Donnelly –Jr, J. H., Ivancevich, J.M., &Konopaske, R., **organizations: Behavior, structure, processes**, New York: Mc crow – Hill Co. Inc, 2003, p: 299 .

وقادرين على الإستجابة والمبادرة لتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة تنافسية حيث أن الزبون يطلب الخدمة ولا ينتظر من الموظف أن يأخذ التعليمات من إدارته، وهذا يقدم بلا شك معالجة جديدة للعلاقة بين القائد والعاملين معه، فالقائد ليس هو الذي له قدرة التأثير بالعاملين من أجل التنفيذ الطوعي لما يطلبه منهم وإنما هو يذهب إلى أبعد من ذلك ويجعل العاملين يستخدمون قدراتهم وأساليبهم الخاصة في تحقيق المهام المطلوبة منهم، فإذا كان العامل في المكاتب الأمامية هو الأقدر على التصرف أو التعامل مع الزبون، فإن كل ما يُطلب منه في هذا التصرف أو التعامل قد يحدث من قدرته على إرضاء الزبون والإستجابة الفعّالة لما يطلبه سواءً فيما يتعلق بالتسهيلات أو الخدمات أو المعلومات الضرورية، والإجابة على التساؤلات ومعالجة الشكاوى والتعامل مع المقترحات.. الخ، وهذا يعني بالتأكيد أن القيادة الفعّالة هي التي تعمم ما نسميه حس القيادة (leadership sense) على العاملين، ليكون كل واحد منهم جزءاً من القيادة أو هو القيادة في مهامه وتعامله¹.

ثانياً- الفرق بين القيادة والإدارة: ميّز البعض بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية، أمّا القيادة فتتعلق بما هو أكبر من ذلك، ويتطلب ممن يقوم بهذا الدور أن يكون على مستوى رفيع يدرك من خلاله الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، علاوةً إلى مسؤوليته عن الأمور التنفيذية، فلا بدّ من أن يجمع بين الاثنين، وهناك من ميّز الإدارة باهتمامها بالحاضر، أمّا القيادة فهي تعني التغيير، فالإدارة تهتم بالوضع الراهن وليس لها دور في التغيير، وهناك من رأى رجل الإدارة بأنه عنصر الاتزان والاستقرار، أمّا القائد فهو داعي التغيير ومطالب أن يحدث التغيير في البناء والتنظيم، وتستوقف الباحثة في هذا الصدد مقولة لادواردز ديمينج (Deming) "إن وظيفة الإدارة ليست الإشراف بل القيادة... ويتطلب التحول للأسلوب الغربي في الإدارة أن يكون المديرين قادة"، وحسبه ينبغي على القادة أن يمارسوا الإدارة، إلا أن بعض القادة ليسوا مديرين أكفاء بصفة خاصة؛ كما أن الكثير من المديرين ليسوا قادة أكفاء، وتوجد في الحقيقة فروق هامة بين الكفاءة والفعّالية تساعدنا على التمييز بين الخصائص المطلوبة توافرها في القادة من جهة وتلك المطلوب توافرها في المديرين من جهة أخرى، حيث أن القيادة تتعلق في جوهرها بالفعّالية فهي تتعلق بفعل الأشياء الصائبة (معرفة كيفية ترتيبها من حيث الأولويات)، وتعتمد الإدارة الجديّة أيضاً على هذه المقدرة ولكنها تتعلق بالكفاءة بدرجة كبيرة². ويمكن بيان نقاط إختلاف القائد عن المدير في الجدول التالي:

1- John F. S. Bunch Source, **Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves by Charles Manz, Henry P.Sims**, Vol. 15, No(4), Themes: Business Strategies and Employee Development ,Nov., 2001, p-p. 147-148.

2- بينترج ريد، مرجع سابق، ص: 65 .

الجدول رقم (1-1): الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
يُركز على المستقبل، وتوجيهاته طويلة المدى	يُركز على الحاضر
يُعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة	يُطبق السياسات واللوائح
يقوم علاقات ودّية مع الأفراد	يظل محايداً للوصول لقرار موضوعي
يستخدم قوة التأثير الشخصي، ويعمل من خلال حب الجماعة	يستغل مكانته في المؤسسة لتحقيق أهدافها

المصدر: بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص: 237.

وقد ميّز الكثير من الباحثين بين مصطلحي القيادة والإدارة ونجد من بينهم ماكورميك (McCormick) الذي وجد أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية- فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكلّ بالجزء- ولكنه يكمن في طبيعة ما يُعنى به كلٌّ منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها¹. كما ميّز جون كوتر (John Kotter) بين القيادة والإدارة، حيث رأى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات عمومًا الخاصة بالشهر المقبل أو السنة المقبلة، تحديد خطوات التنفيذ وتخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، وأخيرًا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب على كلّ المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى؛ وهكذا أكد جون كوتر أن القيادة مكتملة للإدارة وليست بديلاً لها².

كما ميّز أبراهام زالزنك (Abraham Zaleznik) كذلك بين القائد والمدير، حيث رأى أن توجه المدير نحو الأهداف سلبي، بينما التوجه الفكري للقائد نحو الأهداف شخصي ونشيط، كما أن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي يكون فيه القائد مبتكرًا، وكذا يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم، كما يشغل المدير بالنظم والتنظيمات الحالية إلا أن القائد يغيّر ويحسن النظم والتنظيمات القائمة³.

بينما يرى ولمان (Wolman) أن العلاقة بين الإدارة والقيادة، هي علاقة الكلّ بأحد أجزائه، فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كلّ من الأشخاص (الجوانب الإنسانية)، الجوانب الفنية والتنظيمية لإنجاز أهداف المؤسسة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معيّنة لتحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا تكون

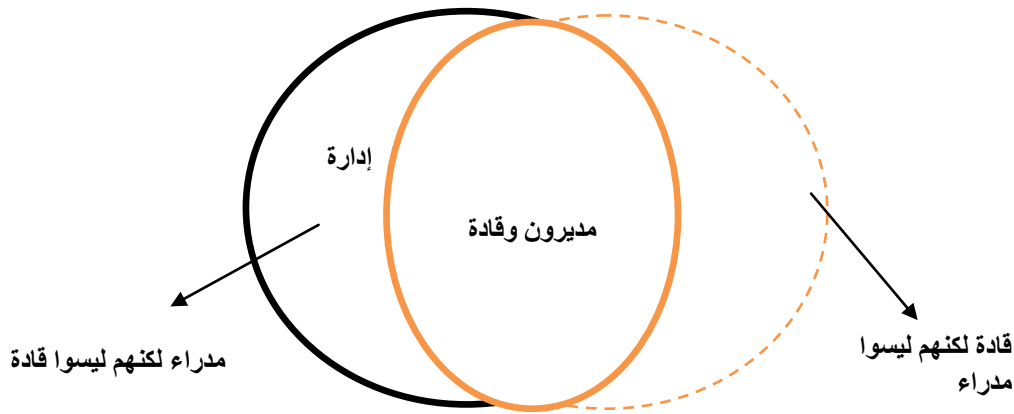
1- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، د ط، دار غريب، القاهرة، 1992، ص: 49.

2- John Kotter, **Qu'est-ce que le leadership?**, Harvard Business Review: IN Le leadership, Editions d'organisation: Paris, 6ème éd, 1999, p-p: 58-60.

3- سيد الهواري، القائد التحولي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21، ط 2، دار الجيل، القاهرة، 1999، ص: 34.

الإدارة أعم من القيادة، وتكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة؛ وينظر هامبتون (Hampton) لهذين المصطلحين من منظور مماثل حيث يعتبر أن الإدارة تتضمن كلاً من عملية التخطيط، التنظيم والقيادة¹. ويختلف كلٌّ من (Hampton & Wolman) في نظرتهما للإدارة والقيادة مع (McCormick)، من خلال ما تقدم فقد تعددت وجهات النظر ونقاط الاختلاف والتشابه من باحث إلى آخر تبعاً لتوجهاتهم الفكرية وأرائهم، وسوف نحاول في هذه الدراسة التركيز على الحيز المشترك بين القيادة والإدارة من خلال البحث عن المدير القائد كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين القيادة والإدارة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi, **Organizational culture and leadership**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 31, 2012, (856 – 860), p :859

يتبين من الشكل (1-1) أن القادة والمدراء هم أشخاص مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجتمع صفتي القدرة على القيادة والإدارة في شخص واحد فتكون قدرته على التوجيه عظيمة في المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة مديرين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المديرين على إنفراد، حيث يمكن للمدير توجيه جهود مرؤوسيه لمجرد أنه يشغل منصباً رسمياً ضمن الترتيب التنظيمي، أي يستمد قوته من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدره القيادية، أي قدرة التأثير اعتماداً على سماته الشخصية حتى يتمكن من تحفيز مرؤوسيه وحثهم على الأداء المرتفع لتحقيق الأهداف، فإذا خضع المرؤوسون للمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية، فإنهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد كي يتجنبوا العقاب، أمّا إذا توافرت للمدير - كقائد - قدرة التأثير عقلياً وعاطفياً وسلوكياً، فإن حماس المرؤوسين يفجر كامل طاقاتهم، لذلك تحتاج المؤسسات إلى قادة مدراء لأن الأفراد الذين يجمعون بين المهارات الإدارية والقيادية يعتبرون موردًا نادرًا. وهذا التقسيم يتفق مع ما قدمه الباحثان (Mohammad Mehdi & Hamid Tohidi) حيث أكد الباحثان على وجود²:

1- طريف شوقي، مرجع سابق، ص: 50.

2- Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi, **op cit**, p :857.

1. القيادة دون الإدارة: تقوم بتحديد الاتجاه أو الرؤية التي يتبعها الآخرون، دون النظر كثيرًا في كيفية تحقيقها.
 2. الإدارة بدون القيادة: تعمل على ضبط الموارد، الخطط والإمكانيات للحفاظ على الوضع الراهن وضمان سير الأمور وفق المخطط له، ويكون غياب "القيادة" هنا لأنه لا يوجد تغيير وكذا عدم وجود اتجاه جديد.
 3. القيادة جنبًا إلى جنب مع إدارة: يعمل كلٌّ منهما على حد سواء على تحديد الاتجاه الجديد الذي يجب إتباعه وإدارة الموارد اللازمة لتحقيق ذلك.
- ويجب الإشارة هنا أنه لا ينبغي الخلط بين غياب القيادة نهائياً، وبين وجود أحد أنماط القيادة التي لا تقوم بأي إجراء وتكون تصرفات القائد فيه سلبية وقراراته سيئة أو معدومة.

المطلب الثاني: القيادة في الفكر الإداري

تعدُّ القيادة واحدة من الظواهر الأكثر بروزاً وقدمًا والأقل فهمًا، وهي تنافس في قدمها نشأة الحضارة نفسها، تلك الحضارة التي شكلت قادتها بنفس القدر الذي تم تشكيلها عن طريقهم، غير أن مصطلح القيادة لم يستخدم في البيئة التنظيمية إلاّ مع نهاية القرن التاسع عشر، حيث ظهر في بادئ الأمر في المؤسسات العسكرية، والسياسية ثم ما لبث أن أخذ في التطور حسب الظروف، والبيئة التي يستخدم فيها هذا المصطلح، وسنحاول فيما يلي توضيح أهم الحضارات التي عرفت مفهوم القيادة في أشكال مختلفة منها الحضارة الصينية، المصرية، اليونانية، الإسلامية.

أولاً- القيادة في الفكر الإداري القديم: لقد وُجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة، وكانت لها أصولها وتقاليد ومفاهيمها الخاصة بها، وتميّزت مفاهيم القيادة بصفات وخصائص كلّ حضارة وكلّ عصر، وفي كلّ مرحلة تاريخية رسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته، وسنحاول فيما يلي عرض ملامح القيادة في أهم الحضارات:

1. الحضارة الصينية القديمة: شهدت نظم الإدارة وضعًا متطورًا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحلّ المعضلات التي تواجه القادة الإداريين، وأوجدت أكثر الوسائل تقدمًا لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الذي طبّقه على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكًا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية، كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشارًا خاصًا، كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس (Confucius) أثرًا بارزًا في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة، القوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بأرائهم، وتحذيره من مخاطر الأسلوب

* وهذه هي الجزئية التي تركز عليها الباحثة: وهي القائد المدير الذي يملك سلطة المنصب لدى المدير وتأثير الكاريزما لدى القائد.

- الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب، وتقديره لبعض السمات المطلوب توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية كالمعرفة والنظرة العميقة إلى جانب النزاهة والإيثار¹.
2. **الحضارة المصرية:** شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين عام 2900-2475 ق م تنظيمًا وتنسيقًا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدلُّ على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كلُّ السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، الزراعة والأشغال العامة، ويرى كلُّ من ماكس فيبر (Max Weber)، ميشال روستوفتزتف (Michael Rostovtzeff) وجيمس بريستاد (James Breasted)، أن مفهوم القيادة في تلك الفترة، كان يقوم على التنسيق التام لكلِّ الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكًا لهم، وأنها بيتهم الواسع، ممَّا أدى بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما طبقت نظامًا للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظف، كما عرف عن المصريين القدماء أيضًا مبدأ التوازن بين سلطة والمسؤولية ومبدأ توصيف الوظائف ومبدأ الرقابة على الإدارة من خلال رقابة السجلات والدفاتر إضافة إلى مبدأ التخصص².
3. **الحضارة اليونانية:** تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط (Socrat 496-399 ق.م)، فالقيادة عنده تعني "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد، وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية. أمَّا أفلاطون (Platon 467-347 ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية- في كتابه الجمهورية- على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، حيث ينظر للقائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ، أمَّا سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها من قوله في سمات القائد السياسي "إن السياسة تحتاج إلى رجال أرفع المران العقلي إدراكهم، وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير...."، كما أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية القيادة، حيث وصف بيركلييس (Pericles 490-429 ق.م)، الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً "إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة"³. وقد عرف الإغريق بتطبيق مبدأ التخصص في العمل وتقسيمه لأنه في نظره عنوان الدقة، وقد نادى الإغريق بمبدأ كلية الإدارة وأن كلَّ الأمور وإن كانت عامة

1- طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص: 20.

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 3، دار الثقافة، عمان، 1999، ص- ص: 27-28.

3- نفس المرجع، ص: 31.

أو خاصة لا بدّ أن تسري عليها مبدأ الإدارة، كما عرفوا مبدأ دورية الوظيفة والذي يقتضي توقيت مدّة محددة لشغل وظيفة معيّنة يجب على شاغلها ترك الوظيفة في نهاية المدة المحددة، وذلك لإتاحة الفرصة للكفاءات الجديدة الأخرى والإستفادة منها.

4. **الحضارة الرومانية:** إستطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الخمسين مليون نسمة كما إستطاعوا فرض وجودهم على رقعة شاسعة من الأرض ضمت أوروبا وشمال أفريقيا وبلاد الشام وتركيا وتمكنوا من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءاتهم ومقدرتهم الإدارية والقيادية، فقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري في الدولة فهو أعلى سلطة دينية وأعلى سلطة عسكرية يساعده في ذلك عدد من الكهنة والمتخصصين، تطورت الأمور بعد ذلك إلى أن ظهرت الجمهورية التي دامت منذ 509 ق.م حتى عام 27 ق.م حيث كان للحاكم جهاز استشاري يضم مائة عضو أما القيادة الإدارية فكانت حكراً على الطبقة الارستقراطية وكان الدستور الروماني يطبق نظام جمع السلطات في مجلس المستشارين - مجلس النواب - والمجالس الشعبية أما في عهد الإمبراطورية فقد شهدت البلاد الكثير من التطبيقات الإدارية السليمة فقد أصبح اختيار القادة للمناصب العليا في البلاد يعتمد على الجدارة والمؤهلات وكان الشخص المعين في إحدى الوظائف يخضع لحلقات تدريبية تابعة للإدارة التي عيّن فيها وشهدت البلاد تنظيماً إدارياً راقياً في العديد من مجالات الحياة وبشكل خاص المتعلقة بمرافق المياه والطرق وبعد اعتناق الرومان للديانة المسيحية ظهرت أفكاراً إدارية أكثر رقياً وفي أواخر عهد الإمبراطورية طبقت الإدارة الرومانية مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي، مركزي في الهيكل والتنظيم، ولا مركزي في إدارة الأقسام والأقاليم أي مبدأ (تفويض السلطة بالتتابع) هذا هو حال الإدارات والقيادات في العصور القديمة¹.

5. **الحضارة الإسلامية:** يتميّز مفهوم القيادة في الإسلام بالوسطية والاعتدال لقوله صلى الله عليه وسلم "إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم" رواه البخاري، وان تكامل عناصر القيادة قد أصبح أمراً لازماً للحفاظ على وجود الجماعة وتماسكها واستمرارها من خلال إشباع الحاجات الجماعية والفردية، ويدعو الإسلام إلى وجوب القيادة، فقال صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم" (رواه البخاري) لأن في ذلك السلامة للجماعة من الخوف والهلاك فإذا أمروا احدهم قلّ الاختلاف واجتمعت الكلمة². ومن المقومات التي يستند إليها القائد المسلم: العدل لقوله تعالى: "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل"³، والشورى لقوله تعالى: "وشاورهم في الأمر"⁴، والقُدوة الحسنة لقوله "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة"⁵، ومن صفات القائد المسلم: صدق وثبات العقيدة، الرقابة الذاتية، التشاور مع الآخرين حتى لا ينفرد القائد

1-http://furat.alwehda.gov.sy/archive.asp?FileName=72876967720060726_014840 consulté le 19/08/2014

2- عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، د ط ، دار هومه، الجزائر، 2003، ص: 16 .

3- النساء الآية 57.

4- آل عمران الآية 159.

5- الأحزاب الآية 21.

بقراراته، والقوة والأمانة لقوله تعالى: "إن خير من استأجرت القويّ الأمين"¹، والفتنة، بعد النظر، الشجاعة، الحزم والعفو عند المقدرة لقوله تعالى "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ"²، والصبر لقوله تعالى: "... واستعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين"³، وتربط نظرية القيادة في الإسلام بين صفات القائد المسلم من خلال نظرة الإسلام لشروط ومتطلبات ومكونات العملية القيادية من ناحية، وبين مفهوم النظم من ناحية أخرى، فالنموذج الإسلامي هو نظام مفتوح مرتبط ببقاء الإنسان ويصلح للتطبيق في كلّ زمان ومكان. إن القيادة الإسلامية التي تتبع من العقيدة الراسخة قادرة على تحقيق أهدافها، لأن القائد المسلم يتوقع من أتباعه السمع والطاعة لما يتمتع به من صفات تجعلهم يتقنون به، فيكون هو القدوة الحسنة لهم، وقد ضرب القادة المسلمون أروع الأمثلة في تاريخ الفتوحات الإسلامية، كما كانت الرعية المسلمة خير رعية تراقب نفسها وتقوم إنحرفاتها.

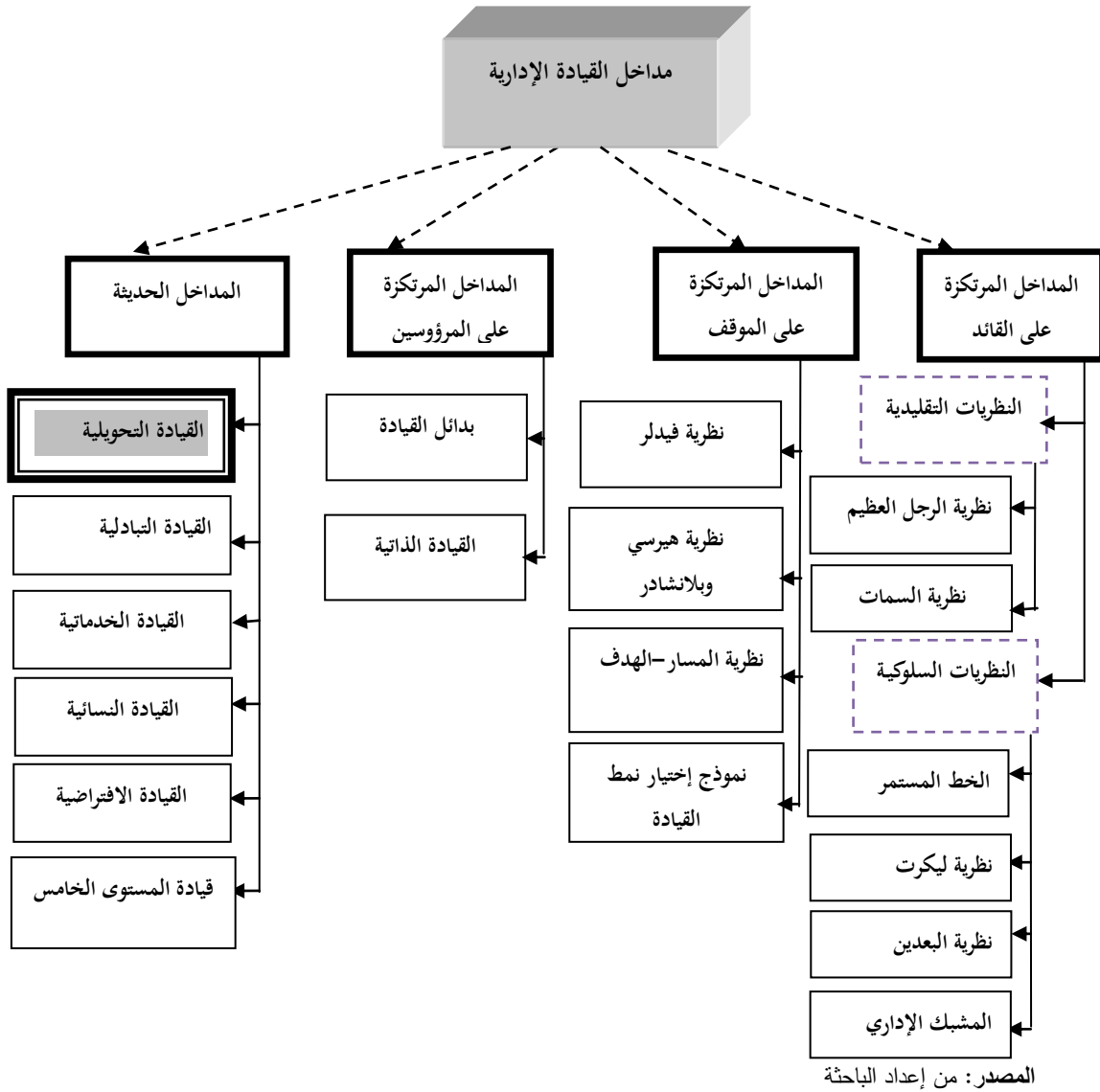
ثانياً- القيادة في الفكر الإداري الحديث: تعرضت القيادة الإدارية لكثير من الدراسات والتحليل عبر العصور المتلاحقة نتج عنها وجهات نظر متعددة، تبلورت إلى عدد من النظريات، وقد ساهم الفكر الإداري في تطور هذه النظريات التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح والأعمال التي يجب عليه القيام بها، وقبل الحديث عن مفهوم القيادة التحويلية لا بدّ من العودة لجذور مفهوم القيادة الذي تطور مع تقدم الفكر الإداري في القرن العشرين، وبتتبع تطور نظريات القيادة نجدها عديدة ومتنوعة، وليست جامدة، بل متغيّرة ومتطورة وفقاً لتطور النواحي التقنية، والتنظيمية، والاجتماعية في المؤسسات والمجتمعات. وفي هذا الجزء سيتم مراجعة أهم النظريات والمداخل التي أثرت وتركت بصمة في مجال القيادة، وتقسّم نظريات القيادة كما هو موضح في الشكل الآتي:

1- القصص الآية 26.

2- المائدة الآية 13.

3- البقرة الآية 153.

الشكل رقم (2-1): مداخل القيادة في الفكر الإداري



من خلال الشكل الموضح أعلاه تتبين مداخل القيادة في الفكر الإداري كما يلي:

1. **المدخل المرتكزة على القائد:** إن هذه المداخل تضع القائد كنقطة بؤرية (Focal point) في عملية تفسير القيادة وتأثيراتها على الآخرين وهي أيضا من أقدم المداخل التي قدمت في تفسير القيادة وسلوكها القيادي، وتحدد هذه المداخل في الأتي:

- **النظريات التقليدية:** من أهمها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات (1940)، حيث يمكن إعتبار مدخل السمات من أقدم المداخل النظرية في دراسة القيادة، إذ أن سمات القادة الناجحون تم دراستها لأكثر من قرن من الزمان¹. والأكثر من ذلك هناك بعض الكتابات المتفرقة التي يمكن تصنيفها ضمن هذا المدخل

1- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A., **leadership: Do Traits matter?**, Academy of management executive, VOL. 5, No. (2), 1991, P: 358.

من المراحل التي سبقت القرن العشرين مثل كتاب المفكر البريطاني (توماس كارلايل) عن أعظم قادة عرفهم تاريخ البشرية، والذي عدّ بموجبه نبينا الأعظم محمد (صلى الله عليه وسلم) في مقدمة هؤلاء القادة العظام، إلا أن البداية الحقيقية والعلمية لهذا المدخل في القيادة كانت مع بدايات القرن العشرين¹. والافتراض الأساسي لهذا المدخل هو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأساس هذا الافتراض هو أن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى انجاز التغييرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد من ذوي المواهب والقدرات العالية أو الفردية أو الاستثنائية².

• **النظريات السلوكية:** نتيجة لعدم الرضا التام عن نظريات وأبحاث القيادة الإدارية في عام 1940 وما تلاها من سنوات، حيث كانت تلك النظريات تركز على سمات القائد وصفاته الشخصية فقط، وقد دعت الحاجة في أول سنة 1950 إلى دراسة سلوك القائد كردة فعل عن عجز نظرية السمات على تحديد السمات التي تميز القائد الفعال عن غير الفعال، وهذا ما أدى بالعديد من علماء النفس السلوكيين بالاهتمام بالسلوك الفعلي للقائد³، وعلى هذا الأساس حل علماء السلوك، سلوك القائد اعتماداً على بعدين أساسيين هما اهتمام القائد بتحقيق أو بلوغ الأهداف الخاصة بعمل ما، واهتمام القائد بالعاملين وبمشاعر أعضاء الجماعة التي يقودها (التوجه للمهمة مقابل التوجه للعلاقات)⁴، ويعدّ هذا المدخل من المداخل المهمة في القيادة، وقد كان أحد مظاهر الإدارة في الخمسينات والستينات. ومن أهم الدراسات في مجال تحديد سلوكيات القيادة:

- نظرية الخط المستمر في القيادة (Tannenbaum & Schmidt).
- نظرية ليكرت في القيادة (Likert).
- نظرية البعدين * The two dimensional theory.
- نظرية الشبكة الإدارية (Black & Mouton).

2. **المدخل المرتكزة على الموقف:** إن فكرة ارتباط أسلوب القيادة بالمواقف والعوامل المؤثرة فيه ليست حديثة تماماً، وحتى عندما كانت نظرية السمات هي المهيمنة على بحوث القيادة لاحظ (بارتاد وفوليث) وغيرهما أن لعوامل الموقف والبيئة المحيطة بالقائد تأثيراً على أسلوب القيادة الذي يتبناه⁵. وقد قاد النقص الموجود في المدخل السلوكي باحثي القيادة أمثال (Fidler Shein)، (Tannenbaum & Schmidt, 1958) وغيرهم إلى اتجاه جديد في تفكيرهم النظري، إذ لاحظوا أن على أي قائد أن يمارس أدواراً ووظائف قيادية مختلفة ضمن مواقف وظروف بيئية مختلفة أيضاً وبذلك فإن منظور المدخل الموقفى أضاف بعداً ثالثاً لعملية

1- داغر منفذ محمد، صالح عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة، بغداد، 2000، ص: 424.

2- خليل الشماع، كاظم محمود خيضر، نظرية المنظمة، ط1، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1989، ص: 243.

3- يوسف عبد المعطي مصطفى، أسلوب القيادة التحولية كمحل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة التربية، العدد السابع، مصر، جويلية 2002، ص: 161.

4- داغر وآخرون، مرجع سابق، ص: 429.

* يطلق عليها أيضاً دراسات اوهايو Ohio State Studies

5- يوسف عبد المعطي مصطفى، مرجع سابق، ص: 162.

القيادة بعد أن كانت مقتصرة على القائد والمرؤوسين أصبحت تشتمل على الموقف المحدد الذي تمارس في ظلّه القيادة¹. وتتمثل أهم الأبحاث في هذا الصدد في:

- نظرية دورة الحياة في القيادة (Paul Hersey & Ken Blanchard, 1969).
- النظرية الموقفية في القيادة (Frededick Fiedler, 1967).
- نظرية اتخاذ القرار في القيادة (Victor V room & Philip yetton, 1973).
- نظرية المسار - الهدف في القيادة (Robert House, 1974).

3. **المداخل المرتكزة على المرؤوسين:** من الواضح أن المداخل الموقفية حققت خطوة جيّدة نحو إبراز أهمية المرؤوسين في كلّ المواقف إلى جانب أهمية الموقف وسلوك القائد، إلّا أن المداخل المرتكزة على المرؤوس تقوم على إعتبار المرؤوس في حالات ومواقف ومهام معيّنة هو القائد (أو المرؤوس الذي يكون بديلاً للقائد) ونعرض في ما يلي مدخلين أساسيين من المداخل المرتكزة على المرؤوسين:

- **بدائل القيادة:** في حالات كثيرة قد تبدو القيادة بدون دور أو مهام أو حتى دون أهمية كما هو الحال في المهام الروتينية المحددة أو عندما يكون المرؤوس مؤهلاً تأهيلاً عالياً يجعله هو الأقدر والأكفأ على تحديد ما هو السلوك أو الإجراء المطلوب في عمله أكثر من الآخرين بما فيهم القائد، إن بدائل القيادة هي متغيرات تتعلق بالأفراد (مثل التأهيل العالي) وبالمهمة (درجة عالية من التحديد والتوصيف) والخصائص التنظيمية (الرسمية، عدم المرونة، تماسك الجماعة) وهذه المتغيرات تميل إلى تجاوز دور القائد وتأثيره في رضا المرؤوسين وأدائهم، لهذا فإن هذه المتغيرات تسمى بالمحايدات وهي المتغيرات أو الظروف التي تجعل دور القائد غير ذي أهمية أو تأثير، ولا بدّ من القول أن ممّا يجعل بدائل القيادة ممكنة في الوقت الحاضر هو أن العاملين أصبحوا أكثر تأهيلاً وتدريباً وتخصّصاً ممّا يعطيهم قدرة أكبر على التصرف بحرية في أداء عملهم وبطريقة أفضل دون الخوف من الإضرار بأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها².

- **القيادة الذاتية:** إن القيادة في الوقت الحاضر لم تعد تكتفي بالتأثير في العاملين فقط وإنّما تمكين كلّ واحد منهم أن يكون قادراً على التحول إلى قائد ذاتي في موقعه، وتأدية مهامه وتطوير أسلوبه الذي يراه ملائماً لتحقيق الأهداف المشتركة في المؤسسة، وكلّما كان العاملين مختارين على أسس ملائمة ومؤهلين تأهيلاً جيّداً كانوا قادرين على تحقيق مفهوم القيادة الذاتية (self-leadership)³. وقد أصبح مفهوم القيادة الذاتية أكثر قبولا في المؤسسات الحديثة، ومنظمات الخدمة المتخصصة والمعرفة الكثيفة التي هي الأكثر تمثيلاً لكلّ المفاهيم والممارسات الأفضل، وبالتالي الأكثر قبولا لفكرة العاملين كشركاء داخليين بنفس القدر الذي تعنيه المناداة بأن زبائن المؤسسة ومورديها هم الشركاء الخارجيين، ومثل هذه الشراكة تتيح المجال الأوسع لأن يكون كلّ واحد من العاملين قائداً ذاتياً.

1- داغر وآخرون، مرجع سابق، ص: 433.

2-Lewis, P.s, et al, **Management**, south western college publishing, Australia, 2004, p: 422.

3- نجم عيود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 24.

4. **المدخل الحديثة:** إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال الكبيرة التي تواجهها منظمات الأعمال قد غير من مفهوم القيادة، فالعولمة والتجارة الالكترونية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم وخلقت تنوع عالي، كل هذه العوامل وجهت إطار التفكير حول الممارسات القيادية باتجاهات حديثة ومدخل قيادية متطورة نذكر منها: **القيادة التحويلية***، القيادة التبادلية، القيادة الكاريزماتية، القيادة الإفتراضية، القيادة الخدمائية، القيادة النسائية، قيادة المستوى الخامس¹.

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون له عدة أنماط، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد وقد توصلت العديد من دراسات القيادة إلى²:

أولاً- الأنماط القيادة وفق المدرسة السلوكية: تطورت أنماط القيادة لدى المدرسة السلوكية مع تطور الدراسات والأبحاث في مجال النمط القيادي، ومع تعرف الباحثين على مؤثرات جديدة على سلوك القائد ونمطه ويمكن تقسيمه إلى:

1. حسب نظرية الخط المستمر: تشمل هذه النظرية على سبعة أنماط قيادية³:

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين بتنفيذها.
- يتخذ القرار لوحده ويبرره لمرؤوسيه.
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
- تتم مناقشة القرار في جو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءً على رأي الأغلبية.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

2. حسب نظرية ليكرت: تم تقسيم أنماط القيادة وفق هذه النظرية إلى⁴:

- **نمط القائد المتسلط الاستغلالي:** يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.

*وقد تم اختيار نمط القيادة التحويلية ليكون احد متغيرات هذه الدراسة وذلك لارتباطه بالتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال.

1- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 86.

2- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الأول، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص- ص: 129-157.

ISSN 1726-6807 <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/>

1- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 380.

4- نفس المرجع، ص: 80.

- **نمط القائد المتسلط النفعي:** يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
 - **نمط القائد الاستشاري:** يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.
 - **نمط القائد الجماعي المشارك:** تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذه بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لإستخدام هذا الأسلوب القيادي لإعتقاده بفعاليته.
3. **حسب نظرية البعدين:** تعتمد هذه النظرية على بعدين هما: المبادأة لتحديد العمل، تفهم واعتبار مشاعر الآخرين، وقد ثبت وفق هذه النظرية بأن القائد الذي يجمع بين هذين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد يحقق الرضا والإنجاز الجماعي عند مرؤوسيه، ولا تدعم الفرضية القائلة بأن القائد يظهر سلوكاً لبعده واحد فقط في كل مرة يمارس فيها عملية القيادة¹.
4. **حسب نظرية الشبكة الإدارية:** تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالإعتماد على عنصرين أساسيين الإهتمام بالعاملين (البعد الإنساني) والإهتمام بالإنتاج أو أداء المهام (البعد الإنتاجي) إلى²:
- **نمط القيادة الضعيفة (المتساهلة):** تركيز ضئيل على كل من العمل والمرؤوسين مع بذل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب للمحافظة على عضوية المؤسسة.
 - **نمط القيادة المتسلطة:** يظهر القائد اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين، كما أن فعالية العمل تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلى الحد الأدنى.
 - **نمط القيادة التكاملية (إدارة الفريق):** تركيز عال على كل من المرؤوسين والعمل، كما أن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المؤسسة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة واحترام.
 - **نمط القيادة الإنسانية:** يظهر القائد اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً ضعيفاً بالإنتاج وهدف القائد هنا الاحتفاظ برضا العاملين.
 - **نمط القيادة المتوازنة:** اهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على الإنجاز المناسب من خلال التوازن ما بين الحاجة إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية للمرؤوسين بشكل مقبول.
- ثانياً- **الأنماط القيادية وفق المدخل الموقفي:** تتمحور هذه النظرية حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية يرتبط بمدى ملائمتها للموقف أي أنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه كلما ازدادت فرص نجاحه في القيادة والعكس بالعكس.
1. **حسب النظرية الموقفية في القيادة:** قام فريدريك فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب

1- عمر محمود غابيين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 204 .

2- Nicole Aubert, etautres, **Management: aspects humaines et organisationnelles**, Paris, ed PUE fondamentale, 1992, P-P : 383-384.

القيادة الإدارية، حيث تبنى فيدلر نمطي القيادة الإدارية الذين توصلت إليهما كل من دراسات أوهايو وميتشيغان وهما¹:

- نمط القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل.
 - نمط القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين.
2. **حسب نظرية دورة الحياة في القيادة:** هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج المرؤوسين، أي كلما تغير نضج المرؤوسون تغير نمط القيادة الإدارية المتبع معهم، كما يلي²:
- **نمط القائد الموجه:** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة، توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج العاملين منخفض).
 - **نمط القائد المدرب:** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معاً، وفي هذه الحالة يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصاً للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه (مستوى نضج العاملين من منخفض إلى متوسط).
 - **نمط القائد المساند:** فيتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوباً مسانداً لزيادة رغبتهم في العمل.
 - **نمط القائد المفوض:** يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معاً، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال جيّدوا الخبرة والقادرين على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام وإستعداداً كبيراً لتحمل المسؤولية.
3. **حسب نظرية المسار - الهدف:** يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها، لذلك فإن هناك أربعة أنماط من السلوك القيادي يمكن أن يستخدمها القائد ولكن في مواقف مختلفة وهي³:
- **نمط القيادة التوجيهية:** وهي التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة.

1- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، د ط ، دار المريخ، الرياض، 2002، ص- ص: 547- 545.

2- طارق عبد الحميد البديري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص-ص: 176-175.

3- يوسف عبد المعطي مصطفى، مرجع سابق، ص: 165 (بتصرف).

- **نمط القيادة المساند:** يكون القائد صديقاً للتابعين ونموذجاً إنسانياً يلبي حاجاتهم و رغباتهم، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين.
- **نمط القيادة المشارك:** ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.
- **نمط القيادة الموجه نحو الهدف:** يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويُظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.
- 4. **حسب نظرية اتخاذ القرار في القيادة:** وفق هذه النظرية نجد¹:
 - **نمط القيادة الأوتوقراطية I:** يقوم القائد بصنع القرار منفرداً اعتماداً على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة.
 - **نمط القيادة الأوتوقراطية II:** يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد وحده بصنع القرار.
 - **نمط القيادة الاستشارية I:** يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية (كلُّ مرؤوس على حدِّه)، ويحصل على آراء ومقترحات كلِّ مرؤوس منهم، وهنا لا يكتفي القائد بتجميع المعلومات وإنما يأخذ الآراء والمقترحات، وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي.
 - **نمط القيادة الاستشارية II:** يقوم القائد بإعلام المرؤوسين كجماعة بالمشكلة وليس كأفراد، ويحصل على آرائهم و مقترحاتهم كجماعة، وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي.
 - **نمط قيادة الفريق:** يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة، ثم يجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها، ويقود عملية تشاورهم ومناقشتهم لتقييم المقترحات المختلفة التي قدموها، ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار النهائي.

ثالثاً- **الأنماط القيادية وفق المدخل المرتكز على المرؤوسين:** وقد تم التطرق إليها سابقاً، ونذكر منها بدائل القيادة والقيادة الذاتية.

وترى الباحثة أن التساؤل حول النمط القيادي المثالي للقائد الفعَّال سيبقى مطروحاً، لأنه في واقع الأمر لا يوجد نمط واحد مثالي قابل للتطبيق في كافة المؤسسات وفي المواقف المختلفة داخل المؤسسة الواحدة فعلى القائد أن ينتقل من نمط لآخر بحيث يراعي ما يلي:

- طبيعة المرؤوسين، مدى تأهيلهم وتخصصهم وقدرتهم على العمل.
- أن الأفراد في المؤسسة ليسوا متماثلين من حيث التفكير والقدرات.
- نوع المجموعة نفسها، من حيث خصائصها، أهدافها، العلاقة بين أفرادها، وعملية التفاعل بينهم.
- إدراك ومعرفة احتياجات العاملين غير المشبعة حتى يتم وضع نظام للحوافز.
- طبيعة الموقف والظروف المحيطة بالمؤسسة.
- حجم المؤسسة والإمكانيات المادية والبشرية والتقنية المتوفرة.

- يجب أن يأخذ القائد بعين الاعتبار محاولة تحقيق أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.

المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمثل القيادة التحويلية خلاصة الجوانب الإيجابية فيما سبقها من نظريات، حيث حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه، والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاج تفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد والعاملين، وهيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة القائد، والنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين، كما اجتهدوا في تلافي كل قصور في تلك النظريات.

وتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المؤسسات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه المؤسسات ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته.

المطلب الأول: نشأة نظرية القيادة التحويلية

يعد مصطلح القيادة التحويلية (Transformational leadership) من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد داونتون (Downton) عام 1973 في كتابه القيادة الثائرة "The Rebel Leadership"¹، إلا أن ظهوره بوصفه مدخلاً مهماً في القيادة بدأ من العمل الذي قدمه عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكجروجر بيرنز (James McGregor Burns) في كتاب له بعنوان القيادة "Leadership"، والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، وتتركز القيادة عند بيرنز في نمطين رئيسيين الأول يطلق عليه القيادة التبادلية* (Transactional leadership) والتي تحتوي على القيم ولكنها قيم متصلة بعملية التبادل، حيث أن القيادة التبادلية تتضمن قائداً يتبادل من أجل المنفعة².

أما النمط الآخر أطلق عليه بيرنز القيادة التحويلية وهو نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم وإستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير المقصود³، وفي ضوء هذا المفهوم فإنه ينبغي على القادة أن يسعوا لزيادة الوعي لدى التابعين،

1- عبد المحسن بن محمد السميح، نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد32، الرياض، 2009، ص: 164.

*تعرف أيضا بإسم: القيادة الإجرائية، القيادة التعاملية

2-Sheldene Simola, Julian Barling, Nick Turner, **Transformational Leadership and Leaders' Mode of Care Reasoning**, Springer Scienc Business Media, B.V. 2011, p: 02.

3-Richard Sopenot, **le management du changement**, vuibert, paris, 2010, p: 100.

وذلك بالتركيز على المثل العليا والقيم الأخلاقية، كما ينبغي عليهم أن يُنشطوا الحاجات العليا لدى التابعين على ضوء التصنيف الهرمي للحاجات عند ماسلو، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. ويتمثل جوهر هذا النمط من القيادة في التركيز على دور القائد في مساعدة الأفراد في كل أنحاء المؤسسة، كما يتمثل الاختبار الحقيقي لهذه الوظيفة في مدى إسهامها في إحداث التغيير¹. وهكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع في علاقة متبادلة وفعّالة، من خلال فهم الأهداف من الطرفين ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة خاصة تلك التي أطلق عليها بيرنز "ثالوث القيم" وهي: الحرية، العدالة، المساواة، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل فتعديل ومن ثم تطوير دوافع الأتباع وقيمهم وأهدافهم ليتم استخدامها بعد ذلك في إحداث تغيير ذا مغزى يمثل اهتمامات كل من القادة والأتباع². وتقوم نظرية "بيرنز" في القيادة التحويلية حول نمط القيادة المطلوبة لنقل المؤسسات وتحويلها كي تصبح أكثر إنتاجية وحسابية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة.

ويشار إلى أن فكرة دراسة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقيادة السياسيين مثل: مهاتما غاندي، فالفائد السياسي التبادلي يقدم وعوداً للناخبين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات، أمّا القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات ورغبات التابعين إلى أعلى درجة في سلم حاجات ماسلو من أجل الإستحواذ على الشخص الناخب، وبالتالي تحدث عملية استنارة مشتركة يتم تحويل التابعين على إثرها إلى قادة، ويتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية³.

وقد وجدت أفكار ومفردات القيادة التحويلية أيضاً في كتابات كثير من رواد الإدارة الأوائل، حتى وان لم يشيروا لمفهوم القيادة التحويلية بشكل مباشر والجدول (2-I) يوضح بعض مكونات أو مفردات القيادة التحويلية عند منظري الإدارة الأوائل، وما يقابلها من مفاهيم عند الباحثين المعاصرين والمهتمين بهذا المدخل.

الجدول رقم (2-I): مفردات القيادة عند منظري الإدارة الأوائل وما يقابلها من أفكار عند الباحثين المعاصرين في القيادة

التحويلية

منظرو الإدارة الأوائل	باحثوا القيادة التحويلية المعاصرين
إن مهمة العاملين في المجال الإداري هي دراسة مزاج وطبيعة أداء كل واحد، بقصد إيجاد القيود التي تواجهه من جهة، ولكن ما هو أكثر أهمية هو إيجاد مكونات تطوره من الجهة الأخرى ومن ثم التدريب والمساعدة بتعليم الفرد بشكل منتظم ما أمكن ذلك وإعطاءه تلك الفرص للتقدم التي ستمكنه أخيراً من القيام بفترة العمل ذات المستوى العالي والأكثر ربحية	إن موضوع الإدارة العملية هو تطوير كل فرد إلى أقصى احتمال عن طريق تقوية السمات الشخصية والقدرات والمهارات الخاصة. وعلى الرغم من أن القادة كانوا مهتمين باستخدام الطرائق الصحيحة والمعدات المثالية، فإن إنتاجية الفرد اعتمدت أيضاً على قدرة القائد على توجيه المواقف والفرص وتقديم بيئة مادية إيجابية ويظهر بأن العوامل التحويلية للاعتبارات الفردية

1-Burnes, James Macgregor, **Leadership**, Newyork, Harper&Row, 1978, p: 4.

2- الهاللي الشربيني الهلال، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، 2001، ص: 17.

3- سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، ط3، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص- ص: 73- 74.

<p>والتحفيز الفكري قد نشأت هنا. (Wren, 1994)</p>	<p>(Frederick Taylor,1911)</p>
<p>يظهر أن (Henri Fayol) قبل التصور القائل بأن القيادة كانت المفتاح الأساسي للنجاح التنظيمي وبالمقارنة مع عبارة (Jim Reiner,1986) نائب رئيس شركة هونيويل، عندما أجاب على السؤال بشأن القيادة التحويلية من قبل (Tichy & Devanna,1986) كما يلي: "إن أي قائد هو أكثر من مجرد طرف فني بالنسبة لي، فإذا كان هناك حاجة لفصل الاثنين فعندئذ أقول يجب أن اصف تعريف القائد "بالشخص الذي يعرف كيفية التعامل مع نظام قيمة المنظمة وتكوين أو رسم صورة عن الجهة التي نتجه إليها" وعلى الرغم من أن Fayol لم يستخدم عنوان القيادة التحويلية إلا أن تجربته الشخصية قادتته بوضوح إلى معرفة الفكرة القائلة بأن القادة التحويليين يمتلكون القوة الشخصية للتأثير كثيراً بالمنظمة. (Humphreys & Einstein, 2003)</p>	<p>إن أي قائد يكون مديراً جيداً، ولكنه متوسط من الناحية الفنية هو مفيد عموماً وبشكل أكثر للمنظمة، مما لو كان فنياً جيداً، ولكن مدير متوسط المستوى. (Henri Fayol, 1924)</p>
<p>إن تحقيق الكاريزما بأعين العاملين هو شيء أساسي للنجاح كقائد تحويلي. والقادة الكاريزميون لديهم قوة وتأثير كبير، ويؤدّ العاملون الاعتراف بهم وبأن لديهم درجة عالية من الثقة والإيمان بهم. إن سلوك القائد التحويلي مقيم بشكل أكثر خلال أوقات الاضطراب وعدم الاستقرار. (Bass, 1990)</p>	<p>إن السلطة الكاريزمية استمدت قوتها الشرعية من الإيمان أو الثقة التامة بالسمات الشخصية للقائد وليس من القوانين والتقاليد. وان الأفراد من المحتمل أكثر أن يتبعوا القائد الكاريزمي خلال أوقات الأزمات أو الاضطرابات. (Max weber,1947)</p>
<p>لقد أكدت (Follett) بأن التأثير الفكري يمكن أن يحفز العاملين لمزيج من الأسباب والمشاعر والسمات التي تحكم كل من المديرين والعاملين (Graham,1996) ولقد وصفت قوة مركز القائد على أنها تعد قوة مفرطة مع وجود جانب واحد يحاول كسب القوة أو التسلط على الجانب الآخر. وعلى هذا الأساس عرضت منهج آخر أشارت له بأنه التشارك بالسلطة، ووصفت هذا بأنه قوة متحققة على نحو مشترك وقوة تفاعلية وليست قسرية؛ وقد أوضح قادة لاحقين أمثال (غاندي) بأن هذه الفكرة الخاصة بالعلاقة المشتركة متأصلة ضمن علاقة القائد- المرؤوس وهذا ما يدعى بوضوح بفكرة القيادة التحويلية بخصوص ممارسة التأثير، وتعتقد (Follett) بأن القوة لها طاقة ذاتية التطور داخل الفرد، فالمدير يمكن أن لا يعطي عامل معين القوة، ولكن بدلاً في ذلك يمكن أن يخلق الفرص للفرد</p>	<p>القائد هو شخص يمكن أن ينظم خبرة الجماعة، ومن ثم يحصل على السلطة أو القوة الكاملة لها، والقائد يصنع الفريق. وهذه هي جودة القيادة أي القدرة على تنظيم جميع القوى هناك في المنظمة وجعل أفرادها يحققون غرض عام مشترك والأفراد ذوو هذه القدرة يخلقون قوة الجماعة بدلاً من التعبير عن قوة شخصية معينة، والقائد يجب أن يفهم الموقف وينبغي أن ينظر إليه ككل وان يرى الترابط المشترك لجميع الأجزاء، وينظر إلى تطور الموقف ويستخدم حكمته، وحكمه ليس ثابتاً وإنما يتغير كل الوقت حسب الموقف.</p>

<p>لكي يطور قوته. ورغم أن (Follett) لم تستخدم مصطلح القيادة التحويلية مطلقاً فقد اشتركت بأفكارها التي وازت التفكير الحالي للقيادة التحويلية. (Humphreys & Einstein,2003)</p>	<p>(Mary Parker follett,1933)</p>
<p>إن كل من (Follett & Barnard) توصلا بأن القيادة الأخلاقية تعزز فاعلية المنظمات والأفراد، ففي حالة القيادة التحويلية يتوحد القادة والمرؤوسين في مجال تحقيق أهداف ذات مستوى عالي ومشاركة لكل منهما وحديثاً أكد (Burns,1978) أن القادة التحويليين يمكن أن يصبحوا عناصر أخلاقية للمرؤوسين وأضاف (Bass,1985) أن القادة يرفعون مستويات الصحة في ضمير المرؤوسين ويقنعوهم بتحقيق مصالح المنظمة فوق مصالحهم الشخصية، ويحقق القادة التحويليين هذا عن طريق التحدث بخصوص قيمهم ومعتقداتهم وأحلامهم وأفكارهم الهامة، وهي متوافقة مع تلك المعبر عنها من قبل (Barnard)، (Wren,1994)</p>	<p>إن الأهداف التنظيمية تتعزز إذا كان الأفراد يعملون بشكل جماعي ومنظم، وأن السلطة تعتمد على قبول المرؤوسين وهي تعبر عن الاتصال ما بين الأطراف المشتركة في المنظمة فإذا ما تم قبول اتصال موجه من قبل طرف معين فإن سلطة الطرف الأول تكون محددة وعدم الإذعان لمثل هذا الاتصال يلغي السلطة وعلى هذا فإن القرار بشأن ما إذا كان لنظام معين سلطة أم لا يكمن لدى الأفراد الذين يتعلق بهم، ولا يكمن في أفراد السلطة أولئك الذين يحددون هذه الأنظمة وعليه فإن السلطة تأتي من قاعدة الهرم التنظيمي وليس من قمته. (Chester Barnard, 1938)</p>

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Humphres, J.H., & Ein stein, W.O, **Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective**, Management Decision, VOL.41, No.1,(85-95), 2003, P-P: 87-92

يوضح الجدول (2-1) مقارنة بين مجموعة من آراء الباحثين الأوائل حول القيادة وما يقابلها في آراء الباحثين الجدد حول القيادة التحويلية، في محاولة منا للتعرف على التطور التاريخي والفكري للمصطلح إضافة إلى توضيح بعض النقاط الأساسية من خلال والتي من أهمها:

1. أهمية ظاهرة القيادة عند واضعي النظريات والنماذج الإدارية سواء التقليديين منهم أو السلوكيين، وكذلك الباحثين الذين يمثلون المدخل الحديث.
2. إذا كانت الإدارة من ضروريات منظمات الأعمال، فالقيادة هي عامل جوهري وأساس.
3. إن القيادة التحويلية كمدخل حديث لم يأت من فراغ، وإنما هو مكمل لأساليب ونماذج القيادة السابقة، وهذا ما أكد عليه (Bass,1985) في طروحاته.

المطلب الثاني - تعديل النظرية وتطويرها

ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز محل دراسة وإختبار وتطوير على مدار العقدين الماضيين، وتمت دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية من قبل كثير من العلماء والباحثين، نذكر منهم: باص (Bass,1985)، تيكي وديفانا (Tichy & Devanna,1986)، ويوكل (Yukl,1994)، حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية عند بيرنز وأجروا كثيراً من التعديلات عليها، وفي عام 1985 نشر Bernard Bass كتاباً بعنوان: "القيادة والأداء غير المتوقع Leadership and Performance Beyond Expectations" وقد اقترح من خلال هذا الكتاب نظرية في القيادة تناول من خلالها أفكار بيرنز حول القيادة

التحويلية والتبادلية بالنقد والتعديل، وأكد على إمكانية تحديد إلى أي مدى يكون القائد قائدًا تحويليًا من خلال تحديد مدى تأثيره على تابعيه، وقد قدم Bass إستبانة متعدّدة العناصر للقيادة (Multi Factor Leadership Questionnaire) تتضمن ثلاث عوامل أساسية: التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي¹، ثم أضاف Bass عام 1990 عاملاً رابعاً وهو الدافع الإلهامي². وفي عام 1993 قدم كلّ من باص وأفوليو (Bass and Avolio) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باص وأفوليو وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية، وقد توالى الأبحاث والدراسات تبعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة³.

وقد اختلف (Burns & Bass) في مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط⁴:

1. رأى (Burns) أن أداء المرؤوسين يزيد فقط في المستويات الأعلى من هرم ماسلو الشهير، بينما أكد (Bass) أن ارتفاع مستوى رغبات وحاجات المرؤوسين لأعلى مستوى في هرم ماسلو تزيد الأداء بشكل طبيعي.
 2. أكد (Burns) أن للقيادة التحويلية أثراً جيداً وإيجابياً فقط على المرؤوسين والمؤسسة، أمّا (Bass) فقد أكد أن القيادة التحويلية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على المرؤوسين والمؤسسة وذلك مرهون باتجاهات وسلوكيات المرؤوسين التي يمكن أن تحول من خلال أداء القادة.
 3. رأى (Burns) أن السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي هما نهايتان قطبيتان لسلسلة متصلة من الصعب إنقائهما في نقطة محددة، في حين رأى (Bass) أن القيادة مؤلفة من هيكلين (تحويلي وتبادلي)، وأن القادة يمكن أن يعملوا في درجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم.
- وتريد الباحثة الإشارة في هذا الموضوع إلى أن مفهوم (Bass) حول القيادة التحويلية لم ينشأ فقط من خلال أفكار (Burns)، ولكن أيضاً أخذ بعين الاعتبار فكرة (House's, 1977) التي يصف فيها القيادة الكاريزمية، فالكاريزما كما أكد باص هي السلوك الأكثر أهمية للقيادة التحويلية⁵.

1- Bass, B. M, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, new york, the free press ,1985, p: 31.

2-Bass, B. M, & Avolio,B.J, **Developing Transformation Leadership :1992 and Beyond** , Journal of European Industria Training, 14, 1990, p: 21.

3- محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، د ط، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص: 286.

4 -Nicholson, M. R, **Transformational leadership and Collective Efficacy: A model of School Achievement**. Unpublished PH. D thesis. The Ohio State University, 2003, p-p: 96-97.

5-Timothy A. Judge & all , **Charismatic and Transformational leadership**, organisation psychology 50(N.f.24) 4, (203-214), 2006, p: 204.

المطلب الثالث: القيادة التحويلية مفاهيم وحدود

إن التطورات الحديثة في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكاريزمية التي اعتبرت القائد كشخص استثنائي أو غير اعتيادي والمرؤوسين كأطراف معتمدة على القائد، إلى نظرية الكاريزما المحدثة (Neo-Charismatic) ونظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي إهتمت بتطوير المرؤوسين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل، وتؤكد النظريات الإدارية على حاجة المؤسسات لهذا المدخل لكي تصبح أقل هرمية، وأكثر مرونة، وموجهة نحو فريق العمل والمشاركة، فضلاً عن إنسجام هذا المدخل الحديث في القيادة مع التغيرات التنظيمية المعاصرة.

أولاً- مفهوم القيادة التحويلية: سنحاول في السطور الآتية ذكر بعض التعاريف الخاصة بالقيادة التحويلية وذلك بناءً على آراء مجموعة من الباحثين المعاصرين وحسب اختلاف وجهات نظرهم.

1. **المفهوم اللغوي***: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حَوَّلَ، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحوَّلَ عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحوَّلَ من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحوُّلاً¹.

2. **المفهوم الاصطلاحي**: لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية والتي تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث وعلى الرغم من تلك الاختلافات فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الأخذ بهذه النظرية، وقد عرفها العديد من الباحثين بأنها:

- يعرفها (Burns,1978) بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكلّ منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظام القيم ويسمي تلك القيم بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد...²".
- يعرف (Bass,1985) "القائد التحويلي" بأنه الشخص الذي يُمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر ممّا هو متوقع منهم أصلاً والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية³.

* تم تعريف القيادة لغة في المطلب الأول من المبحث الأول من هذا الفصل.

1- <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تحويل/> 26-02-2015

2 - Burnes, James Macgregor, (1978), **op cit** , p20.

3-Krishnan, V.R.,**Value systems of transformational leader**, leadership & organization development Journal, VOL.2, No. 3, 2001, p: 126.

- وقد تناولا كلُّ من (Bennis & Nanus, 1985) القيادة التحويلية من زاوية أنها لا تمثل ممارسة السلطة فقط، بل بمقدار ما تمنحه من قوة وتمكين للآخرين وتعمل على تطويرهم، وفي ضوء ذلك عرفا القائد التحويلي "بأنه الشخص الذي يلزم الأفراد بالعمل، وبالتالي يعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والذي يمكن أن يحول الوسطاء إلى وسطاء للتغيير"¹.
- يعرف (Yukl, 1989) القيادة التحويلية بأنها "عملية يعزز بواسطتها القائد الالتزام الفعّال لأعضاء المنظمة عن طريق توجيههم نحو تغيير مواقفهم وافتراساتهم بخصوص العمل"².
- وعرف (Rouche, 1989) القيادة التحويلية بأنها: قدرة القائد على التأثير في قيم، إتجاهات، معتقدات وسلوكيات الآخرين بالعمل معهم أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المنظمة ومهمتها³.
- وإتجه (Tichy & Devanna) منحى آخر في تعريفه للقيادة التحويلية من خلال تعريفها بأنها: مجموعة من العمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي⁴.
- يعرف (House, 1995) القيادة التحويلية بأنها: "القيادة الجاذبية، والقيادة ذات الرؤية، وأوضح أن أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعّال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الإستعداد لأداء مستويات عالية تفوق التي حددتها المنظمة"⁵.
- يعرفها (Moorhead & Griffin, 1995) بأنها "مجموعة القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية"⁶.
- وعرفها (Tracy, 1998) بأنها: "هي القيادة التي تشجع الأتباع وتنشطهم بتعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية، والتي يمكن رؤيتها من منظور المستوى الجزئي كعملية التأثير على الأفراد، ومن منظور المستوى الكلي عن طريق عملية قوة تحريك لتغيير النظم الإجتماعية وإصلاح المؤسسات"⁷.

1- Bennis, W.G. and Nanus, B, **Leaders: The Strategies for Taking Charge**, Harper & Row, New York, NY, 1985, P: 8.

2-Simons, T.L, **Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership**, Journal of organization change management, vol12, No.2, 1999, p: 90.

3-Shanker, B., & Kenneth, K, **The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination**, Academy of Management, The Academy of Management Review, vol 22, No(1), 1997, p-p: 30-45.

4-Tichy, Noel, and Devanna, Mary Anne, **The Transformational Leader**, New york: John wiley & sons, 1990, p: 15.

5-House, R.J, **Leadership in the twenty-first century : A speculative inquiry**, in **The Changing Nature of Work**, Howard, A ., ed, Jossey-Bass, San Francisco, 1995, p: 85.

6-Moorhead, G., & Griffin, R.W, **organizational behavior: managing people and organization**, Boston, Houghton Mifflin company, 1995, p: 325.

7-Tracy, Hinkin & Timothy, **Transformational leadership or Effective Managerial Practices ?**, Group and Organization Management, vol23, iss3, 1998, p-p: 220-237.

- عرف (Trofino, 2000) القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي توجد رؤية واضحة للمنظمة، وتعمل على خلق أنظمة جديدة كلياً تتوافق مع المتطلبات المستقبلية"¹.
- في حين عرفها كل من (Kreitner and Kinicki) بأنها "جعل المرؤوسين يسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية وتغليبها على المصالح الشخصية"².
- كما عرفها (Jones and George) بأنها: "جعل المرؤوسين على معرفة بأهمية وظائفهم وأدائهم، والتعرف على حاجاتهم لتنميتهم وتحفيزهم للعمل بما هو أفضل للمؤسسة"³.
- يعرفها (Northouse, 2013) بأنها "القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة"⁴.

واعتبر منظري القيادة التحويلية أن هناك شكل ومفهوم آخر للقيادة التحويلية مبني على ما اعتبروه القيادة العقلية (الفكرية) وهي عبارة عن شكل من أشكال القيادة التحويلية ويستخدم مصطلح عقلي (فكري) "Intellectual" في هذا الإطار للإشارة إلى تبنى أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يُعد صاحب نظرية، أمّا الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيُعد معلماً أخلاقياً، وأمّا الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيُعد عقلياً، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وبذلك تُعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية⁵.

رغم كلّ الأبحاث التي قدمت في هذا المجال مازال مفهوم القيادة التحويلية يكتفه بعض الغموض، وترى الباحثة أنه في ظل التطورات والتحويلات والمستجدات التي إنعكست على الإدارة بوجه عام، وإدارة منظمات الأعمال بوجه خاص، فإننا نحتاج إلى نموذج القيادة الذي يركّز بشكل أكبر على تحقيق التفاعل المعنوي بين القائد ومرؤوسيه إضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية وهذا ما يتجسد في القيادة التحويلية، والتي يمكننا تعريفها بأنها: تعني التغيير في مفهوم التأثير على المرؤوسين من مفهوم الخضوع والسيطرة إلى مفهوم المشاركة لتحقيق مصلحة المنظمة من خلال خلق الرؤية عن المستقبل، وتحفيز الأفراد واستثمار أقصى طاقاتهم من أجل تحقيق التغيير المقصود.

1-Trofino,aj, **Transformational leadership: Moving Total Quality Management to Word-Class**, Organizations, International nursing Reviw, vol47, iss4, 2000, p-p :232-243.

2-Kreitner. R & Kinicki .A, **Organizational Behavior**, Mc Graw-Hill,Irwin, 2007, p: 525.

3-Jones.G.R & George.J.M, **Management** ,Mc Graw-Hill Irwin, 2006, p: 576.

4- محمود، عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد 1، المجلد12، 2016 ، ص: 35 نقلا عن:

Northouse, P. G. 2013. **Leadership theory and practice**, (6th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage publication

5- Burns (1978), **op cit**, P: 167.

ثانياً - علاقة القيادة التحويلية بالقيادة الكاريزمية: إن القائد الكاريزمي هو القائد القوي والذي يُعدُّ النموذج الأمثل، ويوجد الكثير من الخلط بين المصطلحين فالبعض يستخدمهم كمترادفين، وقد حاول العديد من الباحثين توضيح الخط الفاصل بين هذين الأسلوبين حيث يرى هاوس (House) أن الفرق بين المصطلحين طفيف ومتواضع، ويرى كانونغا (Kanungoa) أن الفرق بسيط، أما باص (Bass) فيرى أن القيادة الكاريزمية هي جزء من القيادة التحويلية¹ والجدول التالي يوضح بعض الفروقات:

الجدول (I-3): الفرق بين القائد التحويلي والقائد الكاريزمي

القائد الكاريزمي	القائد التحويلي
لديه إحساس عالي بالذات	يهتم بقوته ويوجه هذه القوة إلى طرق بناء اجتماعياً
ينركز اهتمامه حول قدرته وحول مركزه في عيون الآخرين	قائد إلهامي وهو يسعى دائماً إلى رفع الوعي والإلهام والاستثارة الفكرية لدى التابعين
يبحث عن الذات	يبحث عن المصلحة الجماعية
هو الأنموذج للأتباع	يتبنى أهداف المجموعة وهي سر الانجذاب إليه
يركز على الطاعة والولاء ولزوم طاعة الأمر من قبل الأتباع	يدير المؤسسة بالرموز والمصطلحات والحديث عن الماضي، وما سوف تكون عليه المؤسسة

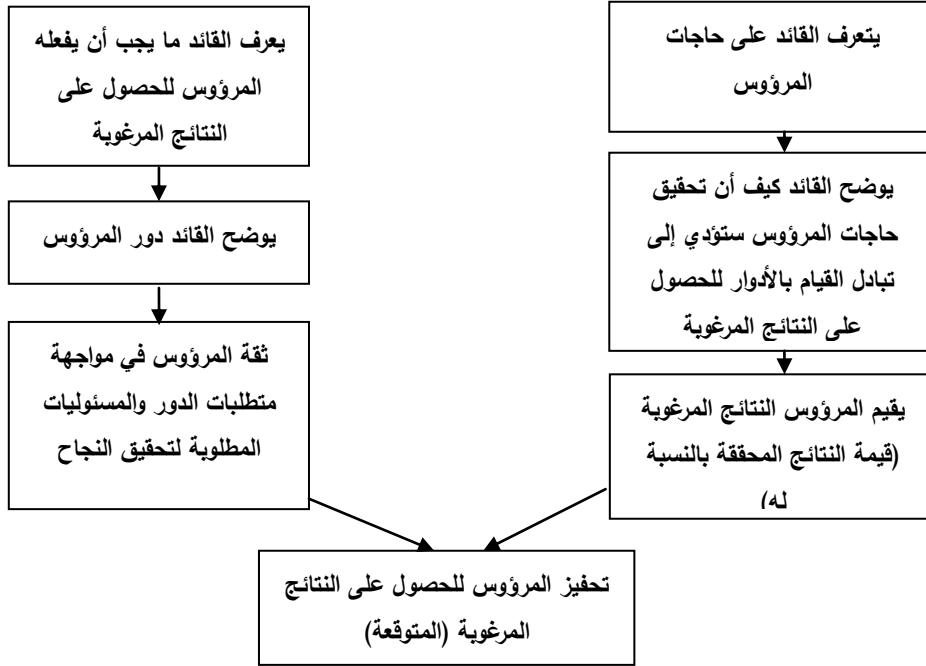
المصدر: سيد الهواري، ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص: 39.

ثالثاً - علاقة القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية: تستند القيادة التبادلية في عملها على المكافأة والعقاب والبيروقراطية، وبالتالي فإن التبادل في المصالح هو محرك العمل، أما القيادة التحويلية فتستند إلى رفع المرؤوسين ليكونوا قادة، من خلال الإرتقاء بهم ودعمهم وهذا النوع من القيادة لا يمكن أن يزول لأنها تكون راسخة في السلوكيات، ولذلك يمكن القول والاستنتاج أن القيادة التحويلية تحقق نتائج أفضل للمنظمة²، ولتوضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية نستعرض الشكلين التاليين:

1-Timothy A. Judge & all,(2006), op cit, p: 204

2-Bass, Bernard, & Bruce, Avolio: **Intrudution in Improving Organizational Effectiveness Through Transformation Leadership**,California,1994, p: 96.

الشكل (3-I): نموذج القيادة التبادلية لدى BASS (1985)



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى

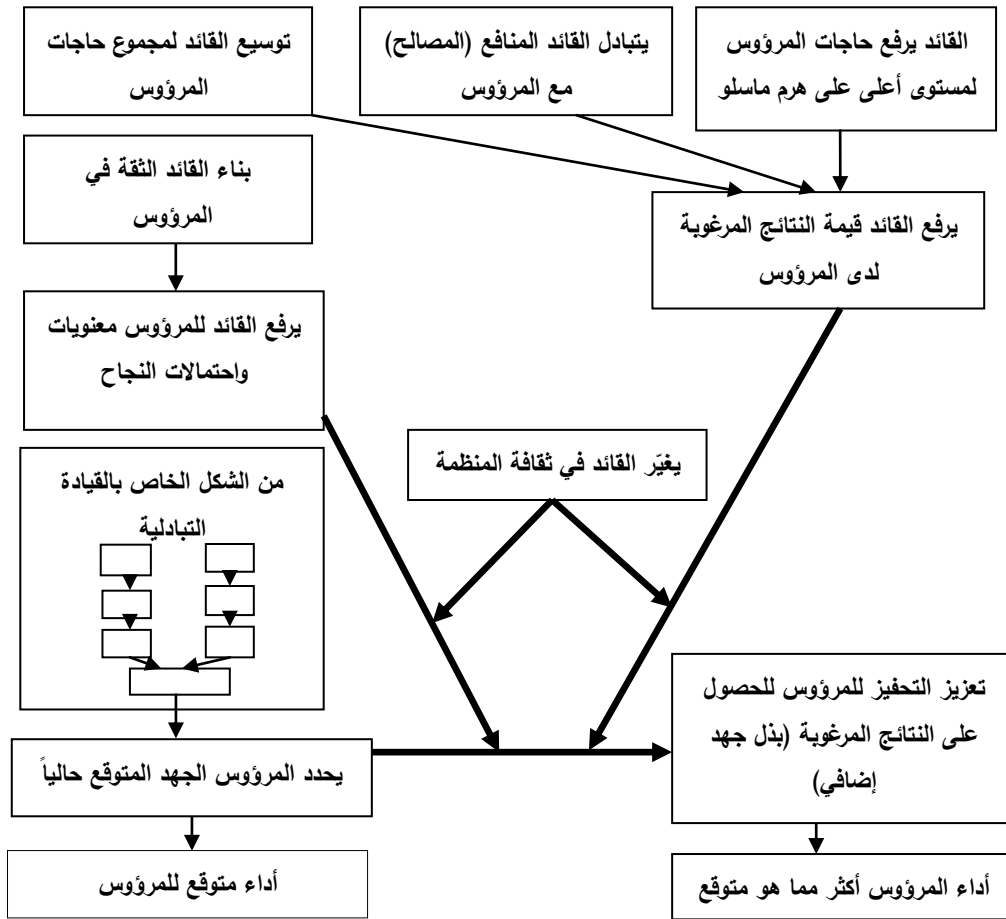
Moore, L. L, **Leadership in the Cooperative Extension System: An Examination of Leadership Styles and Skills of State Directors and Administrators**. Unpublished PH.D thesis, University of Florida, 2003, p: 25.

كما يوضح الشكل (3-I) فالقيادة التبادليون يحددون النشاطات أو الإجراءات أو الصفقات التي تتطلب إشرافاً ومتابعة، وبناءً على ذلك يحفزون الأفراد على بلوغ مستويات الأداء المرغوب، وتتوقع هذه القيادة من الأفراد بذل مجهودات متميزة، إذ تعطيهم مقابل إنجازاتهم ما يرغبون من منافع وحاجات تقع ضمن حدود صلاحياتهم. وتقوم هذه القيادة بحسب (Kanungoa & mendonnca) على التبادل، بحيث يستخدم القادة المكافآت والعقوبات لإغراء مرؤوسيهم بأداء مهام محددة وإظهار الولاء والالتزام للمؤسسة. وهذا يعني أن الأفراد قد يحصلون على التوقعات والطموحات التي يرغبون بتحقيقها إذا نفذوا عقود التبادل مع قادتهم¹، أمّا الشكل (4-II) فيوضح نموذج القيادة التحويلية ويتضح من خلاله أن القيادة التحويلية تبنى وترتكز على النوعيات غير الملموسة مثل القيم الإنسانية، والمعتقدات، والرؤية، والقيم، والأفكار، أكثر من اعتمادها على عملية التبادل بين القادة والمرؤوسين، وذلك من أجل بناء علاقة سليمة مع المرؤوسين تشجعهم من خلالها على إحداث عملية التغيير، فالقيادة التحويلية تحدث عندما ترفع مستوى الإدراك حول أهمية وقيمة النتائج المرغوبة، وعندما توسع حاجات ورغبات المرؤوسين وتعطيهم إمكانية لتحقيق ذلك معتمدين على أنفسهم².

1- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص: 446.

2- Moore, L. L, (2003), **op cit**, p: 23

الشكل رقم (4-I): نموذج القيادة التحويلية لدى Bass (1985)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Moore, L. L, *Leadership in the Cooperative Extension System: An Examination of Leadership Styles and Skills of State Directors and Administrators*. Unpublished PH.D thesis, University of Florida, 2003, p: 23.

ومن خلال الشكل (4-I) يتضح ما أكد Bass (1985) خلال تطويره لنظرية القيادة التحويلية بأن ليس هناك من اختلاف بين نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية، كما وجد (Waldman et al, 1990) أن القيادتين التحويلية والتبادلية مرتبطتان بشكل مرتفع، وأن العمليات التحويلية والتبادلية مرتبطتان ببعضهما وأنهما تحدثان مع بعض³.

ويمكن أيضاً توضيح الفرق بين القائد التحويلي والقائد التبادلي من خلال عرض مجموعة الخصائص في الجدول التالي:

الجدول (4-I): الفرق بين القيادة التحويلية والتبادلية

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية
توضيح الهدف من الأشياء	التأكد من أن الأمور تسير بشكل جيد
تصميم الرؤية والمهمة	وضع الاستراتيجيات
غرس القيم والمثل	تقديم الخطط الترويجية

يسير الموارد المتوفرة	يطور ويبحث عن موارد جديدة
مراقبة التكاليف	خلق قيمة مضافة
الإبقاء على الوضع الراهن	ابتكار وتطوير رؤية للتغيير
تسيير الأنظمة والهيكل ومراقبتها	تسيير العمليات والأفراد ومنحهم الثقة
التفكير على المدى القصير	التفكير على المدى الطويل
ضمان الامتثال للقيم والوضع الراهن	دفع الأفراد إلى إستعاب الرؤية والأفكار الجديدة
التنظيم	إعادة التنظيم
توجيه الأفراد مباشرة إلى مهامهم	حشد الأفراد حول الأفكار
تجنب العقبات بأي ثمن	اكتشاف العقبات الخلاقة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Marie Chédru & Alain Le Méhau, **Gouvernance et complexité : Typologies du leadership et modèles de fonctionnement cerebral**, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 239-240, (61-68), 2009, p: 66.

المطلب الرابع: مزايا وأهمية القيادة التحويلية

إن أسلوب القيادة التحويلية هو ما تحتاجه المؤسسات في العصر الحالي نتيجة التغيرات السريعة والمتطورة، التي تفرض عليها أن تتماشى معها بسرعة أكبر حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنجاح وهنا تبرز أهمية القيادة التحويلية كمدخل، وتظهر مزاياه في معالجة الفترات الانتقالية في حياة المؤسسات.

أولاً- أهمية القيادة التحويلية: استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، بالرغم من وجود أكثر من 200 نموذج للقيادة، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعدّ من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة¹، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويليين هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي²:

1. أن القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
2. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين، فيقول باص أنه يمكن تعلم

1- صالح، أحمد علي، المبيضين محمد ذيب، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات، 40(1)، 2013، ص-ص: 58-74.

2- العمري عبد الله مهدي، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة، قسم الإدارة العامة، القاهرة، 2008، ص-ص: 27-28.

القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري...". ويقول أيضًا " لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة".

3. تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرًا فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة إكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

4. إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية¹.

ثانياً - نقاط قوة القيادة التحويلية: تتمتع بنقاط قوة، تتركز في الآتي²:

1. القيادة التحويلية جاذبية بديهية فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعاً عن التغيير بالنسبة للآخرين كما تحفزه بأن يقدم رؤية للمستقبل.

2. تتعامل مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة، ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة، فإن القيادة ليست تماماً مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع، وحاجات الآخرين تعدّ رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي، ونتيجة لذلك يحصل الأتباع على موقع ثابت في عملية القيادة لأن صفات الأتباع تعدّ أمراً أساسياً في نشوء العملية التحويلية.

3. يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى، ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشتمل على تبادل المكافآت واهتمامات القادة بحاجات أتباعهم وتطويرهم.

4. تؤكد القيادة التحويلية بشكل قويّ على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم، ويشمل ذلك تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم على مصلحة الفريق أو المؤسسة أو المجتمع، لذا فإن مدخل القيادة التحويلية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بُعداً أخلاقياً رئيساً.

وترى الباحثة في هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تعني قدرة القائد على التأثير والتغيير في سلوك المرؤوسين بالاتصال الفكري المتبادل، لإحداث التغيير المطلوب في ثقافتهم التنظيمية، والعمل على نشرها وتحقيق أهدافها دون الحاجة إلى اللجوء في استخدام السلطة المباشرة، مما يسهم في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وينعكس ذلك على أدائهم، مما يعزز من دوافعهم نحو العمل.

ثالثاً - نقاط ضعف القيادة التحويلية: هناك العديد من نقاط الضعف التي يمكن أن تتسم بها القيادة التحويلية منها³:

1- <http://smallbusiness.chron.com/transformational-leadership-important-10423.html> 26 /02/2015

2-Suresh. A; Rajini. J, **Transformational Leadership Approachin Organisations –its Strengths and Weaknesses**, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research , IJSSIR, Vol2 (3), March, (155-160), 2013, p: 158 (بتصرف)

3- Suresh. A; Rajini. J. J, (2013), **op cite**, p: 158.

1. معقدة جداً: القيادة التحويلية هي خليط من مختلف نظريات القيادة، ممّا يصعب التدريب عليها أو تدريسها.
2. إمكانية إساءة استخدامها: فعالية القيادة التحويلية العالية تكمن في رؤية القائد، ممّا قد يجعله غير ديمقراطي، وبالتالي فهي عرضة أن يساء استخدامها من قبل القادة للتأثير في الآخرين، وهناك الكثير من الأدلة التاريخية التي تدعم إساءة استخدامها، مثل أدولف هتلر كونه من أحد أبرز القادة التحويليين.
3. تفتقر إلى الوضوح المفاهيمي من حيث أن: أبعادها غير محددة بوضوح، وأيضاً معالم القيادة التحويلية (Parameters of TL) تتداخل وتتشابه مع مفاهيم القيادة.
4. صلاحية الإستبانة متعددة العوامل MLQ لم تثبت تماماً، إضافة إلى أن بعض العوامل التحويلية ليست خاصة فقط بنموذج التحول.
5. القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية.
6. القيادة التحويلية تستند أساساً على البيانات النوعية.

المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ، الأفكار والأساسيات التي سوف يتم توضيحها في هذا المبحث إضافة إلى توضيح أهم أنماطها وعواملها، كما سيتم تحديد خصائص القائد التحويلي ووظائفه وأخيراً مراحل القيادة التحويلية ومستوياتها.

المطلب الأول: مبادئ القيادة التحويلية وأنماطها

تتمتع القيادة التحويلية بمجموعة من المبادئ إضافة إلى عدّة أنماط سوف نحاول توضيحها فيما يأتي:
أولاً- مبادئ القيادة التحويلية: يركز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين في أدبيات القيادة نذكر من بينهم: أورد كوهلر وبانكوسكي (Koehler & Pankowski)، ويرى الباحثان أن من أهم المبادئ نجد¹:

1. النظر للمؤسسة كنظام: اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعّالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.
2. إيجاد إستراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين، الإستراتيجية هنا تعني خطة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية، الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف، وكيفية إستغلال الموارد البشرية الإستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألاً تبقى سرّاً.

1- سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (نموذج مقترح) كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007، ص-ص: 24-26.

