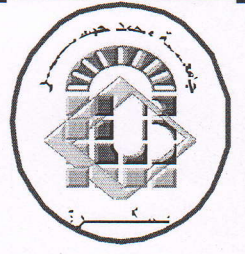




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي: 179
رقم التسجيل: 05/PG/D/LMD/SOC/19

عنوان الأطروحة

إدارة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق أنماط القيادة الحديثة

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في: علم اجتماع
التخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ(ة): عصمان بوبكر

إعداد الطالب(ة)
دليلة جراح

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
سامية عزيز	أستاذ	بسكرة	رئيسا
عصمان بوبكر	أستاذ	بسكرة	مشرفا ومقرا
كمال بوغديري	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	عضوا مناقشا
عزالدين بوكربوط	أستاذ	الجلفة	عضوا مناقشا
محي الدين قنفود	أستاذ محاضر (أ)	باتنة 01	عضوا مناقشا
وفاء العمري بن خدة	أستاذ محاضر (أ)	الطارف	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكرو عرفان

بداية أشكر الله كل الشكر الذي وفقني لإكمال هذا العمل العلمي

أشكر مشرفي الدكتور عصمان بوبكر الذي كان نعم المشرف ونعم المرشد والموجه
والمساعد فلك كل الشكر والتقدير

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإكمال عملي

أشكر والدي وأمي حفظهما الله على دعائهما الدائم وحرصهما على مواصلة مساري
العلمي

أشكر زوجي حفظه الله الذي كان نعم السند ونعم الرفيق

أشكر كل أخواتي وإخوتي على دعمهم

أشكر أخي مراد على دعمه الكبير الذي فارقتني قبل أن أكمل اطروحتي فرحمة الله
عليك أخي الحبيب

ملخص الدراسة

الملخص

إن نجاح المنظمات الحديثة متوقف على نمط القيادة المتبع في إدارة التغيير التنظيمي، وبغية الوصول إلى أكثر الأنماط القيادية الحديثة مناسبة لإدارة التغيير التنظيمي وبناء على مراجعة وتحليل الأدبيات ذات الصلة بالموضوع تم اختيار نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لدراسة تأثيرهما على إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت، وللإجابة على سؤال البحث تم اختيار عينة دراسة تتكون من (114) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (37) فقرة، وزعت على (9) مجالات تشمل: التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التأثير الكارزمي، الدفع الالهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، الإدارة المشروطة، الإدارة بالاستثناء، كما قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام الرزمة

الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS V 22

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: توفر نمط القيادة التحويلية والتبادلية بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة منخفضة، كما اتضح بأن نجاح المؤسسة يتوقف على تخليها عن نمط القيادة التقليدية المركزي والتوجه إلى نمط القيادة التحويلية الأكثر مناسبة لإدارة التغيير التنظيمي، وهي من بين التوصيات المقدمة في الدراسة بغية النهوض بالمؤسسة من جديد واستعادة مكانتها التنافسية

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي - إدارة التغيير التنظيمي - القيادة التحويلية - القيادة التبادلية

abstract

The success of modern organizations depends on the leadership style used in managing organizational change. In order to identify the most appropriate modern leadership styles for managing organizational change, a review of relevant literature was conducted. Based on this review, the transformational and transactional leadership styles were selected to study their impact on managing organizational change in a cement company. To answer the research question, a sample of 114 employees was selected. To achieve the study objectives, a questionnaire was designed consisting of 37 items distributed across 9 domains, including structural change, technological change, user change, charismatic influence, inspirational motivation, encouragement, innovative attention, contingent management, and exception management. The researcher also justified the responses of the study participants using statistical software for social studies.

The study found that the transformational and transactional leadership styles were present in the company to a low degree. Furthermore, the study showed that the success of the company depended on analyzing its traditional centralized leadership style and transitioning to a more practiced transformational leadership style for managing organizational change. This was among the recommendations presented in the study to revive the company and maintain its competitive position.

Keywords: Organizational change management, transformational leadership, transactional leadership.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
II	ملخص
VIII- IX	فهرس المحتويات
XI- IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
أ- ج	مقدمة
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
03	تمهيد
04	- تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلات الدراسة
04	1- تحديد مشكلة الدراسة
06	2- فرضيات الدراسة
07	3- مبررات اختيار موضوع الدراسة
08	4- أهداف الدراسة
08	5- أهمية الدراسة
09	6- متغيرات الدراسة
10	7- مفاهيم الدراسة
34	8- دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة
42	9- انموذج الدراسة
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الخلفية النظرية لإدارة التغيير التنظيمي	
46	تمهيد
47	1- التغيير التنظيمي

47	1-1 أبعاد التغيير التنظيمي
49	2-1 خصائص التغيير التنظيمي
50	3-1 أهداف التغيير التنظيمي
50	4-1 أسباب ودوافع التغيير التنظيمي
54	5-1 أنواع التغيير التنظيمي
55	6-1 خطوات التغيير التنظيمي
57	7-1 مجالات التغيير التنظيمي
60	8-1 أبرز نظريات التغيير التنظيمي
76	2- إدارة التغيير التنظيمي
76	2- 1 خصائص إدارة التغيير التنظيمي
78	2-2 مستويات إدارة التغيير
80	2-3 مداخل إدارة التغيير التنظيمي
83	2-4 نماذج إدارة التغيير
97	3- مقاومة التغيير التنظيمي
97	3-1 أسباب مقاومة التغيير
99	3-2 أشكال مقاومة التغيير
99	3-3 استراتيجيات وآليات علاج مقاومة التغيير التنظيمي
101	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الخلفية المعرفية لنمط القيادة التحويلية والتبادلية
106	تمهيد
107	1- أبرز نظريات القيادة
115	2- نمط القيادة التحويلية

115	1-2 نشأة القيادة التحويلية وتطورها
117	2-2 أبعاد القيادة التحويلية
120	3-2 خصائص القيادة التحويلية
125	2-4 مستويات القيادة التحويلية
126	2-5 مراحل عمل القيادة التحويلية
128	2-6 مبادئ القيادة التحويلية
130	2-7 مقياس القيادة التحويلية
132	2-8 أنماط القيادة التحويلية
139	3- القيادة التبادلية
139	3-1 خصائص القيادة التبادلية
140	3-2 خصائص القائد التبادلي
141	3-3 أبعاد القيادة التبادلية
142	3-4 مراحل تطبيق القيادة التبادلية
144	3-5 الفرق بين خصائص القائد التحويلي والقائد التبادلي
147	3-6 العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية
151	3-7 نموذج القيادة التبادلية والقيادة التحويلية
155	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
158	تمهيد
159	أ- مجالات الدراسة
159	1- المجال المكاني
162	2- المجال الزمني
163	3- مجتمع الدراسة
164	ب- منهج الدراسة وأسلوب اختيار العينة

164	1- منهج الدراسة
165	2- العينة وأسلوب اختيارها
167	3- خصائص العينة
173	4- أدوات جمع البيانات
173	5- الملاحظة وكيفية استخدامها
175	6- المقابلة واستخداماتها في الدراسة
177	7- الاستبيان
192	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات ونتائج الدراسة
195	1- عرض البيانات
195	1-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي
200	1-2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية
206	1-3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية
208	2- نتائج الدراسة
209	1-2 نتائج الفرضية الأولى
212	2-2 نتائج الفرضية الثانية
214	2-3 نتائج الفرضية الثالثة
217	2-4 نتائج الفرضية الرابعة
220	2-5 نتائج الفرضية الخامسة
222	2-6 نتائج الفرضية السادسة
225	خلاصة الفصل
226	التوصيات
228	خاتمة
230	قائمة المراجع
255	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
52	أسباب التغيير التنظيمي	01
63	تطبيق قوى المجال على المشاكل السلوكية	02
65	توقعات الفرد لمرتبات سلوكه	03
89	مراحل نموذج جون كوثر	04
122	القائد التحويلي والقائد غير التحويلي	05
131	كيف تكون قائد تحويلي	06
144	خصائص القائد التحويلي القائد التبادلي	07
146	مقارنة بين خصائص نمط القيادة التبادلية و التحويلية	08
168	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
169	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	10
170	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	11
171	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	12
172	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في المنصب	13
179	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	14
180	ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية	15
182	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للهيكل التنظيمي	16
183	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للتغيير التكنولوجي	17
183	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لتغيير المستخدمين	18
184	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للتأثير الكارزمي	19
184	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للدفع الالهامي	20

185	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للتشجيع الابداعي	21
185	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاهتمام الفردي	22
186	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإدارة المشروطة	23
186	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإدارة بالاستثناء	24
187	اختبار الصدق البنائي لمتغير إدارة التغيير التنظيمي	25
188	اختبار الصدق البنائي لمتغير أنماط القيادة الحديثة	26
189	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (أنماط القيادة الحديثة)	27
190	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)	28
191	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية والتبادلية على إدارة التغيير التنظيمي	29
195	درجة الموافقة على خصائص بعد الهيكل التنظيمي	30
197	درجة الموافقة على بعد التغيير التكنولوجي	31
198	درجة الموافقة على بعد تغيير المستخدمين	32
200	درجة الموافقة على تطبيق بعد التأثير الكارزمي من طرف القادة	33
201	درجة الموافقة على تطبيق بعد الدفع الالهامي من طرف القادة	34
203	درجة الموافقة على تطبيق بعد التشجيع الإبداعي من طرف القادة	35
204	درجة الموافقة على تطبيق بعد الاهتمام الفردي من طرف القادة	36
206	درجة الموافقة على تطبيق بعد الإدارة المشروطة من طرف القادة	37
207	درجة الموافقة على تطبيق بعد الإدارة بالاستثناء من طرف القادة	38
208	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية والتبادلية على إدارة التغيير التنظيمي	39
210	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي	40
212	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي	41

215	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين	42
218	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التبادلية على التغيير الهيكلي	43
220	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التبادلية على التغيير التكنولوجي	44
222	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التبادلية على تغيير المستخدمين	45

قائمة الاشكال التوضيحية

الصفحة	العنوان	الرقم
48	أبعاد التغيير التنظيمي	01
53	الأسباب الدافعة نحو التغيير	02
56	خطوات التغيير التنظيمي	03
62	بناء تحليل قوى المجال	04
70	منحى التغيير من خلال التعلم	05
78	خصائص إدارة التغيير التنظيمي	06
79	مستويات إدارة التغيير	07
79	محاوِر إدارة التغيير	08
85	خطوات نموذج كيرت لوين	09
88	خطوات نموذج ايفانسفتش	10
91	نموذج بارود	11
120	أبعاد القيادة التحويلية	12
124	نموذج القيادة التحويلية	13
126	مستويات القيادة التحويلية	14
127	مراحل عمل القيادة التحويلية	15
130	مبادئ القيادة التحويلية	16
136	أنماط القيادة التحويلية	17
138	عملية التبادل التي تتم بين بيئة العمل والقيادة بين المرؤوسين.	18
141	خصائص نمط القيادة التبادلية	19
145	نموذج القيادة التبادلية لدى bass	20
151	الفرق بين نتائج القيادة التحويلية والقيادة التبادلية	21
154	النطاق التكاملي لنموذج التحويلية والقيادة التبادلية	22

مقدمة

مقدمة :

إن الحديث عن المنظمات الحديثة مختلف اختلافاً جذرياً عن المنظمات التقليدية، فمنظمة اليوم نسق مفتوح على البيئة المحيطة بها تتأثر وتؤثر فيها، تتطور وفقاً للتحديات والمتطلبات التي تفرضها التطورات التكنولوجية والعلمية، فأصبح الشيء الوحيد الثابت في المنظمات الحديثة هو التغيير، دون تجاهل للمستهلك الذي أصبح ذو وعي وثقافة ومدرك لاختياراته، الأمر الذي فرض بل وحثم على المؤسسات الحالية تعديل أنظمتها الإدارية وفق ما يفرضه المحيط الخارجي، ضماناً ومحافظة منها على مكانتها واستمراريتها.

ومنه تعتبر عملية التغيير التنظيمي عملية منظمة تتم عبر مراحل مدروسة ومخططة، الغرض منها تحقيق التطوير والتكيف مع البيئة الخارجية، ومنه تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا، وتتم هذه العملية بتبني برنامج عمل يسهل عمل المؤسسة من جانب المورد البشري ومن جانب تحقيق الإنتاج أو توفير الخدمة، وفي خضم كل هذه التغييرات التي تحدث في المؤسسة فإنها تحتاج إلى قيادة فاعلة قادرة على إحداث وإنجاح عملية التغيير.

وتعتبر القيادة الناجحة مرآة المؤسسة الرائدة، وفي ظل الثورة التكنولوجية المتسارعة والتحويلات التي تحدث في العالم فإن المؤسسة تحتاج إلى قيادة قادرة على إدارة عملية التغيير بكل فعالية، بعيداً عن القيادة التقليدية التي لا تخرج عن خط اتصال واحد من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر وتوجيهات فقط، بل وتحتاج إلى أنماط قيادية حديثة صممت خصيصاً لإدارة التغيير وأصبحت تعرف بقيادة التغيير نظراً لما توفره على المؤسسة من جهد ووقت بهدف تحقيق أهدافها وأهداف العاملين في آن واحد.

الفصل الأول
موضوع الدراسة

محتويات الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

1- تحديد مشكلة وتساؤلات الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- مبررات اختيار موضوع الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- متغيرات الدراسة

7- مفاهيم الدراسة

8- دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة

9- أنموذج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

نتناول في هذه الدراسة أهم موضوع يشغل المنظمات الحديثة في التحديات والتطورات المتسارعة التي تحدث في العالم، وهو إدارة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق أنماط القيادة الحديثة، والتي تعتبر من المواضيع الشاغلة لميدان البحث في علم اجتماع تنظيم وعمل وتمتد لغيرها من التخصصات العلمية الأخرى في ذات المجال.

ورغم تداخل العديد من المتغيرات التي تؤثر على عملية التغيير التنظيمي وإدارته، إلا أن القيادة تبقى هي الموجه الأساسي لها، ويمكن أن تعكس بشكل واضح مسار المؤسسة ومدى مسيرتها للتطورات المحيطة بها، لذا ارتأينا في هذه الدراسة البحث في مدى تأثير أنماط القيادة الحديثة متمثلة في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية كمتغير مستقل على إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع.

ومنه يتضمن الفصل الأول على موضوع الدراسة، محدد العناصر الدالة عليه منهجيا وهي: تحديد مشكلة البحث التي تبنى عليها الدراسة، التساؤلات المراد الإجابة عليها وحلولها المتمثلة في فرضيات الدراسة التي يتم التحقق منها باختبارها ميدانيا، مبررات اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها، تحديد الإطار المفاهيمي الذي يوضح وبدقة مسار الدراسة، مع تبيان الدراسات السابقة التي اعتمدها الدراسة كمرجعية نظرية ونقطة انطلاق لها.

1- تحديد مشكلة الدراسة:

يعتبر التغيير في المنظمات الحالية عملية طبيعية ضرورية لنمو المنظمة وانتقالها من مرحلة إلى مرحلة أخرى في دورة حياتها، حيث يتطلب التغيير تخطيطا واعيا وجهودا مكثفة لإدارته، ومواجهة المقاومة التي يبديها الأفراد، فالمنظمات في وقتنا الحالي تشهد في بيئتها سرعة كبيرة في التغييرات بسبب التغيير الاجتماعي الذي مس النسق الكلي، وأصبح التغيير التنظيمي حتمية لا مفر منها بغية محافظة المنظمة على توازنها واستقرارها كما يرى البنائيون، و تحقيق تكيفها و أهدافها حسب ما يرى الموظفون إن إدارة التغيير تعتبر من العمليات الإدارية الهامة في المنظمة، تحتاج إلى أنماط قيادية حديثة وفعالة، تستطيع إحداث تغييرات في مهارات وسلوك العاملين، لها استراتيجيات واضحة تحافظ بها على نمو وبقاء المنظمة، خاصة أن السرعة الكبيرة في التكنولوجيا فرضت نفسها وأصبح من الضروري التخلي عن الأساليب القيادية التقليدية التي لا تتماشى ومتطلبات التغيير الحالي.

ولطالما كان الباحثون في دراساتهم للسلوك التنظيمي يبحثون في تأثير تصورات المرؤوسين لرؤسائهم على معتقداتهم المتعلقة بالعمل ومختلف السلوكيات التنظيمية، أين أصبح المرؤوسين أكثر استجابة لتصرفات وسلوكيات قادتهم، فالمنظمات ليست بحاجة إلى مديرين، بل لقادة يجيدون إقناع الناس ومن حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير الذي يضمن لها مكانتها التنافسية، خاصة أن المنظمات لا تملك السيطرة على البيئة الخارجية المتغيرة من حولها.

فالملاحظ أن أنماط القيادة التقليدية أصبحت لا تلبي حاجيات المنظمات الحديثة، هذه الأخيرة

التي تتغير بسرعة وتتعد يوما بعد يوم، هذه المنظمات التي يجب أن تحافظ على بقائها واستمرارها،

وتواكب التغيرات الداخلية والخارجية، ناهيك عن التطور التكنولوجي الذي بات من أصعب التحديات التي تواجهها المنظمة، مقارنة مع ما تفرضه السوق من تنافسية كبيرة، الأمر الذي يستدعي اللجوء إلى أنماط القيادة الحديثة التي لها رؤية استراتيجية في التخطيط للتغيير وإحداثه وإدارته من جهة والحد من مقاومته من جهة أخرى.

لهذا يعتبر موضوع إدارة التغيير التنظيمي من بين أهم المواضيع التي تشغل بال الباحثين، وتثير اهتمام مدراء المنظمات التي تريد المحافظة على مكانتها، ونموها واستمرارها، خاصة أن المنظمات الحديثة أصبحت في الوقت الحالي تنشد الجودة الشاملة سواء في منتجاتها، أو في خدماتها، باعتمادها على عدة معايير، كالجودة الشاملة، هندسة المنظمة، وغيرها من المعايير العالمية التي تتنافس عليها المنظمات لإثبات مكانتها.

من هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة، تركيزا على موضوع إدارة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والبحث في طبيعة العلاقة الموجودة بينهما، ومنه تكمن مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على السؤال التالي:

- هل يوجد تأثير على إدارة التغيير التنظيمي عند تطبيق أنماط القيادة الحديثة في مؤسسة الإسمنت بعين التوتة؟

وينبثق عن هذا السؤال أسئلة فرعية:

1- هل يوجد تأثير على التغيير الهيكلي عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)؟

2- هل يوجد تأثير على التغيير التكنولوجي عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)؟

3- هل يوجد تأثير على تغيير المستخدمين عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)؟

4- هل يوجد تأثير على التغيير الهيكلي عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)؟

5- هل يوجد تأثير على التغيير التكنولوجي عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)؟

6- هل يوجد تأثير على تغيير المستخدمين عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)؟

الفرضية العامة:

- يوجد تأثير على إدارة التغيير التنظيمي عند تطبيق أنماط القيادة الحديثة في مؤسسة الاسمنت بعين التوتة

2- فرضيات الدراسة:

1- يوجد تأثير على التغيير الهيكلي عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

2- يوجد تأثير على التغيير التكنولوجي عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

3- يوجد تأثير على تغيير المستخدمين عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

4- يوجد تأثير على التغيير الهيكلي عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

5- يوجد تأثير على التغيير التكنولوجي عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

6- يوجد تأثير على تغيير المستخدمين عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

3- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

1- شغف البحث في موضوع القيادة ومحاولة الإحاطة بكل جوانبها، خاصة أنماط القيادة الحديثة (التحويلية والتبادلية) ومحاولة التعمق في أبعادها، أساليبها ومداخلها وإعطاء طابع سوسيولوجي للدراسة

2- التعرف على كل جوانب إدارة التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده، وماهية قيادة التغيير التي تضمن للمنظمة النجاح والبقاء والاستمرارية

3- التعريف بنمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية داخل مؤسسة الاسمنت بعين التوتة لدى القادة والعاملين في محاولة لاعتماد نمط قيادي جديد للتغيير وإكساب المؤسسة مكانة أكثر تنافسية

4- **أهداف الدراسة:** تعتبر أهداف الدراسة في اغلبية الأبحاث والدراسات إجابة على أسئلة البحث او الدراسة التي وضعها الباحث، والتي تبين ما يهدف الباحث من خلال دراسته لتحقيقه، ومنه تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بالخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة (إدارة التغيير التنظيمي، القيادة التحويلية والقيادة التبادلية)

- التعرف على تأثير أنماط القيادة الحديثة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) على إدارة التغيير التنظيمي

- الإحاطة بكل متطلبات النمط الأصح في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وخاصة نمط القيادة التحويلية والتبادلية

- الوقوف على مدى ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لدى عمال ومديري المؤسسة

- التوصل الى مدى تباين آراء العاملين بالمؤسسة نتيجة تباين المتغيرات الوظيفية

- تقديم توصيات واقتراحات عملية بناء على نتائج الدراسة لمتخذي القرار، والتي من شأنها إعادة النظر في اختيار نمط القيادة المناسب لمواكبة كل أنواع التغيير

5- **أهمية الدراسة:** ويقصد بأهمية الدراسة تبيان التأثير المنشود من وراء هذه الدراسة وما ستحققه

من نتائج من الناحية العلمية أو العملية

حيث تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في موضوع حديث قديم، في شقيه ، فلا يمكن الحديث عن إدارة التغيير التنظيمي بمعزل عن القيادة، هذه الأخيرة التي تناولها الباحثون بصورة مختلفة عن صورتها التقليدية، و بأبعاد مختلفة، فأنماط القيادة الحديثة (التحويلية و التبادلية) حتمية فرضتها متطلبات المنظمات الحديثة، والتغييرات المتسارعة في بيئة المنظمات، خاصة التغييرات التكنولوجية التي تفرض إحداث تغييرات مستمرة داخل المنظمة، هذه التغييرات التي لن تنجح إلا بوجود قيادة قادرة على إدارة التغيير، و تحقيق مصلحة العاملين و المنظمة معا.

كما تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تعريف المدراء بأنماط القيادة الحديثة متمثلة في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وتأثيرها على سلوك العاملين ومنها تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى سعي الدراسة للتوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها مستقبلا في تسيير المنظمة.

6- متغيرات الدراسة: تتكون متغيرات الدراسة من:

1- المتغير المستقل: الذي يتمثل في أنماط القيادة الحديثة وتتضمن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية: القيادة التحويلية وتتضمن الأبعاد التالية: (التأثير الكارزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي)

القيادة التبادلية وتتضمن الأبعاد التالية: (الإدارة المشروطة، الإدارة بالاستثناء)

2- المتغير التابع: إدارة التغيير التنظيمي وتتضمن الأبعاد التالية: (التغيير الهيكلي، تغيير التكنولوجيا، تغيير المستخدمين)

7- مفاهيم الدراسة:

مفهوم التغيير

التغيير لغة: اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه وغير عليه الأمر: حوله، وتغيير الشيء عن حاله، تحوله، وغيره، حوله وبدله¹.

التغيير اصطلاحاً: عرف "خليل حسن الشماع" و"خيزر كاظم محمود" التغيير بأنه "حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن الى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة"².

ويستشف من هذا التعريف أن التغيير هو عملية تبدل وتغيير عميق تمس مختلف الجوانب تحدث في الوضع القائم لخلق وضع جديد مختلف اختلافاً كلياً عن الوضع السابق كما عرف التغيير على أنه طريقة لاستخدام الأساليب الاجتماعية لمعالجة مشكلات المجتمع، فهو عملية إدارية وثقافية تشمل تشخيص أداة التغيير أو نظام يسعى الى التغيير بهدف حل مشكلة مطروحة أو التخطيط لتحقيق حالة أفضل لعمل المنظمة³.

أي أن التغيير في هذه الحالة يكون مقتصر على حالة بعينها دون غيرها، باعتباره وسيلة إدارية أو ثقافية تهدف لإيجاد حلول لمشكلات اجتماعية معينة، مستخدمة مجموعة من الوسائل الاجتماعية المدروسة لتحقيق بيئة عمل أفضل للمنظمة.

ويعتبر التغيير أسلوب إداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع

مستقبلاً⁴

¹ - المعجم الوسيط: 2004، ص: 668.

² - بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، جامعة الاسراء: كلية العلوم الإدارية والمالية، ص: 51.

³ -Bennis. W: **Organization Development: its nature, origins, and prospects**, Addison-Wesley Pub Cy, Ed franc, 1969, p: 91.

⁴ - خليل الشماع وكاظم خضير: نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص: 103.

يفهم من التعريف أعلاه أن التغيير عبارة عن عملية إدارية تحدث على مستوى المنظمة تعمل على تجديد عمل المنظمة وتغيير وضعها الحالي إلى وضع أكثر تطوراً.

كما وضح "سكينز" أن التغيير هو مجرد أسلوب إداري، المتوقع منه تطوير فعالية المنظمة، أي أن مفهومه للتغيير اقتصر على جانب واحد فقط وهو عملية التسيير.

في هذا التعريف يبين الكاتب أن التغيير عملية إحداث تعديلات في الأهداف والسياسات وعناصر العمل من أجل التلاؤم مع الأوضاع القائمة أو إضافة أوجه نشاط جديدة تحقق ميزة للمنظمة.

فالتغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات العامة والخاصة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تتعامل معها ويصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بالأداء في المنظمة هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

أين لا بد من التفريق بين مفهوم التغيير والذي يشمل الموقع الجديد، والمدير الجديد، والأدوار الجديدة للفريق، والسياسة الجديدة للعمل، ومفهوم الانتقال الذي يعني العملية السيكولوجية التي يمر بها الأفراد حتى يألفوا ويتأقلموا مع الوضع الجديد، أي أن التغيير خارجي والانتقال داخلي، وهما أمران متلازمان لنجاح وقبول التغيير، وهذا جوهر التحدي الذي يواجهه إدارة التغيير باعتبارها الإدارة الفعالة للتغيير والتطوير الإداري.

مفهوم التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي بأنه العملية التي تنقل المنظمة من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي

مرغوب بهدف زيادة فعاليتها التنظيمية¹.

نفهم من التعريف أعلاه ان التغيير التنظيمي هو تحول المنظمة من وضعها الحالي الى وضع

أفضل مخطط له قصد تحقيق هدف معين

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه "العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بإعادة تصميم هيكلها

التنظيمية، وثقافتها من أجل الانتقال من الحالة الراهنة التي تعيش فيها الى حالة مستقبلية مرغوبة بصورة

أكبر وذلك لخدمة الأهداف المنشودة².

يستشف من التعريف أعلاه بان التغيير التنظيمي هو إعادة هندسة المنظمة، وذلك بإدخال

مجموعة من العمليات الجديدة على مختلف أجزائها وإدخال ثقافة تنظيمية جديدة، بغية نقل المنظمة من

وضعها الحالي الى وضع قادم أفضل مدروس ومحدد الأهداف.

وفي تعريف آخر " هو التغيير الذي تقوم به المنظمة من خلال إجراء تحسينات في السلوك

الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية³.

أي أنه يقصد من هذا التعرف للتغيير التنظيمي قيام المنظمة بإجراء ت تعديلات على

تصرفات العاملين وفقاً لمنهج علمي، استناداً إلى مختلف العلوم التي تهتم بدراسة السلوك التنظيمي، أين

يكتسب العاملين عادات جديدة الغاية منها تحقيق أهداف المنظمة.

كما يعد التغيير التنظيمي الطرق الجديدة في التنظيم والعمل كسعي المنظمة نحو التميز وتعزيز

¹ - lunenburg. F: **Forces for and Resistance to organizational change**, Nation al Forum of Education al Administration and Supervision Journal, Vol,27, N04. 2010.

² - Jones. R: **Organizational theory, Design, and change**, united states of America: Pearson Prentice Hall, P: 269

³ - موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)**، ط 1، دار وائل، الأردن، عمان، 1999، ص: 17.

القيمة المضافة، وتحقيق الممارسة الفضلى، وبلوغ مستويات أعلى من الجودة.¹

والمقصود من ذلك سعي المنظمة الى إيجاد سبل وطرق جديدة في تسيير العمل، تضمن بها

تحقيق ميزة تنافسية ومكانة ذات قيمة، تظهر من خلال بلوغ مستوى عالي من الخدمات.

ويمكن تصويره أساسا كشكل من أشكال النمو أو التكيف العقلاني، كما يعتبر التغيير في ظل

الاضطراب البيئي ليس الا مسألة اختيار أو تقليد.²

أي أن التغيير التنظيمي هو حالة طبيعية تمر بها أي منظمة عبر مراحل تطورها، وذلك

بإدراكها لمختلف التغييرات المحيطة بها من كل الجوانب بها ومحاولة مواكبتها، والتكيف معها ضمنا

بقائها واستمرارها.

وعرف "السردي" التغيير التنظيمي بأنه عملية ديناميكية تتم في مختلف جوانب المنظمة بدءا

بسلوك العاملين، إجراءات العمل وانظمتها، الجوانب التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، التي تهدف إلى زيادة

كفاءة المنظمة، ورفع قدرتها للتعامل مع مختلف التغييرات الداخلية والخارجية.³

يعتبر تعريف السردي للتغيير التنظيمي شامل ومتكامل باعتباره الفعل الذي تحدثه المنظمة

على مختلف هياكلها، وأنظمتها وسياساتها، وعمالها، وكل تعديل يضمن لها الارتقاء بالمنظمة ومواكبة

مختلف التغييرات البيئية المحيطة بها.

من خلال التعريفات السابقة نصل إلى أن التغيير التنظيمي هو عملية أو فعل اجتماعي مقصود

¹- Dawson. P: **Understanding Organizational change**, The Contemporary Experience of people at work Sage Publication, 2003, P :11.

² - Demeres. C: **Organizational change Theories: A synthesis**, Sage Publication, 2007, P: 23.

³ - علي محمد السردي: تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2005، ص: 49.

وهادف يقوم به الفاعلون في المنظمة خاصة القائمين بعملية التسيير، بغية تحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة وبالتالي تحقيق التكيف التوازن والاستقرار، وبما أن التغيير أنواع وبحسب دافع هذا الفعل يمكن أن يكون على مستوى المنظمة العام، إذ يشمل جميع معطيات النسق بمختلف أجزائه.

مفهوم الإدارة

الإدارة لغة: مشتقة من فعل يدير وأدار بمعنى يخطط وينظم ويوجه ويراقب أنشطة وأعمال الناس يجتمعون حول مهنة معينة أو هدف معين

أما أصلها في اللغة الإنجليزية والفرنسية فتعود للأصل اللاتيني المركب من كلمتين (A D) ومعناها خدمة و (MINDTARE) ومعناها الآخرين، أي خدمة الآخرين.

الإدارة اصطلاحاً: يعني فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة. والإدارة قسمان: الإدارة العامة ولها معنيان¹.

أ-1 المفهوم اللغوي الشكلي: ويقصد بالإدارة العامة هنا جميع الأجهزة والهيكل والهيئات القائمة في إطار السلطة التنفيذية.

أ-2 المعنى الموضوعي المادي: ويقصد بها مجموع الأنشطة والخدمات والوظائف والأعمال التي تقوم بها تلك الأجهزة والهيئات إشباعاً لحاجات الجمهور والمواطنين.

هذا وقد أولى الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة²، أن لمصطلح الإدارة

¹ - محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، دار العلوم، عنابة، 2002، ص: 06.

² - المرسوم الرئاسي رقم 415/12، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 جانفي 2011 ج ر ج عدد 68 لسنة 2012.

العامّة أهمية كبيرة بحيث أفرد له تعريف خاص يتم الاتفاق حوله مبيناً كما يلي "يقصد بالإدارة العامّة أي مؤسسة أو منظمة على مستوى قاري إقليمي وطني محلي تطبق سياسات عامّة وتقوم بمهام خدمة عامّة".

ب- الإدارة الخاصّة: ويقصد بها مجموع الأجهزة والأساليب وطرائق تسيير المشروعات الاقتصادية التابعة للقطاع الخاص مثل الشركات التجارية الخاصّة أو المؤسسات العامّة الاقتصادية.

مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

إدارة التغيير التنظيمي تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي الى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية¹، حيث تظهر في إدارة جهود التغيير الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة في الانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام لاستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية² كما تعني إدارة التغيير التنظيمي التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه، وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وثبيتها على مستوى المنظمة والأفراد معاً، وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه، وتنفيذه، واستيعابه³.

ويقصد بإدارة التغيير في التعريف أعلاه عملية مقصودة هادفة لإحداث تغييرات مدروسة على مستوى المنظمة والعاملين معاً، مع الحرص على تطبيقها والمحافظة على استمرارها.

¹ - Tushman & Anderson: **Managing Strategies Innovation** a change, Oxford University Press, New York, NY, 1997, P: 21.

² - Kotler. J: **Plea den by vision and strategy**, Executive Excellence, 1997, P P: 15 -16.

³ - ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015، ص: 35.

وتعد إدارة التغيير التنظيمي 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 المنشودة¹.

أي أن إدارة التغيير هي قدرة الإدارة على إدراك واستيعاب التغييرات المحيطة بها، واختيار أفضل وأنجع العوامل فعالية والتي تخدم المنظمة، وبالنتيجة إدخال التغيير المناسب لأهداف المنظمة.

كما تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها تخطيط وتوجيه الإمكانيات والعلاقات نحو المستقبل المنشود حسب رأي السويديان².

ويقصد السويديان في تعريفه لإدارة التغيير بأنها الاستغلال الأمثل لمختلف موارد المنظمة بالشكل الذي يتوافق وأهدافها المستقبلية.

وعرفت أيضاً بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل مرغوب بأقل ضرر ممكن (على الأفراد والمنظمة) وأقصر وقت وأقل جهد³.

ومن التعريف أعلاه يتضح أن إدارة التغيير هي قدرة الإدارة على استخدام مواردها البشرية والمادية بأفضل الطرق، وذلك قصد الانتقال من حالة إلى حالة أفضل وبأقل تكلفة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، وهو التعريف الذي يتفق مع تعريف طارق السويديان

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

² - طارق السويديان: الخطة المنهجية لإدارة التغيير، شركة الابداع الخليجي للتدريب، الكويت، 2014، ص: 5.

³ - علي الحمادي: التغيير الذكي، ط 1، دار ابن حزم، لبنان، 2011، ص: 23.

في تعريف آخر إدارة التغيير التنظيمي هي عملية منظمة تعنى بالظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك البيئة الداخلية للتنظيم، كما تعمل إدارة التغيير على تفحص البيئة الحالية للتنظيم بكل جوانبه انطلاقاً من الثقافة التنظيمية، الاتصال، التصميم الوظيفي، الأفراد، المعارف، المهارات أنظمة الحوافز وعلاقات الافراد بالتكنولوجيا¹.

بمعنى أن إدارة التغيير هي عمل مقصود يدرس جميع التغيرات المحيطة بالمنظمة سواء المحلية أو الخارجية، التي لها تأثير مباشر على المنظمة، دون إهمال بيئتها الداخلية ودراسة وتشخيص مختلف احتياجات المنظمة في جميع أجهزتها وهياكلها ومدى مواكبة افرادها للتطورات التكنولوجية المحيطة بها.

إدارة التغيير التنظيمي هي التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم بمحتوياته كلها، من سلطات ومسؤوليات وقنوات اتصال وعلاقات متداخلة².

أي أن إدارة التغيير هي كل التغييرات التي تجريها الإدارة على جميع أجزاء المنظمة الداخلية والخارجية.

نفهم من التعاريف السابقة بأن إدارة التغيير التنظيمي هي مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها الإدارة في المنظمة سواء في رسالتها أو سياستها أو استراتيجيتها أو في أي عنصر آخر من عناصر الهيكلية، بغية نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل لتحقيق أهداف معينة.

¹ - جرادات ناصر وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 32.
² - بروقات، عبد الكريم يحيى: التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص: 10.

التعريف الإجرائي لإدارة التغيير التنظيمي: نصل من خلال التعريفات السابقة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي هي العملية المخططة التي تستعمل فيها المنظمة كل امكانياتها المادية والبشرية، من خلال إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية، من أجل نقل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل مرغوب فيه.

مفهوم التنظيم:

التنظيم لغة: مصدر فعل نظم، والنظم التأليف وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فاننظم¹.

التنظيم اصطلاحاً: مصطلح التنظيم يشير إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل المصنع، الجامعة، المستشفى... الخ، فعبارة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت ذات طابع صناعي، فلاحى أو إداري، شريطة أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة².

ويعتبر "ريتشارد هال" التنظيم عبارة عن تجمع له حدود واضحة نسبياً، ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم، وعلى التنظيم نفسه، وعلى المجتمع³.

¹ - أبادي الفيروز ومجد الدين بن يعقوب: القاموس المحيط، ط 2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2003، ص: 1071.

² - غياث بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص: 13-14.

³ - ريتشارد هال: المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص: 82-83.

ويقصد الكاتب من التعريف أعلاه أن التنظيم عبارة مجموعة من الأفراد تجمعهم بيئة معينة، يشتركون في نشاطات معينة لتحقيق أهداف محددة، مع تدرج واضح في السلطة، وتنوع في سلسلة الاتصالات، يتميز التنظيم بالدقة في الهيكلة والتنسيق بين أجزائه وأعضائه.

مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

اختلف الباحثون في تحديد تعريف مقاومة التغيير التنظيمي حيث عرفه كل باحث حسب وجهة نظره

حيث يعد "زندفر" "Zandfer" من الباحثين الأوائل الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي حيث عرفها " بأنها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من أثار تغيير حقيقي أو مفترض"¹.

بمعنى أن مقاومة التغيير هي الفعل الذي يأتيه العامل داخل المنظمة، يعكس به رفضه لأي تغيير قائم أو تغيير يخطط له مستقبلاً، اعتقاداً منه بأن أي تغيير يعتبر تهديداً له وقد يحرمه من عدة امتيازات كان يتمتع بها.

كما يعرفها "كولد بيرج ودنت" "Koldberge et Dent" بأنها السلوك الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من تأثيرات التغيير الحقيقية أو الوهمية².

1 - سليم يحي ملحم وشاكر محمد الإبراهيم: استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد، العدد 2، 2008، ص: 119.

2 - راشد ذنون حمدون والكواز عدي غانم: مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنظمة الشمالية في العراق، مجلة الراافدين للعلوم الرياضية، المجلد 13، العدد 43، 2007، ص 214.

ويتفق هذا المفهوم مع المفهوم السابق باعتبار مقاومة التغيير التصرف الصادر عن الفرد تعبيراً منه عن رفضه للتغيير، أو ردة فعله السلبية تجاه على ما سترتب على التغيير الواقع أو التغيير المخطط له مستقبلاً.

مفهوم القيادة:

القيادة لغة: القيادة من الفعل قاد (قاد وقواد وقود) القائد من يقود فريقاً من الناس، وقاد الجيش (أو الرهط من الناس) قيادة أي كان رئيساً وعليه أن يدير شؤونه ويوجهه، وقاد الدابة أي أخذ يقودها ومشى امامها¹.
القيادة اصطلاحاً: أظهرت الدراسات أنه من أجل تحسين الأداء في المنظمة وتحقيق التميز والمنافسة والمحافظة على البقاء تحتاج لصفات شخصية للقائد ونوع معين من القيادة، وهذا يعزى إلى أن القادة على اتصال مباشر مع الموظفين، وبالتالي يؤثرون فيهم بشكل مباشر، إذ من أهم سمات القائد الجيد هو قدرته على التحفيز الدائم والفعال للمرؤوسين من أجل تشجيعهم على اكتساب سلوكيات لها نتائج إيجابية على المنظمة².

عرفت القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير وتحفيز وتمكين الآخرين للمساهمة في فعالية

ونجاح المنظمة³.

¹ - المعجم الوسيط: 2004، ص: 765.

² - Humphrey. A: **Transformation Leadership and Organizational Citizen ship Behavior**, The roll of organizational Identification, The Psychologist – Manager journal, 15(4) , 2012, p p: 247- 268

³ House. R. Hanges, R. J. Ruiz=quintanilla, S. A. Dorfman, P. W. Javidan. M and Dick Son .M. A: **Cultural influences on leadership and organization; project GLOBE. In, W. H. Mobley, M. J Gessner et V, a mold [E.Ds.]**, advances in Global leadership, Stanford, Ct; Jai Press, 2012, PP: 171- 233.

بمعنى أن القيادة هي ما يميز شخص عن غيره، بقدرته على جعل تابعيه يصنعون لتوجيهاته وأوامره مع جعلهم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها.

كما تم تعريفها بأنها عملية التأثير في جماعة منظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة¹.

أي أن القيادة هي القدرة على جعل مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يعملون على تحقيق أهداف التنظيم بكل طواعية.

في حين أن "يوكل" "Yukl" اعتبرها عملية التأثير على الآخرين لفهم ما يجب إنجازه وكيفية القيام به².

ومنه يمكن اعتبار القيادة عموماً هي حث المرؤوسين على إنجاز المهام الموكلة لهم من طرف قاداتهم طوعاً بغية تحقيق أهداف المنظمة.

أما "باس و باس" "Bass and Bass" فقد وصفا القيادة بأنها عملية تفاعل بين عضوين أو أكثر في المجموعة، والتي غالباً ما تنطوي على تنظيم أو إعادة تنظيم عمل وتصورات وتوقعات الأعضاء، وتوجيه انتباه واهتمام الأعضاء الآخرين للأهداف والطرق المؤدية لها لغايات تحقيقها، وتحدث القيادة عندما يقوم أحد أعضاء المجموعة بإحداث تغيير وتأثير على دافعية وكفاءة الآخرين في المجموعة³.

ويقصد الكاتبان من هذا التعريف بأن القيادة لها عدة شروط يجب أن تتوفر أولها وجود

¹ - Hughes. R. L, Ginnet. R. C and Gurrphy. G.L: **Leadership; Enhancing the lesson of experience** [5thed], New York: McGraw= Hill, 2006.

² - Yukl. G: **Leadership in organization** [7thed]; Upper Sadd le River, New Jersey; Pearson education, Inc, 2010.

³ - Warren Bennis, Daniel Goleman and James O Toole: **Transparency How Leaders Create Culture of Candor**, San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

مجموعة من الأفراد لا تقل عن الشخصين، هذه المجموعة تجتمع تحت لواء تنظيم معين، تكون الغاية من هذا التنظيم تحقيق أهداف محددة، وتظهر القيادة في قدرة أحد أفراد المجموعة على التأثير على باقي الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكل فعالية.

كما يمكن النظر للقيادة من جانب آخر بأنها عملية تأثير وتأثر تحدث داخل المنظمة وبين أعضائها الغرض منها إحداث تغييرات في استراتيجيات العاملين بغية تحقيق أهداف معينة للمنظمة.

بمعنى أن القيادة على تخرج عن نطاق خلق بيئة منسجمة بين أفراد المنظمة، بغرض الاتفاق على كيفية القيام بالعمل المناسب لتحقيق أهداف المنظمة وتغيير وضع المنظمة لحالة أفضل.

ومن جهة أخرى تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ نتيجة تفاعل اجتماعي إنساني ثقافي بين المرؤوسين والقائد، بسعي من هذا الأخير لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين معا، حفاظا على البناء الاجتماعي للمنظمة الذي يقوم على العلاقات والروابط الاجتماعية، وفق منهج سليم لاختيار الأساليب والوسائل التي تضمن بناء سلوك تنظيمي قادر على المحافظة على مكانة المنظمة¹.

كما يمكن ينظر إليها من ناحية اجتماعية باعتبارها ظاهرة اجتماعية تحدث نتيجة تفاعل بين القائد والمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا، حفاظا على النسق الكلي للمنظمة الذي تحكمه العلاقات الاجتماعية.

التعريف الإجرائي للقيادة:

مما سبق نصل إلى أن القيادة الإدارية هي مجموعة من الصفات الشخصية والسلوكية التي

¹ - يوسف جلولي: القيادة الادارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2010، ص: 8.

يتمتع بها القائد، تجعله يؤثر في الأفراد داخل المنظمة، من خلال تنسيق جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة باستخدامه لتأثير الشخصي والكارزمي وحفزه للتابعين على تحقيق أهداف المنظمة طوعاً منهم.

مفهوم النمط القيادي: اختلفت الدراسات بخصوص هذا المصطلح فاختلف جل الباحثين في كيفية التعبير عنه، إلا أنهم اتفقوا على الفكرة الرئيسة له

يعرف النمط القيادي بأنه مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة الضغوط الداخلية أو الخارجية، ومن ثم تترك أثراً مباشرة على سلوك العاملين سلباً أو إيجاباً¹.

بمعنى أن النمط القيادي هو الفعل الذي يصدر عن القائد استجابة لظروف معينة داخل التنظيم ويكون هذا الفعل ذو تأثير مباشر على التابعين له إما باستحسان الفعل والاستجابة له وإما باستهجانته ومن ثم عدم الانصياع والرفض.

ويظهر النمط القيادي فيما يتخذه القائد من إجراءات وما يصدره من تعليمات ينجزها آخرون حسب توجهاتهم².

ويتفق هذا التعريف مع التعريف أعلاه باعتباره يحصر النمط القيادي فيما يقوم به المرؤوسين من أعمال تنفيذاً لأوامر القادة فحسب.

كما يعد النمط القيادي السلوك المميز لتصرفات القائد داخل التنظيم، فيعرف بأنه السلوك المميز

¹ - سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط 4، مطابع الحميضي، الرياض، 2011، ص ص: 24 - 25.

² - كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2000، ص: 370.

لتصرفات القائد داخل التنظيم، لذلك يعرف بأنه سلوك انساني يميز تصرفات القادة عندما يكونون أعضاء في أي تنظيم، ويختلف عن تصرفاتهم خارج التنظيم¹.

أي أن النمط القيادي هو التصرف الذي يميز القادة عن غيرهم من العاملين داخل التنظيم، باعتبارهم يتميزون بالإنسانية، ويمكن تمييز هؤلاء القادة عن غيرهم لاختلاف تصرفاتهم داخل التنظيم عن تصرفاتهم خارجه.

ويرى "ميلر وآخرون" "Miller et al" أن نمط القيادة هو طريقة أو نمط التفاعل بين القادة والمرؤوسين، ويشمل ذلك نمط السيطرة والتوجيه، بل وجميع التقنيات والأساليب المستخدمة من قبل القادة لتحفيز المرؤوسين لاتباع التعليمات الخاصة بهم².

بمعنى أن النمط القيادي هو قدرة القادة على اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع المرؤوسين بالتأثير عليهم، وجعلهم ينفذون لأوامرهم بكل طواعية وتنفيذ كل ما يطلب منهم.

لا يقتصر النمط القيادي على اتخاذ الإجراءات وتوجيه الأوامر والتعليمات، ولكن يشمل ردود أفعال القادة ومشاعرهم وانفعالاتهم وتصرفاتهم في مواجهة مختلف المواقف والمشكلات، لذلك يعرف بأنه "كل ما يصدر عن القادة من أعمال حركية أو تفكير أو سلوكيات لغوية أو مشاعر وانفعالات وإدراك³. ما يفهم من التعريف أعلاه أن النمط القيادي ليس فقط الانصياع للقادة وتنفيذ أوامرهم

¹ - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000، ص: 103.

² - Miller Roger, Miller Jeffrey: **Leadership Styles for Success in collaborative work**, E www. Leadership educator. Org/ Miller. Pdf], 2002.

³ - أحمد ماهر: تطوير المنظمات، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مصر، الإسكندرية، 2009، ص: 124.

والاستجابة لطلباتهم، بل يتعداه إلى أكثر من ذلك باعتباره جميع تصرفات القادة الحركية والفكرية والاتصالية وحتى المشاعرية.

ويتضح من التعريفات السابقة أن النمط القيادي هو عملية ديناميكية تظهر في سلوك القائد محدثة تفاعلا بينه وبين المرؤوسين مؤدية إلى تسيير المنظمة بصورة فعالة.

التعريف الإجرائي للنمط القيادي:

من التعريفات السابقة نصل إلى أن النمط القيادي الحديث من خلال دراستنا هو سلوك إنساني يمثل التأثير في الآخرين بتبني أسلوب القيادة التحويلية والتبادلية قصد إدارة التغيير التنظيمي ومواجهة أو مقاومة التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت عين التوتة.

مفهوم القيادة التحويلية: Transformational Leadership

القيادة التحويلية لغة: تعني كلمة (حول) الشيء غيره أو نقله من مكان إلى آخر أو غيره من حال إلى حال¹.

القيادة التحويلية اصطلاحا: القيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق².

بمعنى أن القيادة التحويلية هي عملية تفاعلية بين القادة والمرؤوسين، يلعب فيها القائد دور الملهم والمحفز لإلهام التابعين لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم معا.

القيادة التحويلية تعبر عن قدرة القائد على إلهام المرؤوسين للالتزام بالرؤية والأهداف

¹ - المعجم الوسيط: 2004، ص: 209.

² - Burns. J. M: **Leadership**, New York: Open Road Integrated Media, 1978, p: 20.

المشركة للمنظمة، وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة أو المنظمة وإثارتهم لتحقيق نتائج تفوق المتوقع¹.

أي أن القيادة التحويلية تظهر من خلال تمكن القادة من جعل المرؤوسين يتبنون أهداف المنظمة وتغليبها على أهدافهم، وحثهم على إنجاز أعمال أكثر من الأعمال المطلوبة منهم نتيجة تحفيزهم وإلهامهم من طرف قادتهم.

يرى "الغامدي" أن نمط القيادة التحويلية يقوم على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تغيير مقصود². ويقصد الغامدي من تعريفه للقيادة التحويلية بأنها القيادة التي يستطيع من خلالها القادة فهم واستيعاب متطلبات المرؤوسين، والعمل على تلبيتها وتكييفها مع أهداف المنظمة وتحقيقها معاً وفق رؤية واضحة من خلال خلق وضع أفضل من الوضع الحالي.

كما تمثل القيادة التحويلية الدافع الملهم لحفز التابعين نحو العمل والانجاز وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم لأنها تركز على التحفيز الفكري³.

بمعنى أن القيادة التحويلية هي المحرك الذي يجعل المرؤوسين يقومون بأداء أعمالهم وإشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وبالنتيجة العمل على إثبات وجودهم كونها - القيادة التحويلية- تعمل بمبدأ التحفيز الفكري.

¹ - Bass. B. M and Riggio. R.E: **Transformational Leadership**, (2nded), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

² - سعيد الغامدي: القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 72.

³ - Xirasagar. S: **Transformational transactional and Laissez- faire Leadership among physician executive**, Journal of Health Organization and Management, 22 [6], 602, 2008

و عرفت أيضا بأنها مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى¹.

وبالتالي فإن القيادة التحويلية تعتبر من أنجع أنواع القيادة التي تعمل على جعل المرؤوسين ينجزون أكثر مما هو متوقع منهم وذلك بالجمع بين تلبية مطالبهم من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها.

فيتبين أن القيادة التحويلية تسعى لتحقيق متلازمة الفرد والمنظمة واحتواء المنظمة للفرد، من خلال تركيزها على ثقافة الالتزام وحفز التغيير وتعزيز سلوك الابداع².
أي أن القيادة التحويلية هي محصلة لمعادلة ذات عنصرين متلازمين وهما الفرد والمنظمة، حيث تلعب هذه الأخيرة دور المحفز والملهم للفرد والدافع للتغيير والابداع بغاية مزدوجة وهي تحقيق احتياجات الفرد من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

وهو ما ذهب إليه "يوكل" Yuki بأن القيادة التحويلية تمثل مدخلا يسعى من خلاله القائد للوصول الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، بحيث يشعر التابعون بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام للقائد، مما يزيد من دافعيتهم للقيام بأكثر مما يقومون به في العادة³.

¹- Riaz. A and Haider. M: **Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction**, BEH, Business and Economic Horizons,1[1], 30, 2010.

²- Michælis. B. et all: **Shedding light innovation implementation behavior, the role of transformational leadership commitment to change, and climate for initiative**, journal of managerial Psychology, 24[4]., 2010, P: 412.

³ - أحمد علي صالح وظاهر الغالبي: التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات والمناهج والتقنيات، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص: 162.

فقد أعطى "يوكل" تعريفا شاملا للقيادة التحويلية أين يسعى القادة من خلال اتباعهم لهذا المدخل معرفة كل الجوانب المتعلقة بالمرؤوسين وما يسعون لتحقيقه، والعمل على تلبية حاجاتهم وفق منهج تغيير وضعهم إلى وضع أفضل منه، باتباع أسلوب الإشراف في الرؤية والتخطيط لإحداث التغيير، ما يجعلهم يقومون بأكثر مما هو متوقع منهم.

وقد اتفق مع الرأي السابق "شينغ و يونغ" "Cheung and Wong" بالقول أن القيادة التحويلية مدخل معاصر يلهم القائد من خلاله التابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة وباستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية¹.

بمعنى أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تمنح للقادة ميزة جعل التابعين يحسون بأنهم ينتمون للمنظمة وبأنهم من أهم أجزائه، ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات تظهر في صورة تقديم خدمة أو سلعة ذات جودة عالية، دون إهمال لاحتياجاتهم الاجتماعية والفكرية والعاطفية والحرص على تليبيتها وإشباعها.

وحسب رأي "شين" فالقيادة التحويلية تهدف إلى بناء جيل من القادة، يتمتع بخصائص القادة التحويليين الحقيقيين كونهم يضعون توقعات أكثر تحديا تتجاوز المتوقع من الأداء².

أي أن القيادة التحويلية هي تصور جديد لقيادة فعالة غايتها خلق قادة ذوو رؤى مستقبلية غايتها تحقيق إنجازات أكبر من الأهداف المتوقعة والمسطرة.

¹ - Cheung. M and Wong. C: **transformational leadership leader support, and employee creativity, leadership and organization Development**, Journal 32[7], 2010, p: 657.

² - فيروز شين: تأثير الأتماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 64.

في حين تعتبر القيادة التحويلية عند "العنزي" هي الخيال الواسع والرؤى المستقبلية بعيدة الأمد، مع القدرة على التأثير في الآخرين وسماعه لآرائهم واستعداد القائد للتضحية وتحمل النتائج ، ملتزما بطرح أفكاره وآراءه على الآخرين¹.

فقد اعتبر "العنزي" القيادة التحويلية بأنها القيادة التي يتمتع فيها القائد ببعد النظر واستشرافه لرؤى وتصورات بعيدة الأمد، مع تمكنه من جعل المرؤوسين ينصاعون لأوامره وتوجيهاته بكل طواعية ورضا، دون إهمال مشاركتهم فيما يفكر، وتحمله المسؤولية فيما يتخذه من قرارات.

يتبين من التعريفات السابقة أن القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي حديث، يظهر من خلال قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين، من خلال ما يتميز به من إلهامه وتحفيزه وتشجيعه وتقديره لمجهود العاملين معه وحملهم على إنجاز ما هو أكبر من المتوقع منهم.

التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية:

بناء على التعريفات السابقة نصل إلى أن القيادة التحويلية عبارة عن أسلوب تسيير حديث يتميز قائده برؤية واضحة وخطة استراتيجية دقيقة، مبدع وملهم يحفز العاملين على تحقيق أهدافهم ضمن أهداف المؤسسة، يسعى إلى إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة والحفاظ عليه، مواكب لمختلف التطورات المحيطة ببيئة المنظمة، تلبية لاحتياجات وطلبات الزبائن المتغيرة باستمرار، بعيدا على سلوكيات الامتثال للأوامر والإجراءات الرسمية.

¹ - عطا الله بن فاحس العنزي: اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 100.

مفهوم القيادة التبادلية Transactional leadership:

القيادة التبادلية تشير إلى عملية التبادل بين القادة والمرؤوسين، حيث يضع القائد أهداف محددة، ويرصد التقدم، ويحدد المكافآت التي يمكن توقعها عند تحقيق الأهداف والتي ستمنح للمرؤوس عند إنجازها للمتطلبات¹.

بمعنى أن القيادة التبادلية هي القيادة التي تبنى على شروط يحددها القادة سلفاً، ويتم من خلالها منح مقابل للمرؤوسين نتيجة أدائهم للعمل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

أما "ميلر و ميلر" "Miller et Miller" عرفا القيادة التبادلية بأنها نوع من القيادة التي تقوم على العلاقة بين العاملين والقادة استناداً على القيم والمنافع المتبادلة وهي قيادة مؤقتة وعارضة ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمن².

أي أن القيادة التبادلية حسبها هي القيادة القائمة على المصالح المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، تنتهي بانتهاء المصلحة المنفق عليها والتي لا تخرج عن أداء العمل مقابل المكافأة.

كما أعطى "مور" "Moor" مفهوماً أكثر وضوحاً وإجرائية معتبراً أن أساس القيادة التبادلية هي تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، من خلال تعرف القائد التبادلي³ إلى احتياجات العاملين، في المقابل توضيح الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات على أن تكون مرضية لمقابلة

¹ - Bass. J. M and Bass. R: **The Bass handbook of leadership: Theory, Research, and Managerial Application**, (4th ed) New York: Free press, 2008.

² - Miller Roger; Miller Jeffrey: **Leadership Styles for Success in collaborative work**, E www. Leadership educator, Org/... Miller. Pdf], (20-03-2020)

³ - Moore. L. L :**Leadership in the Cooperative Extension System: An Examination of leadership styles and Skills of state Directors and Administers**, Unpublished PHD Thesis, university of Florida, 2003.

أهداف محددة أو أداء مهمات معينة تزامنا مع تحقيق النتائج المرغوبة، فيتلقى المرؤوسين مكافآت مقابل قيامهم بأعمال معينة، ما يساعد على بناء ثقة بين القائد والمرؤوسين، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم لأن ذلك قد يعمل على تحسين الإنتاجية والأداء في العمل.

أي أن "مور" حاول حصر القيادة التبادلية فيما يتم تبادله بين القادة والمرؤوسين، وما يتميز به القائد التبادلي من خلال قدرته على متطلبات المرؤوسين وسعيه لتلبيتها مقابل قيامهم بأداء أعمال معينة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، أين يحصل المرؤوسين مقابل ذلك على امتيازات ومكافآت، فتتسأ في الأخير علاقة متينة بينهما - القادة والمرؤوسين - تكون نتيجتها جودة في أداء الأعمال والإنتاج معا.

في حين يرى "باس" "bass" أن القيادة التبادلية تركز على أساس علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهامهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب¹. ويقصد "باس" أن القيادة التبادلية تعتمد على تبادل المصالح بين القادة والتابعين، فكلما انصاع التابعين لأوامر القادة وانجزوا أعمالهم على أكمل وجه تحصلوا في المقابل على مكافآت وتقدير، وكلما لم ينجزوا ما طلب منهم تلقوا عقوبات وإنذارات تأديبية.

كما أشار كل من "كينرت ولويس" "Kuhnert and Lewis" إلى أن القيادة التبادلية تقوم على أساس تبادل شيء له قيمة للطرفين بناء على مبادرات يقوم بها القائد مع العاملين، أي وجود علاقة متبادلة من المنافع والوعود المشتركة بين القائد والعاملين².

¹ - Bass. B. M: **leadership and performance Beyond Exception**, New York: Free press, 1985.

² - Kuhnert. K & Lewis. P: **Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/ Developmental Analysis**”, Academy of managements, 12 (4).

فاعتبرا القيادة التبادلية تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين، بمعنى العلاقة التي تقوم على أساس وجود منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف، والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة.

من جهة أخرى حدد "شيستر" "Shuster" الصفة المميزة للقيادة التبادلية وهي "القوة"، وأينما حلت القوة وجدت علاقة تبادلية، تظهر في أعمال القادة التي توضح الأعمال المزمع إنجازها والوقوف على تنفيذها مع تحديد العائد والمنفعة التي سيحصل عليها العاملين¹.

بمعنى أن "شيستر" أعطى وصف آخر للقيادة التبادلية وجعل لها ميزة إذا توفرت أصبحت القيادة تبادلية وهي "القوة"، وبين بأن القيادة التبادلية تظهر من خلال علاقة القادة مع العاملين التي تدور حول العمل المراد إنجازها والمنفعة التي ستعود على العاملين.

حيث تتبع القيادة التبادلية مدخل (التكلفة والعائد) **approach benefit-cost** أساس العلاقات بين القائد والعاملين، مع العلم أن هذا المدخل لا يعمل على تغيير قيم وعادات العاملين، بل يعتمد على استخدام الموارد الطبيعية المالية المتاحة، ما يعني أن القائد التبادلي يضع في صدارة أهدافه تحقيق أهداف المنظمة، دون العمل والاهتمام باحتياجات العاملين الشخصية أو محاولة العمل على تطوير مؤهلاتهم².

¹ - Schuster. L. P: **Transforming Your Leadership style**, Association Management., 46, 1, Jan, 1994, pp: 39-42.

² -Scandura. T. A. Schriesheim. C.A: **Leader member exchange and Supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research**. Academy of management journal: 37, 6, 1994,pp: 1588- 1602

أي أن القيادة التبادلية باعتمادها على مدخل التكلفة والعائد لا تسعى إلا لتحقيق أهداف المنظمة،

مستخدمة في ذلك كل الموارد المتاحة، دون السعي لتحسين مستوى أداء العاملين، مهمة بصورة كلية لاحتياجات العاملين ومتطلباتهم.

وهو ما ذهب إليه "جيل وآخرون" ¹"Gill.et al" عندما أشاروا إلى أن القائد التبادلي هو من يحدد ويشخص الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين، ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الإنجاز في مقابل حصولهم على المكافآت إيجابية كانت أو سلبية. فالقائد التبادلي في المنظمة هو المسؤول الوحيد عن تحديد الأهداف وطريقة إنجازها من طرف التابعين، ويظهر قبوله ورضاه عن العمل المنجز بتقديم مكافآت وتحفيزات للتابعين، في المقابل يؤدي عدم الإنجاز إلى عقوبات تأديبية.

لنصل إلى أن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، المكافآت، والعقوبات) للتأثير في التابعين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين². يتجلى من التعريفات السابقة أن القيادة التبادلية هي نمط قيادي حديث، يعتمد في أساسه على المقابل الذي يتلقاه المرؤوس من القائد مقابل العمل الذي يقوم به داخل التنظيم، هذا المقابل قد يأخذ عدة صور في شكل مكافآت وجزاءات وعقوبات.

¹- Gill. A. et al: **Research in brief the Relationship between transformation leadership and employee desire for empowerment**, International Journal of Contemporary Hospitality Management,22[2], 2010.

² - Groves. K and LA Rocca. M: **An Empirical Study of leader Ethical Values transformational and Transactional Leadership and Followers Attitudes Toward Corporal Social Responsibility**, journal of business Ethics, Springer, 2011, p: 512

التعريف الإجرائي للقيادة التبادلية:

انطلاقاً من التعريفات أعلاه نصل إلى أن القيادة التبادلية هي أسلوب تسيير حديث، يعتمد على القائد التبادلي، يقوم على العلاقة المتبادلة بين القائد والتابعين، يعتمد فيه على نظام المكافآت والحوافز والعقوبات مقابل إنجاز الأعمال، مبدأه الوحيد هو تحقيق أهداف المؤسسة.

8- دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة:

الدراسة الأولى: دراسة " **Kotter 2006** " بعنوان قيادة التغيير "لماذا تفشل جهود التحول"¹، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب عدم نجاح أكثر من (100) مؤسسة أمريكية وأوروبية في إحداث التغيير اللازم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة والمعاشية الواقعية، وكانت أهم نتائج الدراسة هي:

- يجب أن تمر عملية التغيير الناجحة عبر عدة مراحل متدرجة تتطلب وقتاً طويلاً وقيادة فاعلة
 - حدوث الأخطاء في أي مرحلة من مراحل التغيير يخلق آثاراً مدمرة قد تفشل عملية التغيير برمتها
- الدراسة الثانية: دراسة " **Diefenbach 2007** "، قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان " **The**

managerialistic ideology of organizational change management².