3. تأسيس نظام إداري وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
4. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم حيث ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.
5. تمكين الأفراد وفرق العمل، حيث يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرًا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
6. تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، النشاطات، النتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

ثانياً - أنماط القيادة التحويلية: للقيادة التحويلية عدّة أنماط، وعلى الرغم من التداخل بينهم وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحد الفاصل فيما بينها ونذكرها فيما يلي¹:

1. القيادة الإصلاحية Reform Leadership
2. القيادة العقلانية Inttelectual leadership
3. القيادة الثورية Revolutionary Leadership
4. القيادة البطولية Heroes Leadership
5. القيادة الايديولوجية Ideologues Leadership

ثالثاً- عناصر القيادة التحويلية: حدد سيرجوفاني (serjiovanni) خمس عناصر أساسية للقيادة التحويلية وهي²:

1. القيادة الفنية: وهي التي تتضمن أساليب إدارية سليمة.
2. القيادة الإنسانية: وهي تلك القيادة التي تحتوي على الطاقات الاجتماعية والإنسانية.
3. القيادة الرمزية: تتضمن التأكيد على تشكيل الأهداف والسلوك اللازم لتحقيقها.
4. القيادة التعليمية: والتي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية عن العمل.
5. القيادة الثقافية: والتي تعمل على قيام القائد بتحديد وتوضيح المعتقدات والقيم الثقافية والتي تمنح المؤسسة هويتها.

ويشير سيرجوفاني إلى أن الأبعاد الفنية والتعليمية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة على التحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، أمّا الأبعاد الرمزية والثقافية فهي تساعد المؤسسة على التميّز.

(بتصرف) 1-Burns, (1978), op cit, p-p:168-185

2- جمال حسن غنيم، القيادة التحويلية : مفهوم جديد للتغيير، مجلة إدارة الأعمال، العدد 109، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، 2005، ص:15.

المطلب الثاني: عوامل القيادة التحويلية

لقد أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد - المرؤوسين. ولكن على الرغم من ذلك فإنه يبقى هناك نماذج شائعة يلخصها (Conger, 1999) في مسحة لمكونات نموذج القيادة التحويلية وكما يأتي¹:

1. الرؤية المستقبلية (الجاذبة) التي توفر الاتجاه والمعنى السائد.
2. التأثير النموذجي والذي هو جوهر الكاريزما.
3. نمذجة الدور.
4. التحفيز الفكري.
5. إيجاد المعنى للعمل.
6. الانجذاب إلى الحاجات ذات المستوى العالي بتصور (Maslow, 1968) المتعلقة بتحقيق الذات والوصول إلى الرفعة والسمو.
7. التمكين.
8. وضع توقعات عالية.
9. تعزيز الحالة الجماعية التي تساعد على الإحاطة بالاهتمامات الفردية بما يماثل رسالة الجماعة.

ولغرض تحديد أبعاد القيادة التحويلية بشكل دقيق يمكن الاستناد إلى بحث (Bass & Avolio, 1985, 1994, 2000) للذان أشارا إلى أن أساس القيادة التحويلية يعتمد على أربعة عوامل جوهرية والتي تبدأ بالحرف اللاتيني (I) والمقاسة بإستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وهذه العوامل هي 4I's:

أولاً- التأثير الكاريزمي (الجاذبية القيادية)-Idealized Influence-Charisma: يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للاحترام والثقة²، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في إعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على إستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا إستخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم³.

1- ناظم جواد الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2008، ص: 104.

2- Priyabhashini, A. & Krishnan, V.R. **Transformational Leadership & Followers Career Advancement: Role of Pygmalion Effect**, Indian Journal of Industrial Relations, Apr 2005, p: 05.

3- افوليو بروس: تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص: 73.

كما أن على القادة أن يكونوا أكثر إنسجاماً في القول والفعل، وأن يظهروا أنهم يعيشون ما يقولون، فالقيادة التحويلية تظهر الإنسجام بين الأفكار المقولة والسلوكيات.

ثانياً - الدفع الإلهامي (Inspirational Motivation): يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم، من خلال إعطاء المعنى والتحدى لهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز والشعارات لتوجيه جهود تابعيه¹.

ثالثاً - التشجيع الإبداعي (Intellectual Stimulation): وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول غير تقليدية لها، ويعرف (Bass,1998) التشجيع الإبداعي بأنه: "عملية تشجع العقلانية واستخدام الذكاء، وحلّ المشكلات بعناية"، فالقيادة التحويلية تثبت وتشجع الكفاءة، حيث تظهر كفاءة القائد التحويلي جلياً في اتجاهاته، وفي سلوكه أثناء حل المشكلات وتتبع أهمية التشجيع الإبداعي عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، ففي مثل هذه الحالات القائد لا يشجع التفكير عند المرؤوسين وحسب، بل يشجعهم لإبداء أفكارهم، إن مثل هذا التفاعل يفيد بشكل خاص عندما يكون لدى القائد تجربة محدودة أو نقص يتعلق بالمعلومات²، يؤكد هذا البعد على تشجيع المرؤوسين على إعادة التفكير بطرق لم تطرح سابقاً، حيث يركز القائد التحويلي على الاجابة على سؤال ماذا (what) في بدلا من من (who)³.

رابعا - الإهتمام الفردي (Individualized Consideration): وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكلّ منهم، إضافة إلى العمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال. كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم⁴. ففي دراسة (Avolio,1999) طلب من العاملين في المشروعات الصغيرة وصف قادتهم التحويليين، فأجابوا وبدون تردد أنهم⁵:

1. يهتمون بكلّ العاملين.

1-سيد الهواري، الإدارة "الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000، ص: 258.

2 - Nicholson, M. R, (2003), **op cit**, p: 99.

3 - Priyabhashini , A. & Krishman (2005), **op cit**, p: 05.

4-Bass, B. M, & Seltzer, **Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership**, London, Sage Publication, 2003, p: 236.

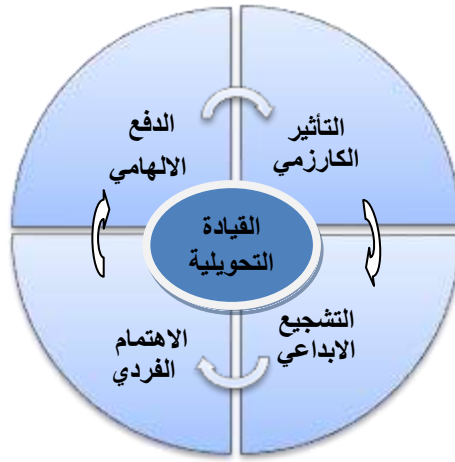
5- Nicholson, M. R, (2003), **op cit**, p-p: 100- 101.

2. يعطون العاملين باستمرار فرصاً للتدريب.

3. يشجعون مرؤوسيهـم بشكل متزايد.

وترى الباحثة أنه لا يمكن فصل أبعاد القيادة التحويلية عن بعضها البعض، وإنما تتداخل معاً لتشكل بمجموعها الملامح البارزة للقيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً يتضمن الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن يشاركون في بناء هذه الرؤية وتبنيها، كما يرسخ الإلتزام، ويزرع الحماس والدافعية لدى العاملين للتغيير والتطوير، والشكل التالي يوضح ذلك:

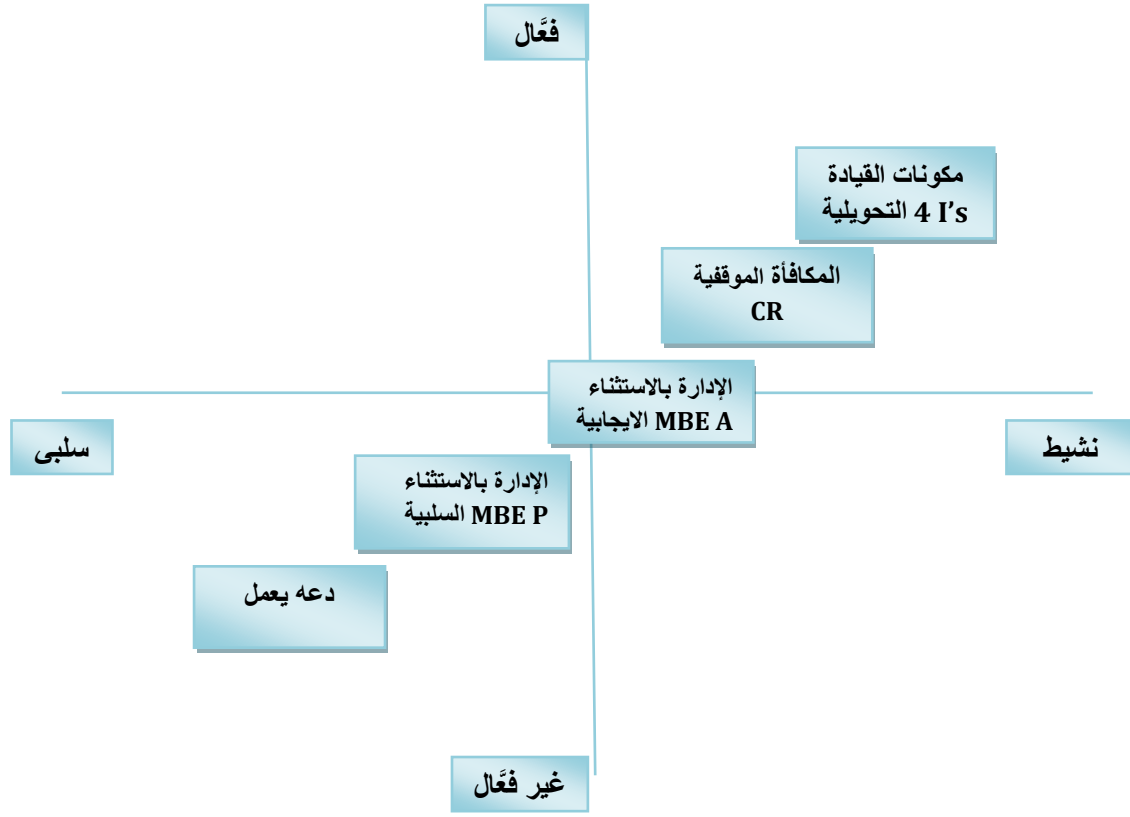
الشكل (5-I): العلاقة التفاعلية لعوامل القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الباحثة

إن إهتمام الباحثين والمختصين في مجال الإدارة-القيادة بشكل أدق- ينصب عادة على إستحداث نظريات ونماذج وأساليب حديثة تمكّن القادة من تطوير مؤسساتهم وبعث حياة جديدة فيها، وهم في سبيل ذلك يسعون باستمرار إلى خلق نظريات جديدة أو تطوير نماذج قائمة أو إحياء نظريات قديمة من أجل الوصول لمفاهيم وطرق تعزز من قدرة المؤسسات لمواجهة المتغيرات الحديثة والتحديات المستمرة، لذلك وفي ظل التحديات التي تواجهها أغلب المؤسسات -سواء كانت داخلية أو خارجية- فإنها بحاجة لنمط قياديّ معيّن قادر على إدارة المواقف واستثمار الفرص بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز من قدرتها على مواجهة هذه التحديات بفعالية، وسوف نحاول في الشكل التالي توضيح موقع القيادة التحويلية بمكوناتها (4I'S) بالنسبة للمجموعة المتكاملة لنموذج القيادة.

الشكل (I-6): المجموعة المتكاملة لنموذج القيادة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Bernard M. Bass, Renald E. Riggio, **Transformational leadership**, 2nd ed, Taylor & francis e-Library, 2008, p: 09

يتضح من الشكل (I-5) أن تطور المجموعة الكاملة لنموذج القيادة (the full range leadership model) يضم عدّة مداخل (دعه يمر، الإدارة بالاستثناء السلبية، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، المكافأة الموقفية، مكونات القيادة التحويلية)، وتظهر القيادة التحويلية كأكثر المداخل تطوراً، وتضم (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي)، كونها نوع القيادة الأكثر فعّالية، فيما تمثل باقي أنواع القيادة الموضح في الشكل نموذج القيادة التبادلية وتشمل:

- **دعه يعمل (Laisser Fair):** يتجنب القائد هنا التدخل -أياً كانت تكاليف ذلك- حتى عندما يكون ذلك ضرورياً أو مناسباً، يتميز القائد هنا بأنه سلبي وغير فعّال (غياب القيادة)¹.
- **الإدارة بالاستثناء -السلبية- (MBE-P):** يفوض القائد المهام للمرؤوسين ولا يتدخل إلا عندما تنشأ مشاكل، شعاره في ذلك "إذا لم تنكسر لا تصلحها" يتميز هذا النوع أيضاً بأنه سلبي وغير فعّال².

1- Timothy A. Judge & all, (2006), **op cit**, p: 205

2- م الهادي عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف ضجر، اثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصادي الخلجي، العدد(15)، 2008، ص: 133.

- الإدارة بالاستثناء-الإيجابية- (MBE-A): يسمح القائد للمرؤوسين القيام بالمهام الموكلة إليهم بعد أن يضع الثوابت والقيّم التنظيمية، ويتدخل في عملهم قبل حدوث انحرافات أو أخطاء ويتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة¹.
- المكافأة الموقفية (CR): يوضح الأهداف والتوقعات، كما يبين المكافآت والعقوبات في حالة تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف، ويستخدم القائد هنا الدافع الخارجي لدفع الأتباع للأداء وفق المعايير المحدد². وفي الممارسة العملية فإن القادة الجيدين يستخدمون القيادة التبادلية مع القيادة التحويلية، وحسب Bass فإن القادة العظماء يستخدمون القيادة التحويلية في الغالب³.

المطلب الثالث: خصائص ووظائف القائد التحويلي

حتى يحقق القائد التحويلي أهداف المؤسسة التي يقودها لابد من توفر عدد من الخصائص، ولابدّ هنا أن نستحضر بعض الأسماء اللامعة لقادة كان لهم الفضل في خلق التحولات الناجحة للمنظمات أمثال (Micheal Eisner) في والت ديزني، (Jack Welch) في جنرال إلكتريك و(Bill Gates) في مايكروسوفت، فقد فتحت قيادة (Eisner) الآفاق ونقلت ديزني إلى الأفلام المتحركة وباعت عرض أعمال للتلفزيون، وقدمت قناة تلفزيونية وطورت شخصيات كرتونية جديدة، وأجازت إنتاج ملابس جديدة، وخاض (Eisner) المخاطر ودفع الشركة في مسار لم يسبق له مثيل لأربعين سنة، وحول الشركة من شركة محافظة إلى شركة جازمة وتأثيرية، جلب أخلاقيات العمل، الإبداع ووضع رؤية ساعدت على إعادة الشركة إلى طليعة شركات التسلية.

أولاً-خصائص القائد التحويلي: هناك عدّة صفات يتصف بها القادة التحويليين منها⁴:

1. الإهتمام الفردي: إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم على المستوى الفردي.
2. سحر الشخصية: حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس إحساس القيمة، الاحترام، الفخر، وتوضيح الرؤية.
3. التحفيز الفكري: حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على أن يكونوا مبدعين.

كما يمتاز القادة التحويليين بما يأتي⁵:

1. الإلهام إذ يقوم القائد التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والآمال العالية.
2. العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بتأن، ويتضح من ذلك أن القادة التحويليين يمتلكون مهارات وصفات غير إعتيادية، كما نفهم أن للقادة التحويليين سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات

1-Bass,B.M., Avolio,B.J., Jung, D.I., & Berson, Y.,**Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**, Journal of Applied psychology, Vol., 88,No.2, (207-218), 2003, p: 218.

2-ibid, p: 218.

3-Timothy A. Judge & all, (2006), **op cit**, p: 205.

4-Gibson & Donnelly,(2003),**op cit**, p: 341.

5-Robbins, Stephen P, **Organization Behavior**,8th ed, New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1998, p: 375.

مؤسساتهم وذلك يعني أنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما ستكون عليه الحال بعد ذلك.

فيما حدد (Tichy & Devanna) الخصائص التي يميّز بها القادة التحويليين بالاتي¹:

1. يميّز القادة التحويليين بالشجاعة إذ تعني لهم القدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المؤسسة.

2. يؤمن القادة التحويليين بالأفراد فقوتهم تجعلهم لا يفرضون قراراتهم على الآخرين بل يعملون على تفويض الصلاحيات.

3. يميّز القادة التحويليين بمستوى عالي من الإدراك ويؤمنون بمبادئ محددة ويتعاملون مع الدافع والعاطفة والثقة والولاء، ويتعاملون مع جانبهم العاطفي من خلال الاستعانة بالمكافآت والعقاب.

4. القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد، كما أنهم يميّزون بقدرتهم على التكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الترتيب والتفكير المنضبط.

5. يميّز القادة التحويليين بالرؤيا وقدرتهم على التصور والحلم وترجمة هذه التصورات والأحلام بطريقة ما بحيث يمكن للآخرين رؤية هذه الأحلام والتصورات ومشاركتهم فيها.

أمّا (Fincham & Rhodes) فقد ميّز السمات الأساسية للقائد التحويلي بما يلي²:

1. أسلوب الاتصالات الجذابة: حيث يكون القادة التحويليين قادرين على توليد الثقة والإحترام إذ أن أسلوبهم في الاتصالات يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً.

2. إيصال الرؤية وتنفيذها: حيث يحدد القائد التحويلي الأهداف المثيرة للتحدي للمرؤوسين، ويساعد في تنشيط تابعيه وتركيز جهوده على تحقيقها.

ثانياً - وظائف القائد التحويلي حدد ستب، ووظائف القائد التحويلي فيما يلي³:

1. يُدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

2. يُشرف على إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

3. يُكيّف المؤسسة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكلّ مستوياته، أن يحدد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي، ويقوم بتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

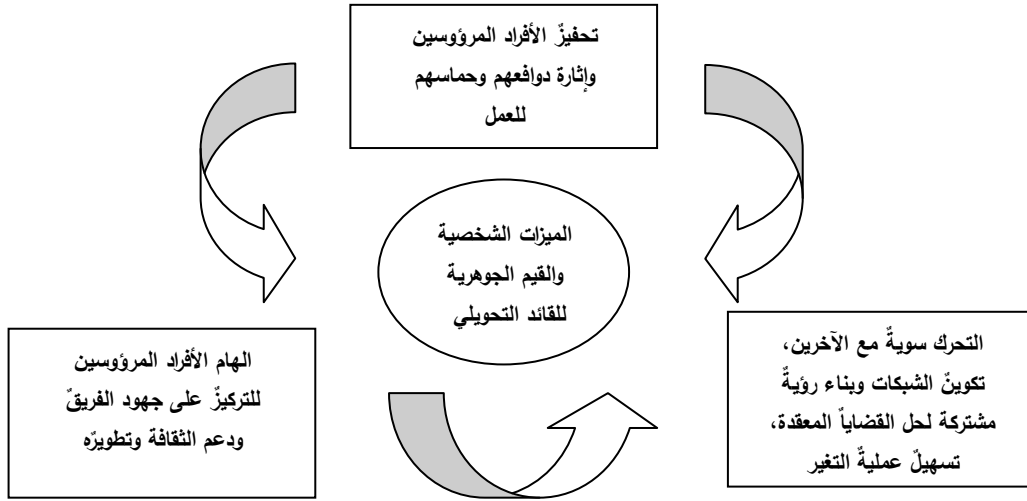
1- Tichy, Noel & Devanna, Mary, (1990), *op cit*, p-p: 122- 124.

2- Fincham, R. & Rhodes, P, **Principles of organizational behavior**, New York, Oxford university Press, 1999, p:233.

3- سميث ستب، إدارة التغيير، مكتبة الشقري، الرياض، 2001، ص:71.

4. يُدير الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.
 5. يُشرف على إدارة المفاجآت: من خلال تنمية القدرات والمهارات للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
 6. يُدير التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرة و مهارة عالية للتعامل معها.
- وترى الباحثة أن القادة التحويليين والمؤوسون يرفع احدهم الآخر إلى مستويات أعلى من التحفيز والمعنويات العالية وان أغراضهم التي تكون منفصلة في البداية فإنها ستصبح مندمجة فيما بعد، وبالتالي فإن القيادة التحويلية ترفع مستوى الإدارة البشرية أو السلوك البشري لكل من القادة والمؤوسين في المؤسسة وقد لخص (Metcalf & Alban, 2008) أهم خصائص وادوار القادة التحويليين بمخطط توضيحي موضح أدناه:

الشكل (I-7): دور ومهام القائد التحويلي



المصدر: م. م. عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 66، (112-134)، ص: 210 نقلا عن: Metcalfe & Chief Executive & John Alban, **Engaging Leadership Creating Organization That Maximum The Potential Of Their People**, 2000, P: 12.

كما يركّز القائد التحويلي على عدة نقاط أهمها¹:

1. التركيز على العمل: حيث يركّز القادة على تنفيذ الأعمال، وتحقيق الأهداف وحلّ المشكلات.
2. التركيز على الأداء: حيث يركّز القادة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة.

1- أحمد عبد الله الشمراي، القيادة التحويلية في مدارسنا، ورقة عمل للقاء الرابع عشر للإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، الباحة، المملكة العربية السعودية، 1430 هـ، ص: 09.

3. التركيز على التطوير: حيث يركز القادة على التطوير الدائم والتأكد من أن هناك تطوراً ملموساً في أهداف الجماعة.

4. التركيز على الاتصال: حيث يركز القادة على التواصل مع كل أعضاء المؤسسة، وكذا المستفيدين من الخدمات التي تقدم.

5. التركيز على العلاقات الإيجابية: في مجال العمل داخل المؤسسة وذلك من خلال بعض الممارسات مثل:

- تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم.
- الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم.
- السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة بين الأتباع.

ويتضمن التطبيق الفعال لقائمة مهارات القائد التحويلي وجود سمات معينة من القيادة التحويلية¹:

1. الإبداع: ويعدّ من بين سمات القادة التحويليين، حيث أن تبني أفكار إبداعية واستخدام إجراءات مبتكرة يساعد على نجاح التغيير التحويلي، ويعتبر أساس تحفيزي قويّ لاستثارة الجهود الخلاقة للمرؤوس، وضمن مشاركتهم في عملية التغيير.

2. توجه الفريق: يشجع القادة التحويليين العمل الجماعي ويبدون استعدادهم لمساعدة الآخرين، حيث أن استخدام أسلوب الفريق يمكن المرؤوسين من إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، إضافة إلى زيادة الوعي وتفهم كيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككلّ، وكذا زيادة إدراكهم حول أهمية العمل بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالأفراد الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن القائد التحويلي يعمل على إعادة تصميم العمل، حتى تتمكن فرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

3. التقدير من الآخرين هو سمة ضرورية للقادة التحويليين، حيث اثبتوا أنهم الأقدر على تقييم مواقف وآراء أتباعهم، ممّا يعكس الحاجة إلى اتجاهين من الاتصالات خلال عملية التحول التنظيمي، وهما الخطة الاتصالية لتدفق المعلومات من القادة نحو أتباعهم، إضافة إلى القنوات الاتصالية للحصول على المعلومات المتخلفة من الأتباع تجاه قادتهم، وذلك من أجل التحقيق الأمل لفعالية عملية التحول التنظيمية، ويساعد هذا الاتصال أن يستمع القادة لأتباعهم، حول رغباتهم ومواقفهم وأفكارهم، وتقديم اقتراحاتهم، ومن المهم عندما تكون آراء القادة تجاه الأتباع في بعض الحالات ليست إيجابية، أن يختار القائد الطريقة مناسبة لتبليغهم.

1-Ivana Simić : **Transformational Leadership –The Key To Successful Management Of Transformational organizational Changes**, University Of Nis, The scientific journal Facta Universitatis ; Series, Economics & Organization, Vol.1, No 6, (49 – 55), Editor of Series, Dragiša Grozdanović, 1998, p:53.

4. التعليم: حيث أن المستوى التعليمي للقائد يساعد على تحقيق الأهداف، وإقتناص الفرص، ويزيد من إستعداده لتحمل المخاطر المتعلقة بنجاح عملية التغيير.

5. الإعتراف بمجهودات الأتباع: من بين سمات القيادة التحويلية، ويتمتع القادة بالقدرة على تحديد الحالات التي يجب فيها الإشادة بأتباعهم، والاعتراف بمجهودهم حيث أن اعتراف بسيط كقول "أشكركم على العمل بصورة جيدة"، لا يكلف شيئاً ويمثل تحفيزاً قوياً للأتباع لإعطاء مزيد من الدعم في الجهود المبذولة لإجراء التغيير.

المطلب الرابع: مستويات القيادة التحويلية و مراحلها

سوف يتم التطرق في هذا المطلب لمستويات القيادة التحويلية، وكذا مراحل عملها كما هو موضح في الآتي:
أولاً- مستويات القيادة التحويلية: تمرّ دورة القيادة التحويلية بثلاث مستويات كما هو موضح بالشكل
الشكل (8-1): مستويات القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Manjo Sharma: **The 3 stage of Transformational leadership-Learning How to lead Yourself, Your Teams and Other Leaders** : <http://manojsharma.com/the-3-stages-of-transformational-leadership-learning-how-to-lead-yourself-your-teams-and-other-leaders-by-manoj-sharma/> 09/03/2014

من خلال الشكل أعلاه تتضح مستويات القيادة التحويلية كما يلي¹:

1. القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات): أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج استباقي لحلّ المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حلول تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز لوضع الأمور في مكانها، وضمان نتائج مريحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولى باعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أن اغلب المؤسسات تفتقر لها.
2. القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين): ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة

1-Manjo Sharma : **The 3 stage of Transformational leadership-Learning How to lead Yourself, Your Teams and Other Leaders** : <http://manojsharma.com/the-3-stages-of-transformational-leadership-learning-how-to-lead-yourself-your-teams-and-other-leaders-by-manoj-sharma/> 09/03/2014

الآخرين للفوز أولاً، يهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء بيئة عمل جماعي. إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، ممّا تقدم أصبح واضحاً تماماً أنه لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة الذاتية أولاً، وبالتالي فإن الحاجة ضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيداً لنجاح القيادة التحويلية الثانوية.

3. القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين): تأتي هذه المرحلة بعد الإستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن ريادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدرًا كبيراً من النضج والتبصر والذكاء وهو ما يشار إليه دائماً بالرؤية، وما يميّز هذه المرحلة هو روح الخدمة، وفتح الأبواب لشراكات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف.

ثانياً- مراحل عمل القيادة التحويلية: ويمكن تضمين المهارات التحويلية وغيرها في خمس مراحل يمكن استخدامها من قبل القادة الناجحين لتنمية فريق العمل داخل المؤسسة، وذلك على النحو التالي¹:

1. مرحلة الحذر (Awareness Stage): وفيها تكون المهارات التحويلية المطلوبة لتشجيع الالتزام وتقبل الآخرين هي قيم مثل: الشفافية وتحديد الرؤية" أي تحديد الرسالة والهدف" والاتصال من خلال الرموز والاستعارات.

2. مرحلة الصراع (Conflict Stage): فيها تساعد مهارات مثل: المرونة والإبتكار والتفكير غير المحدود على تنمية الشفافية والانتماء.

3. مرحلة التعاون (Cooperation Stage): وتتطلب مهارات المزاح والدعابة والإلتزام والعمل المشترك.

4. مرحلة الإنتاجية (Production Stage): وفيها تساعد مهارات مثل: الوعي والمعرفة بالثقافات المختلفة، على الإبداع والإنجاز المتميز.

5. مرحلة الانفصال (Separation Stage): وتطلب مهارات مثل: الاحتفالات الختامية للتوعية بما تم من إنجازاته لنشر الرضا.

1- الهلالي الشربيني، مرجع سابق، ص: 32 .

خلاصة الفصل

ممّا تقدم يتبيّن أن المؤسسات اليوم تعمل في ظل بيئة متغيّرة وبشكل متسارع، فهي تحتاج إلى قادة وليس إلى مدراء تقليديين، وقادة قادرين على تمكين مؤسساتهم ومواردها البشرية على تخطي التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة، من خلال تحفيزهم وتوسيع مشاركتهم ليضطلعوا بمسؤولياتهم بشكل أكبر تجاه المؤسسة، وأن يتخطوا في أدائهم الأدوار الرسمية المحددة. وعلى هذا فإن المؤسسات تأمل بأن يكون كلّ مديرها قادة فاعلين، لكي تتمكن من تجاوز العقبات باتجاه المستقبل المرغوب، وقد أكّدت البحوث على المعتقد الشائع بأن القيادة هي بالفعل أحد المقومات المهمة للفاعلية الفردية، الجماعية والتنظيمية وهذا جوهر ما يقوم به القائد التحويلي والذي يحث الأفراد والجماعات والمؤسسات ككل على العمل بمستوى عالي وتحقيق أهدافهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعّال وناجح، ويتبيّن ممّا سبق توضيحه في الفصل أن القيادة التحويلية تركّز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة المدى، وتشمل تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادات ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية، وهنا تبرز الحاجة إلى الإستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية، فميدان الأعمال اليوم بحاجة لقيادات من نوع خاص تتوفر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة، وذات شخصية إلهامية تحويلية. وغنيّ عن القول بأن القائد التحويلي هو الحل الأمثل للمؤسسات الطموحة، كما أن القائد التحويلي هو القائد التكاملي الذي له دور أساسي وشمولي في المؤسسة وقادر على بناء رؤية لها، ووضع استراتيجيات مقترحة والتفكير في كيفية تطبيقها عملياً كنموذج متكامل.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

تمهيد:

استوقفتني أثناء بحثي تساؤل لمنتزج (Mintzberg) " لماذا ينبغي على كلّ جيل أن يتصور أنه يعيش في أكثر الحقبات الزمنية اضطرابًا؟" والحقيقة أن هذا التساؤل جاء بناءً على الشكوى الأبدية للكثير من المؤسسات ومنظمات الأعمال لاعتقادها أن التغييرات المتواصلة والدرامية التي يتعين عليها أن تواجهها في بيئتها التشغيلية تبدو غير مسبوقه من حيث حجمها وتأثيرها والصعوبات التي تخلقها أمام التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي الفعّال، وبالمثل تشهد مؤسساتنا تغيرات بيئية هائلة ومتسارعة من حيث الكم أو النوع أو السرعة، وقد أطلق على هذا العصر أوصاف وتسميات عديدة منها عصر المعلوماتية، عصر المعرفة، عصر تكنولوجيا الاتصالات، عصر العولمة، عصر التغيير وغيرها وقد يكون عصر التغيير من بين الأوصاف الأكثر دقة وواقعية، فالبيئة أشبه ما توصف بالدينامكية المضطربة، والتغيير إمتد ليشمل مختلف النشاطات والمجالات سواء السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتقنية، وتغييرات في ميول واتجاهات المستفيدين وغيرها. وهكذا فالتغيير يحيط بالمؤسسات من كلّ جانب وموجود دائماً .

وسوف نحاول من خلال هذا الفصل التعمق أكثر في كيفية إحداث التغيير؟ وأهم دوافعه ومراحلها؟ من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي
- المبحث الثاني: مرتكزات التغيير التنظيمي
- المبحث الثالث: إحداث التغيير في المؤسسة

المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي

سنتل عملية التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المؤسسات المعاصرة، بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها، والتي تتسم بالحركية وسرعة التغيير، الذي يعدُّ الأساس في بقاءها ونموها، ومنها جاء اهتمام الباحثين في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، لإعطاء التغيير التنظيمي تعريف محدد وتشخيص مجالاته وإرتباطاته وتطوير أدوات لقياسه، فضلاً عن توضيح أهم المتغيرات التي تسهم في تفعيله وصولاً إلى النتائج المرغوبة منه.

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

لقد أدرك الكتاب والمختصون في مجال الإدارة عامة والسلوك التنظيمي خاصة، أهمية عملية التغيير ودوره الإيجابي في حياة المؤسسات وتطورها، وكثفوا جهودهم نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال تحديد مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية.

أولاً- ضبط المفاهيم: ابتداءً ينبغي التمييز بين:

1. **مصطلح التغير والتغيير:** إذ يشير المفهوم الأول إلى التحولات التي تحصل في المهام والأفراد والأساليب المستخدمة والتكنولوجيا أو الأوضاع الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المؤسسات والمجتمع، أمَّا الثاني فهو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وهو يشمل التغيير الذي يجري على هيكل المؤسسة، سياساتها وإجراءاتها، عملياتها أو الجوانب السلوكية فيها¹.

2. كما يجب إزاحة الغموض عن الفرق بين **التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي (OD)**: هذا الأخير الذي يعرفه بنيس (Bennis) بأنه "الإستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيّم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"²، في حين التغيير التنظيمي هو إستجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، ونميّز هنا: النوع الأول هو التغيير المخطط (planned change)، أما الثاني هو التغيير العشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول (التغيير المخطط). فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة تهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة³.

ثانياً - تعريف التغيير التنظيمي سوف نتطرق لعرض بعض التعاريف فيما يلي:

1- إياذ محمود عبد الكريم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، العدد 20، 2007، ص:03.

2-Bennis W, **Organization Development: its nature, origins, and prospects**, Addison-Wesley Pub Cy, Ed franç., 1969, p: 06 .

3-Cook, W.C, Hunsaker, L.P., Coffey, R.E, **Management and Organizational and Behavior**, Mc Graw-Hill Co. Inc, 1997, P: 547(بتصرف)

1. من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ، وفي التنزيل العزيز: " ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ" ¹، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الأَمْرُ: حَوَّلَهُ ². أمَّا التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم ³، والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.
2. يعرف التغيير بصفة عامة بأنه الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تكون عادة منشودة ⁴.
3. يعرف التغيير التنظيمي على أنه "الانتقال من وضع إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه" ⁵.
4. يعتبر تغييراً كلَّ تحول من حال إلى آخر، أمَّا فيما يتعلق بالتغيير في مجال المؤسسة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية* وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره ⁶.
5. يعرف التغيير التنظيمي أيضاً بأنه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمؤسسة سبقاً عن غيرها ⁷.
6. يعرفه أندرو ومارك (Andrew & Mark) بقولهما: "هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية" ⁸، في هذا التعريف وضح الباحثان على اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المؤسسة فعاليتها التنظيمية.

1- سورة الأنفال، الآية 53

2- أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص: 3325.

3- الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987، ص: 346.

4-D. Autissier, J.M. Moutot, **Méthode de Conduite du Changement**, Dunod, Paris, 2007, p: 06.

5- زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 22.

* الكفاءة تعني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، أو الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف، أمَّا الفعالية فهي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة وتعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق ورفع الإنتاج والمبيعات.

6- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دط، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص: 228.

7- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص: 49.

8- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، عمان، دار وائل، 1999، ص: 17.

7. كما عرّفه سكبنز (Skibbins) على أنه: "الأسلوب الإداري اللازم لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً"¹، فيما يوضح سكبنز أن التغيير أسلوب إداري، يُتوقع منه تطوير المؤسسة مستقبلاً.

8. يعرفه داف ونوو (Daft & Noe) بأنه استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية التي تواجهها، بحيث تحقق أفضل مواءمة وأسرع استجابة لها².

9. كما يعرف بأنه إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد، الاتجاهات، القيم، الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاتجاهات الجديدة، ولتتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة التنظيمية³.

من خلال عرضنا لهذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز "سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية"، إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو: مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المؤسسة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤماً مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية.

ومما سبق يمكن أن نعرف التغيير التنظيمي بأنه إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على بعض أو كل أبعاد المؤسسة: الهيكلية، البشرية، المادية، التكنولوجية، الثقافية، والوظيفية من أجل الانتقال بها إلى وضع أفضل يتماشى وأهدافها. وقد ورد في أدبيات الإدارة تعاريف عدة لإدارة التغيير، منها على سبيل المثال:

1. العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال⁴.

1- خليل الشماع، خضير كاضم، نظرية المنظمة، د ط، عمان، دار المسيرة للنشر، 2005، ص: 103.

2 - Daft , R. ; Noe, R, **Organization Behavior**, Harcourt College, publishers, Inc., 2001, P: 352.

3- محمد قاسم، القريوتي، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية-، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، عمان، 2005، ص: 129.

4- بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، 18-19 ماي 2011، البلدة، الجزائر، ص: 06.

2. كما يمكن تعريفها بأنها: "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"¹.

ثالثاً - إدارة التغيير التنظيمي مفاهيم وحدود: التغيير التنظيمي قد يكون إستجابة لمؤثرات خارجية مثل: تشريعات حكومية، مطالب نقابات واتحادات عمالية، تطورات تكنولوجية، ظروف منافسة، التغيير في رغبات واحتياجات المستهلكين...، وإمّا أن يكون متعلقاً بجوانب داخلية مثل: معالجة خلل في التنظيم، رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، الارتقاء إلى مستوى أفضل من التعاون، حفز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين...²، ونجد أن التغيير التنظيمي عنصر أساسي عند الحديث عن إدارة الأزمات، الصراع التنظيمي، الإبداع... إلى غير ذلك من المداخل الإدارية الحديثة وسنحاول توضيح ذلك فيما يلي:

1. في إدارتها للآزمات التي تواجهها، فإن المؤسسة تسعى إلى إعادة حالة التوازن (إجراء علاجي) بالتغيير، أي إنهاء الوضع الإستثنائي الذي طرأ جراء الأزمة (الأضرار الواقعة والمضاعفات المحتملة)، وكما تعمل المؤسسة على إحداث تغيير يتناول أسباب تلك الأزمة لتلافي حدوثها مستقبلاً. من جهة أخرى وبإعتباره إستراتيجية للتكيف، فإننا نلجأ للتغيير لتلافي حدوث الأزمات في المؤسسة، أو للحد من آثار الأزمات المحتمل حدوثها في بيئة المؤسسة الخارجية (إجراء وقائي).

2. أمّا فيما يتعلق بالصراع التنظيمي فإنه عندما يحتدم الصراع ويؤثر سلباً على الفاعلية التنظيمية، فإننا نلجأ إلى إحداث تغييرات في أبعاد التنظيم، هذه التغييرات كفيلة بمنع حدوث مضاعفات تؤثر سلباً على مستوى الأداء، كما تكفل الحفاظ على المستوى الذي يكون فيه الصراع محفزاً للارتقاء بمستوى الأداء وليس مقيداً له³.

3. أمّا بالنسبة للإبداع في المنظمة فإنه يمثل نتاج التفكير الإبداعي في التغيير، فبالتغيير نهياً المناخ الذي يشجع روح المبادرة ويتيح الفرص لمزيد من الإبداع، وهناك العديد من الأعراض غير الصحية في التنظيم تتعكس سلباً على الإبداع نذكر منها تراجع الروح المعنوية، وروح التعاون ومستوى التنسيق والتكامل بين العاملين.

إذاً إدارة الأزمات، الصراع التنظيمي، الإبداع هذه القضايا الإدارية وغيرها نتعامل معها بالتغيير التنظيمي، وفي نفس الوقت الذي نعتبر فيه التغيير التنظيمي منطلقاً للحل، فإنه في الحالات الأخرى قد يكون سبباً رئيسياً في تلك المشكلات (الأزمات، الصراع التنظيمي، تراجع الإبداع... الخ).

1- رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول، سلسلة الرضا للمعلومات، 2002، ص: 339.

2- John W . Newstrom, Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, 9th ed., Tata McGraw-Hill, New Delhi, 1993, p-p: 270-271.

3- Robert Kreitner, Angelo Kincki, **Organizational Behavior**, 3rd ed., Irwin, Chicago, 1995, p: 555.

المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه

تكمن أهمية التغيير في إحداث تعديلات في سياسات وأهداف التنظيم بإستحداث طرق وأساليب عمل جديدة من أجل التحسين المستمر في الأداء التنظيمي، سواءً كان ذلك على مستوى الهياكل التنظيمية للمؤسسة أو على مستوى العاملين في التنظيم أو على مستوى البيئة الخارجية بما يتوافق والتغيرات المستمرة في هذه البيئة، من أجل مساعدة التنظيم على تحقيق جملة من الأهداف والمكاسب.

أولاً- أهمية التغيير التنظيمي: يكتسب التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسة، تكمن في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، ولم يعد يُنظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، والتي ما إن تمرّ حتى تعود كلّ الجهود المبذولة إلى حالة الركود والإستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الإستقرار والنجاح هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي¹. كما تظهر أهميته أيضاً من خلال النقاط التالية²:

- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر مطلباً لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة.
 - يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الإستجابة للمتغيرات البيئية مثلاً: إحتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.
 - ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق نجاح المؤسسة، وهم لذلك يشجعون العاملين على التنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء.
 - قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين، وأحد المداخل لتحقيق التميز الإداري.
 - يمثل التغيير أداة لتحقيق الإستجابة لضغوط الإجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة.
- كما تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لابدّ فيها من التدخل وإحداث التغيير في المؤسسة ومن هذه الحالات³:

- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين، واحتلال موقع التنافس في السوق.
- إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب إجراء تغييرات عديدة وتدرجية، وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها.
- التغيير في المؤسسة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغيرات الخارجية.

1- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص-ص: 110-111.

2- جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 47.

3-Paton R.A. and McCalman J, **Change Management: A Guide to Effective Implementation**, Second Edition, Sage Publications, 2001, P-P: 168-169.

• وتبرز أهمية التغيير من خلال التأثير في سلوك الأفراد العاملين، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير أيضا.

ثانياً - أهداف التغيير التنظيمي: بالرغم من أن الأهداف التفصيلية للتغيير تختلف من مؤسسة لأخرى، إلا أن أي عملية تغيير تنتهجها المؤسسة غالباً ما يكون الهدف منها إما التطوير، وإما تغيير اضطراري تقوم به من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بها كأوضاع السوق أو القوانين، ويشير (Pattanayak & Mishra, 2009) إلى وجود هدفين مهمين من أهداف التغيير هما¹:

1. منح العاملين في المؤسسة فرصة إظهار أقصى طاقة يمتلكونها في الإنتاج والعمل.

2. العمل على رفع قدرة المؤسسة، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

وللتغيير مجموعة واسعة أيضاً من الأهداف يمكن أن نوردتها فيما يلي²:

1. تحقيق حالة من التوازن بين المؤسسة والبيئة المحيطة، انطلاقاً من أن عمليات التغيير تؤدي إلى زيادة

مقدرة المؤسسة على التأقلم مع البيئة والتغيرات والظروف المحيطة بها وبالتالي تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء.

2. تعديل وتغيير سلوك العاملين ليتماشى والتغيرات الحاصلة، كالانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي (فرق العمل).

3. إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المؤسسة، وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني.

4. تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين العاملين في المؤسسة.

5. تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها.

6. زيادة مقدرة العاملين على الإبداع.

المطلب الرابع: الولاء والاستعداد التنظيمي للتغيير

لقد تنامت اتجاهات الباحثين في التركيز على ردود الفعل جراء التغيير والتي تمثلت في المواقف اتجاه التغيير، والانفتاحية للتغيير، والتكيف مع التغيير، والاستعداد للتغيير. وسوف نحاول في هذا المطلب التركيز على مفهومي الإستعداد التنظيمي والولاء التنظيمي تجاه عملية التغيير.

أولاً - الإستعداد التنظيمي للتغيير: بما أن للتغيير أهمية بارزة في حياة المؤسسات لما له من أولويات في إزالة الحدود التي تقف أمام محاولاته، فإن إحداثه في المؤسسة يتطلب إيجاد نوع من الإستعداد التنظيمي للتغيير، الذي عرفه (Peach, Jimmieson & White) بأنه النظرة الايجابية التي يمتلكها الأفراد حول الحاجة للتغيير

1- Pattanayak, B. & Mishra P.K, **Change for Growth: Understanding Organizational Development**, New Delhi: Wheeler Publishing, 1999, P: 57.

2- أندرو دي سيزولافي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر ابو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص: 544.

والتطبيقات التي يمارسونها بأنفسهم ومع المؤسسة بشكل كلي، حيث أن مفهوم الاستعداد التنظيمي هو انعكاس للاتجاهات التي يمارسها الأفراد في عملية التغيير¹.

ثانياً- **الولاء اتجاه التغيير**: لقد قدم (Herscovitch & Meyer) إطاراً جديداً لردود الفعل نحو التغيير هو الولاء اتجاه التغيير الذي ينطوي على أن قبول التغيير، ويتمحور في مدى إدراك الأفراد للفوائد المرجوة من التغيير، أو من التكاليف المصاحبة لعدم قبول التغيير، أو لشعورهم بالمسؤولية اتجاه دعم وإحداث التغيير.

1. **مفهوم الولاء اتجاه التغيير**: نظراً لأهمية الولاء اتجاه التغيير فقد تعرض عدد كبير من الكتاب والباحثين إلى تعريفه، وسوف نتطرق إلى بعض منها:

- عرف كونر (Conner) الولاء اتجاه التغيير بأنه: "العلاقة القوية التي تربط بين الفرد داخل المؤسسة وأهداف التغيير"².

- كما أشار كارسويل (Carswell) أنه يمثل: "أحد العوامل الأساسية والأكثر إنتشاراً في نجاح تطبيق برامج ومشاريع التغيير في المؤسسات"³.

- في حين يرى الباحثان (Herscovitch & Meyer) أن الولاء اتجاه التغيير يمثل: "حالة نفسية تربط الفرد في مسار عمله داخل المؤسسة للقيام بمجموعة من التصرفات اللازمة من أجل إنجاز تطبيق مبادرات التغيير"⁴.

- كما أشار (Herscovitch & Meyer) أيضاً أن الولاء اتجاه التغيير هو عبارة عن: "القوى العقلية التي تؤدي بالفرد إلى القيام بمجموعة من التصرفات الضرورية والفعالة من أجل تحقيق أهداف التغيير"⁵.

إعتماداً على التعاريف السابقة نخلص إلى أن الولاء اتجاه التغيير يلعب دوراً هاماً في نجاح المؤسسات على اختلافها، حيث يجب عليها أن تولي هذا الجانب قدرًا من الاهتمام، وأن تتعرف على مستويات الولاء اتجاه التغيير لدى العاملين من أجل إنجاز التغيير، وأن تستخدم كافة الإستراتيجيات الممكنة لتحسينه.

2. **محددات الولاء اتجاه التغيير**: تعددت إجهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الولاء اتجاه التغيير داخل المؤسسة، نوجز أهمها فيما يلي: السياسات، وضوح

1-Peach, M., Jimmieson, N. L., & White, K. M, **Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective**, Organization Development Journal, 23(3), 2005, P-P: 9-22.

2-Conner, D.R, **Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail**, New York, Villard Books, 1992, p: 147.

3-Carswell, J. J, **Securing senior management commitment to organizational change: the role of influence strategie**, Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of graduate studies, the University of Western Ontario, London, Canada, 2003, p: 28.

4-Meyer, J.P & Herscovitch, L, **Commitment in the workplace a general model**. Human Resource Management Review 11, (299-326), 2001, P: 301.

5-Herscovitch, L and Meyer, J.P, **Commitment to organizational change: extension of a three component model** , Journal of Applied Psychology, 87, (474-487), 2002, p :475.

الأهداف، العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة، العمل على تحسين المناخ التنظيمي، نمط القيادة¹.

المبحث الثاني: مرتكزات التغيير التنظيمي

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: إقتصاد المعرفة، الإقتصاد الرقمي، إقتصاد المعلومات ...، والتي إنعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المؤسسة (أو المدير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبياً والهياكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت معلومة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المؤسسات العابرة للقارات تنامت (المؤسسة الشبكية)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة إلى غير ذلك من التحولات، وجاء هذا المبحث لتوضيح ذلك أكثر.

المطلب الأول: دوافع التغيير التنظيمي

عندما لا تعود الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المتوخاة، لأن الزمن قد تجاوزها أو لأنها لم تكن مناسبة أصلاً في أي وقت مضى، هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحاً عما كانت عليه في أي وقت مضى لأنه إذا كان التغيير مكلفاً، فإن عدم التغيير مكلف أكثر. ومن بين المسببات التي أوردها الباحثون تفسير لوين (Lewin) إذ يشير في أنموذجه إلى أن التغييرات في المؤسسة تسببها مجموعة من العوامل هي²:

1. التغييرات في حجم، اتجاه أو العدد المطلق للعوامل التي تشجع وتيسر التغيير والتي أطلق عليها القوى الدافعة (Pushing Forces).

2. التغييرات في حجم، اتجاه العوامل التي تعارض التغيير والتي أطلق عليها القوى المقيدة (Restraining Forces)

3. التغيير في عدد من هذه العوامل أو الاثنان معاً.

تشجع القوى الدافعة المؤسسة على التغيير بينما تشجع القوى المقيدة الأفراد على مقاومة التغيير، وأطلق على تفسيره هذا (تحليل قوة المجال) وبموجبه فإن ثبات المؤسسة وتوازنها يحدث عندما تتعادل هذه القوى الدافعة مع القوى المقيدة بالصورة التي تحافظ بها على معدل ثابت الأداء لفترة معينة من الزمن، وتتمثل الأسباب الداخلية في القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها، والتي تستهدف حمايتها من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:

1. **توجهات القادة:** فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة، في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمؤسسة ككل، عبر تحفيز الموظفين وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل والولاء، ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير³.

1- محمد خير سليم أبوزيد، بلجازية عمر: دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب -البليدة، الجزائر، 2011، ص: 14.

2- إياد محمود عبد الكريم، مرجع سابق، ص: 03.

3-Benoit Grouard, Francis Meston, *l'Entreprise en Mouvement :conduire et réussir le Changement*, 3ém éd-Dunod, Paris, 1998, p: 17

2. طبيعة التنظيمات الإدارية: حيث تنمو باستمرار، مما يفرض ضغوط على المؤسسات تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها، وإعادة صياغة سياستها، رسالتها، وإستراتيجياتها، فإنضمام أفراد جدد خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

3. طموحات الموظفين وحاجاتهم: إن تطور وعي الموظفين، زيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعد دافعاً أساسياً لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الإيجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات، فالموظفون هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المؤسسة¹.

4. كثرة المشاكل الداخلية: تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها²:

- انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وإصابتهم باليأس والإحباط.
- كثرة التسرب والإستقالات الإختيارية لاسيما من قبل الكفاءات والمؤثرين.
- كثرة طلبات النقل من المؤسسة أو من أقسامها.
- كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية.
- كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيبين، أو نقشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي.
- نقشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الإختصاص.
- المركزية وإنعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.
- الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

فسيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المؤسسة يدل على وجود مشاكل وإختلالات تنظيمية وعدم رضا لدى الموظفين، لعدة أسباب يتعين على المؤسسة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات.

أمّا بالنسبة للأسباب الخارجية الناشئة من خارج المؤسسة فتلعب دوراً كبيراً في التغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية للمؤسسات، وفيما يلي أهم القوى الخارجية التي تدعو إلى التغيير التنظيمي:

1. القوى التكنولوجية: لقد أثبت تاريخ البشرية تأثير التطور العلمي المتسارع على حياة المؤسسات، لقد حولها إلى مؤسسات المعرفة مع ما ترتب على ذلك من تغيير في أساليب العمل ومناهج التكوين، كما برزت بفعل التطور العلمي تخصصات جديدة، غيرت الهياكل التنظيمية التقليدية بهياكل أكثر تكيفاً مع متطلبات الإدارة المعاصرة، خاصة مع التوجهات الحالية للمؤسسات التي تسعى إلى تبني الإدارة الإلكترونية.

1- صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007/ 2008، ص-ص: 35-36.

2- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص-ص: 32-33.

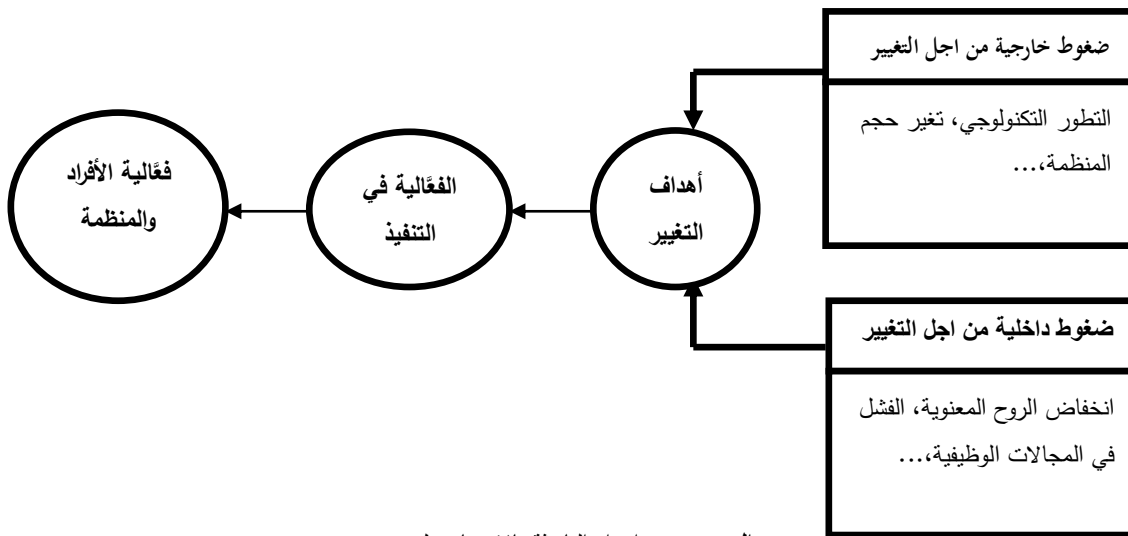
2. القوى السياسية والقانونية: إن إفرزات البيئة السياسية، سنّ قوانين وإصدار تشريعات حكومية جديدة والمتعلقة خاصة بالحد الأدنى للأجور، التعديلات في القوانين الأساسية للقطاعات،... الخ تفرض ضغوطاً على المؤسسات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل للقيام بواجباتها على أحسن وجه.

3. القوى الاجتماعية: إن لتزايد ضغوط الجمعيات والاتحادات على غرار النقابات المهنية والعمالية الأثر الإيجابي في تحسين ظروف العمل، وتحسين أجور الموظفين، كذلك تغيير نظرة المواطن للموظف من عنصر غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين قسرية على المجتمع إلى عنصر مسخر لخدمته ولذلك وجب على هذا الأخير تقديم خدمات جيدة، كلها عوامل تدفع إلى التغيير.

4. القوى الاقتصادية: برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار إستراتيجي أمام تحديات القوى الاقتصادية وإذا كانت التطورات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، أثرت ومازالت تؤثر بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في مؤسسات القطاع والخاص فإن مثيلاتها في القطاع العام لم تسلم هي الأخرى من تداعيات هذه التطورات حيث نقلتها من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بدرجة الفعل إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية¹.
ومهما تكن أسباب التغيير التنظيمي، فإن إحداثه في المؤسسة هو إستجابة لأحد الأمرين، أو الاستجابة لهما معاً والمتمثلان في:

- رضوخ المؤسسة لضغوط التغيير إعترافاً منها أن عدم مواكبة التطورات وعدم تأييد التغيير هو تهديد لإستقرارها، لأن الإستقرار لا يعني الثبات والجمود كما يعتقد البعض، بل هو ثمرة التغيير، وهنا تكون المؤسسة مجبرة على إحداث التغيير لا مخيرة.
 - إدراك المؤسسة أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها، ورغبة منها للوصول إلى درجة أعلى من النجاح والتقدم، أي أن المؤسسة تختار التغيير طوعاً وعن قناعة لما يحققه لها من أهداف.
- وسوف نحاول توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II-1): دوافع التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Demakis, John G, **Organizational change**, Primer. Boston : Management Decision and Research Center, 2000, p: 4

حسب الشكل (II-1) يعدّ التغيير التنظيمي إستجابة لتحديات أو فرص إيجابية للمؤسسات، فقد أشار بيتجرو (Pettigrew) إلى أنه إستجابة لأحداث إقتصادية، مفاهيم، خيارات، ممارسات إدارية، لذا من الضروري مراقبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، بمعنى تنمية الوعيّ بالتحديات الخارجية التي تمثل عاملاً رئيسياً لعملية التغيير وذلك بهدف البقاء والتقدم، كما توجد أسباب داخلية تؤدي إلى هذا التغيير ومنها الفلسفة الإدارية والهيكل، الثقافة، السلطة الإدارية بالتنظيم¹.

وهناك أيضاً العديد من الدوافع المؤدية للتغيير، وقدموا الكثير من التصنيفات من بينها تصنيف يحصر دوافع التغيير في ثلاثة أنواع رئيسية: اليقظة التنافسية، التغيير التكنولوجي وتطور البيئة التنظيمية، وتعتبر اليقظة تنافسية دافعاً داخلياً حيث تستند على قدرة المؤسسات على الابتكار، ليس فقط في الجانب التقني ولكن أيضاً في المسائل التنظيمية، أمّا بالنسبة للتغيير التكنولوجي فيعتبر دافعاً خارجياً فهو المحرك الأساسي للتحويلات الحاصلة في النظام الاقتصادي، فيما يخص الدافع الثالث والمتمثل في التغييرات التنظيمية فيمكن اعتباره دافعاً داخلياً أحياناً وخارجياً أحياناً أخرى².

المطلب الثاني: أنماط التغيير التنظيمي

تتعدد أنماط التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه، ويتعيّن على مستشار التغيير أو المسئول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه، حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير³، ويأخذ التغيير التنظيمي عدّة أشكال يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

1. حسب وتيرة التغيير: يمكن تصنيف التغيير التنظيمي حسب وتيرة حصوله إلى:

- التغيير المستمر: هو سلسلة دائمة من التغييرات والتي تعدّ بمثابة تحويل تنظيمي مع مرور الوقت، ويرتبط هذا التغيير بالتأثيرات على المدى الطويل⁴.
- التغيير المنقطع: ويعنى بالتغييرات التنظيمية الكبيرة التي تحدث خلال مراحل أو فترات عدم التوازن في المؤسسات، ومن أمثلة ذلك بناء أنماط عمل جديدة، مع هياكل واستراتيجيات جديدة، هاته التغييرات تمثل نقطة تحول من الحالة القديمة للمؤسسة إلى حالة إعادة بناء صورة المؤسسة⁵. وهو يهدف سلطة أو قوة

1-Demakis, **op cit**, 2000, p-p :31-32.

2-Marie Coris, Vincent Frigant, Yannick Lung, **Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles**, Université de Bordeaux, GREThA UMR CNRS 5113, Cahiers du GREThA ,No(23), 2009, p-p :5-8

3- محسن أحمد الخضيري، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص: 31.

4-Demers, C, **De la gestion du changement à la capacité de changer**, L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. In R. Jacob & A. Rondeau & D. Luc (Eds.), *Transformer l'Organisation*, (52-70), Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 2002, p: 61 (بصرف)

5-Proehl, R. A, **Organizational Change in the Human Services**, New Delhi, India: Sage Publications, 2001, p: 38

- الهيكل القائم أو التقليدي، لأنه يغيّر بشكل جذري الطريقة التي تجري بها الأمور حالياً والتي تم التعمّد عليها لسنوات¹.
2. **حسب سياق التغيير:** جاء هذا التقسيم بناءً على ما جاء به (Mintzberg, 1985) والذي سلط الضوء على نوعين من الإستراتيجيات: إستراتيجيات مخطط لها، وإستراتيجيات تلقائية (أي أنها ليست ناتجة عن قرار أي مسؤول)، وبناءً على ذلك يمكن التمييز بين نمطين من التغيير، المخطط والتلقائي².
- **التغيير المخطط:** عادة ما تكون التغييرات الأساسية في حياة المؤسسة مخطط لها، ويتطلب التغيير المخطط فهماً وإدراكاً كامليين لبيئة المؤسسة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهيكل والتكنولوجيا... لتحقيق الفعالية والكفاءة، ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر التنظيمية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المؤسسة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير³.
 - **التغيير التلقائي:** هو تغيير غير متوقع، وعادة يظهر بسبب عوامل خارجية، وبالتالي فإن تأثيره عميق وخطير لأنه خارج عن نطاق الرقابة، ويخلف حالة معيّنة في المستقبل عادة تكون غير معروفة، وهذا النوع من التغيير يظهر عندما تصل المؤسسة إلى قمة دورة حياتها، أين تقع في مواجهة شرسة مع المحيط. كذلك هناك بعض التغييرات الإجتماعية، السياسية والاقتصادية هي أيضا غير متوقعة، كما حدث في أوغاندا (Uganda)، في عهد "IDI Amin's" الذي فرض سياسة غلق مؤسسات المستثمرين الأجانب الذين يستثمرون في بلاده، ويملكون تجارة فيها وأجبرهم على الرحيل، وبالتالي فإن المستثمرين يرون أن هذا التغيير غير متوقع⁴.
3. **حسب العمق:** ويمكن تقسيم التغيير التنظيمي من خلال هذا التصنيف إلى⁵:
- **التغيير الجذري:** هو تغيير مفاجئ وعارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المؤسسة، كما نجده يطبق خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.
 - **البسيط (السطحي):** يكون إحداث هذا النوع في المؤسسة تدريجياً، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المؤسسة.
4. **حسب مستوى التحليل:** حسب هذا المعيار نجد :
- **التغيير الكلي (الشامل):** يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، سواء أقساماً، عمليات، دوائر، أفراد أو جماعات⁶.

1- <http://www.businessdictionary.com/definition/discontinuous-change.html> consulté le:28/02/2015

2-Demers, C. (2002), **op cit**, p:61

3-Ibid, p:61.

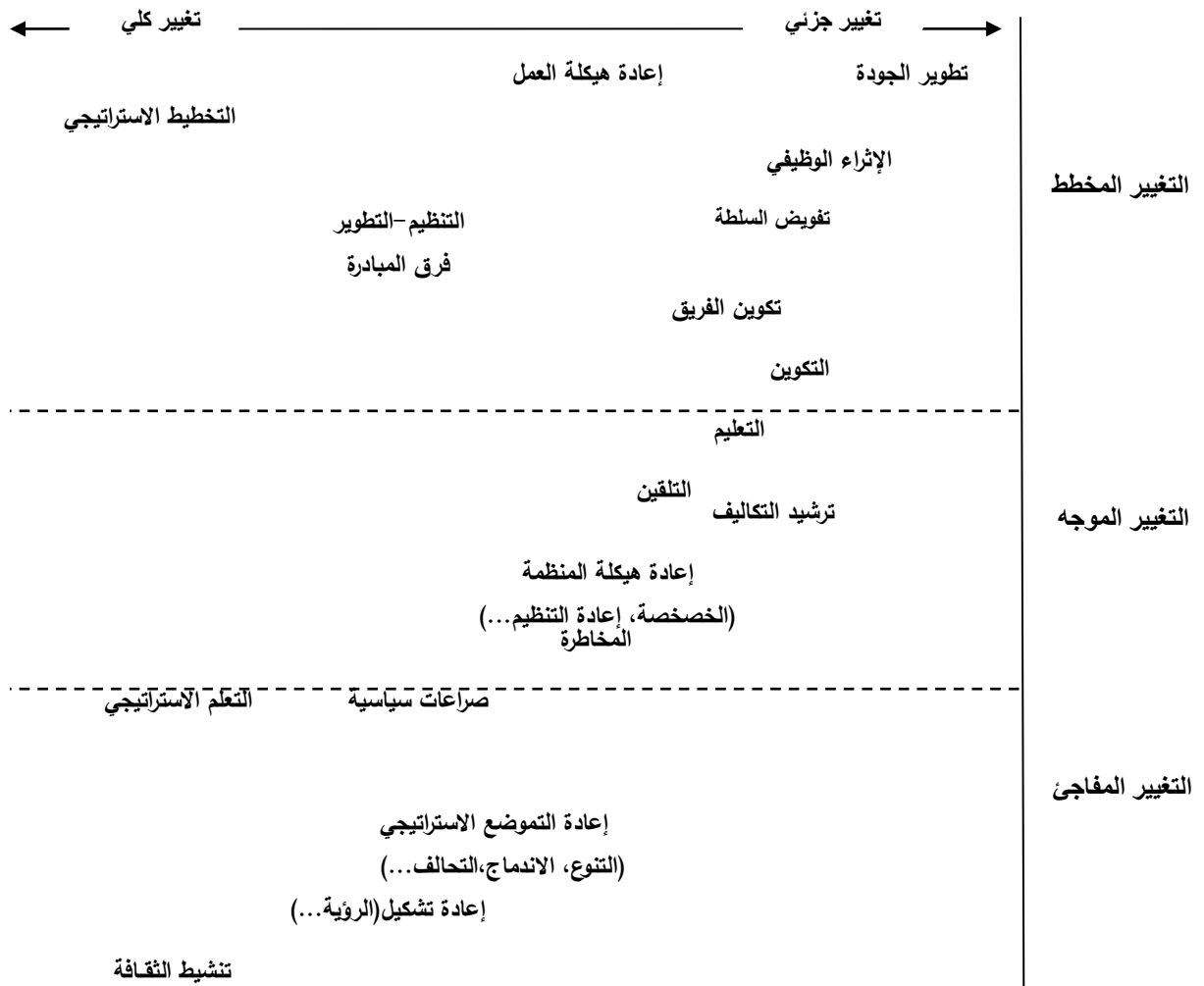
4-Harigopal, K, **Management of Organizational Change**, Second Ed, New Delhi, India, Sage Publications, 2006, P:44.

5- الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 2010، ص:06.

6- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص: 38.

• التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين ... وغير ذلك من مستلزماته¹. ونجد أن هناك العديد من أنماط ومجالات التغيير التنظيمي حسب معايير التصنيف التي قدمها الباحثون منها: التغيير التفاعلي، التغيير المتوقع، التغيير التحويلي، التغيير الموجه... الخ، ويمكن تلخيص أنماط التغيير مع توضيح بعض الأمثلة على هذه التغييرات من خلال أمثلة على أنشطة المؤسسة المختلفة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (II-2): أنماط التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

Richard Soparnot, L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : e la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, Gestion, 2004/4 vol29 (4), (31-42), p: 34.

1- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 350.

وحسب الشكل (II-2) تختلف أنماط التغيير في المؤسسة بين ما هو موجه وما هو مخطط، وما هو مفاجئ يطرأ على حياة المؤسسات ويوضح الشكل أمثلة عن كل هذه الأنماط ويميز بين ما هو تغيير جزئي يمس أحد المستويات أو الأنشطة كتطوير الجودة، الإثراء الوظيفي... وغيرها، وبين ما هو تغيير كلي يمس كل النواحي التنظيمية كالخطيط الإستراتيجي، تنشيط الثقافة، كما يوضح الشكل بعض مستويات التغيير التي تتوسط التغيير الجزئي والكلي.

المطلب الثالث: أدوات التغيير التنظيمي

إن عملية إحداث تغيير تنظيمي داخل المؤسسة في أي جانب من الجوانب (هيكلياً، تقنياً، بشرياً...) يتطلب استخدام مجموعة من الأدوات اللازمة لذلك، ويكون إختيارها حسب طبيعة مشروع التغيير وحسب قرارات قائد المشروع بخصوص تحديد رزمة الأدوات التي تخدم الهدف المنشود، والتي تكون أكثر فعالية أثناء التطبيق، ومن بين هذه الأدوات نذكر.

أولاً- العصف الذهني: هو توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحلّ مشكلة معينة، وتكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة، ويقصد بذلك وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كلّ الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار، أمّا عن أصل كلمة عصف ذهني (حفز أو إثارة أو إمطار للعقل) فإنها تقوم على تصور "حل المشكلة" على أنه موقف به طرفان يتحدى أحدهم الآخر، العقل البشري من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر، ولابد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكلّ الحيل الممكنة، أمّا هذه الحيل فتتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة¹.

ثانياً- أداة تحليل swot: تعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها والتهديدات التي قد تواجهها، وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل swot اختصاراً للحرف الأول لكلّ عنصر من عناصرها، ويمكن تحديد هذه العناصر ومكوناتها كالآتي²:

1. **نقاط القوة (Strengths):** تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، وتكون قادرة على إستخدامها بشكل ايجابي لإنجاز أهدافها، وبما يجعلها متفوقة على المنافسين بنفس المجال.
2. **نقاط الضعف (Weaknesses):** وهو النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى لتحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيه.

1- <http://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/definition-du-brainstorming/> 20-07-2014

2- تأمر البكري، استراتيجيات التسويق، ط2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، صص: 220-226

3. الفرص (Opportunities): هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتوقع، أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.
4. التهديدات (Threats): تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه، ويكون لها اثر سلبي، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في تقلص حصتها السوقية والشكل التالي يوضح تحليل swot:

الشكل رقم (3-II): تحليل swot

تساعد على تحقيق الأهداف	تضر بتحقيق الأهداف	
نقاط القوة	نقاط الضعف	عوامل داخلية
الفرص	التهديدات	عوامل خارجية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المذكورة سابقاً

حسب الشكل (3-II) من المفيد الإشارة في القول هنا أن العلاقة بين هذه العناصر الأربعة هي علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر أي عنصر ببقية العناصر الأخرى، وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر من تلك العناصر، وقد يكون ذلك التأثير إيجابياً كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات، أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المؤسسة في السوق، وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى المتفاعلة فيها¹، ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمؤسسة دراسة كل ما تمتلكه من نقاط قوة وضعف وكل ما يحيط بها من فرص وتهديدات قبل القيام بعملية التغيير.

ثالثاً- أداة تحليل العوامل المعيقة والمساعدة: هذه الأداة تساعد القائد على العمل مع مجموعة من الأشخاص لاستكشاف ما الذي يعيق التغيير وما الذي يساعد على تنفيذه، وهي أداة سهلة الاستخدام ويمكن تطبيقها على أي ناحية من نواحي التغيير، وبالنسبة لإستخدام أداة تحديد العوامل المعيقة والعوامل المساعدة يمكن الاعتماد على²:

1. تستخدم هذه الأداة إلى جانب العصف الذهني للخروج بكثير من الأفكار حول العوامل المعيقة والمساعدة.

1- ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2010، ص: 12.

2. تقسيم أعضاء الفريق إلى مجموعتين: مجموعة تقوم بالتركيز على العوامل المعيقة والمجموعة الثانية تركز على العوامل المساعدة ثم يقوم القائد بالمقارنة.

3. قد يكون من المفيد التفكير بالمشاريع الناجحة وغير الناجحة وما الذي ساعد على النجاح أو تسبب في إعاقته.

رابعا- مصفوفة تحديد الأولويات: إن أول من نظر لهذه المصفوفة بشكل علمي هو المفكر ستيفن كوفي في كتابه "العادات السبع للناس الأكثر فعالية"، حيث ذكر بالتفصيل أنه لتحديد أولوياتك يجب وضع الأمور وتصنيفها تحت أربع خصائص رئيسية ضمن محورين رئيسيين وهما: محور الأهمية ومحور الوقت¹، وبذلك تقسم أولويات التغيير إلى:

1. مهم وعاجل.
2. مهم وغير عاجل.
3. غير مهم وعاجل.
4. غير مهم وغير عاجل.

وسوف نحاول توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (II-4): مصفوفة الأولويات

غير عاجل	عاجل	الطوارئ الأهمية
(2) الإدارة استعداد للمستقبل، منع حدوث مشكلات متوقعة، تخطيط للمستقبل، ترفيه وتنمية ذاتية	(1) الطوارئ أزمات، مشكلات ضاغطة، مشروعات لها وقت محدد، اجتماعات، استعدادات	مهم
(4) سلة المهملات أعمال غير هامة، أفراد يضيعون وقتك، بريد غير مهم	(3) الرمال المتحركة مقاطعات، بريد أو تقارير، مكالمات، لقاءات، أمور عادية عاجلة	غير مهم

المصدر: ستيفن كوفي، إدارة الأولويات، ترجمة السيد متولي حسن، ط5، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص:46 (بتصرف)

من خلال الشكل (II-4) نجد:

1. مربع الطوارئ: وذلك لأن الأعمال التي في هذا المربع هامة وعاجلة ويجب التعامل معها فوراً، ويجب على القائد أن لا يكون دائماً في هذا المربع، فسوء إدارة الأولويات يجعل الشخص دائماً في مربع

الطوارئ، مما يجعله دائماً يعمل تحت الضغط، والمشكلة الحقيقية أن البعض تعود على العمل في هذا المربع حيث يتم إهمال الأعمال إلى حين أن تصبح عاجلة مما يؤثر سلباً على الشخص وعلى أداء المهمة وجودة الأداء¹.

2. **مربع الإدارة:** وذلك أن الأعمال في هذا المربع تحت السيطرة ويجب البدء فوراً بعملها وذلك لتفادي انتقالها إلى مربع الطوارئ ووضع الشخص تحت ضغط الإنهاء من المهمة، ويتسبب في التأثير سلباً على أداء المهمة وجودة العمل، وغالباً ما نجد الأشخاص الناجحين يتعاملون مع الأعمال التي في هذا المربع دائماً².

3. **مربع الرمال المتحركة:** وذلك أن غالبية الناس تغرق في هذا المربع حيث يغرق الشخص في أداء المهام على الرغم من أنها غير هام، ولن يكون هناك تأثير سلبي كبير إذا لم تؤدي، وبذلك يضيع الكثير من الوقت .

4. **مربع سلة المهملات:** وهنا تكون الأعمال الغير هامة وغير عاجلة والانشغال بها يعتبر من الأمور التي تضيع الوقت في شيء لا نتيجة له، وتؤجل أعمال مهمة كثيرة كانت أولى بالوقت والجهد³.

خامساً - الإستقصاء الإيجابي (Appreciative Inquiry): يعني الإستفادة من إيجابيات ونقاط القوة للماضي والواقع الحالي، والبناء عليه من أجل إحداث التغيير الإيجابي وحلّ المشكلات، تقوم فكرة الإستقصاء الإيجابي أساساً على دراسة نقاط القوة وإيجابيات حالة أو موقف ما، وتبني المواقف الإيجابية، ومن ثم البدء بالعمل على التوسع بالإيجابيات ونقاط القوة، والزيادة والبناء عليها، كلّ ذلك يُسهم في الوصول إلى حالة جديدة ناجحة، ولتبني هذه الطريقة بشكل عملي، يتم إتباع نموذج (5 D's) بخطواته الخمس الآتية⁴ :

1. **تعريف المشكلة أو الموقف أو الحالة (Define the Problem):** قبل دراسة الحالة لا بدّ من تعريف وتحديد الإيجابيات التي ستكون محور البحث والدراسة والتوسع، وبشكل مختصر تحديد المسار الإيجابي الذي ستسلكه.

2. **الإكتشاف (Discovery Phase):** تبدأ هذه المرحلة بالبحث عن أفضل الممارسات الماضية والحاضرة، والبحث عن ايجابيات الماضي والحاضر وما يميّزها. ويتبع هذه العملية تحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها من أجل تبني مجموعة من الممارسات الإيجابية التي يسهل التعامل معها بشكل عملي في الحل، إضافة إلى أهميتها في المستقبل.

3. **الحلم والتفكير (Dream Phase):** يتبع مرحلة البحث والإكتشاف، مرحلة جديدة وهي التفكير بشكل إبداعي في المعلومات والبيانات التي تم تبنيها في الخطوة السابقة، ويمكن القيام بذلك من خلال جلسات العصف الذهني، وقد يشارك الفرد زملاؤه والمحيطين به في ذلك.

1- ستيفن كوفي، مرجع سابق، ص: 44 (بتصرف)

2-http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm 05-04-2015.

3- <http://www.time-management-advice.com/priority-matrix.html> 05-04-2015.

4- David L. Cooperrider & Diana Whitney, **A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry**. Sur : <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/whatisai.cfm> 14-02-2014.

4. التصميم (Design Phase): تقوم هذه المرحلة على بناء الأفكار، ووضع رؤية جديدة للحالة أو للنظام بحيث تكون هذه الرؤية أو هذا التصور واقعي، وقابل للتنفيذ مستقبلاً.

5. التنفيذ (Deliver & Destiny): تقوم الخطوة الأخيرة على البدء بعملية التنفيذ، وذلك من خلال التحضير والتخطيط الجيد لضمان نجاح الرؤية التي تم تبنيها في المرحلة السابقة.

المطلب الرابع: برامج التغيير التنظيمي

إن التغيير يعدّ من القضايا الرئيسية التي تؤثر على الأفراد والجماعات والمؤسسات، هذه الأخيرة في محاولاتها لإحداث التغيير فإنها تتبع طرق متنوعة منها: إدارة الجودة الشاملة، تحجيم الأعمال والاندماجات، الاستحواذ، التغييرات الثقافية، إعادة الهيكلة، تطوير البرمجيات وتطبيقها...، وهذه الأساليب جميعها محاولات من المؤسسة لإحداث التغيير الإيجابي الناجح، ومن بين أهم برامج التغيير نذكر:

أولاً- التحالف الإستراتيجي: هو عبارة عن إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، المشاركة في الأرباح، المنافع، المكاسب الملموسة وغير الملموسة. والتحالف هو تعاون مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة ويرتكز على علاقة الثقة المتبادلة، ويهدف إلى تعظيم الفائدة من الموارد المشتركة للتحالفين في بيئة ديناميكية تنافسية، ويمكن أن يكون التحالف لإستعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص والتحديات، أو نتيجة لاستباق تغيرات بيئية متوقعة. كما يعتبر التحالف الإستراتيجي كبديل لا يمكن للمؤسسات تجاهله، لأنها لا تستطيع البقاء في انفرادية وعزلة، إضافة إلى أن التحالف يعمل على¹:

1. تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
2. يسمح بدخول أسواق عالمية جديدة.
3. تقليص وقت الابتكار والإبداع.
4. يتم فيه نقل التكنولوجيا بشكل أسرع.
5. يساعد أكثر على إبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتغطية أفضل للسوق.
6. تسهيل عملية المواصلات.
7. تدعيم المصادقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.

إضافة إلى ذلك فإن التحالفات الإستراتيجية قد تكون ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون في فترة زمنية محددة قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل، كما يمكنها أن تكون ذات نطاق محلي، وطني، دولي.

ثانياً- إعادة الهندسة (reengineering): هو مفهوم إداري حديث، ويعتبر القوة الجديدة في علم الإدارة، وقد لجأت إليه العديد من المؤسسات بغرض مواجهة المنافسة التي تزايدت بتزايد التحالفات الإستراتيجية، وبغرض تحسين جودة منتجاتها، خدمة العملاء، تخفيض الوقت وتحقيق ميزة تنافسية. وتمثل إعادة الهندسة إعادة

1- بن عزة محمد الأمين، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، الجزائر، 2005، ص-ص: 33-40.

التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل: الوقت، التكلفة، الجودة والخدمة، وإعادة هندسة المؤسسة تستخدم مدخل "الصفحة البيضاء"¹. ولتوضيحها أكثر وتوضيح عناصرها بدقة عرفت أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة، الجودة، الخدمة"².

ثالثاً - الإنتاج في الوقت المحدد: تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة منتجاتها، وذلك بتخفيض المعيب في الإنتاج، حتى الوصول إلى المعيب الصفري (صفر عيوب)، وهو ما يعني الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة، وتقديم منتجات وخدمات لها قيمة، ومن بين الطرق المستعملة في تخفيض المعيب وتحسين الإنتاجية نجد فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد، والمقصود بها هو الحصول على الخامات بالكميات المحددة أو الصحيحة وبالجودة المحددة ونظام التصنيع المرن، وقد عرفه جاريسون على أنه نظام يركز على ثلاث ركائز رئيسية تمثل محور هذا النظام وهي³:

1. الإلتزام بإلغاء كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

2. الإلتزام بتحقيق والمحافظة على مستوى عال من الجودة.

3. الإلتزام ببرنامج التحسين المستمر.

رابعاً - القياس المقارن (benchmark): يعرف القياس المقارن بأنه نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك من خلال مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تؤدي بطريقة أفضل في مؤسسات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم أداء نشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الناجحة، ويعتبر القياس المقارن حجر الزاوية للمؤسسات. حيث أشارت إحدى الدراسات إلى أن أسلوب القياس المقارن يتميز بأنه على درجة عالية من كفاءة التكاليف، كما أن المؤسسات وفقاً لهذا الأسلوب توفر كثيراً من الجهد والوقت والأموال نتيجة تجنب الأخطاء التي تكون قد وقعت فيها غيرها من المؤسسات أو تجنب تصميم أو ابتكار أسلوب أو منتج ما قد أثبت فشله أو عدم كفاءته من واقع تجارب المؤسسات الأخرى⁴.

خامساً - إدارة الجودة الشاملة: وتعرف بأنها فلسفة إدارية ومدخلاً استراتيجياً وسيلة لإدارة التغيير، تهدف إلى نقل المؤسسات المعاصرة من أنماط وتفكير وممارسات أعدت لصالح البيئة والمتطلبات الماضية، إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية⁵، في حين عرفها (kumar) بأنها إجراء شامل من أجل تحسين الجودة والإنتاجية، والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والدولية، ويؤكد على أن إدارة

1- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 360.

2-Machael Hammer, James Champy, **le Reengineering :Reinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993, p: 14.

3- طلال سليمان جريرة، نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) Just-In-Time ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، (88-103)، ص: 89.

4- ماجدة حسين ابراهيم، إطار مقترح لتخفيض تكاليف الإنتاج والجودة من منظور مدخل -تكاليف دورة حياة المنتج، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد جامعة عين شمس، العدد الأول، 2000، ص: 344.

5- عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2016، ص: 48.

الجودة الشاملة في القرن الواحد والعشرين تبرز في أربعة أبعاد رئيسية (التحسين المستمر، المسؤولية للجميع، الوقاية، التركيز على الزبون)¹، يعرفها ديمينغ (Deming) أنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً"². ويعرفها ماكيجوفيت (Makijovaite) بأنها: "فلسفة إدارية حديثة يمكن من خلالها تحسين المنظمة وتطويرها والوصول إلى النجاح والامتياز من خلال إشباع متطلبات المستفيدين وتحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من التكلفة"³.

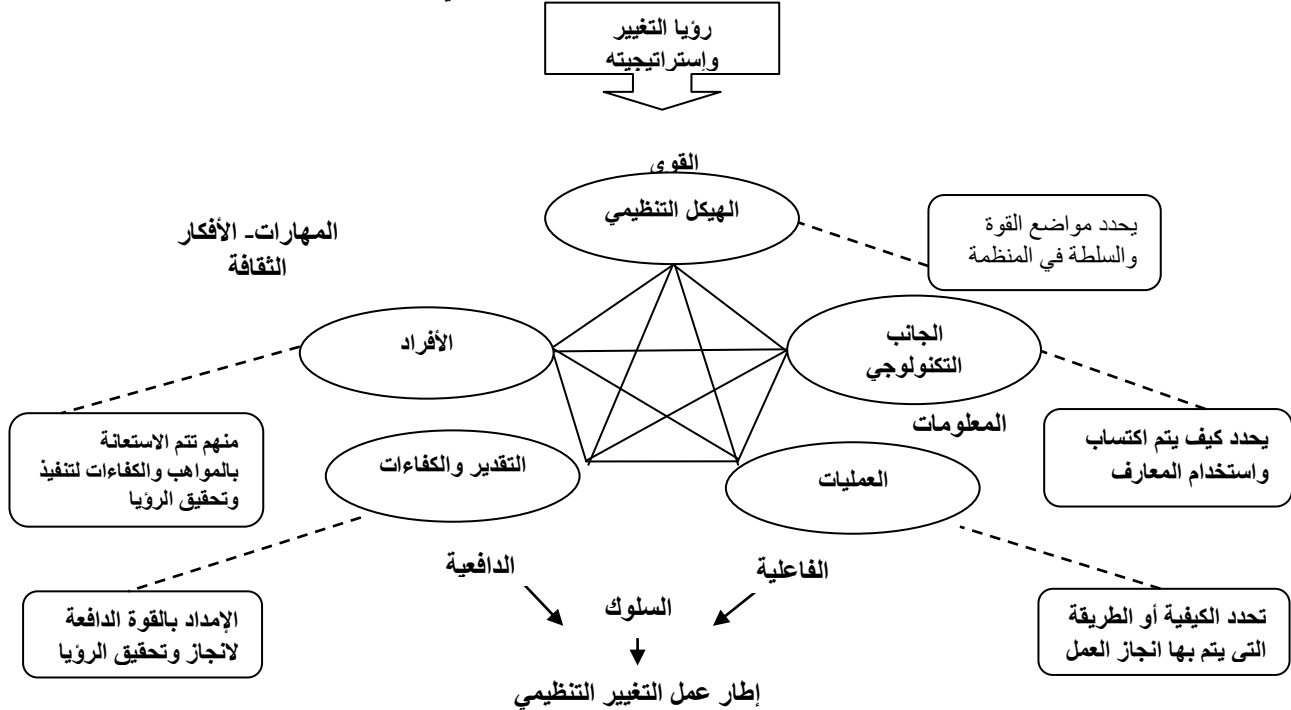
المبحث الثالث: كيفية إحداث التغيير التنظيمي

أصبح التغيير التنظيمي أمراً حتمياً في عمل وسلوك المؤسسات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستمرار ومواجهة المنافسة في ظلّ التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من النقاط المتمثلة في: مجالات التغيير التنظيمي، نماذجه وكيفية قياسه

المطلب الأول: مجالات إحداث التغيير التنظيمي

يتطلب إحداث التغيير في المؤسسة إجراء عدّة تغييرات في مجالاتها التنظيمية المختلفة، نذكر منها التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين والتغيير الثقافي، وغيرها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل(II-5): إطار عمل التغيير التنظيمي



المصدر: دان كوهين، ترجمة: معتز السيد عبد الله ، أسس التغيير التنظيمي - دليل عملي ميداني أساليب وأدوات التغيير في المنظمات ، مكتبة إيتراك، القاهرة، 2009، ص: 307.

1-Kumar.v, f.Choisne., D.Grosbois., u.kumar, **impact of TQM on company's performance international**, journal of quality& reliability management., 26(1):23-37, 2009, p: 24

2- حليمي وهيبه، بلمقدم مصطفى وآخرون، فعالية إدارة الجودة الشاملة ومعايير الـ ISO9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ملتقى الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص: 02.

3-makijovaite, Roma, **problems and Perceptions of T.Q.M**, implementation in lithuanian Education Institutions, Conference proceeding, prom T.Q.M For higher education institutions, 1999, p: 04.

ويشمل الشكل (II-5) أهم مجالات التغيير في المؤسسة وكيفية التفاعل بينها في إطار تنظيمي ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً- الممارسات (العمليات): يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة¹، ويتمثل باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملاً مؤثراً في هذا التغيير².
ثانياً- ظروف العمل: قد يتطلب التغيير إحداث تعديلات في ظروف العمل بالمؤسسة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطة وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز، وتوصيف الوظائف³.

ثالثاً- الأفراد (المستخدمين): يعتبر الأفراد العنصر الحيوي والهام في المؤسسة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المؤسسة. إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير، إذ أن عدم إستجابة الأفراد لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة إستمرار المؤسسة بالأداء وقدرتها على العمل⁴. ويتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق الأهداف ويكون التغيير في الموارد البشرية إما كمياً أو نوعياً⁵، ويمكن أن نميز بين مجالين من تغيير المستخدمين كما يلي⁶:

1. التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
 2. التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء.
- رابعاً- الهيكل التنظيمي:** ينظر للهيكل التنظيمية بأن مدة صلاحيتها أقل بكثير مما كانت عليه في السابق، وبذلك يجب أن تتغير المؤسسات من تنظيمات جامدة، إلى تنظيمات ديناميكية لمواجهة هذه التطورات.

1- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 257.
2- رعد محمد يحي خروفة، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الراقيين العدد 99، مجلد 32، 2010، (1-33)، ص: 07 .
3- محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، 2010، (124-144)، ص: 132.
4- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2002، ص: 191.

5- Hickson D.J., Wgastley , R.J., Butler and D.C., Wilson, **organization as power Research in organizational behavior** ,an annual series & analytical essays and critical reviews, Editors LL Cumming, and BM Staw, 151-96. Vol. 3, Green wich, Connecticut : JAI press, 1981, P: 99.

6- رعد محمد يحي خروفة، مرجع سابق، ص: 08.

1. مفهوم الهيكل التنظيمي: يعرفه (Mintzberg, 2005) بأنه الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة، تنظيمها وتنسيقها، حيث يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والرقابة عليها¹، كما يمكن أن يعرف حسب (Desreumaux, 1992) بأنه "الطريقة التي توجه بها المنظمة سلوك مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً تتناسب مع أهدافها والبيئة التي تنشط فيها"².
2. التغيير الهيكلي: إن أي تغيير في التنظيم الرسمي للمؤسسة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الإتصال، قنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة العلاقة بين الإداريين والإستشاريين...، تدخل في مجال التغيير الهيكلي³، وقد تلجأ المؤسسات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المؤسسة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء والرقابة⁴. تغيير طبيعة الوظيفة وذلك من خلال إستخدام أساليب أو تكنولوجيا عمل جديدة، التغيير في طبيعة علاقات السلطات التنفيذية والإستشارية، التغيير في الأنظمة الإجتماعية الفنية⁵.
3. دوافع التغيير الهيكلي: تختلف هذه الدوافع حسب التيارات الفكرية حيث نجد أن النظرية الناشئة تؤكد أن تصميم الهيكل التنظيمي وكذا تغييره يعود إلى مسببات خارجية مثل التكنولوجيا، السوق والنظام المؤسسي، وبالتالي فحسب هذا التيار إختيار الهياكل يكون نتيجة أسباب خارجية طارئة، أمّا مدرسة الإختيار الاستراتيجي (Child1972; Chandler1972; Ansoff1990) تبين أن أسباب التغيير الهيكلي داخلية، حيث أن التنظيم هو ناتج عن إرادة القادة الذين يقومون بوضع الإستراتيجية، تصميم الهياكل وقيادة عمليات التغيير. كلا التيارين قدما وجهات نظر متضاربة كما أن كثرت البحوث في هذا الميدان تؤكد على أن موضوع التغيير التنظيمي معقد للغاية، وكلا التيارين قدما أسباب التغيير الهيكلي في شكل خطي بسيط، أمّا التيار التفاعلي (Hrebiniak et Joyce 1985) فقد دمج بين التيارين، حيث أن التغيير بإمكانه أن يكون نتيجة عوامل داخلية وقوى خارجية تؤثر على المؤسسة، حيث أن تغيير الهيكل مرتبط حسب (Mintzberg,2005) من قريب أو من بعيد بمجموعة من العوامل أهمها: التكنولوجيا، حجم المؤسسة، الثقافة والإستراتيجية المتبعة⁶. ويمكن حصر أهم أسباب التي توجب التغيير الهيكلي في⁷: وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم، إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة إستخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل

1- Olivier Meier, **Gestion du changement**, DUNOD, Paris, 2007, P-P: 96-97

2-Ibide, p: 97.

3-jean brillman, **les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance**, édition d'organisation , 3eme tirage, 2000, p: 363.

4- داودي الشيخ، شتاتحة عائشة، مرجع سابق، ص: 07.

5- جمال الدين مرسى، مرجع سابق، ص: 73.

6-Olivier Meier et al,(2007), **op cit**, p-p: 108-111.

7- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص: 232 .

المسئوليات الملقاة على عاتقهم. وقد حدد الباحثين ستة تصرفات من شأنها أن تسهل عملية التغيير الهيكلي: الإتصال، التدخل، المشاركة، الإقناع، الإدارة (التوجيه)، التصحيح¹.

خامساً- التكنولوجيا: تعدّ التكنولوجيا من أهم المجالات التي يمسه التغيير نتيجة التطورات المتسارعة، وسوف نتطرق في هذا المجال لتوضيح مجموعة من النقاط متمثلة في مفهومها، مفهوم التغيير التكنولوجي وأسبابه:

1. **مفهومها:** تعددت التعاريف الخاصة بالتكنولوجيا ونذكر منها:

- يعرفها معجم (webster) بأنها: "اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستخدمة لتوفير كلّ ما هو ضروري لمعيشة الأفراد ورفاهيتهم، أمّا التقنية كما يورد المعجم ذاته بأنها أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية أو طريقة لإنجاز غرض أو هدف منشود"².

- أمّا (McLaughlin & Dawson,2003) فينظران الى التكنولوجيا بأنها لا تتجسد فقط في الأجهزة والمعدات " Hardware"، ولكن تتمثل أيضا في التكنولوجيات الاجتماعية، مجسدة في شكل مهام، تقنيات ومعارف فنية " Know How" تستخدم كوسيلة لتحسين ظروف العمل والحياة³.

2. **مفهوم التغيير التكنولوجي:** وهي التغييرات في العملية الإنتاجية للمؤسسة، متضمنة معرفتها وأساس مهارتها، والتي تجعل من الممكن إظهار قدراتها المتميّزة، وتصمم هذه التغييرات لجعل الإنتاج أكثر كفاءة، أو لإنتاج كميات أكبر، وتشمل التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات، ومناهج العمل والمعدات⁴، ولا يقتصر التغيير التكنولوجي على تغيير تكنولوجيا الإنتاج فقط، بل يمتد إلى تكنولوجيا المؤسسة بأكملها، سواء تكنولوجيا المعلومات الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، المالية... وتشمل التغييرات التكنولوجية: تكنولوجيا المعلومات، المكاتب الآلية، الاتصالات الإلكترونية، المنتجات والعمليات الجديدة (الابتكار التكنولوجي)، التصميم والصناعة بواسطة الحاسوب، والمجموعات الإلكترونية (المكننة).

3. **أسباب تغيير التكنولوجيا:** تتعدد أسباب التغيير التكنولوجي في ظل التطور الكبير الحاصل نذكر منها⁵:

- زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة، فقد تلجأ هذه الأخيرة للتغيير لزيادة الطاقة الإنتاجية نظراً لزيادة الطلب على منتجاتها.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد، كذلك استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تقليل الفاقد.

1-Olivier Meier et al,(2007), **op cit**, p: 112.

2- غسان اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل، تقنيات، تطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:22.

3- McLaughlin, I., & Dawson, P, **The Mutual Shaping of Technology and organization :Between Cinema and Hard Place**, In: David Preece., & Juha Laurila (eds), Technological Change an Organizational Action , first published, London, UK: Routledge, 2003, P: 22.

4- Daft , R. ; Noe , R.,(2001), **op cit** ,P: 356 .

5- غسان اللامي، مرجع سابق، ص: 104.

- تحسين الجودة، قد يكون السبب في التغيير التكنولوجي هو تحسين جودة الخدمات المقدمة، فقد يتم الحجز آلياً لمراجعة الطبيب، مما يقلل وقت انتظار المرضى.
- تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب.
- تمييز منتج المؤسسة عن منتجات المنافسين من خلال المرونة الكافية في أداء العمل بالشكل الذي يحقق أقصى مستويات رضا الزبائن مع تنوع المنتجات.
- التقادم وتدهور المعدات والعملية، حيث تصبح الآلات والعمليات غير كفوءة اقتصادياً نتيجة ضعف الصيانة، وعدم توفر الأدوات الاحتياطية.

سادساً- الإستراتيجية: تعتبر من أهم ركائز المؤسسة وهي من بين المجالات التي يمسه التغيير التنظيمي، وسوف نحاول التفصيل فيما يلي:

1. مفهوم الإستراتيجية: عرفها بلوشر (Blocher) بأنها مجموعة من السياسات، الإجراءات ومداخل الأعمال التي تصنع النجاح على المدى الطويل¹. كما عرفت الإستراتيجية بأنها الطريقة التي تجعل رؤية المؤسسة ورسالتها واقعا ملموساً²، كما عرفت أيضا بأنها خطة عمل لتعزيز موقف أو مكانة المؤسسة على المدى الطويل، وبناء الميزة التنافسية³.

2. التغيير الإستراتيجي: إن التحديات الإستراتيجية التي تزامنت مع التحولات المعرفية والتقنية المتسارعة في مطلع الألفية الثالثة جعلت من التغيير الاستراتيجي ضرورة حتمية وخيارا استراتيجياً قائماً. هذه الضرورة الإستراتيجية للتغيير يبررها احد الباحثين بما أسماه إشكالية التقادم الاستراتيجي (Strategic Decay) فالتغيير الاستراتيجي إذن آليات مستدامة لتكييف استراتيجيات الأعمال لتجنب تقادمها بمرور الزمن⁴. أو هو نتاج تراكمي لتبادل وخلق القيمة (Value Creation) بين منظمات الأعمال⁵، كما أنه استجابة واعية لنقاط الانعكاس الاستراتيجي (Strategic Inflection) الممثلة بالصدمات التي تحدث في بيئة الأعمال⁶، وأخيراً فإن التغيير الإستراتيجي يعني التحولات الجوهرية في التوجهات الإستراتيجية في إطار ما يعرف بالتوازن النقطي (Punctuated Equilibrium) والذي تحققه حالة التوافق أو التناغم بين إعادة هندسة الأعمال مع الدرجة العالية من الوعي والإدراك لرسالة المؤسسة ورؤيتها، وهذا يرتبط بقدرتها على أن تكون مؤسسة متعلمة. ويتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمؤسسة، حيث قامت به العديد من المؤسسات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل الإستراتيجية أو تبني إستراتيجية جديدة، أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة لواحدة أو أكثر من استراتيجياتها

1-Blocher, Edward d., Chem, Hing H., and Hin Thomas W., **Cost Management: A Strategic Emphasis**, 1st ed., McGraw Hill C., 2005, p: 17.

2-Thomas,C., and Strickland, A., **Strategic Management : Concepts and Cases**, 13th ed., McGraw Hill Co, 2004, p: 48.

3-Salter, Michael, **Target costing As A Cost Management Tool in The South African Motor Industry**, South African University, 2010, p: 62.

4-Homel, G, **Leading the Revolution**, plume (penguin Books), new york, 2002, p-p:21-28.

5-Slywotzky, A, **Value Migration**, Harvard Business Review , vol.71, May-June, 1999, p-p:75-86.

6-Tichy, N, **Managing Strategic Change**, John Wiley, new York, 1993, p-p: 17-21.

الوظيفية "التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير، أو الموارد البشرية"¹. التغيير الإستراتيجي لا ينطوي فقط على ماذا سوف نغيّر، ولكن كيف، ومتى نغيّر مجموعة محددة من العناصر في اتجاه إستراتيجي واحد. وتشمل عملية التغيير الإستراتيجي أربع خطوات أساسية على النحو التالي²:

- الخطوة الأولى: التحليل الاستراتيجي - تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، والتوجه الاستراتيجي الحالي، ودرجة فعاليته في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- الخطوة الثانية: وضع إستراتيجية، وتبدأ مع قرار تغيير المؤسسة لرؤيتها ولتوجهها في المستقبل، وتتضمن تحديد المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها، وتحديد الأسواق التي يمكن أن تتحقق، ووضع ما يمكنها من أن تكون قادرة على المنافسة في تلك الأسواق، وتقييم العمليات التنظيمية والثقافة التي من شأنها إمّا تمكين أو منع التغيير الأساسي.
- الخطوة الثالثة: تصميم الخطة الإستراتيجية وتحدد كيف سيتم إنجاز عملية التغيير لوجستياً من خلال التسلسل والسرعة في ضوء الثقافة السائدة وكذلك المقاومة المتوقعة.
- الخطوة الرابعة: تنفيذ الخطة من خلال الانتقال إلى التوجه الجديد الذي يتضمن وضع الميزانيات والجدول الزمنية، إسناد الأدوار والمهام في هذه العملية، ضمان وجود مستوى عال من الملكية، التواصل لتخفيف عدم اليقين، وتخصيص الموارد اللازمة للدعم.

سابعاً- الثقافة التنظيمية: عند النقاش في هذا الموضوع نجد أن نجاح المؤسسة يمكن أن يتوقف على شيء غير محسوس، غامض وغير دقيق، وهو ليس فني أو اقتصادي لكن أكثر إنتشاراً في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح، هذا الشيء يتمثل في الثقافة³.

1. **مفهوم الثقافة التنظيمية:** إن الحديث في هذا المجال معقد جداً، لكثرة وجهات النظر وآراء الباحثين

- وكذا لصعوبة موضوع الدراسة، وسوف نحاول إسقاط الضوء على التعاريف التي تخدم البحث أهمًا:
- يمكن تعريفها بأنها: منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، الطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم⁴.
- كما وصف شين (Shein) الثقافة التنظيمية بأنها: "نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور، من خلال تعلّم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل"⁵.

1- علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 1998، الإسكندرية، ص: 330.

2-Cynthia Roberts, **Implementing Educational Technology in Higher Education**, The Journal of Educators Online, Vol 5, N 1, January 2008, p-p: 02-03.

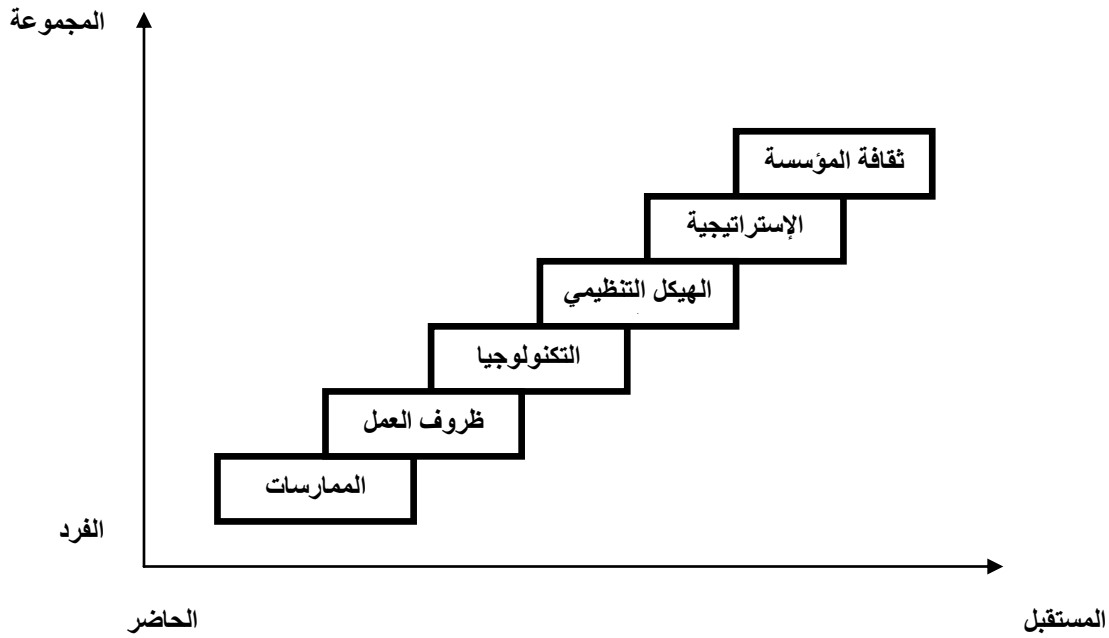
3-Pascal Laurent, François Bouard, **Economie D'Entreprise Tome 2**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997, p: 239.

4-Pierre Pastor, **Gestion Du Changement**, Edition Liaisons, Paris, 2005, p: 45.

5- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 21.

2. التغيير الثقافي: عملية داخلية تهدف من خلالها المؤسسة الى التكيف مع عمليات التغيير الداخلية والخارجية ، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المؤسسة، بناءً على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي. ومن التعريف يتبين لنا أن التغيير الثقافي يهدف إلى إحداث تعديل في سلوكيات أعضاء التنظيم في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق ذهنيات جديدة تؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة¹. والشكل التالي يوضح ترتيب مجالات التغيير التنظيمي وفق محورين رئيسيين: الزمن، عدد الأفراد المعنيين بالتغيير

الشكل (II-6): مجالات التغيير في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

D.Autissier, J.M.Moutot, *Méthode de Conduite du Changement*, DUNOD, Paris, 2007, p: 07.

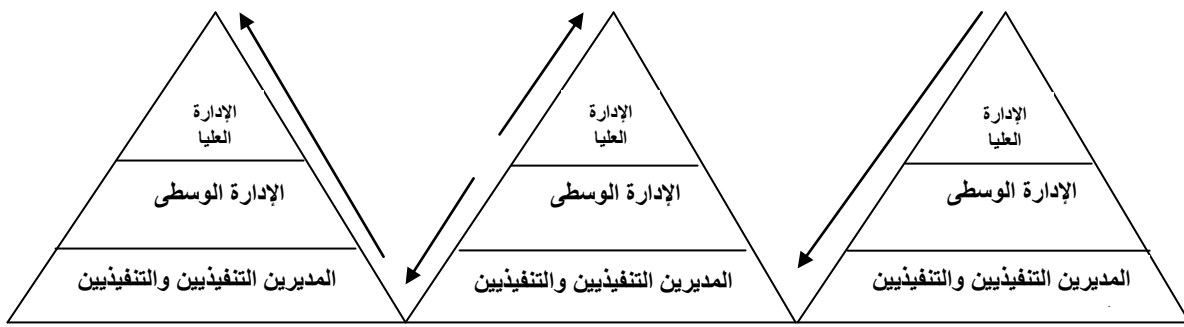
ويوضح لنا الشكل (II-6) أن التغيير التنظيمي يبدأ من الممارسات اليومية في المؤسسة والتي تتعلق بالفرد العامل، وتبدأ في التدرج اعتماداً على معيارين: الزمن وعدد الأفراد المتأثرين بالتغيير، مروراً بظروف العمل، فالتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، وصولاً إلى التغيير الثقافي الذي يعدّ من أصعب مجالات التغيير في المؤسسة، لأنه يتعلق بمجموعة من الأفراد ولأن الثقافة عبارة عن تراكمات لفترات زمنية سابقة، وبالتالي فهي تحتاج إلى وقت حتى تتغير. فحسب دان كوهين لا يمكننا القول أن التغيير قد تمكّن من المؤسسة وترسخ فيها وأصبح جزءاً من ثقافتها، بمجرد أن يرى العاملون أو يدركوا أن هناك "شيئاً جديداً" قد نشأ في مؤسستهم، بل يجب أن يصبح الجديد قديماً وروتينياً، بمعنى أن يصبح هو الأسلوب المعتاد لأداء العمل في المؤسسة².

1- برحومة عبد الحميد، مهدي فاطمة الزهراء، دور التغيير الثقافي في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، 2012، (307-323)، ص: 314.

2- دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي - دليل عملي ميداني لأساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، ترجمة معتز سيد عبد الله، ط1، مكتبة ايتراك، القاهرة، 2009، ص: 358.

كما أن تحديد مجالات التغيير (كما هي موضحة في الشكل السابق) كانت على أساس أن كل مستوى هو موجود ضمناً في المجال الذي يليه، وأن تطبيق أو استهداف مستوى معين من هذه المستويات بالتغيير سيؤثر لا محالة في المستويات الأخرى على اعتبار أن السلوك التنظيمي النهائي هو محصلة التفاعل بين هذه المستويات، ولكي نوضح أكثر كيف يمكن للأفراد وفرق العمل والمؤسسة ككل أن تكون كل واحدة منها قوة ارتكاز أو منطلق لتنفيذ التغيير وإنجاحه نوضح من خلال الشكل (7-II) مواقع محتملة ضمن هذه المستويات لتنفيذ التغيير التنظيمي كما يلي:

الشكل(7-II): المواقع المحتملة لبداية تنفيذ خطة التغيير



خطة التغيير من أسفل إلى أعلى

خطة التغيير من المستوى الأوسط

خطة التغيير من أعلى إلى أسفل

المصدر: أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص: 568

المطلب الثاني: مراحل إحداث التغيير التنظيمي

إنّ عملية التغيير عمليّة معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، ولا بدّ أن تخضع لمراحل معيّنة من أجل إنجاحها، لكن السؤال الذي يفرض نفسه في هذا المبحث هو: من المسؤول عن إحداث التغيير في المؤسسة؟ ومن المسؤول عن وضع مراحلها المختلفة وتقسيم المهام والوظائف بين الأفراد؟ والإجابة تكون بأن فريق التغيير (القائد وأعضاء الفريق) هو المسؤول عن وضع الخطوات المناسبة لإحداث التغيير، وهناك عدّة نماذج وضعها باحثون ومهتمون بهذا المجال نذكر من بينها:

أولاً- نموذج كيرت لوين: (Kurt & Lewin*1951) يعدّ هذا النموذج من أقدم المحاولات الفكرية النظرية التي

حاولت تفسير مشروع التغيير على مستوى المؤسسات وعبر ثلاث مراحل متعاقبة هي:

1. مرحلة التهيئة وإذابة الجليد (Unfreezing Stage): وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء

الإتجاهات، القيم والعادات، الممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء

جديد، فقبل تعلم أفكار وإتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والإتجاهات والممارسات

الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد، إختفاء السلوك الحالي، الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني

الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح، الإعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً آخر إكتشف أفكاراً

* كيرت لوين: 1891-1947 م أمريكي من أصل ألماني يعد من رواد علم النفس وعلم الاجتماع التنظيمي.

جديدة، إن إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية على الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان الموظفين الذين سيفتتون حتماً بضرورة التغيير، وعندما يصبح التغيير هو الهاجس الأكبر بعد أن بينت التقارير تخلف مؤسستهم عن منافسيهم وفقدانها للنمو والتطور وسيصبح السؤال المؤرق هو كيف يمكن للحاق بركب المؤسسات المتفوقة؟ وما هي المقترحات البناءة الكفيلة بسد الثغرات التي بدأت في نحر المؤسسة؟ كل هذا الشعور سيجعل العاملين يفكرون بجدية أكبر في إنقاذ مؤسستهم وذلك بتبني منهج جديد ووضع خطط مناسبة من أجل تحسين الأداء¹.

2. **مرحلة التغيير (Changing Process):** بعد عملية التشخيص تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متجانس في الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهج الإصلاح، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم، أو تهدف إلى بث قيم جديدة أو تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل، وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح. ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق².

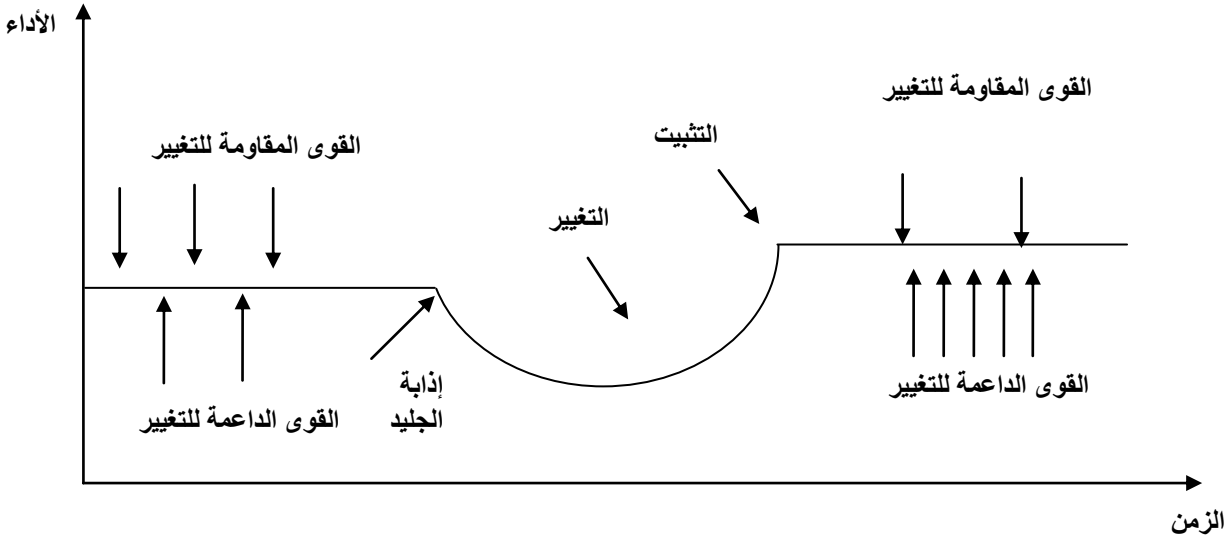
3. **مرحلة التثبيت والتدعيم (Refreezing):** يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة مع مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات العقلية، فهذه المرحلة تهدف إلى تثبيت التغيير، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة كاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر هذا السلوك برغبة ورضا، وتعتبر المرحلة الثالثة هي الأهم بإعتبارها مرحلة الحصاد أو جني الثمار لما تم من تغيير³. ولن يقف التغيير عند هذا الحد بل عليه أن يصبح ممارسة إعتيادية وثقافة وإبداعاً داخل المؤسسة ولذا أصبح من الضروري تشجيع الأنشطة والإقتراحات المتصلة بالتغيير، وتعزيز دور المساهمين فيه، وذلك بتدريبهم ومنحهم العلاوات، ولن تكون الأمور على المستوى التطبيقي سهلة حيث ستواجه الكثير من الأمور غير المتوقعة عند القيام بعملية التغيير، ولذا يجب التعامل معها بعقلانية وتريث، وسوف نحاول من خلال الشكل المقدم توضيح نموذج لوين والقوى المؤثرة فيها كما هو مبين:

¹ <http://www.change-management-consultant.com/kurt-lewin.html> 2014 -12-25

2- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة حامد، 2004، ص: 370 .

3 -<http://www.strategies-for-managing-change.com/kurt-lewin.html> 25-12-2014.

الشكل رقم (8-II): نموذج "LEWIN" لمراحل التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

<http://www.isixsigma.com/implementation/teams/grabbing-hold-of-the-grpi-model/>

ثانياً - نموذج ايدكر شاين (Edgar Schein): بعد أن أشاد بنموذج لوين للتغيير يرى شين أن الأطر النظرية والنماذج الفكرية رغم أهميتها وقيمتها العلمية إلا أنها لا تعبر عن كل الحالات ولا يمكن تعميمها على كل مجالات التغيير التي يخضع لها الأفراد والجماعات أو المؤسسات، لكون التغيير عملية ديناميكية وسيكولوجية وسوسولوجية تحدث داخل العقل والشخصية وينترب عليها إعادة تشكيل الأفكار والسلوكيات، وبالتالي ينبغي مراعاتها للحفاظ على الهوية والذاتية التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض، فالتغيير على مستوى الأفراد عند شين هو عملية معقدة يراد منها مراجعة الأفكار، القناعات ثم المدركات، المشاعر والاتجاهات تمهيداً لتغيير السلوكيات مع الحفاظ على الخصوصية والهوية الذاتية لمن يراد تغييرهم لكي لا يتحول التغيير إلى عملية غسل الأدمغة أو يلغي الفروق الفردية بين الأفراد.

كما يرى شين أن التغيير ينطلق من حالة عدم الرضا والإحباط ممّا هو قائم أو من الصورة الذهنية للأمل المتوقع من التغيير هما نقطتا الانطلاق في عمليات التغيير التنظيمي. لكن الفارق بين الحالتين هو أن الدافع كان علاجاً في الأولى وتطويراً في الثانية ومع ذلك فهما يلتقيان عند ما يسميه شين (Survival anxiety) أي الشعور بأن عدم التغيير سيؤدي للفشل في تلبية الإحتياجات وربما الشعور بالذنب في حالة عدم الإستمرار (Survival guilt)، وحسب الباحثة فهذا يتوافق مع ما طرحه لوين في مرحلة إزالة الجمود، وما قدمه جون كوتر في الشعور بالإلحاح للتغيير¹. أمّا على صعيد المؤسسات فيتفق مع لوين القائل "لا نستطيع فهم واستيعاب أي نظام على حقيقته إلا بعد أن نحاول تغييره" ومن هنا يبرز شين أهمية الإستشارات ودور البحوث الإكلينيكية والمختبرية (Consultation and Clinical Research) في التشخيص وفي التدخل وإجراء المقابلات

1- Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**: <http://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership/>

من أجل جمع المعلومات عن الواقع المراد تغييره، ويطلق شين على العمل وفق هذه الخطوات ببحوث العمل، أو بحوث الميدان فهي السبيل إلى تحقيق التغيير.

ثالثاً- نموذج (Adkar): ينسب هذا النموذج إلى Prosci* وبموجبه ينبغي لقيادة التغيير أن تدرك ضرورة الوقوف عند المراحل الخمس التالية لضمان النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة منه مع أنهم يطرحون الشعار القائل: الوعي والرغبة هما نقطة البداية لأي تغيير، أمّا المراحل الخمس لإكمال التغيير التنظيمي فهي¹:

1. **الوعي (Awareness):** على مستوى القيادة والأفراد بعمق الحاجة للتغييرات التنظيمية وما ينتظران تحققه من إيجابيات ونتائج مفيدة أو ما تعالجه من مشكلات واختناقات حالية.

2. **الرغبة (Desire):** فالوعي لذاته لا يكفي ما لم تصحبه الدافعية والرغبة القويّة والحماس للإسهام في إحداث التغيير وتحمل مسؤولية تنفيذ خطته والقيام بمهامه.

3. **المعرفة (Knowledge):** والشرطان أعلاه يظلان ناقصين أيضاً ما لم يكتسب هؤلاء الذين وعوا أهمية التغيير ورغبوا فيه المعرفة العلمية والمتخصصة التي تمكنهم من القيام بالتغيير وترجمته إلى عمل على أرض الواقع في ضوء الفرضيات والمبادئ المعرفية المعتمدة في عملية التغيير.

4. **القدرة (Ability):** والمعرفة المكتسبة والمتخصصة بدورها لا يكفي باكتسابها وحفظها وفهمها فقط بل ينبغي أن تتحول إلى مهارات (Skills) وسلوكيات جديدة لكي لا تكون الخبرات السابقة والعادات الموروثة هي نفسها المعوّل عليها لإحداث التغيير، لذلك يشترط توفر القدرة والمهارة على ترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية.

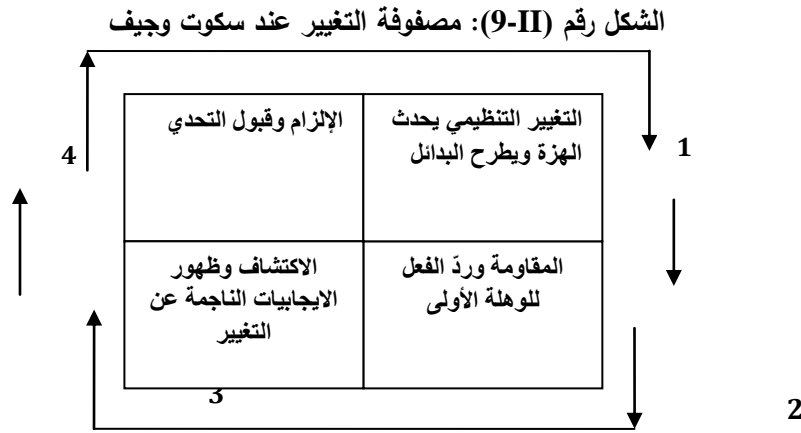
5. **الإلزام (Reinforcement):** وما أن يتحول الوعي والرغبة والمعرفة إلى قدرات ومهارات لدى العاملين على مختلف المستويات يصبح من الضروري العمل على تصميم السلوكيات الجديدة، وإدامتها ومتابعة العمل بموجبها خشية أن يكون التغيير وقتياً ثم يعود الجميع أو البعض منهم للعادات والسلوكيات السابقة. وبالالتزام بهذا الخطوات الخمس لنموذج (Adkar) تضعف مقاومة التغيير وتصبح خطته قابلة للتطبيق ولتحقيق الأهداف المبتغاة منها.

رابعاً- نموذج سكوت وجيف: يعرف أيضاً بإسم (مصفوفة مراحل التغيير) ويرى الباحثان أن التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد وينتهي بهم فهم الطاقة الحيّة التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المؤسسة ووحداتها، وتغيير الأفراد في هذا النموذج يمرّ بمراحل أربع هي: الإنكار، المقاومة، الإستكشاف والإستطلاع، ثم الإلتزام ولكلّ مرحلة خصوصيتها ومتطلباتها². والشكل أدناه يعكس المراحل الأربع لعملية التغيير حسب نموذج سكوت وجيف.

* مؤسسة استشارية أمريكية أجرت دراسات الميدانية عمى أكثر من 1000 مؤسسة على مدار عشر سنوات لتصل إلى هذا النموذج.

1- www.change- management.com 01-02-2015

2- http://www.learningcultures.org/page/70/the-scott-and-jaffe-change-model.htm 23-01-2015



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

http://www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/growing-your-business/change_management/id17502.ht

ويركز الباحثان (سكوت وجيف) على نمط الشخصية للأفراد وعلى قدراتهم في التحسس وإستشعار المخاطر وما يمكن أن يهددهم أو يفقدهم مزاياهم وهذا ينعكس على تحسس المؤسسات وإدراكها لمدى الحاجة للتغيير، لذلك يطرحان المنطلقات التالية الموجهة لإدارة التغيير بنجاح:

1. تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضرورياً.
2. إشراك الأفراد الذين يهمهم التغيير والمتوقع معارضتهم له.
3. الحرص على اختيار القائد الفذ والمتمكن لإدارة العملية.
4. تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط والتنسيق والتقييم.
5. توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الاتجاهات والمشاعر ولغرس المهارات الجديدة.
6. الاستعانة بخبراء ومستشارين يقدمون المعرفة والتجارب الناجحة.
7. طرح الشعارات والرموز التي تيشر بالتغيير وتعد بالمنجزات.
8. الإحتفال بالنجاح والاعتراف بجهود أبطال التغيير ورواده.

خامسا- نموذج دين أندرسون وليندا أكرمان: يرى كلّ من دين اندرسون وليندا أكرمان أنّ عملية التحوّل تتأسس على فهم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات والاستراتيجيات من طرف القيادة التي يتعيّن عليها توسيع فهمها وبصيرتها حول ماهية متطلبات صياغة التغيير، وحسب هذا النموذج يجب أن يتغيّر الأفراد والمؤسسات وأنّ يلحظوا التحوّلات من خلال عدسات عقولهم من أجل أن يروا الديناميكيات الفعلية للتحوّل، وأنّ يغيروا أسلوب وسلوك القيادة لتلبية حاجات التغيير، وهذا يعني أنّ القيايين أنفسهم يجب عليهم أن يتغيروا من أجل أن يقودوا التحوّلات بنجاح داخل مؤسساتهم. وهي تشتمل على مراحل تسعة للتغيير كما يلي¹:

1. الإستعداد لقيادة التغيير.

1- Dean Anderson, Linda s. Ackerman, **change management**, Library of Beyond Congress Cataloging in publication Data, 2001, p: 169.

2. وضع رؤية والتزام وقدرة المؤسسة.

3. تقييم الوضع لتحديد متطلبات التصميم.

4. تصميم الحالة المنشودة.

5. تحليل التأثير.

6. التخطيط والاستعداد لتنفيذ التغيير.

7. تنفيذ التغيير.

8. إجراء عملية الدمج والتكامل.

9. العمل بجِد والتوجه إلى المسار الصحيح.

هذا النموذج عبارة عن خريطة طريق تبيّن من أين يجب أن ننتقل وإلى أين يجب أن نصل، فالمرحلة التسعة تمثل حركة عملية التغيير في المكان والزمان المطلوب داخل المؤسسة من أجل إنجازها، ويرى الباحثان وهما يتمتعان بخبرة كبيرة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكل أنواع التغيير ومهما كان حجم التغيير وقوته.

سادسا- نموذج Ivancevich: يرى إيفانسوفيتش أنّ عملية التغيير تخضع لمرحلة منظمة تمثلها مجموعة

من الخطوات المنطقية كما يلي¹:

1. تحديد قوى التغيير: وهي قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.

2. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تعطي الإحصاءات والتقارير الواردة على المؤسسة صورة تقريبية لوضعها، ومن خلالها تُتخذ إجراءات الإصلاح والتغيير، وهذه التقارير تشمل معطيات حول الميزانيات المالية، معدلات الأداء، انخفاض الأرباح وهبوط مؤشر المبيعات بالإضافة إلى إنهاء معنويات الموظفين .

3. تشخيص المشكلة: إنّ مهمة التشخيص هي تحديد الإشكالية القائمة قبل اتخاذ أيّ قرار، فبناءً على هذا التشخيص تتحدد الأهداف المطلوبة، ومن ثمّ تتم إحداث تعديلات على توجهات التغيير وتقييم نتائجه.

4. تطوير بدائل وإستراتيجيات التغيير: هنا تُقدم المؤسسة تقريراً تنتقي فيه النقاط المُرجّح تبنيها من أجل تحقيق نتائج إيجابية، وتدور حول استراتيجيات ثلاث وهي:

• **تغيير البناء التنظيمي:** يقع التغيير هنا على مستوى البناء التنظيمي الأساسي، أشكال العمل والعلاقات بين السلطات، ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر بأنها "عملية التفكير بشكل جذريّ وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معيّنة، بغرض إحداث تحسينات جذريّة في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة".

1- حريم حسين، (2004)، مرجع سابق، ص: 381.

• **تغيير سلوكيات الموظفين:** تستخدم الإدارة عدّة أساليب من أجل النهوض بكفاءة الموظفين والرفع من معارفهم، من بين ذلك إعادة توجيه العنصر البشري، وذلك بأن يعدّل الموظفون من معارفهم، قدراتهم، مهاراتهم وإتجاهاتهم (مواقفهم) في مجالات معيّنة، إذا ما أرادت المؤسسة تنفيذ رسالتها والحفاظ على تكيفها في بيئة تنافسية ومتغيّرة.

• **التغيير التقني:** وذلك بإعتماد تكنولوجيا متقدمة تستخدم آليات حديثة إضافة إلى تطوير أساليب الإنتاج وعرض عيّنات مبتكرة من المنتج، ممّا يوفر عروضاً متجددة للزبائن تشجعهم على الاستهلاك والتردد بإستمرار على المعروضات لمعرفة الأشياء الجديدة، فالتغيير التقني والتحديث أصبح مطلباً رئيساً لضمان إستمرارية المنافسة.

5. تقرير المحددات.

6. **إختيار الإستراتيجية المناسبة:** لا بدّ للمؤسسة أن تكون على إستعداد لمقاومة التغيير، ومتهيئة لكلّ ردّة فعل تؤثر على تسييرها، وتوقياً لذلك عليها أن تقف على أسباب المقاومة وإيجاد الحلول لها ووضع استراتيجيات جديدة لامتناسها.

7. **التغلب على مقاومة التغيير:** وهي الطريقة التي ستتجهها الإدارة لتخفيف المقاومة.

8. **التنفيذ والتقييم:** هذه المرحلة الأخيرة لها بعدان:

• **التوقيت:** هو معرفة الزمن الذي سيحدث فيه التغيير، وهو ذو بعد إستراتيجي يعتمد على دورة عمل المؤسسة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فالتغيير يجب أن يرفع من مستوى طموح العمال ويكثفهم مع الآليات الجديدة، لا أن يعارض روتينهم اليومي، ويفضّل أن ينفذ في حالة راحة الموظفين أمّا إذا كان خيار التغيير يتوقف عليه بقاء المؤسسة فلا خيار أمامها إلاّ التنفيذ.

• **النطاق:** وقد يطال تنفيذ التغيير كل مفاصل المؤسسة ويتمّ تعميمه بوتيرة مُتسارعة كما يُمكن أن يمرّ عبر مراحل ومن إدارة إلى أخرى.

سابعا- نموذج جون كوتر: حسب جون كوتر يمرّ إحداث التغيير عبر ثلاث مراحل تشمل ثماني خطوات يمكن أن نوضحها كالآتي¹:

1. **مرحلة تهيئة مناخ المؤسسة للتغيير:** تتمثل المرحلة الأولى في تكوين المستوى المطلوب من الطاقة الدافعة لدى العاملين، وتهيئة مناخ المؤسسة لتقبل التغيير المزمع إجراؤه حتى يمكن جعله واقعاً فعلياً ويشعر بأهميته الجميع، وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات²:

• **زيادة الحاجة بالشعور للتغيير:** يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة تكوين معنى الشعور بالحاجة للتغيير المطلوب، أو مدى إلحاحيته من خلال زيادة الطاقة والدافعية الخاصة بالشعور بأهمية التغيير لدى العاملين، ولإنجاز ذلك فإنه يتعيّن على هؤلاء القادة تقليل الخوف، القلق، التذمر، الغضب والشك

1- دان كوهين، مرجع سابق، ص-ص: 8-11.

2- Kotter's 8-Step Change Model: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm 05/03/2015

الذي ينشأ لدى العاملين نتيجة لتوقع عمليات التغيير، وما يمكن أن يترتب عليها من مضار سلبية أو مخاطر في تصورهم.

• **تكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادهم:** يتم في هذه الخطوة إختيار القادة الذين سيتولون قيادة مشروع التغيير، وبالطبع فإن أعضاء فرق التوجيه لن ينجحوا في أداء مهامهم إلا إذا كانوا هم أساساً مقتنعين بالتغيير ومتحمسين له، لذلك يجب أن يتسم هؤلاء القادة بما يلي:

- لديهم فهم عميق لأسباب التغيير وطبيعته وكيفية إجراءه.
- يمثلون نموذجاً للسلوك القويم الذي يجب أن يقتدي به الآخرون ويتمثلونه.
- يضعون أنفسهم هم والآخريين في موضع المسؤولية عن النتائج التي سيصلون إليها، ويبيّنون مدى استعدادهم للمحاسبة.

• **صياغة الرؤية الصائبة للتغيير:** يتم في هذه الخطوة تكوين رؤية واضحة وطموحة للمستقبل يمكن تحقيقها، وهذه الرؤية يجب أن تصف السلوك المحوري الذي يؤمل تحقيقه في المستقبل أو الممارسات المراد القيام بها في المؤسسة، وماهية الأساليب والإستراتيجيات التي يمكن توظيفها لتحويل تلك الرؤية المنشودة إلى واقع عملي، ويجب أن يكون هذا الوصف من الوضوح بحيث يمكننا من وضع أدوات التقييم الملائمة لقياس تلك الممارسات المنصوص عليها في الرؤية وتتبع مسارها عبر عملية التغيير.

2. **التمكن والإحاطة بكل جوانب المؤسسة:** تهدف هذه المرحلة إلى جعل كل العاملين ينخرطون في التغيير ويستوعبون أهدافه من خلال قادة الفرق الموجهة للتغيير، وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات وهي¹:

• **التواصل الفعال لتحقيق الأهداف:** يجب أن يقوم قادة التغيير في هذه الخطوة بتوصيل الرسائل الصريحة والموجزة وغير المتحيزة والمخلصة عن التغيير لجميع العاملين في المؤسسة، من أجل خلق الثقة والتأييد والإلتزام لتحقيق الرؤية المأمولة للتغيير.

• **التمكن من الممارسة الفعلية للتغيير:** يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة إمداد العاملين بكلّ المهارات اللازمة، وتزويدهم بالإمكانات التي تساعدهم على تنفيذ الممارسات الفعلية للتغيير، وإزالة أية صعوبات أو عقبات تحدّ من محاولات تفعيل الرؤية ومواصلة مسيرة التغيير، وذلك من خلال تطوير برامج جديد وإبتكار تصميمات مفيدة وتحديد العمليات غير الفعالة لتغيير مسارها أو تعديلها بالشكل الذي يحقق الأهداف.

• **تحقيق مكاسب قصيرة المدى:** يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة أن يعيدوا تعزيز أهمية الحاجة للتغيير من خلال تحقيق إنجازات مرئية أو مكاسب قصيرة المدى لما تم من جهود لها قيمة وفي وقت محدد، وذلك لإظهار أن ثمة تقدماً يحدث في مسيرة التغيير سوف يؤتي ثماره.

3. تنفيذ التغيير ومساندته: تؤكد المرحلة الثالثة والأخيرة على أن التغيير الذي بدأ في المؤسسة مستمر وقائم وثابت وأصبح جزءاً لا يتجزأ من نسيجها وثقافتها من خلال جهود قادة التغيير ومساندتهم لما تم تحقيقه من إنجازات، وتشمل هذه المرحلة الخطوتين الأخيرتين وهما¹:
- **عدم التوقف عن مواصلة العمل:** هذه الخطوة حاسمة لتأكيد أن الفرق الموجهة للتغيير تواصل العمل بدأب، وتراقب كل شيء بعناية وتقيس التقدم الذي يحدث، مع وجود قناعة تامة بأن لا يعلنوا عن تحقيق إنتصار نهائي قبل أن تكتمل المهمة تماماً ويتم تنفيذ كل ما ورد في الرؤية.
 - **تدعيم التغيير وثبتيته:** يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة الأخيرة أن يكونوا هم النماذج والقُدوة في تبني السلوك الجديد، وتحفيز من يسلك بمقتضاه والتمسك به، واتخاذ القرارات في ضوءه حتى يصبح جزءاً لا يتجزأ من كيان المؤسسة وطريق انجاز المشاريع البناءة.

الشكل(II-10): خطوات إحداث التغيير حسب جون كوتر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Michel Bon, **Le Changement**, 2eme édition, éditions d'organisation, Paris, 2001, p: 8.

المطلب الثالث: معادلات التغيير

هناك من تحدث عن التغيير بلغة المعادلات الرياضية مستخدماً حروفاً تدلّ على ما يدخل في شقي المعادلة وظيفتها من متغيرات، وليذكروا بما ينبغي إحتسابه من تكاليف في الوقت والجهد والنفقات مقابل ما يضيفه التغيير من قيم مادية ومعنوية ونتائج إيجابية يفترض أن تكون الأكبر والأأنفع. نذكر من هؤلاء معادلة (Beer, 1980) التالية²: $(D \times M \times P > C)$.

- عدم الرضا عمّا هو قائم (D = Dissatisfaction)

1- Michel Bon, (2001) , op cit, p: 07.

2- Michael Beer, **Organization Change and Development** ,Santa Monica: Goodyear, 1980, p: 46.

- نموذج المستقبل ورؤيته (M = Model of the future).
- عملية إحداث التغيير (P = Process of Achieving change).
- كلفة تنفيذ التغيير (C = The cost of change).

والإفتراض الأساسي لهذه المعادلة هي أن تكون قيمة: عدم الرضا، نموذج المستقبل، عملية إحداث التغيير أكبر من كلفة تنفيذ التغيير، ويرى (beer) أن القادة بمقدورهم زيادة حجم التغيير من خلال زيادة مستوى عدم الرضا عن الوضع الراهن، وزيادة وضوح الرؤية وتطوير خطة التغيير، وتقليل حجم المقاومة لدى المرؤوسين، وعلى نحو مشابه إذا كان المرؤوسين مقتنعين بالوضع الراهن سيكون من الصعب على القادة جعلهم يؤمنون بالتغيير، بغض النظر عما ستكون عليه قوة رؤياهم أو خطة التغيير، لذلك يتوجب على القادة امتلاك تفهم جيد للصيغة أعلاه لتنفيذ مبادرات التغيير وتطوير العمل في الوقت الملائم¹.

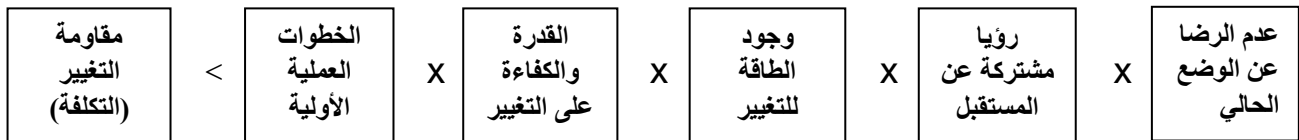
أمّا لوسي تروباك (Lucy) فقد طرحت معادلة أخرى لتغيير (DxVxF>R) وهي تنسبها إلى بيكهارد والحروف الواردة بالمعادلة تعني ما يلي²:

- عدم الرضا عما هو قائم (Dissatisfaction).
- الرؤية لما هو محتمل (Vision of possible).
- الخطوة الأولى للمتحقق (First step toward vision).

كلّ هذه العوامل ينبغي أن تكون أكبر ممّا تكلفه مقاومة التغيير R

وقد قدم (Green, 2007) معادلة تعكس عملية التغيير ثم تم تنقيحها تبعاً لمعادلة³ (Dewoot, 1996) التي يمكن استخدامها لدفع وإحداث التغيير بحيث تكون النتيجة أعلى من تكاليف ومقاومة التغيير. وهي تظهر في الشكل التالي:

الشكل (II-11): معادلة التغيير التنظيمي



المصدر: ناديا حبيب أيوب، قيادة التغيير من أجل إيجاد القيمة للعمل، ورقة بحثية، 14-16 مارس 2011، ص: 08.

إن الإفتراض الأساسي في هذه المعادلة أن العوامل الموجودة داخل المربعات الخمس الأولى يجب أن تكون أكبر من مقاومة التغيير أو تكلفته المادية والمعنوية حتى تتقدم عملية التغيير، أمّا إشارة الضرب فتشير إلى أنه في حالة عدم وجود أي من هذه العوامل (كأن تكون قيمة أحدها مساوية الصفر)، فإن جهود التغيير سوف

1-Hughes, R.I., Ginnett. R. C., Curphy. G.J., **Leadership:Enhancing the Lessons of Experince**, Mc Graw Hill Companies, New York, 2009, p-p: 615-616

2- <http://www.greatleadershipbydan.com/2009/01/beckhards-change-equation.html> 2015-01-17

3-DeWoot, P. **Managing Change at University**, CRE-action, 109, 1996, p-p: 19-28.

تتداعى لأن ناتج المعادلة سيكون الصفر أيضاً. كذلك إذا كان أحد هذه العوامل موجود بصورة ضعيفة مثل عدم الرضا الضعيف عن الوضع الحالي أو عدم وضوح الرؤيا المشتركة فإن عملية التغيير لن تتقدم، وإذا تم تناول العوامل الموجودة في المعادلة نرى أنه¹:

- لا بدّ أن يكون الأفراد غير راضين عن الوضع الحالي حتى تحظى جهود التغيير بالأولوية اللازمة، ويأتي دور فريق القيادة في تحديد نوع ودرجة عدم الرضا الموجودة، وإذا كانت غير كافية يمكن لفريق القيادة أن يزيد من درجة عدم الرضا حتى يشعر الأفراد بضرورة التغيير.
- وإذا لم تتواجد الرؤيا المشتركة عن المستقبل أو كانت ضعيفة فإن التغيير قد يأخذ مجراه في البداية لكنه سيفقد وضوح الاتجاه فيما بعد، لذلك لا بدّ أن تسعى قيادة التغيير لتوضيح كيف سيختلف الوضع الحالي للمؤسسة عن الوضع السابق بعد التغيير، وهل سيعمل الأفراد بصورة مختلفة، هل ستتوقف خسارة العملاء مثلاً، هل سيتم التغلب على المنافسة، هل سيتم التخلص من الضغوط المتعلقة بتخفيض الأسعار للمحافظة على العملاء والتصدي للمنافسة؟ كلّ هذه التساؤلات يجب أن تكون ذات رؤية مشتركة من خلال نقل هذه الرؤيا إلى الأفراد ومناقشتها.
- إن عدم توفر الطاقة التنظيمية المطلوبة للتغيير سيجعل الأفراد يشعرون بالإحباط والضغوط المختلفة، لذلك من الضروري تحديد ما إذا كانت المؤسسة جاهزة للتغيير ومدى امتلاكها للطاقة اللازمة للقيام بذلك، ونوع الموارد المطلوبة ومدى توافرها، كذلك درجة تعارض التغيير مع الأولويات الأخرى للمؤسسة، وهل سيساهم ذلك في التأثير على قدرتها بممارسة أعمالها كالمعتاد في الوقت الحالي وقدرتها على إيجاد فرص واعدة في المستقبل.
- إن نقص القدرة التنظيمية اللازمة للتغيير تؤدي إلى إثارة القلق وإرتكاب الأخطاء، لذلك يتعيّن على قيادة التغيير تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة، وكيف يمكن الوصول إليها وتوزيعها لتحقيق الرؤيا المستقبلية، ومدى الإستثمار في تطوير وإكتساب مهارات وكفاءات جديدة. كذلك مدى إستعداد القوى العاملة للتغيير وإتجاهاتهم نحو المخاطرة والإبتكار.
- إن عدم القيام بالخطوات العملية الأولى سيؤدي إلى بداية خاطئة، وتفكير مشتبته، وجهود مبعثرة وللتأكد من ضمان وضع الأفراد في المسار الصحيح لا بدّ من إقناع الأفراد أن التغيير من الممكن إجراءه بصورة عملية وليس من الضرورة أن يتم دفعة واحدة وإنما قد يكون خطوة وراء الأخرى، فقد تستطيع المؤسسة إستعادة عملائها الذين قد خسرتهم سابقاً، ولكن ليس بالضرورة جميع العملاء دفعة واحدة وإنما بالتدريج، وهذا هو المقصود بالخطوات العملية الأولى.
- أمّا بالنسبة إلى تكلفة التغيير فقد تكون مادية أو فردية أو معنوية (كإرتفاع تكلفة التغيير أو الشعور بالإحباط والضغوط ومقاومة التغيير). وكما تشير معادلة التغيير فإن تحقيقها يتوقف على أن يكون الجانب الأول منها أكبر من الجانب الثاني، بمعنى أنها مترابطة وليست معادلة، وهذا يترك خيارات عديدة

1- ناديا حبيب أيوب، مرجع سابق، ص: 09.

مفتوحة أمام فريق القيادة، فقد تكون هذه الخيارات تخفيض تكلفة التغيير إذا أمكن ذلك، أو زيادة مستوى عدم الرضا، أو جعل الرؤية حقيقية وواضحة بشكل كامل، أو زيادة مستوى طاقة المؤسسة وقدراتها، أو جعل الخطوات العملية الأولى سهلة التنفيذ، وتُظهر هذه الخيارات مدى أهمية فريق القيادة لجعل عملية التغيير قابلة للنجاح.

المطلب الرابع: قياس أثر التغيير التنظيمي

يشكل قرار التغيير التنظيمي، مشروعاً يستحق دراسة جدوى متأنية وعميقة من طرف قادة التغيير، ذلك أن أي خطأ في التقدير سيؤدي إلى إختلالات باهظة التكاليف، بل وقد يعصف بمصير المؤسسة ككل، غير أن إجراء هذه الدراسة بصورة موضوعية يتطلب فضلاً عن الخبرة والكفاءة، وجود طرق منهجية وأساليب علمية تسمح بتقديم تصور واضح عن العلاقات الترابطية لعملية التغيير، ومن ثم تدنيّة مجال الخطأ في التقدير ورفع مستوى الموضوعية في التحليل .

أولاً- إشكاليات قياس التغيير التنظيمي: في الواقع يمكن تقسيم التحديات التي تعترض عملية تقييم فعالية التغيير التنظيمي إلى مجموعتين: تحديات تتعلق بصعوبة ضبط المتغيرات المستقلة منها والتابعة، بسبب تعددها وطبيعتها، وتحديات تتعلق بإختيار المدخل الأكثر ملائمة ومصداقية لقياس أثر التغيير، وي طرح قياس أثر التغيير التنظيمي عدداً من الإشكالات إمّا بالنسبة للقيادات الإدارية أو بالنسبة للباحثين في هذا المجال، وسوف نحاول التطرق هنا إلى أربعة منها نعتبرها أساسية¹:

1. **من يقوم بالقياس ولمن؟:** وترتبط هذه المشكلة بكلّ من موضوعية القياس والهدف منه، فعادة ما تجد إدارة المؤسسة نفسها بمثابة المتهم والمنفذ والحكم، فهي تجري التغيير لأنها تواجه صراعاً متهمه به، ثم تنفذ هذا التغيير وتحكم على فعاليته بنفسها، وحيث أن الهدف هو تقييم عملية التغيير وقياس آثارها لفائدة إدارة المؤسسة، فإن متطلب الموضوعية يفترض إسناد العملية لجهة خارجية متخصصة كمكاتب الدراسات ومراكز البحث في مجال الإدارة وسوسولوجيا المنظمات.
2. **طبيعة المتغيرات وصعوبة ضبطها:** غالباً ما يواجه القائمون بتقييم التغيير التنظيمي في تعاملهم مع المتغيرات نوعان من الصعوبات: صعوبات تتعلق بطبيعة المتغيرات وصعوبات تتعلق بضبط المتغيرات، فمن حيث طبيعة المتغيرات يجد القائمون بالقياس أنفسهم أمام متغيرات نوعية كثيرة يصعب تكميمها كالرضا والتذمر، جودة العلاقات الإدارية والوظيفية، درجة حدّة الصراع، مستوى الكفاءة وغير ذلك ممّا يتعلق بالشؤون التنظيمية، ومن أجل تقييم مدى التغير الذي حصل على هذه المتغيرات جراء التغيير يتم اللجوء إلى مقاييس أخرى مترجمة إلى حد ما لهذا التغير كالأداء الفردي أو الجماعي، حجم الإنتاج، عدد الوحدات المعيبة، رقم الأعمال وغير ذلك ممّا يمكن التعبير عنه كمياً، كما يلجأ أيضاً لنفس الغرض إلى إجراء تحقيقات أو توزيع إستبيانات كأسلوبين للنقصي المباشر مع العاملين. ومع أن نتائج هذا التقييم لا

1-رحيم حسين، إشكالية قياس أثر التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال (مدخل منهجي)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012،

تتمتع بالدقة المنشودة، إلا أنها تحظى بالقبول في ظلّ الصعوبات المذكورة، أمّا من حيث ضبط المتغيرات فتكمن الصعوبات في تحديد المتغيرات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار لقياس الآثار الناتجة عن تغيير تنظيمي، سواءً منها المتغيرات المستقلة التي يقع عليها التغيير أو المتغيرات التابعة التي يتوقع أن تتأثر بهذا التغيير. ولعلّ من أبرز مصادر هذه الصعوبات: تعقيدات الصراع (بمفهومه العام) وتداخل متغيراته، صعوبة ترجيح أسباب الصراع، وبالتالي تمييز متغيراته الأساسية عن متغيراته الثانوية، غموض الأهداف لدى القيادات الإدارية وغير ذلك مما يمكن أن يؤثر على الأداء التنظيمي.

3. **إختيار مؤشرات القياس:** ويقصد بها المقاييس التي يفترض أن تكون الأكثر دلالة في تقييم التغيير وحيث أن التقييم يتعلق بالنتائج فلا بدّ أن يتم إختيار المؤشرات على ضوء أهداف التغيير ذاتها فعلى سبيل المثال إذا كان الهدف من التغيير في الهيكل التنظيمي هو تحسين العلاقات مع العملاء، فإن الحصة السوقية ستكون مؤشراً ملائماً في التقييم.

4. **طرق القياس وأدواته:** وهي تمثل أكبر الإشكالات المطروحة في مجال تقييم التغيير التنظيمي، وينبثق الإشكال هنا من عدم توفر طرق وأدوات علمية مطوّرة تسمح بتقديم نتائج دقيقة حول تقييم الآثار من جهة، وهو ما يدفع بالمقيّم في كثير من الأحيان إلى التخمين والتقدير، ومن إختلاف الرؤى ومستوى الكفاءة لدى المقيّمين في استخدام هذه الطرق والأدوات وتحليل نتائجها من جهة ثانية، هذا فضلاً عن التعقيدات الميدانية المرتبطة باستخدام هذه الأساليب والأدوات. وفي هذا الصدد نشير إلى أن أسلوب التحقيقات يظلّ الأسلوب الأكثر استخداماً في القياسات الخاصة بالاتجاهات التنظيمية، إلا أن هذا الأسلوب له حدوده، نذكر منها اثنين أساسيين: الأول يتعلق بالفترات التي يغطيها التحقيق، والثاني يتعلق بالفروقات في طريقة طرح الأسئلة عند كلّ تحقيق¹. وتحرياً لمصادقية أكبر يلجأ بعضهم إلى تعزيز جهده بأسلوب المقابلة وحتى بأسلوب الملاحظة، في حين يرى البعض الآخر أن ذلك غير كاف ما لم يتم استكمالته بدراسة تطورات المتغيرات المستهدفة (قبل وبعد التغيير) بإستخدام أسلوب تحليل المعطيات وترجمة ذلك في جداول ورسوم بيانية، وفي خضم ذلك تطرح إشكالية المصادقية العلمية في استخدام الأدوات والأساليب المطبقة في دراسة التغيير التنظيمي وتحليل نتائجه.

ثانياً - المدخل الكمي في قياس آثار التغيير التنظيمي: يتميّز المدخل الكمي بكونه يرتكز على معالجة كميّة

للظاهرة المدروسة، وهو ما يعني أن الوصف والتحليل ينصبان على معلومات (معطيات ونتائج كمية)، ممّا يقتضي تقديم صياغة علمية للمشكلة تساعد على إجراء مثل هذه المعالجة، وعلى الرغم من الصعوبات التي تواجه استخدام هذا المدخل في مجال الدراسات الإجتماعية، بسبب إرتباط الظواهر المدروسة بالسلوك البشري وطغيان المتغيرات الكيفية فيها، إلا أن شروط تحقيق الدقة والموضوعية في الدراسات تجعل في كثير من الأحيان من استخدام الأساليب الكمية لا مناص منه، يتضمن المدخل الكمي في مجال تقييم التغيير التنظيمي استخدام الأدوات المحاسبية والإحصائية والرياضية التي من شأنها أن تساعد على حساب تكاليف التغيير

1-Nathalie G. et Emmanuelle W, **La dynamique des changements à long terme**, Réseaux, 2010/4, n°162, p-p: 236- 238

ومنافعه من جهة، وعلى تفسير سلوك المتغيرات المتضمنة فيه وتحليل آثاره من جهة ثانية، وفي هذا الإطار يستخدم معامل الارتباط، العينات ومجال الثقة، محاسبة التكاليف، الدوال والمشتقات وغيرها، ولكن يمكن أيضاً في مجال إدارة التغيير بوجه عام الحديث عن أساليب كمية أخرى تنطوي ضمن بحوث العمليات على غرار جدولة الأعمال لتخطيط التغيير ونظرية المباريات في إدارة الصراع والإستراتيجيات.

إن استخدام المدخل الكمي يمكن أن يساعد، ليس فحسب في قياس آثار التغيير التنظيمي، ولكن أيضاً في فهم وتقدير الإتجاهات المستقبلية للمتغيرات الأساسية ونمذجة تطوراتها، وينبغي التمييز هنا بين نمطين من النمذجة: البيانية والرياضية، وإذا كان النمط الأول قد حظي باهتمام أكبر في مجال دراسة التغيير التنظيمي، فإن النمط الثاني من النمذجة، أي النمذجة الرياضية، ما يزال محدود الاستخدام من قبل الباحثين، وهو يحتاج لتطوره إلى بحوث أساسية معمقة، وفي إطار القياس الكمي للتغيير التنظيمي هناك اتجاهاً مسيطراً نحو استخدام مقياس معدل الأداء، على اعتبار أن الأداء هو العاكس لمستوى كفاءة التنظيم ويتضمن محصلة النتائج، وبالتالي فإن الأداء المتميز، وفق هذا الإتجاه، إنما يدل في الحقيقة على تنظيم أكثر إحكاماً، على الرغم من أن ثمة عوامل أخرى غير التنظيم تؤثر في الأداء أبرزها كفاءة العامل وظروف العمل والظروف الاجتماعية؛ ولإشارة فإن معدل الأداء يعبر عن كمية العمل المنجز بالمعايير المطلوبة خلال فترة محددة، وهو ما يعرف بالإنتاجية. وفي سبيل الوصول إلى وصف مناسب لمعدلات الأداء التي ستعتمد في القياس يذكر زوبيلف خمس خطوات متتابعة وهي¹: الإختيار (إختيار الأنشطة التي يتعين قياسها)، التسجيل (تسجيل كافة البيانات المتعلقة بالنشاط المؤدى بعد توصيف الأنشطة)، التحليل الإنتقادي (بهدف عزل العناصر التي تؤثر سلباً على الإنتاجية)، القياس (قياس كمية العمل بالنسبة لكل عنصر خلال الفترة)، التحديد (أي تحديد الزمن القياسي لكل نشاط والأسلوب الذي ينبغي أن يؤدي به).

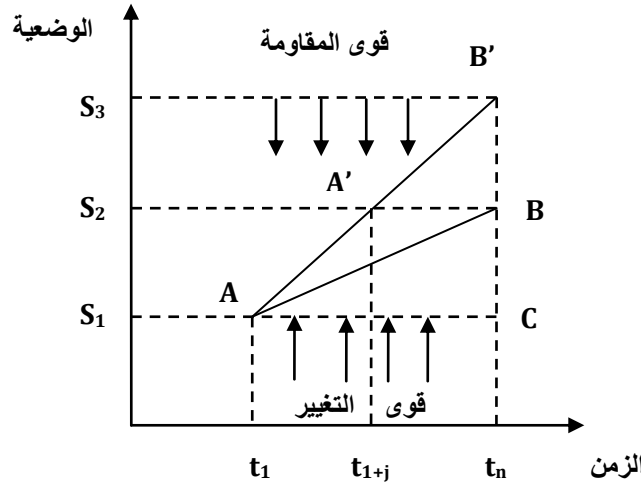
يتعلق تقييم التغيير التنظيمي "بدراسة التغيرات" الحاصلة ما بين وضعيتين تنظيميتين مختلفتين في زمنين مختلفين، وذلك بدلالة مؤشرات محددة تدل على الواقع التنظيمي عند النقطتين، أو عند كل نقطة زمنية من فترة التغيير، ويتعين أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس كرقم الأعمال ومستوى الأداء ومعدل التغيب وعدد الزبائن وعدد طلبات تحويل المناصب، وحتى بالنسبة للمتغيرات الكيفية يتعين تقديرها بمعاملات كمية قبل إدراجها ضمن وعاء المؤشرات، وعليه فإن عملية التقييم تنصب على قياس الآثار الناتجة عن التغيير التنظيمي، ويفضل أن يتم هذا التقييم بصورة دورية بدلاً من التقييم في نهاية الفترة، مع الإشارة إلى أن طول الدورة يخضع لمدى عمق التغيير، فإذا كان التغيير هيكلياً لا يمكن قياس آثاره كل أسبوع كما هو الشأن في التغيير العملي.

يخضع تقليص فترة التغيير إلى مدى سيطرة قوى التغيير، أو القوى القائدة على حدّ تعبير روبينس(1993 Robbins)، على قوى المقاومة، وهو ما يقتضي تحليل هذين النوعين من القوى اللذان يتجاذبان أية عملية تغيير، والهدف من هذا التحليل هو دعم قوى التغيير، المتمثلة في مختلف الطاقات المسخرة للعملية، والعمل على إضعاف قوى المقاومة، وهو ما يتطلب معرفة جيّدة لطبيعة المقاومة والقوى التي تتحكم فيها. نعتبر

1-زوبيلف مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص: 288.

وضعتين مختلفتين B و A في زمنين t_1 و t_2 على الترتيب ومع العلم أن الانتقال من النقطة A إلى النقطة B لا تحكمه علاقة خطية، كما أن الزمن ليس المتغير الوحيد في دراسة التغيير، وإن ظل العامل الأساسي والمشارك بالنسبة لكل أهداف برنامج التغيير، إلا أننا ولغرض التحليل نعتمد الشكل التالي¹:

الشكل (II-12): التغيير التنظيمي بدلالة الزمن



المصدر: راجح حسين، (2012)، مرجع سابق، ص: 69

إذا كانت المؤسسة في وضعية A كما هو موضح في الشكل (II-12)، والتي يعبر عنها بشكل أساسي ما (مثلاً رقم الأعمال الذي يدل على المركز التنافسي) وترغب في تحسين هذه الوضعية إلى B' يقابلها (S3) فإن ذلك يتطلب توفير إمكانيات واتخاذ القرار، وهو ما تتضمنه خطة التغيير، كما يتطلب ذلك زمناً $t_n - t_1$ غير أنه قد لا يتحقق الهدف المخطط خلال تلك الفترة، ولن تبلغ إلا الوضعية B أي وضعية تنافسية أقل، وذلك لسبب أو لمجموعة من الأسباب، كسوء تقدير للإمكانيات المتاحة المسخرة للتغيير، أو نقص الفعالية في الإجراءات المعتمدة، أو لأسباب تتعلق بالمحيط، في مثل هذه الحالة تحقق التغيير وتحسن المركز التنافسي للمؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة تكون أمام حالة نقص الفعالية في الخطة المنتهجة بشكل عام حيث أنها لم تحقق الهدف المخطط، وعلى العكس من ذلك فقد يكون الهدف هو B (تقابلها S2) خلال فترة الخطة، وتحققت عملياً وضعية B' خلال تلك الفترة، فتكون المؤسسة هنا أمام حالة زيادة الفعالية، وكما يتضح من الشكل السابق فإن الهدف B يكافئ الهدف A' والذي يتحقق خلال فترة أقل تساوي $(t_{1+j} - t_1)$.

ومن أجل متابعة جيدة لبرنامج التغيير التنظيمي ينبغي برمجة الأهداف وفق جدول زمني تتحدد من خلاله آجال إنجاز كل عملية، وبالتالي أجل تحقيق كل هدف من أهداف التغيير، وهو ما يساعد على متابعة مؤشرات الكفاءة المتعلقة بآجال الإنجاز، وفي هذا الصدد يمكن الاستعانة بمخطط غانت (GANTT Diagram).

إن قياس أثر عملية التغيير وضبط المتغيرات والعوامل التي تحكم هذه العملية مسألة معقدة، غير أن ذلك لا يعني ترك مجرى التغيير تحكمه العشوائية، ولذلك لا بد من تحديد الأهداف بدقة ومحاولة صياغتها في صورة

قابلة للقياس، أي محاولة تكميم الهدف أو الأهداف، كما لابدّ أيضاً من العمل على تحديد المتغيرات الأساسية والمتغيرات الثانوية، وحجم التأثير المتوقع من كلّ منها، وهكذا يمكن وضع جدول يتضمن مجموعة الأهداف المخططة f_1, f_2, \dots, f_n (متغيرات تابعة) ومجموعة المتغيرات المستقلة x_1, x_2, \dots, x_m بحيث تتحدد فيه المتغيرات المؤثرة في كلّ هدف من هذه الأهداف كما يلي:

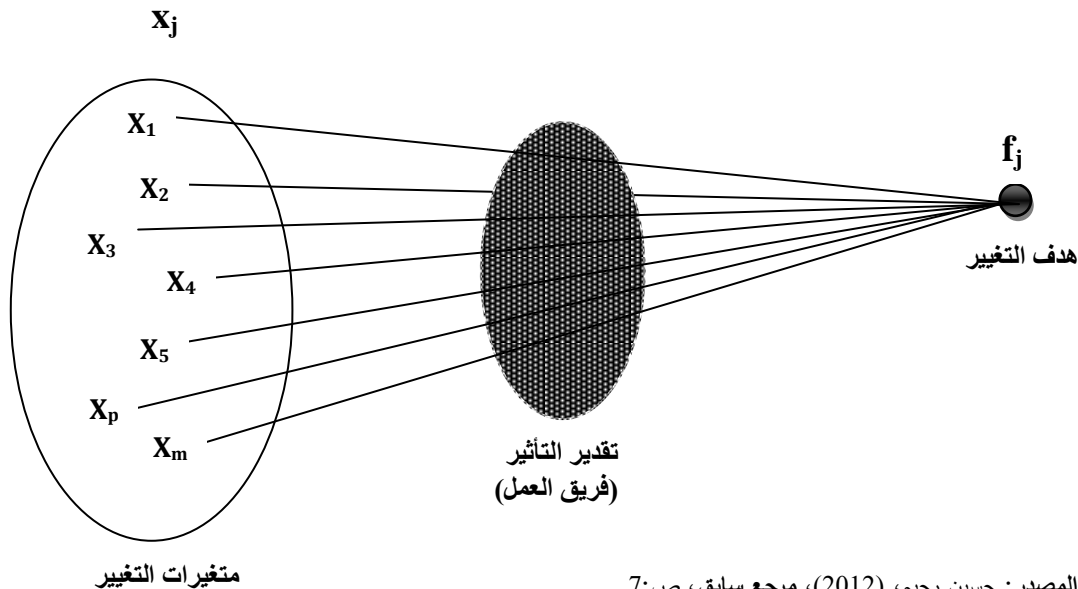
الجدول (1-II): أهداف التغيير ومتغيراته

F_i → X_j ↓	f_1	f_2	f_3	...	f_j	...	f_n
x_1	×				×		
x_2	×	×	×	×	×	×	×
⋮					×		
x_p	×				×		×
⋮					×		×
x_m	×	×			×		

المصدر: رحيم حسين، (2012)، مرجع سابق، ص:70.

وعلى سبيل المثال نلاحظ أن الهدف F_i هو دالة في كلّ المتغيرات المعتمدة x_1, x_2, \dots, x_m أي يخضع لتأثيراتها كلها. غير أن المتغيرات ليست على نفس المستوى من التأثير، ولذلك لابدّ من ترجيح للأثار المتوقعة عن كل متغير، ومن ثم تقدير أهميته النسبية، وهو ما يساعد على ترشيد عملية التغيير من حيث الجهد والإنفاق وحتى يتسم هذا التقدير بالموضوعية والصدق ينبغي إسناده إلى فريق عمل. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (13-II): دالة هدف التغيير وتقدير التأثيرات النسبية



المصدر: حسين رحيم، (2012)، مرجع سابق، ص:7.

إن الأهداف f_1, f_2, \dots, f_n التي تمثل نتائج مرغوبة، يخضع تحقيقها لظروف مستقبلية مجهولة، وهو ما يعني أننا بصدد متغيرات عشوائية، ولو حصرنا فرضاً هذه الظروف في درجة مقاومة التغيير، ووضعنا لهذا الظرف أربع حالات مستقبلية لكل منها احتمال حدوث P_i ($P_i = 1, \sum_{i=1}^4 = 1$) فإن مصفوفة النتائج R_{ij} (إيجابية أو سلبية) تكون كالتالي:

الجدول رقم (2-II): مصفوفة عوائد التغيير

حالات المقاومة ← البدائل ↓	مقاومة منعدمة P_1	مقاومة ضعيفة P_2	مقاومة متوسطة P_3	مقاومة عنيفة P_4
تغيير جذري	R_{11}	R_{12}	R_{13}	R_{14}
تغيير جزئي	R_{21}	R_{22}	R_{23}	R_{24}
عدم التغيير	R_{31}	R_{32}	R_{33}	R_{34}

المصدر: حسين رحيم، مرجع سابق، ص: 71

ومن الواضح أن تكميم النتائج (أي التعبير عنها كمياً) أمر ضروري لبناء هذا الجدول، أمّا تقدير الاحتمالات فيخضع لخبرة متخذ قرار التغيير وقدراته الخاصة، فيمكن على سبيل المثال، أن تكون هذه النتائج عبارة عن حصص سوقية متوقعة جراء التغيير التنظيمي، كما يمكن أن يعبر عنها بمؤشر عدد الوحدات المعيبة أو مستوى الإنتاجية، ولكن أيضاً يمكن تقديرها بنقاط أو نسب.