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات

¹ - Kotter. John P: **Leading Change: why Transformation Efforts Fail**, Harvard business review on leading through change, Harvard business school press. Boston: Massachusetts, 2006.

² - Diefenbach, Thomas: **The managerialistic ideology of organizational change management**, Journal of Organizational Change Management, Vol,20, No.1, 2007.

التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للأخرين وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية، وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية في الفترة (2004-2005)

وقد تم الاعتماد على المقابلة المتعمقة في الحصول على البيانات الأولية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- أن نجاح أو فشل عملية التغيير التنظيمي يعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للأخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والايديولوجيا في إحداث التغيير

- كما سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى الى أسفل

الدراسة الثالثة: دراسة العمري، قاسم شاهين بريسم. (2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد.

هدفت هذه الدراسة الى تأصيل إطار مفاهيمي من خلال تحليل واقع القيادة الإدارية للمنظمات

الحكومية، وذلك بدراسة أكثر الأنماط المناسبة لعملية التغيير (القيادة التحويلية والتبادلية)، من خلال البحث عن العلاقة بينهما وبين مختلف المتغيرات التي تساهم بشكل مباشر في إنجاح أي منظمة، وفق (قيادة فريق العمل، التفويض، التحفيز، الإبداع، الاتصال، التفاوض، التدريب، وأخيرا التوجه الاستراتيجي

والقرار)

اعتمد الباحث في دراسته لجمع البيانات على المقابلات الشخصية والاستبيان، الذي وزع

(500) استمارة على (31) دائرة حكومية عراقية في محافظة ذي قار، استرجع (454) التي تمت

دراستها، توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن تكون هناك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي تساعده على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل، وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه والقبول الأولي لها وقت اتخاذها، والإسهام في إنشاء مركز لإعداد القادة للقطاع الحكومي للاهتمام بإعداد القيادات الإدارية لتولي الوظائف العليا بمستوياتها الثلاثة، وتنمية قدرات القيادات الإدارية وتعريفهم بالاتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة وتهيئة الفرص لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء أحداث التطورات العلمية.

الدراسة الرابعة: دراسة عبد العزيز مجعد المطيري: أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، 2011.

انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: هل يوجد أثر للقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت؟ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل واقع القيادة التبادلية في الصناعات النفطية و التعرف على العلاقة بين القيادة التبادلية و الأهداف الاستراتيجية، شملت الدراسة عينة تتكون من 120 مدير، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن للقيادة التبادلية دور مهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالأخص المكافأة المشروطة، كما أن الإدارة الساكنة لا تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجود اهتمام متزايد بتحفيز العاملين الأكفاء على إنجاز أعمالهم و هناك مؤشر على تزايد الاهتمام بتعليم الموظفين و إرشادهم.

الدراسة الخامسة: دراسة إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر "دمشق"، مقالة في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2011.

انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: ما مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي لوصف أبعاد القيادة التحويلية وتحليل مسببات التغيير الداخلية والخارجية وأثر القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، الاستبيان وبرنامج الحزمة الإحصائية، شملت الدراسة جميع العاملين في مستشفى الهلال الأحمر في عينة من 50 مفردة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بعلاقة طردية، وذلك كلما تم استخدام البعد المناسب من طرف القيادة ثم إجراء التغيير المناسب سواء كان إيجابياً أو سلبياً

- وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، والأثر الأكبر يتمثل في المسببات الخارجية للتغيير

- لم تثبت الدراسة وجود بعد واضح يستخدم في المستشفى.

الدراسة السادسة: دراسة نوال بوعلاق: دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونغاز، صوميفوس، الإسمنت، الأنابيب) تبسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015.

حيث هدفت الباحثة في دراستها إلى التعرف على دور القيادة في إدارة التغيير وطرق

تفعيلها، انطلاقاً من إشكالية: ما هو دور القيادة في إدارة التغيير وما هي طرق تفعيلها؟ تكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفي 04 مؤسسات من مناطق متفرقة من ولاية تبسة البالغ عددهم 155 مؤسسة، استخدمت الباحثة عينة عشوائية، تم توزيع 200 استبيان على العمال والموظفين بمعدل 50 استبيان لكل مؤسسة، استعادت الباحثة 195 استمارة بمعدل 97,5 % من إجمالي الاستمارات المرسله، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، في الجانب التطبيقي تم اعتماد منهج دراسة حالة، الاستبيان هو الأداة المستخدمة في جمع البيانات، تم قياس المتغيرين بواسطة قياس مستخدم في دراسة سابقة، استهدفت قياس مفهوم التغيير التنظيمي ومفهوم القيادة وهو مركب على شكل مفهرس تم تصميمه ليتناسب مع طبيعة المتغيرين، توصلت الباحثة للنتائج التالية:

- يوجد لدى القيادة الإدارية إدراك بأهمية التغيير في المؤسسة
- القيادة تلعب دوراً فعالاً في نشر ثقافة التغيير في المؤسسة
- القائد ينتهج مجموعة من السبل من أجل تفعيل قيادته التغييرية
- تعتمد الأنماط القيادية في المؤسسة ويختلف تأثير كل نمط فيها على إدارة التغيير.

الدراسة السابعة: صورية بوظيفة: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: ما هو دور عوامل القيادة التحويلية في إدارة التغيير

التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل مفهوم القيادة التحويلية ومفهوم إدارة التغيير التنظيمي والعلاقة بين المفهومين، شملت الدراسة عينة تتكون من 668 عامل، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة، كما اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية، وأن هذا المفهوم من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير.

الدراسة الثامنة: خالدية إبراهيم أحمد يوسف: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، 2016.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة (من رئيس شعبة الى وكيل وزارة) البالغ عددهم 1296 موظفاً، اعتمدت الباحثة على عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من 297 موظف، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات، توصلت الباحثة للنتائج التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0,05)$ بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0,05)$ بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة بنسبة (71.9٪)

- إن واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي

(62.952%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة

- إن واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (64.103%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.

الدراسة التاسعة: وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الازهر، غزة، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وإدارة التغيير في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا والوسطى في شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية الثلاث الرئيسية (شركة الاتصالات الفلسطينية بالتل، شركة الاتصالات الخلوية جوال، شركة حضارة لخدمات الانترنت بقطاع غزة)، بلغ عددهم (109) فرد، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مستخدماً المسح الشامل، استرد الباحث من الاستثمارات الموزعة (95) استبانة بنسبة 87.16%، توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة هي بالترتيب التالي، النمط الديمقراطي، النمط المشارك، النمط الأوتوقراطي، يليه النمط التسبيبي الحر، وأخيراً النمط الأوتوقراطي المستغل، كما تتوافر إدارة فعالة للتغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي العادل، الأوتوقراطي المستغل، المشارك، الحر) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع

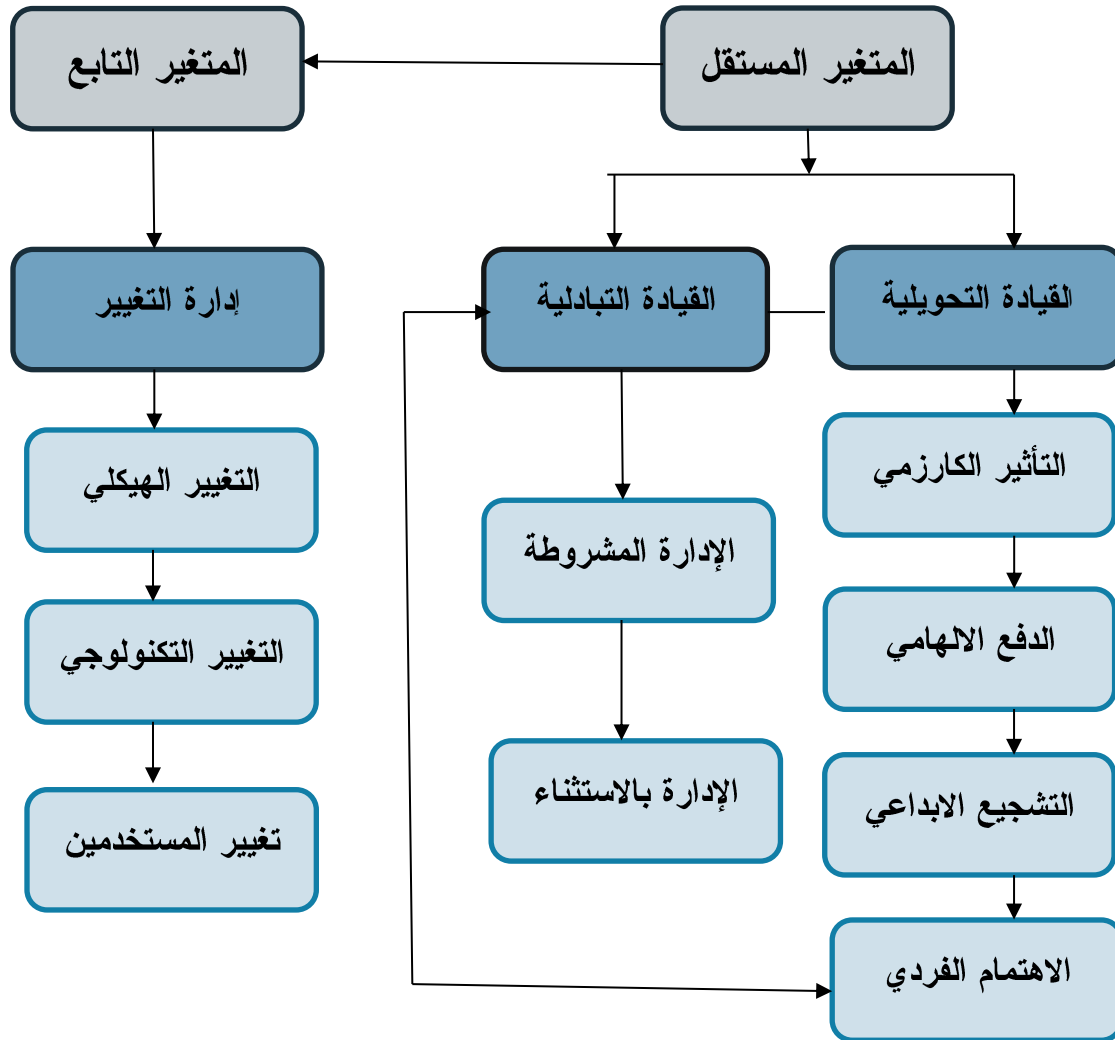
غزة وبين إدارة التغيير في المجموعة، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من النمط الأوتوقراطي العادل والنمط القيادي الديمقراطي فقط، حيث أن 71.6% من التغيير في إدارة التغيير يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (النمط الأوتوقراطي العادل، والنمط الديمقراطي) فقط.

الدراسة العاشرة: أديب برهوم والدكتورة فداء الشيخ منى رشا سعيد: دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري، مقالة في مجلة جامعة البحث، المجلد 39، العدد 23، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكارزمي، الاعتبار الفردي) على إدارة التغيير التنظيمي في المشافي العامة في الساحل السوري، اعتمدت الدراسة في جمعها للمعلومات الأولية للبحث على استبيان تم توزيعه على مجتمع البحث الذي شمل جميع العاملين في المشافي العامة في الساحل السوري والتي يبلغ عددها 11 مشفى، ويقارب عددهم 12470 عامل، في عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 373 عامل، أعيد منها 364، هي صالحة للتليل بنسبة 97،59% باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير
- وجود تأثير معنوي للتأثير الكارزمي والاعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي في المشافي العامة محل الدراسة.

9 - أنموذج الدراسة



من إعداد الباحثة

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل لموضوع الدراسة، الذي أوضحنا من خلاله أهم النقاط المفصلية التي حددنا بها هيكل الدراسة، حيث حددنا في البداية مشكلة الدراسة التي نحن بصدد البحث فيها، من خلال تساؤلنا عن تأثير أنماط القيادة الحديثة (القيادة التحويلية والتبادلية) على إدارة التغيير التنظيمي، تبعثها فرضيات البحث باعتبارها حلولاً مقترحة لتساؤلات المشكلة البحثية، ثم تناولنا أهمية ومبررات اختيار الموضوع من الناحيتين العلمية والشخصية، مع تحديد أهداف البحث، ومنه التطرق إلى الإطار المفاهيمي موضحين المفهومين الأساسيين للدراسة وهما إدارة التغيير التنظيمي و أنماط القيادة الحديثة (القيادة التحويلية والتبادلية)، مع تبيان الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية لإدارة التغيير التنظيمي

محتويات الفصل الثاني: الخلفية النظرية لإدارة التغيير التنظيمي

تمهيد

1- التغيير التنظيمي

1-1 أبعاد التغيير التنظيمي

2-1 خصائص التغيير التنظيمي

3-1 أهداف التغيير التنظيمي

4-1 أسباب ودوافع التغيير التنظيمي

5-1 أنواع التغيير التنظيمي

6-1 خطوات التغيير التنظيمي

7-1 مجالات التغيير التنظيمي

8-1 أبرز نظريات التغيير التنظيمي

2- إدارة التغيير التنظيمي

2-1 1 خصائص إدارة التغيير التنظيمي

2-2 2 مستويات إدارة التغيير التنظيمي

2-3 3 مداخل إدارة التغيير التنظيمي

2-4 4 نماذج إدارة التغيير

3- مقاومة التغيير التنظيمي

3-1 1 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

3-2 2 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

3-3 3 استراتيجيات وآليات مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر عملية التغيير التنظيمي من أصعب العمليات الإدارية التي تواجه المؤسسة الحالية، بالأخص في ظل تطبيق نمط قيادي تقليدي، كون البيئة المحيطة بالمؤسسة يسودها التغيير والحركة وسرعة التطورات التكنولوجية والتقنية، ولكي تحافظ المؤسسة على بقائها واستمراريتها ومكانتها التنافسية لزم عليها مواكبة التغيرات المتسارعة والعمل بها، فيفرض الأمر معرفة ثقافة التغيير التنظيمي، ادراكها، قيادتها، معرفة مبادئها، مراحلها ومقومات نجاحها، وهو ما سنتعرض له في هذا الفصل.

1- التغيير التنظيمي

1-1 أبعاد التغيير التنظيمي:

تتمثل أبعاد التغيير التنظيمي في ثلاث عناصر وهي:¹

(1) التغيير في الأفراد: من أهم الموارد في المنظمة الفرد ويعتبر أهم ركيزة في عملية التغيير ويكون التغيير على مستوى الأفراد في صورتين:

أ- التغيير المادي للأفراد: ويكون ذلك وفق عملية توقيف البعض من الأفراد وإحلال محلهم أفراد آخرين.

ب- التغيير النوعي: يكون التغيير النوعي وفق عملية منهجية مقصودة اتجاه الأفراد باتجاه أساليب التدريب والتنمية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

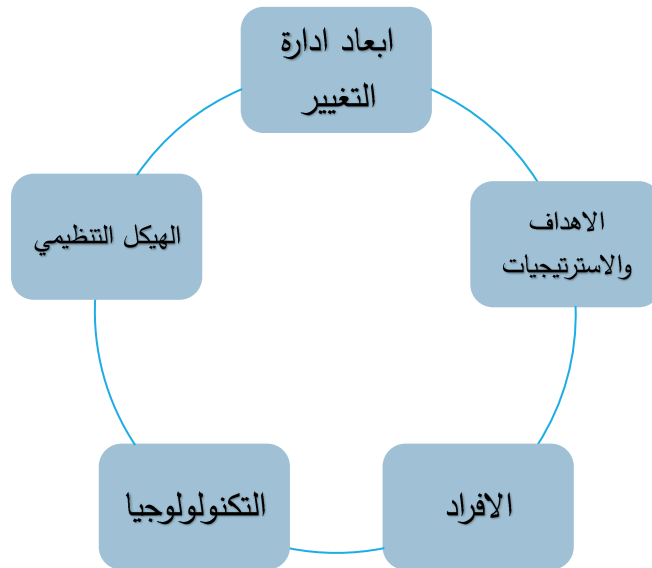
(2) التغيير في التكنولوجيا: إن التغيير في التكنولوجيا لا يكون بإدخال آلات جديدة وحديثة واستبدال الآلات القديمة، وإنما يكون كذلك بتطوير المعارف والخبرات التي تتطلب إدارة التكنولوجيا الحديثة التي أدخلتها المنظمة، كل ذلك وفق برامج لتطوير العاملين في تربصات خارج المنظمة أو الاستعانة بآخرين يقومون بتدريب العاملين في المنظمة.

(3) التغيير في الهيكل: يعد الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضاً للتغيير في المنظمة، فإن أي تغيير يطرأ على المنظمة يصاحبه دائماً تغيير في الهيكل التنظيمي، إما بتعديله أو تطويره أو حذف بعض الوحدات التنظيمية أو توسيعها أو النقل منها، أي بمعنى آخر قد يشمل التغيير كافة التقسيمات

¹ - العربي تيقاوي: دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، ورقة علمية في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المنعقد في جامعة سعد دحلب، البلية، 2010، ص ص: 7- 10.

الإدارية أو الوحدات الإدارية أو دمج الإدارات مع بعضها البعض بتنظيم قنوات الاتصال وتحديد سلطة اتخاذ القرار.

شكل رقم (01): يبين أبعاد التغيير التنظيمي



من إعداد الباحثة

تريد الباحثة من خلال الشكل رقم(01) توضيح أبعاد التغيير التنظيمي التي تم اعتمادها انطلاقاً من الدراسات السابقة، التي انفتحت جلها على أن أبعاد التغيير التنظيمي لا يمكن أن تخرج عن أربعة أبعاد متمثلة في الأهداف والاستراتيجيات التي تعد خارطة الطريق الذي ستتجهه المنظمة لتحقيق أهدافها وفق خطة واضحة ومدة زمنية معينة، التغيير في الأفراد ويكون إما عن طريق التوصيف الجديد للوظيفة وحاجة الوظيفة الجديدة لعمال جدد أو النقل أو دوران العمل، التغيير في التكنولوجيا وهو إدخال تقنيات جديدة سواء في آلات العمل أو في المهارات الإدارية أو المهنية الحديثة، التغيير في الهيكل التنظيمي الذي تفرضه في أغلب الأحيان التغييرات المحيطة بالمنظمة ما

يحتم عليها إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ضمانا لتكيفه مع التغيرات لإنجاز المهام بصورة جيدة وتحقيق أهداف المنظمة.

1-2 خصائص التغيير التنظيمي:

تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص أهمها:¹

(1) **التغيير أمر حتمي:** يؤكد علماء الاجتماع أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، فلا يمكن للمنظمة أن تكون في حالة ثبات دائم والبيئة المحيطة بها في تغيير وتطوير مستمر، في جميع المجالات (السياسية. الاجتماعية. الاقتصادية والتكنولوجية) وعلى المنظمة أن تواكب هذا التطور وإلا زالت

(2) **التغيير حركة تفاعلية:** التغيير هو الانتقال من حال الى حال أفضل منه، وبالتالي تغيير وضع المنظمة من وضعها الراهن الى وضع آخر يحقق الهدف المنشود (من التغيير) الذي رسمته المنظمة في خطة التغيير.

(3) **التغيير عملية مستمرة:** التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ وهي قاعدة خالدة لا يمكن الهروب منها، فإن لم تتغير المنظمة بتخطيط مسبق تغيرت بصفة عشوائية استجابة لظروف البيئة، فما دامت المنظمة تعمل في بيئة متغيرة دائمة التطور فإن هذا التغيير والتطور يجعلها تسعى إلى التغيير المستمر مواكبة لما يحدث خارج بيئتها الداخلية، وهذا حفاظا على بقاءها واستمرارها، وهو ما يجعل التغيير عملية دائمة ومستمرة.

(4) **التغيير عملية شاملة:** انطلاقا من مفهوم النظم الذي يقتضي النظرة الكلية والشمولية، فيتعامل التغيير مع المنظمة بكاملها وفق استراتيجية تمس المنظمة في كامل جوانبها.

¹ - بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، جامعة الاسراء: كلية العلوم الإدارية والمالية،

3-1 أهداف التغيير التنظيمي:

أورد السكارنة مجموعة من أهداف التغيير يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

(1) **التخلي:** إن أنجع أسلوب تستخدمه المنظمة للتغيير هو الاستغناء أو التوقف عن بعض الأنشطة واستهجانها، أو الابتعاد عن بعض الأسواق، أو التخلي عن بعض المواد والاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.

(2) **التبني:** لكي تستطيع المنظمة التكيف مع ما يحدث من تغيرات داخلية كانت أو خارجية ومواجهتها، يتحتم عليها تبني استراتيجية أو تكنولوجيا أو أساليب تسيير جديدة.

(3) **التطور والتنمية:** إن محافظة المنظمة على بقاءها واستمرارها لا يمكن إلا من خلال مواكبة ركب التطور والتنمية وخلق مكانة تنافسية لها في بيئتها.

(4) **التحسين:** إن تحسين الخدمة التي تقدمها المنظمة، أو تحسين إنتاجها، وتحسين أسلوب القيادة وتحسين كل الأنظمة واللوائح تعمل جميعها على استمرار المنظمة وبقائها وتحقيق أهدافها.

1-4 **أسباب ودوافع التغيير التنظيمي:** التغيير هو عملية دائمة ومستمرة، تتأثر بالتغير البيئي المحيط بالمنظمة، ما يجعل المنظمة تبحث عن الأساليب التي تضمن لها الانسجام والتوافق مع كل التغيرات المتسارعة في كل الجوانب، فنجد أن جل الباحثين اختلفوا في هذه الأسباب والدوافع إلا أنهم اتفقوا على وجود أسباب خارجية وأسباب داخلية:²

أولاً: **الأسباب الخارجية:** من أهم المؤثرات التي تحيط ببيئة المنظمة، وتضعها تحت الضغط، تأخذ عدة أنواع.

¹ - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص: 67.

² _ François Dupuy: **Sociologie du changement**, Dunod, paris.224, PP: 100 – 109.

التغيير القانوني: تجد المنظمة نفسها في حالة ضغط بمجرد إحداث أي تغييرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة ما يفرض عليها مواكبتها والتكيف معها.¹

التغيير الاقتصادي: من أكثر الأسباب المباشرة المؤثرة على المنظمة، تشمل التطور السريع في كل المجالات، السوق، السلع، الخدمات، ما يدفع المنظمة إلى المحافظة على مركزها والبحث على أساليب جديدة من الكفاءة لضمان الفعالية والإنتاجية لتلبية الحاجيات الجديدة للسوق والعملاء.

التغيير الاجتماعي: أول ما يطفو على السطح ويظهر نتيجة التغييرات البيئية، تزايد البطالة، تدهور الصحة، تدهور المستوى المعيشي، فيتغير نتيجة لذلك نمط وسلوكيات الأفراد، ما يعترى سوق القوى العاملة بتغير أسلوب العرض والطلب ليتماشى مع التغييرات الحديثة التي تمس التعليم والتدريب والتنمية في صورة جديدة للتركيبة النوعية للعمالة والكفاءة.²

التغيير التكنولوجي والثقافي: أصبح العالم خاضعا لهيمنة العولمة نتيجة تسارع وتدفق المعلومات المختلفة، خاصة أمام التطور التكنولوجي وأنظمة المعلوماتية فأفسر ذلك عن ظهور منظومة تكنو اجتماعية حديثة، اخترقت هذه الموجة الإلكترونية المنظمة ما أدى لظهور مهارات جديدة، جعلت من التغيير عملية حتمية لمواكبة التطورات المتسارعة والسيطرة على كل جوانبها سعيا منها للمحافظة على بقائها واستمرارها وحفظ مكانتها التنافسية في السوق.

ثانيا: الأسباب الداخلية:

العوامل التنظيمية: من أكثر المشاكل التنظيمية هي نقل المعلومة من القمة (المدير) إلى أدنى المستويات (العمال).

¹ _ Serge Raynal: **Le managent par projet (Approche Stratégique du changement)**, (3eme édition), Paris : Des organisation, 2003, P: 39.

² - صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 361.

العوامل السلوكية: تتمثل في عجز القناة الناقلة للمعلومة في توصيل المعلومة لكل مستويات المنظمة. العوامل الإجرائية: ان عدم وجود أسلوب قيادي فعال هو السبب المباشر في تأخر او عدم وصول المعلومات، فينتج عنه اتخاذ قرارات خاطئة، هذه الأخيرة هي نتيجة العوامل التنظيمية والسلوكية¹. كل هذه العوامل تدفع المنظمة إلى إحداث تغييرات على مستواها، فضلا عن التغييرات التي تطرأ على مستوى العمل، فتتغير بذلك هيكله الوظيفية وتوصيفها، فتظهر مهارات جديدة أو طريقة جديدة للقيام بها، ويصبح اللجوء إلى التدريب أمر حتمي، حتى يستطيع التكيف مع مهارات الوظيفة الجديدة، ما يحتم على المنظمة إحداث تغيير دائم يتناسب مع التطورات المتسارعة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها².

ثانيا: الأسباب الخارجية:

جدول رقم (01) يبين أسباب التغيير التنظيمي

الأسباب الداخلية	الأسباب الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> • وعي وإدراك المديرين بالتغيير (إدخال تكنولوجيا جديدة، إنتاج منتج جديد، تحسين الخدمة المقدمة) • زيادة طموحات وحاجات العمال (تحسين ظروف العمل) • نمو المنظمة وتطويرها (تغيير الأهداف والاستراتيجيات) 	<ul style="list-style-type: none"> • التطور التكنولوجي (مهارات وتقنيات جديدة) • التغيير في ظروف السوق (تغير حاجيات ومتطلبات السوق والعملاء) • ازدياد حدة المنافسة (جودة المنتج، تحسين الخدمة)

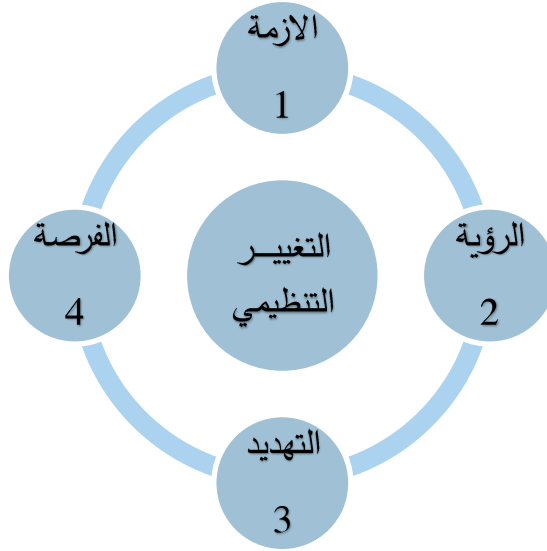
¹ - أندرودي سيزولاكي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والإداري، ترجمة: احمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص: 556.

² - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص: 39.

- ويرى "روبينسون" أن هناك أربعة أسباب أخرى تدفع نحو التغيير التنظيمي:¹

- (1) الأزمات: بمعنى أنه مع وجود عدم استقرار في المنظمة، يجب تحريك الأمور ونقلها وتغييرها من حالة الى حالة أفضل منها.
- (2) الرؤية: إن الوصول إلى تحقيق أهداف بعينها لا يتم إلا وفق إجراءات سليمة. تضمن إحداث تغيير ناجح مبني على رؤية واضحة ومحددة مستقبلا.
- (3) الفرصة: لا يمكن التنبؤ بمختلف الأحداث التي تمر على المنظمة إلا بناء على التخطيط الاستراتيجي ذو الرؤية الواضحة والمحددة، ما يضمن بأن التغيير سيكون أفضل وبالتالي اقتناص الفرصة التي تجعل المنظمة تنمو وتزدهر.
- (4) التهديد: إن أكثر ما يهدد استمرار وبقاء المنظمة، هو التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل ما يؤثر سلبا على المنظمة.

شكل رقم (02): يبين الأسباب الدافعة نحو التغيير التنظيمي



من إعداد الباحثة

¹ - وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص: 49.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن الأسباب الدافعة للتغيير الذي يحدث داخل المنظمة، من منظور سوسولوجي بنائي وظيفي، حيث يمكن تحليل الشكل انطلاقاً من أن المنظمة وبغية المحافظة على استقرارها وبقائها وضمان مكانتها التنافسية، فإن تفكيرها في إحداث أي تغييرات دليل على وجود أزمة خلقت وضعا غير مستقر وثابت للمنظمة، الأمر الذي يستوجب عليها وضع خطة أو استراتيجية تلائم حاجة التغيير، أي العمل على تحقيق تكيف المنظمة مع الأمر الجديد، فتظهر فعالية القيادة (الإدارة العليا) بوضع رؤية وخطة عملية مقصودة لتحقيق تكامل بين مختلف أنساق المنظمة، تجنباً لأي تهديد يمنع من تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي إحداث التغيير واقتناص كل الفرص المتاحة والمتوفرة في محيط المنظمة، وبالنتيجة تحقيق التوازن والاندماج ثم تحقيق أهداف المنظمة.

1-5 أنواع التغيير التنظيمي: هناك أنواع عديدة للتغيير تتمثل فيما يلي¹:

1. التغييرات غير المخططة: تكون في اغلب الاحيان نتيجة للتطور والنمو الطبيعي للمنظمة التي تحدث فيها تغييرات بصورة مستقلة خارجة عن رغبة و ارادة المنظمة.
2. التغييرات المخططة: تكون ملزمة للعاملين تصدر مباشرة من طرف الادارة العليا للمنظمة
3. التغييرات بالمشاركة: هي أحدث أنواع التغييرات حيث تشترك فيها الإدارة والعاملين بالتخطيط والتشاور.
4. التغيير الوظيفي: وهو ما يحدث داخل التنظيم من تغييرات، يمس في الغالب تنظيمات العمل وفق النظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات.

¹ - علي محمد السردى: تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2005، ص: 390.

5. التغيير التنظيمي: يكون الهدف منه رفع قدرات المنظمة للتعامل مع مختلف التغييرات الداخلية والخارجية، بهدف زيادة كفاءات المنظمة تقوم الإدارة العليا بتنفيذ عملية ديناميكية تتم في مختلف جوانبها بدءا بسلوك العاملين، وإجراءات العمل وأنظمة العمل والجوانب التكنولوجية، والهيكل التنظيمي.

1-6 خطوات التغيير التنظيمي: لا يمكن إحداث أي تغيير داخل المنظمة إلا بتحديد مراحله أو وضع استراتيجيات لضمان نجاح عملية التغيير، أين اقترح "الدرة" نموذجا لعملية التغيير يتميز بالخطوات التالية¹:

1 - معرفة مصادر التغيير: يكون انطلاقا من معرفة ما يحدث خارج بيئة المنظمة، كالتغييرات السياسية والقانونية والأسواق، التكنولوجية، إضافة إلى التعرف على حاجة المنظمة داخليا لتغيير هيكلها وعلاقات السلطة والاتصال، أو قد يكون تغيير المناخ التنظيمي.

2 - تقدير الحاجة إلى التغيير: وهي الفجوة الفاصلة بين وضع المنظمة الحالي ووضعها المستقبلي من خلال تحقيق أهدافها ورؤيتها واستراتيجيتها.

3 - تشخيص المشكلات: وهي تحديد كل المشاكل التنظيمية التي تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة، دوران العمل، نسبة الغياب، الثقافة التنظيمية... الخ.

4 - التغلب على مقاومة التغيير: لا يمكن للمنظمة مواجهة التغيير إلا بناء على استعداد مسبق وفق استراتيجية محددة بشكل يضمن تقبل الأفراد للتغيير ويشاركون في إنجاحه والمحافظة عليه.

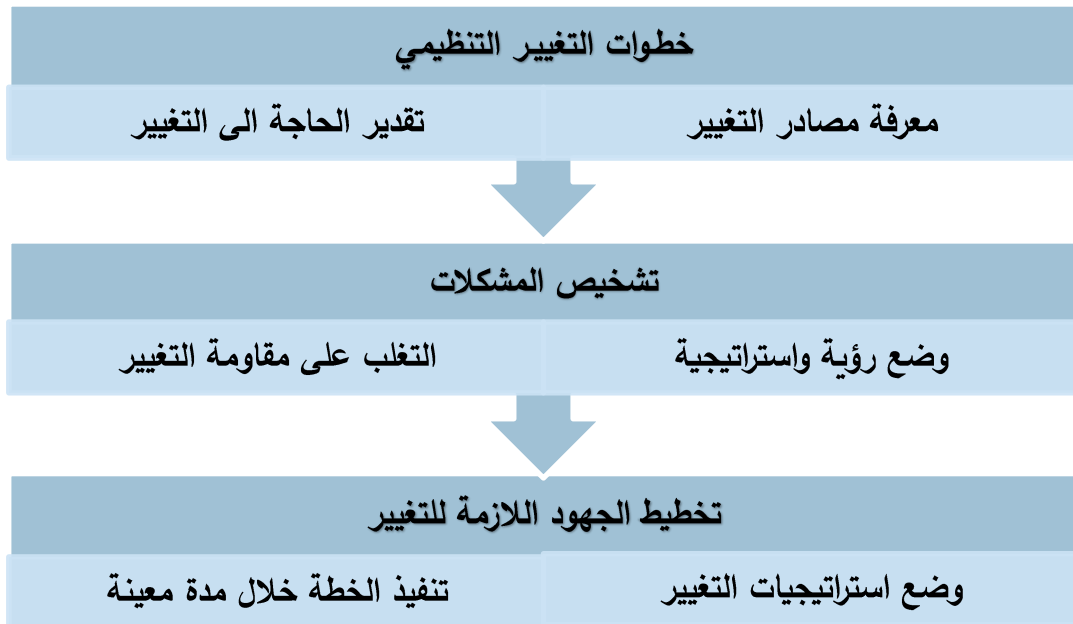
¹ - عبد الباري الدرة : التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 1981، ص : 4.

5 - تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: يتم ذلك وفق خطة محددة الأهداف من خلال استعمال مبدأ المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار.

6 - وضع استراتيجيات التغيير: إجراء التغيير يتطلب وضع استراتيجية تعتمد على معرفة كل ما يؤثر على المنظمة خاصة الهيكل التنظيمي (إعداد تصميم الوظائف، تغيير المسؤوليات والصلاحيات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة)، القوى البشرية (التدريب، التوظيف).

7 - تنفيذ الخطة خلال مدة معينة: إن نجاح الخطة المعدة من طرف المنظمة يتوقف على تنفيذها وتحقيق ما تم التخطيط له حتى تنجح عملية التغيير التنظيمي بأكملها.

شكل رقم (03): يبين خطوات التغيير التنظيمي



من إعداد الباحثة

1-7 مجالات التغيير التنظيمي: يتضمن التغيير عدة مجالات نوردتها فيما يلي¹:

أ) الأهداف والاستراتيجيات: تعد مسألة مواكبة التغييرات البيئية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها، سواء كان ذلك من وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أو المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

وتؤكد النظريات الإدارية المعاصرة على أن كلا من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغييرا سريعا ومستمرا، ففي البيئة الخارجية للمنظمات، نلاحظ أن الظروف البيئية قلما تكون مستقرة، وعلى نحو عام فالأوضاع الاقتصادية والإمكانات المادية وتذبذب أسعار العملات والتطور التكنولوجي وتطور المعرفة من خلال نظم الاتصالات المتطورة والأنظمة المعلوماتية، يمكن عدها مؤشرات تستوجب من إدارات المنظمة إجراء التغييرات المناسبة إزاءها.

وبدورها تشكل العوامل الداخلية والعوامل الخاصة بالمنظمة مؤشرات تدفع المنظمة إلى إحداث التغييرات المطلوبة، أين تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، فمثلا التوسيع في إنشاء الجامعات الخاصة واستحداث نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات الخاصة تعديل أهدافها واستراتيجيتها من أجل مواكبة تلك التغييرات.

ب - التغيير في الأفراد: أهم مورد في المنظمة هو المورد البشري، وأول ما يتأثر بعملية التغيير هم العاملون، ما يحتم على المنظمة نهج أسلوب المحاضرات والمؤتمرات والتدريب داخل العمل، حتى

¹ - أديب برهوم وحسين فداء الشيخ ورشا سعيد: أثر القيادة التحولية على إدارة التغيير التنظيمي، "دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة البحث، المجلد 39، العدد 23، 2017.

يمكن العاملين من اكتساب مهارات جديدة، تؤهلهم للقيام بواجباتهم الوظيفية بكل فعالية ونجاح.

وقد يركز القائد الناجح هنا على اتباع أحد الأساليب التي يعتقد أنها تغير سلوك العامل، لتحقيق النتائج المرغوبة إما العقاب أو الثواب، إلا أنه في حالة فشل القائد في تحقيق أهداف المنظمة فعليه تحليل سلوك العامل، حتى يتمكن من معرفة نقاط القوة والضعف، التي أدت إلى عدم تحقيق هذه الأهداف، بذلك يتمكن من الوصول إلى السلوك الرشيد الذي يضمن تحقيق النتائج واعتماده كنموذج صالح وفعال.

وهو ما ذهب إليه "Hicks" الذي اعتبر أن التغيير في الأفراد يتضمن إحداث تغيير في المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية من أجل استحداث قيم وأفكار جديدة لتحقيق أهداف المنظمة. ج- السياسات وقواعد العمل: يتطلب التغيير في ظروف وبيئة العمل بالنسبة للمنظمة تغيير وتطوير السياسات وقواعد العمل بها، سواء كانت باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية¹.

د- التغيير في التكنولوجيا: يعتبر "جيلمور" "Gilmore" أن الثورة التكنولوجية في عالم الأعمال تحدث تغييرا كبيرا، فتفرض على العاملين تبني طرق وسبل جديدة لتسيير الأمور، مع مراجعات جذرية لها لتحديد جوانب القصور في الطريقة التي يجب أن يكملوا بها تأدية وظائفهم، فالتطور التكنولوجي يفرض أداء الأعمال بصورة جيدة تضمن الإنتاجية والكفاءة في نفس الوقت، متجاوزين بذلك التركيز على أهمية رضا العاملين الذي لم يعد بذات الأهمية، وهو من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات ولا يمكنها غض النظر عليها وهي ملزمة بإجراء كافة التغييرات في جميع المجالات. وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكال متعددة، فالمتعارف عليه أن أول ما يظهر في خطوط الإنتاج الآلية

1 - أديب برهوم وحسين فداء الشيخ ورشا سعيد: مرجع سابق، ص: 167.

لغرض زيادة الإنتاج وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما قد يشمل التغيير التكنولوجي استخدام أساليب جديدة ومتطورة في تقييم أداء العاملين.

كما أشار "أثير" و "زميتو" "Athur" و "Zamoto" إلى أن التغيير التكنولوجي يطور آليات المنظمة، وسائل تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام آلات جديدة كالأدوات المكتبية المتمثلة في جهاز الكمبيوتر-نظام دعم- أدوات جديدة وأشكال جديدة من الأتمتة.

ر- الهيكل التنظيمي أو العلاقات التنظيمية:

عرف "جون" "John"¹ الهيكل التنظيمي بأنه " عملية تقوم بها المنظمة لتقسيم العمل إلى مهام محددة وتحقيق التنسيق بين هذه المهام.

كما اعتبره "غاني وآخرون" "Ghani et al" بأنه التوزيع الرسمي لأدوار العمل مع تحديد آليات إدارية تضمن مراقبة ودمج أنشطة العمل.

ويعرف أيضا " بالشكل العام للمؤسسة من خلال تحديد اسمها وشكلها واقتصادها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين والرؤساء ويبين الإدارات المختلفة مع توضيح الارتباط الإداري بينها وبين المنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما تتبعها تغييرات في الهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا.

¹- John Scherm erhorn R: **Management and organizational Behavior**, U- S- A: Johan Wiley & Sons, 1996.

وقد أوضح "الطجم والسواط"¹ بأن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي في الغالب تحدث من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وتحديد قنوات تدفق السلطة والمسؤولية كما يتم استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى.

ويعتبر "ارثير وزميتو" "Arthur & Zamuto" أن التغيير الهيكلي هو تعديل المكونات

الأساسية للهيكل، وتشمل الإدارات، السلطة، التفويض ومدى السيطرة على المستويات الهرمية.

8-1 أبرز نظريات التغيير التنظيمي

1- نظرية تحليل قوى المجال لليفين: جاء كيرت ليفين 1951 "Lewin" بنظرية تحليل قوى المجال في محاولة منه لتقديم تشخيص عام حتى تتمكن من معالجة المشكلة، وبالتالي القيام بالتغيير اللازم لحلها، مفترضا أن نجاح أي تغيير في المنظمة يمر بثلاث مراحل أساسية²:

1- مرحلة اذابة الجليد:

تعتبر أهم مرحلة في عملية التغيير، تسعى من خلالها المنظمة لاستخدام كل الأساليب التي تجعل العاملين يقدمون على عملية التغيير، مع ضرورة تغيير الوضع الحالي والانتقال الى وضع أفضل.

2- مرحلة التغيير:

وهي لب عملية التغيير حيث تستخدم فيها المنظمة مختلف الأساليب التي تضمن لها إنجاز التغيير المطلوب بكل نجاح.

3 - مرحلة إعادة التماسك: وهي المرحلة التي تصل فيها المنظمة لتحقيق التغيير الذي تصبو

¹ - عبد الله الطجم وطارق السواط: السوك التنظيمي: المفاهيم، النظرية، التطبيق، ط 4، دار حافظ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 120.

² - سيد عبد الله معتر: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الأول، مكتبة الانجلو المصرية، جامعة القاهرة، ص: 83.

إليه، مع ضمان انضباط والتزام عال من طرف العمال، وحثهم على التأقلم معه وفهمه، وهي مرحلة حاسمة تعكس مدى نجاح التغيير واستمراره، فتظهر حالة من التوازن والانسجام لدى العمال قبل إحداث التغيير¹، أي أن الغرض من إعادة التماسك هو استقرار الوضع الجديد، من خلال التوازن بين القوة الدافعة للتغيير والقوة المضادة له.

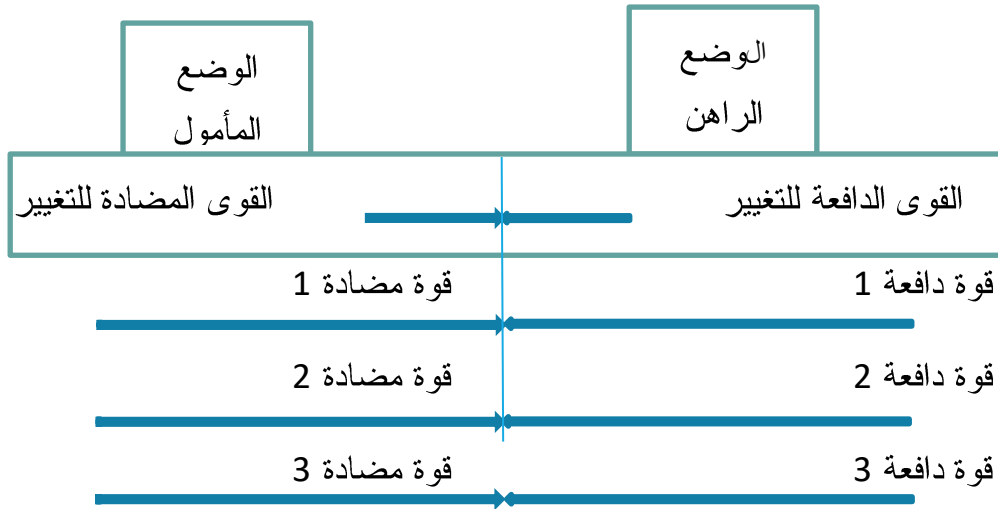
تضع نظرية قوى المجال أساسا لها من أجل تغيير السلوك المراد تغييره باعتباره نتيجة لتفاعل مجموعة كبيرة من المتغيرات متمثلة في قوى المجال، حيث تعتبر هذه القوى في أغلب الأحيان كأسباب للتغيير، في حين قد تأخذ بعض هذه القوى صورة المقاومة التي تعرقل عملية التغيير، فتظهر قوى الحفز على التغيير وقوى المقاومة كلما استقر الموقف وكان ثابتا، وهي الحالة التي يطلق عليها " التوازن الديناميكي " ويتحقق بذلك التغيير متى تمكنا من إحداث تغييرات في قوى المجال المتوازنة ديناميكيا، وينتج عنه تغير السلوك، وفق عملية التحليل الدقيق، يتبعها التعديل والتدخل المنظم لقوى المجال، كل هذا من أجل إحداث تغيير مخطط له سابقا في المجال النفسي الاجتماعي للفرد، الغرض منه الانتقال من الوضع الحالي (المشكلة) إلى الوضع المرغوب (بعد الحل) وهو ما يطلق عليه بالتغيير المخطط.

ومنه نصل إلى أن أهم خطوات التغيير الأولية تتمثل في معرفة كيفية تحديد نوعي القوى في المجال - قوى الدفع والحفز وقوى المقاومة - يليها اختيار الأساليب التي تساعد على تغيير الموقف، وتغليب كفة قوى الحفز على المقاومة ضمانا لظهور السلوك الجديد، وهو ما نبينه في الشكل التالي².

1 - سيد عبد الله معتز: مرجع سابق. ص: 83.

2 - سيد عبد الله معتز: مرجع سابق، ص: 84.

شكل رقم (04) يبين بناء تحليل قوى المجال



المصدر: سيد عبد الله معتز: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، ص: 84.

ولتوضيح الشكل أعلاه بأكثر دقة بتطبيق هذه القوى على بعض المشاكل السلوكية، التي

تأخذ في أغلب الأحيان نوعين: مشاكل الحذف (Omission) ونقصانها عدم قيام الشخص بعمل ما كان عليه القيام به، أما مشاكل الاقتراف Commission فتتمثل في قيام الشخص بسلوك أو عمل لا يجب أن يقوم به.

فالغرض من النوع الأول هو جعل الفرد يبدأ في القيام بأعمال لم يكن يقوم بها من

قبل، وهذا ما يدفعنا لزيادة قوى الدفع في المجال، والتقليل من قوى المقاومة، أما في النوع الثاني

فالغرض منه إيقاف الفرد عن أعمال كان يقوم بها فتتغير بذلك استراتيجية التغيير وتصبح

معكوسة، ما يحتم علينا زيادة قوى المقاومة في المجال، والتقليل من قوى الدفع للسلوك المراد

تغييره، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (02): يبين تطبيق قوى المجال على المشاكل السلوكية

نوع المشكلة السلوكية	هدف التغيير	قوى الدفع في المجال	قوى المقاومة في المجال
عدم فعل ما نريد	أن يبدأ ويفعل	نزيدها	نقلها
فعل ما لا نريد	أن يتوقف	نقلها	نزيدها

وهذا ما يفسر أن القاعدة العامة هي اختلاف واستقلال نوعي للمشكلات السلوكية عن بعضها البعض، فإن جعل الشخص يتوقف عن قيامه بسلوك لا نريده منه، يستلزم استراتيجية اكساب سلوك جديد مرغوب، وهي تختلف عن استراتيجية الكف عن اتيان سلوك غير مرغوب، فلا يمكن اعتبار نوعي المشاكل أو السلوك بديلا للآخر، ولا يمكن أن يحل محله، فالكف عن فعل غير المرغوب شيء واتيان أو فعل المرغوب شيء آخر مختلف.

وبما أن قوى المجال - سواء المحفزة على التغيير أو المقاومة له- مترسخة في عقول وتمثلات الأفراد المرغوب تغيير سلوكهم، فتكون عملية تحديد هذه القوى كاملة وبدقة، فيجب التعامل بذكاء مع مختلف تصوراتهم وتوقعاتهم وفقا لما يترتب عما يصدر عنهم من سلوك، فيصبح الأمر في غاية الوضوح بحيث يمكن تحديده وتنفيذه، وتسهيل عملية قياسه والتأثير فيه، والوصول الى الهدف المرغوب وهو تغيير السلوك¹.

2- نظرية التدعيم لسكينر:

كان اهتمام "سكينر" Skinner ينحصر في البواعث الخارجية التي يصفها بالحاكمة

¹ - سيد عبد الله معتز: مرجع سابق، ص: 85.

للسلوك، متجاهلاً لدور الحالات الداخلية للكائن الحي، انطلق من فرض اعتماد البيئة الخارجية كأساس للإثابة واعتبار التدعيم المدخل المناسب لزيادة احتمال حدوث استجابة معينة أو خفض هذا الاحتمال، وهو ما أطلق عليه بالتشريط الإجرائي Operant Conditioning ويعبر المعادلة التالية تلخيصاً لنظرية "سكينر":

(تكرار السلوك = صدور السلوك + تدعيم هذا السلوك لعدد من المرات)

وتتضمن هذه المعادلة على الخطوات التي تتبعها الإدارة من أجل خلق الدافعية لدى الكائن الحي، والتي تكون على النحو التالي:

أ- العمل على جعل الفرد يقوم بالسلوك المرغوب، وبالمقابل تجنب السلوك غير المرغوب تماماً واستبعاده

ب- تقليص المدة بين إصدار استجابة مرغوبة والعمل بها

ج- إعطاء الصفات والمميزات التي تدعم السلوك المرغوب وفقاً منهج مدروس للتدعيم

د- مراقبة سلوك الفرد من أجل القدرة على تحديد مستوى استجابة وذلك باستخدام أسلوب تجزئة تركيبية السلوك بغية الحصول على استجابة مركبة

هـ- العمل على جعل العقاب من الطرق التي تجعل الفرد يذهب إلى أداء سلوك معين ما يجعله - الفرد- يتنبأ بنتائج سلوكه، (وبالتالي معرفة مخلفات السلوك) وهو الأمر الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ومحل عملية التغيير، وينتج عن تلك المخلفات إضافة للفرد وتأخذ صفة الإيجابية، وقد تكون سلبية فينتج عنها خصم ويرجع سببها له وهو ما يمكن توضيحه في الجدول التالي¹:

¹ - سيد عبد الله معتز: مرجع سابق، ص: 86.

جدول رقم (03): يبين توقعات الفرد لمرتبات سلوكه

أثار ومرتبات السلوك	الرمز	المصطلح العلمي
أدى الى احداث ظروف إيجابية	+ +	تدعيم إيجابي
أدى الى احداث ظروف إيجابية	- -	تدعيم سلبي
أدى الى احداث ظروف إيجابية	+ -	عقاب إيجابي
أدى الى احداث ظروف إيجابية	- +	عقاب سلبي

إذن وتبعاً لنظرية "سكينر" فإنه من أجل جعل الموقف أكثر إيجابية يجب ان يحظى بالتدعيم الإيجابي، بينما يعتبر التخلي عن سلوك معين التدعيم السلبي، فتتجلى في ذلك صورة العقاب الإيجابي عبر تقديم شيء سلبي أو مؤلم، أما الحرمان من شيء إيجابي فهو من صور العقاب السلبي ويتوقف نجاح استخدام التدعيم والعقاب في تغيير سلوك على معرفة ما يلي:

أ- مقاصد الشخص وهدفه من القيام بسلوك معين

ب- إحاطته بكل مخلفات وما يترتب عن السلوك الذي أتاه

ج- معرفته ووعيه برأي الطرف المقابل (من خلال استحباب أو استهجان لكل من غاياته وأهدافه، من السلوك الذي أتاه)

د- طبيعة الأشياء التي قد يراها الشخص إما إيجابية ومحبوبة، أو مستهجنة ومرفوضة

وبعد المرور بهذه المرحلة يكون التدخل وفق المبدأ التالي:

كلما أدرك الفرد أن قيامه بسلوك معين سيسفر عن نتائج وظروف إيجابية، فإن ذلك سيجعله يعمل على تغيير المجال واعتماد هذا السلوك، أما إذا لاحظ أن قيامه بسلوك معين سينتج عنه

وضع غير مريح و ظروف سلبية، فإنه بالتأكيد لن يقوم به، وهو ما يدفع إلى العمل على خلق تكامل واتساق بين نوعي التدعيم الإيجابي والسلبي، والعقاب الإيجابي والسلبي، مع نظرية تحليل قوى المجال التي أشرنا إليها أعلاه، والربط بينهما، وذلك بدمج التدعيمات، وأشكال العقاب، كقوى للتحفيز أو قوى المقاومة بغية دفع الفرد على القيام بالسلوك الذي نريده، وإما الامتناع عن السلوك الذي لا نريده، ومنه نصل إلى أن كل من نظرية "ليفن و سكينر" يمكن اعتمادهما كأنموذج يستخدم لتغيير السلوك.

ف نجد أن الأفراد تكتسب سلوكا جديدا وتتقبل التغيير وترنو إليه إذا توفر هذا السلوك الجديد

على خصائص معينة منها:

- أ- أن ينتج عنه أوضاع إيجابية جديدة، أو وجود حالة مستقبلية إيجابية
- ب- أن يضمن بقاء واستمرار الأوضاع الإيجابية مع وجودها الفعلي
- ج- ضمان عدم نشوء أوضاع مستقبلية سلبية
- د- أن يساهم في القضاء على الأوضاع السلبية الفعلية القائمة بالموازاة مع ذلك، خاصة إذا علمنا أن الأفراد بطبيعتهم لا يحبون التغيير ويخافون منه بل ويقاومونه بشدة ولا يمكنهم اكتساب سلوك جديد إذا

كان هذا السلوك¹:

- أ- أن ينتج عنه أوضاع غير مريحة وسلبية
- ب- ألا يغير الأوضاع السلبية القائمة بالفعل
- ج- يعرقل ويمنع نشوء أوضاع إيجابية مستقبلية

¹ - سيد عبد الله معتز: مرجع سابق، ص: 87.

ذ- يؤدي إلى التخلص من ظروف إيجابية قائمة بالفعل.

ولزاما علينا أن ندرك أن الناس يرفضون التغيير ويقاومونه ليس كما نعتقد بأنهم يخافون من ما سيسفر عليه التغيير، وإنما في أغلب الأحيان سيكون أسوء من وضعهم الحالي، فالواقع أنهم سبب مقاومتهم للتغيير مختلف تماما خاصة أمام إدراكهم ومعرفتهم بأن وضعهم الحالي أكثر وضوحا ودقة لهم، في حين يبقى الوضع الجديد (بعد التغيير) غامض وغير مفهوم ومبهم، وبطبيعة الحال يخاف الناس من الغموض ومما يجهلون، وهو ما يدفع إلى العمل على جعل الوضع الجديد على مستوى كبير من الوضوح، ضمانا لنجاح عملية التغيير بسلاسة، وفي كل الأحوال فإن الناس لا يقدمون على التغيير وتقبله والعمل بأساليبه الجديدة إلا بعد تأكدهم بأن الوضع الجديد سيكون أفضل بكثير من الوضع الحاضر القائم.

3- نموذج الأنساق التنظيمية "تيشي" 1983:

حتى تتمكن من إحداث التغيير المنظم في المنظمة الذي يحدث على مستوى جميع أقسام المنظمة، هذا يقتضي المعرفة الكاملة بكل الأنساق الرئيسية فيها وهي بداية عملية التغيير، وهو الأمر الذي يساعد على معرفة نتائج التغيير، وقد اعتمد "تيشي" عام 1983 في منحى التغيير التنظيمي على أنساق ثلاثة تعتبر عامة في كل المنظمات مصنفة في: النسق التقني، النسق السياسي والنسق الثقافي، أين يشمل النسق التقني قاعدة بيانات ومعلومات المنظمة، كالإنتاج أو وحدات إدارة المعلومات، أما النسق السياسي فيتضمن نشاطات الأفراد أو الجماعات السائدة أو المسيطرة في المنظمة والتحالفات وصفقات واتفاقيات البيع بين أعضاء المنظمة، في حين أن النسق الثقافي يشمل مجموع القيم والمعتقدات المشتركة والصيغ المعرفية (أي أنه عبارة عن مجموع المسلمات والافتراضات التي يعتقدونها الأفراد عن واقع المنظمة وماهية العلاقات الإنسانية فيها).

فقد ركز "تيشي" على أن أساس أي تغيير يكون على المدى الواسع داخل منظمة يستدعي الإحاطة الشاملة بكل الأنساق الثلاثة السابقة، دون تجاهل التغيير الذي يمس المعايير والأعراف والصيغ المعرفية لأفراد المنظمة، و حدد "تيشي" أهم نقطة في التغيير التنظيمي الفعال لتكون مرتكزا لها وهي القيام بتغيير هاديات أو ما أطلق عليه المرشحات لسلوك ومعارف العاملين، مستندا في ذلك إلى التخطيط الجيد للأنساق الثلاثة¹ معا.

4- إعادة الهندسة:

إعادة الهندسة أو الهندرة أهم الاتجاهات الحديثة في التغيير التنظيمي، أساسها تحسين العمليات التجارية، كما يطلق عليها أيضا "إعادة التفكير" والعمل على إعادة تصميم العمليات التجارية بغرض إجراء تحسين في مختلف المعايير داخل المنظمة المتعلقة بتقييم الأداء كالتكلفة والنوعية والسرعة وجودة الخدمة.

أي أن عملية إعادة الهندسة هي الاهتمام بكيفية القيام بالعمل بأحسن صورة بغية تحقيق الخدمة أو الإنتاج بجودة عالية، ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة العمليات، وتتم هذه العملية وفق مبادئ العلاقات الإنسانية بحيث يتم التخلص من الحركات والعمليات الزائدة والجمع بين سلالة العمل وسرعته واحتياجات العمال من جهة أخرى.

وفي المنظمات الحديثة الإنتاجية نجد أن العمال على دراية تامة بمختلف العمليات التي تحتاج إلى إعادة الهندرة، ولنجاحها وعدم عرقلة العمل على المنظمة أن تفتح قنوات الاتصال بين القادة وبين العمال والاستعانة بالمستشارين حتى تتمكن من الإحاطة بكل العمليات التي تحتاج إلى إعادة تشكيل بغية تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - سيد عبد الله معتز: مرجع سابق، ص: 88.

وتظهر أبرز العمليات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة في معظم المنظمات هي: تبادل المعلومات وزيادة البيانات غير اللازمة، و عملية تسجيل البيانات وإعادة نقلها إلى جهاز آخر، و عملية المراجعات المالية المبالغ فيها لبعض الأمور (وذلك بصرف مبلغ ضخم من أجل تحصيل مبلغ أقل) ناهيك عن التعقيدات الكثيرة داخل المنظمة ومختلف التوقعات غير المخططة.

ويعتبر أهم مؤشر لنجاح إعادة الهندسة استخدام أداة "الاهتداء بعلامات محددة" كونها تضمن القيام بقياس وإجراء مقارنة العمليات والوظائف داخل المنظمة باستخدام مؤشرات خارجية فمثلاً: تظهر قدرة المنظمة على المنافسة من خلال مراحل الإنتاج و قياسها وتقييمها، وتحديد زمنها، وحصص الزمن الكلي، مع تحديد العاملين في كل مرحلة في المنظمة ومقارنتها بالمنظمات المنافسة الأخرى، وهو ما يوصلها إلى تحديد أي من العمليات التي تستدعي إعادة هندستها، فتعمل هذه الهاديات استناداً على المعلومات المتدفقة من المنظمات الأخرى هي التي بناء عليها يتم عملية القياس والتقييم المتعلق بالوظيفة أو العملية المحددة في المنظمة، وبإجراء مقارنة تتعرف المنظمة على مدى حاجتها لإعادة الهندسة من دونها¹.

وتنطلق مختلف برنامج التغيير التي تعتمد إعادة الهندسة في قيامها بعملها بناء على الهاديات الخارجية ومقارنتها الوظائف والعمليات في المنظمة من أجل تقييمها، ما يسفر عنه إعادة هندسة بعضها، إن أساس برامج إعادة الهندسة هو احتياجات العاملين وبناء عليها تلجأ المنظمة لتحسين أو إعادة هندسة بعض العمليات - لتتكيف مع متطلبات السوق ومختلف احتياجات أفرادها. تعتمد إعادة الهندسة على البحث لتطوير واختراع عمليات جديدة داخل المنظمة، بحيث تجعلها متميزة في عمل أمور مختلفة ومبتكرة، لا أن تقوم بها بشكل أفضل، وهي تعد بذلك من أساليب

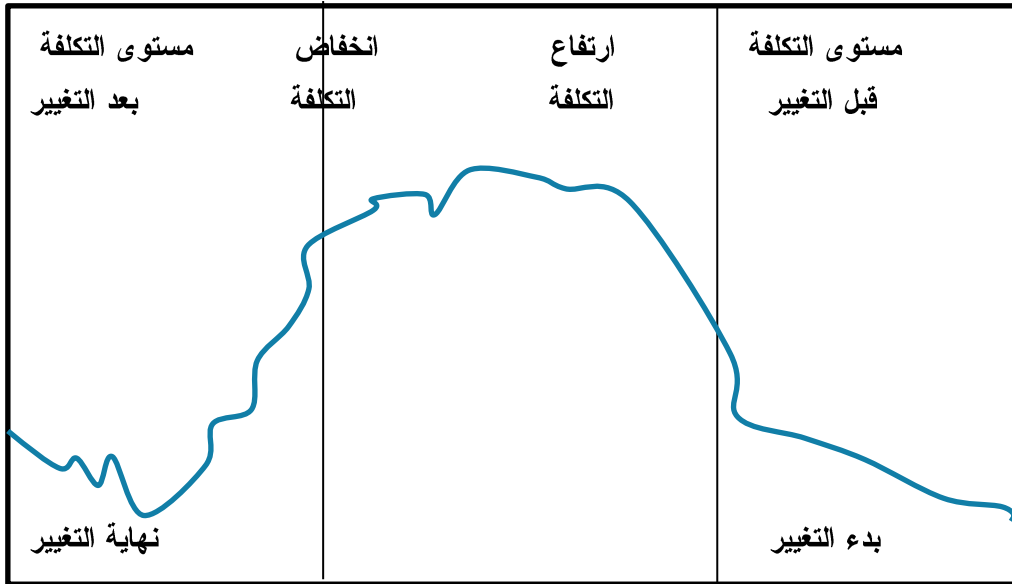
¹ - سيد عبد الله معتز: مرجع سابق، ص: 89.

التحويل التنظيمي، وقد تحتاج لوقت طويل من أجل تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة ما يتطلب وقتاً وجهداً كافياً، مع استعمال مختلف التقنيات الضرورية للقيام بالتغيير، دون تجاهل وجود قوى سياسية وإدارية داعمة وساندة لعملية إعادة الهندسة بصورة مستمرة ودائمة بغرض إحداث التقدم المستمر.

5- نموذج ورثر ودافيس Werther & Davis

وضع "ورثر ودافيس" عام 1985 فرضاً انطلقاً منه وهو أن عملية التغيير تحتاج لمدة زمنية كافية تظهر فيها ممارسات جديدة ناتجة عن التخلي عن الممارسات القديمة، واكتساب المهارات الجديدة التي تحدث التغيير، وكان نموذج كيرت ليفين مرجعاً لفروضهما وفق ما يوضحه الشكل التالي¹:

شكل رقم (05): يبين منحى التغيير من خلال التعلم



(نقلا عن إبراهيم شوقي، 1998، ص: 73) ص: 90.

¹ - سيد عبد الله معتز: مرجع سابق، ص: 90.

وانطلاقاً من هذا النموذج يمكن تحديد مراحل التغيير الناجح على النحو التالي:

1- **مرحلة إذابة الجليد:** وهي مرحلة تخلي العاملين عن مختلف الممارسات والأفكار القديمة بغية

اكتساب ممارسات وأساليب وأفكار جديدة نتجت عن التغيير الواقع.

2- **مرحلة التغيير:** وفيها تتم عملية تعلم العاملون للممارسات والأساليب والأفكار الجديدة، والتفكير

في كيفية استخدامها، والبدء في تطبيقها.

3- **مرحلة استعادة التماسك:** وهي المرحلة التي تتميز بنوع من الاستقرار النفسي والوظيفي والعمل

على محاولة خلق انسجام بين الممارسات الجديدة المكتسبة من التغيير الواقع، وخبراتهم السابقة، تهيؤاً

لقيامهم لعملهم بصورة فعلية.