ملحة الفصل

إن التغيير في المؤسسات سواء تضمن إعادة هندسة نظم العمل، أو إعادة الهيكلة أو برنامجاً طموحاً ومستمرًا للجودة أو تجديدًا ثقافيًا، هو عملية معقدة ونشطة تتسم بالفوضى، وهي غالبًا لا تحقق النجاح المنشود، وعلى الرغم من الجهود الشاقة التي يبذلها كبار المدبرون والمدربون ذوو الخبرة، فإن برامج التغيير تبقى دائمًا أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح، فما هو السبب يا ترى؟ السبب حسب جون كوتر هو الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي، حيث أن معظم المدبرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد، لكنهم يتقنون دور المدير بشكل جيد، فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية، وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة، أما حين يتعلق الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي إستعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم، بل إن العكس هو الصحيح، وهذا ما سوف نوضح في الفصل القادم من حيث إبراز دور القيادة التحويلية وأهميتها في تنفيذ التغيير ومتابعته في المؤسسة.

الفصل الثالث:

قيادة التغيير من خلال مدخل القيادة التحويلية

تمهيد:

لقد تسبب استمرار العمل بأساليب الإدارة الهرمية (pyramidal management) التي أورتها ثقافة عصر الصناعة في تخلف العديد من مؤسساتنا عن متغيرات ومعطيات عصر المعلومات، ومن أسباب التخلف الواضحة الاعتماد على عمالة عضلية (Physical workers) تخلو حركتها من سياسات التفويض والتمكين، ويخلو مناخ ومحصلة تفاعلها من روح الفريق (team spirit)، ولا يخفى على أحد أن العمل بروح الفريق هو الذي يدفع بمدخلات أي تفاعل إنساني إلى الفاعلية والإبداع والتميز، وفي ظل عصر العولمة وثقافة السرعة والمنافسة أضحت الإعتماد على رأس المال البشري كميزة تنافسية ضرورة للبقاء، شريطة أن تتحول العمالة "العامة" إلى عمالة "عامة" (knowledge workers)، وأن يتحول العمل "المنفرد" إلى عمل متفرد في فريق، وأن تتحول الإدارة التقليدية إلى قيادة تفاعلية لها من مهارات التطوير ما يمكنها من استثمار الأبعاد النفسية والاجتماعية لفريق التغيير، ولتحقيق ذلك عنيت الأوساط الإدارية حديثاً بموضوع القيادة التحويلية وما لها من أثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة فعّالية، وعلى إحداث التغيير في المؤسسات، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: الإطار النظري لقيادة التغيير التنظيمي**
- **المبحث الثاني: قيادة التغيير (استراتيجياتهما، مداخلهما وعوامل فشلها)**
- **المبحث الثالث: التغيير وفق مدخل القيادة التحويلية**

المبحث الأول: الإطار النظري لقيادة التغيير التنظيمي

يعدّ التغيير من أعظم التحديات التي تواجه المؤسسات المختلفة في عالم الإدارة، فهو ضرورة عصرية لتطور هذه المؤسسات واستمرارها، وتحولها من وضع راهن إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعاليتها، وحتى يحقق هذا التغيير أهدافه ينبغي أن يكون مخططاً له وفق إستراتيجية محددة، يشارك فيه كافة العاملين، ويرى المتخصصون والخبراء أن نجاح حدوث التغيير يتطلب قادة يفهمون عملية التغيير، وقادرين على تنفيذه وتثبيته بحيث يصبح ثقافة أساسية للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية قيادة التغيير التنظيمي

يرى جون كوتر أنّ إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهذا أمر لا يُحمدُ عقباه، ومع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكلّ مصادر القصور الذاتي في المؤسسة، والقادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكلّ ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأيّ طريقة من الطرق، والقيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمؤسسة.

أولاً- مفهوم قيادة التغيير: لاشك أن عملية التغيير كواحدة من أصعب العمليات التي تتم داخل أي مؤسسة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها، تحتاج إلى وجود قيادة فعّالة، تستطيع إحداث تلك العملية بكلّ نجاح. وتستدعي الحاجة للتغيير في مؤسساتنا الاستعانة بمديرين قياديين لهم رؤية مستقبلية، وخيال يمكنهم من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير¹، وقد ظهر مصطلح قيادة التغيير وازدادت أهميته نتيجة ظهور التحولات الكبرى في مجال الإعلام الآلي والبرمجيات في 1980 والتي اقتحمت عالم المؤسسات ومجال التسيير وبالخصوص ظهور برمجيات جديدة في التسيير مثل برنامج *ERP، حيث أن هذا التحول التقني الكبير والتطور فرض على المؤسسة مواكبته، وذلك لا يكون إلا بانخراط ودعم الأفراد لمشروع التغيير إضافة إلى تدريبهم وتكوينهم وكذا ضمان وجود إتصال فعّال بينهم حتى تحصل المؤسسة على الفائدة المتوخاة من هذا التغيير، وهذا ما عزز الحاجة إلى وجود قيادة التغيير²، ويمكن أن تعرف قيادة التغيير بناءً على وجهات نظر وتوجه كلّ باحث كما يلي:

1. تعرف بأنها: قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة³.
2. وتعرف أيضاً بأنها: "عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية والخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المنظمة في بيئة تتغيّر وتتطوّر بشكل مستمر"⁴.

1- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص: 829.

* ERP :Enterprise Resource Planning تخطيط موارد المؤسسة

2- D. Autissier, (2007), *op cit*, p: 34.

3- منى عماد الدين، أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2004، ص: 18.

4- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 373.

3. وتعتبر قيادة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق إقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير، ويقصد خدمة الأهداف المنشودة¹.

ويمكن أن نعرف قيادة التغيير بأنها تنسيق وتوجيه جهود كل العاملين والمنفذين والمتأثرين والقادة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المبتغاة من وراء برامج وأنشطة التغيير التنظيمي منذ بداية الإعداد للتغيير والتخطيط له، وحتى تأسيسه واستمراره وترسيخه في ثقافة المؤسسة.

ثانياً - تصنيفات قيادة التغيير: يصنف المفكرين قيادة التغيير حسب عدة مقاربات، تتمثل في²:

1. المقاربة المرتكزة على تكيف المؤسسة مع البيئة: أي يجب أن تكون قيادة التغيير في اتجاه تكيف المؤسسة مع مختلف التغييرات التي تحدث، سواءً كان ذلك على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي، حيث أن البيئة المحيطة تتغير باستمرار، وتنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة، وبالتالي تؤثر على السلوك التنظيمي، والفائد الناجح هو الذي يأخذ في حسابه وتخطيطه البيئة الخارجية بكل ما فيها، وتعتمد هذه المقاربة على عدّة معطيات لبناء نموذجها (ردّ الفعل) كالعولمة المتزايدة، المتمثلة في إلغاء الحدود وانتشار وسائل الإتصال والمعلومات، وتعميم الخدمات، ونمو وإشتداد المنافسة، إضافة إلى تراجع هوامش الربحية والأسواق للمؤسسة.

2. المقاربة المرتكزة على تأثير المؤسسة في البيئة: تقوم هذه المقاربة على أساس التنبؤ بما تتطلبه المرحلة الجديدة من طموحات، وتوقع ما يحدث مستقبلاً، مع الإستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الإستفادة من الفرص التي تتيحها من خلال المبادرة الديناميكية التي يجب أن تتوفر المؤسسة عليها، ولهذه المقاربة أهداف عدّة، فهي تهدف إلى منح أهمية كبيرة للبيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها وتسخيرها لنجاح المؤسسة، وإعطاء أهمية كبيرة للمستقبل وعدم الإنحصار في الماضي، والإقرار بواقع التنافس وضرورته، والسعي لتحقيق السبق التنافسي، ولقد عززت هذه المقاربة التنظيم ودعمت الواقع الاقتصادي، فكل مؤسسة أصبحت تبادر بأخذ زمام الأمور هي الأقوى والأجدر على التنافس من خلال كفاءتها المحورية والإستراتيجية.

المطلب الثاني: مسؤولية قيادة التغيير

عند الحديث عن مسؤولية إحداث التغيير داخل المؤسسة ترد عدّة تساؤلات، فمن المسؤول عن إحداث التغيير في المؤسسة؟ وكيف يتم تكوين فريق التغيير؟ قد يبادر إلى القيام بعملية التغيير التنظيمي من هم في قمة الهرم الإداري، أو من يفوضونهم للقيام بذلك، كما قد يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال، حيث يلعب مستشار التغيير دوراً مهماً في إحداث التغيير التنظيمي ومن المألوف أن المؤسسة قد تختار أشخاصاً من الداخل، ومن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع غير جيد

1- سيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وإدارتها، مركز وايد سيرفس، القاهرة، مصر، 1991، ص: 51.

2- صبحي جبر العتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص: 45.

والعكس صحيح، وذلك لأنه يصعب اجتذاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير إلا إذا تم تقديم إغراءات مجزية لهم¹.

أولاً- تكوين فرق التغيير: إن قيادة التغيير داخل المؤسسة تكون عبر فريق يتميز أفرادها بالخبرة والكفاءة اللازمة، أمّا بخصوص أعضاء فريق التغيير فيمكن أن يكونوا من داخل المؤسسة أو من خارجها، كما يمكن أن يكون الفريق مختلطاً ولكلّ طريقة عيوبها ومزاياها وسنحاول توضيح ذلك فيما يلي²:

1. **فريق التغيير من الداخل:** من ناحية يرى البعض أن الأرجح أن يختار أفراد فريق التغيير من داخل المؤسسة على اعتبار أن عملية الإتصال تكون أكثر فعالية، حيث أن الأفراد يكون لديهم خبرة ومعرفة أكثر وأكبر بعملياتها، ويكونون أكثر دراية بهيكل المؤسسة وبمكوناتها، وبالتالي بإمكانهم تحديد جهات الإتصال وكذا الأشخاص المناسبين له، كما أن إختيار أعضاء الفريق من داخل المؤسسة يساعد أكثر على الإندماج بصورة أسرع.

2. **فريق التغيير من الخارج:** يرى البعض أن مهمة فريق التغيير والطاقت التنظيمي متعارضتين لأن هدف إدارة المؤسسة هو الدفاع عن النظام والحفاظ على الوضع الحالي، كما ينقصهم منظور رؤية الأشياء على حقيقتها نظراً لأنهم يمثلون جزءاً من ثقافة المؤسسة، في حين هدف فريق التغيير هو الدفاع عن مشروع التغيير وعن المعنيين به، وبالتالي فالأنسب أن يكون فريق التغيير من خارج المؤسسة حتى يتسم بالشفافية والموضوعية والحيادية أيضاً. على الرغم من ذلك فإن الاتجاه نحو الاستعانة بالمستشارين الخارجيين يحتاج إلى فترة زمنية أطول لدراسة أوضاع ومشاكل المؤسسة قبل اقتراح خطة التصرف. وحسب (D.Autissier) فإن قيادة التغيير بقيت لفترة طويلة حكراً على المكاتب الاستشارية، إلا أنها عملياً يمكن أن تكون إمّا من قبل المكاتب الاستشارية، إنشاء خلية داخلية لقيادة التغيير، أو تدريب المدير/المسؤول على قيادة التغيير³.

ثانياً- مهام قائد التغيير: يجب على قائد التغيير أن يقوم بالعديد من المهام التي تعزز من نجاح قيادته لعملية التغيير، وتشمل تلك المهام ما يلي⁴:

1. التعامل الإيجابي مع محركات التغيير، والمبادرة بالفعل بدلاً من ردّة الفعل.
2. تطوير منهجية عملية لقيادة عمليات التغيير، تأخذ في إعتبارها مجمل العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف.
3. إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري، وضمن مهام القادة في المؤسسات المعاصرة.

1- محمد قاسم القيروتي، دراسة السلوك الإنساني: الفردي والمجمعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 335.

2- Patricia Mitre, (2007), **op cit**, p: 05.

3-D. Autissier, **op cit**, p: 34.

4- علي السلمي: ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، الملحق الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، مارس 2005، ص: 115.

4. تمكين العاملين من المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع مؤسساتهم، أهدافها وإمكانياتها.

5. تأكيد التوجيه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير، بمنطق يقوم على ثلاثة مهام: التحليل، التفكير، التغيير.

ثالثاً - مهارات قيادة التغيير: حتى يستطيع قائد التغيير تحمل كل المسؤولية الموكلة له، والمذكورة سابقاً يجب أن تتوفر لديه العديد من المهارات التي يستطيع من خلالها قيادة مشروع التغيير بكل كفاءة، وفعالية ومن تلك المهارات:

1. المهارات التي تساعد قائد التغيير على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، وعلى منحهم التفويض الملائم لهم.
2. امتلاك حصيلة جيدة من مهارات الإتصال.
3. القدرة على بناء وتقدير مناخ العمل الإيجابي الذي يساند عملية التغيير¹.
4. القدرة على مواجهة حالات الفشل، الإحباط والعقبات التي تعترض مسار التغيير بكل عزيمة وإصرار.
5. البراعة في التخطيط الزمني واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن مع مراعاة الطوارئ، وكافة الظروف، والعوامل المؤثرة في ذلك.
6. التواصل مع الأفراد والاستماع إلى حاجات وإهتمامات أعضاء فريق التغيير، والمستهدفين بالتغيير.
7. الإعتراف المستمر بجهود أعضاء فريق التغيير، وإنجازاتهم، وتحفيزهم عند كل نجاح يتحقق².

المطلب الثالث: أهداف قيادة التغيير

إن نجاح التغيير في أي مؤسسة بحاجة إلى قيادة التغيير، التي تتضمن قيادة الجهد المنظم والمخطط لتحقيق الأهداف من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، المادية والتقنية المتاحة. وخلق الحماس والدافعية لدى العاملين للمؤسسة، والتأكيد على صنع قرار تشاركي وسوف نحاول فيما يلي توضيح أهم الأهداف التي يسعى قائد التغيير لتحقيقها³:

أولاً- الهدف الأول تحقيق الدعم: إن الهدف الأول لقيادة التغيير هو ضمان الدعم والانخراط من قبل الجهات الفاعلة الرئيسية في مشروع التغيير، وبالتالي فإن دورها يتمثل في فهم توقعات مختلف الأطراف المعنية بالتغيير وإقتراح طرق الإتصال والتدريب الملائمة، كما يجب أن تأخذ بعين الإعتبار إحتياجاتهم، وكذا رغباتهم إضافة إلى الأمور التي تقلقهم وتخيفهم، هذا الدعم والانخراط هو بمثابة شكل من أشكال التسويق الداخلي لمشروع التغيير، لأنه دون دعم سوف يحكم على مشروع التغيير بالفشل.

ثانياً- الهدف الثاني التحويل: يعتمد هذا الهدف بدرجة كبيرة على الهدف الأول، حيث أنه عند إنضمام الأفراد ودعمهم لمشروع التغيير، يصبحون أكثر فعالية وكذا أكثر إنتاجية، وأكثر تطلع لوضع أفضل وبالتالي

1- منى مؤتمن عماد الدين، (2003)، مرجع سابق، ص: 26.

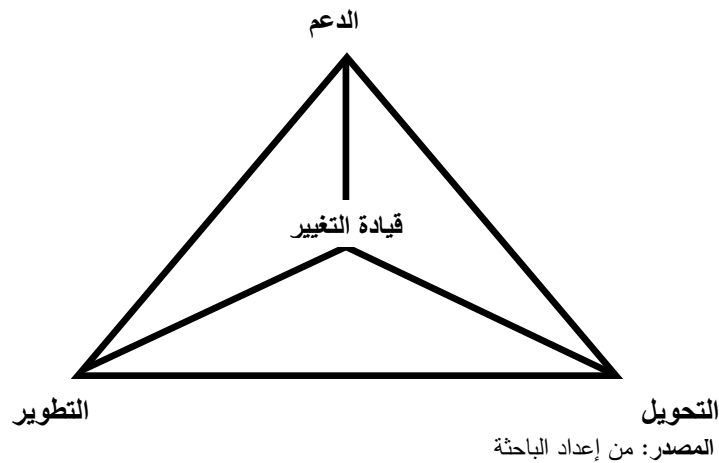
2- يورك برس، إدارة التغيير، الشركة المصرية العالمية للنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص-ص: 26-27.

3-D. Auttissier, (2007), op cit, p- p: 19-20.

بينون تشخيص للوضع الحالي، يقدمون حلول ويقترحون ابتكارات لتغييره وتطويره. كل هذا يتجسد في الواقع العملي على شكل تغييرات في العمليات، الهياكل، الممارسات والمهارات، هذه المرحلة ضرورية جداً لمشروع التغيير ولا يجب أن تقتصر فقط على عدد قليل من الخطب والنوايا الحسنة، حيث يعدّ تنفيذ عملية التحويل على الأرجح الأكثر صعوبة لأنه يجبر كل الأطراف المعنيّة على التساؤل حول وضعهم الحالي، وكذا مستقبلهم وإتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تساعدهم على التمتع والدفاع عن مواقفهم.

ثالثاً - الهدف الثالث: التطوير وهو عبارة عن نتيجة لعملية التحويل داخل المؤسسة وما ينجم عنها من طرق جديدة في العمل وأحياناً في التفكير على المدى المتوسط والطويل، ففي أي مشروع للتغيير لدينا عموماً أكثر من مستوى للنتائج المتوقعة لدينا نتائج وظيفية (إعادة هيكلة قسم المحاسبة مثلاً)، لدينا نتائج على مستوى المشروع (فيما يخص الميزانيات والتخطيط)، نتائج تجارية (مثلاً تخفيض تكلفة معالجة الفواتير بنسبة 15%)، ونتائج على المستوى الثقافي (زيادة استقلالية الموظفين، تطوير ثقافة النتائج)، وهدف التطور يتعلق بالخصوص بالنوع الأخير من النتائج، حيث أن مشروع التغيير ليس سوى ذريعة لتطوير المؤسسة، وأيضاً هو عبارة عن وسيلة لوضعها في حلقة تجريبية تسمح لها باكتساب سلوكيات ومهارات جديدة. غير أنه من الصعب جداً تغيير ثقافة المؤسسات والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هي إحداث تغييرات مختلفة على الأدوات، التنظيم والإستراتيجية ليكتسب الأفراد في كل مرة قيم ثقافية جديدة، ولذلك قد يستغرق وقتاً طويلاً قد يدوم سنوات¹، والشكل الموالي يضم الأهداف الثلاثة لقيادة التغيير.

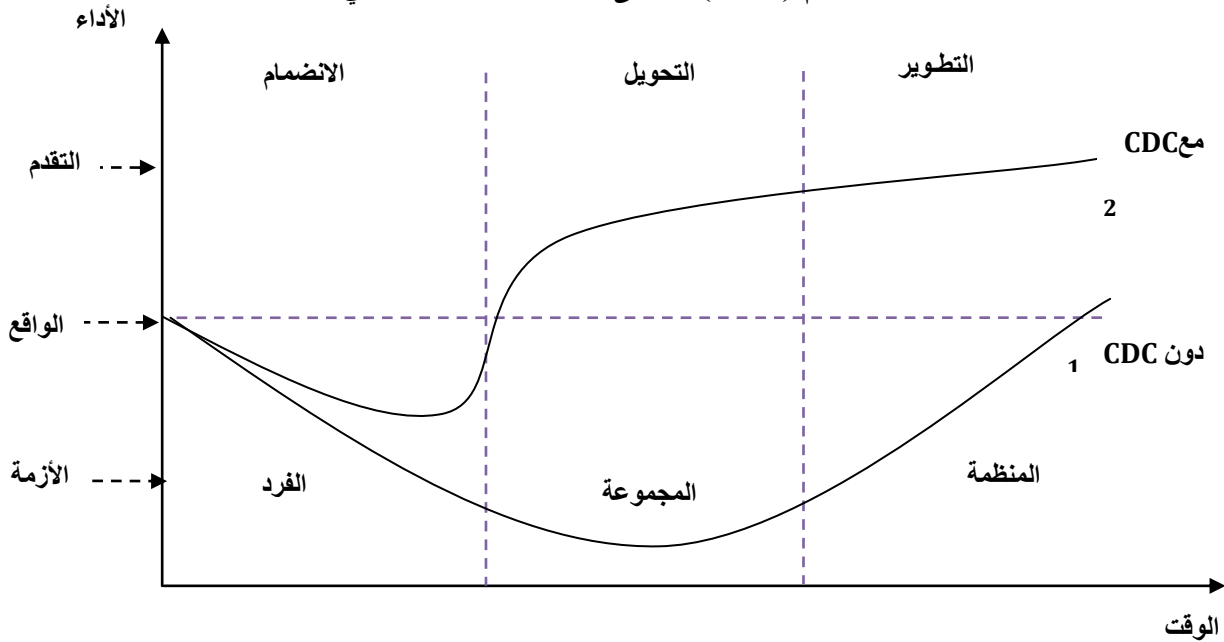
الشكل (III-1): الأهداف الثلاثة للتغيير



إن الأهداف الثلاثة التي ذكرت سابقاً، تتميز بمستويات تحليل مختلفة، حيث أن الدعم (الانخراط) يكون على مستوى الفرد، في حين أن عملية التحويل تتم على مستوى المجموعة، أمّا فيما يخص الهدف الأخير وهو التطوير فلا يكون على مستوى الفرد ولا المجموعة وإنما على مستوى المؤسسة ككل. تتم معالجة هذه الأبعاد الثلاثة عن طريق قيادة التغيير عبر الزمن في مشروع للتغيير يبدأ من خلال التزام ودعم الأفراد ثم إجراء تغييرات وأخيراً إحداث التطور الثقافي الذي يعدّ أعلى درجات التغيير.

وسنوضح ذلك من خلال المنحنى في الشكل التالي:

الشكل رقم (III - 2): منحنى S لقيادة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: D. Auttissier, *op cit*, p: 19

من خلال الشكل (III - 2) يوضح المنحنى (01) أنه في غياب قيادة التغيير فإن الأفراد يأخذون وقت طويل في تعلم وإستيعاب مشروع التغيير، هذا ما يؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة ويجعلها في أزمة أساسها أن التقدم الذي وعد به مشروع التغيير لن يتحقق ويعطي فرصة لمعارضى التغيير بالانتقاد وتأكيد وجهة نظرهم في رفضه، هذه الظاهرة كما هي موضحة بالشكل تعرف بمنحنى U ويمثل الحرف U حالة الأزمة التي يقع في (الفرد، المجموعة، المؤسسة) في غياب القيادة الفعّالة، أمّا فيما يخص المنحنى (2) والذي يمثل وجود قيادة التغيير التي تعمل على تحويل حالة الأزمة في المنحنى U إلى فرصة للتطور في المنحنى S من خلال مجموعة من النقاط أهمها¹:

1. التحكم والتخفيف من حدة إنخفاض الإنتاجية التي قد تعاني منها أي مؤسسة عند تبني مشروع تغيير في مرحلته الأولى، وذلك عن طريق تشجيع الأفراد على دعم المشروع والانضمام إليه، وكذا تحفيزهم على إيجاد الحلول الممكنة لزيادة الإنتاجية.
2. انخراط الأفراد وإقتناعهم بمشروع التغيير يساعد القيادة على إجراء مجموعة من التحويلات الضرورية، إضافة إلى ظهور سلوكيات إيجابية وفعّالة لدى الأفراد وداخل المجموعات تساعد بصورة كبيرة على رفع الإنتاجية، وكذا ظهور نزعة إيجابية نحو التطور كما هو موضح بالتصاعد في المنحنى في مرحلة التحول.

3. تؤدي كل عمليات التحويل في الأخير إلى تغييرات متعدّدة سواءً في سلوك الأفراد، خبراتهم، طريقة عملهم، ما يشجعهم على تطوير مشروع التغيير في المؤسسة، ويؤدي بهم إلى البحث عن فرص التطور في الوضعية الجديدة كما هو موضح في المرحلة الأخيرة من المنحنى.

المبحث الثاني: قيادة التغيير (إستراتيجياتها، مداخلها وعوامل فشلها)

إن مشروع التغيير في أي مؤسسة يتعرض لمقاومة قد تؤدي إلى فشله، أو إلى تصحيح مساره وتعديل إجراءاته، ويرتبط نجاح التغيير التنظيمي ارتباطاً واضحاً مع مدى قدرة القائد على الحدّ من هذه المقاومة وإقناع العمال بالإنخراط في مشروع التغيير، ولكلّ قائد إستراتيجياته التي يضعها بناءً على الهدف المنشود والإمكانيات المتوفرة، وسوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مجموعة من النقاط في ما يخص مقاومة التغيير التنظيمي، إستراتيجيات إحداث التغيير، مداخل قيادة التغيير وأخيراً عوامل فشل قيادة التغيير.

المطلب الأول: مقاومة التغيير التنظيمي

إن السيناريو الشائع الذي يحدث عادة، عندما يقرر قائد أي مؤسسة أن يجري تغييراً ما فيها، هو أن يبدأ بالتخطيط لإجراء التغيير وتنفيذه في الجانب الأدائي، أي في الآلات والمعدات ووسائل الإنتاج الموجودة في المؤسسة، ولا يعطي إلاّ قدرًا ضئيلاً من الإهتمام بالتغيير في العمليات وإستحداث خطوات عمل جديدة أو إعداد الأفراد للتعامل مع تكنولوجيا جديدة، أمّا أقلّ القليل من الوقت والجهد والموارد فيخصص لإعداد المورد البشري العامل في تلك المؤسسة وتهيئته للتغيير المنشود¹.

وحسب دان كوهين (في كتابه أسس التغيير التنظيمي) فإن أغلب القادة-من واقع خبراتهم العملية- يرون أن سبب فشل التغيير في أي مؤسسة هو عدم تهيئة العاملين لهذا التغيير وإعدادهم له بالشكل المناسب، وعدم القدرة على جعلهم شركاء حقيقيين في هذا التغيير².

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن: إذا كان قادة المؤسسات يعترفون بأن سبب فشل التغيير يكمن في العاملين في المؤسسة المراد إجراء التغيير فيها، فلماذا لا يراعون ذلك ويأخذونه في الإعتبار منذ بداية تفكيرهم وإعدادهم للتغيير؟ والإجابة ببساطة هي: لأن ذلك يتطلب قدراً كبيراً من الوقت والجهد، ومن ثم فإنهم يركزون على الجوانب التقنية بدلاً من ذلك، ويتوقعون أن الأفراد العاملين سوف يتوافقون بصورة آلية مع هذه التغييرات، وبالطبع فإنه في ظلّ مثل هذا التفكير لا يمكن نجاح أي تغيير لأن القائد يفرض التغيير على العاملين فرضاً دون أن يشاركهم فيه.

أولاً- مفهوم مقاومة التغيير: إن عملية التغيير تمس عادات الفرد وقيمه ومعتقداته وثقافته، وقد تشكل بقدراته وجهده المبذول، وهذا يؤدي إلى حدوث المقاومة، هذا المصطلح الذي عرف العديد من التعريفات من بينها:

1- Guy Robert, **Bien Préparer Les Changements Organisationnels**, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000, p-p: 37-51

2- دان كوهين، مرجع سابق، ص: 23.

1. تعرف بأنها "ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"¹.
2. تعرف أيضا بأنها: "استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية إتجاه ما يعتبر خطراً حقيقياً أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي" فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يميل إلى الإستقرار، لما يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته².
3. وتعرف بأنها "استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومتوقَّع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو الزبائن".

ثانياً - مصادر مقاومة التغيير: تحتاج المؤسسات في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة (أي إلى طريقة للتفكير، معايير وأنماط سلوك جديدة) يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات، أدوات وطرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية والداخلية دائمة التغيير، وحينما تظهر بوادر التطوير والتغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام أفراد المؤسسة نفسها بمقاومة هذا التغيير، ويرجع السبب بصفة عامة إلى عدم قبول هذا التغيير، وما لم تقبل المؤسسة وجماعات العمل والأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه ويقاومونه، وقد حاول العديد من الباحثين والكتاب توضيح أسباب مقاومة التغيير حيث يلخصها (Schermerhon) في³: الخوف من المجهول، وإرباك العادات، وفقدان الثقة، فقدان السيطرة، التوقيت السيئ، عبء العمل الزائد، فقدان ماء الوجه، الإفتقار للغرض.

أمَّا (singh) فيقترح الأسباب الآتية⁴: عدم ميل الفرد للتغيير، الخوف من المجهول، مناخ العمل تسودها عدم الثقة، الخوف من الفشل، فقدان المكانة والإستقرار الوظيفي، ضغوط الزملاء، إرباك التقاليد الثقافية والعلاقات الإجتماعية، صراع الشخصيات، التوقيت السيئ، وعدم وجود نظم عوائد تعزز التغيير.

وفي ضوء مراجعة أدبيات مقاومة التغيير، نجد من بين أسباب مقاومة التغيير: تهديد الوضع الراهن، تزايد الخوف والقلق من نتائج التغيير وتهديد الأمان الشخصي، الثقة في القدرة على الأداء، تهديد طريقة إدراك وتفسير الأمور، إثارة الشكوك حول قيم الناس وعقلانيتهم، عدم الثقة في القائمين على التغيير، الإختلاف في فهم وتقييم الموقف، حماية العلاقات الإجتماعية الراهنة التي يهددها التغيير.

1- خليل محسن الشماع، خضير كاظم محمود، (2000)، مرجع سابق، ص:512.

2- الداوي الشيخ وشتاتة (2010)، مرجع سابق، ص: 56، نقلا عن مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.

3-Schermerhon John Jr, **Management**, 6th ed , New York, John Wiley & Sons, Inc., 1999, p: 389.

4-Singh Nirmal, **Organizational behavior : Concepts, Theory and Practices**, New delhi, Deep & Deep publication Pvt, Ltd, 2001, p: 765

ويصنف (Robbins) وكذلك (Moorhead & griffin) مصادر مقاومة التغيير إلى مصادر تنظيمية ومصادر فردية، وتشمل المصادر التنظيمية: التصميم الزائد(الجمود)، المنظور الضيق للتغيير، قصور الجماعة، تهديد الخبرة، تهديد القوة والنفوذ، وتوزيع الموارد، أمّا المصادر الفردية فتتضمن: العادة، الأمان، عوامل إقتصادية، الخوف من المجهول وعدم الوعي، العوامل الاجتماعية¹.

ويعتقد (Krietner & Kinicki) بأن هناك علاقة بين نوع التغيير المطلوب وشدة المقاومة له، فإذا كان التغيير المطلوب مألوفاً (Adaptive) فإن المقاومة تكون بسيطة، وتزداد شدتها في حالة التغيير الإبداعي أي إدخال أسلوب جديد في العمل، وتبلغ المقاومة ذروتها عند التغيير الإبداعي الجذري (Radical Innovative)². ويمكن تصنيف مصادر مقاومة التغيير أيضا حسب (D. Auttissier) في واحدة أو أكثر من المصادر الثمانية التالية: موضوع التغيير، أسلوب إدارة التغيير، المعتقدات والقيم والثقافة، المناخ التنظيمي، تنظيم العمل، العوامل النفسية والإجتماعية، العوامل الشخصية، المكاسب والخسائر المتعلقة التغيير، وسوف نقدم وصفاً موجزاً لكل منهما فيما يلي³:

1. **موضوع التغيير:** المصدر الأول من مصادر مقاومة ورفض التغيير يتمثل في كون موضوعه غير محكم بطريقة جيّدة، أي أنه لا يتناسب مع توجهات المؤسسة وأهدافها، ولا يتلاءم مع سياساتها، كما أنه لا يستجيب لتلبية إحتياجات العملاء بشكل سليم، كلّ هذه النقاط قد يرى فيها العمال سبب كافي لرفض هذا التغيير.

2. **أسلوب إحداث التغيير:** يعتبر أسلوب إحداث التغيير عملة بوجهين فهو من أهم أسباب النجاح كما يمكن أن يكون من أهم مصادر المقاومة، وهذه الأخيرة تكون في حالة فقد قائد التغيير مصداقيته من خلال الإختلاف بين القول والعمل، من خلال عدم إحترام الأفراد المعنيين بالتغيير، عدم إشراكهم فيه وعدم أخذ توقعاتهم بعين الإعتبار وكذا فرض التغيير على الأفراد والجماعات وهذا يكون مثيراً للمعارضة.

3. **المعتقدات والقيم الثقافية:** يمكن أن يتعارض التغيير مع معتقدات الأفراد أو مع قيمهم الشخصية فيما يتعلق بنظرتهم حول ما هو خاطئ وما هو صحيح، وكذا حول مفهومهم لما هو جيّد وما هو سيء، وبالتالي إذا جاء التغيير عكس ثقافة المؤسسة بما تحويه من معتقدات، قيم، عادات طريقة تفكير فإنّه سوف يقابل بمقاومة الأفراد له، وتؤكد الدراسات أن المقاومة تكون قوياً كلما إرتبط التغيير بقيم الأفراد وثقافتهم.

4. **المناخ التنظيمي:** إن العاملين بالمؤسسة يكون لديهم عادة شعور إما إيجابيّ أو سلبيّ تجاه مناخ العمل، ورغم ذلك فهم يتقبلون الوضع القائم، ويرون أن أي تغييرات مقترحة لن تكون في صالحهم، أو أنها لن تتمكن من المساهمة في تحسين المناخ، لذا ستزيد المقاومة وردود الفعل السلبية، وينبغي عادة إتخاذ

1- Singh Nirma,(2001), **op cit**, p: 774

2-Kreitner,R. & A.Kinicki, **Organization Behavior**, 2nd ed ,Homewood, I11 , Irwin, 1992, p: 738

3- Guy ROBERT, **Bien Préparer Les Changements Organisationnels**, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000, p-p: 46-49.

التدابير اللازمة عند تصحيح المناخ السلبي، اعتماداً على نتائج تشخيص الوضع قبل الشروع في التغييرات الهامة مثل: القضاء على مصادر عدم الرضا في العمل، والحدّ من إنعدام الثقة وتحسين الإتصالات، وتهيئة الظروف الملائمة لمشاركة الموظفين وما إلى ذلك، في بعض الأحيان من الممكن اللجوء لتعديل مشروع التغيير حتى يكون له تأثير إيجابي على المناخ التنظيمي.

5. **تنظيم العمل:** إن أي تعديل في سير العمل يمكن أن يكون مصدر رئيسي لمقاومة التغيير، حيث يرى الأفراد أن أي تغيير من شأنه أن يتسبب في: إضافة أعباء جديدة لكل فرد، تغيير عادات العمل المألوفة، فقدان الشخص لمنصبه أو وظيفته، وفي كثير من الأحيان حتمية أن يكتسب العاملين مهارات جديدة، كل هذا يؤدي بالفرد العامل إلى عدم الإحساس بالأمان ومقاومة أي تغيير أي يحدث في تنظيم العمل.

6. **العوامل النفسية والاجتماعية:** تتمثل أساساً في الشعور بالخوف والخطر من التغيير، حيث يخاف الأفراد عادة من المجهول وما يخبئه المستقبل ويميلون لحب المحافظة على المألوف، أمّا فيما يخص العوامل الاجتماعية فتتسأ خاصة عندما يصطدم التغيير بمعايير العمل في المجموعة (على سبيل المثال على مقدار العمل ووقت العمل)، وأيضاً عندما ينطوي على تغيير في أدوار الأفراد داخل المجموعة الواحدة أو حتى بسبب تغييرات في أداء وديناميكيات المجموعات والشبكات والعلاقات بين الأفراد العاملين.

7. **العوامل الشخصية:** إن المقاومة المرتبطة بالعوامل الشخصية يمكن ملاحظتها في السلوكيات والمواقف الخاصة بالأفراد، وتأتي أساساً في شكل حالات مقاومة فردية، غالباً ما يكون من الصعب علاجها لأنها تنطوي: على مشاعر حيّة، وطرق تفكير جذرية وأيضاً مواقف وعادات سلبية للغاية، ومن بين التدابير التي يتم إستخدامها في هذا النوع بناء علاقة تقوم على الثقة لمعالجة المشاكل بصراحة، التعبير عن الفهم والإعتراف بالعواطف، تشجيع الأفراد ودعم جهودهم لدمجهم في التغيير.

8. **المكاسب والخسائر المتعلقة بالتغيير:** من الأسباب الجوهرية في مقاومة التغيير هو خوف الأفراد من فقدان بعض المكاسب والأرباح والميزات التي يوفرها لهم الوضع الراهن، وينظرون إلى التغيير على أساس أنه سوف يتسبب لهم في خسائر مادية و/أو معنوية تهدد وضعهم الحالي.

ثالثاً - أنواع مقاومة التغيير: يمكن التمييز بين ثلاثة فئات فاعلة في إحداث التغيير يمكن أن يتواجد ضمنها مقاومون للمشروع التغيير وسوف نوضح ذلك فيما يلي¹:

1. **متخذي القرار:** هم الأشخاص الذين يتخذون القرار بشأن التغيير، وهم يتحملون مسؤولية تبرير قرار التغيير وكذلك ضمان تطبيقه.
2. **فريق مشروع التغيير:** هذه الفئة تضمن كل الأفراد الذين يعملون على تحقيق التغيير.

1-Patricia Mitre, **Pratique de la conduit du changement: Comment passer du discours à l'action**, David Autissier Jean-Michel Moutot DUNOD – 2003 CNAM Paris, C1 – UV 25 524 – Développement des Systèmes d'Organisation, Année 2003 / 2004 ,Auditeur n° 03 – 21010, p-p: 11-12

3. **المستخدمين/المعنيين بالتغيير:** تضم هذه الفئة كل المعنيين بمشروع التغيير، يمكن أن تشمل هذه الفئة عدد معين من الأفراد، كما يمكن أن تشمل آلاف العاملين في المؤسسة.

بالنسبة للفئة الأولى لا يوجد مكان لمقاومة التغيير لأنهم رواد هذا التغيير، وهم متخذي القرار فيه بناءً على منصبهم في المؤسسة، كما لا نجد مقاومة التغيير في الفئة الثانية لأن أفرادها يتمتعون بالمهارة الكافية لتنفيذ هذا التغيير، في حين توجد في الفئة الثالثة مجموعة مختلفة من السلوكيات تصدر عن أعضائها يمكن أن نقسمها إلى ثلاث فرق:

- **النشط (الفعال):** هذا النوع من الأفراد مهم جداً لمشروع التغيير حيث يعلنون دعمهم للتغيير ويحشدون الجهود وراء ذلك، والأفراد النشطين لا يمثلون سوى 10% من الأفراد المعنيين بالتغيير.
- **السلبى (غير الممانع):** تمثل هذه الفئة أغلبية المعنيين بالتغيير أي ما يقرب من 80% في بداية المشروع، هؤلاء الأفراد ليس لهم أي ردة فعل واضحة تجاه إحداث التغيير، يخافون من المبادرة وينتظرون دائماً حدوث النتيجة النهائية، ويبحثون عن الأمان، إن النسبة الكبيرة لهذه الفئة تحتم على فريق العمل تسييرها بشكل جيد يضمن التوازن في مشروع التغيير.
- **المعارضين:** يمثلون 10% المتبقية، يصرحون علناً أنهم ضد مشروع التغيير، وينقدونه لأسباب أيديولوجية، سياسية أو بسب صراعات شخصية، يصرون على عدم قبول التغيير أيًا كان ويؤكدون على ضرورة التخلي عن مشروع التغيير أو إعادة النظر فيه كلياً/جزئياً.

ومن خلال بحثنا في أدبيات قيادة التغيير يتبين أن وجود قادة ومدبرين يقاومون التغيير داخل المؤسسة من أصعب المشاكل التي سوف تواجه فريق التغيير، لأن هذا النوع يملك السلطة والصلاحيات الكافية لعرقلة التغيير بشتى الطرق.

رابعاً- سلوكيات المقاومون ووسائل علاجها: هناك العديد من السلوكيات التي يمكن أن يسلكها المعنيون بالتغيير، وكذلك هناك وسائل لعلاجها وتقويمها بما يتناسب مع أهداف مشروع التغيير.

1. **سلوكيات المقاومون:** يعمل مقاوموا التغيير دوماً على إظهار مجموعة من السلوكيات إما في شكل علني أو ضمني يمكن أن نفسرها كالآتي¹:
 - **السلوك الدفاعي العلني:** والذي قد يتمثل في الإضطرابات أو تباطئ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الالتجاء إلى النقابات أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.
 - **السلوك الدفاعي الضمني:** وذلك من خلال ضعف الولاء للمؤسسة وفقدان الدافعية للعمل، حيث تبرز ظاهرة التأخير والتأجيل، إضافة إلى التناسي والإنسحاب، وكذلك الإستسلام دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة وهذا يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب، التمارض وعدم الرضا بشكل عام.

1- محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير-التحديات العصرية للمدير، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 114.

2. وسائل علاج مقاومة التغيير: هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير، ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة من الأساليب المعروفة وشائعة الإستخدام وتشمل:

التعليم والإتصال: وذلك بتوفير المعلومات الكاملة والصحيحة عن التغيير من حيث طريقة تطبيقه، توقيت إدخاله وأهدافه والإجابة عن كافة أسئلة الأفراد وإستفساراتهم، هذا ما سيؤدي إلى شعورهم بعدم الخوف وبالتالي تقادي المقاومة¹.

• **المشاركة:** تعني إشراك العاملين في الإعداد لعملية التغيير وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم ومناقشتها وتقديم التحفظات وشرحها، كما تعتبر مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير أحسن طريقة لإزالة الغموض والالتباس في نوايا المسؤولين، وهذا ما يشعرهم بمسؤوليتهم في التنظيم، وهذا ما يؤدي أيضا إلى تسهيل إحداث التغيير والحدّ من المقاومة².

• **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعّالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنويّ أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم³.

• **التفاوض والإتفاق:** لمواجهة مقاومة التغيير وجعل الأفراد داخل المؤسسة يقبلونه فعلى الإدارة استخدام نظام الحوافز سواء المادية كزيادة في الأجور وتقديم مكافآت، أو المعنوية وذلك بتحسين الوظيفة كالترقية وغيرها من الحوافز⁴.

• **المناوره والإستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرين في مواقف معيّنة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة إنتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة، أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معيّنة.

• **الترهيب الصريح والضمني:** قد تجبر الإدارة أحيانا على استخدام القوة والتهديد على من يعارضون التغيير وذلك حتى تجبرهم على تنفيذه⁵.

إن لكل أسلوب من هذه الأساليب المذكورة سابقاً مزايا وعيوب، وتبقى المسؤولية لمقاة على قائد التغيير لتشخيص الموقف بصورة جيّدة وإختيار الأسلوب المناسب لعلاج مقاومة التغيير، وفي الشكل (3-IV) حاولنا تلخيص أهم النقاط التي تخص مقاومة التغيير أسبابه وكيفية علاجها، والتي تم توضيحها بالتفصيل سابقاً.

1- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 326.

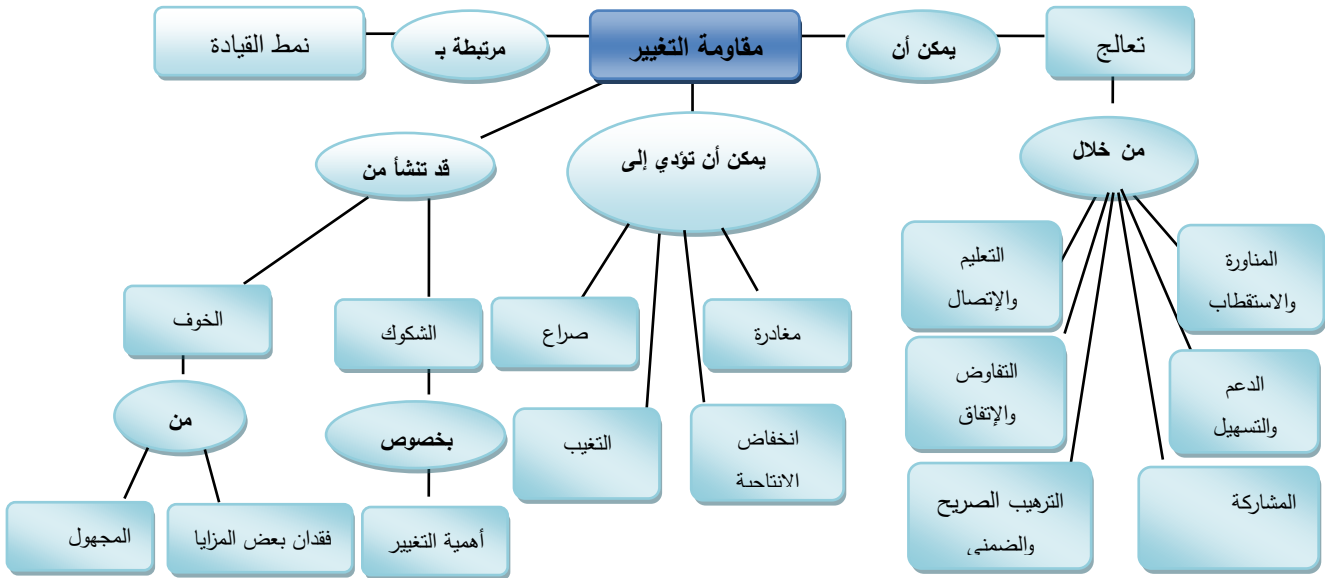
2- بوفلجة غيات، علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص: 123.

3- أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص: 563.

4- محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004، ص: 305.

5- أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص: 563.

الشكل (III-3): مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء المعومات السابقة

خامسا- إيجابيات مقاومة التغيير: يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير،

فردية أم جماعية سيئة، بل أن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي¹:

1. يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق، وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من إتخاذ قرارات غير سليمة.

2. مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على إكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة بإتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والإهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

3. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يفهموه بصورة أفضل.

1- حريم حسين، مرجع سابق، 2004، ص: 389.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي

يعتبر التعامل مع التغيير من خلال دراسة متعمقة لاختيار أفضل الطرق ووضع الإستراتيجيات الفعّالة، والخطط طويلة وقصيرة المدى لإحداثه، وجعل الأفراد يتعايشون معه بإيجابية، ومن أهم الأمور التي يجب على القيادة الفعّالة أخذها بعين الاعتبار نجد:

1. **جعل الإستراتيجية فعلاً حقيقياً:** في كتابه "قيادة التغيير الجذري" قدم جاري هامل (Jary Hammel) مفهوماً جديداً للإستراتيجية، فهو يرى أن وظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير الإستراتيجيات بل بناء مؤسسة ذات مناخ وثقافة خلّاقة صالحة لرعاية سياق إستراتيجي متواصل، وليس مجرد صياغة إستراتيجية ذات ألفاظ براقية، ومن ثم ينتقد المديرين الذين يحاولون تصميم خطط ورسم سياسات إستراتيجية والزام العاملين بها، وذلك بدلاً من تهيئة الأحوال المناسبة التي تجعل العاملين يشقون طرقهم بأنفسهم ويسلكون دروب التطوير والتغيير التي يرونها، ويقول إن المديرين يقضون معظم وقتهم وهم يعملون على تطوير الإستراتيجية، بدلاً من العمل على خلق ثقافة إبتكارية تجعل إستراتيجيات النمو والتميز فعلاً داخلياً وتلقائياً لا يقبل الإحتمالات ولا الجدل، ولتحقيق ذلك يجب أن يصبح الإبداع إمكنية وقدوة عملية داخل المؤسسة. ولن يحدث مثل هذا الأمر إلا إذا أدرك -ليس كل مدير فقط- وأنما كل فرد من أفراد المؤسسة الأمور المهمة التالية¹:

- أن التغيير الجريء والجذري حتمية إدارية، وأن التحسن المرحلي والجزئي للوضع القائم لن يجدي نفعاً.

- أن يناصر كل فرد في التنظيم التغيير ويدفعه إلى الأمام بقوة.

- أن التغيير الجذري أو الجزئي يجب أن يستند إلى قواعد واضحة وثابتة يعرفها كل أفراد المؤسسة.

2. **تحديد درجة الحاجة للتغيير:** تختلف درجة الحاجة للتغيير من وقت لآخر، فقد تكون الحاجة إليه عاجلة وملحة وقد تكون غير عاجلة، إلا أنه كلما كانت درجة الإلحاح للتغيير أكبر كلما كان الإتجاه إلى التغيير أكبر وأكثر سرعة، كما أن درجة المقاومة والتأييد تلعب دوراً مهماً في عملية إحداث التغيير إذ كلما كانت المقاومة أقوى كلما أثر ذلك على تأخير التغيير على الرغم من الحاجة إليه، وكلما كان التأييد أقوى ساعد ذلك في إحداث التغيير ودعم فكرة الحاجة إليه بسهولة أكثر، ولكن أهم نقطة في عملية تقدير ضرورة الحاجة للتغيير هو دور الإدارة العليا في ذلك، إذ كلما كانت مقاومة الإدارة العليا في ذلك أقوى كلما صعب إحداث التغيير رغم الحاجة إليه والعكس صحيح.

بناءً على ما تقدم نجد أن نجاح المؤسسة في إحداث التغيير أو فشله سواءً كان مخططاً له بصورة مسبقة ومتأنية أو بصورة مفاجئة وطارئة، يعتمد على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه، ومن الإستراتيجيات التي يمكن إعتدائها عند إحداث التغيير ما يلي:

1- جاري هامبل، قيادة التغيير الجذري، مجلة خلاصات شركة الشعاع القاهرة، العدد 2000، 187، ص: 01 بالاعتماد على:

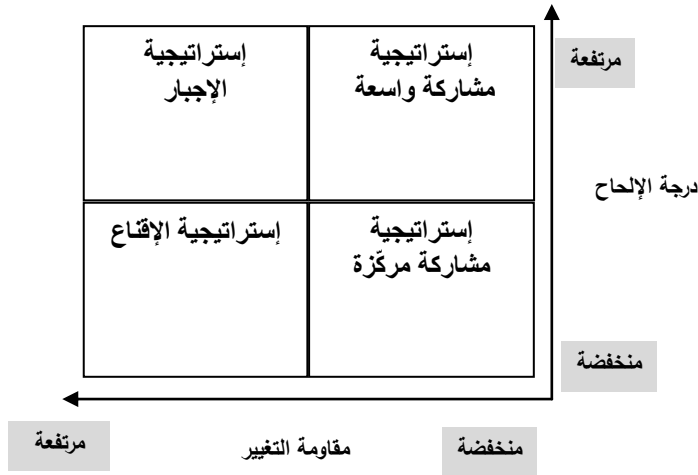
Gary Hamel, **Leading the Revolution**, Harvard Business School Press Boston, 2000

- **إستراتيجية التغيير المتدرج:** تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعّالة للتعامل مع التغيير سواءً كان ذلك التغيير المراد إحداثه مخططاً له مسبقاً، أو فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الإستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة: مهارة، قدرات ورأي العاملين بالمشاركة، ثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن إستخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج وهي¹:
 - **المشاركة واسعة النطاق:** ويمكن إستخدام هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وكذلك ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد والذين قد يؤثر عليهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، إذ أن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد يعرفون تفاصيل التغيير ممّا يساعد في تنفيذه .
 - **المشاركة المركّزة:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة الإلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركّزة للأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة.
 - **أسلوب الإقناع:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، فإنه في هذه الحالة يوصى بأسلوب الإقناع، حيث يتم إقناع الأفراد والذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المؤسسة².
 - **أسلوب الإلحاح:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للقائد عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً، ففي هذه الحالة يفضل الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.
- ويمكن بيان الإستراتيجيات السابقة كما هو مبين بالشكل التالي:

1- دي اي هوسي، كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية، مترجم، دار الفاروق، القاهرة، 2002، صص:17-19.

2- محمود سليمان العيمان، مرجع سابق، ص: 354.

الشكل رقم (III-4): إستراتيجيات التغيير المتدرج



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير، ط1، عمان دار الحامد، 2006، ص: 211، (بتصرف).

- **إستراتيجية التغيير البنوي:** يعتبر الإقدام على إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة من الأمور المهمة، والتي يجب التخطيط لها بعناية ودقة، كما يجب الإنتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير أنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، إذ بعد حدوث مثل هذا التغيير تصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:
 - **إستراتيجية البراعة القيادية:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في حالة أزمة، فيبادر أحد الأفراد القيايين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له، إلا أن هذا الأمر لا يكفي، بل لابد من قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب¹.
 - **إستراتيجية الإقناع:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة، وجميع العاملين فيها يعرفون ويدركون هذه الأزمة، ومقاومة التغيير لتخطي هذه الأزمة تكون منخفضة، وهنا لابد من القيام بشيء سريع لتخطي ذلك، وتكون الصفة الغالبة لهذا الأسلوب هو غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين، وأن ما تتوي المؤسسة القيام به هو الأفضل لها وللعاملين بها².
 - **إستراتيجية الإلزام:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المؤسسة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، ويجب على قائد العمل هنا أن ينفذ حالة التغيير محققاً الاتحاد بين العاملين ممّا يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية وبحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون انجازه ولما يراود إحداثه من تغيير.

1- محمد بن يوسف النمران العطييات، (2006)، مرجع سابق، ص: 211.

2- John R. Schermerhorn et autres, **Comportement humain et organisation**, 2ème édition, village mondial, Canada, 2002, p: 504.(بتصرف)

- الإستراتيجية الديكتاتورية: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير قويّة توشك على الوقوع في كارثة، فإن هذا يكون هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير لإنقاذ المؤسسة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة والتي قد تضرّ الروح المعنوية لدى العاملين، إلاّ انه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من اجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية¹. فالقائم على التغيير يتحكم في سلوك الأفراد نحو تغيير عاملا الربح والخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاء في كلّ مرة تتاح للقائد فيها الفرصة².

المطلب الثالث: مداخل قيادة التغيير التنظيمي

يقع عبء كبير على عاتق القيادات لتحويل مؤسساتهم وتغييرها لتلائم متطلبات هذا العصر، ونظرًا لأن عملية التغيير يكتنفها كثيرٌ من الصعوبات فإنها تحتاج إلى قيادات بمواصفات خاصة، ولقد إهتم علماء القيادة إهتمامًا بالغًا بتحديد الأدوار والآليات والسّمات التي يحتاج إليها القادة للعبور بمؤسساتهم من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات القرن الواحد والعشرون، وفيما يلي نستعرض بعض المداخل التي عنيت بدور القيادة في إدارة عملية التغيير:

أولاً- نموذج جون كوتر: مضمونه أن عملية التغيير تتطلب قادة وليس مديرين، ويجب ألاّ يقع من يتولى مبادرات التغيير في بعض الأخطاء كالتقليل من أهمية الرؤية المستقبلية، ويتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل: أولها تسمى "إذابة الجليد" وتتحقق من خلال أربع خطوات هي إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير وإيجاد تحالف قويّ لقيادة التغيير، وتطوير الرؤية الإستراتيجية وتوصيل الرؤية إلى كافة أفراد المؤسسة، وتسمى المرحلة الثانية "إدخال التغيير"، وهو ما يتم عبر ثلاث خطوات هي تمكين العاملين لتنفيذ التغيير وتحقيق مكاسب صغيرة وعدم التوقف عن العمل، بينما تسمى المرحلة الثالثة "إعادة التجميد"، التي تهدف إلى تثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة (ذكر في الفصل الثاني في المبحث الثاني).

ثانياً - نموذج الموازنة بين المتناقضات: ويقوم هذا المدخل الذي إقترحه كلّ من كيري بنكر وميكايل وكيفيلد، على ضرورة توافر المهارة لدى القادة في الموازنة بين الجانبين المادي والإنساني في التغيير، وهو ما يتحقق من خلال ترسيخ الثقة، ويجب أن يحدث هذا الترسخ من خلال الموازنة بين ستة متناقضات:

1. **الموازنة بين تحريك التغيير وبين التعامل مع المرحلة الإنتقالية:** إن تحريك التغيير يتطلب القدرة على إدارة المبادرة، وإكتساب الموالاة، والمحافظة على التسارع، والتلاؤم مع التحوّل يعني المراعاة والتعامل مع مشاعر الأفراد وأرائهم في التغيير وتبعاته المحتملة، والقادة المهرة في كلا الجانبين سيوجدون مناخاً يمكن للأفراد العمل فيه معاً مهما كانت الظروف قاسية، إنّ هؤلاء القادة يعتقدون رؤية التغيير ويفلحون في توصيل رؤيتهم وحماستهم وطاقتهم إلى الآخرين، وفي الوقت ذاته يفتحون الباب على مصراعيه أمام

1- دي اي هوسي، مرجع سابق، ص: 20.

- أنفسهم وأمام الآخرين للتعبير عن الشكوك والمخاوف، وهكذا تصل الثقة والالتزام إلى مستويات أرقى وتكتسب مبادرة التغيير مزيداً من التسارع مع مضي الأفراد في تنفيذها¹.
2. **الموازنة بين الإلحاح على السرعة وبين الصبر الواقعي:** مطلب السرعة القصوى هو من أهم واجبات قادة التغيير، فالشعور بالإلحاح الوقت يشجع تدفق الطاقة الإيجابية ويزيد الإنتاجية، وبدوره فإن الصبر لا يقل أهمية، حيث أن الصبر الواقعي يقتضي معرفة متى وكيف ينبغي تباطؤ المسيرة حتى يتمكن الأفراد من مواكبتها والتأقلم معها، فنفاد الصبر مع الأفراد يمكن أن يزعزع التزامهم ويعرقل عملية التغيير، القائد المتوازن لا يفزع، لا يفرض في التفاعل، ولا يجعل كل الأمور على درجة واحدة من الأهمية. إنه يبذل جهداً واعياً لتقديم الدعم والإرشاد حيثما تلزم، إنه يدرك أن الناس المختلفين يتلاءمون مع التغيير بطرق مختلفة، قد يحتاج بعضهم مزيداً من الوقت أو التدريب لتلبية المطالب الجديدة، وقد يحتاج البعض الآخر إلى لقاءات مفتوحة للتفيس عن شكاياتهم، والصبر الواقعي يعني أيضاً إمداد الأفراد بتغذية راجعة أمينة ومنظمة، لأنهم يريدون معرفة أعمالهم صحيحةً وتلك التي تحتاج إلى تأدية بطرق مختلفة.
3. **الموازنة بين صلابة القائد وتعاطفه:** إن صلابة القائد هي مواجهته التحديات مواجهةً صريحةً لا تردّد فيها، حيث أنها تعني الحسم والوقوف موقفاً ثابتاً تجاه المقاومة، وأما تعاطفه فهو الحساسية الدقيقة المتجاوبة، والتفهم العميق لمشاعر وتجارب الآخرين، إن القائد المتعاطف هو القادر على وضع نفسه موضع الآخرين والتفكير بعقليّاتهم آخذاً في الاعتبار الحدود الحاكمة لكل فرد؛ وهو القادر على تقويم الأفراد إلى جانب تقويم النتائج حيث أنه يدرك كم يؤدي ضعف التعاطف إلى زعزعة المعنويات وإضعاف إندفاع الأفراد، إن مقدرتي الصلابة والتعاطف هما من أشدّ المقدرات القيادية صعوبةً في الموازنة. فكثيراً من القادة تلقوا تعليماً يملئهم قمع حساسياتهم التعاطفية إذا أرادوا النجاح في اتخاذ القرارات الصعبة، وهم يخافون من أن إظهار جانبهم اللين سوف يوصل للآخرين رسالةً ضعفٍ أو عدم التزام. ولكن الحقيقة هي أن التواصل المتعاطف يولد في أوقات الأزمات والتغييرات الكبرى تأثيراً معاكساً لما يظنه هؤلاء².
4. **الموازنة بين إظهار التفاؤل وبين الواقعية والصرامة:** يلعب القادة دوراً جوهرياً في الحفاظ على تفاؤل أفراد بنجاح التغييرات الكبرى، حيث أنهم يحتاجون إلى رؤية آثارها الإيجابية وتوصيل تلك الرؤية للآخرين، فعندما تحاصر الأفراد ضغوط التغيير فإنهم يتجهون إلى قادتهم لإستمداد الطاقة والثقة، إن القادة المتفائلين ملتزمون إلتزاماً حقيقياً بالتغيير الذي يطالبون الأفراد بتنفيذه، فالتفاؤل مطلب مهم ولكن القائد المتوازن لا يتفاعل تفاؤلاً أعمى، إن تفاؤليته مترنّة مع الواقعية والصرامة، وهكذا يستطيع قراءة الموقف كما هو بالفعل، ولا يجد هذا القائد صعوبةً كبيرة في الإفصاح عن أخطائه. كما أن القادة المترنّين

1-Christina Bielaszka-DuVernay: **The balance Needed to lead change:** <https://hbr.org/2008/09/leading-in-times-of-change/> 16/03/2013

2- <https://hbr.org/2008/09/leading-in-times-of-change/> 16/03/2013

يطرحون التساؤلات الحرجة، ويعلنون الأنباء الجيدة والسيئة، ويوجهون الأنظار إلى التحديات، إن هذا المزيج المتوازن من التفاؤل والواقعية من أشد الركائز أهمية في بناء الثقة.

5. **الموازنة بين الاعتماد على النفس والثقة بالآخرين:** إن القادة المعتمدين على أنفسهم يستمدون ذلك من إيمانهم بقدراتهم ومهاراتهم الذاتية، إنهم معتادون على العمل مستقلين وكثيراً ما يجدون فخرهم في المقدرة على الإنطلاق والتوصل إلى الأهداف وحدهم، وأما الثقة بالآخرين فتعني تمكين الآخرين من تأدية أدوارهم في المهمات والمشاريع دون تدخل أو مبالغة في ممارسة الإدارة، وفي مواقف التغيير المعقدة يغدو من المهم جداً للقادة أن يأتمنوا الآخرين حتى يقدموا وجهات نظرهم وخبراتهم الخاصة، إلا أن كثيراً من القادة يجدون صعوبة كبيرة في الموازنة بين المقدرتين السابقتين، فأسطورة القائد البطولي الخارق الذي يبقى قوياً ومعتمداً على نفسه في وجه التحديات الإستثنائية ما تزال مسيطرة، لكن الحقيقة هي أن القادة يجدون فرصة أكبر للتقدم والارتقاء عندما يواجهون الظروف المعقدة بفريق قوي، مهما كان التحدي، حيث أن العمل الجماعي التعاوني يتيح إستبصاراً وإبتكاراً وتنفيذاً لا يمكن لأعظم الأفراد موهبةً تأديته مستقلاً بنفسه¹.

6. **الموازنة بين الاعتماد على الخبرات الماضية وبين القدرة على مفارقة المألوف:** في خضم الأزمات يُدفع القادة إلى الاعتماد على المقومات والمقدرات التي أوصلتهم في الماضي إلى النجاح، لكن المبالغة في الاعتماد على الطرق المجربة قديماً يمكن أن تحبس القادة ضمن إستراتيجيات لا تصلح للوضع الراهن، والفشل في إدراك الظروف التي تتطلب أساليب جديدة يمكن أن يكون كارثة مدمرة للمؤسسة، على المستوى الفردي يعتبر العجز أو القصور في التكيف السبب الرئيس في خروج القادة عن المسار المجدي، ولذلك ينبغي أن تتوفر لدى القائد مقدرة كبيرة على التحرر من نطاق الراحة وتحدي أنماط العمل والتفكير المفضلة، وباختصار المقدرة على التفكير والقيام بما ينبغي القيام به وليس بما يُرغب القيام به، حتى يوازنوا قدراتهم الحالية مع المهارات واتجاهات العمل والتفكير الجديدة المطلوبة، ينبغي على القادة البدء بتقويم قواهم ومآخذهم وتفضيلاتهم وسلوكياتهم السائدة.

ثالثاً - نموذج DISC: قد شاع استخدام نموذج DISC المتعلق بقياس وتحليل أنماط الشخصية القيادية، وذلك عقب ظهوره في عشرينيات القرن العشرين على يد عالم نفس بجامعة كولومبيا بالولايات المتحدة الأمريكية *Marston William Moulton نتيجة لعدة أبحاث نشرها في كتابه "إنفعالات الأشخاص العاديين" الصادر في 1928م²، وكان النموذج يستخدم في قياس وتحليل الشخصية بشكل عام، إلا أنه استخدم في مجال الأعمال لقياس الشخصية القيادية في الآونة الأخيرة، وتم تطويره من قبل العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى أن

1-<https://hbr.org/2008/09/leading-in-times-of-change/> 16/03/2013

* لم يتم مارستون بنموذج تقييم أو إختبار من النموذج الخاص به، بل قام آخرون بذلك لاحقاً

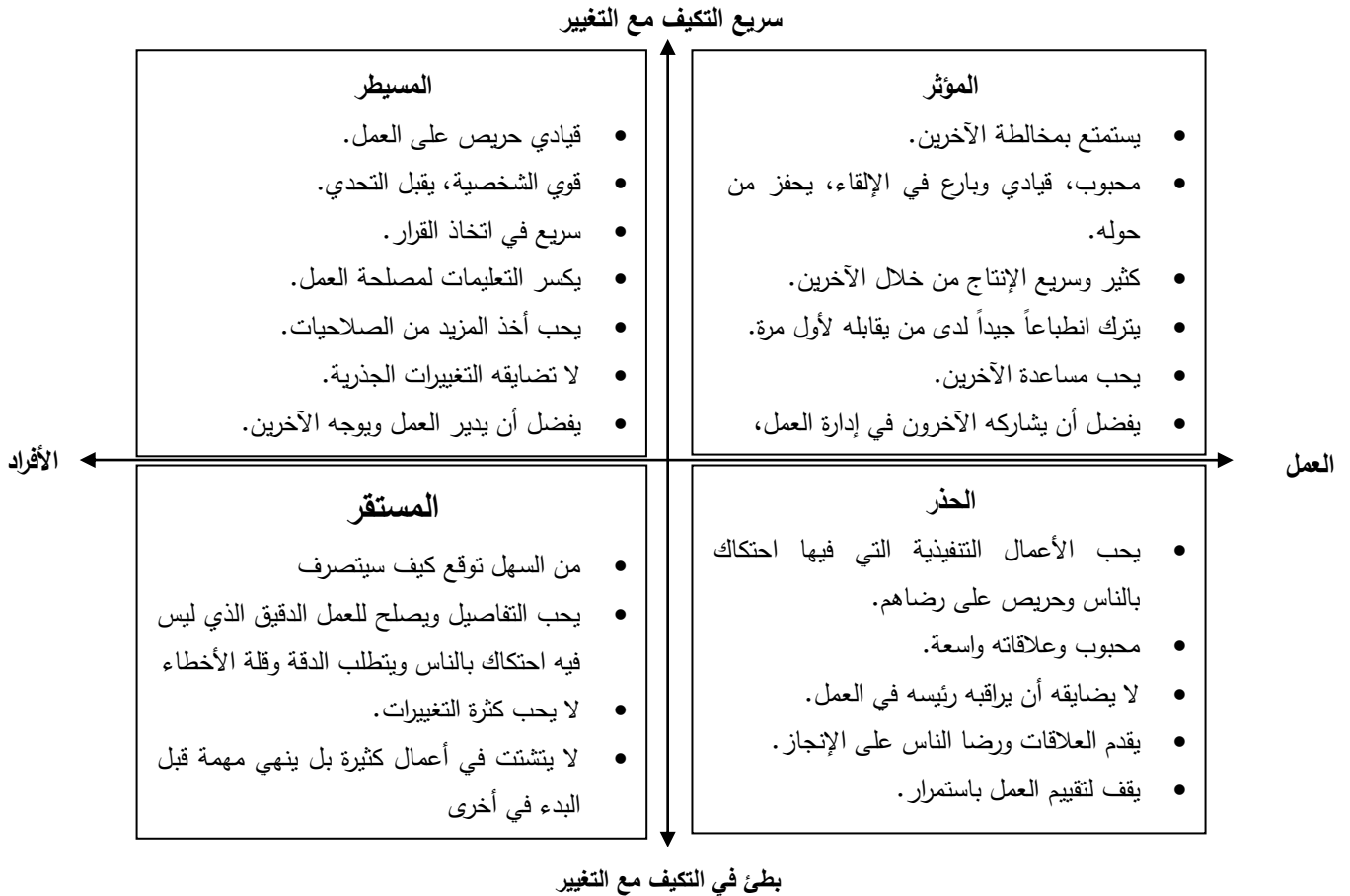
2- W.M.Marston, au cœur du Langage DISC: <http://www.disc-marston.com/> 23/07/2014

شاع إستخدامه في مراكز التدريب المتخصصة وأصبح يعرف الآن بالجيل الثالث من تقييم الشخصية القيادية بإستخدام نموذج DISC¹، ويرتكز هذا النموذج على وجود أربعة أنواع من القادة²:

- **D**: (Dominant) المسيطر .
- **I**: (Influential) المؤثر .
- **S**: (Steady) المستقر .
- **C**: (Cautious) الحذر .

وعلى غرار النماذج السلوكية المشهورة في الإدارة يتم قياس أنماط الشخصية من خلال بعد الإهتمام بالعمل مقابل بعد الإهتمام بالأفراد إلا أن هذا النموذج يضيف بعداً آخر هو بعد التكيف مع التغيير ويوضح الشكل الموالي ذلك:

الشكل (III- 5): نموذج DISC



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: هدى عبد الله الحديثي، هيفاء محمد المطيري: مرجع سابق، ص-ص: 436- 437.

1- هدى عبد الله الحديثي، هيفاء محمد المطيري، قيادة التغيير نماذج وتطبيقات، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2012، ص: 335.

2- Guy Harris, What is the DISC Model? <http://discpersonalitytesting.com/blog/what-is-the-disc-model/>

consulté le 26/02/2014

واستمرت الأبحاث في هذا المجال وصولاً إلى سنة 1950 حيث قدم والتر كلارك (Walter Clark) الأداة الأولى لتقييم السلوك بالإعتماد على نظرية مارستون، ثم توالى المساهمات التي قدمها الباحثين، والهيئات والشركات فيما يخص تطوير نموذج DISC بما يتناسب مع متطلبات العصر ومع إحتياجات مختلف الميادين¹، وظلّ النموذج في حالة تطور مستمر إلى أن أصبح الأكثر إعتماضية وسهولة من حيث الإستخدام، والأكثر وضوحاً ورسوخاً لدى المستخدم، وظهرت الكثير من الإصدارات والمنتجات التي تطورت بتطور التكنولوجيا وظهرت في شكل برامج وتطبيقات على الحاسب الآلي، إضافة إلى إقامة العديد من الدورات التدريبية، وأصبح DISC من أهم الأدوات التي تستعملها المكاتب الاستشارية لقيادة التغيير.

1. **إستخدام نموذج DISC:** لقد إنتشر إستخدام هذا النموذج نتيجة فعّاليته فهو يساعد القائد/المدير في²:
 - **الإدارة/القيادة:** يساعد المديرين التنفيذيين على إيجاد أسلوبهم الخاص لإدارة كلّ حالة وكلّ فرد، والهدف هو زيادة كفاءة وربحية المؤسسة بشكل مستدام.
 - **تطوير الفريق/ المؤسسة:** يستند نجاح العمل الجماعي على تحديد إمكانيات كلّ عضو في الفريق، وعمل الفريق يكون أكثر فعّالية إذا تمكن كلّ فرد من تسليط الضوء على نقاط قوته وإستثمارها.
 - **التدريب والتنمية الشخصية:** يساعد برنامج DISC الفرد على فهم أفضل نقاط قوته، حدوده وكذا قدراته على تنمية شخصيته ومهاراته.
 - **إدارة التغيير:** يمكن هذا النموذج من تحديد العقبات المحتملة في عملية التغيير وفهم أفضل لديناميكيات المؤسسة، حتى تتمكن من الإستجابة بشكل أكثر دقة وسرعة.
 - **إختيار الموظفين:** يدعم في اختيار المرشحين والتخطيط الوظيفي، ويمكن من التعرف على الأفراد المناسبة لفريق، وبالنسبة لبعض المهام.
2. **الهدف من استخدام النموذج في المؤسسة³:**
 - بناء فرق العمل المنتجة.
 - تطوير قدرات المديرين والمشرفين والقادة.
 - تدريب فرق مبيعات فعّالة.
 - تحسين أداء خدمات العملاء.
 - المساعدة في إدارة التغيير والتعامل مع الخلافات.
 - المساعدة في عملية إختيار وتعيين الموظفين والترقيات وإختيار المقاولين.
 - تحسين المهارات والخبرات الإستشارية والتدريبية.

1- <http://www.maestrio.com/nos-outils-et-methodes/comportements-disc>

11-11-2014

2- <http://www.discprofile.eu/fr/accueil/> 11-11-2014

3-<http://www.discarabic.com/> 11-11-2014

رابعاً- المدخل التحويلي: تعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لدورها في تحويل المؤسسات وإدارة التغيير فيها، فهي تقوم علي إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل المصالح العامة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة، وسوف يتم التطرق إلى هذا المدخل القيادي بالتفصيل في المبحث الثالث من الفصل الحالي.

المطلب الرابع: عوامل فشل قيادة التغيير

لقد بيّن (Kotter, 2002) من خلال خبرته ودراساته العديدة أن حوالي 70% من مشروعات التغيير التي تحتاج إليها المؤسسة قد تتعرض للفشل إما بسبب عدم القدرة على البدء بها رغم وضوح أهميتها بالنسبة للمؤسسة وللأفراد، أو بسبب عدم القدرة على إتمامها رغم جهود الأفراد الكبيرة، أو بسبب تجاوز حدود الميزانية المقررة لها، أو التأخير في إنهاؤها في الموعد المحدد أو الشعور بالإحباط وخيبة الأمل، وقد عمل على تطوير مجموعة من العوامل التي يعتقد بأنها تؤدي إلى فشل التغيير وعبر عنها وفق التالي¹:

1. عدم إيجاد الإحساس بضرورة التغيير بشكل كاف.
2. عدم إيجاد تحالف قوي بشكل مناسب لتوجيه التنفيذ.
3. عدم وضوح الرؤية المستقبلية.
4. عدم نقل الرؤية بشكل كاف للأفراد.
5. عدم التعامل مع العقبات أمام الرؤية الجديدة.
6. عدم التخطيط بانتظام من أجل تحقيق النجاح في الأجل القصير.
7. التصريح السريع بالإعلان عن النجاح.
8. عدم جعل التغييرات جزءاً من ثقافة المؤسسة.

إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى داخل المؤسسة بإمكانها أن تؤدي إلى فشل قيادة التغيير وتعرقل الوصول إلى الأهداف المنشودة²:

أولاً- صعوبة اندماج فريق قيادة التغيير: يعدّ دمج فريق التغيير مع طاقم العمل داخل المؤسسة مرحلة حرجة ودقيقة، حيث يمكن أن تفسر تدخلات قيادة التغيير في العمل أحياناً بغير الضرورية، وغير المهمة، لذا يجب أن تحدد الأدوار بوضوح من حيث تقسيم العمل بين فريق مشروع التغيير وباقي فرق العمل في المؤسسة كالتالي: فرق العمل الوظيفية تعمل على تحديد الهدف والإجراءات المتبعة لتحقيقه، وفريق قيادة التغيير يعمل على تحديد الاختلافات بين الوضع الحالي والوضع المستهدف، والإجراءات الواجب إتخاذها لتصحيح الانحرافات الموجودة بين الوضعيتين، ولتسهيل اندماج فريق التغيير في المؤسسة يجب أن يكون هناك تنسيق وتعاون مع مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال: إدراج التدريب على قيادة التغيير ضمن الخطة

1- ناديا حبيب أيوب، مرجع سابق، ص: 09.

التدريبية للمؤسسة، إعادة تحديد مناصب الشغل بما يتناسب مع الممارسات والواقع العملي، بالإضافة إلى ذلك يجب على مصلحة الموارد البشرية أن تقيّم عمل الأفراد الذين ساهموا في مشروع التغيير بشكل دوري.

ثانياً - نقص التدريب: يعتبر نقص التدريب سبباً ملحقاً في فشل قيادة التغيير، حيث أن نقص المهارات، المعلومات، المعارف والقدرات لدى أعضاء الفريق تؤثر سلباً على نجاح التغيير، إضافة إلى إقتصار التدريب في الكثير من المؤسسات على الآليات والأدوات والتكنولوجيات، دون أن يشمل أيضاً على تنمية المهارات، الأساليب الوظيفية والإجراءات وتحسين الأداء وصقل الخبرات، وبالتالي فإن الخطط التدريبية الناجحة تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد العاملين قبل عملية التدريب لتحديد الفجوات الأساسية التي يجب أن يركز عليها التدريب، وللزيادة من فعالية الخطط التدريبية يجب أن يتم وضعها بالاتفاق بين فرق العمل الوظيفية وفريق مشروع التغيير، ومن الضروري ضمان أن العاملين تعرّفوا على مشروع التغيير، وفهموا دورهم في المستقبل، والإجراءات المستهدفة والأعمال الموكلة لهم من أجل إحداث تغيير ناجح في المؤسسة.

ثالثاً - صعوبة الانتقال من الإتصال الفردي إلى الإتصال الجماعي: إنّ الاتصال سلاح ذو حدين قد يكون فعالاً وبالتالي له القدرة على توحيد تصوّرات الأفراد داخل المؤسسة وقد يكون ضعيفاً وبالتالي يكون سبباً في فشل عملية التغيير، لذا فإن عدم قدرة أعضاء فريق التغيير على الانتقال من أسلوب الاتصال الفردي إلى الجماعي، والعمل على ضمان نقل المعلومات والأفكار والخبرات والإحصاءات بين أفراد المؤسسة بشكل دائم وفعال بما يخدم الهدف، يؤثر على نجاح مشروع التغيير. ونذكر هنا حالة قيادة التغيير في المشاريع الكبيرة، أين تكون الاتصالات عادة صعبة وتتطلب مسؤول جيد الإتصال، يستخدم عبارات بسيطة وفعّالة ورسائل مباشرة لأفراد الفريق، ويحفز على الاتصال المستمر بين كلّ الأفراد، إضافة إلى براعته في استخدام وسائل الإتصال المختلفة بما يتوافق مع الأهداف المحددة، لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة، إضافة إلى ذلك من المهم جداً اتصال دائم بين فريق التغيير وباقي فرق العمل في المؤسسة.

المبحث الثالث: التغيير وفق مدخل القيادة التحويلية

أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية وذلك لأسباب مقنعة: أن التغيير يحدث في كلّ مكان، وأن سرعته في إزدياد وتعمّد، وأن مستقبل نجاح مؤسساتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، وقد يتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع (Burn 1978) في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة، كما أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي أطلق عليه Burns مسمى القيادة التحويلية.

المطلب الأول: مجالات ومراحل عمل القيادة التحويلية

إن التغيير الناجح في المؤسسة يبدأ على مستوى الأفراد، وإذا لم يكن الشخص المناسب في المكان المناسب لحدوث التغيير فإنه لن يحدث عندئذٍ، ونجد معظم المديرين والمؤسسات لا تدرك قوة أفرادها على التغيير، وبالتالي تكون البداية متعثرة، ولا بدّ أن نوضح هنا أن التغيير الناجح لا يتوقف فقط على وجود الشخص المناسب

في المكان المناسب، فكل شيء له تأثير على فعالية تنفيذ التغيير من وجود التكنولوجيا إلى العملاء إلى الإطار الزمني المتاح¹، بل إن الأهم من ذلك وجود قيادة لا تنتظر للتغيير كهدف، بل تنظر إلى الاستمرار بعمليات تغيير متلاحقة من كافة الأشكال وبمختلف الآليات والطرق، لأن إستقرار المؤسسات يكون بمتابعة ومسايرة كل ما هو جديد والتعامل معه لا الهروب منه².

أولاً- مجالات عمل القيادة التحويلية: تشمل جهود القيادة التحويلية جانبين رئيسيين في المؤسسة هما³:

1. الجانب التنظيمي: ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة، بما فيها الأدوار والوظيفة... الخ، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التنظيمية.
2. الجانب الثقافي والانفعالي: ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالتمادج، القيم، الدوافع، المهارات والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في العملية التنظيمية.

ثانياً- مراحل عمل القيادة التحويلية في التغيير: تمر القيادة التحويلية كعملية متكاملة أثناء إحداث التغيير المنشود بالمراحل التالية⁴:

1. إدراك القيادة التحويلية الحاجة للتغيير: إن التحدي الأساسي أمام القائد التحويلي هو عملية الإنسجام مع المرؤوسين، وجعلهم يدركون أن التهديدات الحالية والقادمة هي أمر واقع، وبالتالي فإن عليه إقناعهم بأن العمليات والإستراتيجيات الحالية للمؤسسة وأن ثقافتها يجب أن تتغير، وأن القيم المهمة سابقاً يمكن بعثها من جديد.
2. خلق الرؤية الجديدة للمستقبل: بعد أن يركّز القائد التحويلي على كيفية مواجهة مشكلات المؤسسة، فإن عليه أن يعيد طمأنة مرؤوسيه بأن الفوضى، القلق والإرتباك الذي يشعرون به هو جزء من عملية التحول، وأنه سوف يتم تجاوزها، كما أن عليه تطوير الرؤية الإلهامية التي يجب التعبير عنها فكراً، لنقل الهدف العام الرئيسي، وتدعيم الثقة، وتبرير الطاقات التي يُحتاج إليها لجعل التغيير يحدث، إن عملية تطوير الرؤية تساعد على إرساء بناء متين وإعطاء دفع للمرؤوسين في أثناء عملية التغيير، وأن هذه الرؤية يمكن أن تطور أكثر من جانب وخاصة في حالة الأزمات.

1- Johns, G, & Saks, M. A, **Organizational Behavior**, Fifth Edition, Canada, Addison Wesley, 2001, p: 530.

2-Newstrom, J. W, **Organizational Behavior**, Eleventh Edition, New York: McGraw Hill, 2002, P: 346.

3-Fullan, M, **Implementing educational Change: what we know**, world bank document, PHREE 89/81.133, 1998, p-p: 6-10.

4- Sweeney, P. D., & McFarlane, D. B, **Organizational Behavior, Solutions for Management**, New York: McGraw Hill, 2002, p-p: 202- 203.

3. القيام بالتغيير التنظيمي: حتى يتم تطبيق عملية التغيير بشكلها الفعلي، فإن الخطوات يجب أن تكون واضحة لصنع الرؤية، والمهم هنا بناء ائتلاف من الدعم لتكون المؤسسة مستعدة للعمل على مبادئ الرؤية الجديدة.

ثالثاً- سلوك القائد التحويلي: القائد التحويلي هو عامل للتغيير (Agent of change) وظيفته الأساسية هي أنه يعمل على خلق أهداف مشتركة للعمل، أي أنه يمكن للقائد التحويلي توجيه المؤسسة لإحتياجاتها المستقبلية عن طريق فهم الأهداف من قبل الطرفين (القائد والتابعين له) لإحداث التغيير المطلوب، ويترتب على ذلك أن القائد التحويلي يجب أن يكون قادرًا على الوصول إلى رؤية واضحة من خلال مناقشته الخارجية والداخلية، فلا تكون هذه الرؤية ذات فائدة إن لم تكن متصلة باحتياجات هؤلاء الأفراد العاملين وتطلعاتهم، وتعتبر القيم التي يتبناها القائد التحويلي هي أكبر الأشياء أهمية، فيجب عليه أن يعمل كنموذج لهذه القيم وتحويل قيم المؤسسة إذا كان ضروريًا¹، ويرى الهواري أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي:²

1. **تعميق الحاجة إلى التغيير:** بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الأفراد بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي، لأن التغيير يعتبره الكثير من الأفراد تهديدًا لهم.
2. **تقديم الرؤية المستقبلية:** يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة رؤية طموحه، ورسالته التي سيحققها من خلالها الانتقال إلى الوضع المستقبلي.
3. **إختيار نموذج التغيير:** يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمؤسسته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، بشرط أن يكون النموذج ملائم للواقع العملي.
4. **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:** يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا.
5. **إدارة الفترة الإنتقالية:** وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.
6. **تنفيذ التغيير ومتابعته:** يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير، أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

إن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق

1- Michà Popper & others :**Transformational Leadership & Attachment**, Leadership Quarterly, vol11, Issue2, Summer 2000, P-P: 267-268

2- سيد الهواري، ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص: 75.

الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمؤسسة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية، وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي¹:

- التغيير: بهدف تحويل المؤسسة من مؤسسة فعّالة إلى مؤسسة أكثر فعالية، وبشكل عام هو الانتقال من الوضع الراهن غير المرغوب فيه إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه.
- الإبداع: حيث تستند إلى التفكير الإبتكاري لحلّ ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الإبتكار هو جوهر عملية الإبداع.
- المخاطرة: إن روح المخاطرة أهم ما يميّز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحديّ والإستمتاع بالمواقف المعقدة.

ممّا تقدم يتبيّن أنه من السهل على القائد الإداري، قيادة مؤسسته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الإستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أمّا عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة والظروف متطورة، وتصبح المؤسسة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي وإستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المؤسسة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري. ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي²:

1. يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
2. لا بدّ أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المؤسسة والإستجابة لإستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
3. يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
4. يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المؤسسة وتطوير قدرتها على المنافسة.
5. القائد التحويلي يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة ويعمل القائد أقصى ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم القائمة.

المطلب الثاني: أثر سلوك القيادة التحويلية على العاملين أثناء التغيير

من خلال ما تم عرضه سابقاً يتبيّن أن هناك تأثير متوقّع لسلوك القيادة التحويلية على العاملين أثناء عملية التغيير من خلال عدّة جوانب يمكن توضيحها فيما يلي:

1-علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر، عمان، 2010، ص: 61.

2- سالم القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض، 2001، ص: 135.

أولاً- إلتزام العاملين بالتغيير: إن تحقيق عملية التغيير جانب مهم من سلوكيات القيادة التحويلية، والتغيير الذي يتم عن طريق القيادة التحويلية يرتكز على نوعين من التغييرات¹:

1. التغيير الذي يحدث في المرؤوسين أنفسهم: حيث حدد (Bass, 1985) كيف أن القادة التحويليين يُحدثون التغيير في الثقافة التنظيمية، وأنهم يركزون على فصل عمليات التحفيز الخاصة بالمرؤوسين معتبرين أنهم والمرؤوسين يشكلان ثنائية عمل في المؤسسة.
2. التغيير التنظيمي (المؤسسي): وهي تعتبر أن التغيير في المرؤوسين واحد من المتطلبات المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي، وأن عمل القيادة التحويلية مرتبط هنا بإحداث التغييرات في الجوانب التنظيمية والاجتماعية تماماً كما التغييرات في أفكار المرؤوسين والعملية التحفيزية.

إن المعيار المستخدم لتقييم فعالية القيادة التحويلية سواءً ركزت على التغيير في المرؤوسين أو المؤسسة ككل يعتمد على طبيعة التغيير وأهدافه؛ وقد لاحظ (Burns) أن القيادة التحويلية تصبح في النهاية فضيلة أخلاقية من حيث أنها ترفع مستوى السلوك الإنساني والطموح الأخلاقي لكل من القائد والمرؤوس، ولذلك فإنها تحاول التأثير على كليهما، وإستناداً لهذا فإن (Burns) يؤكد أن هذا النوع من القيادة يرفع مستوى الإلتزام عند كل من القائد والمرؤوس، وفي كتابه "القيادة والأداء أكثر ممّا هو متوقع" أكد (Bass) أن القيادة التحويلية تستطيع دفع المرؤوسين لما هو أكثر من حدودهم العادية، وأنها قادرة على الإرتقاء بإتجاهات العاملين، معتقداتهم، ودافعهم، والثقة بهم من نقطة معينة باتجاه الأعلى².

بالإضافة إلى ذلك أوضح (Avolio & Bass) أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بكيفية إدراك القائد بشكل فعّال من قبل مرؤوسيه، وكيف أن المرؤوسين يبذلون الجهود بإتجاه قائدهم، وأيضاً كيف يكون رضا المرؤوسين عن أداء قادتهم، لذلك يُنظر إلى القادة التحويليين على أنهم فعّالين بإستمرار وذلك لإتصالهم بحاجات ومتطلبات المرؤوسين والسعي الدعوب للارتقاء بها للأعلى، ولامتلاكهم فرق عمل فعّالة أكثر، ولمساهماتهم بفعّالية في المؤسسة ككل، بالإضافة إلى أن المرؤوسين يرون بأنهم يبذلون جهوداً كبيرة باتجاه قائدهم، وبالتالي وإستناداً لهذه الرؤية فإن سلوك القيادة التحويلية بشكلها الكامن يعزز التزم العاملين إتجاه التغيير.

إن النقطة البارزة للقيادة التحويلية هي أنها قيادة من الناس، وأنها تنشأ من العلاقة والصدقة الحقيقية من خلال أولئك الذين يعملون مع بعضهم البعض، والتي تعطي إثارة وتوقظ الإلتزام عند العاملين تجاه التغيير، فالقادة التحويليين يقودون بدفع الآخرين أكثر من جرّهم وسحبهم، بدفعهم وإلهامهم أكثر من أمرهم، وذلك بخلق القدرة على الإنجاز من خلال التحدي والتوقعات والمكافآت أكثر من التلاعب بمشاعرهم، ممّا يجعل الأفراد قادرين على إستخدام مبادئهم وخبراتهم أكثر من التبرأ ونكران خبراتهم وأفعالهم، فالقيادة التحويلية تزود الحافز

1-Pawar, B. S, **Central Conceptual Issues in Transformational Leadership Research**, Leadership and Organization Development Journal, 24(7), 2003, p: 400.

2-Newstrom, J. W., **op cit**, 2002, P: 346.

لدى الأفراد ليحاولوا التحسين في ممارساتهم، فهذا التحسين المستمر ومساعدتهم من قبل القائد التحويلي سوف يزيد الطاقة والثقة ليتعاملوا مع التحديات، وسوف تجعلهم أكثر التزاماً بعملية التغيير¹.

وقد أجمع عدد من الباحثين (Burns, 1978., Bass, 1985, Yukl, 1989) على وجود ثمانية أبعاد لممارسة القيادة التحويلية تزيد من التزام العاملين بالتغيير وهي²:

1. تطوير الرؤية بشكل واسع بالنسبة للمؤسسة: فسلوك القائد يجب أن يتضمن تطوير، توضيح، ودفع وإلهام الآخرين مع رؤيتهم للمستقبل.
2. بناء إجماع حول أساسيات وأهداف المؤسسة: فسلوك القائد يجب أن يشجع التعاون في العمل ومساعدة المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف العامة.
3. الحكم على توقعات أداء عالٍ: فالقائد يجب أن يتوقع بشكلٍ دائم أداءً عالياً ومحترفاً من قبل مرؤوسيه.
4. تخطيط السلوك: القائد التحويلي مطالب بصياغة تطورات عمل واضحة وممارسة محترفة وجيدة.
5. زيادة الدعم الفردي: القائد التحويلي يحترم مرؤوسيه ويهتم بحاجاتهم ومشاعرهم الشخصية.
6. زيادة التشجيع الإبداعي: وهو إشعار القائد مرؤوسيه بأهمية مبادراتهم في العمل من خلال دعمهم، وبالتالي زيادة قدرتهم على التحدي في إعادة اختبار بعض الافتراضات حول عملهم، وإعادة التفكير كيف يمكن أن تؤدي بشكل أكثر فعالية.
7. بناء ثقافة المؤسسة: فالقائد التحويلي معني بتطوير قيم ومعتقدات واتجاهات العاملين، وتشجيعهم بشكل أساسي للثقة بأنفسهم وبقادتهم.
8. بناء هيكل تعاوني مشترك: يهدف القائد التحويلي لزيادة فرص العاملين للمساهمة في صنع القرارات وخاصةً في القضايا التي تؤثر بهم.

إن القائد التحويلي يضع خلال فترة التحويل توقعات أداء عالية، ويكافئ السلوكيات التي تأتي متوافقة مع متطلبات الرؤية، وهو الذي يصوغ السلوكيات المطلوبة لترسيخ عملية التغيير. وبما أن الأفراد من أهم أسس عملية التطوير التنظيمي فإنهم يرغبون في إبداء آرائهم والمشاركة في كل الأعمال داخل المؤسسة حتى في حال عدم إدراكهم مصلحة وهدف المؤسسة، من خلال ما سبق يتبين أن دور القائد التحويلي يزود الالتزام عند الأفراد لتحدي الأعمال المطلوب تحقيقها، ثم تطوير الطاقة الكلية للفرد وللمجموعة، والقيام بإيصال المعلومات والتفاصيل كاملة لمرؤوسيه، مما يعني محاولة تجنب صراع القيم داخل المؤسسة، وبالتالي منح الثقة لهؤلاء

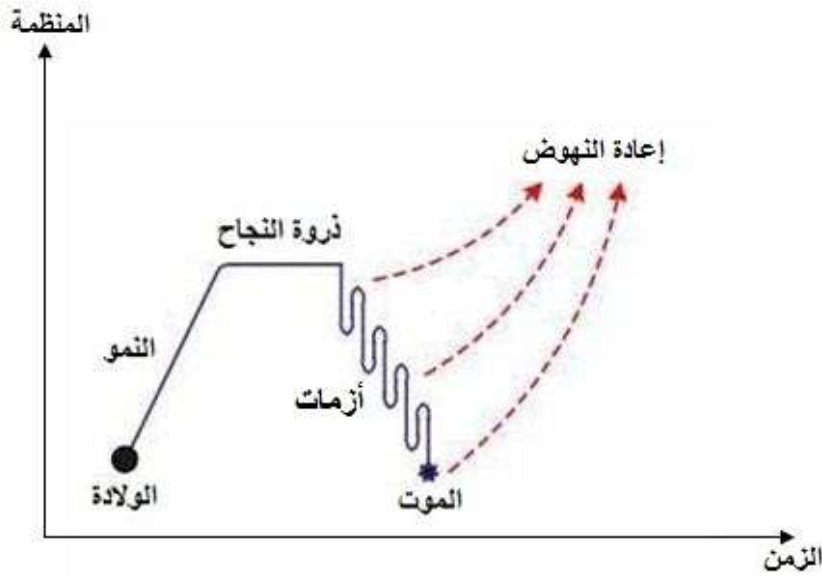
1-Christine Michael. M, **The Relationship of Transformational Leadership of The Administrators in America s Middle College High Schools and Their Feeder Institutions to Selected Indicators of Effectiveness.** Marshall University, Theses, Dissertations and Capstones, 2003, Paper 307, P: 36.

2-Yu, H, **Transformational leadership and Hong Kong Teacher's Commitment to Change,** Unpublished PH.D Thesis, University of Toronto, 2000, p-p: 180- 181.

المؤوسين، بالإضافة إلى أن القائد التحويلي مطالب بممارسة سلوكياته وخاصةً العاطفية لاستمالتهم للاندماج في المهام لتأكيد وجود التواصل بين نجاح المؤسسة وبين أفرادها¹.

ثانياً - مواجهة الأزمات: تواجه المؤسسات العديد من الأزمات وهي بصدد إحداث عملية التغيير، ويتوقف ذلك بصفة مبدئية على النمط القيادي السائد وكيفية إتخاذ القرار، وبالتالي فإن درجة الإستجابة للتغيير والأزمات الناجمة عنه تتوقف على النهج القيادي المتبع من حيث كونه تقليدي يتعامل بردّ الفعل، أم يمر بمرحلة انتقالية حيث عملية التبنّي والتكيف، أو الإستجابة الفعّالة من خلال القرار المبكّر. وينتج عن التغيير عادةً تحول معيّن، حيث يصاحب هذا التحوّل أزمات من نوع ما قد تؤدي إلى فقدان التوازن أحياناً، وخروج المؤسسة عن مسارها الطبيعي، من هنا تنجم الأزمات التي يتم التعامل معها في ضوء الصحة التنظيمية السائدة، ويمكن تجنب بعض الأزمات إذا كان هناك وعي كافي ورشد في الإدارة، وقد يتفاقم الوضع وتظهر آثار سلبية وغير تنموية للأزمات إذا كان هناك فقر إداري ونمط تقليدي في القيادة². وهنا تظهر القيادة التحولية كنمط قيادي فعّال في تجنب الأزمات، حلها، والتعامل معها وسوف نحاول توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (III - 6): دور القيادة التحولية في المنظمة خلال الأزمات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Linda Ackerman Anderson Dean Anderson: **Awake at the Wheel: Moving Beyond Change Management to Conscious Change Leadership** , <http://changeleadersnetwork.com/free-resources/awake-at-the-wheel-moving-beyond-change-management-to-conscious-change-leadership>

من خلال الشكل (III - 6) يتّضح أن المؤسسة أثناء دورة حياتها (كما هو مبين في الشكل) تمرّ بالكثير من الأزمات والإخفاقات لأسباب قد تكون داخلية أو خارجية، وبالتالي فإنها بحاجة إلى قادة تحويليين يمتلكون الوعي

1- Bass, B. M, **The Ethics of Transformational Leadership**. Working Papers, **Academy of Leadership Press**, 1997, p-p: 42-44.

2-Linda Ackerman Anderson Dean Anderson: **Awake at the Wheel: Moving Beyond Change Management to Conscious Change Leadership** , <http://changeleadersnetwork.com/free-resources/awake-at-the-wheel-moving-beyond-change-management-to-conscious-change-leadership> 02/02/2015

والمهارات اللازمة للتعامل مع تلك المتطلبات، وغالباً ما يرافق حدوث الأزمات إشارات وعلامات إذا ما أهملناها تتحول إلى مشكلات دائمة تبدأ في إفرار أزمات على مدار الوقت، ممّا قد يؤدي إلى إنهيار أوضاع المؤسسة، ومن ثم فإن القرار المبكر يعتبر الأفضل لإدارة التغيير، كما أن نمط القيادة التحويلية هو النمط القيادي القادر على الإستجابة للأزمة بمواجهتها والعمل على حلها بعقلية إحتراافية متفتحة ليكون حلّ هذه الأزمة محركاً باتجاه الأمام في عملية التحويل والتي تحتاج من القادة التحويليين للشجاعة والأمانة والصدق مع الذات¹، ويتضح أن الكثير من المؤسسات التي أحسنت التعامل مع الأزمات الناجمة عن نقاط التحول بسبب التغيير وأعدت النهوض مرة أخرى نتيجة وجود قيادة تحويلية فعّالة، و تشير الإحصائيات إلى المؤسسات تعثرت بسبب تقليدية النموذج القيادي مع الإعتماد على ردّ الفعل بدلاً من القرار المبكر.

المطلب الثالث: أدوار القيادة التحويلية في إحداث التغيير

من خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بعدد من الأدوار الحاسمة للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير، ومن تلك الأدوار²:

أولاً- صياغة الرؤية: تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة، وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والتي تعتبر أساساً لعملهم، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، ويعتبر أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية إدخال التغيير وأثاره المحتملة³، وإقترح (Kotter) أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته، وأنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير وكيف يمكن أن يؤثر فيهم، وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير فإن على القائد أن يوضح عدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة وعند طرح القائد للرؤية لابدّ أن يضع في الإعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي والرؤية الفعّالة بحسب رأي كوتر يمكن تخيلها، ورؤيتها ويُرغب في تحقيقها، مرنة، ويمكن إيصالها⁴. وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعّال، ويؤكد كوتر على أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويقول أن الرؤية⁵:

1. توضح الاتجاه للتغيير.

1-Ward, K. A vision for Tomorrow: Transformational Nursing Leaders, Nursing Outlook, 50, May/ June, 2002, p: 124.

2- <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1074&SecID=39> 02-06-2014

3- Kantar, R. M., **The Challenges of Execution: Roles and Tasks in the Changing Process**, the Challenge of Organizational Change, Free Press. New York NY. Ch. 10, (1992), P: 369.

4-Kotter, J. P, **Lead by Vision and Strategy**, Executive Excellence, October, 1997, p: 156.

5- ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، ص: 115.

2. تحفز الأفراد لإتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.

3. تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعّال.

ثانياً - الإستراتيجية: أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة¹، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية وتستلزم القيادة الفعّالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ إستراتيجيات عقلانية على ضوء إحتتمالات مستقبلية لإحتياجات المؤسسة، وأوضح (Nadler) أنه لكي يكون التغيير ناجحاً يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية²:

1. العقلانية: لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.
2. أصحاب المصالح: مناقشة أصحاب المصالح في المؤسسة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
3. أهداف الأداء: تحديد القيم الأساسية التي تدفع المؤسسة للتغيير.
4. العمليات والبناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي للمؤسسة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
5. أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتستلزم الإستراتيجية الفعّالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير، والعمل بصورة جماعية كفريق عمل؛ وقد ركّز كوتر أيضاً على الحاجة لإستخدام كلّ الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

ثالثاً - الإتصال: يعتبر الإتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحوّل لعملية الإتصال، وذلك لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكلّ ما هو وثيق الصّلة بإحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. ويجب على القائد التأكّد بأنه تم الإتصال بأسلوب فعّال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المؤسسة، حيث لا بدّ له أن يهياً نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله، ويجب أن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية، ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية، حيث تشكل فناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الإتصال الفعّال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها، إن

1- Nadler, D. A. **Organization Frame Bending Principles for Managing Reorientation**, The Academy of Management Executive, Vo1.3, No.3, 1989, p-p: 194-20

2 - Nadler, D. A. (1989), **opcit**, p: 205.

الفشل في تبني إستراتيجية للإتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير، ولكي يكون الإتصال فعالاً، لا بدّ من توافر عناصر أساسية، حددها كوتر فيما يلي¹ :

1. البساطة (Simplicity): البعد عن المصطلحات الفنية المعقّدة.
2. استخدام البلاغة والمثال (Metapher, Analogy and Example): التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الإتصال، وإعطاء أمثلة واضحة وبسيطة ومؤثرة .
3. تنوع الطرح والنقاش (Multiple Forums).
4. التكرار.
5. القدرة الحسنة وإظهار المصادقية.
6. التغذية العكسية.

رابعاً- **التزام وقناعة القيادة**: يتوقف نجاح التغيير على مدى إلتزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعّالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المؤسسة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير؛ وأكدّ (Nadler) أن التغيير الفعّال يتطلب الإستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعّال يتطلب الإعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير، إضافة إلى أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية من خلال عملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير، وتعدّ مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد، والعمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة أحد أهم الأدوار القيادية².

خامساً- **التحفيز والإلهام**: يعمل القائد الفعّال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية ويقول (Kouzer & Posner) أن المصادقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة بإحتياجات الأفراد، قيّمهم، إهتماماتهم والإحتكام للغة إقناع إيجابية³، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصارات الإعتراف بشكل واضح ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الإنتصارات ممكناً وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين، وقد ركّز الباحثين على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير، وهناك العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول، ومن تلك الأسباب الإعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير والإعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف⁴.

1-<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1074&SecID=39> 02-06-2014

2- ماهر صبري درويش، مرجع سابق، ص: 18.

3-Kouzes, J. M. and Posner, B. Z, **The leadership challenges**, 3rd edn, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002, p: 54.

4- هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد67، 2007، ص: 19.

سادسا- تمكين العاملين: أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين، والإفتراس الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة إتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم من الإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم وإحتياجاتهم؛ ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أمّا بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في إتخاذ القرارات، ويبرز هنا دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميزها عن القيادة التبادلية وغيرها من الأنماط القيادية، حيث تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية¹، ويرى (Bennis & Nanus) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين، لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، حيث يؤكد الباحثان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الإعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيأ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم المسؤولية لإتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية². وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين، وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. يتضح من ذلك أن القادة لا يحتاجون إلى الرؤية بحد ذاتها، ولكن لابد لهم أن يمتلكوا خريطة طريق لإيصالها إلى الآخرين (المرؤوسين) من أجل تسهيل ودقة تنفيذ المهام التي يكلفهم بها، إضافة إلى نيل قبولهم ودعمهم لمتطلبات الرؤية التي يتبناها القائد، وكذا إلى وضع خطة وحث المرؤوسين لبلوغها.

المطلب الرابع: القيادة التحويلية والتغيير الثقافي

القادة التحويليين هم رواد للنماذج يتمتعون بالإدراك الحدسي الذي يمكنهم من معرفة متى يتحتم عليهم نبذ النموذج التقليدي، كما أن لديهم الشجاعة التي تمكنهم من أن يطلبوا من الآخرين التخلي عن السبل القديمة وإتباعهم في مسارات تحويلية جديدة. وإذا كان القادة يرغبون في التغيير يتحتم عليهم أولاً أن يدركوا مفهوم الثقافة³، حيث أن دور القيادة في خلق الثقافة يكاد يكون واقعاً لا جدال فيه في النظرية التنظيمية، ويعتبر شين (Shein,1985) أحد أبرز الباحثين الذين إقترحوا ذلك، حيث ذكر أن المؤسسات لا تتشكل عن طريق الخطأ، بل

1-Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B., **Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment.** A academy of Management Journal, Vol.45, 2002, p-p: 735-744.

2-Bennie, W. and Nanus, B, **Leaders**, New York, Harper and Row, 1985, p :39.

3-Greg Squires & Others, **Transformational Leadership :**

http://www.mun.ca/educ/ed4361/virtual_academy/campus_b/zleader.html 29/01/2105

أنها جهود موجهة نحو تحقيق هدف معين، وقال شين أن تشكيل الثقافة تبدأ من عملية إنشاء مجموعة صغيرة، وتشمل كل مؤسسة أربع خطوات لبناء ثقافتها:

1. وجود شخص واحد (مؤسس) لديه فكرة لمشروع جديد.
 2. يجمع المؤسس أفراد آخرين ويخلق مجموعة أساسية لديها هدف ورؤية مشترك مع (المؤسس).
 3. تبدأ مجموعة المؤسسين بالعمل في تناسق لإنشاء مؤسسة عن طريق تجنيد الوسائل المادية والبشرية، والحصول على براءات الاختراع، وتحديد مكان العمل... الخ.
 4. إنطلاقاً من الخطوات السابقة يبدأ تاريخ مشترك يتم بناؤه بين الأفراد العاملين والمؤسسين، وتنشأ لديهم خبرات التعلم المشتركة، التي تتطور تدريجياً وتتكيف مع البيئة وتنمو من أجل البقاء.
- ويرى (shein, 1985) أن القيادة التحويلية لها دور كبير في خلق ثقافة تنظيمية بما فيها من القيم، المعتقدات، الأفكار والسلوكيات، إضافة إلى قدرة القائد التحويلي على إقناع الموظفين لتبني هذه الثقافة من خلال المشاركة حتى تتميز هذه الثقافة بالإستقرار، والمهم هنا أن يكون هناك قائد تحويلي ماهر يملك مهارات تواصل جيدة وله القدرة على القيادة لأنه يؤخذ كنموذج من قبل الموظفين في المؤسسة¹.
- وضمن أدبيات القيادة، هناك إعتراف واضح بالإرتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير. حيث أوضح كوتر أنه يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير²، وقد ناقش شين schein وبشكل مطول الأساليب التي يمكن من خلالها للقائد التأثير على الثقافة، وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل: توجيه الإهتمام للأحداث الحرجة، الإستجابة للأزمات، دور المثال الذي يقتدى به، رواية القصص والخرافات والأساطير، وضمن كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت وإختيار وتسريح الموظفين، وحدد كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والإجراءات، تصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق³.

إن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية، حيث تحتاج هذه الأخيرة للمتابعة، كما يؤكد Bass أن بقاء أي مؤسسة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة، وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه هذه الأخيرة مرحلة تغيير، ويرى كل من (Kotter & Heskett) أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغييرات الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا، فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، تمتلك كما أطلق عليها الباحثان صفات القيادة التحويلية، وقد قام الباحثان بتحديد القادة

1-Sinem Aydogdu, Baris Asikgil, **The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Culture: An Application in Pharmaceutical Industry**, International Review of Management and Marketing Vol. 1, No(4), 2011, (65-73), p: 69 (بتصرف)

2-Kotter, J. P, **Cultures and Coalitions**, in Gibson, R. (end), Rethinking the Future, Rethinking Business, Brinciples Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets and the World, Nicholas Brealey, London. 1998, P: 166.

3-Schein, E. H, **Organizational Culture and Leadership**, Josses-Bass, San Francisco, 1992, p: 45.

الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومساندة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية، وتعود كل هذه الصفات للقيادة التحويلية¹.

ويعتبر تحقيق التغيير سمّة أساسية للقيادة التحويلية، وقد ركّز Bass وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات وإتجاهات التابعين، بالإضافة إلى أن Bass أوجز أيضًا في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين²، أمّا (Tichy & Devanna) فقد ركزا بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية، وإعتبروا أن التغيير في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي³، أمّا Burns فقد إتخذ موقفًا متوازنًا في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين⁴.

أولاً- خطوات تغيير الثقافة: يعتبر تغيير الثقافة أحد أهم أسباب المقاومة في المؤسسة، وتتمثل الخطوات اللازمة لتعزيز ثقافة التغيير الناجح، ودمج التغيير ضمن ثقافة المؤسسة في⁵:

1. تحديد وتوضيح مفهوم تغيير الثقافة.
2. تفسير سبب تغيير الثقافة أمر بالغ الأهمية لنجاح التغيير التنظيمي.
3. تقييم الثقافة الحالية، وتحديد الثقافة المستقبلية المنشودة، والفجوة بين الاثنين.
4. تحديد أساليب بديلة لخلق تغيير الثقافة.
5. وضع خطة عمل تجمع بين مناهج متعددة لتغيير الثقافة.
6. تنفيذ وإدارة التغيير الثقافي.
7. مراقبة تغيير الثقافة.
8. إدماج التغيير في ثقافة المؤسسة.

ثانياً- متطلبات نجاح القيادة التحويلية في إحداث التغيير لقد أكدت الأبحاث أن القادة التحويليين ليحققوا النجاح في قيادتهم لا بد من بعض التأثيرات المهمة لهم، ولا بد من توفر مجموعة من المتطلبات ومن ضمنها نجد:

1. ضرورة وجود الأصدقاء المدعّمين، زملاء العمل المخلصين، ودّ ومحبة المرؤوسين، فالقادة التحويليين يستمتعون بالعمل مع المرؤوسين الذين يتميزون بالنزاهة، والخبرة والرؤية، والذين يستحقون الثقة.
2. وجود قيادة تحويلية ذات ذكاء عاطفي، قادرة على إنشاء التمازج وخلق التجاوب داخل المؤسسة تساهم في تهيئة الثقافة التنظيمية لقبول التغيير من خلال دراسة الثقافة الحالية، وتحديد السلوك المرغوب لأداء

1 -Kotter, J. P, Heskett, J. I., **Corporate Culture and Performance**, The Free Press, New York, 1992, p: 146.

2-Bass, B. M, (1985) **op cit**, p: 55.

3- Tychy, N. M. and Devanna, M. A., **Transformational Leadership**, John Wiley and Sons, New York, NY, 1986, p: 76.

4-Burns, J.M. (1978), **opcit**, p: 66.

5-Gilley, Ann, Godek, Marisha, Gilley, Jerry W. Change, resistance, and the organizational immune system: <http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/222313523.html> 02-03-2015

- الأعمال في ظلّ التغييرات المزمع تطبيقها، ووضع برامج مكثفة للتعليم والتدريب، ممّا يعطي قوّة إضافية لعملية التحول¹.
3. إدخال التغيير في الوقت المناسب الذي يشعر فيه العاملين بالأمن والإستقرار، وتدريب العاملين على التغييرات التي تدخلها الإدارة وكذلك تدريب الرؤساء على طريقة التنفيذ وكيفية التعامل مع المرؤوسين حتى يحدث التكيف مع التغيير المستهدف.
4. أن تقوم قيادة التغيير بمشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ التغيير، وإتاحة الفرصة لهم لمعرفة أسبابه وأهدافه وتشجيعهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، كما أن العاملين يتأثرون بالقرارات التي شاركوا في صنعها وتجعلهم أكثر رضا عن المؤسسة، كما أن المشاركة تدعم جو الثقة بين العاملين والإدارة.
5. تشجيع الإتصال بين الإدارة والعاملين والحديث عن التغيير ومزاياه لمختلف الوحدات والأقسام والإدارات التي يتكون منها التنظيم عن طريق الإجتماعات أو النشرات المكتوبة أو بعض الرسائل المرئية بالمؤسسة، أو بكلّ الوسائل السابقة بهدف قبول التغيير وليشعروا أنه لمصلحتهم، والحرص على إدخال التغيير كتجربة في أحد الأقسام، فإذا نجحت أمكن تعميمها وإذا فشلت ينصرف النظر عنها، أو أن يتم إدخال التغيير تدريجياً بدلاً من إدخاله دفعة واحدة لتهيئة العاملين لقبوله².
6. وجود الإستقلالية في العمل لأنها يمكن أن تدعّم وتقوي الإبداع في المؤسسة، ولكن في نفس الوقت فإن الاستقلالية تنفي عملية الترابط الجماعي، لذا فالقادة التحويليين يفضلون البدء في المهمة بالإعتماد على الذات ومن ثم إشراك الآخرين عندما يطبقون عملية التغيير.
7. الإستجابة للتغيير: وهي مقياس إستعداد وقدرة المرؤوس على التعلم من خبراته، وبالتالي تكيف سلوكه على أساس الدروس المستفادة، والأفراد الذين لديهم إستعداد عالي وقدرة على التعلم من خبرتهم يستجيبون بإيجابية للتغيير، فهم يتعرفون بسرعة على المتطلبات الجديدة في مكان العمل المتغير، ويتبنون مشروعات تجعلهم يعملون ويقودون بطرق مختلفة.
8. القدرة على التحول: يتركز في التغلب على المستقبل، وهو مقياس يستطلع قدرة المرؤوس على لعب الدور كما يمليه التغيير، ومن خلال الإستجابة للتغيير والقدرة على التأقلم، وعلى التخمين البارح حول كيفية تصرف المرؤوس في بيئة متغيرة³.
9. الأخذ بالحسبان البيئة الخارجية، وتطوير مناخ العمل من حيث: الثقة، التعاون والمشاركة مع وضع الإستراتيجيات المخططة موضع التنفيذ، وأن تشمل عملية التحويل الهيكل التنظيمي، الأنظمة، والثقافة⁴.

1-Mandell, B., Pherwani, S, **Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison**, Journal of Business Psychology, 17(3), 2003, p: 401.

2- حسن خير الدين، محمود السيد وآخرون، العلوم السلوكية، القاهرة، مكتبة عين شمس، بدون تاريخ، ص-ص: 452-453.

3- تشارلز، إتش، وجي آر بيشوب، إحداه التغيير لكل شخص ثلو الآخر، مكتبة جرير للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 2001، ص-ص: 10-11.

4 - Lauthans, F, **Organizational Behavior**, Eighth Edition, Singapore, McGraw Hill Book, 1998, p-p: 396-397.

ثالثاً- تحديات تطبيق القيادة التحويلية في الدول النامية: الواقع أن تطبيق القيادة التحويلية في الدول النامية يواجه الكثير من التحديات والعقبات، فهو يحتاج إلى استراتيجيات تطويرية فعّالة، وإلى جهود مستمرة ونزيهة ومخلصة، ومن تلك العقبات¹:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان سلطاتهم ووظائفهم.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.
- إختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

1-سالم القحطاني(2001)، مرجع سابق، ص- ص:111-112 .

خلاصة الفصل

مما سبق نتضح الفكرة الحقيقية للقيادة التحويلية على أنها القيادة بالإفناع أي القيادة وتحريك الناس ليس انطلاقاً من سلطته عليهم بل من قناعتهم الداخلية، حيث اعتبر بيرنز أن المهام الرئيسية للقائد هي تحقيق التغيير، والذي يتطلب قيادة مقتنعة به، وأن المقدر على التعامل مع التغيير بأسلوب فعّال يتطلب أسلوباً قيادياً أطلق عليه بيرنز مصطلح القيادة التحويلي الذي صار دارجاً بعده، ليدل على هذا النمط من القيادة، وبما أن التغيير في المؤسسة ضرورة مستمرة ومتجددة، ففي كل يوم يتساءل قادة المؤسسات: ماذا يجب تغييره؟ وكيف؟ أليس من الأحسن لو غيرنا هذا؟ ... الخ، ومصدر كل هذه التساؤلات هو الرغبة في تحسين كفاءة المؤسسة. وفي ظلّ الاتجاه نحو اندماج الاقتصاد الجزائري ضمن الحركة الاقتصادية الدولية، وهو ما يكرسه اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والمساعي التفاوضية الحثيثة مع منظمة التجارة الدولية، فإن المؤسسة الجزائرية مطالبة بتسيير جيد لهذا التحول أو الانتقال، حتى تتمكن من تحقيق اندماج فعّال، أو على الأقل اندماج بأقل التكاليف. غير أن بلوغ هذا الهدف يستوجب على إدارات هذه المؤسسات التفكير الدؤوب والجدي في إجراء تغييرات جذرية في أنماط التسيير والإنتاج القائمة، ومن المتفق عليه أن أولى الجوانب التي يجب أن تنطلق منها عملية التغيير تتمثل في العنصر البشري، وذلك إن على مستوى السلوك والعلاقات أو على مستوى المعارف والكفاءات.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية لدور القيادة

التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة للأسس النظرية للقيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، منها من تنشط في القطاع الخدمي مثل: مؤسسة اتصالات الجزائر، ومنها من تنشط في القطاع الطاقوي مثل مؤسسة نفال، ومنها من تنشط في الصناعة الإستخراجية كمؤسسة سوميفوس. ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، المعالجات الإحصائية التي إعتمدت عليها الباحثة في تحليل وتفسير البيانات المجمعة، باستخدام الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية بعواملها (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي)، والمتغير التابع وهو إدارة التغيير التنظيمي بمجالاته (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التغيير الثقافي)، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة، وعلى هذا الأساس لخصت مباحث الدراسة فيما يلي:

- **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة**
- **المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة**
- **المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**
- **المبحث الرابع: مقارنة نتائج اختبار الفرضيات**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن دراستنا هذه، والمتعلقة بتحديد دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، تتطلب تحديد الإطار المنهجي، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة، ويناقش هذا المبحث الجوانب المتعلقة بمنهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، كيفية بناء أداة الدراسة والأدوات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، كما يبيّن كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

تعرف منهجية الدراسة بأنها الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصلة إلى هدف البحث¹، وعليه فإنها تعني مجموعة من المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل إستخلاص نتائجها، والوقوف على ثوابت الظاهرة المدروسة²، ومن أجل إجراء دراستنا قمنا بإتباع مجموعة من المناهج إضافة إلى جمع المعلومات من مجموعة من المصادر ويمكننا توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً- منهج البحث: تماشياً مع طبيعة الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها، ودراسة الإشكالية المطروحة، وتحليل أبعادها ونتائجها، والإجابة على التساؤلات المطروحة، وإختبار صحة الفرضيات، قامت الباحثة بإستخدام المناهج التالية:

1. **المنهج الوصفي:** ويعرف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع ما في فترة أو فترات زمنية معيّنة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، كما يمكن تعريفه بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية³، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها إستخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، فالتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة إرتباطها بالظواهر الأخرى، أمّا التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها.

2. **منهج دراسة الحالة:** يركّز هذا المنهج على دراسة وحدة معيّنة سواء كان فرداً أو وحدة إجتماعية⁴، وقد تم إستخدام منهج دراسة الحالة لتبيان فعالية عوامل القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات

1- Madelein Grawtiz, *Lexique des sciences sociales*, éd Dalloz, 6 éme édition, paris, 1994, p: 265.

2- فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، انكليزي-فرنسي-عربي، أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998، ص: 231.

3- حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص: 17.

4- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط2، دون ذكر دار للنشر، دون ذكر مدينة النشر، 2008، ص: 177.

الاقتصادية في الجزائر للمساعدة في التحليل والتفسير والتقييم بغية التوصل إلى نتائج تزيد الرصيد المعرفي في المؤسسات محل الدراسة.

3. **المنهج المقارن:** وفيه يتبع الباحث طريقة المقارنة بين أوجه الإختلاف وأوجه الاتفاق¹.

ثانياً - مصادر جمع البيانات: إن استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات، وقد تم الإعتماد على البيانات من مصدرين هما:

1. **البيانات الأولية:** ويتم جمعها بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع إستبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة، ونشير هنا إلى أن الإستبيان يعرف بأنه "مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها"²، ويعتبر الإستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوع استخدامها في إستطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية³، وقد إعتدنا في أسئلة الإستبيان نوع أسئلة الأوزان والقيم وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج *SPSS v22 الإحصائي وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، إضافة إلى الاستبيان تم اللجوء إلى المقابلة والتي تعتبر تفاعلاً لفظياً يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الباحث القائم بالمقابلة أن يجمع معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية⁴. كما استخدمت مع الأفراد المبحوثين لملء الإستبيان وذلك للأسباب التالية:

- توضيح الهدف من الدراسة وأهميتها والغرض منها، لضمان تجاوب المبحوثين وعدم تحيزهم.
 - شرح وتوضيح الأسئلة ومدلولاتها للمبحوثين.
 - تكوين رؤية عن مدى صدق الإجابات التي تم الحصول عليها وذلك عن طريق الملاحظة الشخصية لسلوك المبحوثين والظروف المحيطة بهم.
 - الحصول على بيانات غير متاحة، عن طريق إكتساب ثقة المبحوثين.
- أي أن المقابلة تفيد في تأكيد المعلومات تم جمعها، والحصول أيضا على بعض المعلومات التي لم ترد في أسئلة الإستبيان حول موضوع الدراسة، كذلك تم إستعمال **الملاحظة** في دراستنا هذه، لما لها من دور مكمل للإستبيان والمقابلة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، فإثناء تجولنا في أقسام وإدارات المؤسسة سجلنا العديد

1- نفس المرجع، ص: 177.

2- أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية**، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 118.

3- خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، **منهجية البحث العلمي**، دار إثراء، عمان، الأردن، 2008، ص: 104.

* Statistical Package for Social Sciences (المجموعة الاجتماعية للعلوم الإحصائية)

4- رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**، دار الجامعية للنشر، دون ذكر مدينة النشر، 2002، ص: 18

من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للمكاتب وعلاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى الإحترام المتبادل بين الأفراد أنفسهم والأفراد ورؤسائهم ومدى إحترام العمال للوقت ومعرفة ملائمة الترتيب الداخلي أي معرفة مدى ملائمة بيئة العمل لأداء الأعمال، بالإضافة إلى الأدوات سالفة الذكر، حاولنا الإطلاع على ما أتيج لنا في ميدان الدراسة من وثائق وسجلات، وقمنا بتصوير بعضها، وتسجيل بعض الملحقات والأرقام لتسهيل لنا عملية التحليل، وتمكنا من الوقوف على مستويات الأداء في المؤسسة، وأهم المعوقات والمقومات المرتبطة بجانب تبني نمط القيادة التحويلية واستخدامها لإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

2. **البيانات الثانوية:** قامت الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وأية مراجع قد ترى الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وتتوي الباحثة من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال الأعمال.

ثالثا - مجتمع وعينة الدراسة: يحتوي مجتمع الدراسة على ثلاث مؤسسات تعدُّ من بين الركائز الأساسية للإقتصاد الجزائري وتتمثل في: مؤسسة سوميفوس (SOMIPHOS) وعدد عمالها حوالي (1425)، مؤسسة نפטال (NAFTAL) وعدد عمالها (285) عامل، مؤسسة إتصالات الجزائر (ALGERIE TELECOM) وعدد عمالها (312) والمؤسسات الثلاث محل الدراسة تقع في ولاية تبسة. وأمام كبر حجم المجتمع لم تستطع الباحثة إجراء مسح شامل، لذا لجأت إلى سحب عينة من المجتمع لدراستها وتعميم النتائج، واعتمدت في ذلك على العينة العشوائية البسيطة¹، وذلك لما تتميز به في إعطاء كل وحدة دراسة من مجتمع البحث فرصة متساوية ومستقلة في الظهور.

1. **العينة الاستطلاعية:** تم إختيار عينة عشوائية إستطلاعية قوامها (45) عاملاً من الجنسين من مجتمع الدراسة الأصلي (سوميفوس، نפטال، اتصالات الجزائر)، وتم تطبيق الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الإستبيان للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

2. **العينة العشوائية:** قد تم توزيع حجم العينة على مجموعة من عمال المؤسسات الثلاثة من الجنسين ومن كلّ المستويات الإدارية، حيث تمّ إستجواب أفراد من الإدارة العليا ممثلين في المدير، نوابه، وكذا مديري المصالح الإدارية، ورؤساء الأقسام كمحاولة لمعرفة رأي قادة المؤسسات في القيادة التحويلية ومدى توفر عواملهم لديهم كقادة، وكنا بحاجة أيضا لإستجواب أفراد عاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية لمحاولة معرفة رأي العمال في قادتهم وهل يرون فيهم رواداً للتغيير، وقادة تحويليين يستطيعون النهوض

1- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص: 96 .

بالمؤسسة أم لا؟ وقد تم اختيار العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب العينة وهي ممثلة في العلاقة التالية¹:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أن:

- N: حجم المجتمع
- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (95 %) وتساوي (1.96)
- d: نسبة الخطأ المسموح به ويعتبر غالبا (5%)
- P: نسبة الحد الأقصى للخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وتساوي (50 %)

وبتطبيق المعادلة عند حجم المجتمع الذي قدر بـ (668) عامل نجد أن عدد مفردات العينة في مؤسسة سوميفوس قدر بـ (310) عامل، أي ما نسبته (22 %) من إجمالي عمال سوميفوس، بالنسبة لمؤسسة نفضال قدرت العينة بـ 163 عامل أي ما نسبته من إجمالي (57,19%) عمال نفضال، بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر قدرت العينة بـ 172 عامل أي ما نسبته (55,13%) من إجمالي عمال المؤسسة.

رابعا- الأساليب الإحصائية المستخدمة: من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وعلمية، من خلال تحليل إستجابات الأفراد على أسئلة الإستبيان قامت الباحثة بإستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وتمثلت الأساليب المستخدمة فيما يلي:

1. لمعرفة خصائص عينة الدراسة، وكذا مدى اتساق أداة الدراسة تمّ إستخدام:
 - النسب المئوية والتكرارات: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكلّ عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكلّ محور.
 - الإنحراف المعياري: حيث يتم إستخدامه للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد العينة، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح تشتتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة لكلّ عبارة.
- وتمّ تصنيف الأهمية النسبية للعبارات بناءً على المتوسط الحسابي الذي يحدد في أية فئة بإيجاد طول المدى، ثم قسمته على عدد الفئات:

$$0,80 = \frac{4}{5} = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد مستويات القياس}}$$

وبعد ذلك يضاف 0,8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [1,80-1] وهكذا لبقية الفئات، فيكون عندنا المقياس التالي:

1- مهند السبيعي، مقدمة في منهجيات التعيين، أبحاث وتسويق، ط1، 2012، ص: 11.

الجدول (1-IV): تصنيف المتوسط الحسابي حسب درجة الأهمية

المتوسط الحسابي	[1,80-1]	[2,60-1,81]	[3,40-2,61]	[4,20-3,41]	[5-4,21]
درجة الأهمية	منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدًا

المصدر: محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة-دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم تسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص:133.

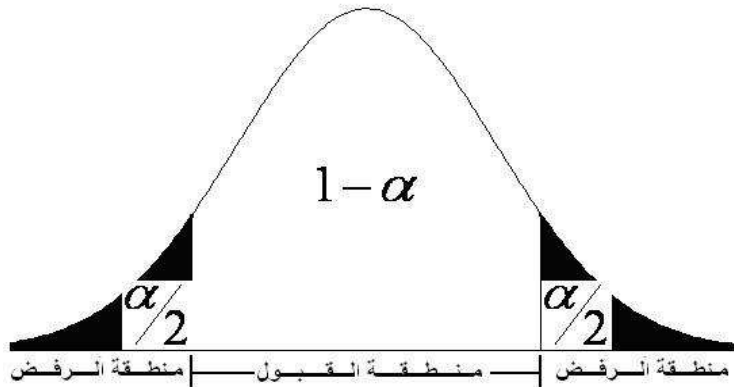
- اختبار التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الإستیبيان.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستیبيان.
- 2. تحليل النتائج وإستجابات الأفراد، وإختبار الفرضيات تم إستخدام:
 - اختبار التوزيع الطبيعي: ونود الإشارة إلى أن النقيّد بهذا الشرط مرتبط بحجم العينة، إذ يعتبر شرطاً ضرورياً في حالة العينات الصغيرة، أمّا في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلي عنه، وذلك لأنه وفق نظرية الحدّ المركزية نجد أن التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة¹.
 - إختبار One sample t test للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع* الذي أخذت منه.
 - إختبار Independent samples t test لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تعزى لاختلاف عامل الجنس.
 - اختبار Levene للتأكد من تجانس التباين
 - إختبار One Way Anova للفرق في المتغيرات الديمغرافية في تصورات المبحوثين.
 - إختبار LSD (Post-Hoc Multiple comparisons) لمعرفة الفروق في إستجابات الأفراد حول أسئلة الإستیبيان(المقارنات البعدية).
 - معدل تضخم التباين (vif) وإختبار التباين المسموح به (Tolérances) للتأكد من عدم وجود مشكلة تداخل في تأثير العوامل المستقلة.
 - إختبار الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك لإختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية (التأثير الكاريزمي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) في المؤسسات محل الدراسة.
- خامسا- القرار الإحصائي: توجد طريقتين لإتحاذ قرار في الإختبارات الإحصائية:
 1. حساب إحصاء الإختبار ومقارنته بالقيمة الجدولية، وتحدد القيمة الجدولية بناءً على نوع الإختبار ذو الطرف الواحد (One Tail Test) أو ثنائي الطرفين (Two Tail Test).
 2. حساب ما يسمى بالقيمة الإحتمالية (p-value) ويرمز لها في الحزمة الإحصائية بـ sig ومقارنتها بقيمة α .

1-Palta, Mari, **Quantitative Methods in population health: Extensions of ordinary regression**, Wiley – IEEE, 2003, p: 6.

* إذا كان الوسط الفرضي للمجتمع المسحوبة منها العينة مجهول، نختار القيمة التي تتوسط السلم المستخدم، وفي هذه الدراسة أستخدم سلم ليكرات الخماسي، وبالتالي الوسط الفرضي يساوي 3 .

وبالنسبة للقرار الإحصائي حول الإختبارات المستخدمة في دراستنا سوف نستخدم القيمة الموجبة | | ومقارنتها بالقيمة الجدولية (الحرجة) عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ، ودرجة حرية $(n-1)$ ، وذلك لوجود منطقتي رفض تقعان على طرفي التوزيع (إختبار ذو الطرفين)، حيث إذا كان الإختبار من طرفين توجد قيمتين حرجتين نحصل عليهما من جداول التوزيع العيني الذي يتحكم في الإختبار أحدهما في الذيل الأيمن والأخرى في الذيل الأيسر. وسوف نحاول توضيح التوزيع الإحتمالي ثنائي الطرفين في الشكل التالي:

الشكل (1-IV): التوزيع الطبيعي ثنائي الطرفين



المصدر: ثامر محمد عباس، دهام ناصر دهام، أساسيات العرض والتحليل الإحصائي باستخدام spss، الجزء الثاني، دت، نسخة الكترونية، ص: 05.

يوضح الشكل أعلاه منطقة قبول ورفض الفرضية البديلة، بالنسبة للتوزيع ثنائي الطرفين المستخدم في الدراسة الإحصائية في الجانب التطبيقي.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة واختبارها

تم الإعتماد على الإستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة قصد تحديد العلاقة بين متغيراتها، وقد مرّ إستبيان الدراسة بمجموعة من المراحل أولها تصميم وبناء الإستبيان ثم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحاور، والتأكد من الصدق البنائي إضافة إلى التأكد من ثبات الإستبيان، كلّ هذه المراحل حتى يخرج الإستبيان في شكله النهائي.

أولاً- بناء أداة الدراسة: بعد دراسة الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث، وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى إعتماد آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال، قامت الباحثة بتطوير إستبيان لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث حيث قسمت إلى العناصر التالية(انظر الملحق 01):

1. مقدمة تعريفية: توضح للمبحوث الغرض من الدراسة، وتطمئنه على سرية المعلومات وإستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

*إذا كان مستوى الثقة 95 % $(1 - \alpha)$ فإن مستوى المعنوية α تساوي 5 % وهي عبارة عن مساحة منطقة تحت منحنى التوزيع تمثل منطقة الرفض وتكون إمّا على صورة ذيل واحد جهة اليمين أو اليسار أو ذيلين متساويين في المساحة واحد جهة اليمين والثاني جهة اليسار.

2. القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

3. القسم الثاني: ويشمل:

• المحور الأول: خاص بالمتغير المستقل "القيادة التحويلية" ويتضمن (20) عبارة، موزعة كما يلي:

- مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسة: وقيسه العبارات من (1-3).
- عوامل القيادة التحويلية وتشمل: التأثير الكاريزمي وقيسه العبارات من (4-7)، الدفع الإلهامي وقيسه العبارات من (8-12)، التشجيع الإبداعي وقيسه العبارات من (13-17)، الاهتمام الفردي وقيسه العبارات من (18-21).

• المحور الثاني: خاص بالمتغير التابع "إدارة التغيير التنظيمي" ويتضمن (17) عبارة، تهدف إلى

توضيح مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية موزعة كما يلي:

- التغيير الهيكلي تقيسه العبارات من (22-25).
- التغيير التكنولوجي تقيسه العبارات من (26-29).
- تغيير المستخدمين تقيسه العبارات من (30-33).
- التغيير الثقافي تقيسه العبارات من (34-37).

وقد كانت إجابات كل عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي: (موافق بشدة: 5، موافق: 4، غير متأكد: 3، لا أوافق: 2، لا أوافق بشدة: 1).

ثانياً - صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة البحث قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق إستبيان هذا البحث نعلم على قياس الصدق الظاهري، وكذا قياس الإتساق الداخلي للفقرات كما هو موضح فيما يلي:

1. الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وطُلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطُلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً، وقامت الباحثة بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم (انظر الملحق 02). وقد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبرت الباحثة أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

2. صدق الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي في كل بعد من أبعاد أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى إرتباط كل بعد والدرجة الكلية لجميع الأبعاد، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحققت الباحثة من ذلك بإيجاد معاملات الإرتباط باستخدام معامل الإرتباط بيرسون.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (القيادة التحويلية): ويشتمل هذا المحور على خمس مجالات يمكن توضيح الاتساق الداخلي لعباراتها كما هو موضح في الجداول التالية:
الجدول (2-IV): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال إدراك مفهوم القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يدرك العاملون في المؤسسة مفهوم القيادة التحويلية ودورها التطويري	0,952**	0,000
02	يدرك العاملون خصائص ومهام القائد التحويلي، ويرونها موجودة في قادتهم	0,833**	0,000
03	يدرك العاملون دور القائد التحويلي في إحداث التغيير التنظيمي	0,959**	0,000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss v22

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وهي معاملات ارتباط قوية تراوحت بين (0,959-0,833).

الجدول (3-IV): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال التأثير الكاريزمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
04	تنسجم أقوال القائد مع أفعاله	0,981**	0,000
05	يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	0,852**	0,000
06	القائد صاحب قناعات واضحة وقوية، ويتمتع بثقة ذاتية عالية	0,985**	0,000
07	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به، وتزيد من رغبتك في فعل أكثر ممّا تتوقع فعله	0,982**	0,000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss v22

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المجال الثاني مرتبطة بالدرجة الكلية للمجال عند مستوى دلالة (0,05)، وكما هو موضح تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0,985-0,852) وهذا يؤكد أن المجال الثاني (التأثير الكاريزمي) يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

الجدول (4-IV): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال الدفع الإلهامي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
08	يتحدث القائد بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل	0,911**	0,000
09	يعبر القائد عن ثقته في أن الأهداف سوف تتحقق	0,951**	0,000
10	قائدك في العمل قادر على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس	0,909**	0,000
11	يسعى القائد إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	0,941**	0,000
12	يعمل القائد على دعم روح الفريق الواحد	0,933**	0,000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss v22

يوضح الجدول (4-IV) أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات مجال الدفع الإلهامي والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، وهي معاملات ارتباط قوية تراوحت بين (0,951-0,909).

الجدول (5-IV): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال التشجيع الإبداعي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	القائد يبحث عن أفكار مختلفة عند حلّ المشاكل المتعلقة بالعمل	0,953**	0,000
14	القائد يقترح طرقاً جديدة عند النظر في كيفية إستكمال المهام المطلوبة	0,843**	0,000
15	القائد يزيد من التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين معه	0,958**	0,000
16	القائد يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد في العمل	0,956**	0,000
17	القائد يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	0,566**	0,000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss v22

يوضح الجدول (5-IV) معاملات الارتباط بين عبارات مجال التشجيع الإبداعي والدرجة الكلية للمجال، ويبين أنها دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وهي معاملات ارتباط قوية تراوحت بين (0,958-0,566).

الجدول (6-IV): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال الاهتمام الفردي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	القائد يستخدم طرقاً مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه	0,982**	0,000
19	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها	0,845**	0,000
20	القائد يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	0,986**	0,000
21	القائد يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	0,970**	0,000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss v22

يوضح الجدول (6-IV) أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات مجال الاهتمام الفردي مرتبطة بالدرجة الكلية للمجال عند مستوى دلالة (0,05)، وكما هو موضح تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0,986-0,845) وهذا يؤكد أن المجال الخامس (الاهتمام الفردي) يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

2. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (إدارة التغيير التنظيمي): ويشتمل هذا المحور على

أربع مجالات يمكن توضيح الاتساق الداخلي لعباراتها كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول (7-IV): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال التغيير الهيكلي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة	0,977**	0,000
23	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	0,985**	0,000
24	تقوم الإدارة باستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغييرات المختلفة	0,984**	0,000
25	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل	0,978**	0,000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss v22

يوضح الجدول (7-IV) أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات مجال التغيير الهيكلي مرتبطة بالدرجة الكلية للمجال عند مستوى دلالة (0,05)، وكما هو موضح تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0,985-0,977) وهذا يؤكد أن هذا المجال يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

الجدول (8-IV): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال التغيير التكنولوجي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في مؤسستكم	0,974**	0,000
27	يترافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	0,980**	0,000
28	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	0,978**	0,000
29	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية والانسجام مع متطلبات العمل	0,966**	0,000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول (8-IV) يتبين أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال التغيير التكنولوجي والدرجة الكلية للمجال عند مستوى دلالة (0,05)، هي معاملات ارتباط قويّ تراوحت بين (0,980-0,966).

الجدول (9-IV): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال تغيير المستخدمين

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
30	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل	0,945**	0,000
31	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات العاملين فيها	0,953**	0,000
32	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم	0,942**	0,000
33	يتم الإستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية	0,928**	0,000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول (9-IV) يتبين أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال تغيير المستخدمين والدرجة الكلية للمجال عند مستوى دلالة (0,05)، هي معاملات ارتباط قويّ تراوحت بين (0,953-0,928).

الجدول (10-IV): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجال التغيير الثقافي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
34	توجد داخل المؤسسة مجموعة من القيم، التصرفات، الخبرات، أخلاقيات العمل، المشتركة بين كل العاملين	0,976**	0,000
35	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين	0,858**	0,000
36	يتصرف المدير بطريقة تتسجم مع الفئات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي	0,982**	0,000
37	يسعى قادة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير	0,984**	0,000

وتدعيمها بتصرفات ايجابية

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول (10-IV) يتبين أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال التغيير الثقافي والدرجة الكلية للمجال، دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، وهي معاملات ارتباط قوية تراوحت بين (-0,858-0,984).

3. الصدق البنائي لمجالات الاستبيان: تم قياس الصدق البنائي بين مجالات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(11-IV): الصدق البنائي لمجالات الاستبيان

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	إدراك مفهوم القيادة التحويلية	0,699**	0,000
الثاني	التأثير الكاريزمي	0,925**	0,000
الثالث	الدفع الإلهامي	0,909**	0,000
الرابع	التشجيع الإبداعي	0,907**	0,000
الخامس	الإهتمام الفردي	0,924**	0,000
السادس	التغيير الهيكلي	0,565**	0,000
السابع	التغيير التكنولوجي	0,566**	0,000
الثامن	تغيير المستخدمين	0,756**	0,000
التاسع	التغيير الثقافي	0,926**	0,000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss v22

يوضح الجدول (11-IV) مدى الارتباط بين مجالات الاستبيان، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (-0,565-0,926) مما يوضح أن الصدق البنائي لأداة الدراسة قوي.

ثالثاً- ثبات أداة البحث (الاستبيان) Reliability: يعتبر الثبات من الخصائص المهمة التي يتوجب توفرها في أداة القياس، فالأداة الثابتة هي التي تعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقها على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف، والثبات جزء من الصدق، لأن الإختبار الصادق الذي يقيس ما سعى لقياسه بدقة وثبات، ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس بشكل عام يستخرج معدّل الارتباط بين الدرجات التي حصل عليها الأفراد في مرات التطبيق، ويطلق على هذه النتيجة مصطلح "معامل الثبات" والذي تكون قيمته بين (-1 و+1).

1. طريقة ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيق طريقة "ألفا كرونباخ"

(Cronbach- α) لحساب معامل الثبات، ويشير هذا المقياس إلى إمكانية الحصول على نفس المعلومات

لو استخدم هذا المقياس لأكثر من مرة، بمعنى ثبات نتائج المخرجات¹. حيث أن هذه الطريقة تعتمد

1- أحمد بلقاسم المختار تواتي، معوقات تطور الصيرفة الالكترونية في المصارف التجارية الليبية، رسالة دكتوراه، تخصص علوم مالية ومصرفية، الأردن، 2010، ص: 124.

على إتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى، ويشير الفا كرونباخ إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (12-IV): اختبار الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الأول	إدراك مفهوم القيادة التحويلية	03	0,901
الثاني	التأثير الكاريزمي	04	0,965
الثالث	الدفع الإلهامي	05	0,960
الرابع	التشجيع الإبداعي	05	0,909
الخامس	الاهتمام الفردي	04	0,961
السادس	التغيير الهيكلي	04	0,987
السابع	التغيير التكنولوجي	04	0,982
الثامن	تغيير المستخدمين	04	0,981
التاسع	التغيير الثقافي	04	0,965
	جميع الفقرات	37	0,977

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول نجد أن معامل الفا-كرونباخ تراوحت قيمته بين (0,901-0,987) وهي معاملات ثبات قوية بالنسبة لكل المجالات، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0,977، وهي قيمة مرتفعة، ويكون الإستبيان في صورته النهائية كما هي في الملحق رقم (01) قابلة للتوزيع، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

2. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient): تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل

الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبيان، وقد تم تصحيح

معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown

Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1}$$

حيث r معامل الارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (13-IV): اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى الدلالة
الأول	إدراك مفهوم القيادة التحويلية	0,902	0,949	0,000
الثاني	التأثير الكاريزمي	0,936	0,967	0,000
الثالث	الدفع الإلهامي	0,862	0,926	0,000
الرابع	التشجيع الإبداعي	0,817	0,899	0,000
الخامس	الاهتمام الفردي	0,926	0,962	0,000
السادس	التغيير الهيكلي	0,958	0,978	0,000

0,000	0,969	0,941	التغيير التكنولوجي	السابع
0,000	0,969	0,939	تغيير المستخدمين	الثامن
0,000	0,964	0,930	التغيير الثقافي	التاسع
0,000	0,775	0,632	جميع الفقرات	

المصدر: من إعداد الباحثة بإستخدام مخرجات برنامج spss v22

يبين الجدول (IV-13) أن هناك معامل ثبات كبير لفقرات الإستبيان وقد تراوحت بين (0,899 و 0,969) وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0,775.

من خلال ما تقدّم وبإستخدام كلتا الطريقتين وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك تمّ التأكد من صدقها وثباتها مما يدلّ على صلاحية الإستبيان لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها. وبالتالي فالإستبيان في صورته النهائية وقابل للتوزيع بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها قد تم توزيع (668) إستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (IV-14): الإستبيانات القابلة للتحليل

الإستبيانات القابلة للتحليل	نسبة الاسترداد إلى حجم العينة الكلية	الإستبيانات المسترجعة	نسبة التوزيع إلى حجم العينة الكلية	الإستبيانات الموزعة	المؤسسة	
65	% 10,23	68	% 10,63	71	المركب المنجمي جبل العنق	سوفوس
77	% 12,25	79	% 13,17	88	مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير	
138	% 21,70	144	% 22,60	151	مديريات المؤسسة	
280	%44,18	291	%46,40	310	المجموع	
74	% 11,83	79	% 13,77	92	مديرية المؤسسة	نفظال
71	% 11,08	74	% 12,43	83	نقاط التوزيع	
145	%22,91	153	% 26,20	175	المجموع	
51	% 08,98	60	% 09,88	66	وكالة تيسة	اتصالات الجزائر
27	% 05,09	34	%05,69	38	وكالة بئر العاتر	
28	% 04,34	29	%05,09	34	وكالة الشريعة	
37	% 05,84	39	%06,74	45	وكالة الونزة	
143	%24,25	162	%27,40	183	المجموع	
568	%88,02	606	% 100	668	المجموع الكلي	

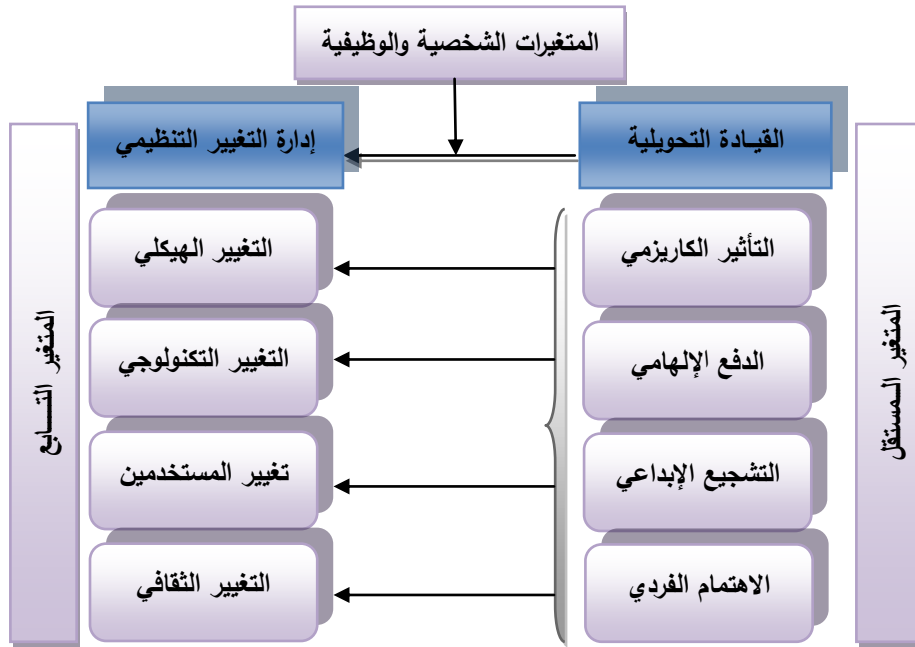
المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة الاستبيانات المسترجعة بلغت 88,02% من حجم العينة الكلية الموزعة في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع بمجالاتها الأربعة (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التغيير الثقافي)، والقيادة التحويلية كمتغير مستقل بعواملها (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (IV-2): أنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبالاكتفاء على متغيرات القيادة التحويلية المحددة من قبل بيرنارد باس وزملائه¹، إضافة إلى مجالات التغيير المحدد من قبل (دان كوهين، 2009).

وكما يتضح في النموذج تشتمل الدراسة على متغيرين أساسيين وثمانية متغيرات ضمنية سنحاول فيما يلي تقديم تعريفات إجرائية لها.

1. إدارة التغيير التنظيمي: هو إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على بعض أو كل أبعاد المؤسسة: الهيكلية، البشرية، المادية، التكنولوجية، الثقافية، والوظيفية من أجل الانتقال بها إلى وضع تنظيمي أفضل يتماشى وأهدافها المستقبلية، وقد تطرقت الدراسة إلى أربع مجالات للتغيير تعدد من أكثر المجالات التي تحظى بالتركيز (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التغيير الثقافي).
- التغيير الهيكلي: تغيير تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسة من خلال إعادة البناء والتركيب للوظائف، وتحديد مختلف المستويات الإدارية، ومسار العمليات، ودرجة تركيز السلطة.

1-Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D.I. Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4): 441-462, 1999, p: 445

- التغيير التكنولوجي: استخدام التكنولوجيا المتطورة في تصميم المنتجات والخدمات، إضافة إلى أساليب وطرق قيام المؤسسة بعملياتها.
- تغيير المستخدمين: تحسين سلوك العاملين، من خلال التركيز على تمكينهم وتحفيزهم، والتركيز على تشكيل فرق العمل، والمشاركة والتعاون لتنفيذ برامج عمل المؤسسة.
- التغيير الثقافي: تعديل القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، الأفكار والاتجاهات، سلوكيات ومواقف الأفراد وذلك بتمهيد أذهان العاملين وتهيئتهم نفسياً قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار، وأنه في التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع أفضل.
- 2. القيادة التحولية: تعني التغيير في مفهوم التأثير على المرؤوسين في المؤسسة من مفهوم الخضوع والسيطرة إلى مفهوم المشاركة لتحقيق مصلحة المؤسسة، من خلال خلق الرؤية عن المستقبل، وتحفيز الأفراد وإستثمار أقصى طاقاتهم من أجل تحقيق التغيير المقصود. ويشتمل المنغير المستقل(القيادة التحولية) على متغيرات مستقلة كامنة تتمثل في عوامل القيادة التحولية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي).
- التأثير الكاريزمي: سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير واحترام التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- الدفع الإلهامي: يعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستناره روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية والالتزام للأهداف التنظيمية.
- التشجيع الإبداعي: يعني إثارة التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ومبتكرة، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- الاهتمام الفردي: يشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم، والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم.

ويمكن ترجمة العلاقة بين متغيرات الدراسة في العلاقة التالية:

$$Y=a+b_1x_1+ b_2x_2+ b_3x_3+ b_4x_4+ \epsilon$$

حيث أن

- x_1 : التأثير الكاريزمي
- x_2 : الدفع الإلهامي
- x_3 : التشجيع الإبداعي
- x_4 : الاهتمام الفردي
- ϵ : متغيرات مستقلة أخرى.
- b_i : درجة التأثير

ويهدف هذا النموذج إلى دراسة وتوضيح العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة متمثلة في عوامل القيادة التحولية، والمتغير التابع والمتمثل في إدارة التغيير التنظيمي، وذلك للتعرف على التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

المطلب الرابع: تقديم المؤسسات محل الدراسة

شمل مجتمع الدراسة ثلاث مؤسسات (سوميفوس، نפטال، اتصالات الجزائر) من أهم المؤسسات التي يقوم عليها الاقتصاد الجزائري نتيجة أهمية القطاعات التي تنشط فيها، مؤسسة سوميفوس تمثل الصناعة الإستخراجية، مؤسسة نפטال تنشط في مجال المواد البترولية، مؤسسة اتصالات الجزائر تنشط في قطاع الاتصالات وتحتكر خدمة الهاتف الثابت، وسوف نحاول في هذا المبحث التطرق لهاته المؤسسات بشيء من التفصيل للتعرف على عينة الدراسة بدقة.

أولاً- تقديم مؤسسة سوميفوس: تحتل المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات-تيسة- مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني، باعتبارها من أكبر ستة مؤسسات مكونة للمجمع الوطني للحديد والفوسفات وهي مؤسسة عمومية مختصة في النشاط المنجمي، لها مكانتها في السوق الوطنية والدولية. وقد بدأ ظهورها مع اكتشاف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، وبعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق وذلك سنة 1936 وتم تأميم المؤسسة سنة 1966 حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها وحولتها إلى مؤسسة الأبحاث والاستغلال المنجمية (société des recherches et exploitation minière: sonarem) والتي كان مقر إدارتها العامة بالحراش، أما حالياً ومنذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين الأولى: سوميفير (somifer) إدارتها بالونزة، والثانية: مؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos: société des mines phosphate) ومقر إدارتها بمدينة بئر العاتر وهي التي سنخصصها في الدراسة، وتلعب مؤسسة سوميفوس دوراً هاماً جداً وحيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق، ثم تحويله بعد مروره بعملية معالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية والأجنبية. يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 1.6000000 د.ج .

1. أهمية مؤسسة سوميفوس: تحتل المؤسسة مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظراً لما تزخر به موارد وما تحتويه من طاقات وما لها من أهمية من إنتاج أطنان من الفوسفات، وتظهر هذه المكانة والأهمية فيما يلي:

- تشغيل أكثر من 1400 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة.
- جلب العملة الصعبة من خلال التصدير.
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.
- تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات.

• إنتاج أكثر من 12000000 طن من الفوسفات سنوياً والتطلع لكميات 15000000 في المستقبل.

2. أهداف مؤسسة سوميفوس: تسعى المؤسسة من ممارسة نشاطها إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الترقية والمشاركة في تنمية الموارد والإنتاج الوطني.

- العمل للوصول إلى أحسن مردودية للتسيير في نشاطها.
 - تلبية متطلبات السوق الدولية بمتابعة سياسة تنويع المنتجات.
 - العمل على تحقيق التزاماتها تجاه المستخدمين والشركاء وكل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.
 - ضمان أكبر مساهمة للعمال للحصول على أكبر عائد ممكن لرأس مال المؤسسة.
 - تحقيق دراسات تهدف إلى تحسين الإنتاج وتطويره.
 - ترقية أخلاقيات تسيير العمل.
 - تحقيق الفعالية والكفاءة والجودة، والقيام بتحويل الخامات بدل بيعها في صورتها الأولى.
1. تطور حجم الإنتاج والمبيعات لمؤسسة سوميفوس: تسعى المؤسسة لتحمل الريادة في مجالها (الفوسفات) بذلك متبينة لنظام المواصفات العالمية للجودة في إنتاج الفوسفات والجدول الآتي يوضح لنا حجم الإنتاج خلال فترات نشاط المؤسسة من 2010 إلى 2014.

الجدول رقم (IV-15): حجم إنتاج مؤسسة سوميفوس (2010-2014)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
حجم الإنتاج (طن)	1531839	1281084	1250250	1151472	1151472

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معلومات مقدمة من قسم الإنتاج بتاريخ 2015/01/09

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى حجم إنتاج خلال السنوات الخمس الأخيرة سجل سنة 2010 حيث بلغ 1531839 طن ثم عرف حجم الإنتاج تناقصاً ملحوظاً إلى غاية 2013 ومن سنة 2013 إلى غاية 2014 تميّز بالثبات حيث لم تشهد المؤسسة تزايد في الإنتاج طيلة هذه الفترات .

الجدول رقم (IV-16): حجم مبيعات مؤسسة سوميفوس (2010-2014)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
المبيعات (طن)	951032.06	1636699.15	1286052.40	1217052.78	110546.48

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معلومات مقدمة من قسم الإنتاج بتاريخ 2015/01/09

يوضح لنا الجدول (IV-16) أن نسبة المبيعات تميّزت بالارتفاع سنة 2011 حيث عرفت هذه السنة تسجيل أكبر حجم مبيعات فعليّ والذي يعتبر الأكبر مقارنة بسنة 2010 وباقي السنوات، ثم عاود حجم المبيعات الانخفاض تدريجياً خلال سنوات 2012، 2013، 2014 ويفسر ذلك بنقص الطلب على الفوسفات في شكله الخام إضافة إلى زيادة عدد المنافسين في السوق الدولية.

ثانياً - تقديم مؤسسة نفضال: تعتبر المؤسسة محلّ الدراسة من أعرق المؤسسات في الوطن حيث تم إنشاءها بمجرد استعادة الجزائر لسيادتها، وتخضع هاته المؤسسة إلى مركزية القرار، فالمديرية العامة لها تقع في الشراكة (محافظة الجزائر الكبرى) لها جميع الصلاحيات في أخذ القرارات الخاصة بمختلف نشاطات الوحدات الموزعة عبر مختلف أرجاء التراب الوطني والتي يبلغ عددها 48 وحدة توزيع، والمصنفة كالأتي:

- الصنف الأول: هي المراكز الكبرى عبر التراب الوطني.
- الصنف الثاني: هي المراكز المتوسطة والتي من بينها وحدة نفضال تبسة.

• الصنف الثالث: هي المراكز الصغرى المتواجدة على مستوى الدوائر.

1. نشأة مؤسسة نفتال: (Naftal) مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر بـ 15.650.000.000.000 دج، تشغل حوالي 30000 عامل على المستوى الوطني¹، تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية (ERDP) نتيجة تبعيةها لمؤسسة (SONATRACH). ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمراً ضرورياً وتم ذلك سنة 1987م، حيث تفرعت مؤسسة (NAFTEC) لعملية التكرير في حين اتجهت مؤسسة (NAFTAL) لتهتم بالتوزيع والتسويق فقط. وقد شهدت المؤسسة عدّة تغيرات بنائية متتالية، ففي سنة 1992م عقب زيادة في الإنتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و 9 وحدات مستقلة، وفي سنة 1998م موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام (Division) وهي: (AVM، CLP، GPL)، في إطار إثراء تركيبة المؤسسة والتي تمخض عن جهودها عدة نتائج، حيث تم سنة 2000م خلق مركز للمعالجة المعلوماتية من أجل وصل (NAFTAL) بعالم المعلومات الحديث، كما تم في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية، وأنشئت قسم خاص بالزفت وأعيد تنظيم كل من قسمتي GPL و CLP والمناطق التابعة لها، ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلاً ليتم إعتقاد تنظيم آخر بعد سنة واحدة وإستبدال القسامات بفروع (Branches) والمناطق بالمقاطعات (Districts) وهو التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة مكونة من عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيّز نشاطها وبذلك نجدها تتكون من أربعة فروع أساسية هي:

- فرع GPL: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميّع بنوعية البوتان والبروبان، ويتكون بدوره من 17 مقاطعة منتشرة على مختلف أرجاء التراب الوطني.
- فرع CLP: ويهتم بتوزيع وتسويق البنزين والزيوت والعجلات وغيرها من المواد الخاصة.
- فرع AVM: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات.
- فرع الزفت: ويسوق الزفت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة.

إن طبيعة تكوين المؤسسة وتقسيمها كما سبق إتما هو نتيجة متوقعة بالنظر لنوعية المهام التي أسندت إليها ونذكر منها²:

- نقل المواد البترولية.
- تركيب الزفت.
- توزيع، تخزين، وتسويق الوقود، الغاز المميع، الزفت، العجلات، الزيوت ومختلف المواد الخاصة.

1- مجلة Naftal news، العدد السابع، جوان 2006

2- مجلة Naftal news، العدد الرابع، سبتمبر 2004

- تعبئة الغاز المميع بنوعيه، بوتان وبروبان في مختلف أحجام القارورات.
- بعد إعطاء نظرة شاملة عن مؤسسة نפטال، سنركز على وحدة نפטال تبسة وسنتعرض لهيكلها ونشاطها ومهامها بشيء من التفصيل، مع العلم أن مقاطعة نפטال (تبسة) تتوفر على إمكانيات بشرية مقدره بـ 285 عامل.
- 2. مهام المؤسسة : إن مقاطعة نפטال بتبسة مكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية منها:
 - مختلف أنواع الوقود (الممتاز، العادي، دون رصاص والمازوت).
 - جميع تشكيلات وأنواع الزيوت.
 - مختلف أنواع الإطارات المطاطية (CHAMRE A AIR + PNEU).
 - غاز البترول المميع كالوقود، الغاز الطبيعي.
- 3. تطور حجم مبيعات مؤسسة نפטال: سوف نحاول توضيح تطور حجم المبيعات خلال الفترة (2009-2015) حيث يوضح الجدول (17-IV) تطور مبيعات CBR* خلال الفترة (2009-2015)

الجدول رقم (17-IV): تطور مبيعات CBR خلال الفترة (2009-2015)

الإجمالي	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جون	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
369424	31282	28147	30745	26768	30842	31714	30440	31145	29697	31301	33391	33952	2009
377306	26487	24683	26445	30671	33478	36333	35884	35875	31986	33724	29077	32663	2010
321213	27012	26481	28690	28487	26019	26389	27246	27944	26408	27274	23454	25809	2011
325770	28017	26938	28012	26921	26524	27743	27164	28405	26996	27783	23255	28012	2012
311036	26645	23589	23123	25877	23930	25843	28880	27238	27827	27995	24316	25773	2013
340811	30967	31025	30644	28950	28890	28190	27545	28206	27550	27715	26157	24972	2014
									32492	33104	30359	30323	2015

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات مقدم من قسم المبيعات خلال الفترة من أكتوبر 2014 الى 2015/05/03

يتضح من الجدول (17-IV)، أن حجم المبيعات خلال السبع سنوات الأخيرة تراوح من 23123 طن في أكتوبر 2013 كحد أدنى إلى 36333 طن في جويلية 2010 كحد أقصى، أما فيما يخص إجمالي المبيعات فبلغ ذروته سنة 2010 حيث بلغ 377306 طن ثم بدأ في الانخفاض بشكل متتالي للسنوات 2011، 2012، 2013 لتعاود مبيعات CBR الارتفاع سنة 2014. وسوف نحاول في الجدول التالي توضيح تطور مبيعات (GPL-C، LUB، PNM) خلال الفترة (2009-2014) وذلك حسب المعلومات المقدمة من المؤسسة.