ما يعني أن معرفة الأساليب الجديدة وتعلمها لا يكفي لإنجاح التغيير، فيجب إضافة لذلك

تخلي العاملين عن الممارسات القديمة حتى يتمكنوا من اكتساب الأساليب والأفكار الجديدة، ضماناً

لعدم شعور العاملين بالاعتراب في بيئة عملهم، مع عدم فشل عملية التغيير في تحقيق أهدافها

المسطرة.

وقد يعتقد البعض أن نجاح التغيير يقتضي التخلص من كل الخبرات والممارسات

القديمة، إلا أن الواقع خلاف فهدف التغيير ينحصر في التخلي بعض الوقت عن بعض الممارسات

والأساليب القديمة حتى يتمكن العقل من استيعاب واكتساب الأساليب الجديدة، ليتم بعد محاولة الجمع

بين ما تم تعلمه أثناء التغيير وما كان معمول به بغية إحداث تكامل بينهما من أجل تطبيق أفضل

للتغيير المسطر.

ويختصر هذا الطرح الشكل السابق حيث تتميز بداية عملية التغيير بارتفاع ملحوظ في

التكلفة تعبيراً عن عدم تقبل الوضع الجديد، فيظهر هذا الرفض في حدوث اضطرابات في مختلف أجزاء المنظمة فيعدم الاتصال منذراً بنشوء صراع تنظيمي، وتكثر المشكلات التنظيمية، معلنة عن عدم نجاعة التغييرات المفصلة داخل المنظمة واستهجان كبير من طرف العاملين، وهنا تتدخل المنظمة مستعملة مختلف الوسائل لإحداث تكامل وتوازن بين مختلف التغييرات فيبدأ العاملين في تقبل الوضع الجديد وبداية العمل به، فتتخفص التكلفة¹.

5- نموذج بوراس وسيلفرز 1991

جاء "بوراس وسيلفرز" عام 1991 بنموذج يتضمن أربع جوانب للتغيير التنظيمي المخطط نوردها كما يلي:

- 1- تحديد حجم المدخلات ونوعيتها، والتي يجب القيام بها والمتبئ لها بأنها ستحقق الأهداف المسطرة
 - 2- تحديد الأقسام والمتغيرات داخل المنظمة التي تتطلب عملية التغيير
 - 3- معرفة كل العاملين داخل المنظمة وطبيعة سلوكهم تجاه العمل
 - 4- حصيلة عملية التغيير بعد التدخل وإحداث التغيير أي الصورة الكلية للمنظمة (المخرجات)
- وضع كل من " بوراس وسيلفرز" فرضاً رئيسياً لنموذج التغيير المخطط حصراه في سلوك العاملين داخل المنظمة وقت ممارستهم لوظائفهم، وهو ما يعكس الأداء الفعلي العام للمنظمة ويحدد بيئة العمل بمختلف جوانبها الاجتماعية كانت أو المادية، وبذلك يكون الغرض من التدخل للتغيير هو تحقيق الأداء المتميز للمنظمة وتحسين عمل الأفراد معا، وهو ما تضمنته الجوانب الأربعة المفسرة لهذا النموذج التي نستعرضها فيما يلي:

أ- التدخلات بهدف التغيير: تظهر الحاجة للتغيير المخطط في الكثير من الأحيان بناء على قرار

¹ - سيد عبد الله معتز: مرجع سابق، ص: 91.

فردى أو جماعى، وقد تختلف الأسباب التى تدفع للتغيير إما خارجية فرضتها الظروف المحيطة، وإما نتيجة للبيئة الداخلية للمنظمة، ما يستدعى التدخل بغية إحداث التغيير المخطط، الذى تختلف صور أهدافه إما بغرض تحقيق تطوير تنظيمى، أو إحداث تحويل تنظيمى، فىكون التطوير التنظيمى هو استعمال ممارسات سلوكية وإجراءات جديدة بغية تغيير البيئة الداخلية للعمل، والتى سينتج عنها بالضرورة ظهور سلوكيات وأفكار جديدة، وبالتالى خلق بيئة عمل جديدة أفضل بكثير من البيئة القديمة وذات كفاءة وفاعلية، وهى الغاية المنشودة دائماً من وراء التطوير التنظيمى الذى يظهر فى سلوك العاملين داخل المنظمة، وبالتالى تعزيز أداء المنظمة وإعطائها صبغة التنافسية، وليس للقيام بعمل آخر مختلف، وفى المقابل فإن التدخلات التى يكون الغرض منها تحويل تنظيمى هو إجراء "تغيير البيئة العامة الكلية للمنظمة"، أى العمل على تغيير كل الأمور التى تتعلق بالعمليات المعرفية والانفعالية التى تعكس صورة العاملين، من خلال إدراك ذواتهم، ومنه يقومون بتقييم عمل المنظمة¹.

ب- المجالات التى تستهدفها تدخلاتنا

إن الهدف من إحداث التغيير الذى يخص البناء الداخلى يستهدف أهم ثلاث جوانب لأى منظمة متمثلة فى الجانب المعرفى، الجانب الاجتماعى والجانب الفيزيقي، وتظهر هذه الجوانب فى مجالين مختلفين هما: الرؤية التنظيمية Organizational Vision ويعتبر أهم مجال فى المنظمة، أما المجال الثانى وهو ما يطلق عليه وضع العمل Work Setting، حيث تشمل الرؤية العامة للمنظمة مجموعة المعارف والخبرات والمعتقدات التى لا يمكن لأى منظمة أن تخرج عن العمل بها، هدفها تحقيق أهداف المنظمة المسطرة، تعتبر "الهاديات" الكبرى التى تعكس الصورة

¹ - سيد عبد الله معتز: مرجع سابق، ص: 92.

العامة لأداء المنظمة، تعتمد الرؤية العامة للمنظمة على القوى الداخلية للمنظمة المتمثلة في القوى المادية أو الفيزيائية أكثر من اهتمامها بقوى السوق الخارجية، في حين يشمل وضع العمل أربعة جوانب تتمثل في: أنظمة المنظمة المختلفة (نظام الحوافز، ومسارات الترقية... الخ) بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية المتمثلة في (الثقافة والمعايير والأعراف)، مع التركيز على التكنولوجيا المستعملة في المنظمة وكذا تحديد بيئة العمل الفيزيائية وتعتبر هذه الجوانب الأربعة من أهم الجوانب التي تبين وضع العمل في المنظمة، تتشابه وتتصهر فيما بينها عاكسة مختلف العمليات التفاعلية والعلاقات التي تعكس الصلة بين الرؤية العامة للمنظمة ووضع العمل.

ج- العاملون: أهم عملية في التغيير التنظيمي هي تغيير الأفراد، ما يعكس تغيير أداء المنظمة العام، فيظهر ذلك من خلال إحداث تغيير في سلوك العاملين كونهم حلقة ربط بين الرؤية العامة للمنظمة وما يتم إجراءه من تغيير في وضع العمل، فالتغيير الذي يحدث في سلوك العاملين بخصوص العمل، يظهر عليهم معرفياً، وينتج عن ذلك تغيير نظرتهم لذاتهم وتقييمهم لها وفق معرفة جديدة مقارنة بمرحلة ما قبل التغيير، إضافة إلى تغيير نظرتهم لزملائهم وتقييمهم لهم، واختلاف نظرتهم للمنظمة بصورة عامة.

د- العائد النهائي

بناء على هذا النموذج فإنه يمكن أن تكون نتيجة عملية التغيير في نوعين مهمين من المخرجات هما تحسين عمل المنظمة بغية تحقيق زيادة الإنتاج وتحسين الجودة والعمل على تطوير الأفراد، بالإضافة إلى تطوير مهارات العمل وتعلم العاملين مختلف الاستراتيجيات تزامناً مع التغييرات الجديدة التي مست المنظمة داخليا أو خارجيا¹.

¹ - سيد عبد الله معتز: مرجع سابق، ص: 93.

6- نموذج الأسواق الاجتماعية - التقنية

يعتمد هذا النموذج على أساسيات ومبادئ عديدة أولها اعتبار المنظمة محصلة أهم نسقين هما: نسق اجتماعي يشمل مختلف العلاقات الإنسانية وتفاعلاتهم، ونسق تقني وهو الجانب المادي للمنظمة ويشمل الأدوات والأجهزة ومختلف التكنولوجيا المستخدمة، الغاية من هذا المنحى هو زيادة فاعلية النسقين معا، أما ثاني هذه المبادئ هو الإجماع على وجود عملية تفاعل بين البيئة الخارجية والمنظمة في كل الأحوال، تشمل هذه العملية التفاعلية مختلف المدخلات الموجودة في البيئة الخارجية متمثلة في (الطاقة، المعلومات والأدوات... الخ) لترجع في هيئة مخرجات في صورة منتج أو خدمة تقدمها المنظمة، ومن هنا تظهر مختلف التحديات التي تواجهها المنظمة وهي: العمل والإنتاج بحرية كبيرة بعيدا عن الضغوط البيئية، وبالتالي فاعلية كبيرة لعملية التفاعل مع البيئة، ويعتبر هذا المنحى مناسب بشكل كبير للمنظمات الكبرى (منظمات إنتاج السيارات مثلا)، والهدف من اللجوء إليه هو القيام بعملية التطوير التنظيمي بدلا من التحويل التنظيمي، ومن أبرز صور عملية منحى الأسواق الاجتماعية - التقنية المعتمدة هي نظام فرق العمل التي تعمل وتقود نفسها بصورة ذاتية، منصهرة في المحيط البيئي الذي يجري العمل فيه، ويشترط لنجاح هذا الأسلوب مراعاة شروط معينة في الأفراد العاملين فيه أبرزها الكفاءة والخبرة، وهذا لضمان نجاح خطة ونظام العمل، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض مستوى الرقابة المباشرة من طرف القيادات العليا، وفي المقابل يجب على الإدارة المركزية للمنظمة أن تضمن توفير مختلف المعلومات المهمة والمعارف اللازمة للعمل، مع ضرورة منح مساحة أكبر من التحرر في عملية التصرف والحركة.

ما يميز هذا النمط هو التقليل من عدد المديرين في المستويات الوسطى، ما ينتج عنه توفير المالي، ويظهر مستوى الرضا لدى فريق العمل بصورة كبيرة، فتظهر بذلك قيمة جديدة لدى

العمال وهي إحساسهم بالمسؤولية تجاه عملهم، وقدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة بكل حرية، ويظهر بذلك إبداعهم في أداء العمل وقدرتهم على حل مختلف المشكلات.

2- إدارة التغيير التنظيمي

2-1 خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة

بجوانبها المختلفة ومن أهمها ما يلي:¹

(1) **الاستهداف:** يعتبر التغيير عملية تفاعلية ذكية بعيدا عن العشوائية، يتم بصورة منظمة بهدف تحقيق أهداف معينة، وبالتالي هدف إدارة التغيير هو تحقيق أهداف مسطرة ومحددة بإجماع كل قوى التغيير.

(2) **الواقعية:** تعمل ادارة التغيير على جعل عملية التغيير تتلاءم بشكل علمي مع مختلف مواردها وإمكانياتها والظروف المحيطة بها.

(3) **التوافقية:** تفرض عملية التغيير التنظيمي ضمان أكبر قدر من التوافق بين متطلبات عملية التغيير وبين مختلف احتياجات وتطلعات مختلف قوى المنظمة.

(4) **الفعالية:** نجاح إدارة التغيير يتوقف على فعاليتها، ومدى قدرتها الكاملة على الحركة، وامتلاك القدرة في التأثير على الآخرين بغية تحقيق الغاية من التغيير في كل الوحدات الإدارية والأنظمة المرغوب إحداث التغيير فيها.

(5) **المشاركة:** يتوقف التفاعل الإيجابي لإدارة التغيير على قدرتها على عملية إشراك كل الأطراف الفاعلة المتأثرة بعملية التغيير والتي تتشارك مع إدارة التغيير.

¹- Jean Brilman.: **Les Meilleurs Pratique du management au cœur de la performance**, édition d'organisation. 3eme tirage, 2000, P: 463.

6) الشرعية: لا يمكن أن يخرج التغيير عن إطار يحكمه القانون وما يعرف بالشرعية، وإذا ما تعارض القانون المطبق داخل المنظمة مع عملية التغيير وجب إجراء تعديلات على القانون وذلك لضمان المحافظة على شرعية القانون.

7) الإصلاح: الإصلاح هو السمة المميزة لنجاح إدارة التغيير، فدورها يتوقف على معالجة مختلف الاختلالات المتواجدة في المنظمة وإصلاح مختلف العيوب.

8) الرشد: بدون الرشد لا يمكن لإدارة التغيير اتخاذ أي قرار يخص عملية التغيير كونها تخضع لمعايير التكلفة والعائد، فلا يمكن تكبد خسائر كبيرة على عملية التغيير تفوق العائد من وراء التغيير

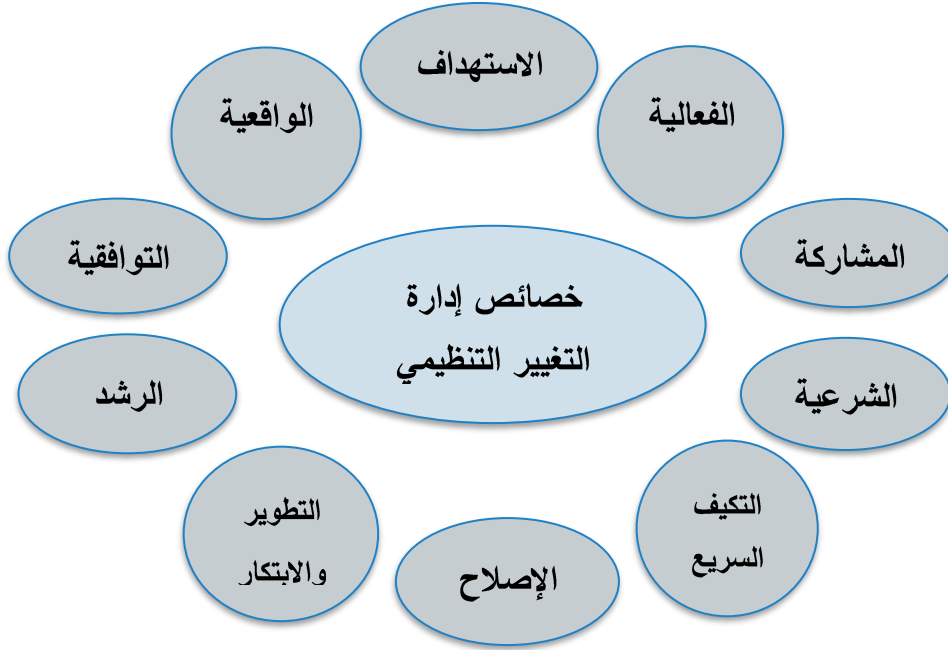
9) القدرة على التطوير والابتكار: هي صفة لصيقة بإدارة التغيير، فالتغيير يجب أن يضمن استحداث وضع أكثر تطوراً مما كان عليه بغية تحقيق التطور والتقدم و الارتقاء¹.

10) القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: هدف إدارة التغيير هو تحقيق التكيف والانسجام مع ما يحيط بها من الأحداث، وهكذا يمكنها التحكم في مسارها، وتصبح قادرة على صناعة وقيادة مختلف الأحداث التي تضمن لها البقاء والاستمرار.

يمكننا القول في الأخير أن عملية التغيير عملية ذات تنظيم ذات قصد، الغرض منها تحقيق انسجام وتوازن داخلي، مع ضمان التكيف مع البيئة الخارجية، في إطار رؤية محددة بدقة.

¹ - محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 165-

شكل رقم (06): يبين خصائص إدارة التغيير التنظيمي



من إعداد الباحثة

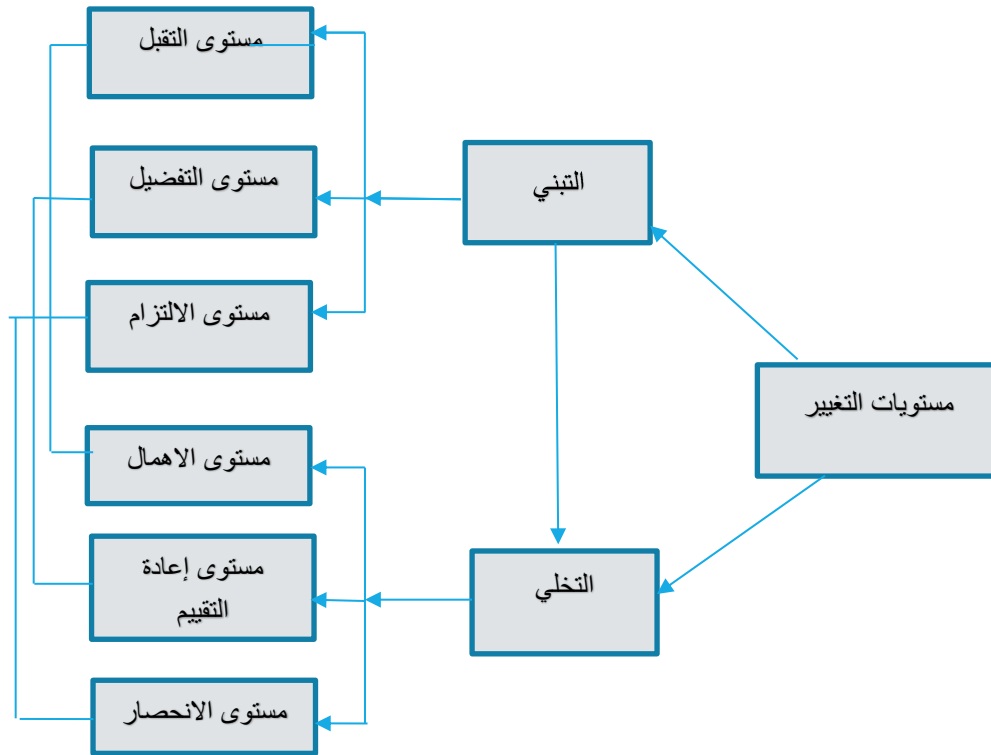
2-2 مستويات إدارة التغيير التنظيمي:

هما مستويين اثنين لا يمكن إجراء أي تغيير دون المرور بهما داخل أي منظمة وهما

مستوى التبنّي والتخلي كما يوضحه الشكل التالي:¹

¹ - كمال قاسمي: إدارة التغيير، المنطلقات والأسس مع عرض أهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة علمية في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد في جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية في الفترة من 08 إلى 09 مارس، 2005. ص: 54.

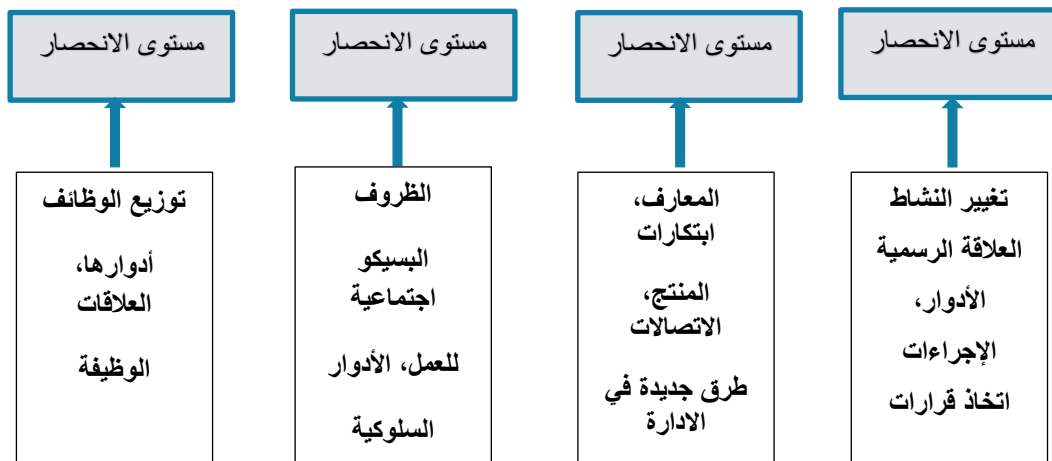
شكل رقم (07): يبين مستويات إدارة التغيير التنظيمي



المصدر: كمال قاسمي: 2006، ص: 2

المحاور الأساسية للتغيير:

شكل رقم (08): يبين محاور إدارة التغيير التنظيمي



المصدر: كمال قاسمي، 2006، ص 12¹

¹ - كمال قاسمي: مرجع سابق، ص: 2.

يوضح الشكل أعلاه المحاور الأربعة لتفعيل عملية التغيير في المنظمة، والتي تتطلب منها تحديد طبيعة التغيرات التي ستجريها قيادة المنظمة، بالإضافة إلى تحديد نوع النشاط، طبيعة العلاقات والمعارف، الأدوار والسلوكيات وأهم الأدوار والوظائف التي يتم تقليدها في المنظمة..

2-3 مداخل إدارة التغيير التنظيمي:

إن الاختلاف فيما يتعلق بدراسات مداخل إدارة التغيير كان منذ العقود الماضية، إلا أن معظم الكتاب اجمعوا على تصنيفها إلى مدخلين واسعين، مدخل التغيير المخطط ومدخل التغيير الطارئ، فقد ظهر المدخل المخطط في أربعينيات القرن الماضي، وكان يعتبر آنذاك أساس لحركة تطوير المنظمة وسرعان ما تعددت الانتقادات الموجهة لهذا المدخل، فظهر على أنقاض تلك الانتقادات المدخل الطارئ للتغيير، وانطلق مؤيدوه في العمل بهدف التأكيد على جعله أكثر المداخل المناسبة للظروف الديناميكية وغير المتوقعة من قبل المنظمات في أواخر القرن العشرين.

أ- مدخل التغيير المخطط:

يتميز التغيير المخطط بالثبات والاستمرارية وعدم تأثره بأي تغيير، واضعا نصب عينه فعالية العنصر البشري في المنظمة، يضع له ركيزة أساسية تعتمد على أداء الجماعات والفرق.

يعتبر مدخلا نشطا كونه يجمع كل الفاعلين داخل المنظمة من مديري ومتعاطي التغيير ووكلاء التغيير، مشتركين في عملية التشخيص من أجل معرفة مشاكل المنظمة بهدف التخطيط معا لتحديد أهم التغييرات اللازمة للمنظمة، انتقد بيرنز مدخل التغيير المخطط معتمدا على ما يلي¹:

1 - لا يمكن تطوير التغيير المخطط إلا إذا كان ضمن المنظمة التي تعتمد على القانون، وبذلك تظهر البيروقراطية للسطح في صورة رقابة وسيطرة، ما جعل عديد الباحثين من خلال دراستهم لهذا المدخل

¹ -Burns B: *Managing Change*, Pitman. London, 1996, p: 171 .

يعتبرونه من أكثر المداخل استمرارية.

2 - عدم قدرة المدخل المخطط العمل مع أنواع أخرى من التغيير كالتغيير الاستقلالي والراديكالي، فيعتبر بذلك تغييرا منفصلا.

3 - يعمل التغيير المخطط من فرض أساسي انطلاقا من إمكانية الجمع بين جميع الأطراف داخل المنظمة بالإجماع على العمل الواحد، وهو الفرض الذي يتنافى مع وجود صراعات وسياسات المنظمة، من منطلق قدرتها على تحديد المشكلات التنظيمية وإيجاد حلول لها، فقد اظهر "بيرنز" أهمية الصراع الواقع بين المصلحة الذاتية والجماعية ودوره الفعال في حدوث مختلف التغييرات داخل المنظمة أو بين الأفراد.

4 - يتوقف نجاح المنظمة على قدرتها على معرفة كل المعلومات الخارجية المحيطة بالمنظمة، وكذا الإحاطة بكل معلومات المنظمة الداخلية التي تشمل: أهدافها وقدراتها، مختلف أنواع الاتصال، النقل المستخدم، مع قدرتها على تحليل ومناقشة هذه المعلومات وتوظيفها لإدخال أحدث التطورات ومنه اكتساب المعارف والمهارات الجديدة تزامنا مع الخبرات القديمة.

5 - الفرض الأساسي لمدخل التغيير المخطط هو اعتباره من بين مداخل التغيير الصالحة لكل المنظمات لملائمته لكل الظروف وتزامنه مع كل الأوقات.

ب- **المدخل الطارئ**: يعتبر المدخل الطارئ من أهم المداخل الذي شغل العديد من الكتاب بهدف تطويره مثل "Dowson 1994" و"كوتلر 1997" وغيرهم فتوصل معظمهم الى قيامه على جملة من المعتقدات التي تتعلق بالبيئية تمثلت فيما يلي:

1 - التغيير عبارة عن عملية مستمرة أساسها الخبرة والتكيف، ما يؤهل المنظمة بجعلها قادرة على

تلبية حاجات الأفراد بصورة آلية وضمن بيئة يكتنفها الغموض.

2 - ما يميز هذا المدخل أن التغييرات لا تحدث دفعة واحدة وإنما تأخذ زمنا معتبرا، وقد ينتج عن

إحداث تغييرات صغيرة تحول كبير وكلي في المنظمة.

3 - التغيير الطارئ عادة ما يحدث على مستويات متعددة، ويكون على مراحل وفي شكل غير

منتظم، وهو ما يمثل المشاريع المتماثلة.

4 - يأخذ هذا التغيير صورة الاحتمالية كونه يحدث نتيجة ظروف معينة ويتم تنفيذه بصورة غير

مدروسة ولا يخضع لأي تحليلات.

5 - تظهر في التغيير الطارئ بعض المهام الجديدة للمدير متخطيا بذلك مهامه التقليدية التي لا تخرج

عن التخطيط والعمل على تنفيذه، متجها إلى خلق أو دعم الهيكل التنظيمي مع حرصه على إيجاد بيئة

خصبة لدعم التجربة وبعث التعليم وروح المجازفة التي تكسب العمل القوة على تحمل المسؤولية

والقدرة على تحديد مختلف احتياجات التغيير وكيفية تنفيذه.

6 - في التغيير الطارئ يمكن أن تتغير مهام المديرين ويصبحون مرسلين بدلا من فاعلين، وتكبر

مسؤوليتهم التي تتحول إلى العمل على تطوير الرؤية الجماعية للأفراد داخل المنظمة وتحويلها إلى

المشاركة في عملية التغيير.

وجهت عدة انتقادات لهذا المدخل كان أهمها هو قيامه على فرض عمل كل المنظمات في

بيئة ديناميكية وهي بذلك تحتاج لتحول مستمر وبالتالي لا يصلح هذا المدخل للمنظمات ذات البيئة

المستقرة، كما يرى كل من "هارفري و براون" ¹Harvery & Brown من جهة أخرى وجود مدخلين

¹ - Brown D. & Harvery D: **An escternal approach to organizational – development**, New Jersey: Prentice Hall, Brown, D & Harvery, D: **An escternal approach to organizational – development**, New Jersey: Prentice Hall, 2006

آخرين للتغيير تفرضهما أحيانا الظروف السائدة داخل المنظمة.

ج- المدخل المتدرج: يطلق على هذا المدخل "الكايزن" يتم عبر مراحل متعددة وعلى المدى الطويل، يتصف عمله بالتدرج بناء على جميع وحدات المنظمة وأفرادها أي أنه يكون جماعي وتدرجي ومرحلي.

د- المدخل التحويلي في التغيير: من أحدث المداخل لصفات يتميز بها أهمها السرعة والفورية يتم بصورة مباشرة لا يقبل التأخير أو التدرج، يتم اتخاذ القرار فيه بسرعة ويتم تنفيذه مباشرة.

4-2 نماذج إدارة التغيير التنظيمي

1- نموذج كيرت لوين: KURT LEWIN

إن نموذج كيرت لوين يعتبر من أكثر النماذج انتشارا بين التنظيمات و الأفراد ، تم العمل على تطويره بغرض إحداث التغيير من خلال ثلاثة مراحل¹ :

1- إذابة الجليد: Unfreezing

مرحلة جد مهمة في عملية التغيير، يكون العمل فيها قائم على نفس الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات الممارسة من طرف الأفراد داخل المنظمة في الوقت الحالي، باستخدام أسلوب الضغط يتم نفس مختلف السلوكيات المتسببة في انخفاض الأداء، الامر الذي يعني وجود خلل معين، وهذه الأساليب تتمثل فيما يلي:

- استهجان أنماط السلوك الحالية المتسببة في وجود اختلالات أو مشكلات معينة والتي تستدعي التغيير، ومنه تعتبر هذه الأنماط السلوكية غير مرغوب فيها.

- العمل على استعمال أسلوب النقد للممارسات والتصرفات والسلوكيات وأساليب العمل، التي قد

¹ - علي السلمي: إدارة التغيير - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص: 227.

تصل في أغلب الأحيان إلى درجة الشعور بالذنب.

- الإقبال على العمل بالتغييرات الحديثة وجعلها سببا من أسباب تغيير الوضع الحالي ما يزرع الشعور بالأمان، ومنه العمل على رفع كل الأمور لمقاومة التغيير.

- استخدام أسلوب دوران العمل أو نقل الأفراد من بيئة العمل أو الوحدة أو القسم الممارس فيه السلوكيات غير المرغوبة، بغرض تضخيم الموقف، إما بالمشاركة في دورة تدريبية أو النقل إلى قسم آخر لمعالجة الخلل.

- الحرص على إجراء التغييرات على السلوكيات غير المرغوبة فقط، منها على سبيل المثال تغيير ساعات العمل والراحة أو تغيير مواعيد الحضور والانصراف.

2- التغيير: Changing

تعتبر المرحلة الفاصلة في عملية التغيير، حيث يتم في هذا النموذج تعليم الافراد سلوكيات وأفكار وأساليب عمل جديدة، تصل الى ابتكار أساليب جديدة لأداء العمل، وتغيير طريقة أداء الواجبات والمهام، باستخدام تقنيات جديدة تمس مختلف الهياكل داخل المنظمة، الأمر الذي يستدعي من إدارة المنظمة توفير بيئة عمل حديثة تتماشى مع الأساليب والتقنيات الجديدة.

أين حذر "لويين" من استخدام السرعة في تنفيذ التغيير في هذه المرحلة ، وهذا حتى تتفادى مقاومة العاملين، ما ينتج عنه بالضرورة وجود اختلالات ومشكلات ، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المرغوبة¹.

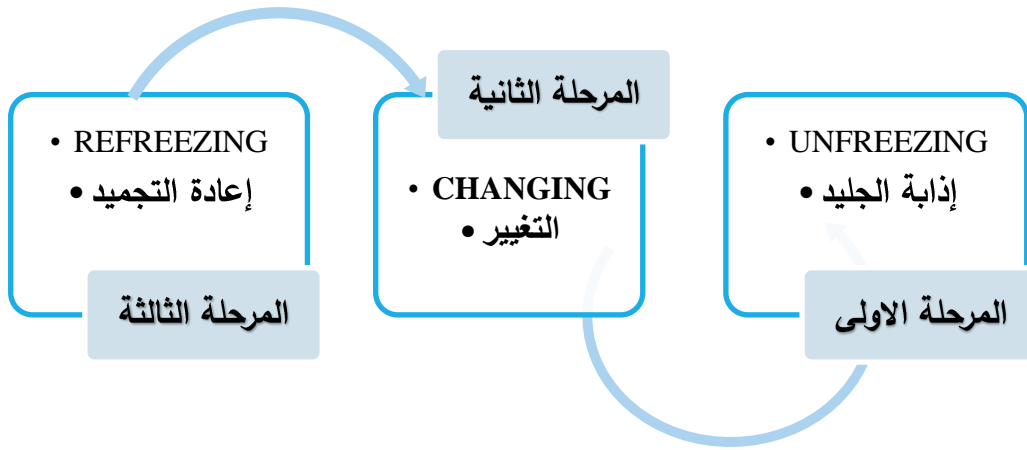
3- إعادة التجميد: Refreezing

تتطلب هذه المرحلة من عملية التغيير بذل عمل أكثر من طرف المنظمة وهذا حفاظا على

¹ - موسى اللوزي: التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل عمان، 2002، ص: 228.

التغييرات المرغوبة، فأحداث التغيير وحده غير كافي، يتطلب المحافظة عليه واستمرارية العمل به، ومنه تغيير أنظمة المنظمة مع هذه التغييرات لتصبح أكثر ملائمة كالحواجز من أجل تعزيز السلوكيات والممارسات الجديدة، ومواصلة عملية المقارنة بين الوضع السابق قبل التغيير والوضع الحالي وتعزيز النتائج المتحصل عليها.