* CBR: les produits carburants à savoir (essence normale, essence super, essence sans plomb et le gas-oil) الوقود.

الجدول رقم (18-IV): تطور مبيعات (GPL-C ،LUB ،PNM)

المنتجات							الشهر	السنة
GPL-C	LUB	PNM		GPL-C	LUB	PNM		
78	97,13	125	2010	61	125	132	جانفي	2009
47	115	88		50	113,4	228	فيفري	
8	95	196		9	136	90	مارس	
1	87,1	231		0	124	102	أفريل	
27	128	164		0	127	162	ماي	
28	78,13	150		0	138	89	جوان	
15	107	41		35	138	83	جويلية	
16	123	126		72	129,4	220	أوت	
59	96	88		91	121	334	سبتمبر	
78	103	71		76	158	223	أكتوبر	
85	69	96		91	127	59	نوفمبر	
91	70	156		85	121,4	189	ديسمبر	
533	1168,36	1532		570	1558,2	1911	الإجمالي	
39	151,72	87		2012	116	67,2	90	
41	72,192	30	103		34,64	84	فيفري	
70	92,75	37	91		28,6	140	مارس	
74	165,22	67	184		33,1	79	أفريل	
86	131,673	16	138		60,52	78	ماي	
92	176	30	112		108,6	30	جوان	
117	138	32	123		145,75	11	جويلية	
93	130	10	116		166,6	13	أوت	
99	186	38	122		177,7	67	سبتمبر	
117	87,718	28	144		218,29	88	أكتوبر	
74	116,797	68	77		166,16	82	نوفمبر	
125	78,149	118	68		145,74	27	ديسمبر	
1027	1526,22	561	1394		1352,9	789	الإجمالي	
196	146,941	212	2014		133	119,516	81	جانفي
216	185,009	122		139	149,628	266	فيفري	
219	151,945	89		165	174,885	256	مارس	
183	154,652	181		157	174,531	263	أفريل	
188	125,269	133		125	199,305	163	ماي	
170	133,607	31		117	170,605	111	جوان	
125	77,564	100		121	103,143	128	جويلية	
138	158,095	114		139	164,106	62	أوت	
	125,961	68		179	164,187	427	سبتمبر	
	159,033	76		172	145,408	212	أكتوبر	
	120,791	77		159	145,501	88	نوفمبر	
	122,426	37		180	179,528	40	ديسمبر	
1435	1661,29	1240		1786	1890,34	2097	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معلومات مقدمة من قسم المبيعات خلال الفترة من أكتوبر 2014 إلى 2015/02/22

من خلال الجدول (IV-18) يتضح لنا حجم المبيعات من GPL-C, LUB*, PNM** بشكل تفصيلي خلال الفترة الممتدة 2009-2014، بالنسبة لـ :

1. GPL-C: سجل أقل حجم إجمالي المبيعات سنة 2010 حيث بلغ 533 طن ثم سجل ارتفاع كبير وملحوظ سنة 2011 حيث بلغ 1394 طن، ليعاود الانخفاض سنة 2012 حيث بلغ 1027 طن ليرتفع مجدداً سنة 2013 بلغ 1786 طن لينخفض مجدد سنة 2014 حيث بلغ 1435 طن.
2. LUB: سجل أقل حجم إجمالي المبيعات سنة 2010 حيث بلغ 1168,36 طن، ثم سجل ارتفاع ملحوظ طيلة السنوات 2011، 2012، 2013 لينخفض مجدداً سنة 2014 حيث بلغ 1661,29 طن.
3. PNM: بلغ 1911 طن سنة 2010، وانخفض إلى 1532 طن سنة 2011 وسجل إجمالي المبيعات أقل حجم سنة 2012 حيث بلغ 561 طن وعاد الارتفاع بشكل كبير جداً سنة 2013 بلغ 2097 طن لينخفض مجدداً بشكل كبير وملحوظ سنة 2014 حيث بلغ 1240 طن.

ثالثاً - تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر: عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر منذ نشأتها تغيرات كثيرة ومختلفة بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها، والتماشي مع التكنولوجيا الحديثة المتجددة التي تتميز بالتغيير المتزايد والمتسارع، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصال.

1. **نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:** نتيجة للتطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سنّ قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، وجاء القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم، وإستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر - وثانيها بالإتصالات متمثلة في -اتصالات الجزائر- والتي بدأت نشاطها في الفاتح من جانفي 2003، وتبلغ الاستثمارات الإجمالية للمؤسسة 203976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 2.5 مليار دولار، هذه الإستثمارات لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة، وتحويل وظائف، ونقل خبرة للاتصالات السلكية واللاسلكية (الطاقة وإدارة الشبكة)، والأقمار الصناعية للاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية النقل والإمداد، ونظم المعلومات.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة في شهر جوان 2001 تم بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات (vsat)، وشبكة الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في

** PNM: c'est les produits pneumatiques (المطاط) à savoirs (les enveloppes et les chambres à air).

* LUB: c'est la abréviation de LUBRIFIANTS (الزيوت) tout ce qui est (huile de moteur à diesel, huile de moteur à essence, huile de transmission et les graisse).

2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة¹. وتعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات، فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك. كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أولكت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة، فكلّ قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مبروطة حاليًا شبكات الأنترانات (Intranet) بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة جواب وكذا اتصالات الجزائر الفضائية المختصة بتكنولوجيات السائل والأقمار الصناعية.

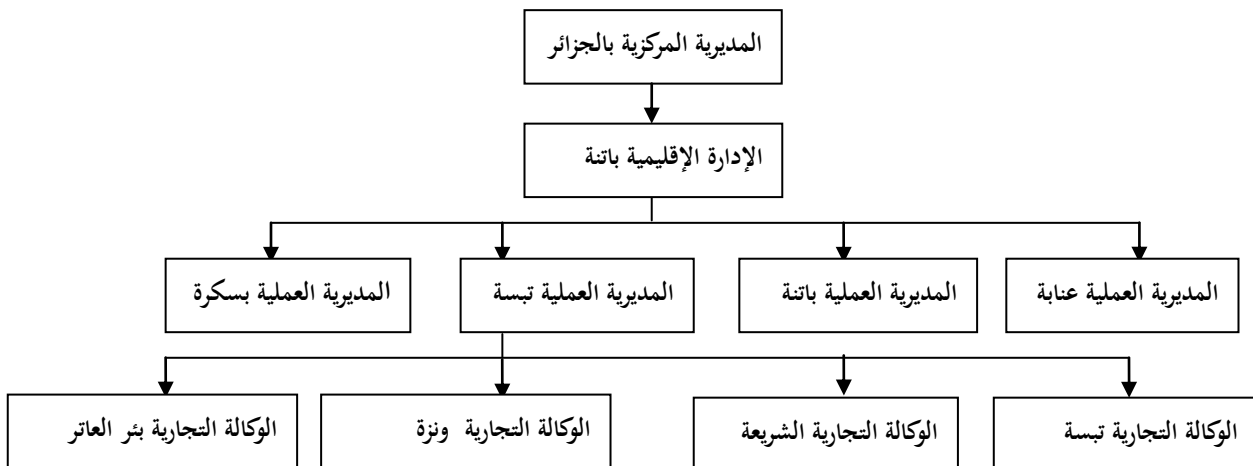
2. **أهداف وهيكل مؤسسة اتصالات الجزائر:** سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. ولتحقيق هذه الأهداف تقوم المؤسسة بمجموعة من النشاطات أهمها:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة، الصوت، والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

وتعتبر إتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدًا عبر كافة مناطق الوطن، وذلك من خلال هيكلتها حيث تعتمد على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة في الجزائر، فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، أين تمّ التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية .

3. **التعريف بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر (تبسة):** تعتبر مؤسسة خدمية تقدم لزبائنها خدمة الهاتف الثابت والإنترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وتوظف المديرية 312 موظف موزعين على مختلف المصالح والأقسام الإدارية. تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية بالجزائر العاصمة، والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة وتتفرع عنها أربع وكالات تجارية. ويمكن توضيح موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة- من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-IV): تنظيم المديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية والوسائل بتاريخ نوفمبر 2014

1. تطور نشاط المؤسسة خلال الفترة (2009-2015): تعمل المؤسسة على تسويق عدّة خدمات ومنتجات، وتوفر شبكة اتصالات تغطي كامل التراب الوطني، توفر المؤسسة خدمة الهاتف الثابت لمجموعة من الفئات: المؤسسات العمومية، المؤسسات الإقتصادية، الأكتشاك متعددة الخدمات، الأفراد وتتمثل هذه الخدمات في (إعلام بنداء الانتظار، المكالمة دون ترقيم، المحاورة الثلاثية، تحويل المكالمة، ترقيم مختصر، التعريف برقم طالب المكالمة، إقبال المستعمل الدولي)، إضافة إلى خدمة الانترنت (جواب، أنيس، فوري، إيزي، خدمة *msan وهي تكنولوجيا حديثة تمنح عن طريق الألياف البصرية)، وتقدم المؤسسة مجموعة من العروض: الهاتف الثابت (بطاقة الدفع المسبق Amel، عرض ايدوم فيكس)، عروض الانترنت (عرض 4G LTE ظهر خلال سنة 2015 وتمثل تكنولوجيا الجيل الرابع، عرض الزبائن المهنيين، الزبائن الخواص، عرض ايدوم اديزال، عرض في مكتبتني). وسوف نحاول في الجدول (19-IV) عرض إجمالي إيرادات مؤسسة اتصالات الجزائر بالدينار الجزائري (الوكالة التجارية تبسة، الوكالة التجارية ونزة، الوكالة التجارية بئر العاتر، الوكالة التجارية الشريعة) الخاصة بالهاتف الثابت.

الجدول (19-IV): إجمالي إيرادات الهاتف الثابت خلال الفترة (2009-2015)

السنة	إجمالي قيمة الفواتير	القيمة المسترجعة	القيمة المتبقية	النسبة
2009	398,868,463.85	380,502,895.88	18,365,567.97	95.40%
2010	213,342,581.62	222,784,646.64	9,442,065.02	104.43%
2011	283,277,222.21	254,269,221.98	29,008,000.23	89.76%
2012	278,563,013.28	252,732,201.36	25,830,811.92	90.73%
2013	255,942,229.61	227,703,410.05	28,238,819.56	88.97%
2014	266,895,282.03	217,291,279.04	49,604,002.99	81.41%
2015	77,215,663.70	47,723,045.62	29,492,618.08	61.80%

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء المعلومات المقدمة من القسم التجاري خلال الفترة أكتوبر 2014 الى غاية 26 أبريل 2015

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح إيرادات مؤسسة اتصالات الجزائر بالدينار الجزائري من خدمة الهاتف الثابت، يتضح أن إجمالي قيمة الفواتير بلغت أعلى قيمة لها سنة 2009، ثم سجلت تراجعاً واضحاً في باقي السنوات مقارنة بسنة 2009، لتسجل اقل قيمة لها سنة 2015، ويعود ذلك إلى المنافسة الشديد التي يتلقاها الهاتف الثابت مقابل خدمات الهاتف النقال (موبيليس، جيزي، نجمة)، أمّا فيما يخص القيمة المسترجعة فقد تضم في سنة 2009 مثلاً الديون المتخلفة من سنوات سابقة، ونفس الشيء بالنسبة لباقي السنوات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتناول المبحث ما تمّ التوصل إليه من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تمّ جمعها من خلال إستبيان الدراسة، باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بالتطبيق على المؤسسات محل الدراسة، وسيتم التركيز على إستجابات الأفراد العاملين، لمعرفة درجة موافقتهم على الأسئلة المدرجة في أداة الدراسة، ولتقييم الوضع العام للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

يتميّز عمال المؤسسات محل الدراسة بمجموعة من الخصائص من حيث الجنس، العمر، عدد الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي. وسنحاول فيما يلي تحليل خصائص ومميّزات عينة الدراسة استناداً إلى البيانات العامة التي تم جمعها من إجابات العاملين على الإستبيانات الموزعة، وسيتم توضيح ذلك في الجداول الآتية.

الجدول (IV-20): التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقاً للجنس

الجنس	سوميفوس	نفضال	اتصالات الجزائر	
			التكرار	النسبة المئوية
ذكر	258	129	91	63,6%
	92,1%	89,0%		
أنثى	22	16	52	36,4%
	7,9%	11,0%		
المجموع		145	143	

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث أن نسبتهم في مؤسسة سوميفوس 92,1%، في مؤسسة نفضال 89%، مؤسسة اتصالات الجزائر 63,6%، ونجد أن عدد الإناث في العينة الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر بلغ 36,4% وهي نسبة مرتفعة نسبياً مقارنة بالمؤسستين السابقتين. ويرجع إهتمام مؤسسة سوميفوس بتعيين الذكور لطبيعة نشاط المؤسسة فيما يخص العمليات الإستخراجية في جبل العنق، أمّا توظيف الذكور في مؤسسة نفضال فيرجع أيضاً إلى طبيعة نشاطها فإذا أخذنا إنتاج قارورات الغاز المتعددة الأحجام، فإنه يتعذر على النساء القيام بهذا العمل خاصة وأنهم في السابق وقبل أن يتم تغيير الآلات كان العمل يتم يدوياً بحمل القارورات بالأيدي من مكان ملئها إلى غاية الشاحنة التي تقوم بالتوزيع فيها، في

حين تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بتعيين الذكور خاصة في المناصب المتعلقة بالجانب التقني والصيانة وعمليات التركيب، لما يتطلبه المنصب من أعباء تتناسب وقدراتهم، إضافة إلى قدرتهم على التعامل مع جميع أصناف المهام، في حين تتقلد الإناث مناصبًا إدارية في أغلب الأحيان.

الجدول (IV-21): التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للعمر

العمر		سوميفوس	نفظال	اتصالات الجزائر
أقل من 25 سنة	التكرار	3	3	3
	النسبة المئوية	1,1%	2,1%	2,1%
]25-35 سنة	التكرار	65	38	45
	النسبة المئوية	23,2%	26,2%	31,5%
]35-45 سنة	التكرار	98	69	69
	النسبة المئوية	35,0%	47,6%	48,3%
]45-55 سنة	التكرار	98	19	19
	النسبة المئوية	35,0%	13,1%	13,3%
أكثر من 55 سنة	التكرار	16	16	7
	النسبة المئوية	5,7%	11,0%	4,9%
المجموع		280	145	143

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر أفراد عينة مؤسسة سوميفوس من الفئة العمرية]45-35[بنسبة 35% والفئة العمرية]55-45[بنفس النسبة، تليها الفئة]35-25[بنسبة 23,2%، ثم الفئة العمرية أكثر من 55 سنة بنسبة 5,7%، وأقل نسبة للفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 1,1%، أمّا بالنسبة لمؤسسة نفظال فكانت أكبر نسبة من الفئة العمرية]45-35[بنسبة 47,6%، تليها الفئة]35-25[بنسبة 26,2%، تليها الفئة العمرية]55-45[بنسبة 13,1%، ثم الفئة العمرية أكثر من 55 سنة بنسبة 11,0%، وأقل نسبة للفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 2,1%، أمّا بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر فكانت أكبر نسبة من الفئة العمرية]45-35[بنسبة 48,3%، تليها الفئة]35-25[بنسبة 31,5%، تليها الفئة العمرية]55-45[بنسبة 13,3%، ثم الفئة العمرية أكثر من 55 سنة بنسبة 4,9%، وأقل نسبة للفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 2,1%، وقد مثلت الفئة العمرية]45-35[سنة أكثر فئة عمرية في المؤسسات الثلاثة ويفسر ذلك بأن الفئة الأكبر من أفراد العينة يتمتعون بدرجة عالية من النضج.

الجدول (IV-22): التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لعدد الدورات

الدورات التدريبية		سوميفوس	نفظال	اتصالات الجزائر
لا توجد	التكرار	35	13	11
	النسبة المئوية	12,5%	9,0%	7,7%
دورة واحدة	التكرار	121	61	69
	النسبة المئوية	43,2%	42,1%	48,3%
دورتين	التكرار	117	63	56
	النسبة المئوية	41,8%	43,4%	39,2%
أكثر من دورتين	التكرار	7	8	7

	النسبة المئوية	2,5 %	5,5 %	4,9 %
المجموع		280	145	143

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى إستفادة عمال المؤسسات محل الدراسة من دورات تدريبية خلال السنة الواحدة، ويتبين أن 41,8 % من عمال عينة سوميفوس تحصلوا على دورتين خلال السنة أغلبهم من الإدارة الوسطى والعليا، في حين 43,2 % من العمال تحصلوا على دورة واحدة أغلبهم من الإدارة التنفيذية، و12,5 % لم يتحصلوا على أي دورة يتمثلون في العمال المهنيون في الإدارة التنفيذية، 2,5 % تحصلوا على أكثر من دورتين وهم مسؤولي وقادة المؤسسة، أما بالنسبة لمؤسسة نفضال فإن 43,4 % تحصلوا على دورتين خلال السنة، 42,1 % من العمال تحصلوا على دورة واحدة 9 % لم يتحصلوا على أي دورة، 5,5 % تحصلوا على أكثر من دورتين. أما بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر 48,3 % من العمال تحصلوا على دورة واحدة، 39,2 % تحصلوا على دورتين خلال السنة، 7,7 % لم يتحصلوا على أي دورة، 4,9 % تحصلوا على أكثر من دورتين، وقد ارتبط حصول العمال على أكثر من دورتين تدريبيتين في السنة في المؤسسات محل الدراسة بمنصب العامل، حيث كلما تقلد العامل مناصب إدارية عليا كلما استفاد من دورات تدريبية أكثر، وهو ما اشتكى منه العاملون في المستويات الدنيا.

الجدول (IV-23): التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقاً للخبرة

الخبرة	سوميفوس	نفطال	اتصالات الجزائر
[سنة إلى 5]	62	36	41
النسبة المئوية	22,1 %	24,8 %	28,7 %
[5 إلى 15]	112	78	67
النسبة المئوية	40,0 %	53,8 %	46,9 %
[15 إلى 25]	80	7	19
النسبة المئوية	28,6 %	4,8 %	13,3 %
أكثر من 25 سنة	26	24	16
النسبة المئوية	9,3 %	16,6 %	11,2 %
المجموع	280	145	143

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه مدى خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بالنسبة لمؤسسة سوميفوس فإن 40 % من الأفراد المستجوبين يتمتعون بخبرة [5 إلى 15] سنة، 28,6 % من العمال خبرتهم تراوحت من [15 إلى 25] سنة، 22,1 % من العمال تتراوح خبرتهم من [5 إلى 15] سنة، 9,3 % خبرتهم أكثر من 25 سنة أما بالنسبة لمؤسسة نفضال نجد أن 53,8 % من الأفراد المستجوبين يتمتعون بخبرة [5 إلى 15] سنة، 24,8 % خبرتهم من [5 إلى 15] سنة، 16,6 % خبرتهم أكثر من 25 سنة، 4,8 % خبرتهم من [15 إلى 25] سنة، بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر فإن 46,9 % يتمتعون بخبرة [5 إلى 15] سنة، 28,7 % خبرتهم من [5 إلى 15] سنة، 13,3 % خبرتهم من [15 إلى 25] سنة، 11,2 % خبرتهم أكثر من 25 سنة. كل هذه النسب تبين أن أغلب أفراد عينة الاختبار يتمتعون بخبرة عالية، مما يؤثر

على صدق الإجابات على استبيان الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد البحث عنها.

الجدول (IV-24): التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي		سوميفوس	نفظال	اتصالات الجزائر
ثانوي	التكرار	45	25	11
	النسبة المئوية	% 16,1	% 17,2	% 7,7
تقني سامي	التكرار	29	14	25
	النسبة المئوية	% 10,4	% 9,7	% 17,5
دبلوم دراسات تطبيقية جامعية	التكرار	78	35	34
	النسبة المئوية	% 27,9	% 24,1	% 23,8
ليسانس	التكرار	97	47	50
	النسبة المئوية	% 34,6	% 32,4	% 35,0
مهندس دولة	التكرار	31	24	23
	النسبة المئوية	% 11,1	% 16,6	% 16,1
دراسات عليا	التكرار	00	00	00
	النسبة المئوية	% 00	% 00	% 00
المجموع		280	145	143

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن الأفراد العاملين المستجوبين يمتلكون مؤهلات علمية مختلفة، بالنسبة لمؤسسة سوميفوس 34,6% من الأفراد المستجوبين يمتلكون شهادة ليسانس، 27,9% من عمال المستجوبين يمتلكون دبلوم دراسات تطبيقية جامعية، 16,1% بمستوى ثانوي وهم في صنف عمال مهنيين يعملون في الأمن، الحدادة والسباكة.. وغيرها، 10,4% يمتلكون شهادة تقني سامي، في حين 11,1% يمتلكون شهادة مهندس دولة في تخصصات مختلفة أهمها مهندس مناجم، بالنسبة لمؤسسة نفظال نجد أن 32,4% من الأفراد المستجوبين يمتلكون شهادة ليسانس، 24,1% من عمال المستجوبين بمستوى دبلوم دراسات تطبيقية جامعية، 17,2% بمستوى ثانوي، 16,6% بمستوى مهندس دولة، 9,7% بمستوى تقني سامي، أما بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر نجد أن 35,0% يمتلكون شهادة ليسانس، 23,8% دبلوم دراسات تطبيقية جامعية، 17,5% تقني سامي، 16,1% مهندس دولة، 7,7% ثانوي. في حين غياب أفراد بالعيّنة يمتلكون شهادات عليا (ماجستير، دكتوراه)، إلا أن المستويات المذكورة سابقاً مؤشر على أن المؤسسات محل الدراسة تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا على المعرفة الموجودة بهذه المؤسسات، وكذا زيادة إبداعها.

الجدول (IV-25): التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقاً للمركز الوظيفي

المركز الوظيفي		سوميفوس	نفضال	اتصالات الجزائر
الإدارة العليا	التكرار	5	3	2
	النسبة المئوية	1,78 %	2,07 %	1,40 %
الإدارة الوسطى	التكرار	182	87	101
	النسبة المئوية	65,0 %	60,0 %	70,6 %
الإدارة التنفيذية	التكرار	93	55	40
	النسبة المئوية	33,21 %	37,93 %	27,97 %
المجموع		280	145	143

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه تبين أن العاملين بمؤسسة سوميفوس موزعين كالأتي النسبة الأكبر 65 % للعاملين في الإدارة الوسطى، 33,21 % من العمال المستجوبين من الإدارة التنفيذية، 1,78 % من المسؤولين في الإدارة العليا. أما بالنسبة لمؤسسة نفضال نجد أن 60 % من عمال الإدارة الوسطى، في حين 37,93 % من الإدارة التنفيذية، 2,07 % من عمال الإدارة العليا، بالنسبة لمؤسسة إتصالات الجزائر فإن 70,6 % من عمال الإدارة الوسطى، 27,97 % من الإدارة التنفيذية، 1,40 % من الإدارة العليا. وقد حاولنا أثناء توزيع الإستمارات الوصول إلى العمال في كافة المستويات الإدارية وهذا يعطي مصداقية أكبر للإجابات لأنه غالباً ما يكون لهؤلاء رؤى مختلفة تساهم في فهم أكبر للجوانب المتعلقة بالدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات عينة سوميفوس

سوف نحاول في هذا المطلب تحليل إستجابات الأفراد والوصول من خلالها إلى مجموعة من النتائج، وسوف نحاول فيما يلي تحليل الإستجابات باستخدام المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، إختبار t الأحادي .

أولاً- تحليل نتائج إستجابات الأفراد الخاصة بمحور القيادة التحويلية: سوف نحاول توضيح ذلك في ما يلي:

1. إدراك مفهوم القيادة التحويلية:

الجدول (IV-26): تحليل نتائج مجال إدراك مفهوم القيادة التحويلية بمؤسسة سوميفوس

رقم	إدراك	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	إختبار t الأحادي	الدالة مستوى	التنبؤ	درجة الأهمية
01	يدرك العاملون في المؤسسة مفهوم القيادة التحويلية ودورها التطويري	2,36	0,99	-10,78	0,00	3	منخفضة
02	يدرك العاملون خصائص ومهام القائد التحويلي، ويرونها موجودة في قاداتهم	2,48	0,96	-9,08	0,00	1	منخفضة
03	يدرك العاملون دور القائد التحويلي في إحداث التغيير التنظيمي	2,41	1,01	-9,81	0,00	2	منخفضة

04	جميع الفقرات	2,42	0,90	-10,84	0,00	منخفضة
----	--------------	------	------	--------	------	--------

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 279 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تم استخدام إختبار t الأحادي للفروق بين متوسط فقرات كل مجال والمتوسط الفرضي* (3)، والنتائج الموضحة في الجدول السابق تبيّن أن قيمة t المحسوبة $| -10,84 |$ أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، كما أن مستوى دلالة الإختبار (sig) لجميع الفقرات أقل من $\alpha = 0,05$ ، أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد عن الوسط الفرضي، وكذلك يتبيّن أن المتوسط الحسابي العام يساوي (2,42) أقل من المتوسط الفرضي، والانحراف معياري العام (0,90)، وحسب درجة الأهمية الموضحة في الجدول فإن إدراك العمال لمفهوم القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي منخفض، أي أن ممارسة القيادة التحولية في مؤسسة سوميفوس نسبتها ضعيفة، وترى الباحثة أن السبب في ذلك هو عدم البحث والإطلاع من قبل المديرين القائمين في المؤسسة وكذا العاملين على مفهوم القيادة التحولية وهذا اتضح عن طريق تساؤلاتهم عند إستلامهم للإستبيان، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاء ترتيبها بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي: العبارة (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,48) وانحراف معياري (0,96)، العبارة (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,41) وانحراف معياري (1,01)، العبارة (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,36)، وانحراف معياري (0,99).

2. التأثير الكاريزمي:

الجدول (IV-27): تحليل نتائج مجال التأثير الكاريزمي بمؤسسة سوميفوس

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار t الأحادي	الدلالة مستوى	الترتيب	الأهمية
04	تنسجم أقوال القائد مع أفعاله	2,68	1,15	-4,69	0,00	4	متوسطة
05	يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	2,88	1,07	-1,90	0,00	1	متوسطة
06	القائد صاحب فناعات واضحة وقوية، ويتمتع بثقة ذاتية عالية	2,71	1,17	-4,15	0,00	2	متوسطة
07	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به، وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما تتوقع فعله	2,70	1,15	-4,37	0,00	3	متوسطة
	جميع الفقرات	2,74	1,05	-4,09	0,00		متوسطة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 279 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة $| -4,09 |$ أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,96) كما أن مستوى دلالة الإختبار لجميع العبارات أقل من $\alpha = 0,05$ ، وبالتالي هناك فروق في إستجابات الأفراد حول التأثير الكاريزمي عن الوسط الفرضي، كما أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول توفر عامل التأثير الكاريزمي في قادة المؤسسة (2,74) وهي أقل من المتوسط الفرضي، وانحراف معياري (1,05)، أمّا

*المتوسط الفرضي = $(1+2+3+4+5)/5 = 03$

بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,88) بانحراف معياري قدر بـ (1,07)، بالنسبة للعبارة (06) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,71) وانحراف (1,17)، أما المرتبة الثالثة للعبارة (07) بمتوسط (2,70) وانحراف معياري (1,15)، المرتبة الرابعة للعبارة (04) بمتوسط (2,68) وانحراف معياري (1,15) وقيم t المحسوبة على التوالي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,96). ممّا يدلّ على أن إستجابات العاملين حول مدى توفر سمات التأثير الكاريزمي في قادتهم كانت بدرجة متوسطة لجميع العبارات، حيث يتبين أن الأفراد المستجوبين في الغالب لا يرون في قادتهم الكاريزما الكافية للتأثير عليهم وجذبهم والتواصل معهم، وجعلهم يرغبون في فعل أكثر ممّا هو متوقع.

3. الدفع الإلهامي:

الجدول (IV-28): تحليل نتائج مجال الدفع الإلهامي بمؤسسة سوميفوس

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار t	الدلالة مستوى	التأثير	الأهمية
08	يتحدث القائد بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل	2,66	1,14	-4,96	0,00	5	متوسطة
09	يعبر القائد عن ثقته في أن الأهداف سوف تتحقق	2,76	1,06	-3,19	0,00	3	متوسطة
10	قائدك في العمل قادر على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس	2,70	1,16	-4,31	0,00	4	متوسطة
11	يسعى القائد إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	2,86	1,07	-2,17	0,00	1	متوسطة
12	يعمل القائد على دعم روح الفريق الواحد	2,85	1,04	-2,29	0,00	2	متوسطة
	جميع الفقرات	2,77	1,00	-3,53	0,00		متوسطة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 279 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة $|-3,53|$ أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,96) كما أن مستوى دلالة الاختبار لجميع الفقرات أقل من $\alpha = 0,05$ ، أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد عن الوسط الفرضي، كما أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول عامل الدفع الإلهامي (2,77)، وانحراف معياري (1,00)، وهو ما يوضح أيضا أن آراء العاملين في ما يخص توفر عامل الدفع الإلهامي لدى قادتهم في المؤسسة كانت بدرجة أهمية متوسطة، أما بالنسبة للعبارات فنجد أن العبارة (11) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (2,86) وانحراف معياري (1,07)، في حين العبارة (12) في المرتبة الثانية وجاءت بمتوسط حسابي (2,85) وانحراف معياري (1,04)، والعبارة (9) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,76)، وانحراف معياري (1,06)، في المرتبة الرابعة العبارة (10) بمتوسط حسابي (2,70) وانحراف معياري (1,16)، المرتبة الخامسة للعبارة (8) بمتوسط حسابي (2,66) وانحراف معياري (1,14) وتفسر إستجابات الأفراد السلبية في مجال الدفع الإلهامي بإنخفاض إهتمام القادة بتحفيز ودفع العمال إلى تحقيق أداء أكبر من المتوقع، إضافة إلى عدم الوعي بأهمية مشاركة العاملين في إحداث التغيير داخل المؤسسة.

4. التشجيع الإبداعي:

الجدول (IV-29): تحليل نتائج مجال التشجيع الإبداعي بمؤسسة سوميفوس

الترتيب	الأهمية	الدرجة	الترتيب	الدلالة	مستوى	اختبار t	الأحادي	الانحراف	المعياري	المتوسط	الحسابي	العبارة	الترتيب
5	متوسطة	13	5	0,00		-4,74	1,12	2,68	القائد يبحث عن أفكار مختلفة عند حلّ المشاكل المتعلقة بالعمل				
1	متوسطة	14	1	0,00		-1,50	1,04	2,91	القائد يقترح طرقاً جديدة عند النظر في كيفية إستكمال المهام المطلوبة				
3	متوسطة	15	3	0,00		-4,92	1,14	2,71	القائد يزيد من التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين معه				
4	متوسطة	16	4	0,00		-4,01	1,13	2,70	القائد يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد في العمل				
2	متوسطة	17	2	0,00		-4,13	1,11	2,73	القائد يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل				
	متوسطة			0,00		-4,20	1,01	2,74	جميع الفقرات				

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 279 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة $| -4,20 |$ أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,96) كما أن مستوى دلالة الإختبار لجميع الفقرات أقل من $\alpha = 0,05$ أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد عن الوسط الفرضي، كما أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول توفر عامل التشجيع الإبداعي بلغت (2,74)، وبانحراف معياري (1,01)، ممّا يوضح أن درجة موافقة الأفراد على توفر عامل التشجيع الإبداعي لدى قادتهم متوسطة، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (14) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,91) بانحراف معياري قدر ب (1,04) وهي الأكثر تأثيراً في هذا المجال، العبارة (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,73) وانحراف (1,11)، أمّا المرتبة الثالثة للعبارة (15) بمتوسط (2,71) وانحراف معياري (1,14)، المرتبة الرابعة للعبارة (16) بمتوسط (2,70) وانحراف معياري (1,13)، المرتبة الخامسة للعبارة (13) بمتوسط (2,68) وانحراف معياري (1,12)، وتفسر استجابات مجال التشجيع الإبداعي المتوسطة بإهمال الجانب الإبداعي في مؤسسة سوميفوس، وعدم الإهتمام بالأفكار المبتكرة والتقيد فقط بالأعمال الروتينية والإلتزام بالقواعد والإجراءات الجامدة.

5. الاهتمام الفردي:

الجدول (IV-30): تحليل نتائج مجال الاهتمام الفردي بمؤسسة سوميفوس

الترتيب	الأهمية	الدرجة	الترتيب	الدلالة	مستوى	اختبار t	الأحادي	الانحراف	المعياري	المتوسط	الحسابي	العبارة	الترتيب
3	متوسطة	18	3	0,00		-4,50	1,17	2,69	القائد يستخدم طرقاً مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه				
1	متوسطة	19	1	0,00		-1,77	1,08	2,89	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها				

20	القائد يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	2,76	1,22	-3,29	0,00	2	متوسطة
21	القائد يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	2,55	1,07	-6,98	0,00	4	متوسطة
	جميع الفقرات	2,72	0,89	-5,22	0,00		متوسطة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 279 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة $| -5,22 |$ أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,96) كما أن مستوى دلالة الاختبار (sig) لجميع العبارات أقل من $\alpha = 0,05$ ، وبالتالي هناك فروق في إستجابات الأفراد عن الوسط الفرضي، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول توفر عامل الإهتمام الفردي (2,72)، وبإنحراف معياري (0,89)، أما بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (19) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,89) بإنحراف معياري قدر بـ (1,08) وهي أكثر العبارات تأثيراً في نتائج هذا المجال، بالنسبة للعبارة (20) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,76) وإنحراف (1,22)، أما المرتبة الثالثة للعبارة (18) بمتوسط (2,69) وإنحراف معياري (1,17)، أما المرتبة الرابعة للعبارة (21) بمتوسط (2,55) وإنحراف معياري (1,07)، وحسب درجة الأهمية الموضحة في الجدول فإن إستجابات العاملين حول توفر عامل الإهتمام الفردي في قادتهم جاءت متوسطة، وهذا يفسر بقلّة مراعاة الإعتبارات الشخصية، والفروق الفردية بين العاملين أثناء وضع خطط العمل، إضافة إلى عدم توفير مجموعة وظائف تكفل الإستثمار الأمثل للموارد البشرية وإستغلالها بفعالية، وكذا عدم معرفة الفرد العامل من حيث حاجاته ودوافعه.

من خلال ما تقدم من نتائج تحليل المحور الخاص بالقيادة التحولية، يتبين أن عمال وقادة مؤسسة سوميفوس لا يملكون الوعي والدراية الكافية بمفهوم وأهمية القيادة التحولية، كما أن الأسئلة الموجهة للعمال بشأن إمتلاك قادتهم لعوامل القيادة التحولية جاءت في معظمها منخفضة أو متوسطة على أقصى تقدير، أي أن العمال يرون أن قادتهم لا يمتلكون خصائص القادة التحوليين.

ثانياً - تحليل نتائج إستجابات الأفراد الخاصة بمحور إدارة التغيير التنظيمي: وجاءت أسئلته للبحث في أهم مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

1. التغيير الهيكلي:

الجدول (IV-31): تحليل نتائج مجال التغيير الهيكلي بمؤسسة سوميفوس

الترتيب	الأهمية	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الدلالة	مستوى	التأثير	الترتيب
22	يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة	3,47	0,83	9,45	0,00	4	مرتفعة			
23	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	3,76	0,75	16,86	0,00	2	مرتفعة			
24	تقوم الإدارة باستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات	3,66	0,82	13,51	0,00	3	مرتفعة			

مرتفعة	1	0,00	18,92	0,73	3,83	المختلفة	
مرتفعة		0,00	26,48	0,43	3,68	جميع الفقرات	25

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 279 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه قيمة t المحسوبة (26,48) لكل العبارات أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الإختبار لجميع الفقرات أقل من $\alpha = 0,05$ ، وبالتالي هناك فروق في إستجابات الأفراد عن الوسط الفرضي، كما أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات العاملين حول التغيير الهيكلي في المؤسسة (3,68)، وبإنحراف معياري (0,43) وهي قيمة منخفضة ممّا يدلّ على تقارب إجابات العاملين، كما يتضح الجدول أن إستجابات العاملين حول مدى القيام بتغيير الهيكلي في المؤسسة مرتفعة الأهمية، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (25) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,83) وبإنحراف معياري قدر بـ (0,73)، بالنسبة للعبارة (23) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,76) وإنحراف (0,75) أمّا المرتبة الثالثة العبارة (24) بمتوسط (3,66) وإنحراف معياري (0,82)، المرتبة الرابعة للعبارة (22) بمتوسط (3,47) وإنحراف معياري (0,83)، كما أن قيم t المحسوبة لكل فقرة أكبر من قيمة t الجدولية، وهذا يعني أن التغيير الهيكلي في مؤسسة سوميفوس يحظى بإهتمام كبير فيما يخص التغييرات الهيكلية الخاصة بإستحداث مناصب عمل جديدة، إعادة التقسيمات الإدارية، إعادة تنظيم العلاقات ونطاق الإشراف.

2. التغيير التكنولوجي:

الجدول (IV-32): تحليل نتائج مجال التغيير التكنولوجي بمؤسسة سوميفوس

المرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة	المرتبة	العبارة
مرتفعة	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في مؤسستكم	3,73	0,99	12,39	4	مرتفعة
مرتفعة	يترافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	3,99	2,56	6,46	2	مرتفعة
مرتفعة	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	4,01	3,16	5,36	1	مرتفعة
مرتفعة	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية والانسجام مع متطلبات العمل	3,75	0,82	15,17	3	مرتفعة
مرتفعة	جميع الفقرات	3,87	1,20	12,15	0,00	مرتفعة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 279 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول التغيير التكنولوجي في المؤسسة (3,87)، وبإنحراف معياري (1,20)، ممّا يعني أن إستجابات الأفراد تجاه فقرات التغيير التكنولوجي ذات أهمية مرتفعة، إضافة إلى أن قيم t المحسوبة (12,15) أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الإختبار

sig لجميع العبارات أقل من $\alpha=0,05$ ، أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد عن الوسط الفرضي، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت الفقرة (28) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري قدر بـ (3,16)، بالنسبة للفقرة (27) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,99) وانحراف (2,56)، أمّا المرتبة الثالثة للعبارة (29) بمتوسط (3,75) وانحراف معياري (0,82)، أمّا المرتبة الرابع للعبارة (26) بمتوسط (3,73) وانحراف معياري (0,99)، وهذا يفسّر بأن هناك إهتمام من قبل القائمين على المؤسسة بالتغيير التكنولوجي من حيث تجديد الآلات والمعدات والبرامج التقنية الحديثة، التي أصبحت جزء لا يتجزأ من محيط العمل اليومي، ويعتمدون عليها بصفة كبيرة في إرسال وإستقبال ومعالجة الملفات بسرعة ودقة عالية عكس ما كانت سابقاً، ففي مصلحة المحاسبة مثلاً أفادنا رئيس المصلحة "أن هناك فرق كبير بين ما كان في السابق وما هو متاح حالياً، فقد كانت المراسلات الرسمية تتم عبر البريد والمراسلات أو عن طريق الفاكس، أما اليوم فقد تم إختصار الكثير من الوقت، حيث تكتمل كل الحسابات المالية في المصلحة قبل وقتها المحدد، نظراً لإتاحة المعلومات والسرعة في الأداء والمعالجة، فسابقاً كانت عملية الأداء المالي والمحاسبي تستغرق من ثلاثة أشهر إلى سنة، أمّا اليوم ويفضل التكنولوجيا الحديثة فالعملية لا تستغرق أكثر من شهرين، وتسمح بالتعرف بنسبة 90% على الوضع المالي للمؤسسة..."

3. تغيير المستخدمين:

الجدول (33-IV): تحليل نتائج مجال تغيير المستخدمين بمؤسسة سوميفوس

الترتيب	الأهمية	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	البيان	البيان
مرتفعة	2	0,00	13,52	0,93	3,75	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل	30
مرتفعة	1	0,00	16,77	0,77	3,77	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات العاملين فيها	31
مرتفعة	3	0,00	14,66	0,81	3,71	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم	32
مرتفعة	4	0,00	13,13	0,88	3,69	يتم الإستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية	33
مرتفعة		0,00	21,08	0,58	3,73	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 279 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي العام لإجابات العاملين (3,73)، وانحراف معياري (0,58)، ويفسّر ذلك بأن إستجابات الأفراد تجاه فقرات تغيير المستخدمين إيجابية، كما أن قيمة t المحسوبة (21,08) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,96)، عند مستوى دلالة sig أقل من $\alpha=0,05$ ، أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد عن الوسط الفرضي، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (31) في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (3,77) بإنحراف معياري قدر ب (0,77)، بالنسبة للعبارة (30) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,75) وإنحراف (0,93)، أما المرتبة الثالثة للعبارة (32) بمتوسط (3,71) وإنحراف معياري (0,81)، أما المرتبة الرابعة للعبارة (33) بمتوسط (3,69) وإنحراف معياري (0,88)، إضافة إلى أن قيم t المحسوبة لكل عبارة أكبر من قيمة t الجدولية وتفسر هذه الإستجابات الإيجابية بأن هناك تغيير نوعي للمستخدمين، ونجد من خلال المعلومات المقدمة من المؤسسة، وكذلك إجابات العمال أن القائمين على المؤسسة يحرصون على عمليات التدريب والتكوين بشكل دائم.

4. التغيير الثقافي:

الجدول (34-IV): تحليل نتائج مجال التغيير الثقافي بمؤسسة سوميفوس

رقم	العبارة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الاحادي اختبار t	الدلالة مستوى	الترتيب	درجة الأهمية
34	توجد داخل المؤسسة مجموعة من القيم، التصرفات، الخبرات، أخلاقيات العمل، المشتركة بين كل العاملين	2,68	1,15	-4,69	0,00	4	متوسطة
35	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين	2,90	1,07	-1,56	0,00	1	متوسطة
36	يتصرف المدير بطريقة تنسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي	2,71	1,17	-4,15	0,00	2	متوسطة
37	يسعى قادة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير وتدعيمها بتصرفات ايجابية	2,70	1,13	-4,45	0,00	3	متوسطة
	جميع الفقرات	2,75	1,05	-4,01	0,00		متوسطة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 279 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول التغيير الثقافي في المؤسسة (2,75) وهي أقل من الوسط الفرضي، وإنحراف معياري (1,05)، وقيمة t المحسوبة $| -4,01 |$ أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,96)، إضافة إلى أن مستوى دلالة الإختبار sig أقل من $\alpha = 0,05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إستجابات الأفراد والوسط الفرضي 3، وجاءت إستجابات الأفراد حول التغيير الثقافي في المؤسسة متوسطة الأهمية، أما بالنسبة للعبارة (35) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,90) بإنحراف معياري قدر ب (1,07)، العبارة (36) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,71) وإنحراف (1,17)، أما المرتبة الثالثة للعبارة (37) بمتوسط (2,70) وإنحراف معياري (1,13)، المرتبة الرابعة للعبارة (34) بمتوسط (2,68) وإنحراف معياري (1,15)، وتفسر هذه النتائج بأنه ليس هناك إهتمام كافي بخلق ثقافة تنظيمية قوية، وينشر العادات والتصرفات الإيجابية، كما يغيب مصطلح التغيير الثقافي في المؤسسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات عينة نفعال

لتحليل النتائج تم تفرغ إجابات أفراد عينة مؤسسة نفعال على الاستبيانات الموزعة ومن ثم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وكذا إختبار t للفروق بين متوسط فقرات كل مجال والمتوسط الفرضي(3).
 أولاً- تحليل نتائج إستجابات الأفراد الخاصة بمحور القيادة التحويلية: سوف نحاول توضيح هذا العنصر من خلال تحليل إجابات الأفراد حول أسئلة المحور الأول، والنتائج موضحة كما يلي.
 1. إدراك مفهوم القيادة التحويلية:

الجدول (IV-35): تحليل نتائج مجال إدراك مفهوم القيادة التحويلية بمؤسسة نفعال

رقم	العبرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الأحادي اختبار t	الدالة مستوى	الترتيب	درجة الأهمية
01	يدرك العاملون في المؤسسة مفهوم القيادة التحويلية ودورها التطويري	2,35	0,97	-8,06	0,00	3	منخفضة
02	يدرك العاملون خصائص ومهام القائد التحويلي، ويرونها موجودة في قاداتهم	2,41	1,00	-7,03	0,00	1	منخفضة
03	يدرك العاملون دور القائد التحويلي في إحداث التغيير التنظيمي	2,37	0,97	-7,78	0,00	2	منخفضة
	جميع الفقرات	2,38	0,90	-8,34	0,00		منخفضة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 144 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96
 المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تم استخدام إختبار t للفروق بين متوسط فقرات كل مجال والمتوسط الفرضي (3)، والنتائج في الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي العام يساوي (2,38) وهو أقل من المتوسط الفرضي، وانحراف معياري(0,90)، أما قيمة t المحسوبة | -8,34| أكبر من قيمة t الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة أقل من 0,05. أي أن آراء الأفراد المستجوبين تؤكد أن ممارسة القيادة التحويلية لإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة نفعال منخفضة الأهمية، وترى الباحثة أن السبب في إستجابات العاملين السلبية هو الالتزام المبالغ فيه بالمهام الإدارية، دون الإهتمام بتأثير القيادة وأنماطها الحديثة في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمال، وسبق أن تبين ذلك بالنسبة لمؤسسة سوميفوس، وهذا إتضح عن طريق تساؤلاتهم عند إعطائهم للإستبيان، أما بالنسبة للعبارات فقط جاء ترتيبها بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي: العبارة (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(2,41) وانحراف معياري(0,97)، والعبارة (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(2,37) وانحراف معياري(0,97)، والعبارة (1) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(2,35) وانحراف معياري(0,97).

الجدول (IV-36): تحليل نتائج مجال التأثير الكاريزمي بمؤسسة نفضال

الترتيب	الأهمية	الدرجة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	الدلالة مستوى
04	متوسطة	3	تتسجم أقوال القائد مع أفعاله	2,67	1,14	-3,65	0,00
05	متوسطة	1	يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	2,85	1,09	-1,68	0,00
06	متوسطة	4	القائد صاحب فناعات واضحة وقوية، ويتمتع بثقة ذاتية عالية	2,66	1,16	-3,50	0,00
07	متوسطة	2	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به، وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما تتوقع فعله	2,68	1,14	-3,35	0,00
	متوسطة		جميع الفقرات	2,71	1,08	-3,22	0,00

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 144 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول توفر عامل التأثير الكاريزمي في قادة المؤسسة (2,71) وهي أقل من المتوسط الفرضي، وانحراف معياري (1,08)، كما أن قيمة t المحسوبة | -3,22| أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,96)، ومستوى دلالة الإختبار t لجميع الفقرات أقل من 0,05 أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد عن الوسط الفرضي، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,85) وانحراف معياري قدر بـ (1,09)، وتعد أكثر العبارات تأثيراً في هذا المجال، بالنسبة للعبارة (7) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,68) وانحراف (1,14)، أمّا المرتبة الثالثة للعبارة (4) بمتوسط (2,67) وانحراف معياري (1,14)، المرتبة الرابعة للعبارة (6) بمتوسط (2,66) وانحراف معياري (1,16) وقيم t المحسوبة على التوالي أكبر من قيمة t الجدولية وتفسر إستجابات العاملين المتوسطة بضعف التأثير الكاريزمي لقادة المؤسسة محل الدراسة على مرؤوسيه، غياب القدوة أو المثال الذي يحتذى به في المؤسسة محل الدراسة.

3. الدفع الإلهامي:

الجدول (IV-37): تحليل نتائج مجال الدفع الإلهامي بمؤسسة نفضال

الترتيب	الأهمية	الدرجة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	الدلالة مستوى
08	متوسطة	5	يتحدث القائد بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل	2,64	1,14	-3,81	0,00
09	متوسطة	3	يعبر القائد عن ثقته في أن الأهداف سوف تتحقق	2,72	1,12	-3,05	0,00
10	متوسطة	4	قائدك في العمل قادر على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس	2,66	1,16	-3,50	0,00

متوسطة	1	0,00	-1,65	1,11	2,85	يسعى القائد إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	11
متوسطة	2	0,00	-2,54	1,08	2,77	يعمل القائد على دعم روح الفريق الواحد	12
متوسطة		0,00	-3,15	1,04	2,73	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 144 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول عامل الدفع الإلهامي في قادة المؤسسة (2,73) وهي أقل من المتوسط الفرضي 3، وانحراف معياري (1,04)، أمّا قيمة t المحسوبة فبلغت -3,15 أقل من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الإختبار t لجميع الفقرات أقل من $\alpha=0,05$ ، أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد عن الوسط الفرضي أمّا بالنسبة للعبارات فنجد أن العبارة (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,85)، وانحراف معياري (1,11)، في حين العبارة (12) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,77) وانحراف معياري (1,08)، والعبارة (9) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,72)، وانحراف معياري (1,12)، أمّا المرتبة الرابعة للعبارة (10) بمتوسط حسابي (2,66) وانحراف معياري (1,16)، وجاءت المرتبة الخامسة للعبارة (8) بمتوسط (2,64) وانحراف معياري (1,14). وتفسّر إستجابات الأفراد المتوسطة تجاه مجال الدفع الإلهامي بالإهتمام المتوسط للقادة في مؤسسة نفضال بتحفيز ودفع العمال إلى تحقيق أداء أكبر من المتوقع، وكذا التزامهم بتنفيذ المهام المطلوبة في شكلها الروتيني، ولوحظ هنا انخفاض مستوى الدفع الإلهامي في مؤسسة من أهم المؤسسات الجزائرية.

4. التشجيع الإبداعي:

الجدول (IV-38): تحليل نتائج مجال التشجيع الإبداعي بمؤسسة نفضال

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الدلالة مستوى	الترتيب	العبارة
13	القائد يبحث عن أفكار مختلفة عند حلّ المشاكل المتعلقة بالعمل	2,66	1,14	-3,65	0,00	4	متوسطة
14	القائد يقترح طرقًا جديدة عند النظر في كيفية إستكمال المهام المطلوبة	2,85	1,09	-1,68	0,00	1	متوسطة
15	القائد يزيد من التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين معه	2,66	1,16	-3,50	0,00	4	متوسطة
16	القائد يستشير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد في العمل	2,68	1,14	-3,35	0,00	3	متوسطة
17	القائد يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	2,72	1,13	-2,95	0,00	2	متوسطة
	جميع الفقرات	2,71	0,97	-3,55	0,00		متوسطة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 144 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لدور القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول توفر عامل التشجيع الإبداعي في قادة المؤسسة (2,71) وهي أقل من المتوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0,97)، قيمة t المحسوبة -|3,55 أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,96)، كما أن مستوى دلالة الاختبار t لجميع العبارات أقل من $\alpha=0,05$ ، أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد عن الوسط الفرضي، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (14) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,85) بانحراف معياري قدر بـ (1,09) وهي الأكثر تأثيراً في هذا المجال، بالنسبة للعبارة (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,72) وانحراف (1,13)، أمّا المرتبة الثالثة للعبارة (16) بمتوسط (2,68) وانحراف معياري (1,14)، وتحتل العبارتين (15)، (13) المرتبة الرابعة بنفس المتوسط الحسابي (2,66)، وجاءت إستجابات مجال التشجيع الإبداعي متوسطة الأهمية، ويفسر ذلك بإهمال الجانب الإبداعي في العمل، وعدم الإهتمام بالأفكار المبتكرة والتقيّد فقط بالأعمال الروتينية والالتزام بالقواعد والإجراءات الجامدة، ورغم أن التشجيع الإبداعي له أهمية كبير في النهوض بالعامل وتجديد المؤسسة إلى انه حظي بدرجة أهمية متوسطة، مقارنة بالدور الذي يمكن أن يلعبه في النهوض بالمؤسسة، حيث نجد أن أكثر المؤسسات تطوراً اليوم هي التي تهتم من الجانب الإبداعي وتسخر له الدفع المادي والمعنوي.

5. الاهتمام الفردي:

الجدول (IV-39): تحليل نتائج مجال الاهتمام الفردي بمؤسسة نفضال

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t الأحادي	الدلالة مستوى	الرتبة	الأهمية
18	القائد يستخدم طرقاً مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه	2,67	1,14	-3,65	0,00	2	متوسطة
19	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها	2,85	1,09	-1,68	0,00	1	متوسطة
20	القائد يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	2,66	1,16	-3,50	0,00	3	متوسطة
21	القائد يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	2,61	1,20	-3,95	0,00	4	متوسطة
	جميع الفقرات	2,69	1,09	-3,40	0,00		متوسطة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 144 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول توفر عامل الإهتمام الفردي في قادة المؤسسة (2,69) وهي أقل من المتوسط الفرضي، وبانحراف معياري (1,09)، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (19) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,85) بانحراف معياري قدر بـ (1,09)، بالنسبة للعبارة (18) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,67) وانحراف (1,14)، أمّا المرتبة الثالثة للعبارة (20) بمتوسط (2,66) وانحراف معياري (1,16)، أمّا المرتبة الرابعة للعبارة (21) بمتوسط (2,61) وانحراف معياري (1,20). أمّا قيمة t المحسوبة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

لجميع الفقرات $|t| > 3,40$ أكبر من قيمة t الجدولية كما أن مستوى دلالة الإختبار t لجميع العبارات أقل من: $\alpha = 0,05$ وهذا يفسر بقلّة مراعاة الإعتبارات الشخصية، والفروق الفردية بين العاملين أثناء وضع خطط العمل، عدم إشباع حاجات الفرد العامل المهنية والشخصية، عدم فهم سلوك العامل ومن ثمة عدم القدرة على تحديد مستوى أدائه في العمل مستقبلاً.

ثانياً - تحليل نتائج إستجابات الأفراد الخاصة بمحور إدارة التغيير التنظيمي: جاءت أسئلة المحور الثاني للبحث في أهم مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة نفضال، وقسم هذا المحور إلى أربع مجالات تضمنت (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التغيير الثقافي).

1. التغيير الهيكلي:

الجدول (IV-40): تحليل نتائج مجال التغيير الهيكلي بمؤسسة نفضال

رقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار t	الدلالة مستوى	الترتيب	الأهمية
22	القائد يستخدم طرقاً مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه	3,60	1,04	6,92	0,00	2	مرتفعة
23	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها	3,54	0,97	6,84	0,00	4	مرتفعة
24	القائد يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	3,55	0,99	6,74	0,00	3	مرتفعة
25	القائد يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	3,57	0,97	7,11	0,00	1	مرتفعة
	جميع الفقرات	3,57	0,97	7,03	0,00		مرتفعة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 144 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول التغيير الهيكلي في المؤسسة (3,57) وهي أكبر من المتوسط الفرضي، وانحراف معياري (0,97)، ويتبين أن قيمة t المحسوبة (7,03) لكلّ العبارات أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الإختبار t أقل من 0,05، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (25) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,57) انحراف معياري قدر بـ (0,97)، بالنسبة للعبارة (22) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (1,04)، أمّا المرتبة الثالثة للعبارة (24) بمتوسط (3,55) وانحراف معياري (0,99)، المرتبة الرابعة للعبارة (23) بمتوسط (3,54) وانحراف معياري (0,97)، وجاءت كلّ العبارات بدرجة أهمية مرتفعة، كما أنّ قيم t المحسوبة لكلّ عبارة أكبر من قيمة t الجدولية، وهذا يعني أن التغيير الهيكلي في مؤسسة نفضال يحظى باهتمام كبير فيما يخص التغييرات الهيكلية الخاصة بتحسين الأداء، وإستحداث وحدات ووظائف جديدة، وكذا تخصصات دقيقة خاصة في مجال المحروقات، غير أن التغييرات الهيكلية المتتالية لمؤسسة نفضال أثرت سلباً على استقرارها حيث لم تكن مدروسة بالشكل الكافي.

2. التغيير التكنولوجي:

الجدول (IV-41): تحليل نتائج مجال التغيير التكنولوجي بمؤسسة نفطال

الترتيب	الأهمية	الدرجة	العبارة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الاختبار t	الدلالة	مستوى
26	مرتفعة	1	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في مؤسستكم	3,57	1,07	6,35	0,00	
27	مرتفعة	4	ينترافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	3,51	1,01	6,10	0,00	
28	مرتفعة	3	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	3,52	1,01	6,26	0,00	
29	مرتفعة	2	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية والانسجام مع متطلبات العمل	3,53	1,02	6,26	0,00	
	مرتفعة		جميع الفقرات	3,53	1,01	6,41	0,00	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 144 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول التغيير التكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة (3,53) وهي أكبر من (3)، وانحراف معياري (1,01)، إضافة إلى أن قيم t المحسوبة (6,41) أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الإختبار t أقل من 0,05، أما بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (26) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,57) وانحراف معياري (1,07) وهي العبارة الأكثر تأثيراً في هذا المجال، بالنسبة للعبارة (29) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف (1,02)، أما المرتبة الثالثة للعبارة (28) بمتوسط (3,52) وانحراف معياري (1,01)، أما المرتبة الرابعة للعبارة (27) بمتوسط حسابي (3,51) وانحراف معياري (1,01) وجاءت كلُّ العبارات بدرجة أهمية مرتفعة، وهذا يفسّر بأن هناك إهتمام من قبل القائمين على المؤسسة بالتغيير التكنولوجي، وإدخال آلات ومعدات حديثة ومتطورة مثل البساط المتحرك، الآلة التي تقوم بتعبئة القارورات بالتوافق مع الكمبيوتر، استخدام البرمجيات الحديثة، خاصة وأن مجال عمل مؤسسة نفطال يحتاج إلى معدات متطورة، وتجهيزات ثقيلة، وبرمجيات دقيقة القياس والتحكم، تقلل الأخطاء وتمنع وقوع الحوادث، حيث أن بروز المنافسة يحتم على نفطال اقتناء أحدث التكنولوجيات في ظل استثمار شركات أجنبية في هذا القطاع في الجزائر.

3. تغيير المستخدمين:

الجدول (IV-42): تحليل نتائج مجال تغيير المستخدمين بمؤسسة نفطال

الترتيب	الأهمية	الدرجة	العبارة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الاختبار t	الدلالة	مستوى
30	مرتفعة	1	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل	3,50	1,09	5,57	0,00	
31	مرتفعة	4	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتنمية وتطوير	3,45	1,01	5,49	0,00	

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لدور القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي

مهارات العاملين فيها						
32	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم	3,46	1,02	5,45	0,00	3 مرتفعة
33	يتم الإستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية	3,49	1,01	5,81	0,00	2 مرتفعة
	جميع الفقرات	3,48	1,01	5,74	0,00	مرتفعة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 144 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد (3,48) وهي أكبر من المتوسط الفرضي، وبإنحراف معياري (1,01)، قيمة t المحسوبة لجميع العبارات (5,74) أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الإختبار t أقل من 0,05، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (30) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,50) بإنحراف معياري (1,09)، بالنسبة للعبارة (33) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,49) وإنحراف (1,01)، أمّا المرتبة الثالثة للعبارة (32) بمتوسط (3,46) وإنحراف معياري (1,02)، أما المرتبة الرابعة للعبارة (31) بمتوسط (3,45) وإنحراف معياري (1,01) وجاءت كلُّ العبارات بدرجة أهمية مرتفعة، إضافة إلى أن قيم t المحسوبة لكلِّ عبارة أكبر من قيمة t الجدولية ويفسر هذا بأن هناك تغيير نوعي للأفراد المستخدمين من حيث الحرص على عمليات التدريب والتكوين بشكل دائم، وكذا من خلال التأكيد في مؤسسة نفعال على إحلال المهارات الجديدة والمتطورة واليد العاملة المؤهلة، وضمان الدوران الوظيفي والتداول على السلطة، إضافة إلى ضمان تجديد المهارات وزيادة الرصيد المعرفي.

4. التغيير الثقافي:

الجدول (IV-43): تحليل نتائج مجال التغيير الثقافي بمؤسسة نفعال

رقم	العبارة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الاختبار t	الدلالة مستوى	الترتيب	درجة الأهمية
34	توجد داخل المؤسسة مجموعة من القيم، التصرفات، الخبرات، أخلاقيات العمل، المشتركة بين كلِّ العاملين	2,69	1,16	-3,23	0,00	2	متوسطة
35	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين	2,85	1,09	-1,68	0,00	1	متوسطة
36	يتصرف المدير بطريقة تتسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي	2,66	1,16	-3,50	0,00	3	متوسطة
37	يسعى قادة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير وتدعيمها بتصرفات ايجابية	2,66	1,15	-3,54	0,00	3	متوسطة
	جميع الفقرات	2,71	1,08	-3,16	0,00		متوسطة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 144 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول التغيير الثقافي في المؤسسة (2,71) وهي أقل من (3)، وانحراف معياري (1,08)، وقيمة t المحسوبة $| -3,16 |$ أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الإختبار t لجميع العبارات أقل من $\alpha=0,05$ ، وقد جاءت العبارة (35) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,85) بانحراف معياري قدر بـ (1,09)، بالنسبة للعبارة (34) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,69) وانحراف (1,16)، أمّا بالنسبة للعبارتين (36) و(37) فقد جاءتا في المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (2,66) وتفسر هذه النتائج بأنه ليس هناك إهتمام بخلق ثقافة تنظيمية قوية، وينشر العادات والتصرفات الإيجابية داخل مؤسسة نفطال.

المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات عينة اتصالات الجزائر

لتحليل نتائج استجابات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وكذا إختبار t للفروق بين متوسط فقرات كل مجال والمتوسط الفرضي (3).

أولاً- تحليل نتائج إستجابات الأفراد الخاصة بمحور القيادة التحويلية: يحتوي المحور الأول يحتوي على خمس (05) مجالات سوف نوضح ذلك فيما يلي.

1. إدراك مفهوم القيادة التحويلية:

الجدول (IV-44): تحليل نتائج مجال إدراك مفهوم القيادة التحويلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

الدرجة	الأهمية	الترتيب	الدالة مستوى	إختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
منخفضة	3	0,00	-7,67	0,97	2,38	يدرك العاملون في المؤسسة مفهوم القيادة التحويلية ودورها التطويري	01	
منخفضة	1	0,00	-6,70	1,01	2,43	يدرك العاملون خصائص ومهام القائد التحويلي، ويرونها موجودة في قادتهم	02	
منخفضة	2	0,00	-7,40	0,97	2,40	يدرك العاملون دور القائد التحويلي في إحداث التغيير التنظيمي	03	
منخفضة		0,00	-7,93	0,90	2,40	جميع الفقرات		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 142 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تم استخدام إختبار t للفروق بين متوسط فقرات كل مجال والمتوسط الفرضي (3)، والنتائج في جدول (IV-78) تبين أن المتوسط الحسابي العام يساوي (2,40) وهو أقل من المتوسط الفرضي، الانحراف معياري (0,90) أي أن آراء الأفراد المستجوبين في جميع المجالات سلبية، وكذلك قيمة t المحسوبة $| -7,93 |$ أكبر من قيمة t الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة أقل من 0,05، أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد حول إدراك مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسة عن الوسط الفرضي، أمّا بالنسبة للعبارة (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,43) وانحراف معياري (1,01)، العبارة (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,40) وانحراف

معياري (0,97)، العبارة (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,38) وانحراف معياري (0,97) ويفسر ذلك بأن ممارسة القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر تتمتع بدرجة أهمية منخفضة، وترى الباحثة أن السبب في ذلك هو عدم الإهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة وكذا عدم الإقتناع من قبل المديرين وكذا العاملين في فعاليتها في نجاح المؤسسات وتحسين الأداء العام، وهذا إتضح عن طريق تساؤلاتهم عند إعطائهم للإستبيان على غرار ما حصل في المؤسستين السابقتين.

2. التأثير الكاريزمي:

الجدول (45-IV): تحليل نتائج مجال التأثير الكاريزمي بمؤسسة اتصالات الجزائر

الدرجة	الأهمية	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الدرجة	الأهمية	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
04	متوسطة	2	0,002	-3,19	1,15	2,69	تتسجم أقوال القائد مع أفعاله
05	منخفضة	4	0,000	-6,71	1,01	2,44	يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه
06	متوسطة	1	0,003	-2,99	1,17	2,71	القائد صاحب قناعات واضحة وقوية، ويتمتع بثقة ذاتية عالية
07	منخفضة	3	0,000	-6,70	1,01	2,43	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به، وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما تتوقع فعله
	منخفضة		0,000	-5,64	0,92	2,57	جميع الفقرات

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 142 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول توفر عامل التأثير الكاريزمي في قادة المؤسسة بلغت (2,57) وهي أقل من المتوسط الفرضي، وانحراف معياري (0,92)، وقيمة t المحسوبة $| -5,64 |$ أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,96)، أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد حول مدى توفر القيادة التحويلية في المؤسسة عن الوسط الفرضي. أمّا بالنسبة للعبارة (06) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,71) وانحراف معياري قدر ب (1,17) وبدرجة أهمية متوسطة وهي الأكثر تأثيراً في هذا المجال، بالنسبة للعبارة (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,69) وانحراف (1,15)، أمّا المرتبة الثالثة للعبارة (07) بمتوسط (2,43) وانحراف معياري (1,01)، المرتبة الرابعة للعبارة (05) بمتوسط (2,44) وانحراف معياري (1,01) وقيم t المحسوبة للعبارة (05) بمتوسط (2,44) وانحراف معياري (1,01) وقيم t المحسوبة للعبارة (07) بمتوسط (2,43) وانحراف معياري (1,01) وقيم t المحسوبة للعبارة (04) بمتوسط (2,69) وانحراف معياري (1,15) وتفسر إستجابات العاملين التي جاءت درجة أهميتها بين ضعيفة ومتوسطة بضعف التأثير الكاريزمي والمهارات القيادية لدى قادة مؤسسة اتصالات الجزائر على مرؤوسيه.

3. الدفع الإلهامي:

الجدول (IV-46): تحليل نتائج مجال الدفع الإلهامي بمؤسسة اتصالات الجزائر

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار t	الدلالة مستوى	الترتيب	الأهمية
08	يتحدث القائد بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل	2,68	1,15	-3,35	0,001	2	متوسطة
09	يعبر القائد عن ثقته في أن الأهداف سوف تتحقق	2,45	1,00	-6,57	0,000	3	منخفضة
10	قائدك في العمل قادر على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس	2,71	1,17	-2,99	0,003	1	متوسطة
11	يسعى القائد إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	2,42	0,97	-7,18	0,000	4	منخفضة
12	يعمل القائد على دعم روح الفريق الواحد	2,40	1,03	-6,99	0,000	5	منخفضة
	جميع الفقرات	2,53	0,89	-6,28	0,000		منخفضة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 142 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول عامل الدفع الإلهامي في قادة المؤسسة (2,53) وهي أقل من المتوسط الفرضي، وانحراف معياري (0,89)، قيمة t المحسوبة | -6,28| أكبر من قيمة t الجدولية (1,96)، كما أن مستوى دلالة الاختبار لجميع العبارات أقل من (0,05)، أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد حول الدفع الإلهامي عن الوسط الفرضي، وتعكس درجة الأهمية المنخفضة رأي العاملين في أنهم لا يوافقون على تحلي قاداتهم بعامل الدفع الإلهامي، أمّا بالنسبة للعبارات: العبارة (10) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (2,71)، بانحراف معياري قدره (1,17)، وجاءت العبارة (8) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,68) بانحراف معياري (1,15)، والفقرة (09) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,45)، وانحرف معياري (1,00)، أمّا العبارة (11) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,42) وانحراف معياري (0,97)، في المرتبة الخامسة العبارة (12) بمتوسط حسابي (2,40)، وانحرف معياري (1,03) وجاءت إستجابات الأفراد بين درجة أهمية منخفضة ومتوسطة في مجال الدفع الإلهامي ما يفسّر بانخفاض إهتمام القادة بتحفيز ودفع العمال إلى تحقيق أداء أكبر من المتوقع، إضافة إلى عدم الوعي بأهمية مشاركة العاملين في إحداث التغيير، وعدم الإهتمام بعمل الفريق داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

4. التشجيع الإبداعي:

الجدول (IV-47): تحليل نتائج مجال التشجيع الإبداعي بمؤسسة اتصالات الجزائر

الدرجة	الدرجة	الترتيب	الدلالة	اختبار t	الانحراف	المتوسط	العبرة
متوسطة	13	1	0,01	-2,60	1,13	2,76	القائد يبحث عن أفكار مختلفة عند حلّ المشاكل المتعلقة بالعمل
منخفضة	14	3	0,00	-6,14	1,02	2,43	القائد يقترح طرقاً جديدة عند النظر في كيفية إستكمال المهام المطلوبة
منخفضة	15	5	0,00	-6,74	1,03	2,41	القائد يزيد من التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين معه
متوسطة	16	2	0,01	-2,69	1,13	2,75	القائد يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد في العمل
منخفضة	17	4	0,00	-6,45	1,06	2,42	القائد يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل
منخفضة			0,00	-6,15	0,86	2,55	جميع الفقرات

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 142 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول توفر عامل التشجيع الإبداعي في قادة المؤسسة (2,55) وهي أقل من المتوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0,86)، قيمة t المحسوبة $-6,15$ أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,96)، كما أن مستوى دلالة الإختبار أقل من 0,05، أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد حول التشجيع الإبداعي عن الوسط الفرضي، أما بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (13) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,76) بانحراف معياري قدر ب (1,13) وهي الأكثر تأثيراً في هذا المجال، بالنسبة للعبارة (16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,75) وانحراف (1,13)، أما المرتبة الثالثة للعبارة (14) بمتوسط (2,43) وانحراف معياري (1,02)، المرتبة الرابعة للعبارة (17) بمتوسط (2,42) وانحراف معياري (1,06)، المرتبة الخامسة للعبارة (15) بمتوسط (2,41) وانحراف معياري (1,03)، وجاءت درجة أهمية إستجابات العاملين لمجال التشجيع الإبداعي من منخفضة إلى متوسطة، ويفسر ذلك بإهمال الجانب الإبداعي في العمل، وعدم الإهتمام بالأفكار المبتكرة والتفكير فقط بالعمل الروتينية والالتزام بالقواعد والإجراءات الجامدة والبيروقراطية العالية في المؤسسة محل الدراسة، كما سبق واتضح ذلك بالنسبة لمؤسستي سوميفوس ونفطال.

5. الاهتمام الفردي:

الجدول (IV-48): تحليل نتائج مجال الاهتمام الفردي بمؤسسة اتصالات الجزائر

الدرجة	الدرجة	الترتيب	الدلالة	اختبار t	الانحراف	المتوسط	العبرة
متوسطة	18	1	0,002	-3,19	1,15	2,69	القائد يستخدم طرقاً مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

19	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها	2,41	1,06	-6,64	0,00	3	منخفضة
20	القائد يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	2,40	0,97	-7,27	0,00	4	منخفضة
21	القائد يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	2,65	1,21	-3,47	0,001	2	متوسطة
	جميع الفقرات	2,54	0,92	-5,98	0,000		منخفضة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 142 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول توفر عامل الإهتمام الفردي في قادة المؤسسة (2,54) وهي أقل من المتوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0,92)، أمّا قيمة t المحسوبة لجميع الفقرات $| -5,98 |$ أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الإختبار أقل من 0,05، أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد حول الإهتمام الفردي عن الوسط الفرضي، أمّا بالنسبة لعبارات فقد جاءت العبارة (18) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,69) بانحراف معياري قدر بـ (1,15)، بالنسبة للعبارة (21) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,65) وانحراف (1,21)، أمّا المرتبة الثالثة للعبارة (19) بمتوسط (2,41) وانحراف معياري (1,06)، أمّا المرتبة الرابعة للفقرة (20) بمتوسط (2,40) وانحراف معياري (0,97)، وقد تراوح درجة أهمية الفقرات بين منخفضة ومتوسطة وهذا يفسّر بقلّة مراعاة الإعتبارات الشخصية، والفروق الفردية بين العاملين أثناء وضع خطط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانياً - تحليل نتائج إستجابات الأفراد الخاصة بمحور إدارة التغيير التنظيمي: تمت صياغة أسئلة المحور الثاني للتعرف على أهم مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ويحتوي على أربع (04) مجالات من الأسئلة انقسمت إلى المجال الخاص بالتغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التغيير الثقافي. وسيتم توضيحها في الجداول التالية.

1. التغيير الهيكلي:

الجدول (IV-49): تحليل نتائج مجال التغيير الهيكلي بمؤسسة اتصالات الجزائر

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة t	الدلالة مستوى	الترتيب	الأهمية
22	يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة	3,60	0,94	7,68	0,00	2	مرتفعة
23	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	3,62	1,03	7,12	0,00	1	مرتفعة
24	تقوم الإدارة باستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة	3,55	0,98	6,72	0,00	3	مرتفعة
25	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل	3,54	0,95	6,83	0,00	4	مرتفعة

						لأفضل
مرتفعة		0,00	7,37	0,94	3,58	جميع الفقرات

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 142 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول التغيير الهيكلي في المؤسسة (3,58) وهي أكبر من المتوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0,94)، قيمة t المحسوبة (7,37) لكلّ العبارات أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الإختبار لجميع العبارات أقل من 0,05، ويفسر ذلك بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الأفراد عن الوسط الفرضي 3، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (23) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,62) بانحراف معياري قدر بـ (1,03)، بالنسبة للعبارة (22) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف (0,94)، أما المرتبة الثالثة للعبارة (24) بمتوسط (3,55) وانحراف معياري (0,98)، المرتبة الرابعة للعبارة (25) بمتوسط (3,54) وانحراف معياري (0,95)، كما أن قيم t المحسوبة لكلّ عبارة أكبر من قيمة t الجدولية، وجاءت كلّ العبارات بدرجة أهمية مرتفعة ممّا يعني أن إستجابات العاملين ايجابية في مجال التغيير الهيكلي، وتفسر درجة الأهمية المرتفعة بحجم الاهتمام الذي يحظى به التغيير الهيكلي في مؤسسة اتصالات الجزائر، فيما يخص التغييرات الهيكلية الخاصة بتحسين الأداء، وإستحداث وحدات جديدة وكذا ترقية العاملين.

2. التغيير التكنولوجي:

الجدول (50-IV): تحليل نتائج مجال التغيير التكنولوجي بمؤسسة اتصالات الجزائر

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الأهمية
26	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في مؤسستكم	3,63	0,92	8,21	0,00	2	مرتفعة
27	يترافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	3,64	1,02	7,57	0,00	1	مرتفعة
28	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	3,58	0,97	7,18	0,00	3	مرتفعة
29	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية والانسجام مع متطلبات العمل	3,57	0,94	7,31	0,00	4	مرتفعة
	جميع الفقرات	3,61	0,92	7,88	0,00		مرتفعة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 142 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول التغيير التكنولوجي في المؤسسة (3,61) وهي أكبر من الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0,92)، أي أن إستجابات العاملين ايجابية تجاه تساؤلات مجال التغيير التكنولوجي، إضافة إلى أن قيم t المحسوبة (7,88) أكبر من قيمة t الجدولية كما أن مستوى دلالة الإختبار أقل من 0,05، وبالتالي هناك فروق في إستجابات الأفراد حول التغيير التكنولوجي

عن الوسط الفرضي، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (27) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,64) بإنحراف معياري (1,02)، بالنسبة للعبارة (26) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,63) وإنحراف (0,92)، أما المرتبة الثالثة للعبارة (28) بمتوسط (3,58) وإنحراف معياري (0,97)، المرتبة الرابعة للعبارة (29) بمتوسط حسابي (3,57) وإنحراف معياري (0,94) وجاءت كلّ العبارات بدرجة أهمية مرتفعة، وهذا يفسّر بأن هناك إهتمام من قبل القائمين على المؤسسة بالتغيير التكنولوجي من تحديث للآلات والمعدات والبرمجيات ووسائل الإتصال بما يتناسب والتطور التكنولوجي الحاصل في العالم خاصة وان مؤسسة إتصالات الجزائر تعمل في قطاع مهم يتطلب منها البقاء على اتصال دائم بالتطور، إضافة إلى أنها تحتكر سوق الهاتف الثابت في الجزائر وتحاول أن تحافظ على مكانتها مقارنة بشركات الهاتف النقال وترقباً لدخول أي متعامل جديد إلى السوق.

3. تغيير المستخدمين:

الجدول (IV-51): تحليل نتائج مجال تغيير المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر

الترتيب	الأهمية	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة	البيان
مرتفعة	2	0,00	7,68	0,94	3,60	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل
مرتفعة	1	0,00	7,12	1,03	3,62	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات العاملين فيها
مرتفعة	3	0,00	6,72	0,98	3,55	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم
مرتفعة	4	0,00	6,64	0,97	3,54	يتم الإستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية
مرتفعة		0,00	7,32	0,94	3,58	جميع الفقرات

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 142 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد (3,58) وهي أكبر من المتوسط الفرضي، وإنحراف معياري (0,94)، أي أن إجابات الأفراد تجاه الأسئلة الخاصة بتغيير المستخدمين في المنظمة ايجابية، أمّا بالنسبة لإختبار t فالقيمة المحسوبة (7,32) أكبر من قيمة t الجدولية (1,96)، كما أن مستوى دلالة الإختبار أقل من 0,05، أي أن هناك فروق في إستجابات الأفراد حول تغيير المستخدمين عن الوسط الفرضي، أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (31) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,62) بإنحراف معياري قدر ب (1,03)، بالنسبة للعبارة (30) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,60) وإنحراف (0,94)، أمّا المرتبة الثالثة للعبارة (32) بمتوسط (3,55) وإنحراف معياري (0,98)، المرتبة الرابعة للعبارة (33) بمتوسط (3,54) وإنحراف معياري (0,97)، إضافة إلى أن قيم t المحسوبة لكلّ فقرة أكبر من قيمة t الجدولية، وجاءت كلّ العبارات بدرجة أهمية مرتفعة، ويفسّر هذا بأن هناك تغيير نوعي للأفراد المستخدمين من حيث

الحرص على عمليات التدريب على التكنولوجيا الحديثة، التكوين والتنمية بشكل دائم، إضافة إلى محاولة المؤسسة بشكل دوري صقل المهارات وإحلال الممارسات والمهارات الحديثة محل المهارات المتقادمة.

4. التغيير الثقافي:

الجدول (IV-52): تحليل نتائج مجال التغيير الثقافي بمؤسسة اتصالات الجزائر

رقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار t	الدلالة مستوى	الترتيب	الأهمية درجة
34	توجد داخل المؤسسة مجموعة من القيم، التصرفات، الخبرات، أخلاقيات العمل، المشتركة بين كل العاملين	2,70	1,16	-2,99	0,004	2	متوسطة
35	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين	2,44	1,03	-6,48	0,000	4	ضعيفة
36	يتصرف المدير بطريقة تتسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي	2,71	1,17	-2,95	0,003	1	متوسطة
37	يسعى قادة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير وتدعيمها بتصرفات ايجابية	2,69	1,16	-3,02	0,003	3	متوسطة
	جميع الفقرات	2,64	1,02	-4,20	0,000		متوسطة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 142 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول التغيير الثقافي في المؤسسة (2,64) وهي أقل من الوسط الفرضي (3)، وانحراف معياري (1,02)، وقيمة t المحسوبة $-4,20$ أكبر من قيمة t الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة الاختبار أقل من 0,05، أي أن هناك فروق في استجابات الأفراد حول التغيير الثقافي عن الوسط الفرضي. أمّا بالنسبة للعبارات فقد جاءت العبارة (36) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,71) وانحراف معياري قدر بـ (1,17) وهي العبارة الأكثر تأثيراً في المجال، بالنسبة للعبارة (34) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,70) وانحراف (1,16)، أمّا المرتبة الثالثة للعبارة (37) بمتوسط (2,69) وانحراف معياري (1,16) أمّا المرتبة الرابعة للعبارة (35) بمتوسط (2,44) وانحراف معياري (1,03)، واختلّفت درجة أهمية عبارات مجال التغيير الثقافي من منخفضة إلى متوسطة وتفسر هذه النتائج السلبية بأنه ليس هناك إهتمام بخلق ثقافة تنظيمية قويّة، وبنشر العادات والتصرفات الايجابية في المؤسسة محل الدراسة وينصب الإهتمام فقط في الحفاظ على سير النظام العام للمؤسسة بشكل جيّد دون محاولة توحيد سلوكيات واعتقادات وأفكار العمال، وكذا عدم الإهتمام بإحداث تغيير ثقافي بالمؤسسة وذلك لقناعة أصحاب القرار بعدم تأثير عامل الثقافة على أداء ومردودية المؤسسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سوف نحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة، التي تقوم على خمس فرضيات تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغيرات التابعة، وقد حاولت الباحثة صياغتها بطريقة تخدم البحث، وتتسجم مع الأسئلة الفرعية للدراسة.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة لعينة سوميفوس

لدراسة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) تم استخدام الانحدار المتعدد، أما لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين فقد تم استخدام اختبار t الثنائي، وتحليل التباين الأحادي (Anova)، وهذا ما سيتم تفصيله في ما يلي.