شكل رقم (09): يبين خطوات نموذج كيرت لوين



من إعداد الباحثة

2- نموذج إيفانسفتش: Ivancevich وزملائه:

يعتبر نموذج "لوين" مرجعا لعمليات التغيير، واستنادا عليه تم تطوير هذا النموذج من عدد الباحثين بتفاصيل اخرى ومنهم "إيفانسفتش" Ivancevich وزملائه، انطلاقا من أن ادارة التغيير عبارة عن مجموعة من العمليات المنظمة تتشكل من خطوات مترابطة تسلسليا تتمثل فيما يلي:

يلي: ¹

¹ - حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 371.

1- قوى التغيير: قوى التغيير قد تكون إما داخلية أو خارجية، تعتبر الحافز الذي يدفع إدارة المنظمة لإحداث أي تغيير.

2- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تختلف مصادر حاجة المنظمة للتغيير متمثلة في التقارير والمعلومات والإحصاءات الدورية ومختلف المعلومات، خاصة البيانات المالية والميزانيات، ارتفاع الأرباح أو انخفاضها، مراجعة معدلات الأداء من خلال معرفة انخفاض أو ارتفاع الإنتاج وهبوط معدلات المبيعات، الأمر الذي يسهل على إدارة التغيير التعرف على قوى التغيير.

3- تشخيص المشكلة: لا يحدث التغيير بصورة عشوائية داخل منظمة، وإنما يحتاج لعملية تشخيص تحدد بموجبها مكامن العلل والخلل، ومنه تحديد التغييرات الملائمة، وللتشخيص عدة أهداف يمكن تحديدها من خلال الإجابة مجموعة من الأسئلة وهي:

- ما هي المشكلة؟ وهي تختلف كثيرا عن تحديد الأعراض الناتجة عن المشكلة

- ماذا يجب القيام به من أجل حل المشكلة؟

- ماهي النتائج المتوقعة من الأجزاء؟ وطريقة قياسها؟

كما تعد الحوارات بين المسؤولين والعاملين التي تعرض فيها مختلف الآراء، أو القيام

بعملية مسح استطلاعي للعاملين بالمنظمة كهادي أو وسيط مساعد في هذه المرحلة وينفع للمراحل التالية:

4 - تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تعتبر المرحلة الفيصل في عملية التغيير، أين يتم فيها اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة والتي تنبئ بتحقيق الأهداف المرغوبة، وفي أغلب الأحيان لا تخرج هذه الاستراتيجيات عن: استراتيجيات تغيير الأفراد، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير التقنيات

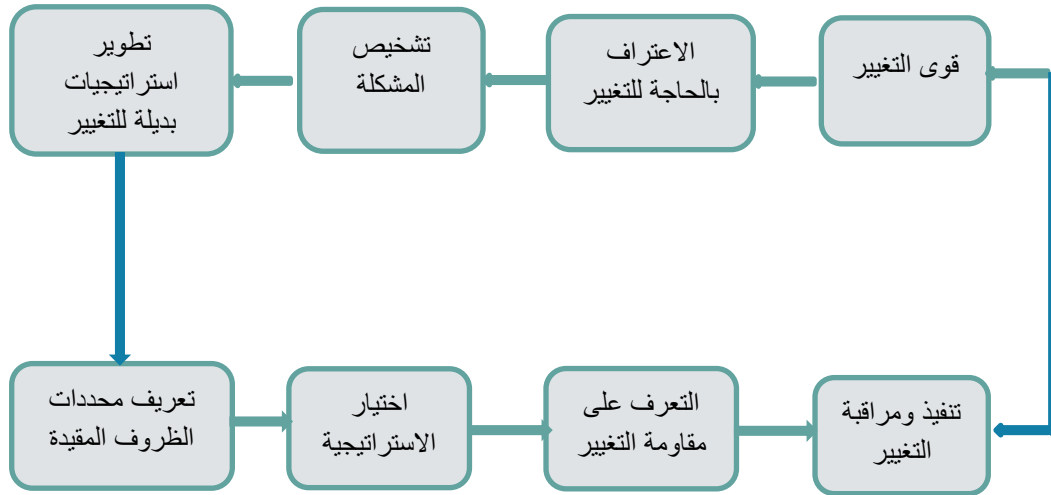
5 - تعريف محددات الظروف المقيدة: لا يتوقف نجاح الاستراتيجية اللازمة على تشخيص المشكلة فقط، بل توجد ظروف ومتغيرات أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار ضمانا لنجاح عملية التغيير، خاصة الظروف السائدة داخل المنظمة ودعم الإدارة العليا

6 - مقاومة التغيير: لا تخلو عملية التغيير داخل المنظمة في أغلب الأحيان من وجود حالة من عدم الاطمئنان والاستقرار لدى العاملين، الأمر الذي ينتج عنه ظهور مقاومة لديهم، ما يجعل إدارة المنظمة في موقف يحتم عليها الإحاطة بكل ظروف وأسباب هذه المقاومة من أجل التغلب عليها

7 - تنفيذ التغيير ومتابعته: أهم مراحل التغيير وفيه تظهر قدرة المنظمة على نجاح التغيير أو فشله، وهي مرتبطة بعنصرين هامين هما التوقيت والنطاق كيفية التحكم فيهما، فالتوقيت هو معرفة تحديد الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير، بالرجوع إلى عدة أسباب أهمها معرفة دورة حياة المنظمة، والإجراءات السابقة للتغيير، دون إحداث تضارب بين التغيير والأعمال الروتينية اليومية، أما النطاق فهو تحديد حجم مكان التغيير، ونطاق التغيير يعتمد على استراتيجية التغيير المختارة التي يمكن أن تكون كل المنظمة في آن واحد، أو قد تكون في مستوى تلوى الآخر ومن خلال عدة مراحل.

في حين يكون الغرض من المتابعة القدرة على توفير معلومات عن التغذية الراجعة، هذه المعلومات التي تغذي قوى التغيير المختلفة، كون التغيير شيء جديد قد ينتج عنه بعض الاختلالات كما يبينه الشكل التالي الذي يوضح خطوات نموذج إيفانسفثش.

شكل رقم (10): يوضح خطوات نموذج ايفانسفتش



المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 372.

3 - نموذج منطقة التغيير: يعتمد هذا النموذج على اجتماع أربعة عوامل أساسية حددها نجم عبود

فيما يلي¹:

1 - الرؤية: VISION

وهي تصور جديد يكون اتجاهه من الأعلى الى الأسفل بغية الوصول الى تحقيق الهدف

المنشود، وما يفسر السعي وراء تغيير الحال إلى حال أفضل منه دلالة على عدم رضا العاملين

2 - المقدرة: Capability

تعكس صورة التغيير من الداخل إلى الخارج، تتضمن مجموعة من الموارد، الخبرات

الغرض منها هو العمل على تغيير الوضع القائم إلى الحالة المستقبلية المرغوبة.

3 - الثقافة: Culture

تشكل الثقافة مجموعة من الافتراضات والقيم تكون هي الدافع للتغيير، خاصة أنها

¹ - نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط 1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 287.

منتشرة في كل أفراد المنظمة وأنظمتها وقواعد العمل فيها، لهذا ينظر إليها باعتبارها تغييرا من الأسفل إلى الأعلى.

4 - البيئة: Environnement

تعتبر بيئة اليوم بيئة خصبة مشجعة للتغيير، نتيجة المنافسة، التطور التكنولوجي المتسارع، مطالب العملاء التي أصبحت مطلوبة ودائمة التغير وهو ما يعتبر جزء من نموذج التغيير.

4 - نموذج جون كوثر:

يعتبر جون كوثر من المفكرين الرياديين في مجال إدارة التغيير، حيث حدد نموذجا للتغيير يتكون من ثماني مراحل نوردتها كما يلي¹:

جدول رقم (04): يبين مراحل نموذج جون كوثر

الخطوة	مراحل تنفيذ التغيير
الإعداد	1- خلق إحساس بأهمية التغيير، وضرورة حدوثه، أي مساعدة الآخرين على إدراك الحاجة إلى التغيير، مع أهمية العمل الفوري، تغيير الأسلوب 2- لا تكتمل هذه المرحلة إلا بإعداد فريق الإرشاد، يمتلك مهارات قيادية، مصداقية، مهارات تواصل، سلطة، مهارات تحليلية
حدد ما سوف تفعله	3 - لا يمكن إحداث التغيير إلا بوضع رؤية واستراتيجية، وذلك بتحديد المستقبل، ووضع الاستراتيجية في التنفيذ وجعلها واقع

¹ - جون كوثر: قيادة التغيير، نشرة تلخيصيه للكتاب، نشرة خلاصات، 2009، ص: 132.

<p>4 - التغيير هو عملية يتم ايصالها للأفراد عن طريق التوضيح والإقناع، فكلما كان عدد الأفراد أكبر كان دليل على تقبل الرؤية والاستراتيجية</p> <p>5 - العمل على تفويض السلطة للأخرين، حتى يشعروا بمسؤولية التغيير والعمل على جعله واقعا</p> <p>6 - بظهور نجاحات قصيرة المدى، تفتح مجالات لنجاحات أخرى متدرجة ومرتبة في أقرب وقت</p> <p>7 - يعتبر الضغط انجح وسيلة لتحقيق النجاحات الأولى، لذا يتطلب من القيادة أن تكون حاسمة</p>	<p>اجعله يحدث</p>
<p>8 - إن خلق ثقافة جديدة، والعمل بها يؤكد نجاحها، ما يجعل الأفراد ينتهجون نفس النهج واكتساب الثقافة الجديدة والتخلي عن القديمة</p>	<p>اجعله ثابتا</p>

المصدر: جون كوتر: قيادة التغيير، نشره تلخيصه للكتاب، نشره خلاصات، 2009، ص: 132.

5 - نموذج بارود: لخصت نظرية "بارود" " Baroud " ثلاث محاور أساسية يعتبرها الأنسب والاصح لنجاح واستمرار التغيير كما يلي¹:

1- المحور الأول: الرسالة message

يتوقف فهم واستيعاب الرسالة من طرف أفراد المنظمة على شرط أن تكون مكتوبة

بلغة واضحة، مفهومة، موجهة توجيهها صحيحا للفئة المستهدفة على ألا تتعدى قدراتهم ودرجة استيعابهم.

2 - المحور الثاني: المدخل Approach

التغيير ليس عملية عفوية أو عرضية، بل يتم بصورة قصدية وذلك من خلال تحديد

المدخل السليم للأفراد، مع تحديد المواقع التي يتطلب إحداث التغيير فيها، وفق تحديد الفئة المناسبة

¹ - Baroud R.: e – Health Readiness, Lambert Academic Publishing AD& CO, Germany, 2010.

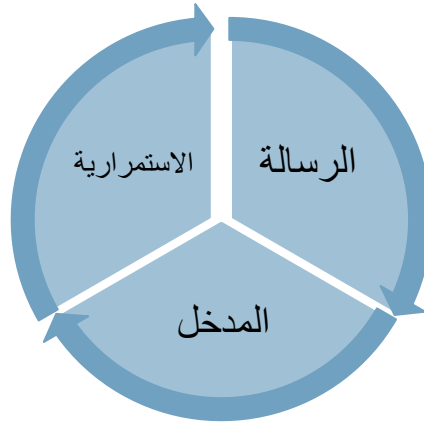
والمكان المناسب الذي يدفع لعملية التغيير.

3 - المحور الثالث: الاستمرارية Sustainability

لا ينجح التغيير إلا إذا تم العمل به يوميا داخل المنظمة، وذلك بالتطبيق المستمر والحرص

على جعله جزء لا يتجزأ من سلوك الأفراد لتثبيته.

شكل رقم (11): يبين نموذج بارود



من إعداد الباحثة اعتمادا على مصدر بارود. 2010، ص: 98

من خلال طرح مختلف نماذج التغيير، التي تعتبر مساعدة على إحداث التغيير، فإن نجاح

أي من هذه النماذج يتوقف على مدى قدرة إدارة التغيير على اختيار واستخدام النموذج الأمثل

والمناسب للمنظمة، ضمانا لنجاح التغيير واستمراريته وتثبيته.

كما توجد بعض النماذج العملية التي يمكن تطبيقها على حالات معينة، بحيث تستغرق فترة

زمنية محدودة، ربما تكون عدة أيام واهم هذه النماذج ما يلي:

1- نموذج التخطيط التفاعلي الاستراتيجي: دانيميلر - تايسون

قدمت "دانيميلر" وزملاؤها نموذج التخطيط التفاعلي الاستراتيجي كبرنامج يستغرق تنفيذه

من يومين إلى ثلاثة أيام، ويصلح للعينات الكبيرة (100- 2300 عامل)، باعتباره أسلوباً فعالاً لمساعدة العاملين في المنظمة وإشراكهم في بلورة وتحديد توجه استراتيجي جديد لمنظمتهم، ثم نقلها إلى الإدارة العليا في المنظمة.

يؤكد هذا النموذج على مفهوم التخطيط الذي يتعين أن تقوم به فرق العمل وليس الأفراد، ثم قوة دفع من المديرين والرؤساء لتحويله إلى تغيير ناجح، وأهم ما يتميز به هذا الأسلوب هو أنه "متمركز حول المهمة" أو المجال المراد تغييره، وكذلك فهو يعتمد على تفاعلات مجموعات صغيرة العدد من العاملين، تؤدي في محصلتها إلى تغيير لدى كل العاملين.

ويؤكد هذا النموذج على أن الخطوة الأولى في التغيير هي إعداد قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن الوضع الحالي للمنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة آراء وتصورات قادة المنظمة والعاملين في أقسامها المختلفة وعملائها، ويمكن من تلك البيانات وضع التصور التشخيصي للمنظمة ومعرفة جوانب القوة والضعف، والأسباب المسؤولة عن ذلك، والعوائق والصعوبات الكبرى التي تعترض حدوث التغيير فيها، ومن أساليب هذا النموذج أن يتبادل العاملون في المنظمة رسائل محبة، حيث يعبر كل منهم للآخر - أو الآخرين عن تقديره وإعجابه بما يقوم به من أعمال، وكذلك ما يتوقعه منه من مساعدة، بحيث يمكن للجميع أن يؤدي عمله بأحسن صورة ممكنة.

ويبقى أن نشير إلى أن نموذج التخطيط التفاعلي الاستراتيجي لدانيميلر يتضمن أيضاً استخدام أسلوب "التوقعات المستقبلية المفضلة، وكذلك التركيز على التخطيط العملي والذي يتم من خلاله تحويل الاستراتيجية النظرية المقترحة للتغيير وتطويرها إلى خطوات فعلية على أرض الواقع. ويقوم أسلوب "دانيميلر" على أساس المعادلة التالية:

عدم الرضا × الرؤية × الخطوات الأولى < المقاومة للتغيير

وتعني تلك الصيغة أنه لا بد من توفر ثلاثة مقومات أساسية حتى يمكننا التغلب على ما يمكن أن يواجه التغيير من مقاومة، المقوم الأول هو وجود حالة عامة ص 95 من عدم الرضا عن الوضع القائم في المنظمة، أي وجود رأي عام رافض للوضع الموجود، والمقوم الثاني يعني أن يكون في المنظمة ولدى العاملين رؤية للمستقبل، رؤية لما يجب أن يحدث ويستمر، ومن الضروري أن تكون تلك الرؤية معقولة، بحيث يمكن تحقيقها عمليا كبديل للوضع الراهن، ويتمثل المقوم الثالث في أن تكون الخطوات الأولى المحققة لتلك الرؤية الجديدة معروفة وبادية في الأفق.

وترى "دانيملر" أنه إذا كانت قيمة أي من تلك المقومات الثلاثة تتساوي صفر أو قريبة من الصفر فإن المحصلة ستكون صفر، وبالتالي ستكون مقاومة التغيير هي السائدة، ومن ثم يصعب جدا- إن لم يكن مستحيلا - إحداث أي تغيير.

ومعنى هذا أن جوهر هذا البرنامج يقوم على فكرة أن أي نجاح في إجراء تدخلات تؤدي إلى تغيير أو تطوير تنظيمي في المنظمة، يستلزم أولا أن تنجح في أن تعظم من قيمة تلك المقومات الثلاثة، ونجعلها قوية وواضحة وذلك حتى نتخلص من مقاومة التغيير أو نجعلها في أقل درجاتها، ثم نقوم بعد ذلك بتدخلاتنا، ونحن على ثقة من إيجابياتها وسلبياتها.

ويركز كذلك هذا البرنامج على النتائج وتحديد أولويات اختيارات التغيير، على ضرورة أن يظل الأفراد (العاملون) في حالة من الاندماج الشديد فيما يخططون له من تغيير.

وأشارت "دانيملر" كذلك لما أسمته "نموذج التهاب مفاصل المنظمة"، ونعني بذلك أنه إذا كان التهاب المفاصل لدى الأفراد يعوق انسيابية أدائه الحركي الكلي، فإن الوضع نفسه يحدث في المنظمات، فإذا كانت هناك التهابات أو مشكلات في "منطقة مفصلية في المنظمة" فإن ذلك سيؤدي إلى إعاقة الربط الصحيح، وبالتالي الأداء الكلي لها، وتصبح مهمتها هي تنشيط حال المنظمة ليس

فقط ليكون التغيير ممكنا بل يتغلغل في كل "مفاصل" المنظمة ويصبح جزء من بنائها وتكوينها (كأن التغيير يتضمن "تشحيما" لمفصلات المنظمة).

2- برنامج مناقشات بحث المستقبل (مارلف ويزبوردي)

هو برنامج يستغرق ما بين نصف يوم إلى يومين، والعدد الأمثل للعمال الذين يخضعون له هو 64 عامل، والحد الأقصى 72 عامل ومن ثم فهو يناسب المجموعات صغيرة العدد، وقد تم تصميم هذا البرنامج بهدف مساعدة الأفراد على بلورة وتحديد أهدافهم والقدرة على التحرك نحو ما يعتقدون أنه المستقبل الأفضل لمنظمتهم، وذلك عن طريق مناقشات تهدف إلى التوصل إلى أرضية مشتركة عامة بين المشاركين في البرنامج.

يتضمن برنامج المستقبل المفضل مناقشات تهدف إلى الفحص المنظم والدقيق لكل من ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة ككل، ويتم ذلك من خلال مجموعات صغيرة من العاملين، والمنطلق الأساسي لهذا البرنامج يقوم على الفكرة التي قدمها "آش" عام 1952 والمسماة شروط المناقشة والحوار الفعال، والتي من أهمها الخروج بأرضية مشتركة تجمع بين الأطراف المختلفة للنقاش.

وتشمل العملية فحص الماضي (أحوال العاملين وحجم وطبيعة الأداء والبيئة الكلية)، وكذلك الحاضر وأهم العوامل المؤثرة في المنظمة الآن، واستخدام "ويز بوردي" ما أسماه "مواقف الفخر والابتهاج" و "مواقف وخبرات الأسف والندم"، أي أن يتناقش الأفراد في كل خبرات النجاح والفخر، وإخفاقات الفشل والندم التي مرت بهم المنظمة، ليصلوا من خلاله إلى السيناريو المفضل لمستقبلهم، بأن تستمر خبرات الماضي الناجحة التي كانت محل الفخر والاعتزاز، وتغيير تلك الخبرات التي تطلبها تصورات المستقبل.

ومثله مثل المناحي الأخرى، فإن منحنى "ويز بورد" يركز على التخطيط العملي، ليحدد الخطوات اللازم اتخاذها عمليا، لذلك فإن العملية لا تنتهي بمجرد انتهاء المناقشات بل تتم ترجمة وتحويل نتائج تلك المناقشات إلى خطوات عملية مستقبلية.

3- مناقشات إعادة التصميم (ديك إكسلرود)

يتضمن هذا الأسلوب إجراء أربع حلقات نقاش، زمن كل منها ثلاثة أيام ويفصل بين كل حلقة نقاش والتي تليها مدة شهر.

ويقوم هذا الأسلوب على فكرة "إعادة الهندسة" التي قدمها "هامر وشامبي" عام 1993، فهو يهدف إلى إعادة تصميم المنظمة من خلال إجراء تغييرات قوية تتسم بعنصري السرعة (أي تنفذ بسرعة)، والاستمرارية (أي تظل أثارها القوية باقية ومؤثرة في المنظمة لمدة طويلة)، وليس إجراء تغيير بسيط أو مجرد عمل "إضافي لما هو موجود فهو إذن - يستخدم بهدف إجراء تحويل تنظيمي وليس تطوير تنظيمي.

ومناقشات "إكسلرود" بالإضافة إلى اتسامها بالسرعة وشدة الاستمرارية والتأثير تركز أيضا على التخطيط الشامل، وتعتمد على تكوين لجنة القيادة، عمليات التخطيط والتغيير، وتكوين فريق عمل يختص فقط بتوفير وتجهيز البيانات والمعلومات اللازمة للتغيير.

ويتمركز هذا المنحنى حول عملاء المنظمة، بمعنى أن متطلبات العملاء هي المحدد الأساسي لما يجب أن يتم من تغيير، وأن يكون التصميم الجديد هو الأكثر ملائمة مع تلك المتطلبات ويتضمن الإطار النظري العام لهذا النموذج أفكارا ومبادئ مستمدة من كل من النسق الاجتماعي - التقني ونظرية الفحص والأساليب الإبداعية - التجريبية.

وتتضمن العملية لدى "إكسلرود" أربع مناقشات أساسية:

أ- مناقشة الرؤية: وهو مشابه تماما لمناقشة "ويزبورد" لبحث المستقبل

ب- مناقشة العملاء: وفيه يتم فحص ودراسة متطلبات العملاء والنشاط التجاري والأدوار الخاصة بعملاء المنظمة

ت- مناقشة خاصة بالجانب التكنولوجي: كل ما يتعلق بالأدوات والمعدات وكفاءتها

ث- مناقشة التصميم: وهو الأخير وفيه يتم وضع تصور محدد للتصميم المفضل وتحديد الملامح التي تمثل "الهدف الأكبر" للمنظمة ويعقب تلك المناقشات الأربع تنفيذ فعلي ناجح في شكل خطوات محددة لتحويل الخطط لأفعال واقعية.

4- برنامج التخطيط الاستراتيجي: تعرض له "سبنسر" عام 1989 في إطار أعمال معهد الشؤون الثقافية، وهذا البرنامج يستغرق يومين، يتم على عينة تتراوح من 10 - 300 عامل، وتكون مهمة هؤلاء العاملين هو وضع رؤية للمنظمة يغلب عليها الطابع التنفيذي ويتم ذلك بتقسيمهم إلى فرق عمل تساعد من مجموعة من المساعدين المتدربين، ويتم التواصل بين أفراد فرق العمل وتبادل الأفكار ويمكن القول إن هذا المنحى يتميز بأنه قائم على إسهام ومشاركة الجميع، ويتطلب التفكير الإبداعي، وسريع، ويركز على التنفيذ الفعلي، ويسمح بالتعاون الوثيق بين الأفراد.

ويقوم هذا البرنامج على أسلوب الحوار والمناقشة التي اقترحها "سبنسر" والتي يتحول العاملون من خلالها من كونهم أفراد إلى جماعة ذات مصالح وأهداف مشتركة بالإضافة إلى اعتماده على فكرة التفويض ومنح السلطات.

وتتضمن العملية هنا: مسح دقيق للبيئة (سواء داخل المنظمة، أو الخارجية المحيطة والمؤثرة في المنظمة ينتج عنها التوصل إلى رؤية مشتركة (ماذا نرى الآن...، وماذا يلوح في

الأفق) وماهية الصعوبات القائمة (ما الذي يحول دون الوصول إلى الهدف وتحقيق الرؤية) يلي ذلك تصور التوجه الاستراتيجي المنشود من خلال بحث أساليب إزالة الصعوبات ثم التنفيذ الفعلي للرؤية وكيفية التقدم للأمام وعلى فرق العمل أين تركز على وضع خطط أدائية (تركز على الأفعال) يستغرق تنفيذها مدة لا تزيد عن 90 يوماً.

ويعتمد هذا الأسلوب على المناقشة (محادثات منظمة وواضحة البناء والإطار ويحكمها قواعد ومحددات معينة) تتم في شكل ورش عمل بهدف أساسي هو التخطيط العملي، ويتميز بأنه متمركز حول الأفراد، وهو يؤكد على أهمية البيئة أو الإطار المحيط بالمنظمة، وإسهام ومشاركة وتفاعل العاملين، فضلاً عن أنه يركز على أهمية الجوانب الروحانية والإنسانية، كمكونات مهمة وأساسية لإجراء التغيير والتطوير التنظيمي.

3- مقاومة التغيير التنظيمي:

3-1 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

ينتج عن الفرد اثناء عملية التغيير ردة فعل، مشكلة مقاومة خاصة في الإدارة ويرجع هذا التصرف إلى تكوين الفرد أو البيئة وهناك أسباب تعود للمنظمة التي يعمل بها ومنها:

1 - الأسباب الفردية لمقاومة التغيير التنظيمي: تتمثل في أغلب الأحيان في أسباب نفسية وأسباب اجتماعية

أ - الأسباب النفسية لمقاومة التغيير التنظيمي:

- الخوف من المجهول: كل عملية تغيير داخل المنظمة تتطلب تقديم معلومات كافية عنها، وذلك

تجنباً لتوليد الشعور بالتهديد وعدم الاستعداد لدى الأفراد، ما يسبب إشاعات داخل المنظمة تفسر عملية التغيير بصورة خاطئة، فتتولد مقاومة تخرج الفرد من دائرة الراحة والأمان التي كان بها ويجعله في حالة شعور بالخوف من التغيير ومقاومته.

- عوامل اقتصادية: يفكر أغلبية الأفراد في أن التغيير قد يؤدي إلى انخفاض في الدخل، انطلاقاً من أن عملية التغيير قد تستدعي تعديلاً في العمل والجهد المبذول، بجعل الفرد غير قادر على تأدية المهام الجديدة فينعكس ذلك على أدائه وبالتالي نقص دخله المالي.

- التعامل الانتقائي مع المعلومات: يعتمد الأفراد في تعاملهم مع المعلومات على الاختيار الانتقائي ضماناً وحفاظاً على مدركاتهم الحسية والمعرفية متجاهلين أو مبتعدين عن الأفكار التي تعرقل تفكيرهم وتتعدى عالمهم الخاص¹

ب - الأسباب الاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي:

بالنسبة للأسباب الاجتماعية التي ينتج عنها مقاومة التغيير، فالتغيير قد يحدث تغييراً في العلاقات والروابط الشخصية الناتجة عن فقدان المركز والنفوذ بناء على التغييرات التنظيمية، فيشعر الفرد بتهديد في مصالحه وبإدراكه أنه لا يشارك في صنع القرار، فيعتقد أن هذا التغيير هو في صالح القادة والمسؤولين، ما يجعل التغيير يجب أن لا يتعارض ومطالب الأفراد، لهذا نختصر الأسباب الاجتماعية فيما يلي²:

- يعتبر التغيير تهديداً للتحالفات أو العلاقات القائمة

¹ - غانم عدي الكواز واحمد رياض إسماعيل: القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير وأشكاله وأساليب تقليده في الاتحادات الرياضية الفرعية في نيتوي، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، نصف سنوية، المجلد 19، العدد 20، 2013، ص: 161.

² - سليم العايب ونوال زواري: استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 1، الجزء الثاني، العدد 29، ص: 177 - 178.

- يمكن ان يتعارض التغيير مع قيم الجماعة

- محدودية وضيق النظرة

- رغبة الافراد في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية القائمة حفاظا على مصالحهم

3-2 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي: اختلف الباحثون في تحديدهم لأنواع مقاومة التغيير فنجد من

قسم أشكال مقاومة التغيير إلى أربعة أنواع¹:

1 - مقاومة التغيير العملياتي: حيث تتم هنا مقاومة ورفض أسلوب وطريقة أداء العمل وإجراءاته

التفصيلية التي تتبناها الإدارة.

2 - مقاومة التغيير الثقافي: يظهر هذا النوع من المقاومة ضد أي فلسفة تنظيمية جديدة تتبناها

الإدارة.

3 - مقاومة التغيير الاستراتيجي: تنتج هذه المقاومة ضد العمل والتفكير الاستراتيجي الذي تسعى

المنظمة لاعتماده أو تغييره

4 - مقاومة التغيير السياسية: هذا النوع من المقاومة يتعلق بتوجهات المنظمة واتجاهاتها²

3-3 استراتيجيات وآليات علاج مقاومة التغيير التنظيمي:

حتى تضمن المنظمة نجاح عملية التغيير وإدارته بشكل سليم يجب عليها اعتماد مجموعة من الأساليب

للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي وأكثرها استعمالا هي³:

1 - التعليم والاتصال: لن يحدث التغيير أثره إلا إذا توفرت لدى أفراد المنظمة المعلومات الكافية

عنه، ما يزيل الخوف والغموض الذي يصاحب عملية التغيير، وبالنتيجة يضمن عدم وجود مقاومة

التغيير التنظيمي.

1 - مصطفى محمد القصيمي: اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، دراسة حالة تنمية الرافدين، 2008، ص: 98.

2 - مصطفى محمد القصيمي: مرجع سابق، ص: 98.

3 - صورية بوظرفة: القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص: 106.

2 - المشاركة: من أكثر الأساليب نجاحا لمقاومة التغيير التنظيمي إشراك الأفراد في عملية

التغيير، والسماح لهم بالتعبير عن أفكارهم وانشغالاتهم، ما يخلق شعورا بالمسؤولية وتحمل عبء

إنجاح عملية التغيير والتقليل من المقاومة باعتبارهم جزء من عملية التغيير

3 - التسهيل والدعم: دعم المنظمة للفرد ومنحه مكانة هامة والشعور بأهميته، له دور كبير في

التقليل من المقاومة، حيث يدرك أن التغيير ليس ضده ويحفظ له مكانته واحترامه خاصة عند تساوي الفرص للجميع.

4 - التفاوض والاتفاق: عملية التغيير التنظيمي قد تحدث نقلة نوعية في المنظمة وهذه النقلة أساسها

الفرد، فعلى الإدارة أن تعتمد على نظام الحوافز المادية والمعنوية حتى تضمن نجاح عملية التغيير وتحقيق النتائج المرجوة

5 - المناورة والاستقطاب: من بين الأساليب الممهدة لعملية التغيير التنظيمي يعتمد القادة لخلق نمط

جديد للتغيير وبرمجة نشاطات تصب في عملية التغيير، وذلك بإسناد أدوار جديدة للأفراد وإشراكهم في عملية التغيير.

6 - الترهيب الصريح والضمني: قد يضطر القادة في بعض الأحيان إلى استخدام أسلوب التهديد

سواء كان مادي أو معنوي، مباشر أو غير مباشر على الأفراد الراضين للتغيير، لجبرهم على قبوله وتنفيذه، لذا فإن آليات مقاومة التغيير التنظيمي تبقى من صلاحيات قائد التغيير والتي يكيفها حسب الظروف وحسب طبيعة الأفراد.

خلاصة الفصل

إن التغيير الذي يحدث في المؤسسة سواء باستخدام برنامج أو نموذج معين من برامج التغيير، يمر بعدة مراحل أهمها إقناع المرؤوسين بضرورة التغيير، هذه المرحلة لا تتجح إلا بإشراك المرؤوسين في اتخاذ قرار التغيير، وجعلهم يقتنعون به تلبية لاحتياجاتهم، ولن تصل المؤسسة لهذه المرحلة إلا بوجود قيادة قادرة على قيادة عملية التغيير، واستمراره والمحافظة عليه، ولن يفهم سيرورة هذه العملية إلا القادة التحويليين الذين يضمنون تأثيرهم على المرؤوسين ومن ثم انصياعهم والاقتراء بهم والعمل على إنجاح التغيير والمحافظة عليه، وبالنتيجة نجاح عملية التغيير التنظيمي التي ينجر عنها تحقيق المنظمة لأهدافها والمحافظة على استمرارها ومكانتها التنافسية.