أولاً- إختبار الفرضية الأولى: إن الفروض اللازمة لتطبيق الانحدار المتعدد هي نفسها فرضيات النموذج البسيط إضافة إلى شرط أساسي آخر وهو عدم وجود إرتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، أي عدم وجود إرتباط خطي تام أو شبه تام بين المتغيرات المستقلة¹، ويعتبر من أهم الآثار السلبية المترتبة عن وجود الارتباط الخطي بين المتغيرات التفسيرية: عدم استقرار معاملات الانحدار، بالإضافة إلى عدم توافر صفة الاعتمادية لهذه المعاملات². ولغرض الكشف عن ذلك قامت الباحثة بحساب معدل تضخم التباين (vif)* وإختبار التباين المسموح به (Tolérances)، لكل متغير من المتغيرات المستقلة، بحيث أن الحصول على معامل التباين (vif) يتجاوز 10، أو كانت قيمة التباين أقل من (0,1) يشير إلى تأثر المتغيرات المستقلة بمشكلة التعدد الخطي.

الجدول (IV-53): معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح

المجال	VIF	Tolérance
التأثير الكاريزمي	6,252	0,160
الدفع الإلهامي	6,174	0,162
التشجيع الإبداعي	1,290	0,775
الاهتمام الفردي	3,827	0,261

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول (IV-53) أن قيم VIF للمتغيرات المستقلة أقل من 10، كما أن قيم Tolérances أكبر من (0,1)، وبالتالي فإن المتغيرات (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) غير مرتبطة خطياً، ممّا يسمح لنا بإجراء إختبار الانحدار المتعدد. واختبار الفرضية التي مفادها:

• H_0 : لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي بمؤسسة سوميفوس عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

1- محمد خير سليم ابوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 393.
2- Makridakis, Spyros, **Forecasting: methods & applications**, 3 rd Edition, John Wiley & sons Inc., 1998, p: 288.

* vif: Variance inflation factor.

• H_1 : يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي بمؤسسة سوميفوس عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

الجدول (54-IV): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الأول المقترح (مؤسسة سوميفوس)

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	422, 20	105,550	4	10,524	0,000
البواقي	262,625	0,955	275		
المجموع	684,825		279		

R=0,691 R-deux=0,478

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (275,4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (54-IV) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0,691) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0,478)، مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) استطاعت أن تفسر (47,8%) من التغيرات الحاصلة في (التغيير الهيكلي)، والباقي (52,2%) يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن معنوية الإختبار $F^{**} (Sig < 0,05)$ ، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر، أي أن النموذج مقبول إحصائياً، ومناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (55-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى (مؤسسة سوميفوس)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		قيمة t	مستوى الدلالة
	قيمة B	الخطأ المعياري		
الثابت	0,068			
التأثير الكاريزمي (x_1)	0,422	0,100	4,220	0,000
الدفع الإلهامي (x_2)	0,560	0,085	6,588	0,000
التشجيع الإبداعي (x_3)	0,413	0,091	4,538	0,000
الاهتمام الفردي (x_4)	0,370	0,072	5,139	0,000

المتغير التابع: التغيير الهيكلي

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v22

من الجدول (55-IV) نستنتج أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث $sig = 0,00$ وقيمة t المحسوبة لكل متغير أكبر من

* معامل التحديد R^2 ويتراوح بين الصفر والواحد $0 \leq R^2 \leq 1$ هو مقياس يوضح نسبة التغير في المتغير التابع (Y) الذي سببها التغيير في المتغير المستقل (X) أي نسبة الانحرافات الموضحة من قبل خط الانحدار إلى الانحرافات الكلية.

** يستخدم اختبار F لاختبار معنوية معادلة الانحدار، وهو عبارة عن خارج قسمة متوسط مربعات الانحدار على متوسط مربعات الخطأ ويكون بدرجات حرية الحدود الداخلة في حسابه.

قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وبالتالي تم نفي الفرضية الصفرية، وتأكيد الفرضية البديلة، ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$$

$$Y = 0,068 + 0,422x_1 + 0,560x_2 + 0,413x_3 + 0,370x_4$$

ثانياً- اختبار الفرضية الثانية:

- H_0 : لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي بمؤسسة سوميفوس عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- H_1 : يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي بمؤسسة سوميفوس عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الجدول (IV-56): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثاني المقترح (مؤسسة سوميفوس)

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4068,00	1017,00	4	44,100	0,000
البواقي	6341,829	23,061	275		
المجموع	10409,90		279		
R=0.82 R-deux=0.68					

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (275,4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.37 المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0.82) بينما بلغ معامل التحديد R^2 بلغ (0.68)، ممّا يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) إستطاعت أن تفسّر (68%) من التغيرات الحاصلة في (التغيير التكنولوجي) المطلوبة والباقي (32%) يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن معنوية إختبار F ($Sig < 0,05$)، إضافة إلى أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر، أي أن النموذج مقبول إحصائياً، ومناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) والمتغير التابع (التغيير التكنولوجي):

الجدول (IV-57): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية (مؤسسة سوميفوس)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		مستوى الدلالة
	قيمة B	قيمة t	
الثابت	1,236		
التأثير الكاريزمي (x_1)	0,511	4,250	0,01

0.00	3.234	0.201	0.650	الدفع الإلهامي (x ₂)
0.00	10,244	0.090	0.922	التشجيع الإبداعي (x ₃)
0.00	5.428	0.07	0.380	الاهتمام الفردي (x ₄)

المتغير التابع: التغيير التكنولوجي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (57-IV) يتبين أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث $\text{sig} < 0,05$ وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وبالتالي نفي الفرضية الصفرية وتأكيد الفرضية البديلة، ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار Beta غير المعيارية كالآتي:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$$

$$Y = 1,236 + 0,511 x_1 + 0,650 x_2 + 0,922 x_3 + 0,38 x_4$$

ثالثاً - اختبار الفرضية الثالثة:

• H_0 : لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحولية على تغيير المستخدمين بمؤسسة سوميفوس عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

• H_1 : يوجد تأثير لعوامل القيادة التحولية على تغيير المستخدمين بمؤسسة سوميفوس عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الجدول (58-IV): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثالث المقترح (مؤسسة سوميفوس)

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2519,44	629,86	4	116,04	0,000
البواقي	1492,756	5,428	275		
المجموع	4012,425		279		
R=0,897		R-deux=0,805			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (275,4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.37

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v22

من الجدول (58-IV) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0,897) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0,805)، مما يعني بأن المتغيرات التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) استطاعت أن تفسر فقط (80,5%) من التغيرات الحاصلة في (تغيير المستخدمين) بمؤسسة سوميفوس وهي نسبة كبيرة والباقي (19,5%) يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى.

كما يلاحظ من جدول تحليل التباين أن معنوية إختبار F ($\text{Sig} < 0,05$) وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر، أي أن النموذج الإحصائي مناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (59-IV) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة (مؤسسة سوميفوس)

مستوى الدلالة	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		الخطأ المعياري	قيمة B	
			-2,11	الثابت
0.000	3.907	0.053	0.207	التأثير الكاريزمي (x ₁)
0.000	4.641	0.053	0.246	الدفع الإلهامي (x ₂)
0.000	5.241	0.058	0.304	التشجيع الإبداعي (x ₃)
0.000	8.222	0.072	0.592	الاهتمام الفردي (x ₄)

المتغير التابع: تغيير المستخدمين

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (59-IV) نستنتج أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث $sig < 0,05$ وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار. وبالتالي نفي الفرضية الصفرية وتأكيد الفرضية البديلة، ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار Beta غير المعيارية كالتالي:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$$

$$Y = -2,11 + 0,207x_1 + 0,246x_2 + 0,304x_3 + 0,592x_4$$

رابعاً- اختبار الفرضية الرابعة: والتي مفادها

• H_0 : لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الثقافي بمؤسسة سوميفوس عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

• H_1 : يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الثقافي بمؤسسة سوميفوس عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الجدول (60-IV): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الرابع المقترح (مؤسسة سوميفوس)

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	النموذج
0,000	175,885	4	5448,92	21795,68	الانحدار
		275	30,98	8519,50	البواقي
		279		303015,18	المجموع
R=0,999		R-deux=0,998			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (275,4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0,999) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0,998)، مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) استطاعت أن تفسر (99,8%) من التغيرات الحاصلة في التغيير الثقافي والباقي (0,2%) يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من جدول تحليل التباين أن معنوية إختبار F ($Sig < 0,05$) مما يؤكد أن التغيير الثقافي بمؤسسة سوميفوس يتأثر على الأقل بواحد من المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي)، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر، إضافة إلى أن قيمة F المرتفعة تؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، ومنه النموذج مقبول إحصائياً، ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (61-IV): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة (مؤسسة سوميفوس)

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		الخطأ المعياري	قيمة B	
			0,061	الثابت
0,000	142,286	0,007	0,996	التأثير الكاريزمي (x_1)
0,048	9,125	0,008	0,073	الدفع الإلهامي (x_2)
0,035	24,001	0,004	0,096	التشجيع الإبداعي (x_3)
0,046	7,500	0,006	0,045	الاهتمام الفردي (x_4)

المتغير التابع: التغيير الثقافي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (61-IV) نستنتج أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) كان معنوي من الناحية الإحصائية حيث $sig = 0,000$ وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار. وبالتالي تأكيد الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الثقافي عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار Beta غير المعيارية كالآتي:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$$

$$Y = 0,061 + 0,996 x_1 + 0,073 x_2 + 0,096 x_3 + 0,045 x_4$$

خامساً- اختبار الفرضية الخامسة: لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد تعزى للبيانات العامة: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، التدريب قامت الباحثة بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق في اتجاهاتهم نحو القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، وذلك باستخدام إختبار t لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس، أسلوب تحليل التباين Anova بالنسبة لباقي المتغيرات.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير الجنس عند مستوى

دلالة $\alpha = 0,05$.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

تم استخدام إختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول رقم (62-IV)، وقبل إجراء إختبار t لابد من تحقيق فرض تجانس التباين (تباين المجتمع المسحوب منه العينة الأولى يساوي تباين المجتمع المسحوب منه العينة الثانية)، حيث يعدّ أحد الفروض الأساسية لإجراء هذا الإختبار، ويوفر برنامج spss إختبارًا لهذا الغرض هو إختبار ليفن، ويكون الفرض العدمي والبديل للاختبار كالتالي:

- الفرض العدمي: $H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2$ هناك تجانس (تباين المجتمع الأول يساوي تباين المجتمع الثاني).
 - الفرض البديل: $H_1 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ لا يوجد تجانس (تباين المجتمع الأول لا يساوي تباين المجتمع الثاني).
- وسوف نحاول من خلال الجدول التالي توضيح ذلك

الجدول (62-IV): نتائج إختبار t بين إجابات أفراد عينة مؤسسة سوميفوس

المحور	قيمة F	مستوى الدلالة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم t	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0.002	0.966	ذكر	258	2.6912	0.80979	0.609	0.543
			أنثى	22	2.5815	0.82460		
إدارة التغيير التنظيمي	0.139	0.710	ذكر	258	3.5223	0.42969	1.043	0.062
			أنثى	22	3.3295	0.35991		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية $(278(n_1+n_2-2))$ ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقا من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نجد أن مستوى دلالة إختبار ليفن أكبر من $\alpha=0,05$ ، بالنسبة لمحوري الدراسة: (القيادة التحويلية $Sig.=0.966$ ، وبالنسبة لإدارة التغيير التنظيمي $Sig=0.710$) أي أن الإختبار غير دال إحصائيًا وبالتالي فرض تجانس التباين محقق.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، إضافة إلى أن مستوى دلالة الإختبار أكبر من 0,05 بالنسبة للمحورين، أي أن إجابات الأفراد العاملين في مؤسسة سوميفوس لم تتغير بتغير جنس الفرد المستجوب بخصوص أسئلة القيادة التحويلية، وكذا محور إدارة التغيير التنظيمي، مما يؤكد صحة الفرضية الصفرية.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

وقبول الفرضية البديلة يعني أنه يوجد اثنين أو أكثر من المتوسطات غير المتساوية وسوف يتم إختبار الفرضية باستخدام إختبار ليفن، فإذا تأكدنا أن فرض تجانس البيانات محقق نستخدم إختبار Anova، أمّا إذا كان التباين غير متجانس نستخدم الاختبارات اللامعلمية¹.

الجدول (63-IV): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية (مؤسسة سوميفوس)

المحور	إختبار ليفن	مستوى الدلالة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحولية	2.617	0.051	بين المجموعات	4.548	3	1.516	2.344	0.073
			داخل المجموعات	178.506	276	0.647		
			المجموع	183.054	279			
إدارة التغيير التنظيمي	0.840	0.473	بين المجموعات	1.657	3	0.552	3.094	0.027
			داخل المجموعات	49.266	276	0.179		
			المجموع	50.923	279			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (276,3) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.60

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (63-IV) نتضح قيمة إختبار ليفن ومستوى دلالة الإختبار والتي بلغت بالنسبة لمحور القيادة التحولية Sig=0.051، وبالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي Sig=0.473 وهي قيم أكبر من $\alpha=0,05$ ، أي أن الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تجانس التباين محقق.

ونلاحظ من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة (2.344) أقل من قيمة F الجدولية، كما أن معنوية الإختبار F أكبر من 0,05، بالنسبة لمحور القيادة التحولية، وهو ما يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة تجاه أسئلة المحور المذكورة آنفاً مهما اختلف عدد سنوات خبرتهم، أمّا بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي فإن قيمة F المحسوبة (3.094) أكبر من قيمة F الجدولية، كما أن معنوية الإختبار F أقل 0,05، وهذا يعني وجود إختلاف في آراء العاملين. ممّا تقدم نوّكد صحة الفرضية البديلة، ولتحديد مصادر إختلاف الأفراد في الإجابة على المحاور المذكورة سابقاً، تم استخدام إختبار LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (64-IV): نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير الخبرة (مؤسسة سوميفوس)

Variable dépendante	الخبرة (I)	الخبرة (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
إدارة التغيير التنظيمي	[إسنة إلى 5 سنوات]	[5 إلى 15 سنة]	0.04457	0.06688	0.506	-0.0871	0.1762
		[15 إلى 25 سنة]	-0.13969	0.07149	0.052	-0.2804	0.0010
		أكثر من 25 سنة	-0.05622	0.09871	0.569	-0.2505	0.1381
	[5 إلى 15 سنة]	[إسنة إلى 5 سنوات]	-0.04457	0.06688	0.506	-0.1762	0.0871
		[15 إلى 25 سنة]	-0.18426*	0.06185	0.003	-0.3060	-0.0625
		أكثر من 25 سنة	-0.10079	0.09197	0.274	-0.2818	0.0803

1- محفوظ جودة، التحليل المتقدم باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 17.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

	[15 إلى 25 سنة]	[سنة إلى 5 سنوات]	0.13969	0.07149	0.052	-0.0010	0.2804
		[5 إلى 15 سنة]	0.18426*	0.06185	0.003	0.0625	0.3060
		أكثر من 25 سنة	0.08347	0.09538	0.382	-0.1043	0.2712
	أكثر من 25 سنة	[سنة إلى 5 سنوات]	0.05622	0.09871	0.569	-0.1381	0.2505
		[5 إلى 15 سنة]	0.10079	0.09197	0.274	-0.0803	0.2818
		[15 إلى 25 سنة]	-0.08347	0.09538	0.382	-0.2712	0.1043

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

الجدول (64-IV) يعرض إختبار LSD لتوضيح الفروق الموجودة بين المجموعات والتي تعزى لمتغير الخبرة، ونجد أن هناك فرق دال إحصائياً عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين ذوي الخبرة [5 إلى 15 سنة] ومجموعة العاملين ذوي الخبرة [15 إلى 25 سنة] لصالح مجموعة العاملين [15 إلى 25 سنة] بمقدار (0.18426).

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

سوف يتم إختبار الفرضية باستخدام إختبار ليفن للتأكد من تجانس البيانات، وبعد التأكد نستخدم إختبار التباين الأحادي Anova لتحديد وجود الفروقات من عدمه والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (65-IV): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (مؤسسة سوميفوس)

المحور	إختبار ليفن	مستوى الدلالة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	1.148	0.334	بين المجموعات	3.658	4	0.915	1.402	0.233
			داخل المجموعات	179.395	275	0.652		
			المجموع	183.054	279			
إدارة التغيير التنظيمي	0.959	0.431	بين المجموعات	120	4	0.030	0.162	0.957
			داخل المجموعات	50.804	275	0.185		
			المجموع	50.923	279			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (275,4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2,37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول أعلاه تتضح قيمة إختبار ليفن ومستوى دلالة الإختبار حيث بلغ $Sig = 0.334$ بالنسبة لمحور القيادة التحويلية، وبلغ $Sig = 0.431$ بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي، أي أن الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تجانس التباين محقق، كما نلاحظ من الجدول (65-IV) أن مستوى دلالة الإختبار أكبر من 0,05 بالنسبة لمحوري: القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي، وهذا يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة مهما اختلف مؤهلهم العلمي تجاه أسئلة المحاور المذكورة آنفاً، ممّا يؤكّد صحة الفرضية الصفرية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

سوف يتم إختبار الفرضية بإستخدام إختبار ليفن للتأكد من تجانس البيانات ثم إختبار التباين الأحادي Anova.

الجدول (66-IV): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (مؤسسة سوميفوس)

المحور	إختبار ليفن	مستوى الدلالة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	1.035	0.357	بين المجموعات	31.266	2	15.633	28.529	0.00
			داخل المجموعات	151.787	277	0.548		
			المجموع	183.054	279			
إدارة التغيير التنظيمي	0.927	0.397	بين المجموعات	3.291	2	1.645	9.568	0.00
			داخل المجموعات	47.633	277	0.172		
			المجموع	50.923	279			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (277,2) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 3.00

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (66-IV) تتضح قيمة إختبار ليفن ومستوى دلالة الإختبار والتي قدرت بـ $Sig = 0.357$ بالنسبة لمحور القيادة التحويلية، $Sig = 0.397$ بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي وهي قيم أكبر من $0,05$ ، أي أن الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تجانس التباين محقق.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة الاختبار F بالنسبة لمحوري الدراسة أقل من $\alpha = 0,05$ مما يدل على أن إجابات الأفراد إختلفت حسب منصبهم الوظيفي، مما يؤكد صحة الفرضية البديلة، ولتحديد مصادر إختلاف الأفراد في الإجابة على المحاور المذكورة سابقاً، تم إستخدام إختبار LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (67-IV): نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير المركز الوظيفي (مؤسسة سوميفوس)

Variable dépendante	المركز (I) الوظيفي	المركز (J) الوظيفي	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
القيادة التحويلية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	1.1999*	0.17847	0.000	0.8486	1.5512
		الإدارة التنفيذية	1.4249*	0.18915	0.000	1.0526	1.7973
	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	-1.1999*	0.17847	0.000	-1.5512	-0.8486
		الإدارة التنفيذية	0.2250*	0.09974	0.025	0.0287	0.4214
	الإدارة التنفيذية	الإدارة العليا	-1.4249*	0.18915	0.000	-1.7973	-1.0526
		الإدارة الوسطى	-0.2250*	0.09974	0.025	-0.4214	-0.0287
إدارة التغيير	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	0.4085*	0.09998	0.000	0.2117	0.6053

التنظيمي		الإدارة التنفيذية	0.4559*	0.10596	0.000	0.2473	0.6645
	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	-0.4085*	0.09998	0.000	-0.6053	-0.2117
		الإدارة التنفيذية	0.0474	0.05587	0.397	-0.0626	0.1574
	الإدارة التنفيذية	الإدارة العليا	-0.4559*	0.10596	0.000	-0.6645	-0.2473
		الإدارة الوسطى	-0.0474	0.05587	0.397	-0.1574	0.0626

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

يوضح الجدول (67-IV) الفروق بين متوسطات إستجابات العاملين التي تعزى إلى المركز الوظيفي ويمكن توضيحها في الآتي:

• بالنسبة لمحور القيادة التحولية:

- عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين في الإدارة العليا ومجموعة العاملين في الإدارة الوسطى نجد أن متوسط الفروق لصالح مجموعة العاملين في الإدارة العليا دالة إحصائياً بمقدار (1.1999).

- عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين في الإدارة العليا ومجموعة العاملين في الإدارة التنفيذية نجد أن متوسط الفروق لصالح العاملين في الإدارة العليا دالة إحصائياً بمقدار (1.4249).

- عند المقارنة بين متوسط مجموعة العاملين في الإدارة الوسطى ومجموعة العاملين في الإدارة التنفيذية نجد أن متوسط الفروق لصالح مجموعة العاملين في الإدارة الوسطى دالة إحصائياً بمقدار (0.2250).

• بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي:

- عند المقارنة بين متوسط مجموعة العاملين في الإدارة العليا ومجموعة العاملين في الإدارة الوسطى نجد أن متوسط الفروق لصالح مجموعة العاملين في الإدارة العليا بمقدار (0.4085) وهي دالة إحصائياً.

- عند المقارنة بين متوسط مجموعة العاملين في الإدارة العليا ومجموعة العاملين في الإدارة التنفيذية نجد أن متوسط الفروق لصالح مجموعة العاملين في الإدارة العليا بمقدار (0.4559) وهي دالة إحصائياً.

- عند المقارنة بين متوسط مجموعة العاملين في الإدارة الوسطى ومجموعة العاملين في الإدارة التنفيذية نجد أن متوسط الفروق لصالح مجموعة الإدارة الوسطى بمقدار (0.0474).

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي مفادها

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين بمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين بمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

سوف يتم اختبار الفرضية باستخدام إختبار ليفن للتأكد من تجانس البيانات ثم إختبار التباين الأحادي Anova والنتائج مبيّنة في الجدول الآتي:

الجدول (68-IV): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (مؤسسة سوميفوس)

المحور	مصدر التباين	اختبار ليفن	مستوى الدلالة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	بين المجموعات	1.337	0.263	13.550	3	4.517	7.354	0.000
	داخل المجموعات			169.504	276	0.614		
	المجموع			183.054	279			
إدارة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.529	0.663	2.369	3	0.790	4.489	0.004
	داخل المجموعات			48.554	276	0.176		
	المجموع			50.923	279			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (273,3) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.60

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (68-IV) تتضح قيمة اختبار ليفن ومستوى دلالة الإختبار: Sig = 0.263 بالنسبة لمحور القيادة التحويلية، Sig= 0.663 بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي وهي قيم أكبر من $\alpha=0,05$ أي أن الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تجانس التباين محقق. كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة sig للإختبار F بالنسبة لمحوري الدراسة أقل من 0,05، مما يدل على أن إجابات الأفراد إختلفت حسب عدد الدورات التدريبية التي إلتحقوا بها، مما يؤكد صحة الفرضية البديلة، ولتحديد مصادر إختلاف الأفراد في الإجابة على المحاور المذكورة سابقاً، تم استخدام إختبار LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (69-IV): نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير التدريب (مؤسسة سوميفوس)

Dependent Variable	عدد الدورات (I) التدريبية خلال السنة	عدد الدورات (J) التدريبية خلال السنة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Borne supérieure
القيادة التحويلية	لا توجد	دورة واحدة	-0.09617	0.15041	0.523	-0.3923	0.5145
		دورتين	-0.22503	0.15098	0.137	-0.5223	0.9316
		أكثر من دورتين	-1.45314*	0.32447	0.000	-2.0919	0.2972
	دورة واحدة	لا توجد	0.09617	0.15041	0.523	-0.1999	0.2517
		دورتين	-0.12887	0.10161	0.206	-0.3289	0.7649
		أكثر من دورتين	-1.35698*	0.30465	0.000	-1.9567	0.1085
	دورتين	لا توجد	0.22503	0.15098	0.137	-0.0722	0.6393
		دورة واحدة	0.12887	0.10161	0.206	-0.0712	0.7355
		أكثر من دورتين	-1.22811*	0.30493	0.000	-1.8284	0.4668
	أكثر من دورتين	لا توجد	1.45314*	0.32447	0.000	0.8144	0.7050
		دورة واحدة	1.35698*	0.30465	0.000	0.7572	0.7791
		دورتين	1.22811*	0.30493	0.000	0.6278	1.1668
إدارة التغيير التنظيمي	لا توجد	دورة واحدة	0.10421	0.08050	0.197	-0.0543	0.6799
		دورتين	0.07856	0.08081	0.332	-0.0805	1.6175

		أكثر من دورتين	-0.47143°	0.17366	0.007	-0.8133	0.6115
دورة واحدة		لا توجد	-0.10421	0.08050	0.197	-0.2627	-0.0263
		دورتين	-0.02565	0.05438	0.638	-0.1327	1.2344
		أكثر من دورتين	-0.57563°	0.16305	0.000	-0.8966-	0.2096
دورتين		لا توجد	-0.07856	0.08081	0.332	-0.2376-	-0.2773
		دورة واحدة	0.02565	0.05438	0.638	-0.0814-	0.0457
		أكثر من دورتين	-0.54998°	0.16320	0.001	-0.8713-	-0.0666
أكثر من دورتين		لا توجد	0.47143°	0.17366	0.007	0.1296	0.2434
		دورة واحدة	0.57563°	0.16305	0.000	0.2547	0.5477
		دورتين	0.54998°	0.16320	0.001	0.2287	1,9315

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلافاً من بيانات الاستبيان

يوضح الجدول (69-IV) الفروق بين متوسطات استجابات العاملين التي تعزى إلى متغير التدريب ويمكن توضيحها في الآتي:

• بالنسبة لمحور القيادة التحويلية:

- عند المقارنة بين متوسط استجابات المجموعة (لا يوجد تدريب) والمجموعة (أكثر من دورتين) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح المجموعة (أكثر من دورتين) بمقدار (1.45314).
- عند المقارنة بين متوسط استجابات المجموعة (دورة واحدة) والمجموعة (أكثر من دورتين) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح المجموعة (أكثر من دورتين) بمقدار (1.35698).
- عند المقارنة بين متوسط المجموعة (دورتين) والمجموعة (أكثر من دورتين) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح المجموعة (أكثر من دورتين) بمقدار (1.22811).

• بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي:

- عند المقارنة بين متوسط المجموعة (لا يوجد تدريب) والمجموعة (أكثر من دورتين) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح المجموعة (أكثر من دورتين) بمقدار (0.47143).
 - عند المقارنة بين متوسط المجموعة (دورة واحدة) والمجموعة (أكثر من دورتين) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح المجموعة (أكثر من دورتين) بمقدار (0.57563).
 - عند المقارنة بين متوسط المجموعة (دورتين) والمجموعة (أكثر من دورتين) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح المجموعة (أكثر من دورتين) بمقدار (0.54998).
- من خلال إختبار الفرضيات الفرعية السابقة نوّكّد صحة الفرضية الأولى والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى للبيانات العامة عند مستوى دلالة 0,05.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة لعينة نفعال

للتأكد من صحة فرضيات الدراسة تم اختبارها على عينة مؤسسة نفعال، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها من خلال اختبار فرضيات الدراسة فيما يلي:

أولاً- اختبار الفرضية الأولى: ولغرض الكشف عن وجود ارتباط خطي متعدّد بين المتغيرات المستقلة قامت الباحثة بحساب معدل تضخم التباين (vif) واختبار التباين المسموح به (Tolérances) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (70-IV): معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح

المجال	VIF	Tolérance
التأثير الكاريزمي	1,175	0,851
الدفع الإلهامي	1,694	0,590
التشجيع الإبداعي	1,657	0,603
الاهتمام الفردي	1,537	0,651

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول (70-IV) أن قيم VIF للمتغيرات المستقلة أقل من 10، كما أن قي (Tolérances) أكبر من (0,1)، وبالتالي عدم وجود ارتباط خطي متعدّد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي)، ممّا يسمح لنا بإجراء اختبار الانحدار المتعدّد للفرضية التي مفادها:

- H_0 : لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي بمؤسسة نفضال عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- H_1 : يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي بمؤسسة نفضال عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الجدول (71-IV): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الأول المقترح (مؤسسة نفضال)

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	152,363	38,091	4	2,624	0,037
البواقي	2032,602	14,519	140		
المجموع	2184,966		144		

R=0,586 R-deux=0,343

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (140،4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2,37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (71-IV) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0,586) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0,343) ممّا يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) إستطاعت أن تفسر (34,3%) من التغيرات الحاصلة في التغيير الهيكلي والباقي يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى، يتبيّن أيضاً أن قيمة F المحسوبة (2,624) أكبر من قيمة F الجدولية، ومعنوية إختبار F أقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر، أي أن النموذج مقبول إحصائياً، ومناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، ولمعرفة تأثير كلّ متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدّد.

الجدول (72-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى (مؤسسة نفعال)

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		الخطأ المعياري	قيمة B	
			11,644	الثابت
0,014	2,550	0,060	0,153	التأثير الكاريزمي (x ₁)
0,185	1,255	0,051	0,064	الدفع الإلهامي (x ₂)
0,131	1,636	0,044	0,072	التشجيع الإبداعي (x ₃)
0,000	4,071	0,042	0,171	الاهتمام الفردي (x ₄)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (72-IV) نستنتج أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الإهتمام الفردي) دالة من الناحية الإحصائية حيث أن مستوى دلالة الاختبار t أقل من 0,05، في حين لم تكن المتغيرات (الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي) دالة إحصائياً. كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وبالتالي تم نفي الفرضية الصفرية، وتأكيد الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي عند مستوى دلالة 0,05، ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كآتي :

$$Y = f(x_1, x_4)$$

$$Y=11,644+0,153x_1+0,171x_4$$

ثانياً- إختبار الفرضية الثانية:

- H₀: لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي بمؤسسة نفعال عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$
- H₁: يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي بمؤسسة نفعال عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$

الجدول (73-IV): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثاني المقترح (مؤسسة نفعال)

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	النموذج
0,000	98.965	4	1532,275	6129,100	الانحدار
		140	15,483	2167,658	البواقي
		144		8296,758	المجموع

R=0,737 R-deux=0,543

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (140،4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2,37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (73-IV) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0,737) بينما بلغ معامل التحديد R² (0,543) مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) استطاعت أن تفسر (54,3 %) من التغيرات الحاصلة في التغيير التكنولوجي، والباقي يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى، كما يلاحظ أن قيمة F المحسوبة (98.965) وهي أكبر من قيمة F الجدولية، ومعنوية إختبار F (Sig < 0.05) وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر، أي أن النموذج

مقبول إحصائياً، ومناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (74-IV) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية (نفعال)

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		الخطأ المعياري	قيمة B	
			1,644	الثابت
0,000	6.531	0,032	0,209	التأثير الكاريزمي (x ₁)
0,000	13.151	0,033	0,434	الدفع الإلهامي (x ₂)
0,000	8.800	0,030	0,264	التشجيع الإبداعي (x ₃)
0,000	5.074	0,027	0,137	الاهتمام الفردي (x ₄)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (74-IV) نستنتج أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) دالة من الناحية الإحصائية، وقيمة t المحسوبة لكل متغير أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وبالتالي تم نفي الفرضية الصفرية، وتأكيد الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي عند مستوى دلالة 0,05. ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي :

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$$

$$Y=1,644+0,209x_1+0,434 x_2+0,264 x_3+ 0,137x_4$$

ثالثاً- إختبار الفرضية الثالثة:

- H₀: لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين بمؤسسة نفعال عند مستوى دلالة α=0,05.
- H₁: يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين بمؤسسة نفعال عند مستوى دلالة α=0,05.

الجدول (75-IV): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثالث المقترح (مؤسسة نفعال)

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	النموذج
0,000	11,000	4	171,253	685,011	الانحدار
		140	15,568	2179,582	البواقي
		144		2864,593	المجموع

R=0,759 R-deux=0,577

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (140،4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2,37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (75-IV) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0,759) بينما بلغ معامل التحديد R² (0,577) ممّا يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي،

الاهتمام الفردي) استطاعت أن تفسر (57,7%) من التغيرات الحاصلة في تغيير المستخدمين، والباقي يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى، كما يلاحظ من جدول تحليل التباين أن قيمة F الجدولية (11,0) أكبر من قيمة F الجدولية، إضافة إلى أن معنوية إختبار F ($Sig < 0.05$)، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي الصفر، أي أن النموذج مقبول إحصائياً، ومناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول (76-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة (مؤسسة نפטال)

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		الخطأ المعياري	قيمة B	
			1,228	الثابت
0,000	9,750	0,144	0,546	التأثير الكاريزمي (x ₁)
0,000	10,054	0,056	0,563	الدفع الإلهامي (x ₂)
0,000	13,123	0,057	0,748	التشجيع الإبداعي (x ₃)
0,000	12,232	0,073	0,893	الاهتمام الفردي (x ₄)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v22

من الجدول (76-IV) نستنتج أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) دالة من الناحية الإحصائية، وقيمة t المحسوبة لكل متغير أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الإنتشار، وبالتالي تم نفي الفرضية الصفرية، وتأكيد الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير لعوامل القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين عند مستوى دلالة 0,05، ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = f (x_1, x_2, x_3, x_4)$$

$$Y=1,228+0,546x_1+0,563x_2+0,748x_3+0,893x_4$$

رابعا- اختبار الفرضية الرابعة:

- H₀: لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الثقافي بمؤسسة نפטال عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- H₁: يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الثقافي بمؤسسة نפטال عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الجدول (77-IV): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الرابع المقترح (مؤسسة نפטال)

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2696.171	674.043	4	8532.190	0.000
البواقي	11.070	0.079	140		
المجموع	2707.241		144		

R=0,998 R-deux=0,996

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (140,4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2,37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (77-IV) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0,998) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0,996) ممّا يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) استطاعت أن تفسر (99,6%) من التغيرات الحاصلة في (التغيير الثقافي) والباقي (0,4%) يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من جدول تحليل التباين أن معنوية إختبار F ($Sig < 0.05$) ممّا يؤكد أن التغيير الثقافي في مؤسسة نفضال يتأثر بالمتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي)، إضافة إلى أن قيمة F المرتفعة تؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، ومنه النموذج مقبول إحصائياً، ولمعرفة تأثير كلّ متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم إختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (78-IV): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة (نفطال)

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		الخطأ المعياري	قيمة B	
			0,041	الثابت
0,000	22,500	0,090	2,025	التأثير الكاريزمي (x_1)
0,002	3,187	0,016	0,051	الدفع الإلهامي (x_2)
0,019	12,398	0,083	1,029	التشجيع الإبداعي (x_3)
0,039	12,768	0,082	1,047	الاهتمام الفردي (x_4)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (78-IV) نستنتج أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) دالة إحصائياً، وقيمة t المحسوبة لكلّ متغير أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وبالتالي تم نفي الفرضية الصفرية، وتأكيدها الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الثقافي عند مستوى دلالة 0,05. ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$$

$$Y = 0,041 + 2,025x_1 + 0,051x_2 + 1,029x_3 + 1,047x_4$$

خامساً- إختبار الفرضية الخامسة: والتي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين بمؤسسة نفضال تعزى للبيانات العامة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد تعزى للمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي، التدريب، نحو محاور

الدراسة، قامت الباحثة باستخدام إختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس، وإختبار Anova بالنسبة للمتغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي، التدريب.

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وتم استخدام إختبار ليفن لتأكد من تجانس البيانات، ثم إختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في الجدول التالي:

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة نفعال تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين بمؤسسة نفعال تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الجدول (IV-79): نتائج إختبار t بين إجابات أفراد عينة مؤسسة نفعال

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مستوى الدلالة	قيمة F	المحور
0.976	0.030	0.94896	2.6463	129	ذكر	0.548	0.363	القيادة التحويلية
		1.07656	2.6385	16	أنثى			
0.215	1.245	0.83580	3.3547	129	ذكر	0.733	0.117	إدارة التغيير التنظيمي
		0.85559	3.0781	16	أنثى			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية $(n_1+n_2-2) = 143$ ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة إختبار ليفن بالنسبة لمحوري الدراسة أكبر من 0,05، (القيادة التحويلية Sig.=0.548، وبالنسبة لإدارة التغيير التنظيمي Sig= 0.733) أي أن الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تجانس التباين محقق.

كما نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV-79)، أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، إضافة إلى أن مستوى دلالة الإختبار أكبر من 0,05 بالنسبة لكلا المحورين، أي أن إجابات الأفراد العاملين في مؤسسة نفعال لم تتغير بتغير جنس الفرد المستجوب مما يؤكد صحة الفرضية الصفرية.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: تم استخدام إختبار ليفن لإختبار تجانس التباين، ثم استخدام إختبار Anova والنتائج مبينة في الجدول التالي:

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العمال بمؤسسة نفعال تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العمال بمؤسسة نفعال تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الجدول (80-IV): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية (مؤسسة نفضال)

المحور	إختبار ليفن	مستوى الدلالة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	1.725	0.165	بين المجموعات	2.213	3	0.738	0.798	0.497
			داخل المجموعات	130.440	141	0.925		
			المجموع	132.653	144			
إدارة التغيير التنظيمي	2.310	0.079	بين المجموعات	6.551	3	2.184	3.243	0.024
			داخل المجموعات	94.934	141	0.673		
			المجموع	101.484	144			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (3، 141) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2,60

المصدر مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (80-IV) تتضح قيمة إختبار ليفن، ويتضح أن مستوى دلالة الإختبار بالنسبة لمحورين أكبر من 0,05 (القيادة التحويلية Sig= 0.165، وبالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي Sig= 0.079) أي أن الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تجانس التباين محقق.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة الإختبار F بالنسبة لمحور القيادة التحويلية أكبر 0,05، وهو ما يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة حيث أن سنوات الخبرة لم تؤثر على إستجابات العاملين تجاه أسئلة هذا المحور، في حين بلغت معنوية الإختبار F بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي sig= 0.024، وهي قيمة أقل 0,05 ممّا يعني وجود فروق في إستجابات العاملين تجاه هذا المحور تعزى لمتغير الخبرة، وذلك يؤكد صحة الفرضية البديلة، ولتحديد مصادر الفروق في الإجابة على محور إدارة التغيير التنظيمي تم استخدام إختبار LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (81-IV): نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير الخبرة (مؤسسة نفضال)

Variable dépendante	الخبرة (I)	الخبرة (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
إدارة التغيير التنظيمي] سنة إلى 5 سنوات]] 5 إلى 15 سنة]	0.35310 [*]	0.16533	0.034	0.0263	0.6799
] 15 إلى 25 سنة]	0.94742 [*]	0.33895	0.006	0.2773	1.6175
		أكثر من 25 سنة	0.18403	0.21623	0.396	-0.2434	0.6115
] 5 إلى 15 سنة]] سنة إلى 5 سنوات]	-0.35310 [*]	0.16533	0.034	-0.6799	-0.0263
] 15 إلى 25 سنة]	0.59432	0.32375	0.069	-0.0457	1.2344
		أكثر من 25 سنة	-0.16907	0.19153	0.379	-0.5477	0.2096
] 15 إلى 25 سنة]] سنة إلى 5 سنوات]	-0.94742 [*]	0.33895	0.006	-1.6175	-0.2773
] 5 إلى 15 سنة]	-0.59432	0.32375	0.069	-1.2344	0.0457

		أكثر من 25 سنة	-0.76339*	0.35247	0.032	-1.4602	-0.0666
	أكثر من 25 سنة	[سنة إلى 5 سنوات]	-0.18403	0.21623	0.396	-0.6115	0.2434
		[5 إلى 15 سنة]	0.16907	0.19153	0.379	-0.2096	0.5477
		[15 إلى 25 سنة]	0.76339*	0.35247	0.032	0.0666	1.4602

* La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

يوضح الجدول (81-IV) الفروق الموجودة بين المجموعات والتي تعزى لمتغير الخبرة، وسوف نحاول توضيح لصالح أي مجموعة من المجموعات تكون دلالة الفروق كالتالي:

- عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين ذوي الخبرة [سنة إلى 5 سنوات] ومجموعة العاملين ذوي الخبرة [5 إلى 15 سنة] نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح مجموعة العاملين [سنة إلى 5 سنوات] بمقدار (0.35310).
- عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين ذوي الخبرة [سنة إلى 5 سنوات] ومجموعة العاملين ذوي الخبرة [15 إلى 25 سنة] نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح العاملين [سنة إلى 5 سنوات] بمقدار (0.94742).
- عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين ذوي الخبرة [15 إلى 25 سنة] ومجموعة العاملين ذوي الخبرة (أكثر من 25 سنة) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح العاملين (أكثر من 25 سنة) بمقدار (0.76339).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي مفادها

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين بمؤسسة نفضال تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين بمؤسسة نفضال تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الجدول (82-IV): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (مؤسسة نفضال)

محتوى المجال	اختبار ليفن	مستوى الدلالة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	2.346	0.058	بين المجموعات	6.760	4	1.690	1.879	0.117
			داخل المجموعات	125.893	140	0.899		
			المجموع	132.653	144			
إدارة التغيير التنظيمي	1.395	0.239	بين المجموعات	6.878	4	1.720	2.545	0.042
			داخل المجموعات	94.606	140	0.676		
			المجموع	101.484	144			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (140،4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2,37
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (82-IV) تتضح قيمة إختبار ليفن، وكذا مستوى دلالة الإختبار بالنسبة لمحوري الدراسة (القيادة التحولية Sig= 0.058، إدارة التغيير التنظيمي Sig= 0.239)، وكلتا القيمتين أكبر من 0,05 أي أن الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تجانس التباين محقق. كما تتضح من خلال نفس الجدول أنه بالنسبة لمحور القيادة التحولية فإن قيمة F المحسوبة (1,879) أقل من القيمة الجدولية، وكذا معنوية الإختبار F (0.117) وهي أكبر من 0,05، ممّا يعني تشابه آراء أفراد العينة تبعاً لمؤهلهم العلمي، أمّا بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي فإن قيمة F المحسوبة (2.545) أكبر من القيمة الجدولية، وكذا معنوية الإختبار أقل من 0,05، وبالتالي نوّكد صحة الفرضية البديلة ولتحديد مصادر الفروق في الإجابة على محور إدارة التغيير التنظيمي تم استخدام إختبار LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (83-IV): نتائج الإختبار البعدي LSD لمغزير المؤهل العلمي (مؤسسة نفضال)

Variable dépendante	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
إدارة التغيير التنظيمي	ثانوي	تقني سامي	-0.03679	0.27441	0.894	-0.5793	0.5057
		شهادة الدراسات التطبيقية	-0.41000	0.21526	0.059	-0.8356	0.0156
		ليسانس	-0.38633	0.20349	0.060	-0.7886	0.0160
		مهندس دولة	0.11240	0.23492	0.633	-0.3521	0.5768
	تقني سامي	ثانوي	0.03679	0.27441	0.894	-0.5057	0.5793
		شهادة الدراسات التطبيقية	-0.37321	0.25995	0.153	-0.8872	0.1407
		ليسانس	-0.34954	0.25029	0.165	-0.8444	0.1453
		مهندس دولة	0.14918	0.27645	0.590	-0.3974	0.6957
	شهادة الدراسات التطبيقية	ثانوي	0.41000	0.21526	0.059	-0.0156	0.8356
		تقني سامي	0.37321	0.25995	0.153	-0.1407	0.8872
		ليسانس	0.02367	0.18354	0.898	-0.3392	0.3865
		مهندس دولة	0.52240*	0.21786	0.018	0.0917	0.9531
	ليسانس	ثانوي	0.38633	0.20349	0.060	-0.0160	0.7886
		تقني سامي	0.34954	0.25029	0.165	-0.1453	0.8444
		شهادة الدراسات التطبيقية	-0.02367	0.18354	0.898	-0.3865	0.3392
		مهندس دولة	0.49873*	0.20624	0.017	0.0910	0.9065
	مهندس دولة	بكالوريا وائل	-0.11240	0.23492	0.633	-0.5768	0.3521
		تقني سامي	-0.14918	0.27645	0.590	-0.6957	0.3974
		شهادة الدراسات التطبيقية	-0.52240*	0.21786	0.018	-0.9531	-0.0917
		ليسانس	-0.49873*	0.20624	0.017	-0.9065	-0.0910

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

يوضح الجدول (83-IV) إختبار LSD لتوضيح الفروق الموجودة بين المجموعات والتي التي تعزى لمتغير الخبرة، وسوف نحاول توضيح لصالح أي مجموعة من المجموعات تكون دلالة الفروق كالآتي:

• عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين ذوي المؤهل العلمي (شهادة الدراسات التطبيقية) ومجموعة العاملين ذوي المؤهل العلمي (مهندس دولة) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح مجموعة العاملين (شهادة الدراسات التطبيقية) بمقدار (0.52240).

• عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين ذوي المؤهل العلمي (ليسانس) ومجموعة العاملين ذوي المؤهل العلمي (مهندس دولة) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح العاملين (ليسانس) بمقدار (0.49873).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي مفادها

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة نفضال تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة نفضال تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

الجدول (84-IV): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (مؤسسة نفضال)

المحور	إختبار ليفن	مستوى الدلالة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0.826	0.440	بين المجموعات	14.743	2	7.371	8.877	0.000
			داخل المجموعات	117.911	142	0.830		
			المجموع	132.653	144			
إدارة التغيير التنظيمي	0.603	0.483	بين المجموعات	4.169	2	2.085	2.042	0.052
			داخل المجموعات	97.315	142	0.685		
			المجموع	101.484	144			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2،142) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 3,00

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (84-IV) نتضح معنوية إختبار ليفن بالنسبة لمحوري الدراسة (القيادة التحويلية Sig= 0.44، إدارة التغيير التنظيمي Sig= 0.483)، وكلتا القيمتين أكبر 0,05 أي أن الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تجانس التباين محقق. كما يوضح الجدول أعلاه قيم إختبار F المحسوبة، وكذا معنوية الإختبار والتي بلغت بالنسبة لمحور القيادة التحويلية Sig= 0.00، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين على أسئلة المحور الأول، حيث نجد من خلال التدقيق في الإستبيانات المسترجعة أن إجابات أفراد الإدارة العليا عن أسئلة هذا المحور تختلف عن كل من الإدارة التنفيذية خاصة وأفراد الإدارة الوسطى حيث كانت أغلب إجاباتهم حول توفر القيادة التحويلية وعواملها في المؤسسة بموافق وموافق بشدة، في حين اختلفت الإجابات في باقي المستويات، أمّا بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي فقد بلغ مستوى دلالة الإختبار 0,052، أي أكبر من 0,05، وبالتالي لا توجد إختلافات في إستجابات الأفراد تعزى لمتغير المركز

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

الوظيفي، وبناءً على ما سبق نوّك صحة الفرضية الفرعية البديلة، ولتحديد مصادر الفروق في الإجابة على محور القيادة التحويلية تم استخدام إختبار LSD :

الجدول (85-IV): نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير المركز الوظيفي (مؤسسة نפטال)

Variable dépendante	المركز (أ) الوظيفي	المركز (ب) الوظيفي	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
القيادة التحويلية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	1.36546*	0.38290	0.000	0.6085	2.1224
		الإدارة التنفيذية	1.67512*	0.40031	0.000	0.8838	2.4664
	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	-1.36546*	0.38290	0.000	-2.1224	-0.6085
		الإدارة التنفيذية	0.30966	0.17342	0.076	-0.0331	0.6525
	الإدارة التنفيذية	الإدارة العليا	-1.67512*	0.40031	0.000	-2.4664	-0.8838
		الإدارة الوسطى	-0.30966	0.17342	0.076	-0.6525	0.0331

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

يوضح الجدول (85-IV) إختبار LSD لتوضيح الفروق الموجودة بين المجموعات والتي التي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وسوف نحاول توضيح لصالح أي مجموعة من المجموعات تكون دلالة الفروق كالتالي:

• عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين في الإدارة العليا ومجموعة العاملين في الإدارة الوسطى نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح مجموعة العاملين في الإدارة العليا بمقدار (1.36546).

• عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين في الإدارة العليا ومجموعة العاملين في الإدارة التنفيذية نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح العاملين في الإدارة العليا بمقدار (1.67512).

5. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي مفادها

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين بمؤسسة نפטال تعزى لمتغير التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين بمؤسسة نפטال تعزى لمتغير التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

ولإختبار الفرضية نستخدم إختبار ليفن لتأكد من تجانس البيانات، ثم نستخدم إختبار التباين الأحادي Anova والنتائج مبيّنة كما يلي:

الجدول (86-IV): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (مؤسسة نפטال)

محتوى المجال	إختبار ليفن	مستوى الدلالة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	1.091	0.355	بين المجموعات	4.296	3	1.432	1.573	0.199
			داخل المجموعات	128.358	141	0.910		
			المجموع	132.653	144			

0.924	0.159	0.114	3	0.342	بين المجموعات	0.288	1.266	إدارة التغيير التنظيمي
		0.717	141	101.142	داخل المجموعات			
			144	101.484	المجموع			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (3،141) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2,60

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

يوضح الجدول (IV-86) قيم إختبار ليفن، وكذا مستوى دلالة الإختبار بالنسبة لمحوري الدراسة (القيادة التحويلية Sig=0.355، إدارة التغيير التنظيمي Sig=0.288)، وكلتا القيمتين أكبر من 0,05 أي أن الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تجانس التباين محقق، كما يوضح الجدول قيم إختبار F المحسوبة، وكذا معنوية الإختبار: بالنسبة لمحور القيادة التحويلية Sig= 0.199، إدارة التغيير التنظيمي Sig= 0.924، وكلتا القيمتين أكبر من $\alpha=0,05$ ، وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الأفراد تعزى لمتغير التدريب.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة لعينة اتصالات الجزائر

سوف نحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة باختبار عينة مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تقوم على خمس فرضيات تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغيرات التابعة، وقد حاولت الباحثة صياغتها بطريقة تخدم البحث، وتتسجم مع الأسئلة الفرعية للدراسة.

أولاً- اختبار الفرضية الأولى: لغرض التأكد من صحة الفرضية يجب أولاً الكشف عن عدم وجود ارتباط خطي تام أو شبه تام بين المتغيرات المستقلة قامت الباحثة بحساب معدل تضخم التباين (vif) وإختبار التباين المسموح به (Tolérances).

الجدول (IV-87): معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح

المجال	VIF	Tolérance
التأثير الكاريزمي	4,212	0,260
الدفع الإلهامي	6,871	0,192
التشجيع الإبداعي	4,230	0,275
الاهتمام الفردي	3,811	0,251

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول (IV-87) أن قيم VIF للمتغيرات المستقلة أقل من 10، كما أن قيم Tolérances أكبر من (0,1)، وبالتالي عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي)، مما يسمح لنا بإجراء إختبار الانحدار المتعدد.

• H_0 : لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

• H_1 : يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

الجدول (88-IV): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الأول المقترح (مؤسسة اتصالات الجزائر)

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1778,136	444,534	4	32.97	0.000
البواقي	1860,634	13,483	138		
المجموع	3638, 77		142		

R=0.69 R-deux=0.48

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 138) تساوي 0.05
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقا من بيانات الاستبيان

من الجدول (88-IV) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0.69) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0.48) ممّا يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) استطاعت أن تفسر (48%) من التغيرات الحاصلة في التغيير الهيكلي، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى، كما يلاحظ من جدول تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة (32.97) أكبر من القيمة الجدولية، ومعنوية الإختبار F أقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر، أي أن النموذج مقبول إحصائياً، ومناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة . ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول (89-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى (مؤسسة اتصالات الجزائر)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		قيمة t	مستوى الدلالة
	قيمة B	الخطأ المعياري		
الثابت	2,352			
التأثير الكاريزمي (x_1)	1.440	0,131	10,992	0,000
الدفع الإلهامي (x_2)	1.855	0,583	3.182	0.005
التشجيع الإبداعي (x_3)	0.171	0,147	1.163	0.613
الاهتمام الفردي (x_4)	0.436	0,101	4.317	0.009

المتغير التابع: التغيير الهيكلي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقا من بيانات الاستبيان

يعرض الجدول (89-IV) دلالة المتغيرات المستقلة، ونجد أن مستوى دلالة الإختبار t للمتغيرات التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، الاهتمام الفردي) أقل من 0,05، إضافة إلى أن قيم إختبار t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، أي أن التغيير الهيكلي يتأثر بالمتغيرات المذكورة أعلاه، في حين كان مستوى المعنوية أكبر من 0,05 بالنسبة لمتغير التشجيع الإبداعي، أي أنه لا يؤثر على المتغير التابع. كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وبالتالي تم نفي الفرضية الصفرية،

وتأكيد الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي عند مستوى دلالة 0,05. ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=2,352+1.440x_1+1.855x_2+0.436x_4$$

ثانيا-إختبار الفرضية الثانية: والتي مفادها

• H_0 : لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي بمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

• H_1 : يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي بمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الجدول (90-IV): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثاني المقترح (اتصالات الجزائر)

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2778,028	694,507	4	52,694	0,000
البواقي	1818,865	13,180	138		
المجموع	4596,893		142		
		R=0.52		R-deux=0.271	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 138) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.37
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقا من بيانات الاستبيان

من الجدول (90-IV) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0.52) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0.271) ممّا يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) إستطاعت أن تفسر فقط (27,1%) من التغيرات الحاصلة في التغيير التكنولوجي والباقي يعزى إلى عوامل أخرى كما يلاحظ من جدول تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة (52,694) أكبر من القيمة الجدولية، ومعنوية إختبار $F (Sig < 0,05)$. وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر، أي أن النموذج مقبول إحصائياً، ومناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، ولمعرفة تأثير كلّ متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الجدول (91-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية (مؤسسة اتصالات الجزائر)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		مستوى الدلالة
	قيمة B	قيمة T	
الثابت	2,118		
التأثير الكاريزمي (x_1)	0.701	12.981	0,000
الدفع الإلهامي (x_2)	0.595	7.256	0,000

0.001	5,626	0,083	0,467	التشجيع الإبداعي (x ₃)
0.005	7,501	0,064	0,480	الاهتمام الفردي (x ₄)

المتغير التابع: التغيير التكنولوجي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

يعرض الجدول (91-IV) دلالة المتغيرات المستقلة، ونجد أن مستوى معنوية إختبار t للمتغيرات (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) (Sig <0,05) إضافة إلى أن قيم إختبار t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الإنتشار، وبالتالي نؤكد صحة الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي عند مستوى دلالة 0,05. ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = f (X_1, X_2, X_3, X_4)$$

$$Y=2,118+0.701x_1+0.595 x_2+0,467x_3+0,480x_4$$

ثالثاً - إختبار الفرضية الثالثة:

• **H₀**: لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين بمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0,05.
α =

• **H₁**: يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين بمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0,05.
α =

الجدول (92-IV): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثالث المقترح (مؤسسة إتصالات الجزائر)

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	النموذج
0,000	83,654	4	1146,311	4585,244	الانحدار
		138	13,703	1890,948	البواقي
		142		6476,192	المجموع
R=0,689 R-deux=0,475					

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 138) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (92-IV) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0,689) بينما بلغ معامل التحديد R² (0,475) ممّا يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) إستطاعت أن تفسر فقط (47,5%) من التغيرات الحاصلة في (تغيير المستخدمين) والباقي يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى. كما يلاحظ من جدول تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة (83,654) أكبر من القيمة الجدولية، ومعنوية إختبار F (Sig <0.05)، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر، أي أن النموذج مقبول إحصائياً، ومناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (93-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة (مؤسسة اتصالات الجزائر)

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		الخطأ المعياري	قيمة B	
			1,726	الثابت
0,000	9,195	0,077	0,708	التأثير الكاريزمي (x ₁)
0,000	6,056	0,089	0,539	الدفع الإلهامي (x ₂)
0,007	3,579	0,057	0,204	التشجيع الإبداعي (x ₃)
0,000	4,863	0,131	0,637	الاهتمام الفردي (x ₄)

المتغير التابع: تغيير المستخدمين

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقا من بيانات الاستبيان

يعرض الجدول (93-IV) دلالة المتغيرات المستقلة، ونجد أن مستوى معنوية إختبار t للمتغيرات التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) (Sig < 0,05) إضافة إلى أن قيم إختبار t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وبالتالي تؤكد صحة الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير لعوامل القيادة التحولية على التغيير المستخدمين عند مستوى دلالة 0,05. ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=1,726+0,708x_1+0,539x_2+0,204x_3 +0,637x_4$$

رابعا- إختبار الفرضية الرابعة:

- H₀: لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحولية على التغيير الثقافي بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- H₁: يوجد تأثير لعوامل القيادة التحولية على التغيير الثقافي بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الجدول (94-IV): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الرابع المقترح (اتصالات الجزائر)

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	النموذج
0,000	171,293	4	120,933	483,732	الانحدار
		138	0,706	97,466	البواقي
		142		581,198	المجموع

R=0,979 R-deux=0,959

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 138) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.37
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقا من بيانات الاستبيان

من الجدول (IV-94) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0,979) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0,959) ممّا يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) إستطاعت أن تفسر (95,9%) من التغيرات الحاصلة في التغيير الثقافي والباقي (4,1%) يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى .

كما يلاحظ أن معنوية إختبار F ($Sig < 0.05$) إضافة إلى أن قيمة F (171,329) المرتفعة تؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر، أي أن النموذج مقبول إحصائياً، ومناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

ولمعرفة تأثير كلّ متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (IV-95): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرابعة (مؤسسة اتصالات الجزائر)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		مستوى Sig. الدلالة
	قيمة B	الخطأ المعياري	
الثابت	1,53		
التأثير الكاريزمي (x_1)	0,524	0,06	0,000
الدفع الإلهامي (x_2)	0.213	0,038	0,000
التشجيع الإبداعي (x_3)	0.631	0,095	0,000
الاهتمام الفردي (x_4)	0.214	0,041	0,000

المتغير التابع: تغيير الثقافي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (IV-95) نستنتج أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث $sig = 0,00$ وقيمة t المحسوبة لكلّ متغير أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الإنتشار، وبالتالي نؤكد صحة الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير الثقافي عند مستوى دلالة 0,05، ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1,53 + 0,524x_1 + 0,213x_2 + 0,631x_3 + 0,214x_4$$

خامساً- إختبار الفرضية الخامسة: سوف نحاول إختبار الفرضية الخامسة والتي تدرس مدى وجود فروق في إستجابات العاملين تعزى للبيانات العامة، وقسمت بدورها إلى خمس فرضيات فرعية سيتم عرضها فيما يلي.

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الجدول (IV-96): نتائج اختبار t بين إجابات أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مستوى الدلالة	قيمة F	المحور
0.321	-0.996	0.89654	2.4658	91	ذكر	0,566	0,331	القيادة التحويلية
		0.77757	2.6139	52	أنثى			
0.419	0.810	0.77446	3.3908	91	ذكر	0,419	0,658	إدارة التغيير التنظيمي
		0.78351	3.2813	52	أنثى			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (n_1+n_2-2) 141 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1,96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV-96) نجد أن قيم مستوى دلالة الاختبار F لمحوري الدراسة أكبر من 0.05 أي أن الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تنجاس التباين محقق.

كما يتبين أن قيمة t المحسوبة بالنسبة لمحور القيادة التحويلية هي $|-0.996|$ أقل من قيمة t الجدولية وكذا بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي قيمة t المحسوبة $|0.810|$ أقل من قيمة t الجدولية، إضافة إلى أن مستوى دلالة الإختبار أكبر من 0.05 بالنسبة للمحورين، ممّا يؤكّد صحة الفرضية الصفرية.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الجدول (IV-97): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية (مؤسسة اتصالات الجزائر)

محتوى المحور	إختبار ليفن	مستوى الدلالة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	1.006	0.392	بين المجموعات	13.210	3	4.403	6.749	0.000
			داخل المجموعات	90.691	139	0.652		
			المجموع	103.902	142			
إدارة التغيير التنظيمي	1.597	0.193	بين المجموعات	1.159	3	0.386	0.635	0.593
			داخل المجموعات	84.528	139	0.608		
			المجموع	85.687	142			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 139) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.60

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (97-IV) تتضح قيمة إختبار ليفن ومستوى دلالة الإختبار حيث بلغت في محور القيادة التحويلية Sig=0.392، وبالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي Sig= 0.193 وهي قيم أكبر من 0.05 الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تجانس التباين محقق.

كما يتضح أن قيمة F المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، وكذا معنوية الإختبار اقل من 0.05 بالنسبة لمحور القيادة التحويلية، ممّا يؤكّد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين على أسئلة المحور الأول، أي أن الإجابات اختلفت حسب عدد سنوات الخبرة، أمّا بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي فقد بلغ مستوى دلالة الإختبار Sig= 0.593 وهي أكبر من 0,05، أي لا توجد إختلافات في إستجابات الأفراد تعزى لمتغير الخبرة، ممّا سبق نوّكد صحة الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، ولتحديد مصادر الفروق في إجابة العاملين حول محور القيادة التحويلية تم إستخدام إختبار LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (98-IV): نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير الخبرة(اتصالات الجزائر)

Variable dépendante	سنوات الخبرة (I)	الخبرة سنوات (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
القيادة التحويلية	5 إلى سنوات]	[5 إلى 15 سنة]	0.03726	0.16016	0.816	-0.2794	0.3539
		[15 إلى 25 سنة]	0.39498	0.22417	0.080	-0.0482	0.8382
		أكثر من 25 سنة	-0.79871*	0.23810	0.001	-1.2695	-0.3279
	15 إلى 5 سنوات]	[5 إلى 15 سنة]	-0.03726	0.16016	0.816	-0.3539	0.2794
		[15 إلى 25 سنة]	0.35772	0.20995	0.091	-0.0574	0.7728
		أكثر من 25 سنة	-0.83597*	0.22476	0.000	-1.2804	-0.3916
	25 إلى 15 سنوات]	[5 إلى 15 سنة]	-0.39498	0.22417	0.080	-0.8382	0.0482
		[15 إلى 25 سنة]	-0.35772	0.20995	0.091	-0.7728	0.0574
		أكثر من 25 سنة	-1.19370*	0.27408	0.000	-1.7356	-0.6518
أكثر من 25 سنة]	[5 إلى 15 سنة]	0.79871*	0.23810	0.001	0.3279	1.2695	
	[15 إلى 25 سنة]	0.83597*	0.22476	0.000	0.3916	1.2804	
	[25 إلى 15 سنة]	1.19370*	0.27408	0.000	0.6518	1.7356	

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقا من بيانات الاستبيان

يوضح الجدول (98-IV) إختبار LSD لتوضيح الفروق الموجودة بين المجموعات والتي التي تعزى لمتغير الخبرة، وسوف نحاول توضيح لصالح أي مجموعة من المجموعات تكون دلالة الفروق كالتالي:

- عند المقارنة بين متوسط مجموعة العمال ذوي الخبرة [5 إلى 15] والمجموعة (أكبر من 25 سنة) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح المجموعة أكثر من 25 بمقدار (0.79871).
- عند المقارنة بين متوسط مجموعة العمال ذوي الخبرة [5 إلى 15] سنة والمجموعة (أكبر من 25 سنة) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح المجموعة أكبر من 25 سنة بمقدار (0.83597).

• عند المقارنة بين متوسط مجموعة العمال ذوي الخبرة [15 إلى 25] سنة والمجموعة (أكبر من 25 سنة) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح المجموعة (أكبر من 25 سنة) بمقدار (1.19370).

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي مفادها

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

سوف يتم إختبار الفرضية باستخدام إختبار ليفن للتأكد من تجانس البيانات ثم إختبار التباين الأحادي Anova والنتائج مبيّنة في الجدول التالي.

الجدول (99-IV): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (مؤسسة اتصالات الجزائر)

محتوى المحور	إختبار ليفن	مستوى الدلالة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	1.555	0.190	بين المجموعات	3.817	4	0.954	1.316	0.267
			داخل المجموعات	100.085	138	0.725		
			المجموع	103.902	142			
إدارة التغيير التنظيمي	0.398	0.810	بين المجموعات	2.838	4	0.709	1.182	0.322
			داخل المجموعات	82.849	138	0.600		
			المجموع	85.687	142			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 138) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقا من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (99-IV) تتضح قيمة إختبار ليفن ومستوى دلالة الإختبار حيث بلغت في محور القيادة التحويلية $Sig=0.190$ ، وبالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي $Sig=0.810$ وهي قيم أكبر من 0.05، وبالتالي الإختبار غير دال إحصائياً أي فرض تجانس التباين محقق.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية، وكذا مستوى دلالة أكبر 0.05، حيث بلغ في محور القيادة التحويلية 0.267، وبالنسبة لإدارة التغيير التنظيمي 0.322، وبالتالي نوكد صحة الفرضية الصفرية، أي أن إجابات العاملين المستجوبين في مؤسسة إتصالات الجزائر لم تختلف بإختلاف المؤهل العلمي.

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

وسيتم إختبار الفرضية بإستخدام إختبار ليفن للتأكد من تجانس البيانات ثم إختبار التباين الأحادي Anova والنتائج مبيّنة فيما يلي:

الجدول (100-IV): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (مؤسسة اتصالات الجزائر)

المحور	إختبار ليفن	مستوى الدلالة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0.822	0.441	بين المجموعات	20.434	2	10.217	17.137	0.000
			داخل المجموعات	83.468	140	0.596		
			المجموع	103.902	142			
إدارة التغيير التنظيمي	1.176	0.311	بين المجموعات	1.485	2	0.743	1.235	0.294
			داخل المجموعات	84.202	140	0.601		
			المجموع	85.687	142			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 140) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.00

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقا من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (100-IV) تتضح قيمة إختبار ليفن ومستوى دلالة الإختبار حيث بلغت في محور القيادة التحويلية Sig=0.441، وبالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي Sig= 0.311 وهي قيم أكبر من 0.05، الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تجانس التباين محقق.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة (17,137) أكبر من القيمة الجدولية، إضافة إلى معنوية الإختبار حيث بلغت بالنسبة لمحور القيادة التحويلية Sig=0,000، ممّا يؤكّد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين على أسئلة المحور الأول، أي أن الإجابات إختلفت حسب المركز الوظيفي للعامل بمؤسسة اتصالات الجزائر، ويفسر ذلك باختلاف رؤية أفراد الإدارة العليا حول القيادة التحويلية عن رؤية أفراد الإدارة الوسطى والتنفيذية، أمّا بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي فقد بلغ مستوى دلالة الإختبار (0.294) وهي أكبر من 0,05، أي لا توجد إختلافات في إستجابات الأفراد تعزى لمتغير المركز الوظيفي بالنسبة لهذا المحور، ممّا سبق نوّكّد صحة الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$. ولتحديد مصادر الفروق في الإجابة على محور القيادة التحويلية تم إستخدام إختبار LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (101-IV): نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير المركز الوظيفي (مؤسسة اتصالات الجزائر)

Variable dépendante	المركز (I) الوظيفي	المركز (J) الوظيفي	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
القيادة التحويلية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	1.67465*	0.32445	0.000	1.0332	2.3161
		الإدارة التنفيذية	1.99176*	0.34048	0.000	1.3186	2.6649
	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	-1.67465*	0.32445	0.000	-2.3161	-1.0332
		الإدارة التنفيذية	0.31711*	0.14988	0.036	0.0208	0.6134
	الإدارة التنفيذية	الإدارة العليا	-1.99176*	0.34048	0.000	-2.6649	-1.3186

		الإدارة الوسطى	-0.31711°	0.14988	0.036	-0.6134	-0.0208
*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

- يوضح الجدول (101-IV) إختبار LSD لتوضيح الفروق الموجودة بين المجموعات والتي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وسوف نحاول توضيح لصالح أي مجموعة من المجموعات تكون دلالة الفروق كالآتي:
- عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين في الإدارة العليا ومجموعة العاملين في الإدارة الوسطى نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح مجموعة العاملين في الإدارة العليا بمقدار (1.67465).
 - عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين في الإدارة العليا ومجموعة العاملين في الإدارة التنفيذية نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح العاملين في الإدارة العليا بمقدار (1.99176).
 - عند المقارنة بين متوسط مجموعة العاملين في الإدارة الوسطى ومجموعة العاملين في الإدارة التنفيذية نجد أن متوسط الفروق لصالح دال إحصائياً لصالح مجموعة العاملين في الإدارة الوسطى بمقدار (0.31711).
4. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي مفادها
- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر تعزى لمتغير التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
 - H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر تعزى لمتغير التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- وسيتم إختبار الفرضية باستخدام إختبار ليفن للتأكد من تجانس البيانات ثم إختبار التباين الأحادي Anova والنتائج مبيّنة فيما يلي:

الجدول (102-IV): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (مؤسسة اتصالات الجزائر)

المحور	إختبار ليفن	مستوى الدلالة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0.943	0.331	بين المجموعات	7.439	3	2.480	3.573	0.016
			داخل المجموعات	96.463	139	0.694		
			المجموع	103.902	142			
إدارة التغيير التنظيمي	0.664	0.575	بين المجموعات	1.542	3	0.514	0.849	0.469
			داخل المجموعات	84.145	139	0.605		
			المجموع	85.687	142			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 139) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.60
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (102-IV) تتضح قيمة إختبار ليفن وكذا مستوى دلالة الإختبار حيث بلغت في محور القيادة التحويلية Sig=0.331، وبالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي Sig=0.575، وهي قيم أكبر من 0.05، أي أن الإختبار غير دال إحصائياً وبالتالي فرض تجانس التباين محقق. كما يلاحظ من الجدول أعلاه أنه بالنسبة

لمحور القيادة التحويلية بلغت قيمة F المحسوبة (3.573)، وهي أكبر من القيمة الجدولية، وكذا معنوية الإختبار بلغت بالنسبة لمحور القيادة التحويلية Sig=0.016، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين على أسئلة المحور الأول، أي أن الإجابات إختلفت حسب عدد الدورات التدريبية المحصلة، أمّا بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي فقد بلغ مستوى دلالة الإختبار Sig= 0.469، أكبر من 0,05، أي لا توجد إختلافات في إستجابات الأفراد تعزى لمتغير التدريب. ممّا سبق نؤكد صحة الفرضية البديلة، ولتحديد مصادر الفروق في الإجابة على محور القيادة التحويلية تم استخدام إختبار LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (103-IV): نتائج الإختبار البعدي LSD لمتغير التدريب (مؤسسة اتصالات الجزائر)

Dependent Variable	(I) عدد الدورات التدريبية خلال السنة	(J) عدد الدورات التدريبية خلال السنة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Borne supérieure
القيادة التحويلية	لا توجد	دورة واحدة	0.16094	0.27046	0.553	-0.3738	0.6957
		دورتين	0.08037	0.27474	0.770	-0.4628	0.6236
		أكثر من دورتين	-0.91654*	0.40278	0.024	-1.7129	-0.1202
	دورة واحدة	لا توجد	-0.16094	0.27046	0.553	-0.6957	0.3738
		دورتين	-0.08058	0.14983	0.592	-0.3768	0.2157
		أكثر من دورتين	-1.07748*	0.33045	0.001	-1.7308	-0.4241
	دورتين	لا توجد	-0.08037	0.27474	0.770	-0.6236	0.4628
		دورة واحدة	0.08058	0.14983	0.592	-0.2157	0.3768
		أكثر من دورتين	-0.99690*	0.33396	0.003	-1.6572	-0.3366
أكثر من دورتين	لا توجد	0.91654*	0.40278	0.024	0.1202	1.7129	
	دورة واحدة	1.07748*	0.33045	0.001	0.4241	1.7308	
	دورتين	0.99690*	0.33396	0.003	0.3366	1.6572	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقا من بيانات الاستبيان

يوضح الجدول (103-IV) إختبار LSD لتوضيح الفروق الموجودة بين المجموعات والتي تعزى لمتغير التدريب، وسوف نحاول توضيح لصالح أي مجموعة من المجموعات تكون دلالة الفروق كالاتي:

- عند المقارنة بين متوسط إستجابات مجموعة العاملين الذين لم يتحصلوا على دورات تدريب نهائياً (لا توجد) والمجموعة (أكثر من دورتين) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح المجموعة (أكثر من دورتين) بمقدار (0.91654).
- عند المقارنة بين متوسط استجابات مجموعة العاملين الذين تحصلوا على (دورة واحدة) والمجموعة (أكثر من دورتين) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً لصالح المجموعة (أكثر من دورتين) بمقدار (1.07748).
- عند المقارنة بين متوسط مجموعة العاملين الذين تحصلوا على (دورتين) والمجموعة (أكثر من دورتين) نجد أن متوسط الفروق دال إحصائياً والمجموعة (أكثر من دورتين) بمقدار (0.99690).

المبحث الرابع: دراسة المقارنة (سوميفوس، نفضال، اتصالات الجزائر)

إن الهدف الأساسي من المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة هو الوصول إلى تشخيص الوضع العام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومدى تفاعلها مع موضوع الدراسة المطروح، وكذا محاول الوصول إلى نتائج عملية يمكن تطبيقها لإحداث التغيير التنظيمي بنجاح وفعالية، وسيتم في هذا الإطار المقارنة في ما يخص إجابات الأفراد عن تساؤلات الدراسة وكذا فيما يخص إختبار الفرضيات في المؤسسات (سوميفوس، نفضال، اتصالات الجزائر).

المطلب الأول: مقارنة نتائج الاستجابات على فقرات الاستبيان

لتحليل النتائج تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وكذا إختبار t للفروق بين متوسط فقرات كل مجال والمتوسط الفرضي (3)، لتقييم الوضع في المؤسسات محل الدراسة، ومعرفة أي المؤسسات هي الأسبق إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة.

أولاً- مقارنة نتائج إستجابات الأفراد حول محور القيادة التحويلية:

1. مقارنة نتائج مجال إدراك مفهوم القيادة التحويلية:

الجدول (104-IV): مقارنة نتائج مجال إدراك مفهوم القيادة التحويلية

المؤسسة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	الدالة مستوى	الترتيب	الأهمية
سوميفوس	2,42	0,90	-10,84	0,00	1	منخفضة
نفطال	2,38	0,90	-8,34	0,00	3	منخفضة
اتصالات الجزائر	2,41	0,90	-7,93	0,00	2	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v22

نلاحظ من خلال الجدول (104-IV) أن قيم $|t|$ المحسوبة للمؤسسات محل الدراسة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن sig أقل من 0,05 وبالتالي فإن فقرات المجال الأول دالة إحصائياً بالنسبة لجميع المؤسسات محل الدراسة، حيث جاءت مؤسسة سوميفوس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (2,42)، وانحراف معياري قدره (0,90) وقيمة t (-10,84)، وجاءت مؤسسة اتصالات الجزائر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,41)، وانحراف معياري (0,90)، وقيمة t (-7,93)، أما مؤسسة نفضال جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (2,38)، وانحراف معياري قدره (0,90) وقيمة t (-8,34). ومن خلال المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة فيما يخص إجابات الأفراد العاملين على تساؤلات المجال الأول لا نجد إختلافاً واضحاً حيث جاءت درجة الأهمية في مجملها منخفضة، وترى الباحثة أن السبب في ذلك: هو عدم البحث والإطلاع من قبل المدراء على آخر المستجدات والتطورات التي تساعد في تطوير أدائهم الإداري والفني والتزامهم بأساليب تقليدية وروتينية إعتادوا عليها، والدليل على ذلك أن كثير منهم لم يعرفوا أي شيء عن القيادة التحويلية وهذا اتضح خلال تساؤلاتهم عند توزيع الإستبيان.

2. مقارنة نتائج مجال التأثير الكاريزمي:

الجدول (105-IV): مقارنة نتائج مجال التأثير الكاريزمي

المؤسسة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	الدالة مستوى	الرتبة	الأهمية
سوميفوس	2,74	1,05	-4,09	0,00	1	متوسطة
نفظال	2,72	1,08	-3,22	0,00	2	متوسطة
اتصالات الجزائر	2,57	0,92	-5,64	0,00	3	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

نلاحظ من خلال الجدول (105-IV) أن قيم $|t|$ المحسوبة لمؤسسات عينة الدراسة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن sig معنوية الإختبار أقل من 0,05 وبالتالي فإن فقرات مجال التأثير الكاريزمي دالة إحصائياً لجميع المؤسسات محل الدراسة، حيث جاءت مؤسسة سوميفوس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (2,74)، وانحراف معياري قدره (1,05) وقيمة t (-4,09)، وجاءت مؤسسة نفظال في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,72)، وانحراف معياري (1,08)، وقيمة t (-3,22)، أما مؤسسة اتصالات الجزائر جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (2,57)، وانحراف معياري قدره (0,92) وقيم t (-5,64). ومن خلال ما تقدم نجد أن التأثير الكاريزمي للقيادة كان متوسطاً إلى حد ما في مؤسستي سوميفوس ونفظال، في حين كان منخفضاً في مؤسسة اتصالات الجزائر، ونجد أن الإجابات كانت متقاربة يغلب عليها غياب كاريزما القائد وتأثيرها على جذب العمال وإقناعهم.

3. مقارنة نتائج مجال الدفع الإلهامي:

الجدول (106-IV): مقارنة نتائج مجال الدفع الإلهامي

المؤسسة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	الدالة مستوى	الرتبة	الأهمية
سوميفوس	2,79	1,00	-3,53	0,00	1	متوسطة
نفظال	2,73	1,04	-3,15	0,00	2	متوسطة
اتصالات الجزائر	2,53	0,89	-6,28	0,00	3	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

نلاحظ من خلال الجدول (106-IV) أن قيم $|t|$ المحسوبة للمؤسسات محل الدراسة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن معنوية الإختبار sig أقل من 0,05 وبالتالي فإن فقرات مجال الدفع دالة إحصائياً لجميع مؤسسات العينة، حيث جاءت مؤسسة سوميفوس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (2,79)، وانحراف معياري قدره (1,00) وقيمة t (-3,53)، وجاءت مؤسسة نفظال في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,73)، وانحراف معياري (1,04)، وقيمة t (-3,15)، أما مؤسسة اتصالات الجزائر جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (2,53)، وانحراف معياري قدره (0,89) وقيم t (-6,28)، فيما يخص عامل الدفع الإلهامي فقد كانت إجابات الأفراد في مؤسستي

سوميفوس ونفطال متوسطة في حين كانت منخفضة في مؤسسة إتصالات الجزائر، وتسجل النتائج تقارباً في المناخ التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة، حيث يتبين ضعف الدافع الإلهامي للقيادة تجاه رؤوسهم.

4. مقارنة نتائج مجال التشجيع الإبداعي:

الجدول (107-IV): مقارنة نتائج مجال التشجيع الإبداعي

المؤسسة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	الدالة مستوى	الترتيب	الأهمية
سوميفوس	2,74	1,01	-4,20	0,00	1	متوسطة
نفطال	2,71	0,97	-3,55	0,00	2	متوسطة
اتصالات الجزائر	2,56	0,87	-6,14	0,00	3	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

نلاحظ من خلال الجدول (107-IV) أن قيم $|t|$ المحسوبة لمؤسسات عينة الدراسة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى معنوية الاختبار أقل من 0,05 وبالتالي فإن فقرات مجال التشجيع الإبداعي دالة إحصائياً لجميع المؤسسات محل الدراسة، حيث جاءت مؤسسة سوميفوس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (2,74)، وانحراف معياري قدره (1,01) وقيمة t (-4,20)، وجاءت مؤسسة نفطال في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,71)، وانحراف معياري (0,97)، وقيمة t (-3,55)، أما مؤسسة اتصالات الجزائر جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (2,56)، وانحراف معياري قدره (0,87) وقيمة t (-6,14). فيما يخص عامل التشجيع الإبداعي فقد كانت إجابات الأفراد في مؤسستي سوميفوس ونفطال متوسطة، في حين كانت منخفضة في مؤسسة اتصالات الجزائر، ويعود السبب في تراوح درجة الأهمية بين المنخفضة والمتوسطة في المؤسسات محل الدراسة إلى:

- قلة تشجيع العاملين وحفزهم على الاطلاع والبحث وتنمية قدراتهم الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة.
- نظام الانترنت غير متوفر على مستوى جميع الوحدات حيث أكدت الزيارة الميدانية لمؤسستي نفطال وسوميفوس أن بعض المكاتب فقط والتي تعود للإطارات والإطارات السامية هي فقط الموصولة بشبكات الاتصال والتي تسهل لهم تبادل المعارف والخبرات.
- بالنسبة لمؤسسة سوميفوس قلة عدد الوحدات المسؤولة عن إستقطاب المعرفة الجديدة (توجد بعض الوحدات فقط على مستوى مركز الأبحاث CERAD) وقد لوحظ أنها لا تملك الأجهزة المتطورة والحديثة للقيام بكل الأبحاث الضرورية كما أن مشكلة ضعف الإتصال وتبادل المعارف تؤثر على الجانب الإبداعي للعاملين.
- المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية لاستقطاب الأشخاص المبدعين وذوي الكفاءات نظراً لأن العقود التي تبرمها مع العمال الجدد لا تقوم على معايير الكفاءة والخبرة والقدرة على الإبداع والتطوير، إنما

اغلبها تكون على أساس الشهادة وعدد المناصب المالية المفتوحة، وكذا على أساس المحسوبية والقرب من أصحاب اتخاذ القرار.

5. مقارنة نتائج مجال الإهتمام الفردي:

الجدول (108-IV): مقارنة نتائج مجال الإهتمام الفردي

الأهمية الفرديّة	الترتيب	الدالة مستوى	قيمة t	المعياري الانحراف	المتوسط الحسابي	المؤسسة
متوسطة	1	0,00	-5,22	0,89	2,72	سوميفوس
متوسطة	2	0,000	-3,40	1,09	2,69	نفظال
منخفضة	3	0,000	-5,98	0,91	2,54	اتصالات الجزائر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

نلاحظ من خلال الجدول (108-IV) أن قيم $|t|$ المحسوبة محل الدراسة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى الدلالة أقل من 0,05 وبالتالي فإن فقرات المجال الخامس دالة إحصائياً لجميع المؤسسات العينة، حيث جاءت مؤسسة سوميفوس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (2,72)، وانحراف معياري قدره (0,89) وقيم t (-5,22)، وجاءت مؤسسة نفظال في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,69)، وانحراف معياري (1,09)، وقيمة t (-3,40)، أمّا مؤسسة اتصالات الجزائر جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (2,54)، وانحراف معياري قدره (0,91) وقيم t (-5,98)، فيما يخص عامل الإهتمام الفردي فقد كانت إجابات الأفراد في مؤسستي سوميفوس ونفظال متوسطة في حين كانت منخفضة في مؤسسة اتصالات الجزائر، ويعود السبب في تراوح درجة الأهمية بين المنخفضة والمتوسطة إلى مجموعة من الأسباب تشاركت فيها المؤسسات محل الدراسة:

- عدم تشكيل قاعدة معلوماتية عن حاجات الأفراد العاملين ومتطلباتهم، التي من شأنها أن تسهل تسيير الطاقم البشري وجعله مؤهلاً قادراً على الأداء الفعّال ممّا يكفل بالتالي التسيير الفعّال وتحقيق الولاء للمؤسسة.
- عدم معرفة التصورات حول الحاجات المرتبطة بالعمل لدى الأفراد، والتي يستلزم على القادة دراستها وتفسيرها فكثيراً ما يرتبط مستوى الأداء والإنجاز بمدى إشباع هذه الحاجات وتجسيدها في العمل.
- عدم الوعي بأهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وقلة مراعاة الاعتبارات الخاصة في وضع خطط المستقبل.

ثانياً- مقارنة نتائج إستجابات الأفراد حول محور إدارة التغيير التنظيمي: سوف نحاول في هذا المحور المقارنة بين إجابات العاملين في المؤسسات الثلاث فيما يخص مجالات التغيير التنظيمي، وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

1. مقارنة نتائج مجال التغيير الهيكلي:

الجدول (109-IV): مقارنة نتائج مجال التغيير الهيكلي

المؤسسة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	الدالة مستوى	الترتيب	الأهمية لدرجة
سوميفوس	3,68	0,43	26,48	0,00	1	مرتفعة
نفضال	3,57	0,97	7,03	0,00	3	مرتفعة
اتصالات الجزائر	3,58	0,94	7,37	0,00	2	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

نلاحظ من خلال الجدول (109-IV) أن قيم |t| المحسوبة للمؤسسات محل الدراسة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن دلالة الإختبار أقل من 0,05، وبالتالي فإن فقرات مجال التغيير الهيكلي دالة إحصائياً لجميع المؤسسات العينة، حيث جاءت مؤسسة **سوميفوس** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (3,68)، وانحراف معياري قدره (0,43) وقيمة t (26,48)، وجاءت مؤسسة **اتصالات الجزائر** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,58)، وانحراف معياري (0,94)، وقيمة t (7,37)، أما مؤسسة **نفضال** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (3,57)، وانحراف معياري قدره (0,97) وقيمة t (7,03)، جاءت إجابات الأفراد حول التغيير الهيكلي مرتفعة، من حيث إهتمام المؤسسات محل الدراسة بإجراء تعديلات هيكلية مهمة، وتغييرات في الوحدات والوظائف والأقسام، ونطاق الإشراف، وإعادة ترتيب التقسيمات الإدارية، وقد عرفت المؤسسات محل الدراسة تغييرات هيكلية كثيرة ومتتالية خلال السنوات الأخيرة نتيجة التطورات المتسارعة، وكذا احتدام المنافسة.

2. مقارنة نتائج مجال التغيير التكنولوجي:

الجدول (110-IV): مقارنة نتائج مجال التغيير التكنولوجي

المؤسسة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	الدالة مستوى	الترتيب	الأهمية لدرجة
سوميفوس	3,87	1,20	12,15	0,00	1	مرتفعة
نفضال	3,53	1,01	6,41	0,00	3	مرتفعة
اتصالات الجزائر	3,61	0,92	7,88	0,00	2	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

نلاحظ من خلال الجدول (110-IV) أن قيم |t| المحسوبة للمؤسسات محل الدراسة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الإختبار أقل من 0,05، وبالتالي فإن فقرات مجال التغيير التكنولوجي دالة إحصائياً لجميع المؤسسات محل الدراسة، حيث جاءت مؤسسة **سوميفوس** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (3,87)، وانحراف معياري قدره (1,20) وقيمة t (12,15)، وجاءت مؤسسة **اتصالات الجزائر** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,61)، وانحراف معياري (0,92)، وقيمة t (7,88)، أما مؤسسة **نفضال** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (3,53)، وانحراف معياري قدره (1,01) وقيمة t (6,41). من خلال النتائج الموضحة والمستخلصة

من استجابات الأفراد العاملين، وبناءً على الملاحظات والمقابلات التي أجريت في المؤسسات محل الدراسة يتبين أن هناك إهتمام كبير بالتغيير التكنولوجي من خلال إستحداث آلات ومعدات وبرامج جديدة، وقد جاءت مؤسسة سوميفوس في المقدمة، تليها مؤسسة إتصالات الجزائر والتي تميّزت أكثر باستحداث وتطوير برامج الاتصالات، ثم مؤسسة نفضال، غير أن العمال المستجوبين يرون أن بعض التغييرات لا تحقق أي قيمة مضافة للعمل.

3. مقارنة نتائج مجال تغيير المستخدمين:

الجدول (IV-111): مقارنة نتائج مجال تغيير المستخدمين

المؤسسة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	قيمة t	الدالة مستوى	الرتبة	الأهمية درجة
سوميفوس	3,73	0,58	21,08	0,00	1	مرتفعة
نفطال	3,48	1,01	5,74	0,00	3	مرتفعة
إتصالات الجزائر	3,58	0,94	7,32	0,00	2	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

نلاحظ من خلال الجدول (IV-111) أن قيم $|t|$ المحسوبة للمؤسسات محل الدراسة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن sig أقل من 0,05، وبالتالي فإن فقرات مجال تغيير المستخدمين دالة إحصائياً لجميع مؤسسات محل الدراسة، حيث جاءت مؤسسة سوميفوس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (3,73)، وانحراف معياري قدره (0,58) وقيمة t (21,08)، وجاءت مؤسسة إتصالات الجزائر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,58)، وانحراف معياري (0,94)، وقيمة t (7,32)، أما مؤسسة نفضال جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (3,48)، وانحراف معياري قدره (1,01) وقيمة t (5,74). من خلال ما تقدم يتبين أن إجابات الأفراد حول تغيير المستخدمين جاءت مرتفعة، أي أن الوضع التنظيمي متشابه في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقوم بالتغيير إما عن طريق الترقية أو الإقالة وإحلال أفراد جدد، وإما التغيير النوعي من خلال عمليتي التكوين والتدريب، تعمل المؤسسات محل الدراسة على مستوى قسم التكوين والموارد البشرية على تسطير برامج مدروسة لتكوين وتأهيل العاملين بالمؤسسة، فمثلا نجد أن مسؤولة التكوين في مؤسسة سوميفوس تقوم بالإنقال إلى جميع الوحدات والإجتماع مع المسؤولين هناك، وتسجيل آراءهم وإقتراحاتهم والنقائص المسجلة ثم تقوم بإعداد قائمة للدورات التكوينية.

4. مقارنة نتائج مجال التغيير الثقافي: يعد التغيير الثقافي من أصعب مجالات المقارنة، وذلك لغياب وجود عوامل ملموسة لقياس هذا التغيير على المدى القصير، رغم الأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا المجال، لذلك حاولنا التركيز على مجموعة من الأسئلة تحيط بمفهوم الثقافة من جوانب متعدد، حتى نتمكن من تقييم الوضع، والجدول التالي يوضح نتائج المقارنة.

الجدول (112-IV): مقارنة نتائج مجال التغيير الثقافي

المؤسسة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	قيمة t	الدالة مستوى	الترتيب	الأهمية
سوميفوس	2,75	1,05	-4,01	0,00	1	متوسطة
نفضال	2,71	1,08	-3,16	0,00	2	متوسطة
اتصالات الجزائر	2,64	1,02	-4,20	0,00	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

نلاحظ من خلال الجدول (112-IV) أن قيم |t| المحسوبة لمؤسسات عينة الدراسة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن sig أقل من 0,05، وبالتالي فإن فقرات مجال التغيير الثقافي دالة إحصائياً لجميع المؤسسات العينة، حيث جاءت مؤسسة **سوميفوس** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (2,75)، وإنحراف معياري قدره (1,05)، وقيمة t (-4,01)، وجاءت مؤسسة **نفضال** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,71)، وإنحراف معياري (1,08)، وقيمة t (-3,16)، أمّا مؤسسة **اتصالات الجزائر** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (2,64)، وإنحراف معياري قدره (1,02) وقيمة t (-4,20). جاءت إجابات الأفراد متوسطة في مجملها بالنسبة للتغيير الثقافي، ويلاحظ من خلال إجابات الأفراد غياب الإهتمام بخلق ثقافة تنظيمية قوية، وكذا غياب مفهوم التغيير الثقافي في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: مقارنة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب تحاول الباحثة المقارنة بين النتائج المتحصل عليها نتيجة اختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى جملة من النتائج والتي من شأنها النهوض بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولاً- مقارنة نتائج إختبار الفرضية الأولى: سوف نحاول من خلال الجدول التالي توضيح نتائج المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة

الجدول (113-IV): مقارنة نتائج إختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر القيادة التحولية على التغيير الهيكلي

المؤسسة	R	R-deux	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة H ₀
سوميفوس	0,691	0,478	10,524	0,000	رفض H ₀
نفضال	0,586	0,343	2,624	0,037	رفض H ₀
اتصالات الجزائر	0,690	0,480	32,97	0,037	رفض H ₀

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

يوضح الجدول (113-IV) نتائج مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة، وسوف نحاول فيما يلي ترتيبها بناءً على نسبة تفسير عوامل القيادة التحولية على التغيير الهيكلي:

- مؤسسة **اتصالات الجزائر** في المرتبة الأولى، حيث توضح قيمة R أن علاقة الارتباط طردية قوية، وبلغت نسبة تفسير عوامل القيادة التحولية للتغيرات الحاصلة في هيكل المؤسسة (48%)، إضافة إلى أن قيمة F المرتفعة والتي بلغت (32,97)، توضح القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

• في المرتبة الثانية مؤسسة **سوميفوس** حيث بلغت نسبة تفسير المتغيرات المستقلة (47,8%) من التغيرات الحاصلة في هيكل المؤسسة، وتعزى النسبة المتبقية إلى عوامل تنظيمية أخرى، كما بلغت قيمة $F(10,524)$.

• في المرتبة الثالثة المؤسسة **نفظال** حيث استطاعت المتغيرات المستقلة التفسيرية أن تفسر (34,3%) من التغيرات الحاصلة في هيكل المؤسسة والباقي يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى، كما بلغت قيمة $F(2,624)$. من خلال ما تقدم فإن المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة تقضي إلى أن عوامل القيادة التحويلية تؤثر على التغيير الهيكلي، حيث تشابه الوضع التنظيمي في المؤسسات الثلاث، واتضح من خلال الدراسة الإحصائية وجود علاقة تأثير بين عوامل القيادة التحويلية والتغيير الهيكلي، وتفسر علاقة التأثير في الواقع العملي على مستوى المؤسسات محل الدراسة بأن ضعف تبني قادة المؤسسات لنمط القيادة التحويلية أدى إلى التأثير على جودة التغيير الهيكلي حيث أصبح عبارة عن عملية روتينية تشمل مجموعة من القرارات، التغييرات والتعديلات في الوظائف والوحدات والأقسام مصدرها أعلى الهرم الإداري، وهي ليست تعديلات إبداعية وخلاقة وتغييرات مميزة.

ثانيا - مقارنة نتائج إختبار الفرضية الثانية: سوف نحاول من خلال الجدول التالي توضيح النتائج

جدول (114-IV): مقارنة نتائج إختبار الانحدار المتعدد لتحديد اثر القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي

المؤسسة	R	R-deux	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة H ₀
سوميفوس	0.820	0.680	44,100	0,000	رفض H ₀
نفظال	0,737	0,543	98.965	0,000	رفض H ₀
اتصالات الجزائر	0.520	0.271	52,694	0,000	رفض H ₀

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

يوضح الجدول (114-IV) نتائج مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة فيما يخص تأثير عوامل القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي:

- في المرتبة الأولى مؤسسة **سوميفوس** حيث استطاعت المتغيرات المستقلة التفسيرية أن تفسر (68%) من التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المؤسسة (التغيير التكنولوجي) والباقي يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى، إضافة إلى قيمة F حيث بلغت (44,1) والتي توضح القوة التفسيرية العالية للنموذج.
- مؤسسة **نفظال** في المرتبة الثانية بناءً على نسبة تفسير عوامل القيادة التحويلية للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا المستخدمة والتي بلغت (54,3%)، إضافة على ذلك قيمة F المرتفعة والتي بلغت (98.965) وتوضح القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.
- في المرتبة الثالثة مؤسسة **اتصالات الجزائر** حيث تفسر المتغيرات المستقلة نسبة (27,1%) من التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة، وتعزى النسبة المتبقية إلى عوامل تنظيمية أخرى، كما بلغت قيمة $F(52,694)$.

من خلال ما تقدم يتبين أن التغيير التكنولوجي في المؤسسات محل الدراسة يتأثر بعوامل القيادة التحويلية، حيث أدى عدم اهتمام قادة المؤسسات محل الدراسة بالقيادة التحويلية إلى جعل التغيير التكنولوجي هو عملية إمتلاك القدرات التكنولوجية الملائمة والقدرة على التعامل مع الثورة المعلوماتية دون السعي إلى إيجاد علاقة وظيفية وتكاملية بين أدوات وفنيات التغيير ومجموعة من العوامل أهمها (ترقية مستوى الأداء بالمؤسسة، ضرورة إشراك العاملين على اختلاف مستوياتهم في تحديد الاحتياجات التقنية للمؤسسة)، إضافة أن التغيير التكنولوجي في المؤسسات محل الدراسة في كثير من الأحيان لم يؤدي إلى تخفيض نفقات الإنتاج، ولا إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة. وما تم تسجيله في الدراسة الميدانية أن التغيير التكنولوجي هو قرار الإدارة العليا نظراً لوجهة نظراً معينة تجاه الوضع الحالي للمؤسسة.

ثالثاً - مقارنة نتائج إختبار الفرضية الثالثة: سوف نحاول من خلال الجدول التالي توضيح النتائج

الجدول (IV-115): مقارنة نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين

المؤسسة	R	R-deux	F	مستوى الدلالة	نتيجة H ₀
سوميفوس	0,897	0,805	16,041	0,000	رفض H ₀
نفضال	0,759	0,577	11,000	0,000	رفض H ₀
اتصالات الجزائر	0,689	0,475	83,654	0,000	رفض H ₀

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

يوضح الجدول (IV-115) نتائج مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة فيما يخص تأثير عوامل القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين:

- في المرتبة الأولى مؤسسة **سوميفوس** حيث تفسر المتغيرات المستقلة نسبة (80,5%) من التغيرات الحاصلة في المستخدمين بالمؤسسة، وتعزى النسبة المتبقية إلى عوامل تنظيمية أخرى، إضافة إلى قيمة F والتي بلغت (16,041).
- في المرتبة الثانية مؤسسة **نفضال** حيث استطاعت المتغيرات المستقلة التفسيرية أن تفسر (57,7%) من التغيرات الحاصلة في المستخدمين، والباقي يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى، كما بلغت قيمة F (11,00).
- مؤسسة **اتصالات الجزائر** في المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبة تفسير عوامل القيادة التحويلية للتغيرات الحاصلة في المستخدمين (47,5%)، إضافة إلى قيمة F المرتفعة والتي بلغت (83,654) وتوضح القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

رابعاً - مقارنة نتائج إختبار الفرضية الرابعة: سوف نحاول من خلال الجدول التالي توضيح النتائج

الجدول (IV-116): مقارنة نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر القيادة التحويلية على التغيير الثقافي

المؤسسة	R	R-deux	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة H ₀
سوميفوس	0,999	0,998	175,885	0,000	رفض H ₀
نفضال	0,998	0,996	8524,361	0,000	رفض H ₀
اتصالات الجزائر	0,979	0,959	171,293	0,000	رفض H ₀

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

يوضح الجدول (IV-116) نتائج مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة فيما يخص تأثير عوامل القيادة التحويلية على التغيير الثقافي:

- في المرتبة الأولى مؤسسة **سوميفوس** حيث تفسر المتغيرات المستقلة نسبة (99,8%) من التغيرات الحاصلة في ثقافة المؤسسة، وتعزى النسبة المتبقية إلى عوامل تنظيمية أخرى، وبلغت قيمة F (175,885) مما يوضح القوة التفسيرية العالية للنموذج .
- مؤسسة **نفضال** في المرتبة الثانية بناءً على نسبة تفسير عوامل القيادة التحويلية للتغيرات الحاصلة في ثقافة المؤسسة والتي بلغت (99,6%)، إضافة إلى قيمة F المرتفعة والتي بلغت (8524,361) وتوضح القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.
- في المرتبة الثالثة المؤسسة **اتصالات الجزائر** حيث استطاعت المتغيرات المستقلة التفسيرية أن تفسر (95,9%) من التغيرات الحاصلة في ثقافة المؤسسة والباقي يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى، كما بلغت قيمة F (171,293).

ويفسر ذلك بأن ضعف تبني عوامل القيادة التحويلية في المؤسسات محل الدراسة أدى إلى غياب الثقافة التنظيمية القوية وأثر على تغيير الأفكار والسلوكيات والمبادئ والتصرفات والقناعات، أي أن غياب القائد التحويلي في المؤسسات محل الدراسة أدى بدوره إلى غياب أي مظهر من مظاهر التغيير الثقافي الإيجابي، وقد تبين ذلك أيضا من خلال المقابلات المختلفة مع العمال، والتي تبين فيها غياب أي تنسيق أو انسجام إضافة إلى غياب ثقافة العمل الجماعي ومجهود الفريق، وكذا غياب فكرة تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح المؤسسة ككل.

خامسا- مقارنة نتائج اختبار الفرضية الخامسة: سوف يتم من خلال الآتي المقارنة بين نتائج اختبار الفرضية الخامسة التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى للبيانات العامة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ، في المؤسسات محل الدراسة (سوميفوس، نفضال، اتصالات الجزائر)

1. مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (IV-117): مقارنة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المؤسسة	محتوى المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
سوميفوس	القيادة التحويلية	ذكر	258	2.6912	0.80979	0.609	0.543	رفض H_1
		أنثى	22	2.5815	0.82460			
	إدارة التغيير التنظيمي	ذكر	258	3.5223	0.42969	2.043	0.062	
		أنثى	22	3.3295	0.35991			
نفضال	القيادة التحويلية	ذكر	129	2.6463	0.94896	0.030	0.976	رفض H_1
		أنثى	16	2.6385	1.07656			
	إدارة التغيير التنظيمي	ذكر	129	3.3547	0.83580	1.245	0.215	
		أنثى	16	3.0781	0.85559			

رفض H_1	0.321	-0.996	0.89654	2.4658	91	ذكر	القيادة التحويلية	اتصالات الجزائر
			0.77757	2.6139	52	أنثى		
	0.419	0.810	0.77446	3.3908	91	ذكر	إدارة التغيير التنظيمي	
			0.78351	3.2813	52	أنثى		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

من خلال الجدول (IV-117) تبين أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير الجنس بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة (سوميفوس، نفطال واتصالات الجزائر)، أي أن إختلاف جنس العاملين المستجوبين (أنثى، ذكر) لم يؤثر على إجاباتهم، وبالتالي رفض الفرضية البديلة ويفسر ذلك بـ:

- العاملين والعاملات في المؤسسات محل الدراسة يخضعون لنفس القرارات والتعليمات الواردة من قبل الإدارة، كما يخضعون لنفس الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- تشابه إجابات العاملين والعاملات بسبب حصولهم على نفس الدورات التدريبية أثناء الخدمة، والتي تهدف إلى تنمية قدراتهم في مختلف المجالات.

2. مقارنة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (IV-118): مقارنة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محتوى المحور	المؤسسة
قبول H_1	0.073	2.344	1.516	3	4.548	بين المجموعات	القيادة التحويلية	سوميفوس
			0.647	276	178.506	داخل المجموعات		
				279	183.054	المجموع		
	0.027	3.094	0.552	3	1.657	بين المجموعات	إدارة التغيير التنظيمي	
			0.179	276	49.266	داخل المجموعات		
				279	50.923	المجموع		
قبول H_1	0.497	0.798	0.676	4	2.702	بين المجموعات	القيادة التحويلية	نفطال
			0.928	140	129.951	داخل المجموعات		
				144	132.653	المجموع		
	0.024	3.243	1.710	4	6.839	بين المجموعات	إدارة التغيير التنظيمي	
			0.676	140	94.645	داخل المجموعات		
				144	101.484	المجموع		
قبول H_1	0.000	6.749	4.403	3	13.210	بين المجموعات	القيادة التحويلية	اتصالات الجزائر
			0.652	139	90.691	داخل المجموعات		
				142	103.902	المجموع		
	0.593	0.635	0.386	3	1.159	بين المجموعات	إدارة التغيير التنظيمي	
			0.608	139	84.528	داخل المجموعات		
				142	85.687	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

من خلال الجدول (IV-118) يتضح عدم وجود إختلافات في إجابات العاملين حسب عدد سنوات الخبرة بالنسبة لمحور القيادة التحويلية في مؤسستي سوميفوس ونفطال حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0,05، في حين اتضح أن هناك إختلافات في إجابات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه نفس المحور حيث أن مستوى الدلالة أقل من 0,05، أمّا بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي فإن هناك إختلافات في إجابات العاملين نتيجة الخبرة بالنسبة لمؤسسة سوميفوس ونفطال في حين لا توجد أي إختلافات في مؤسسة اتصالات الجزائر، ونشير في هذا الموضوع إلى أن الاختلاف قد يكون نتيجة التباين في الإجابة على سؤال واحد على الأقل، وبالتالي تم تأكيد صحة الفرضية البديلة.

3. مقارنة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (IV-119): مقارنة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤسسة	محتوى المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
سوميفوس	القيادة التحويلية	بين المجموعات	3.658	4	0.915	1.402	0.233	رفض H_1
		داخل المجموعات	179.395	275	0.652			
		المجموع	183.054	279				
	إدارة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.120	4	0.030	0.162	0.957	
		داخل المجموعات	50.804	275	0.185			
		المجموع	50.923	279				
نفطال	القيادة التحويلية	بين المجموعات	6.760	4	1.690	1.879	0.117	قبول H_1
		داخل المجموعات	125.893	140	0.899			
		المجموع	132.653	144				
	إدارة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	6.878	4	1.720	2.545	0.042	
		داخل المجموعات	94.606	140	0.676			
		المجموع	101.484	144				
اتصالات الجزائر	القيادة التحويلية	بين المجموعات	3.817	4	0.954	1.316	0.267	رفض H_1
		داخل المجموعات	100.085	138	0.725			
		المجموع	103.902	142				
	إدارة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	2.838	4	0.709	1.182	0.322	
		داخل المجموعات	82.849	138	0.600			
		المجموع	85.687	142				

المصدر: مخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول (IV-119) يتضح عدم وجود إختلافات في إجابات وأراء العاملين نتيجة إختلاف المؤهل العلمي بالنسبة لمؤسستي سوميفوس، اتصالات الجزائر حيث تمّ نفي الفرضية البديلة من خلال قيم مستوى الدلالة بالنسبة لمحوري القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي والتي فاقت القيمة $\alpha = 0,05$ ، ويرجع السبب إلى

تقارب في المستويات بين العاملين باستثناء العاملين المهنيين في المستويات الدنيا ونجدهم في أغلب الأحيان متأثرين في آرائهم بالعمال في المستويات العليا والمتوسطة، وبما يحيط بهم من نقاشات وأفكار في محيط العمل في حين تم تأكيد الفرضية البديلة بالنسبة لمؤسسة نفضال نتيجة وجود اختلاف في إجابات وأراء العاملين تبعًا لإختلاف المؤهل العلمي.

4. مقارنة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لإختبار صحة هذه الفرضية تم إستخدام إختبار التباين الأحادي Anova ونتائج المقارنة مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول (120-IV): مقارنة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محتوى المحور	المؤسسة	
قبول H_1	0.00	28.529	15.63	2	31.266	بين المجموعات	القيادة التحويلية	سوميفوس	
			3	0.548	277	151.787			داخل المجموعات
					279	183.054			المجموع
	0.00	9.568	1.645	2	3.291	بين المجموعات	إدارة التغيير التنظيمي		
			0.172	277	47.633	داخل المجموعات			
				279	50.923	المجموع			
قبول H_1	0.00	8.877	7.371	2	14.743	بين المجموعات	القيادة التحويلية	نفطال	
			0.830	142	117.911	داخل المجموعات			
				144	132.653	المجموع			
	0.052	2.042	2.085	2	4.169	بين المجموعات	إدارة التغيير التنظيمي		
			0.685	142	97.315	داخل المجموعات			
				144	101.484	المجموع			
قبول H_1	0.000	17.137	10.21	2	20.434	بين المجموعات	القيادة التحويلية	اتصالات الجزائر	
			7	0.596	140	83.468			داخل المجموعات
				142	103.902	المجموع			
	0.294	1.235	0.743	2	1.485	بين المجموعات	إدارة التغيير التنظيمي		
			0.601	140	84.202	داخل المجموعات			
				142	85.687	المجموع			

المصدر: مخرجات برنامج spss v 22

يتضح من خلال المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة حول متغير المركز الوظيفي أن هناك فروق إحصائية بين إجابات العاملين تعزى لمتغير المركز الوظيفي بالنسبة لمحوري الدراسة (القيادة التحويلية، إدارة التغيير التنظيمي) في مؤسسة سوميفوس، أي أن هناك إختلاف في الإجابات تبعًا لإختلاف المركز الوظيفي (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) ويتبين ذلك من خلال قيم مستوى الدلالة الأقل من $\alpha=0,05$.

أما بالنسبة لمؤسستي نفضال وإتصالات الجزائر فقد كانت الفروق دالة إحصائياً بالنسبة لمحور القيادة التحويلية ويتبين ذلك من خلال قيم مستوى الدلالة أقل من $\alpha=0,05$ ، وغير دالة إحصائياً بالنسبة لمحور إدارة التغيير التنظيمي أي لم تكن هناك إختلافات واضحة في إجابات الأفراد تجاه أسئلة مجالات (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير المستخدمين، التغيير الثقافي) ويتبين ذلك من خلال قيم مستوى الدلالة sig أكبر من $\alpha=0,05$.

ومن خلال ما سبق تمّ تأكيد صحة الفرضية البديلة، وتفسر الباحثة هذا الإختلاف في الإجابات بأن الإختلاف في المركز الوظيفي يؤدي إلى إختلاف درجات السلطة، وما دام المؤسسات محل الدراسة ربحية (صناعية، خدمية) وتركيزها على وفرة المنتج والخدمة وجودتها أكثر من أهداف أخرى، تبقى الفئة الأكثر تحكماً وتأثيراً في الأخرى هي من تملك السلطة (الإدارة العليا) وقد جاءت إجابات أفراد الإدارة العليا مخالفة كثيراً لباقي المستويات من حيث:

- نظرة عمال الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة (سوميفوس، نفضال، إتصالات الجزائر) تؤكد على وجود القيادة التحويلية وتوفر عواملها كذلك الأمر بالنسبة للتغيير التنظيمي، في حين جاءت الإجابات مغايرة بالنسبة للإدارة الوسطى والتنفيذية حيث لا يرى العمال المهنيين والتقنيين وموظفي المكاتب توفر عوامل: التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي سواء لدى القائد المباشر لهم (سواء كان رئيس مصلحة، مسؤول مشروع..) أو القادة في الإدارة العليا.
- تميّز أفراد الإدارة العليا والوسطى بالحصول على دورات تدريبية بشكل متواصل، على خلاف عمال الإدارة التنفيذية.

- إختلاف ظروف العمل، الأمن، الأجر، فرص الرقي بين المستويات الإدارية الثلاثة.

5. مقارنة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لاختبارها تم استخدام إختبار التباين الأحادي Anova ونتائج المقارنة مبينة مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول (121-IV): مقارنة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حسب التدريب

المؤسسة	محتوى المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
سوميفوس	القيادة التحويلية	بين المجموعات	13.550	3	4.517	7.354	0.00	قبول H_1
		داخل المجموعات	169.504	276	0.614			
		المجموع	183.054	279				
	إدارة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	2.369	3	0.790	4.489	0.004	رفض H_1
		داخل المجموعات	48.554	276	0.176			
		المجموع	50.923	279				
نفطال	القيادة التحويلية	بين المجموعات	4.296	3	1.432	1.573	0.199	رفض H_1
		داخل المجموعات	128.358	141	0.910			
		المجموع	132.653	144				

	0.924	0.159	0.114	3	0.342	بين المجموعات	إدارة التغيير التنظيمي	
			0.717	141	101.142	داخل المجموعات		
				144	101.484	المجموع		
قبول H ₁	0.016	3.573	2.480	3	7.439	بين المجموعات	القيادة التحويلية	اتصالات الجزائر
			0.694	139	96.463	داخل المجموعات		
				142	103.902	المجموع		
	0.469	0.849	0.514	3	1.542	بين المجموعات	إدارة التغيير التنظيمي	
			0.605	139	84.145	داخل المجموعات		
				142	85.687	المجموع		

المصدر: مخرجات برنامج spss v 22

يتضح من خلال المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة حول متغير التدريب أن هناك فروق إحصائية في إجابات العاملين بالنسبة لمؤسستي (سوميفوس، اتصالات الجزائر)، أي أن هناك اختلاف في الإجابات تبعاً لاختلاف عدد الدورات التدريبية التي يستفيد منها الأفراد العاملين (لا توجد دورات تدريبية، دورة واحدة، دورتين، أكثر من دورتين). وترى الباحثة أن ذلك راجع إلى أن عملية التكوين والتدريب غيرت وجهات نظر العمال ومكتسباتهم العلمية والعملية عن بعضهم البعض، إضافة إلى أن المعارف المتحصل عليها من الدورات التدريبية ساعدت العمال على تحسين أدائهم والقيام بوظائفهم على النحو المطلوب، كما يجب أن نشير إلى أن العمال الذين لم يتحصلوا على دورات يرون أن هناك تمييز وانحياز فيما يخص توزيع الدورات التكوينية.

في حين لم تكن هناك أي اختلافات نتيجة التدريب في مؤسسة نفضال حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة أكبر من $\alpha=0,05$ ويفسر ذلك بأن إدارة المؤسسة تحرص على أن تكون المعارف المكتسبة من الدورات التكوينية والمهارات متقاربة لدى جميع العاملين، كما تحرص المؤسسة على متابعة مدى تحقيق هذه البرامج لأهدافها من خلال مراقبة مدى تحسن الأفراد في أداء أعمالهم.

ملحة الفصل

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى تأثير عوامل القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واشتملت عينة الدراسة على (مؤسسة سوميفوس، نפטال، اتصالات الجزائر) أين تعرفنا هناك على كل من نشأة وتطور هذه المؤسسات، وكذا أهميتها والأهداف التي تسعى إليها.

بعد ذلك قمنا بتوزيع استمارة على عينة من عمالها قدرت بـ 668 عامل، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا: ما هو دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي؟ بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS V22، وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة مهمة من النتائج، حيث تبينت العلاقة الطردية القوية بين عوامل القيادة التحويلية، ومجالات التغيير التنظيمي، واتضح التأثير الكبير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)، كما اتضح أن غياب دور القائد التحويلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اثر سلبًا على نجاح وفعالية التغيير.

الخاتمة

من خلال ما تقدم في بحثنا، والذي سلط الضوء على القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، والذي خصت فيه الباحثة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدراسة، تبين أن تطبيق القيادة التحويلية يواجه تحديات كبيرة، من أهمها تلك العقبات الهرمية، المركزية الشديدة، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة بالتغيير التنظيمي، حذر الإدارة الوسطى، وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، ضعف التحفيز، ضعف التدريب والتطوير الذاتي، وعدم الثقة الإدارية، كل هذه الصعوبات قد تحول دون نجاح القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي، رغم ما تتميز به من مقومات وعوامل، ورغم ما حققته في مؤسسات كثيرة من نجاحات وتطورات، وسنحاول فيما يلي عرض أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى نتائج اختبار صحة الفرضيات المتبناة في المقدمة، كما سنحاول تقديم بعض الاقتراحات، وكذا الأفاق الجديدة.

أولاً- النتائج: أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات وقدم أيضا فرضيات تعلق بطبيعة العلاقة والأثر بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث توصلنا من خلاله إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن التساؤلات، وفي ما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين نظرية وميدانية:

1. النتائج النظرية: تتمثل أهم النتائج النظرية فيما يلي:

- التغيير التنظيمي هو عملية ضرورية لكل المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة نشاطها وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (محمد قريشي، 2014).
- يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات العليا والوسطى لتنفيذ التغيير.
- المديرين كقادة تحويليين بحاجة إلى توضيح حتمية التغيير، ومدى إفادته لكل من المؤسسة والعاملين وكيفية تنفيذ هذا التغيير، حيث أن مقاومة التغيير قد تشكل عائقاً إن لم يوضح القادة هدف التغيير في مرحلة مبكرة، وتفسير السبب ووظيفة مدير المؤسسة ولا يمكن فيها تفويض المرؤوسين، فهؤلاء المرؤوسون بحاجة لمعرفة أن القيادة العليا بالمؤسسة ملتزمة بالتغيير وهم بحاجة إلى أن يسموا ذلك مباشرة من القيادة نفسها ويجب أن يحدث ذلك بصورة متكررة. وهذا يتفق مع ما توصي به دراسة (خليل الحجاج، 2009)، وكذا دراسة (Buoy, 2002).

- القيادة التحويلية تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المؤسسة عن طريق إقناع الأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية وهو تعميق مستوى إدراكهم ووعيهم بضرورة تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً ومكوناً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة.
- تستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في: التغيير، الإبداع، روح المخاطرة، وهذا يتفق مع دراسة (العازمي، 2006).
- 2. **النتائج الميدانية:** تتمثل أهم النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية فيما يلي:
 - ممارسة قادة المؤسسات محل الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) كانت بدرجة متوسطة تميل للانخفاض.
 - بالنسبة لترتيب عوامل القيادة التحويلية من حيث تأثيرها في مؤسسة سوميفوس جاء عامل الدفع الإلهامي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,77)، التأثير الكاريزمي والتشجيع الإبداعي في نفس المرتبة بمتوسط حسابي (2,74)، وجاء عامل الاهتمام الفردي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,72).
 - ترتيب عوامل القيادة التحويلية من حيث تأثيرها في مؤسسة نفعال جاء عامل الدفع الإلهامي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,73)، جاء عاملا التشجيع الإبداعي، والتأثير الكاريزمي في نفس المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,71)، وجاء عامل الاهتمام الفردي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,69).
 - ترتيب عوامل القيادة التحويلية من حيث تأثيرها في مؤسسة اتصالات الجزائر جاء عامل التأثير الكاريزمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,57)، جاء عامل التشجيع الإبداعي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,55)، وجاء عامل الاهتمام الفردي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,54) الدفع الإلهامي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,53).
 - إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة عرف درجة موافقة عالية بالنسبة للتغيير الهيكلي، التكنولوجي، تغيير المستخدمين، في حين درجة الموافقة كانت منخفضة بالنسبة للتغيير الثقافي، بالنسبة لمؤسسة سوميفوس جاء الاهتمام بالتغيير التكنولوجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,87)، تغيير المستخدمين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,73)، التغيير الهيكلي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,68)، التغيير الثقافي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,75). بالنسبة لمؤسسة نفعال جاء الاهتمام بالتغيير الهيكلي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,57)، التغيير التكنولوجي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,53)، تغيير المستخدمين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,48)، التغيير الثقافي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,71). بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر جاء الاهتمام بالتغيير التكنولوجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,61)، التغيير الهيكلي وتغيير المستخدمين في نفس المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,58)، التغيير الثقافي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,64).
 - أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية البديلة الأولى حيث تبين وجود تأثير للقيادة التحويلية على التغيير الهيكلي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ في المؤسسات محل الدراسة (سوميفوس، اتصالات الجزائر، نفعال).

- أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية البديلة الثانية حيث تبين وجود تأثير للقيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ في المؤسسات محل الدراسة (سوميفوس، اتصالات الجزائر، نفضال).
- أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية البديلة الثالثة حيث تبين وجود تأثير للقيادة التحويلية على تغيير المستخدمين عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ في المؤسسات محل الدراسة (سوميفوس، اتصالات الجزائر، نفضال).
- أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية البديلة الرابعة حيث تبين وجود تأثير للقيادة التحويلية على التغيير الثقافي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ في المؤسسات محل الدراسة (سوميفوس، اتصالات الجزائر، نفضال)، وهذا يتفق مع دراسة جس كيت (Jaskyte,2004).
- أثبتت الدراسة صحة الفرضية البديلة الخامسة حيث تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين تعزى للبيانات العامة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.
- تبين من الدراسة تشابه الوضع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة (سوميفوس، نفضال، اتصالات الجزائر)، نظراً لتشابه طرق التسيير في المؤسسات الجزائرية، وغياب الاهتمام بالمدخل الإدارية الحديثة بالنسبة لممارسة عامل التأثير الكاريزمي جاءت مؤسسة **سوميفوس** في المرتبة الأولى، وجاءت مؤسسة **نفطال** في المرتبة الثانية، أما مؤسسة **اتصالات الجزائر** جاءت في المرتبة الثالثة.
- بالنسبة لممارسة عامل الدفع الإلهامي جاءت مؤسسة **سوميفوس** في المرتبة الأولى، وجاءت مؤسسة **نفطال** في المرتبة الثانية، أما مؤسسة **اتصالات الجزائر** جاءت في المرتبة الثالثة.
- بالنسبة لممارسة عامل التشجيع الإبداعي جاءت مؤسسة **سوميفوس** في المرتبة الأولى، وجاءت مؤسسة **نفطال** في المرتبة الثانية، أما مؤسسة **اتصالات الجزائر** جاءت في المرتبة الثالثة.
- بالنسبة لممارسة عامل الاهتمام الفردي جاءت مؤسسة **سوميفوس** في المرتبة الأولى، وجاءت مؤسسة **نفطال** في المرتبة الثانية، أما مؤسسة **اتصالات الجزائر** جاءت في المرتبة الثالثة.
- بالنسبة لإحداث التغيير الهيكلي في المؤسسة جاءت مؤسسة **سوميفوس** في المرتبة الأولى، وجاءت مؤسسة **اتصالات الجزائر** في المرتبة الثانية، أما مؤسسة **نفطال** جاءت في المرتبة الثالثة.
- بالنسبة لإحداث التغيير التكنولوجي في المؤسسة جاءت مؤسسة **سوميفوس** في المرتبة الأولى، وجاءت مؤسسة **اتصالات الجزائر** في المرتبة الثانية، أما مؤسسة **نفطال** جاءت في المرتبة الثالثة.
- بالنسبة لإحداث تغيير المستخدمين في المؤسسة جاءت مؤسسة **سوميفوس** في المرتبة الأولى، وجاءت مؤسسة **اتصالات الجزائر** في المرتبة الثانية، أما مؤسسة **نفطال** جاءت في المرتبة الثالثة.
- بالنسبة لإحداث التغيير الثقافي في المؤسسة جاءت مؤسسة **سوميفوس** في المرتبة الأولى، وجاءت مؤسسة **نفطال** في المرتبة الثانية، أما مؤسسة **اتصالات الجزائر** جاءت في المرتبة الثالثة.

ثانياً - التوصيات: في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة تعرض الباحثة فيما يلي بعض التوصيات التي تهدف إلى تفعيل دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي والارتقاء بوضع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى وضع أفضل بالمستقبل، لذا توصي الباحثة بما يلي:

1. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المؤسسات محل الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) كانت بدرجة متوسطة تميل للانخفاض مما يعني ضرورة عقد ورشات عمل ووضع برنامج تدريبي في المستقبل يستقطب الكفاءات من المديرين في الإدارات المتوسطة في القطاعين العام والخاص ويوضح كيفية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وكفاءتهم في إحداث التغيير.
2. تفعيل عمليات قياس اثر التدريب للتأكد من مدى اكتساب المديرين للقدرات القيادية المطلوبة، وقدرتهم على تطبيقها في الواقع العملي، وكذا التأكد من مدى تطور مهارات العاملين بعد الدورات التدريبية.
3. محاولة توفير التسهيلات المادية والمعنوية والتقنية المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها من قبل إدارة المؤسسات محل الدراسة.
4. إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
5. بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية (التي تفنقدها المؤسسة الجزائرية) الداعمة للسلوك القيادي التحويلي، وإدارة التغيير التنظيمي، تنمية روح الفريق، الرؤية المشتركة، التمكين، التعلم المستمر، وتعزيز المناخ التنظيمي المحفز للإبداع والابتكار.
6. مراجعة الأنظمة، القوانين والتشريعات، والعمل على أن تكون متكيفة مع المتغيرات البيئية، ومستوعبة للأساليب القيادية الحديثة، وتقنيات التغيير التنظيمي.
7. إنشاء وحدات أو أقسام لإدارة التغيير التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية لنشر ثقافة التغيير، وتفعيل تقنياته وأدواته وإستراتيجياته، وكذا يجب أن يهتم أصحاب الاختصاص بإنشاء مكاتب استشارية مختصة في إدارة التغيير التنظيمي تلجأ إليها المؤسسات في حالة كانت قياداتها غير مؤهلة لإحداث التغيير بنجاح.
8. الحدّ من ضغوط العمل وكثرة الأعباء الوظيفية، حيث بيّنت الدراسة أنها تتقدم في الأهمية على المعوقات الأخرى من وجهة نظر أفراد الدراسة، ممّا يتطلب إدارة الصراع التنظيمي، والإثراء الوظيفي، والتمكين، والإستجابة للحاجات المادية والمعنوية للعاملين، وملائمة الوظائف بما يتفق مع مهارات وقدرات العاملين، وتعزيز قيم العدالة والمساواة والشفافية، وزيادة مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، لتفعيل تطبيقات القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.
9. توظيف التقنية وشبكات الإتصالات الحديثة للتواصل المعرفي، للإستفادة من المؤسسات التعليمية والأكاديمية والمراكز والمعاهد المتخصصة في مجال القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي على المستوى

المحلي والإقليمي والعالمي، والإطلاع على نتائج البحوث والدراسات والتجارب الرائدة لتعميق الوعي وتنمية المهارات والقدرات لقادة المؤسسات الاقتصادية، وإطلاق طاقات العاملين للإبداع والتميز.

ثالثاً - مقترحات لدراسات مستقبلية: تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بمجموعة من المواضيع منها:

1. إجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وبعض الأساليب الإدارية الحديثة كالهندرة، أو الإبداع الإداري، الفعالية التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة.
2. المقارنة بين القيادة التحويلية في الدول المقدمة التي استخدمت هذا النمط من القيادة وما هو متبع في الجزائر.

3. علاقة القيادة التحويلية بتنمية المهارات الابتكارية في المؤسسة الاقتصادية.

4. دراسة مدى جودة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في غياب القيادة التحويلية.

5. القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية وعلاقتها بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المؤسسة.

6. القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

7. وضع تصور مقترح لخطة تدريبية كاملة تتناول التدريب على مهارات القيادة التحويلية، ليسهل بعد ذلك أن تكون هذه الدراسة مدخلا لإعداد القادة التحويليين للمستقبل.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 12، ط11، بيروت، 2000.
- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992.
- احمد عبيدات سهيل، القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم ، عالم الكتاب الحديثة، ط1، 2007.
- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2007.
- افوليو بروس، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، ط2، بيروت، لبنان، 1987.
- القيروتي محمد قاسم، دراسة السلوك الإنساني: الفردي والمجمعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- أندرو دي سيزولاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010
- بوفلجة غيات، علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- بيتريج ريد، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير، ترجمة علا احمد، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2005.
- تشارلز إتش، وجي آر بيشوب، إحداث التغيير لكل شخص تلو الآخر، الرياض، مكتبة جرير للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2008.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003
- جاري هامبل، قيادة التغيير الجذري، مجلة خلاصات شركة الشعاع القاهرة، العدد 2000، 187.
- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ، الرياض، د ط، 2002
- جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006،
- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة حامد، 2004.
- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005
- حسن خير الدين، محمود السيد وآخرون، العلوم السلوكية، القاهرة: مكتبة عين شمس، بدون تاريخ.
- حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2002.
- خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار إثراء، عمان، الأردن، 2008
- خليل الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- خليل الشماع، كاظم محمود خيضر، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، د ط، عمان 2005.
- خليل الشماع، كاظم محمود خيضر، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية العامة، ط1، بغداد، 1989 .

- داغر منقذ محمد، صالح عادل حرجوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة، بغداد 2000.
- دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي - دليل عملي ميداني أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، ترجمة معتر سيد عبد الله، مكتبة اينترناك، ط1، القاهرة، 2009.
- دي اي هوسي، كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية، مترجم، دار الفاروق، القاهرة، 2002.
- رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، ج1، سلسلة الرضا للمعلومات، 2002.
- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دون ذكر دار للنشر، دون ذكر مدينة النشر، ط 2، 2008.
- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الجامعية للنشر، دون ذكر مدينة النشر، 2002.
- زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة ، عمان، الأردن. 2006
- سالم القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض، 2001 .
- ستيفن كوفي، إدارة الأولويات، ترجمة السيد متولي حسن، ط5، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2007
- سعيد عامر يس، الاستجابة الانتقالية للتغيير، في كتاب سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، القاهرة، مركز وايد سيرفيس، 1997.
- سميث ستب، إدارة التغيير، مكتبة الشقري، الرياض، 2001.
- سيد الهواري، ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996
- سيد الهواري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21 ، دار الجيل، ط2، القاهرة، 1999 .
- سيد الهواري، الإدارة "الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 2000.
- سيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وإدارتها، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 1991
- صبحي جبر العنتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004
- طارق عبد الحميد البديري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002.
- طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : القاهرة، ط1، 2002
- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب : القاهرة، د ط، 1992
- عامر مصباح: خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، د ط، 2003.
- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
- عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2016.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

- علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010 .
 - عمر محمود غاببن، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009
 - غسان اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
 - فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، انكليزي-فرنسي-عربي، أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998.
 - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير-التحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
 - محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
 - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير-التحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006 .
 - محمد قاسم، القويوتي، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية-، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2005.
 - محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ط1، القاهرة، 2003.
 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005 .
 - محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، الكويت 2007.
 - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007.
 - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي:القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
 - محمد خير سليم ابوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010.
 - محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات: دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، 2003.
 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004.
 - مهند السبيعي، مقدمة في منهجيات التعيين، أبحاث وتسويق، ط1، 2012
 - منى مؤتمن عماد الدين، تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2003.
 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 1999.
 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي :أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر ط 2، عمان، 2003.
 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط 3، عمان، 1999.
 - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، 1.
 - نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
 - عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2016
 - يورك برس، إدارة التغيير، الشركة المصرية العالمية للنشر، القاهرة، مصر، 2005.
2. المجالات:

- الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، 2001.
- إياد محمود عبد الكريم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، العدد 20، 2007.
- برحومة عبد الحميد، مهدي فاطمة الزهراء، دور التغيير الثقافي في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، 2012، (307-323)
- بن عزة محمد الأمين، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، الجزائر، 2005
- جمال حسن غنيم، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتغيير، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد 109، 2005.
- رحيم حسين، إشكالية قياس اثر التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال(مدخل منهجي)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012.
- رعد محمد يحي خروفة، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير(دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الراقدن العدد 99، مجلد 32، 2010، (1-33).
- شهبناز فاضل، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، 2008 .
- صالح أحمد علي، المبيضين محمد ذيب، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات، (1)40، 2013
- طلال سليمان جريرة، نظام الإنتاج في الوقت المحدد Just-In-Time (JIT) ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، (88-103).
- عبد المحسن بن محمد السميح، نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد 32، الرياض، 2009
- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الأول، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012
- م. الهادي عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف ضجر، اثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصادي الخليجي العدد(15) 2008.
- م. عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات(دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 66، (112-134).
- ماجدة حسين، ابراهيم، إطار مقترح لتخفيض تكاليف الإنتاج والجودة من منظور مدخل -تكاليف دورة حياة المنتج، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد جامعة عين شمس، العدد الأول، 2000.
- ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير(دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009.

- محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد11، (124-144)، 2010.
- محمود، عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، العدد 1، المجلد12، 2016.
- هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد2007، 67 .
- يوسف عبد المعطي مصطفى، أسلوب القيادة التحويلية كمحل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة التربية، العدد السابع، مصر، جويلية 2002.

3. ملتقيات

- أحمد عبد الله الشمراي، القيادة التحويلية في مدارسنا، ورقة عمل للقاء الرابع عشر للاشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، الباحة، المملكة العربية السعودية، 1430 هـ.
- الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 2010.
- بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، البليدة ، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
- ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2010.
- حلبي وهيبه، بلمقدم مصطفى وآخرون، فعالية إدارة الجودة الشاملة ومعايير الـ ISO9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ملتقى الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
- سعد بن مرزوق العنبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية، 2005
- سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (نموذج مقترح) كلية الملك فهد الأمنية ، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007.
- علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، مارس 2005.
- محمد خير سليم أبوزيد، بلجازية عمر، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب -البليدة، الجزائر، 2011 .
- مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.
- ناديا حبيب أيوب، قيادة التغيير من أجل إيجاد القيمة للعمل، ورقة بحثية، 14-16 مارس 2011

- هدى عبد الله الحديثي، هيفاء محمد المطيري، قيادة التغيير نماذج وتطبيقات، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2012.

4. أطروحات الدكتوراه

- أحمد بلقاسم المختار تواتي، معوقات تطور الالكترونية في المصارف التجارية الصيرفة الليبية، رسالة دكتوراه، تخصص علوم مالية ومصرفية، الأردن، 2010
- العمري عبد الله مهدي، تأثير القيادة التحولية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة، قسم الإدارة العامة، القاهرة، 2008.
- العنزي، عطا الله بن فاحس، إتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها، التزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008
- صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007/ 2008
- قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور ببطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014
- محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة - دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم تسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014
- ناظم جواد الزيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرهما في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2008.

ثانياً - المراجع باللغة الاجنبية:

1. الكتب:

- Bass, Bernard, & Bruce, Avolio, **Intrudition in Improving Organizational Effectiveness Through Transformation Leadership**, California, 1994.
- Bass, Bernard, **The Ethics of Transformational Leadership**, Working Papers, **Academy of Leadership Press**, 1997.
- Bass, Bernard, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Free Press, New York, NY, 1985.
- Bass, Bernard. & Seltzer, **Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership**, London: Sage Publication, 2003.
- Bass, Bernard, Renald E. Riggio, **Transformational leadership**, 2nd ed, Taylor & francis e-Library, 2008.
- Bennis W, **Organization Development : its nature, origins, and prospects**, Addison-Wesley Pub Cy, Ed franç, 1969.
- Bennis, W.G. & Nanus, B, **Leaders: The Strategies for Taking Charge**, Harper &Row, New York, NY, 1985.
- Benoit Grouard, Francis Meston, **l'Entreprise en Mouvement "conduire et réussir le Changement**, 3ém éd, Dunod, Paris, 1998.
- Burnes, James Macgregor, **Leadership**, Newyork, Harper&Row, 1978.

- Blocher, Edward d., Chem, Hing H., and Hin Thomas W., **Cost Management: A Strategic Emphasis**, 1st ed., McGraw Hill Co., 2005.
- Champoux, J., **organizational Behavior: Essential Tents for a new millennium**, Canada :south western college publishing, 2000.
- Cook, W.C, Hunsaker, L.P., Coffey, R.E, **Management and Organizational and Behavior**. Mc Graw-Hill Co. Inc, 1997.
- Conner, D.R, **Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail**, New York: Villard Books, 1992.
- D.Autissier, J.M. Moutot, **Méthode de Conduite du Changement**, DUNOD, Paris, 2007.
- Daft, R.; Noe, R., **Organization Behavior**, Harcourt College, publishers, Inc. 2001.
- Dean Anderson, Linda s. Ackerman, **change management**, Library of Beyond Congress Cataloging in publication Data, 2001.
- Demakis, John G, **Organizational change**, Primer Boston: Management Decision and Research Center, 2000.
- DeWoot, P. **Managing Change at University**, CRE-action, 109, 1996.
- Fincham, R, & Rhodes, P., **Principles of organizational behavior**, New York, Oxford university Press, 1999.
- Gary Hamel, **Leading the Revolution**, Harvard Business School Press Boston, 2000
- Gibson, J.L., Donnelly –Jr, J. H., Ivancevich, J.M., & Konopaske, R., **organizations: Behavior, structure, processes**, New York: Mc crow – Hill Co. Inc, 2003
- Harigopal, K. **Management of Organizational Change**, Second Ed, New Delhi, India: Sage Publications, 2006.
- Hughes, R.I., Ginnett. R. C., Curphy. G.J., **Leadership:Enhancing the Lessons of Experince**, Mc Graw Hill Companies, New York, 2009.
- Homel, G. **Leading the Revolution**, plume ,penguin Books, newyork, 2002.
- House,R.J., **Leadership in the twenty-first century : A speculative inquiry,in The Changing Nature of Work**. (Howard, A ., ed), Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1995 .
- jean brilman, **les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance**, édition d'organisation, 3eme tirage, 2000.
- Jones. G. R., & George.J.M , **Management**, Mc Graw-Hill Irwin, 2006.
- John W. Newstrom, Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, 9th ed., Tata McGraw-Hill, New Delhi, 1993.
- John. R. Schermerhorn., et autres, **Comportement humain et organisation**, 2^{ème} édition; village mondial, Canada, 2002.
- Johns, G., & Saks, M. A. **Organizational Behavior**, Fifth Edition, Canada, Addison Wesley, 2001.
- Kantar, R. M., **The Challenges of Execution: Roles and Tasks in the Changing Process**, the Challenge of Organizational Change, Free Press, New York NY, Ch 10, 1992.
- Kotter, J. P, **Cultures and Coalitions, in Gibson, R. (end)**, Rethinking the Future; Rethinking Business, Brinciples, Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets and the World, Nicholas Brealey, London,1998.
- Kotter John, **Qu'est-ce que le leadership?**, Harvard Business Review: IN Le leadership, Editions d'organisation, Paris, 6ème éd, 1999.
- Kotter, john. p, **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**, Harvard business review on leading through change, Harvard business school press, Boston – Massachusetts, 2006.
- Kotter, J. P., **Leaden by Vision and Strategy**, Executive Excellence, October, 1997.
- Kotter, J. P, & Heskett, J. l., **Corporate Culture and Performance**, The Free Press, New York. 1992.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z., **The leadership challenges**, 3rd edn, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002.
- Kreitner, R. & A.Kinicki, **Organization Behavior**, 2nd ed ., Homewood, I11 , :Irwin, 1992.
- Kreitner Robert, Kincki Angelo, **Organizational Behavior**, 3rd ed., Irwin, Chicago, 1995.

- Kreitner. Robert & Kinicki. Angelo, **Organizational Behavior**, Mc Graw-Hill, Irwin, 2007.
- Machael Hammer, James Champy, **le Reengineering: Reinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993.
- Madelein Grawtiz, **Lexique des sciences sociales**, éd DALLOZ, 6^{ème} édition, paris, 1994.
- Makridakis, Spyros, **Forecasting: methods & applications**, 3rd Edition, John Wiley & sons Inc, 1998.
- McLaughlin, I., & Dawson, P. **The Mutual Shaping of Technology and organization: Between Cinema and Hard Place**, In, 2003.
- Michael Beer, **Organization Change and Development**, Santa Monica: Goodyear, 1980
- Michel Bon, **Le Changement**, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2001.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W., **organizational behavior: managing people and organization**, Boston: Houghton Mifflin company, 1995.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W., **organizational behavior: managing people and organization**, Boston: Houghton Mifflin company, 1998 .
- Newstrom, J. W. **Organizational Behavior**, Eleventh Edition. New York: McGraw Hill, 2002.
- Nicole Aubert, et autres, **Management : aspects humaines et organisationnelles**, Paris, ed PUE fondamentale, 1992.
- Northouse, P. G, **Leadership theory and practice**, 6th ed, Thousand Oaks, CA: Sage publication, 2013.
- Luthans. F, **Organizational Behavior**, Eighth Edition, Singapore: McGraw Hill Book, 1998.
- Lewis, P.s, et al, **Management**, south western college publishing, Australia, 2004.
- Likert. Rensis, **New Patterns of Management**, New York: McGRaw-Hill Book company, inc, 1961.
- Olivier Meier et al, **Gestion du changement**, Dunod, Paris, 2007.
- Palta, Mari, **Quantitative Methods in population health: Extensions of ordinary regression**, Wiley – IEEE, 2003.
- Pascal Laurent, François Bouard, **Economie D'Entreprise Tome 2**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997.
- Paton R.A. & Mc Calman J. **Change Management: A Guide to Effective Implementation**. Second Edition. Sage Publications, 2001.
- Pattanayak, B. & Mishra P.K. **Change for Growth: Understanding Organizational Development**, New Delhi: Wheeler Publishing, 1999.
- Pierre Pastor, **Gestion Du Changement**, Edition LIAISONS, Paris, 2005.
- Proehl, R. A, **Organizational Change in the Human Services**, New Delhi, India: Sage Publications, 2001.
- Robbins, Stephen P, **Organization Behavior**, 8th ed, New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1998.
- Richard Soparnot, **le management du changement**, vuibert, paris, 2010.
- Schein, E. H., **Organizational Culture and Leadership**, Josses-Bass, San Francisco, 1992.
- Schermerhon John Jr, **Management**, 6th ed., New York, John Wiley and Sons, Inc, 1999.
- Sheldene Simola, Julian Barling, Nick Turner, **Transformational Leadership and Leader's Mode of Care Reasoning**, Springer Scienc Business Media, B.V. 2011.
- Singh Nirmal, **Organizational behavior: Concepts, Theory and Practices**, New delhi, Deep and Deep publication Pvt, Ltd., 2001.
- Sweeney, P. D., & McFarlane, D. B, **Organizational Behavior Solutions for Management**. New York, McGraw Hill, 2002.
- Thomas, C., & Strickland, A., **Strategic Management : Concepts and Cases**, 13th ed., McGraw Hill Co., 2004.
- Tichy, Noel, & Devanna, Mary Anne, **The Transformational Leader**, New york : John wiley & sons, 1990.
- Tichy, Noel, **Managing Strategic Change**, John Wiley, new York, 1993.

- Tichy, N. M. and Devanna, M. A., **Transformational Leadership**, John Wiley and Sons, New York, NY. 1986

2. المجلات:

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. j, **Leading in the 1990's: The Four I's of Transformational leadership**, Journal of European Industrial Training, 15 (4), 1991.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D.I, **Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4): 441-462, 1999
- Bass, B.M , Avolio, B.J., **Developing Transformation Leadership: 1992 and Beyond**, Journal of European Industrial Training,14, 1990.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y., **Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**, Journal of Applied psychology, Vol 88, No.2, (207-218), 2003.
- Bhaskar, Uday, Bhal, Kanika, **Ethical Issues in Change Management: An Empirical Study**, Journal of Human Values, Vol. 9, No.1, 2003.
- Cynthia Roberts, **Implementing Educational Technology in Higher Education**, The Journal of Educators Online, Vol 5, N 1, January 2008.
- Diefenbach, Thomas, **The managerialistic ideology of organisational change management**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 1, 2007.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. **Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment**. A academy of Management Journal, Vol.45, 2002.
- Ford Jeffery D.,Lauri W.Ford,Randall T.Mcnamara, **Resistance and Background conversations of change**, journal of organizational change management Vol.15,Nr2,pp:105-121
- Fullan, M, **Implementing educational Change: what we know**, world bank document, PHREE 89/81.133, 1998
- Guy Robert, **Bien Préparer Les Changements Organisationnels**, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, N 3, 2000.
- Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi, **Organizational culture and leadership** , Procedia - Social and Behavioral Sciences 31, (856 – 860), 2012.
- Herscovitch, L and Meyer, J.P, **Commitment to organizational change: extention of a three-component model**, Journal of Applied Psychology, 87, (474-487), 2002.
- Hickson D.J., Wgastley, R.J., Butler & D.C., Wilson, **organization as power Research in organizational behavior**, an annual series & analytical essays & critical reviews, Editors LL Cumming, and BM Staw, (151-96), Vol. 3, Green wich, Connecticut : JAI press, 1981.
- Humphres, J.H., &Ein stein, W.O, **Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective**, Management Decision, VOL.41, No.1,(85-95), 2003
- Ivana Simić : **Transformational Leadership –The Key To Successful ManagementOf Transformational organizational Changes** , University Of Nis, The scientific journal Facta Universitatis ; Series, Economics & Organization, Vol.1, No 6, (49 – 55), Editor of Series, Dragiša Grozdanović, 1998.
- Jaskyte, Kristina, **Transformational Leadership Organizational Culture and Innovativeness in Non profit Organizations**, Non profit Management &Leadership, Wiley Library, Vol. 15, No.(2) ,(153-168), 2004. <http://onlinelibrary.wiley.com>.
- John F. S. Bunch Source: **Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves** (Charles Manz, Henry Sims), Vol. 15, No. 4, Themes: Business Strategies and Employee Development (147-148), Nov, 2001.
- Kumar.v, f.Choisne., D.Grosbois., and u.kumar, **impact of TQM on company's performance international**, journal of quality & reliability management., 26(1): 23-37, 2009.
- Kim Chan w. & Mauborgne, Renee, **Tiping Point Leadership**, Harvard business review on leading through change, Harvard business school press, Boston –Massachusetts, 2006.

- Krishnan, V.R., **Value systems of transformational leader**, leadership & organization development Journal, VOL.2, No 3: 126, 2001.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A., **leadership: Do Traits matter?**, Academy of management executive, VOL. 5, No. 2, 1991.
- Mackenzie, S, Rihc, G, **Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 9, No.(2), (134-115), 2001.
- Mandell, B., Pherwani. S, **Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison**, Journal of Business Psychology, 17(3), 2003.
- Micha Popper & others : **Transformational Leadership & Attachment**, Leadership Quarterly , vol11, Issue2, (267-268), Summer 2000.
- Nadler, D. A: **Organization Frame Bending Principles for Managing Reorientation**, The Academy of Management Executive, Vo1.3, No.3.(194-20), 1989.
- Nathalie G. et Emmanuelle W., **La dynamique des changements à long terme**, Réseaux, 2010/4, n°162
- Paglils, L, Green, S, **leadership self- efficacy and managers motivation for leading change**, journal of organizational behavior, vol 23, issue 2, (215-235), 2002.
- Patricia Mitre, **Pratique de la conduite du changement**, Comment passer du discours à l'action David Autissier Jean-Michel Moutot DUNOD – 2003 CNAM Paris, C1 – UV 25 524 – Développement des Systèmes d'Organisation, Année 2003 / 2004 ,Auditeur n° 03 – 21010.
- Pawar, B. S, **Central Conceptual Issues in Transformational Leadership Research**, Leadership and Organization Development Journal, 24(7), 2003.
- Peach, M., Jimmieson, N. L., & White, K. M, **Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective**, Organization Development Journal, 23(3), (9–22), 2005.
- Priyabhashini , A. & Krishman, V.R, **Transformational Leadership & Followers Career Advancement : Role of Pygmalion Effect**, Indian Journal of Industrial Relations, Apr 2005.
- Richard. Soparnot, **L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement**, Gestion, 2004/4 vol 29 (4), (31-42).
- Shanker, B., Kenneth, K, **The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination**, Academy of Management, The Academy of Management Review, vol 22, No(1), 1997.
- Sheldene., Simola, Julian Barling, Nick Turner, **Transformational Leadership and Leader's Mode of Care Reasoning**, Springer Scienc Business Media, B.V. 2011
- Sikrin Harold., Perry Keenan & Alan Jackson, **The hard side of change management**, Harvard business review on leading through change, Harvard business school press, Boston – Massachusetts, 2006.
- Simons, T.L., **Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership**, Journal of organization change management, VOL.12, No.2, 1999.
- Sinem Aydogdu, Baris ASIKGIL, **The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Culture: An Application in Pharmaceutical Industry**, International Review of Management and Marketing Vol. 1, No(4), (65-73), 2011.
- Slywotzky., A, **Value Migration**, Harvard Business Review , vol.71, May-June, 1999.
- Steven Appelbaum, **Strategic Organizational Change: The Role of Leadership**, Learning, Motivation and Productivity, Management Decision, Vol 36, No(5), 1998.
- Suresh. A; Rajini. J, **Transformational Leadership Approachin Organisations –its Strengths and Weaknesses** , International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research , IJSSIR, Vol. 2 (3), MARCH , (155-160), 2013
- Tracy, Hinkin & Timothy, **Transformational leadership or Effective Managerial Practices ?**, Group and Organizationn Management, vol23, iss3, 1998.

- Timothy A. Judge & all, **Charismatic and Transformational leadership**, organization psychology, 50(N.f.24) 4, (203-214), 2006.
- Zhou, J.& Shin-S, **Transformational Leadership**, Conservation and Creativity: Evidence from Korea, Academy of Management Journal, Vol, 46, NO.(6), p-p 703-714, 2003.
- Welumbwa, Fred, **Transformational Leadership Organizational Commitment and Job Satisfaction**, Compar ative Study of Kenya and U.S.A Financial Firm, Human Resources Development Quarterly, Vol. 16, No.(2), 2005.

3. الأطروحات:

- Carswell, J. J, **Securing senior management commitment to organizational change: the role of influence strategie**, Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of graduate studies, the University of Western Ontario, London, Canada, 2003.
- Christine Michael. M, **The Relationship of Transformational Leadership of The Administrators in America s Middle College High Schools and Their Feeder Institutions to Selected Indicators of Effectiveness**, Marshall University, Theses, Dissertations and Capstones, 2003.
- Demers, C, **De la gestion du changement à la capacité de changer, L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui**, In R, Jacob & A. Rondeau & D, Luc (Eds.), Transformer l'Organisation, (52-70), Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 2002.
- Marie CORIS, Vincent FRIGANT, Yannick LUNG, **Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles**, Université de Bordeaux, GREThA UMR CNRS 5113, Cahiers du GREThA, n° 2009-23.
- Michael. M, **The Relationship of Transformational Leadership of The Administrators in America's Middle College High Schools and Their Feeder Institutions to Selected Indicators of Effectiveness**, Marshall University, Theses, Dissertations and Capstones, 2003.
- Moore, L. L, **Leadership in the Cooperative Extension System: An Examination of Leadership Styles and Skills of State Directors and Administrators**, Unpublished PH.D thesis, University of Florida, 2003.
- Nathalie G. et Emmanuelle W, **La dynamique des changements à long terme**, Réseaux, 2010/4, n°162
- Nicholson, M. R., **Transformational leadership and Collective Efficacy: A model of School Achievement**, Unpublished PH.D thesis, The Ohio State University, 2003.
- Salter, Michael, **Target costing As A Cost Management Tool in The South African Motor Industry**, South African University, 2010.
- Ward, K. A, **vision for Tomorrow: Transformational Nursing Leaders**, Nursing Outlook, 50(3), Health Assessment, Langston University College of Nursing, Tulsa, OK, USA. May/ June, 2002
- Yu, H, **Transformational leadership and Hong Kong Teacher's Commitment to Change**, Unpublished PH.D Thesis, University of Toronto, 2000.

4. الملتقيات:

- B. Yvan & G. Christian, **Un leader**, Revue française de gestion, R F G : Paris, n°14, 1999
- Marie Chédru & Alain Le Méhau, **Gouvernance et complexité : Typologies du leadership et modèles de fonctionnement cerebral**, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 239-240, (61-68), 2009
- Guy Robert, **BIEN PRÉPARER LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS**, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000.
- makijovaite Roma: **problems and Perceptions of T.Q.M**, implementation in lithuanian Education Institutions, Conference proceeding, prom T.Q.M For higher education institutions, 1999.

- Meyer, J.P & Herscovitch, L, **Commitment in the worke place a general model**, Human Resource Management Review, 11(299-326), 2001.
- Trofino, aj, **Transformational leadership: Moving Total Quality Management to Word-Class Organizations**, International nursing Reviw, vol47, iss4, 2000.

5. المواقع الالكترونية:

- Christina Bielaszka-DuVernay: The balance Needed to lead change: <https://hbr.org/2008/09/leading-in-times-of-change/>
- Linda Ackerman Anderson Dean Anderson: Awake at the Wheel: Moving Beyond Change Management to Conscious Change Leadership: <http://changeleadersnetwork.com/free-resources/awake-at-the-wheel-moving-beyond-change-management-to-conscious-change-leadership>
- <http://www.businessdictionary.com/definition/discontinuous-change.html>
- Manjo Sharma: The 3 stage of Transformationa leadership-Learning How to lead Yourself, Your Teams and Other Leaders: <http://manojsharma.com/the-3-stages-of-transformational-leadership-learning-how-to-lead-yourself-your-teams-and-other-leaders-by-manoj-sharma/>
- <http://smallbusiness.chron.com/transformational-leadership-important-10423.html>
- <http://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/definition-du-brainstorming/>
- <http://www.businessdictionary.com/definition/discontinuous-change.html>
- Christina Bielaszka-DuVernay: The balance Needed to lead change: <https://hbr.org/2008/09/leading-in-times-of-change.php>
- <http://www.disc-marston.com/>
- <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تحويل/>
- <http://discpersonalitytesting.com/blog/what-is-the-disc-model/>
- <http://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/definition-du-brainstorming/>
- <http://www.maestrio.com/nos-outils-et-methodes/comportements-disc>
- <http://www.discprofile.eu/fr/accueil/>
- <http://www.discarabic.com/>
- Linda Ackerman Anderson Dean Anderso Awake at the Wheel: Moving Beyond Change Management to Conscious Change Leadership , <http://changeleadersnetwork.com/free-resources/awake-at-the-wheel-moving-beyond-change-management-to-conscious-change-leadership>
- <http://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/blog/24955>
- Greg Squires & Others: Transformational Leadership : http://www.mun.ca/educ/ed4361/virtual_academy/campus_b/zleader.html
- Gilley, Ann, Godek, Marisha, Gilley, Jerry W. Change, resistance, and the organizational immune system: <http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/222313523.html>
- <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1074&SecID=39>
- http://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren_G_Bennis
- <http://www.unrwa.org/ar/>
- http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm
- <http://methodleadership.com/tag/peter-drucker/>
- http://furat.alwehda.gov.sy/_archive.asp?FileName=72876967720060726014840
- <http://smallbusiness.chron.com/transformational-leadership-important-10423.html>
- http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm
- <http://www.time-management-advice.com/priority-matrix.html>
- David L. Cooperrider & Diana Whitney. A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. Sur : <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/whatisai.cfm>
- <http://www.time-management-advice.com/priority-matrix.html> 05-04-2015
- http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm

- <http://methodleadership.com/tag/peter-drucker/>
- <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تحويل/>
- <http://www.change-management-consultant.com/kurt-lewin.html>
- <http://www.strategies-for-managing-change.com/kurt-lewin.html>
- <http://www.isixsigma.com/implementation/teams/grabbing-hold-of-the-grpi-model/>
- Edgar Schein : Organizational Culture and Leadership :
<http://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership/>
- www.change-management.com
- <http://www.learningcultures.org/page/70/the-scott-and-jaffe-change-model.htm>
- http://www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/growing-your-business/change_management/id17502.htm
- http://www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/growing-your-business/change_management/id17502.ht
- www.change-management.com
- <http://www.leadershipthoughts.com/kotters-8-step-change-model/>
- <http://www.greatleadershipbydan.com/2009/01/beckhards-change-equation.html>
- <http://www.change-management-consultant.com/kurt-lewin.html>
- <http://www.isixsigma.com/implementation/teams/grabbing-hold-of-the-grpi-model/>
- <http://www.strategies-for-managing-change.com/kurt-lewin.html>
- Kotter's 8-Step Change Model: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm
- <http://www.greatleadershipbydan.com/2009/01/beckhards-change-equation.html>
- Christina Bielaszka-DuVernay: The balance Needed to lead change:
<https://hbr.org/2008/09/leading-in-times-of-change/>
- Guy Harris, What is the DISC Model? <http://discpersonalitytesting.com/blog/what-is-the-disc-model/>
- M.Marston, au coeur du Langage DISC: <http://www.disc-marston.com/>
- <http://www.maestrio.com/nos-outils-et-methodes/comportements-disc>
- <http://www.discprofile.eu/fr/accueil/>
- <http://www.discarabic.com/>
- Squires & Others, Transformational Leadership :
http://www.mun.ca/educ/ed4361/virtual_academy/campus_b/zleader.html
- Gilley, Ann, Godek, Marisha, Gilley, Jerry W. Change, resistance, and the organizational immune system: <http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/222313523.html>
- <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>
- <http://www.strategies-for-managing-change.com/kurt-lewin.html>
- <https://hbr.org/2008/09/leading-in-times-of-change/>
- Guy Harris, What is the DISC Model? <http://discpersonalitytesting.com/blog/what-is-the-disc-model/>

قائمة الملحق

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



استبيان

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة مقارنة (سوميفوس، نفضال، اتصالات الجزائر)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير

أخي الكريم/أختي الكريمة:

يسعدني اختياركم ضمن عينة الدراسة التي تحمل العنوان "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة مقارنة-" وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير لذا فإنني أضع بين أيديكم الإستبيان الخاصة بهذه الدراسة. وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات سيكون موضع اهتمام الباحثة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبيان، متمنية أن تتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

الباحثة: بوطرفة صورية

القسم الأول: البيانات الوظيفية والشخصية
يرجى وضع إشارة X في المكان المخصص للإجابة:

1. الجنس:	
ذكر	أنثى

2. العمر:			
أقل من 25 سنة	[35-25]	[45-35]	[55-45]
			أكثر من 55 سنة

3. المؤهل العلمي:					
بكالوريا أو أقل	تقني سامي	دبلوم الدراسات التطبيقية	ليسانس	مهندس دولة	دراسات عليا

4. المركز الوظيفي		
الإدارة العليا	الإدارة بالوسطى	الإدارة التنفيذية

5. الخبرة:			
[سنة إلى 5]	[5 إلى15]	[15 إلى25]	أكثر من 25 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	العبرة ومدى الاستجابة لها	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
إدراك القيادة التحويلية						
01	يدرك العاملون في المؤسسة مفهوم القيادة التحويلية ودورها التطويري					
02	يدرك العاملون خصائص ومهام القائد التحويلي، ويرونها موجودة في قادتهم في العمل					
03	يدرك العاملون دور القائد التحويلي في إحداث التغيير التنظيمي					
عوامل القيادة التحويلية:						

التأثير الكارزمي					
				04	تتسجم أقوال قائدك في العمل مع أفعاله
				05	يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيّم المثلى في سلوكه
				06	القائد صاحب فناعات واضحة وقويّة، ويتمتع بثقة ذاتية عالية
				07	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به، وتزيد ومن رغبتك في فعل أكثر ممّا تتوقع فعله
الدفع الإلهامي:					
				08	يتحدث القائد بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل
				09	يعبر القائد عن ثقته في أن الأهداف سوف تتحقق
				10	قائدك في العمل قادر على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس
				11	يسعى القائد إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع
				12	يعمل القائد على دعم روح الفريق الواحد
التشجيع الإبداعي:					
				13	يبحث القائد عن أفكار مختلفة عند حلّ المشاكل المتعلقة بالعمل
				14	يقترح القائد طرقاً جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة
				15	يزيد القائد من التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين معه
				16	يستثير القائد في مرؤوسيه الإبداع والتجديد في العمل
				17	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل
الاهتمام الفردي:					
				18	يستخدم طرقاً مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه
				19	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها
				20	قائدك يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره
				21	يومن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير

المحور الثاني: التغيير التنظيمي في المنظمة

الرقم	العبرة ومدى الاستجابة لها	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
مجالات التغيير التنظيمي						
التغيير الهيكلي						
22	يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة					

					تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	23
					تقوم الإدارة باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة	24
					تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل	25
التغيير التكنولوجي:						
					توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في مؤسستكم	26
					يتوافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	27
					التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	28
					تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية والانسجام مع متطلبات العمل	29
تغيير المستخدمين:						
					تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل	30
					تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات العاملين فيها	31
					البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم	32
					يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية	33
التغيير الثقافي:						
					توجد داخل المؤسسة مجموعة من أخلاقيات العمل، التصرفات، الخبرات، العادات المشتركة بين كل العاملين	34
					يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والإحترام المتبادل بين العاملين	35
					يتصرف المدير بطريقة تتسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي	36
					يسعى قادة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير وتدعيمها بتصرفات ايجابية	37

تم تحكيم الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة من قبل مجموعة من الأساتذة، الذين تفضلوا مشكورين في تقديم الإضافات والملاحظات اللازمة لخروج الاستبانة في شكلها النهائي.

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
فوزي سبتي	أستاذ التعليم العالي	العربي بن مهدي - أم البواقي -
علي الزعبي	أستاذ التعليم العالي	الزرقاء - الأردن -
شادية شقروش	أستاذ التعليم العالي	العربي التبسي - تبسة -
عبد الله خباب	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف - المسيلة
فرح خالدي	أستاذ محاضر ب	العربي بن مهدي - أم البواقي -
سهام موسى	أستاذ محاضر ب	محمد خيضر - بسكرة -
نعيمة زعرور	أستاذ محاضر ب	محمد خيضر - بسكرة -
أسماء سفاري	أستاذ محاضر ب	العربي بن مهدي - أم البواقي -
نايلي الهام	أستاذ محاضر ب	العربي بن مهدي - أم البواقي -