الفصل الثالث

الخلفية المعرفية لنمط القيادة التحويلية والتبادلية

محتويات الفصل الثالث: الخلفية المعرفية لنمط القيادة التحويلية والتبادلية

تمهيد

1- أبرز نظريات القيادة

2- القيادة التحويلية

1-2 نشأة القيادة التحويلية وتطورها

2-2 أبعاد القيادة التحويلية

3-2 خصائص القيادة التحويلية

4-2 أنماط القيادة التحويلية

5-2 مبادئ القيادة التحويلية

6-2 مراحل عمل القيادة التحويلية

7-2 مقياس القيادة التحويلية

3- القيادة التبادلية

1-3 أبعاد القيادة التبادلية

2-3 نمط القيادة التبادلية

3-3 خصائص القيادة التبادلية

4-3 خصائص القائد التبادلي

5-3 مراحل تطبيق القيادة التبادلية

6-3 مقاييس أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية

4- العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الحديث عن القيادة ليس حديث العهد ولكنه قديم قدم مختلف الدراسات التي تناولته بالبحث، فنجد أن نجاح المنظمات في أغلب الأحيان مقترن بالقيادة، لهذا أولى لها الباحثين والدارسين عناية أكبر، ولحد الآن لم يتفق الباحثين على تعريف موحد للقيادة

فقد خص علماء وباحثي الإدارة القيادة بدراسة خاصة وبحثوا في أبعادها وتأثيرها على مختلف جوانب المنظمة، وأضحى من السهل التعرف على ملامح نجاح المنظمات من خلال نمط القيادة المتبع، وانتشرت بعض المصطلحات الدالة على أنماط معينة من القيادة كالقائد التحويلي والقائد التبادلي

ومما ذكر ولأهمية تأثير القيادة في المؤسسة ودورها في تغيير واقعها من حال إلى حال

أفضل منه، تضمن هذا الفصل الخلفية النظرية لنمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

1- أبرز نظريات القيادة:

إن دراسة القيادة بدأت منذ وقت طويل وعبر العصور المختلفة، أين تعددت وجهات النظر

لدى الباحثين ما أسفر عن عدة نظريات وهي كالتالي:

1-1 نظرية القيادة السماتية:

من اسم النظرية يتبين لنا أنها تقوم على سمات و خصائص معينة يجب أن تتوفر لدى

القائد تميزه عن باقي الأعضاء¹، و قد اختلف الباحثون حول هذه الخصائص و المعايير التي تميز

القائد عن الآخرين أو من مجتمع لآخر و هو ما ذهب إليه (الراحلة وعزام)² محددًا خمسة أنواع

للسمات القيادية و هي :

- السمات الجسمية (الصحة، الطول، العرض)

- السمات الاجتماعية (فن التعامل، حسن الاتصال، كسب الآخرين

- السمات المعرفية (الذكاء، استشراق المستقبل، الثقافة)

- السمات الشكلية (جمال المظهر، الذوق العام)

- السمات الانفعالية (كالنضج الانفعالي، ضبط النفس)

1-2 نظرية القيادة الموقفية:

تعتمد القيادة في هذه النظرية على الموقف، باعتبار أن اختلاف الظروف والسلوكيات هي

التي تميز القائد عن غيره، فالقيادة حسب "فيدلر" موقف يعقبه سلوك أو قرار، بحيث لا يوجد هناك

مفتاح واحد للقيادة الناجحة أو الصحيحة، وقد تعددت الآراء حولها، فقسم "فيدلر" القيادة إلى نوعين:

¹ - علاء سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010، ص: 87

² - عبد الرزاق الراحلة وأحمد زكريا عزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 335.

القيادة المهمة بالمهمة (الإنتاج) والتي أشار إليها في نظريته بالمتغير (س)، والنوع الثاني هي القيادة المهمة بالعلاقات ومتغيرها (ع).

مضيفاً أن هناك ثلاثة تصنيفات لموقف الجماعة، علاقة القائد بالأعضاء (الأتباع)، بناء المهمة في التنظيم، قوة الموقف الوظيفي، فالقيادة نعتد على عوامل مختلفة مثل موقف الجماعة¹.

3-1 نظرية الرجل العظيم:

تعتبر من أقدم النظريات التي تقوم فيها القيادة على أسس وراثية، أين اعتمدت هذه النظرية قصص الأنبياء والرسول وكيف اصطفاهم الله لهداية الجماعات، وكذا الزعماء والقادة الذين قاموا بأعمال خارقة وقت الحرب والسلام².

يرى أصحاب هذه النظرية أن القادة محصورون في عدد محدد من العائلات، فهم أصحاب مقولة أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية فطرية وليست مكتسبة. أرجع أصحاب هذه النظرية سبب الحوادث والتغييرات التي تحدث في المجتمع سواء محلياً أو دولياً للقادة، وأن هذا القائد قد يغير مصير دولة أو أمة، وهو صانع الأحداث والمتحكم في القوى الاجتماعية.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية شغلت حيزاً كبيراً من الاهتمام، إلا أنه لم يحدث عليها إجماع واتفق من طرف العلماء، ودليل ذلك عدم القدرة على تحديد سمات القائد العظيم بدقة، اعتباراً على أن القيادة ليست سمة لصيقة بشخصية الفرد يمكن دراستها وهو ما أكدته كل من "جنتك 1961" و "كريين 1962" من خلال البحوث التي أجريت على هذا الموضوع ولم تتوصل إلى التعرف على صفات القائد بل استقرت على نتائج عامة.

¹ - محمود كلالدة: القيادة الإدارية، ط 1، دار الزهران، عمان، الأردن، 1997، ص: 115.

² - حسين عبد الحميد رشوان: القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة. ص: 61-65.

1-4 النظرية السلوكية:

إن القيادة ليست سمة شخصية تميز شخصا عن غيره، وليست سمة لصيقة بالفرد يمكن دراستها بل إنها تركز على معايير وأسس موضوعية، فالشخص يمكن أن يحتل مركزا قياديا بحكم مركزه أو صفاته أو وظائفه، ولكن لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يعد المركز أو الصفة أو الوظيفة تعريفا للقيادة، فقد تخرج الحياة العامة قادة دون شغلهم لأي وظيفة أو مركز.

وعليه يمكن تعريف القيادة من خلال السلوك الذي يقوم به القائد، فقدرة الشخص على التأثير في الجماعة، وتحديد هدف واضح وثابت والوقوف على تنفيذه، هو ما يمنحه صفة القائد دون حاجة لتقلده لمركز عالي في المنظمة، فشغل منصب عالي ليس بالضرورة أن شاغله قائد، لأنه قد يوجد قادة فعليين دون شغلهم لمنصب عالي¹.

تعرض "هومانز" للقيادة من خلال سلوك القائد، مؤكدا أن القائد له القدرة على تغيير وضع جماعة إلى حالة اجتماعية أخرى بموجب إصداره للأوامر التي تحكم سلوك أعضائها، معتبرا الأوامر والمعايير لها نفس التأثير، فكلاهما يضبط سلوك أعضاء الجماعة، مع اختلاف طفيف في وقت تطبيقها، بحيث أن المعايير تضبط السلوك القائم، أما الأوامر فتتطبق على التغيرات المستقبلية للسلوك، وهو ما يظهر في صورة قوانين وعادات ونظم ومعلومات... إلخ.

أما "ماكر يجور 1960" فاعتبر أن العمل في المنظمات هو وسيلة للفرد يتمكن من خلالها من تلبية جميع حاجاته الانسانية، وتؤثر بيئة العمل بصفة مباشرة على الحالة النفسية والاجتماعية للعاملين، وأن سلوك العامل يتأثر بالنمط السلوكي للقادة والمشرفين والمناخ التنظيمي العام للمنظمة.

¹ - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص: 65.

1-5 النظرية التفاعلية:

تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين شخصيتي القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، باعتمادها على أبعاد مختلفة تؤدي إلى نجاحها مناهما على سبيل المثال: السمات الشخصية للقائد، مؤكدة على أن نجاح القيادة داخل المنظمة يعتمد على مدى ابتكار القائد النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف وحاجات المرؤوسين، في ظل ظروف البيئة الاجتماعية، والعوامل الشخصية المتعلقة بالسمات النفسية والسلوكية للقائد، دون إهمال الثقة الاجتماعية للقائد.

1-6 النظرية الوظيفية:

من النظريات التي تؤمن بالافتراض وتشابك الظواهر المنعزلة بعضها عن بعض، حيث اهتم أصحاب هذه النظرية بدراسة حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الأنساق، وتحديد آليات التنظيم الذاتي المستخدمة من طرف الإنسان إشباعا لحاجاته.

شبه الاتجاه الوظيفي النظم الاجتماعية بالكائنات الحية، لها حاجات تسعى للمحافظة عليها من أجل ضمان استمرار وجودها وتكيفها مع البيئة، متكونة من أجزاء مختلفة يحكمها نمط من الاتصال المتبادل، وشبه المنظمات بالأنساق الطبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات.

تقوم القيادة في النظرية الوظيفية على وظائف و أدوار القائد التي تهدف لتحقيق أهداف الجماعة، تعمل على تحسين نوع التفاعل بين الأعضاء، المحافظة على تماسك الجماعة، قد تكون القيادة في هذه النظرية فردية، و قد تكون جماعية تتحدد بموجب الوظائف و الأشخاص و القائمين بها تبعا لظروف الجماعة¹.

1-7 نظرية المسار والهدف: وضع "هاوس" افتراضا لنظريته يقوم على أن نمط القيادة الفعال، هو

النمط الذي يعمل على تحقيق أهداف المرؤوسين، وفق مسار يوضح الأساليب المساعدة على

¹ - حسين عبد الحميد رشوان: القيادة، مرجع سابق، ص: 81 - 82.

تحقيق الأهداف.

اعتمد "هاوس" على أربعة أنماط للقيادة جاعلا لكل منها أساس نجاحها، بدءا بالقيادة الانسانية التي تجعل محور اهتمامها العاملين ومشاعرهم بدرجة عالية، أما نمط المشاركة فبني قراره على آراء العاملين، فيما يهتم النمط الموجه سبيل الإرشاد للعاملين أكثر من الأخذ بآرائهم، أما النمط الأخير فهو نمط الإنجاز يهتم بتموحيات وأهداف العاملين مع منحهم ثقة كاملة في قدراتهم ويهتم بالعمل.

فيقوم النمط الانساني على تحقيق رضا العاملين، في ظل بيئة عمل يسودها التوتر والاحباط، فيركز القائد على إنشاء علاقات حسنة.

أما النمط المشارك فهو الذي يسود في بيئة عمل غامضة، كل فرد عامل يسعى لإثبات قدراته، فالتصرف السليم هو منح مساحة للعمال عن طريق المشاركة، ويؤدي إلى دافعية ورضا عالي لدى المسؤولين.

أما النمط الموجه فالعمل يكون صعبا وغامضا، مع تحفظ لدى العاملين ولا عمل إلا بإذن وتوجيه من طرف القائد، هو الآخر يؤدي إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين.

آخر نمط والذي يهتم بالإنجاز يكون العمل فيه غامض وغير مكرر، يتميز في أحيان كثيرة بالمرونة، فيلعب القائد هنا دور المحمس لأعضاء العمل مع الثقة في قدراتهم فيتم العمل بحماس كبير وأداء كامل محققا هذا النمط دافعية ورضا عالي للمرؤوسين¹.

8-1 النظرية الحديثة: (النظرية الموقفية)

تناولت هذه النظرية القيادة بصيغة مباشرة وأولتها اهتماما بالغا، وربطت القيادة بالموقف

¹ - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص ص: 82 - 83.

لا بشخصية القائد، و اعتبرتها عملية تفاعل اجتماعي تفرض وجود القائد ضمن الجماعة التي يشترك معها في مشكلاتها و أهدافها، و جعلت للقيادة عوامل تقوم عليها حصرتها في الشخصية، و الموقف و التفاعل، و تعتبر النظرية الموقفية نظرية شرطية أي أن الموقف و تصرف شخص معين و بأسلوب معين هو الذي يفرض نفسه لكي يختار القائد ، أي أن القيادة لا يمكن حصرها في شخص واحد بل أن الموقف و تغييره يخلق قادة مختلفين رافضة بذلك المفهوم القائل بأن القادة يولدون و لا يصنعون، و مؤمنة بأن القيادة تكتسب بالتعلم و التدريب¹.

حيث يرى "ر. هول" أن المواقف تختلف داخل التنظيمات بتغير المراكز القيادية، أين تطفو مشكلة الديمقراطية التي تظهر في الرغبة في السيطرة على القوة التي ينتج عنها اتجاه أوليجاركي، فتظهر جماعات القوة من القيادات التي تبسط تفرداها لامتلاك عناصر قوى جديدة²

1-9 نظرية القيادة التبادلية: (الإجرائية)

ظهر هذا النمط نتيجة علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد ومرؤوسيه، والذي يقوم على العمل بالمقابل من خلال منح المكافآت المادية على الأداء المتميز أو استعمال العقوبات مقابل عدم الأداء للعمل.

يتميز القائد التبادلي بالقدرة على المحاوراة لإيصال رؤية واضحة للمستقبل مع ضبطه الاجراءات و تنمية قناعة مرؤوسيه بوحدة الأهداف، و حدد "باس" عوامل القيادة الاجرائية في: المكافأة المشروطة: التي تتم من خلال التعزيز الإيجابي بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ويتم الحصول على هذه القيادة بموجب الأداء المتميز والإنتاجية المرتفعة.

الإدارة بالاستثناء: وهنا يظهر دور القائد التبادلي عند وجود خلل في تنفيذ العمل من خلال التعزيز

¹ - رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والاعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار النشر للرضا، ص: 96.

² - حسين عبد الحميد رشوان: القيادة، مرجع سابق، ص: 71.

السلبى والعقاب على المردودية والأداء المتدني.

تقوم القيادة التبادلية على أساس قيام القائد بعملية التبادل بين المنظمة كأداة وبين أعضائها، حيث أن العمال يقومون بأداء أعمالهم مقابل الحوافز و العلاوات التي تقدمها المنظمة، و في حال عدم قيام العمال بإنجاز مهامهم يتعرضون للعقاب، القائد التبادلي يدعم المرؤوسين و لكن هذا الدعم تحكمه شروط أو أحد القوانين المتمثلة في الترغيب و الترهيب في آن واحد، كما يتبع القائد التبادلي أسلوب الإدارة بالاستثناء و ذلك بالتدخل عند الضرورة لتسيير الأمور، كما يرغب و في أغلبية الأحيان بتحديد أهداف المجموعة موضعاً كيفية و اجراءات تنفيذ العمل، وفق تصميم هيكل دقيق للعمل و المهام المطلوب من العمال القيام بها، يسعى في قيامه بعمله بالتعاون مع مرؤوسيه في مبادلة جهودهم بالحوافز بقدر الإنجاز و الأداء المتميز، تدخله في العمل لا يكون إلا عند الانحراف عن الهيكل المصمم للعمل من أجل التصحيح و التقويم.

10-1 نظرية القيادة التحويلية:

أسسها "بيرنس Burns" عام 1978 وطورها "Bass" عام 1985، تقوم هذه القيادة على مبدأ دعم كل من القائد والتابع لبعضهما بغية الوصول لهدف معين، تقوم على مستوى من الروح المعنوية والدافعية للإنجاز، يعمل فيها القائد التحويلي على توحيد أهداف المرؤوسين مع أهداف المنظمة، بمنحه مكافآت للعامل تدفعه لأداء عمله بأكثر دافعية، يسعى لتحويل العاملين إلى قادة لإيمانه بأن تحقيق الأهداف يتطلب عملاً أكثر من العمل المطلوب

صنفها "لاشواي" بالقدرة على إلهام العامل للنظر لما بعد مكاسبه الشخصية والتركيز على

أهداف المنظمة، ومع مرور الوقت اعتبرها استراتيجية واسعة تعبر عن علاقة تأثير متبادل بين قائد

ملهم و عاملين لديهم ولاء لعملهم، لخص "العامري"¹ أبعاد القيادة التحويلية التي جاء بها "باس" في التأثير والجاذبية الدفع والإلهام، التشجيع الإبداعي والاهتمام بالمشاعر الفردية للأشخاص الآخرين، والسلطة في نظره هي القوة الشرعية النظامية في المجتمع، وهي نموذج للقوة محتملا طاعة جماعة معينة لأوامر صادرة إليهم من جماعة من الأفراد معتمدة على مجموعة من القواعد التي تجعل القوة شرعية في نظر الرئيس والمرؤوس.

تعتبر من أحدث أنواع القيادة المناسبة للتغيير التي باتت من الضروري اعتمادها من طرف المنظمات الحديثة كونها تعتمد على استراتيجية مواجهة التحديات و الصعوبات و تدفع بالمنظمات إلى تغيير وضعها من حال إلى حال أفضل، القيادة التحويلية هي القيادة الفعالة للقيام بعملية التغيير فاقترنت بالتغيير، فكلما ذكر التغيير ذكرت القيادة التحويلية، و إدارة التغيير تحتاج لقائد تحويلي له رؤية واضحة للمستقبل، و استراتيجية عمل مبنية على تحفيز و تشجيع التابعين و جعلهم يشعرون بالولاء و الانتماء للمنظمة، الأمر الذي يدفعهم إلى تغليب الأهداف العامة للمنظمة على الأهداف الشخصية، و يخلق بيئة عمل تسودها القيم الأخلاقية و المثل العليا، هو القائد المبتكر المبدع الذي يشجع الابتكار و الابداع و التجديد في العمل و أسلوب العمل، و حل كل مشكلة في العمل.

ترى الباحثة من خلال عرضها لأبرز نظريات القيادة التي كانت الدراسات فيها مختلفة باختلاف الباحث فيها و تخصصه، فقد أظهر تطور نظريات التنظيم مدى التطور الذي مس القيادة، انطلاقا من النظريات القديمة التي اعتمدت في دراستها للقيادة على الخصائص و السمات المميزة للفرد، مظهرة بذلك قصورها و عجزها أمام عدم تمكنها من حصر صفات دقيقة و محددة للقائد، كون القيادة ليست صفة للقائد يمكن تتبعها و دراستها، هذا الانتقاد مهد لظهور النظريات الحديثة

1 - أحمد بن سالم العامري: السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 9، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002، ص: 21.

التي جاءت بتصوير جديد بعيد عن الصفات و السمات الفردية، متخذة من عملية التفاعل بين القائد و الموقف و الأتباع أساسا لنظرياتها دون عزلها عن البيئة الثقافية بكل مكوناتها، وصولا إلى أشمل و أنجع تصور للقيادة الحديثة الفعالة التي تسعى إلى تغيير المنظمة و تحويلها من حالة إلى حالة أفضل وفق رؤية واضحة و استراتيجية مدروسة قادرة على إدارة التغيير.

2- نمط القيادة التحويلية

2-1 نشأة القيادة التحويلية:

إن أول من تناول مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

هو "Downton" عام 1973 في مناقشته حول قيادات التمرد والثورة (Rebel Leadership

and Revolution)، و ظهر التعريف الأوضح عام 1978 بواسطة العالم "Burns McGregor

James" في كتابه القيادة، وتم اختبار وتجريب نموذج القيادة التحويلية عام 1985 بواسطة

Bernard M. Bass¹، ومن يومها أصبح هذا المدخل هو أساس الدراسات والبحوث التي تعرضت

للقيام المطلوبة في منظمات القرن الحادي والعشرين، ويميز العلماء بين نمطين من القيادة هما نمط

القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية. وترجم المصطلح "Transformational leadership"

في الدراسات العربية إلى القيادة التحويلية، قيادة إحداث التغيير، أو قيادة التغيير، مقابل مصطلح

"Transactional Leadership" والذي تُرجم إلى القيادة التبادلية، قيادة التعامل أو القيادة

الإجرائية.

حيث اختلفت النظريات التي تحدثت عن القيادة وتفسيرها، فانبجست العديد من النماذج

عنها، بداية من ظهور "جيمس بيرنز" James Burns عام 1978 بكتاب يتحدث عن القيادة

¹ - Roger Gill & Niall Lievire & Douglas pitt: **Leader ship and organizations for the New**, 2Millennium, Journal of Leadership studies, Volumes, issue: 4, Gale Group,2000, p:8

Leadership، حدد فيه السلوك الذي يستخدمه القادة في التأثير على مرؤوسيه، مميزا السلوك

القيادي باتخاذ صورة فئتين مختلفتين من التأثير¹، الفئة الأولى أسماها القيادة التحويلية

Transformational Leadership مبينا أن هذا السلوك يستطيع فيه كل من القادة والمرؤوسين

رفع بعضهم البعض إلى أعلى مستوى من التحضر والمثل الأخلاقية، أما الفئة الثانية فهي القيادة

التبادلية **Transactional Leadership** قاعدتها تبادل الخدمات والمنافع، أين ينجز العامل العمل

المطلوب منه مقابل حصوله على مراتب وإجازات، اعتبر فيها أن القيادة التحويلية أساسها رغبة القائد

وقدرته على رفع وعي الآخرين من خلال تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية.

مهدت فكرة "بيرنز" لظهور دراسات ونظريات تناولت هذا الموضوع من عدة جوانب،

انطلاقا من "باس" **Bernard Bass** الذي أضاف الى فكرة "بيرنز" حول القيادة التحويلية بأن الأثر

التحفيزي للقيادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القائد، فتحفيز

القائد للتأبوع قصد الإنجاز أكثر من المتوقع، بحيث يتم حث الأتباع على القيام بالمهام الضرورية

والاهتمام باحتياجات المنظمة، بالنظر لقدراتهم ومهاراتهم الانسانية².

طور "باس" القيادة التحويلية من خلال وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع

نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، تضمن هذا المقياس ثلاثة عناصر: الكاريزما، التشجيع

الإبداعي والاهتمام بالفرد ليضيف في عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة.

وقدم كل من "باس وأفوليو" **Bass & Avolio** نموذجا أكثر حداثة للقيادة يتضمن سبعة

1 - عبد الله مهدي العمري: مرجع سابق، ص: 27.

2 - الهلالي الشربيني الهلالي: استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع. العدد 21، الإسكندرية، 2001، ص: 19.

عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية (التبادلية)، الأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية¹.

استطاع "باس وأفوليو" Bass & Avolio عام 1994 تطوير استبانة متعددة العناصر "Multi-Factor Leadership Questionnaire" التي بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد²، حيث زادت أهمية القيادة التحويلية في التسعينات، أين احتلت مرتبة أحدث أسلوب قيادي في أدبيات الإدارة، فظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها "بيرنز" محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين، وخضعت للتجريب في مؤسسات ومنظمات مختلفة من طرف العديد من الباحثين.

فتعتبر القيادة التحويلية من نظريات القيادة الأصلح للتغيير وتحويل المنظمات³، تعتمد على المنظمات ذات التغيير المتسارع، من خلال مبدأ إقناع المرؤوسين برؤية جديدة للمنظمة وجعل أهداف المنظمة قبل الأهداف الشخصية بالعمل على تعميق مستوى الإدراك والوعي باستخدام التأثير الكارزمي، والحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي.

فالقائد التحويلي يضع رؤية مستقبلية وفق استراتيجية بعيدة المدى بإشراك تابعيه، وعمله على دمج الأهداف الشخصية مع أهداف المنظمة، وجعل العامل حريص على تحقيق أهداف المنظمة قبل أهدافه.

2-2 أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع "باس" و"أفوليو" Bass & Avolio تطوير استبانة متعددة العناصر

¹ - محمد سرحان المخلافي: القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع الكويت، 2007، ص: 286.

² - هاشم فوزي دباس العبادي: علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، ص: 121 - 164.

³ - أحمد بن سالم العامري: مرجع سابق، ص: 21.

Multi-Factor Leadership Questionnaire التي بنيت على نظرية القيادة التحويلية التي تتضمن أربعة أبعاد وهي¹:

1. الجاذبية: (التأثير المثالي أو الكارزمي)

على المشاركة في المخاطر، وعمله في تلبية احتياجات التابعين قبل احتياجاته، وفق تصرفات ذات طابع أخلاقي.

2. **الحفز الالهامي**: يعتمد هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد، التي تبعث في التابعين حب التحدي والمغامرة، وفي نفس الوقت تقوم بإيضاح التوقعات للتابعين، من حيث الالتزام بالأهداف التنظيمية، وبث روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية

3. الاستشارة الفكرية:

يفتح فيها القائد المجال للأفكار الجديدة، تشجيع حل المشاكل بطرق ابداعية من قبل التابعين، مع دعمه المبادرة والمبادرة لدى العمال لأداء العمل بنماذج جديدة وخلقة.

4. **الاعتبار الفردي**:

تجعل هذه الصفة العامل يشعر بالولاء للمنظمة، فالقائد يسمع ويولي اهتمام خاص باحتياجات التابعين، وإنجازاتهم وفق استراتيجيات التقدير والإطراء.

وقد أظهرت الدراسات أنه من أجل تحسين الأداء فإن الصفات الشخصية للقائد ونوع القيادة يلعبان دورا هاما في ذلك، وهذا يعزى إلى أن القادة على اتصال مباشر مع الموظفين وبالتالي يؤثرون فيهم بشكل مباشر.

إن من أهم سمات القائد الجيد هو قدرته على التحفيز الفعال للمرؤوسين، من أجل تشجيعهم على اكتساب سلوكيات لها نتائج ايجابية على المنظمة².

¹ - هاشم فوزي دباس العبادي: مرجع سابق، ص: 128.

² - Humphrey. A: **Transformation Leadership and Organizational Citizenship Behavior, The roll of organizational Identification**, The Psychologist – Manager journal. 15 (4), 2012 , pp:247 - 268

حيث عرف "هاوس وآخرون"¹ القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير و تحفيز و تمكين

الآخرين للمساهمة في فعالية و نجاح المنظمة.

حيث أن استراتيجيات القيادة الفعالة في الماضي قد لا تكون فعالة في الحاضر

أو المستقبل، بسبب التغيير المستمر والسريع، أين أصبح هناك ضرورة لنماذج حديثة في

القيادة، ومن الأنماط القيادية الحديثة التي ظهرت أواخر القرن الماضي وبداية القرن الحالي هي

أنماط القيادة التحويلية والتبادلية، كما أن القادة يلعبون دورا حيويا في فعالية المجموعة والمواقف

السلوكية للأفراد²، و يؤثرون عليهم بشكل مباشر ، بالإضافة إلى أن المرؤوسين قد يظهرون سلوكيات

مختلفة تحت أنواع مختلفة من الأنماط القيادية³.

ثم إضافة جديدة إلى الأبعاد التي ذكرها "باس" متمثلة في أن القائد التحويلي يعمل على

تصميم رؤية واضحة يشترك العاملون في صياغتها، يركز عليها في تحليل مشكلات العمل، والعمل

على تطوير مهارات العاملين بتشجيعهم على الخلق، الإبداع، وبالتالي القدرة على حل المشكلات دون

أن يهمل العمل على رفع حاجات العاملين ووعيهم، وجعلهم ينصهرون في أهداف المنظمة والسعي

إلى تحقيقها لأنها جزء من أهدافهم الشخصية.

حيث تعد الرؤية جوهر القيادة التحويلية كونها تغير خريطة القائد و المنظمة، لاحتوائها

على مفاهيم تحدد سير و اتجاه المنظمة و هويتها، فيشعر فيها العاملون بالانتماء و يأخذ فيها القائد

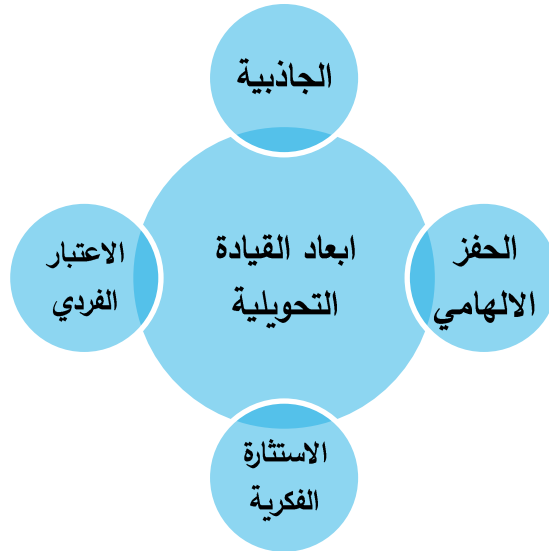
¹ - House. R.J, Hanges. R.J, Ruiz- Quintanilla. S.A, Dorfman.P.W. Javidan, M. and Dick Son. M.A: **Cultural influences on leadership and organization**: project Globe. Inc. H. Mobley. M.J Gessner et V. Amole (E.Ds.), advances in Global leadership. Stanford. CT: Jai press, 1999, pp: 171-233

²- Anwar. F& Islam Khan &S. N and Ugku. U: **Investigating the mediating role of Affective commitment Boscawen Supervisors Ethical leadership and citizenship behaviors**, world Applied Sciences Journal 19(8) , 2012 , pp: 1221-1224.

³ - Tai. C.L, Chang. C.M, Hong. J.Y. and Chen.L.C: **Alterative Models for Relationship among leadership organizational Citizenship Behavior, and performance**, A Study of New Product Development teams in Taiwan. Social and Behavioral sciences, 57 (1), 2012, pp: 511- 517.

صورة المستقبل على التغيير من أجل الآخرين، ما يجعله يجذب إليه العاملين لإيمانهم برؤية المنظمة، دون إهماله لتوضيح ما قد يهدد المنظمة من تهديدات أثناء عملية التغيير فتكون الصورة واضحة، فهو يحدث التغيير للخروج من حالات عدم التأكد، التغيير عنده قائم على القيم و المعايير التي تشكل ثقافة المنظمة استنادا إلى امتلاكه للرؤية وسعيه لنشرها و تفعيلها من خلال تواصله الدائم مع العاملين.

شكل رقم (12): يبين أبعاد القيادة التحويلية



من إعداد الباحثة

2-3 خصائص القيادة التحويلية:

قدم كل من "كوز وبوسنر" "Kouzes and Posner" خمس خصائص رئيسية للقائد

التحويلي و ذلك على النحو التالي¹ :

1. الإلهام والرؤية الجماعية: Inspiring A Shared vision

حيث أن القادة التحويلين ينظرون دائما للمستقبل، ويرون أن نجاح المنظمة يعتمد على حيث أن القادة

- أيمن المعاني: أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة¹ الاعمال، العدد 9، 2013، ص: 2.

التحويلين ينظرون دائماً للمستقبل، ويرون أن نجاح المنظمة يعتمد على العمل الجماعي والالتزام التنظيمي الذي يحقق المستحيل.

2. تحدي العملية: Challenging The Process

يؤمن القادة التحويليين بعملية التغيير المستمر، ويبحثون عن الفرص الجديدة، دائمي الاستعداد لأي تغيير، يبتكرون ويجربون أساليب جديدة للعمل.

3. النمذجة للأقوال والأفعال: Modeling The Way

يتصف القادة التحويليين بوضوح خطط الأعمال وقيمها لدى العمال، ما يجعلهم يعملون براحة واطمئنان.

4. تمكين الآخرين: Enabling Other to act

وهي الصفة التي تميز القادة التحويليين على بقية أنواع القادة، حيث أن مبدأ المشاركة لدى العمال في جميع جوانب العمل يفتح أمامهم آفاقاً للإبداع والابتكار.

5. التشجيع: Encouraging

يؤمن القادة التحويليين بأهمية الحوافز المادية والمعنوية، ويجعلونها أساس رفع الروح المعنوية لدى العامل، وبالتالي حثه على العمل بأكبر جهد والسعي لتحقيق أهداف المنظمة.

لذلك لكل تغيير قائد ذو رؤية خاصة، يملك من الصفات ما هو مؤثر على وجدان و عواطف الجماهير المحيطة به، هو يملك أيضاً القدرة على جعل الجماهير تصغي إليه و تعي ما يقول و تقبله، يملك القدرة على تحريك الجماهير و توجيهها، يملك القدرة على إقناع الجماهير بتحمل أعباء و تكاليف التغيير المطلوب، لذلك فإن القائد التحويلي هو شخص استثنائي لديه القدرات العقلية

و العاطفية التي يمكن استخدامها لنقل أو تحويل المنظمة من وضع لآخر أفضل منه ، مع إقناع التابعين بذلك في ظل أخذ المخاطر المتوقعة في الحسبان¹

القائد التحويلي والقائد غير التحويلي(التقليدي):

لا يمكن التمييز بين القائد التحويلي والقائد التقليدي إلا من خلال مجموعة من السمات والخصائص، التي تمنح للقائد التحويلي القدرة على التأثير في العاملين بغية تحقيق الأهداف المخطط لها، ذلك بإلهامهم في المؤسسة من خلال التحفيز الفكري لهم، خلق الدوافع الملهمة وتحفيزها، مع التركيز على الجانب الفردي، والجدول الآتي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بغير التحويلي².

جدول رقم (05): يبين القائد التحويلي والقائد غير تحويلي

الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
الوضع الحالي	يحافظ على الوضع دون تغيير	يرغب في احداث تغييرات تحسينية على الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تشتق من الوضع الحالي دون احداث أية جوهرية	رؤية بعيدة المدى متطلعة إلى نقل المؤسسة أبعد مما هو عليه الوضع الراهن
القابلة للمحاكاة و المماثلة للآخرين	التقليد الأعمى لما يقوم به الآخرين دون التفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضع، و رؤية فضلى لتحقيق الفاعلية
الثقة بالآخرين	لا يتحمل المخاطرة و لا يثق بأفكار الآخرين و يصعب الاقتناع بهم	تكريس الجهود و إثارة الحماس و رغبة في تحمل المخاطر

1- أيمن المعاني: مرجع سابق، ص: 3.

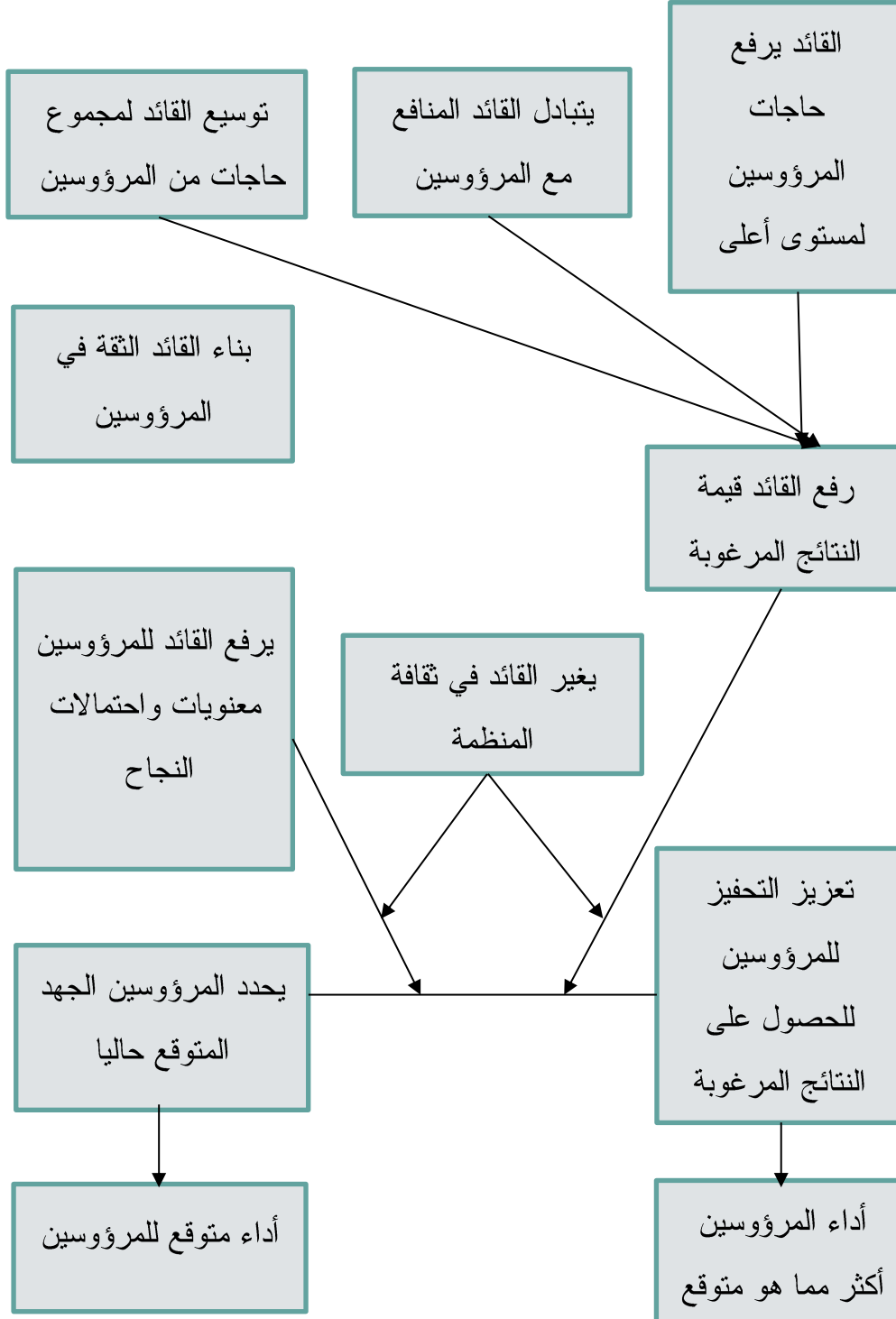
2- سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، 2004، ص: 30.

<p>يرغب دائماً في اكتساب و تعلم خبرات جديدة غير الاعتيادية و تجاوز المؤلف في أساليب العمل</p>	<p>استخدام أساليب عمل تقليدية و عدم محاولة تحديد الخبرة من وسائل حديثة لتحقيق الأهداف</p>	<p>الخبرة</p>
<p>معايير سلوكية غير تقليدية، يهتم بشدة بإجراء تحليل بيئي دوري لتغيير الوضع الرائع نحو الأفضل</p>	<p>معايير سلوكية تقليدية لا يهتم بالقيام بالتحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن</p>	<p>السلوك تحليل SWAT</p>

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع،

2004، ص: 30

شكل رقم (13): يبين نموذج القيادة التحويلية



Moore, L, L: **Leadership in the Cooperative Extension System: An Examination of leadership styles and Skills of state Directors and Administrators.** Unpublished PHD theses, university of Florida, 2003, p23

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن قادة المؤسسة محل الدراسة وبتمتعهم بمهارات القيادة التحويلية يجعلهم قادرين على قيادة المؤسسة بكفاءة وفاعلية، من خلال قدرتهم على الاستمرار في اكتساب المعرفة لاهتمامهم بمستوى الوعي والإدراك لدى العاملين حول الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة التي تتبناها، كما يهتمون بالتعرف على احتياجات العاملين ورغباتهم وطموحاتهم، الأمر الذي يجعل العاملين مدركين لحقيقة أن تحقيق احتياجاتهم وآمالهم متوقف على زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، وكسب حصة سوقية أكبر، ومنه نرى أن القائد التحويلي مدرك لجميع حاجات العاملين، يسعى لإشباعها، من خلال تحفيز الجهود الفكرية لتكون مبتكرة وخالقة، يتبعون أسلوب النقد البناء وغير العلني، مع تشجيع الحلول المبتكرة حتى وإن خالفت توجيه قياداتهم.

4-2 مستويات القيادة التحويلية: تمر القيادة التحويلية عبر ثلاثة مستويات نوردتها كما يلي¹:

1 - القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات):

أول مؤشر للقيادة التحويلية الابتدائية، هي قيادة الذات من خلال وضع أفضل خطة على المدى الطويل، وذلك بالعمل على وضع حلول للمشاكل قبل حدوثها، وهو ما يصبو إليه الأفراد في سعيهم للحصول على حلول صممت من أجلهم، أين يتعين على القائد التحويلي التحلي بالصبر لوضع الأمور في مكانها، وتحقيق نتائج مربحة، وتعتبر القيادة التحويلية الأولية اللبنة أو القاعدة الأساسية لكل المنظمات إلا أنها تغيب في أغلبها.

2 - القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين):

ما يعرف بالقيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين)، تعتبر أهم خطوة يحققها القائد

¹ - Manjo Sharma: **The 3 Stage of Transformation Leadership – Learning How to Lead Your Self, Your Teams and Other Leaders**: <http://manjosharma.com/the-3-stage-of-transformation-leadership-learning-how-to-lead-yourself-your-teams-and-other-leaders-by-manjo-sharma/> /20/01/2021

التحويلي من خلال تقديم مساعدته للآخرين، فيحظى بتشجيعهم وتقديرهم، واضعا نصب عينيه مهمة رفع الوعي لدى المرؤوسين قبل كل شيء، طارحا أهدافه بكل وضوح، مشركا معه أفرادا آخرين بغية تحقيق مصالحهم من خلال بيئة عمل جماعية محددة الاحتياجات التدريبية للأفراد، وبذلك يكون القائد التحويلي ملما بكل جوانب القيادة التحويلية انطلاقا من قدرته على قيادة ذاته التي تمهد له قيادة الآخرين بنجاح.

3 - القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين):

هذه المرحلة هي محصلة المرحلة الأولى والثانية، عبارة عن قيادة القادة الآخرين، وهي أعلى درجة يصل إليها القائد التحويلي من النضج والذكاء، حيث تصبح له رؤية واضحة لكل الأمور المحيطة به، خالقا بيئة عمل تعاونية بينه وبين الأفراد.

شكل رقم (14): يبين مستويات القيادة التحويلية



من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Manjo Sharma: **The 3 Stage of Transformation Leadership – Learning How to Lead Your Self, Your Teams and Other Leaders**: <http://manjosharma.com/20/01/2021/lead-yourself-your-teams-and-other-leaders-by-manjo-sharma/>

5-2 مراحل عمل القيادة التحويلية: حتى يتمكن القادة التحويليين من تحقيق النجاح داخل المنظمة ضمن عمل الفريق يتوجب عليهم المرور بخمس مراحل¹:

1- مرحلة الحذر Awareness Stage: ما يميز هذه المرحلة هي ان يكون القائد التحويلي متبنيا

¹ - الهلال الشريبي الهلال: مرجع سابق، ص: 32

لبعض المهارات، التي تجعل الآخرين ملتزمين وفي حالة تقبل، هذه المهارات هي الشفافية، رؤية واضحة، أي رسالة وهدف محدد.

2 - مرحلة الصراع: Conflict Stage يتطلب في هذه المرحلة العمل بمرونة وابتكار والتفكير لتنمية الثقافة والانتماء

3 - مرحلة التعاون: Cooperation Stage

هي مرحلة الانسجام والود والدعابة والالتزام والعمل المشترك

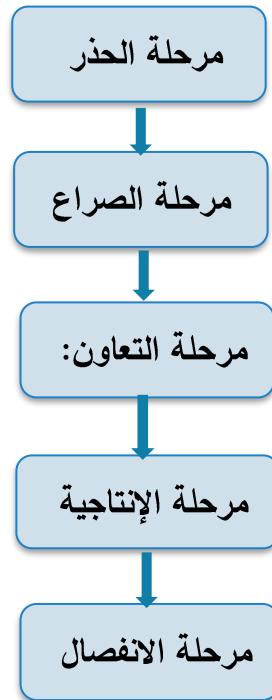
4 - مرحلة الإنتاجية: Production Stage

التنوع المعرفي والاختلاط بالثقافات المختلفة هو ما يميز هذه المرحلة، فيظهر الإبداع والإنجاز المتميز.

5 - مرحلة الانفصال: Separation Stage

ما يميز هذه المرحلة هو تقدير الجهود المبذولة من طرف القائد التحويلي حيث يتم الاحتفال بما تم إنجازه في شكل توعوي بغية تحقيق رضا العاملين.

شكل رقم (15): يبين مراحل عمل القيادة التحويلية



من إعداد الباحثة

2-6 مبادئ القيادة التحويلية:

حدد " كوهلر وبانكوسكي " Koehler and Pankowski "مجموعة من المبادئ التي

تقوم عليها القيادة التحويلية وهي كالآتي¹:

1. النظر للمنظمة كنظام:

يعتمد هذا المبدأ على ضرورة إدراك القائد التحويلي لدوره كموجه نحو تحسين العمليات

الإدارية، وخلق نظم إدارية جيدة وفعالة وتبنيها كي يقلل من الخسائر الناتجة عن التحويل.

2. إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:

ما يعني أن القائد التحويلي عليه وضع خطة يسير عليها العاملين، من أجل تحقيق أهداف

المنظمة، عليه أن يجعل العاملين يتبنون هذه الرؤية ورسالتها وقيمها والبناء التنظيمي لها، لأن نجاح

القائد التحويلي يتوقف على وضوح الاستراتيجية لجميع المعنيين بتحقيقها.

3. تأسيس نظام إداري:

إن نجاح القائد التحويلي مبني على أساس تبني أسلوب إداري، مناسب لإدارة المنظمة

كوحدة واحدة وفق أساليب تتناسب مع طبيعة المنظمة وظروفها وأهدافها.

4. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:

من أبرز المهام التي يقوم بها القائد التحويلي، هي العمل على تطوير كل من يساهم في

العملية الإدارية، لأن المنظمة تقوم على دور كل الأطراف العاملين فيها، كل له دوره في تطوير

1 - سعيد محمد الغامدي: القيادة الإدارية، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (نموذج مقترح)، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، 2007، ص: 23.

الأداء وتحسين فاعلية المنظمة.

5. تمكين الأفراد وتشكيل فرق العمل:

أهم ما يميز القيادة التحويلية المرنة والحرية، فالقائد التحويلي يعطي نوعاً من الحرية والمرونة للعاملين، من أجل اتخاذ ما يروونه مناسباً من إجراءات تؤدي إلى تطوير العملية الإدارية سواء كان العمل فردياً أو على مستوى جماعات العمل.

6. تقييم العمليات الإدارية:

تتميز القيادة التحويلية بالإحاطة بكل العمليات الإدارية، التي تحدث داخل المنظمات والمتمثلة في المدخلات والنشاطات والنتائج، مع دقة المراجعة الدورية تركيزاً على مؤشرات الجودة في كل عملية ضماناً للحفاظ على بقائها ومركزها.

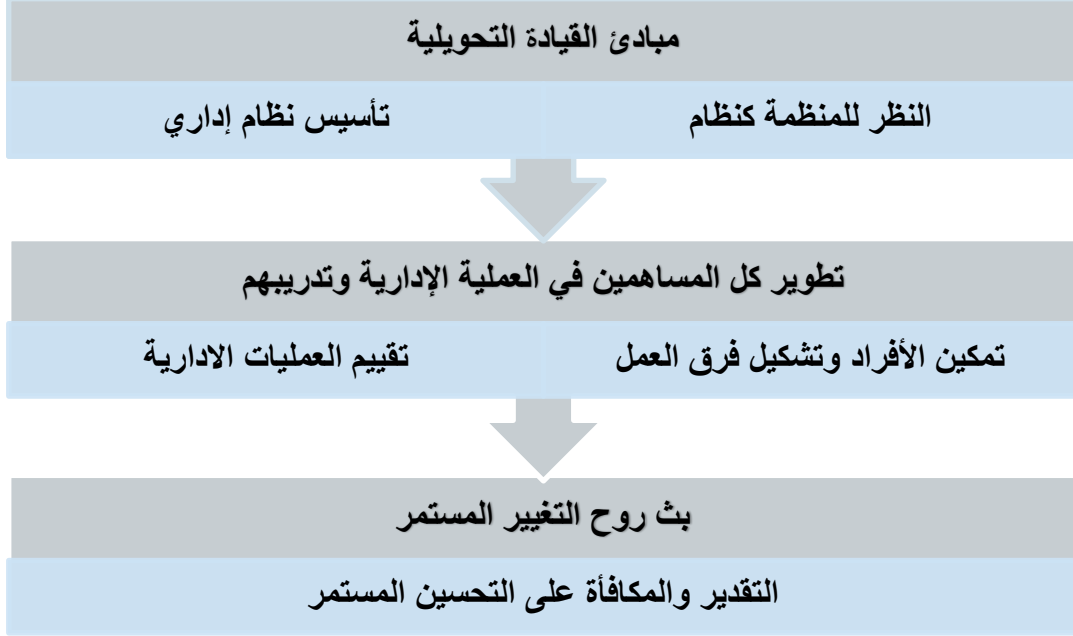
7. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:

يحرص القائد التحويلي على وضع نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، تعطى للعاملين الذين يسعون إلى تحسين الأداء ويحققونه، ذلك لزرع روح التنافس الإيجابي بين العاملين.

8. بث روح التغيير المستمر:

القائد التحويلي قائد التغيير وعليه بث روح التغيير في العاملين وحثهم على تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم باستمرار، كل هذا حفاظاً على مكانة المنظمة وتعزيز الإنجازات التي تم تحقيقها وتطويرها.

شكل رقم (16): يبين مبادئ القيادة التحويلية



من إعداد الباحثة

7-2 مقياس القيادة التحويلية:

يقيس العلماء قيادة التحويل باستخدام استقصاء يعرف بالاستقصاء المتعدد العوامل للقيادة

Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ)، وأول من طوره "باس" عام

1985، ثم شهد هذا المقياس مراجعات عديدة من أجل تعزيز ثباته ومصداقيته.

يتكون المقياس من أسئلة تقيس إدراك المرؤوسين لسلوك القادة، بالنسبة للعوامل السبعة.

للقيادة التحويلية والتبادلية، التي تمثل أربعة منها القيادة التحويلية وهي: (التأثير المثالي، الدافعية

الالهامية، الاستمالة الذهنية، الاعتبارات الفردية) واثنان يمثلان القيادة التبادلية وهما: (العائد

الشرطي)(الإدارة بالمكافأة)، الإدارة بالاستثناء) أما العامل الأخير فيمثل قيادة عدم التدخل و هو مبدأ

عدم التدخل¹.

¹ - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 596.

لقد طور "باس وأفوليو" نسخة مختصرة من مقياس القيادة متعددة الأبعاد، سميت بالقيادة متعددة العوامل "س 6"، يمكن استخدام مقياس القيادة متعددة الأبعاد لإرشاد القادة إلى الكيفية التي يكونون بها قادة التحويل، ويبين الجدول التالي الإرشادات التي تساعد القادة إلى أن يكونوا قادة تحويليين.

جدول رقم (06): يبين كيف تكون قائد تحويلي

الإرشادات	الشرح
تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين	تقود الرؤية الواضحة للعاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتجعلهم يشعرون بالسعادة عند بلوغها
وضع استراتيجية لتحويل الرؤية إلى واقع	لا تضع خطة تفصيلية بل وضع أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع
ضع رؤيتك بوضوح ثم اقنع الآخرين بها	لا يكفي أن تكون الرؤية واضحة، بل لابد أن تكون جذابة باستخدام البلاغة وأساليب التوضيح
أظهر التفاؤل والثقة برؤيتك	إذا كان لدى القائد شك في النجاح فلن يبذل المرؤوسين الجهد المبذول
من الممكن بناء الثقة عن طريق الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوات على الطريق	إذا حققت الجماعة نجاحا مبكرا فسوف يدفعها ذلك إلى بذل مزيد من الجهد
احتفل بالنجاح وتحقيق الأهداف	الاحتفالات الرسمية وغير الرسمية مفيدة، وبها يتم بناء التفاؤل والاحترام
قم بالأعمال المثيرة للتعبير عن القيم الأساسية بالمنظمة	من الممكن دعم الرؤية الاستراتيجية عن طريق ما يفعله القادة، فعلى سبيل المثال فإن أحد القادة عبر عن اهتمامه

بجودة الإنتاج عن طريق تدمير الاعمال التي لا ترقى الى المستويات المحددة	
يحترم القادة كنموذج يحتذى به، فاذا كانوا يرغبون في الحصول على تضحية المرؤوسين فلا بد ان يبدؤا بذلك	كن قدوة حسنة فالأعمال اقوى تأثيرا من الاقوال

المصدر: Bossed on Suggestions by Yuki, 1998

نقلا عن: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 596.

2-8 أنماط القيادة التحويلية:

النمط القيادي هو ذلك السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه تأثيرا فيهم لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يرى "بيرنز" أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية¹:

1. القيادة العقلانية: Intellectual leadership

يستخدم مصطلح عقلي **Intellectual** إشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، كما يتناول بشكل نقدي قيما وأهدافا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، ومنه يعد منظرا كل شخص يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها، في حين من يتعامل مع الأفكار المعيارية يعتبر معلما أخلاقيا، أما الشخص الذي يخصص الأفكار بالتعرف على نوعيتها والعمل على التوحيد بينها من خلال تصور ذهني منظم فيعد عقلانيا.

ومنه فالقائد العقلاني يتميز بقدرته على تغيير المجتمع، من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، لنصل إلى أن القيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية لأنها تقوم على تغيير الأفكار والفلسفة داخل المنظمة.

¹ - الهلالي الشرييني الهلالي: مرجع سابق، ص ص: 142- 146

2. القيادة الإصلاحية: **Reform Leadership** يرى "بيرنز" أن القادة الحقيقيون هم من يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، الأمر الذي يكسبهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب، ما يؤهلهم للتعامل الجيد مع قادة وأتباع آخرين¹

فتعتبر قيادة الحركات الإصلاحية من أبرز أنماط القيادة، التي تحتاج إلى مهارات استثنائية، لحاجاتها لتأييد قوي بغية إحداث تغيير ذو قيمة في الوضع القائم، في أغلب الأحيان تتضمن القيادة الإصلاحية قيادة أخلاقية **Moral Leadership**، فالشخص حتى يصبح قائد إصلاح لا يحتاج إلى تخطيط وخطة عمل، يكفي أن تكون لديه رغبة لإصلاح المجتمع أو جزء منه.

ورغم أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية، إلا أن القائد الإصلاحي قد لا يحقق أي تغيير اجتماعي واضح، لتقبل القائد الإصلاحي البناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، ضف إلى ذلك أن الإصلاح في حد ذاته عملية تقع بين التحويلية والتبادلية، فهي تحويلية في روحها وتبادلية في إجراءاتها ونتائجها، كون القيادة الإصلاحية تسعى إلى تعديل النظم الموجودة من خلال تحسينها بعيداً عن السعي إلى إحداث تغيير جوهري فيها.

3. القيادة الثورية: **Revolution Leadership**

الثورة عكس الإصلاح فتحدث الثورة تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وبناء عليه يحذر "بيرنز" أن مثل هذا التحول نادر الحدوث، وأن القيادة الثورية الناجحة تكون أكثر ندرة، قبل القيام بأي تحول في المجتمع يتعين إيجاد رؤية مشتركة، ولن تتجح أي قيادة ثورية ولن تتحول إلى قيادة تحويلية إلا إذا اجتمعت فيها مجموعة من الخصائص²:

1 - الهلالي الشريبي الهلالي: مرجع سابق، ص: 144.

2 - الهلالي الشريبي الهلالي: مرجع سابق، ص: 145.

أ. قيادة لها رؤية وهدف واضح تسعى لنشر الالتزام وتحمل مسؤولية المخاطرة مع بذل الجهد والوقت.

ب. على القيادة الثورية أن تكون قيادة ذكية، من خلال قدرتها على مخاطبة الجماهير وفق رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم وتحريك الدوافع الكامنة، من خلال استغلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.

ج. لا تخلو القيادة الثورية من الصراع حيث يكون عالياً، ويميز القيادة الثورية عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى.

د. تحدث عمليات القيادة الثورية نقلة نوعية في مستوى الوعي السياسي والاجتماعي، وغياب هذه الصفة يجعلها بدون فعالية، وارتفاع مستوى الوعي يكون لدى القادة والأتباع.

4. القيادة البطولية: Heroes Leadership

لم تختلف مجمل الدراسات والنظريات في تعريفها للقيادة على أن أغلبها تؤكد على الدور الفردي والدور البطولي للقائد، أين تظهر فعالية القائد في القيادة الكارزمية مدى تأثيره في التابعين لخلق التضحية الذاتية لديهم، من خلال القيام بمهام استثنائية حرصاً على إرضاء القائد الفرد.

الأمر الذي أوضحه "كالدر" Calder من خلال أن معظم الناس يسعون إلى تضخيم أهمية القائد بتغييرهم للأحداث بطريقة تؤيد افتراضاتهم ومضمون نظرياتهم، أين تم صنع القادة من خلال تصورهم على أنهم أبطال وقادرين على تقرير وتحديد ما من شأنه أن يحدث تغييراً ونقطة كبيرة لمؤسساتهم، حيث أن هذا النوع من القيادة يدفع للتوقعات غير الواقعية Foster Unrealistic

.Expectation.

فمن المتوقع أن يكون القائد البطولي ذو حكمة كبيرة وأكثرهم شجاعة، مع محاولة غرس الاتجاهات الفكرية والمعرفية لدى العاملين والناس، مع معرفته لكل الأمور في المنطقة مع قدرته

على ايجاد الحل السحري لكل المشكلات، في الواقع أن هذا النوع من القادة لا يصلون إلى هذه الرتبة والسمات ولا يمتلكون هذه القدرات بمفردهم ولا يمكن اعتبارهم ناجحين متفردين.

5. القيادة الأيدولوجية:

يتميز القائد الأيدولوجي بكونه يحمل فكر معين يعتبر قائد كارزمي، وتبعاً للنظرية الكارزمية عند "هاوس"، فإن القيادة الكارزمية تنتج بسبب عدة تأثيرات تتضمن ثقة التابع في أيدولوجية القائد، من خلال تشابهه في المعتقدات والقبول المسلم به للقائد، الشعور العاطفي نحوه، إذعان الأتباع، التماثل معه والمشاركة العاطفية في أهدافه، وعلو أهداف الأتباع وثقة التابع في تحقيق الأهداف¹.

يتميز القادة الأيدولوجيين بقدرتهم على خلق علاقة أساسها الاحترام والتقدير مع التابعين، تسهل لهم عملية تحقيق كل أهداف المنظمة².

تعرف الأيدولوجيا **Ideology**، بأنها مجموعة الأفكار التي تشكل الأسس في نظام سياسي أو اقتصادي³، مثل الأيدولوجية الماركسية، و منه يعتبر القائد الأيدولوجي قائد تحويل لأنه ينشر أفكار و يمثل قدوة للتابعين.

حيث يرى "بيرنز" أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن (القيادة العقلانية، القيادة الاصلاحية، القيادة الثورية، القيادة البطولية، القيادة الايدولوجية)، تتداخل هذه الأنماط فيما بينها ولا

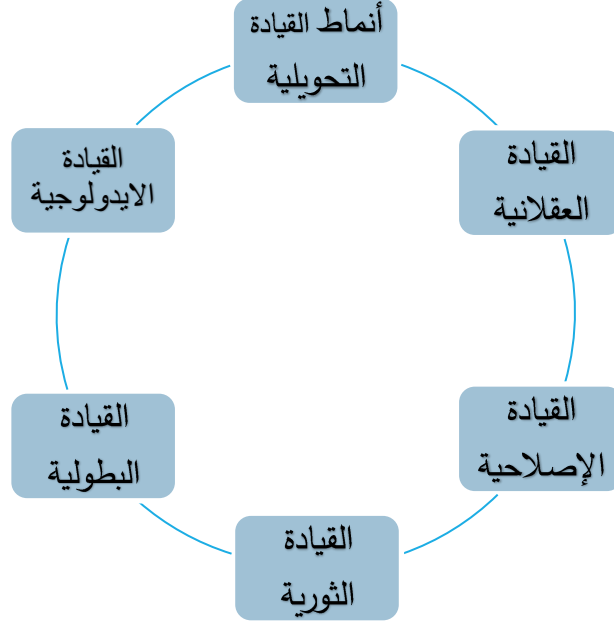
¹ - جورج بيتر ونورث هاوس: القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، ص: 190.

² - حسن علي بابكر كمال الدين: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان، أطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017، ص: 83.

³ - Oxford Student Dictionary of English, Oxford University, 2001, P: 328

يمكن الفصل بينها الا انه يمكن التعرف على هذه الأنماط بأكثر وضوح¹.

شكل رقم (17): يبين أنماط القيادة التحويلية



من إعداد الباحثة

انطلاقاً من دراسة "بيرنرز" لأنماط القيادة تبين الباحثة من الشكل أعلاه أن القيادة التحويلية قد تأخذ أشكالاً مختلفة، يمكن التمييز بينها انطلاقاً من سلوكيات قادتها، فالقائد التحويلي يتميز بقدرته على إحداث التغيير من خلال تقديم رؤى جديدة، نابعة من فكر متجدد ذو بعد استراتيجي استشرافي وهو الصورة المثلى للقيادة العقلانية، في حين يظهر بعد أخلاقي يمزج فيه القائد الإصلاحية بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية حفاظاً على استقرار المنظمة، أما القيادة الثورية فهي قيادة الصراع من خلال رفع مستوى وعي العاملين وقناعتهم بضرورة التغيير والتقليل من مقاومته ، بينما يسعى القائد التحويلي في القيادة البطولية لجعل العاملين يتمتعون بصفاته في سبيل معرفة ما يحدث في

¹ - محمود المساد: القيادة، سلسلة الإدارة العلمية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2005، ص: 79.

المنظمة وحل جميع مشكلاتها، إلا أنه لا يمكنه إحداث التغيير بمفرده ويبقى سعيه مجرد محاولة، وفي الأخير ينفرد القادة الأيديولوجيين بقدرتهم على فرض شخصياتهم بخلق علاقة تبادلية بينهم وبين القادة تجعلهم يحققون كل أهدافهم بتمسكهم بأيدولوجيتهم.

3- نمط القيادة التبادلية:

طور "هولاندر" نموذج القيادة التبادلية في عام 1989 موضحاً أن القيادة ماهي إلا عملية مستمرة، تستند على التفاعل المستمر بين القيادة والعاملين، وتتمثل مهام القادة الرئيسية في إيصال رؤية المؤسسة، بصورة واضحة وتوجيه العاملين نحوها وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.

تعتبر هذه النظرية أن أساس نجاح المنظمة هو النظام وليس القائد، وأفكار هذه النظرية ومبداؤها التقليل من شأن سمات القائد وسلوكه والتركيز على أهمية الموقف وخصائصه¹.

تقوم فكرة نموذج القيادة التبادلية على عملية التبادل بين القادة والتابعين، أو تتضمن الاتفاق العلني أو الضمني بينهما، على أساس أن يكافأ العامل الذي يأتي السلوك المؤدي للأداء المرضي، ويعاقب على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي، تتضمن عملية التبادل سلوكين مختلفين قد يأخذ صور استدلالية بنائية يقوم على وعد القائد بمكافآت للأداء المرضي وتعطى إذا تحقق هذا الأداء، أو علاجية تقوم على قيام القائد بالبحث عن الأخطاء ومعالجتها قبل حدوثها².

تعتمد القيادة التبادلية على البيروقراطية والشرعية التي تظهر من خلال معايير العمل، ولا تظهر القيادة التبادلية إلا في حالة إكمال المهام والتزام العاملين بها من خلال تطبيق معايير

¹ - Yukl. G: **Leadership in organization**, 6thed, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2006, P: 255

² - turner. N and baling. J: **Transformation leadership and moral rezoning**, Journal of Applied Psychology, 87, 22, 2002, PP:304 – 311.

التحفيز في صورة مكافآت وعقوبات تنظيمية، وفي أغلب الأحيان يتم الاتفاق حول المكافآت أو القبول التي تقدم نتيجة إنجاز الأعمال.

يشير الجمعان إلى أن القيادة التبادلية محكومة بالبيئة التنظيمية السائدة وإجراءات وأساليب العمل والأهداف التي حددتها المنظمة والإدارة العليا، لا تميل هذه القيادة إلى إجراء التغيير والتطوير خوفاً من المخاطر، حيث تعتمد على عملية التبادل التي تتم بينها وبين المرؤوسين، تظهر في صورة تحقيق الأهداف التنظيمية وإجراءات ولوائح العمل¹ ووضح ذلك من خلال الشكل التالي²:

شكل رقم (18): يبين عملية التبادل التي تتم بين بيئة العمل والقيادة بين المرؤوسين.



المصدر: صالح الجمعان: المتوسط للأتماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية على شركات الاعمال بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر، كلية التجارة، 2009، ص: 98.

¹ - صالح مهدي العامري وطاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص: 474.

² - صالح الجمعان: المتوسط للأتماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية على شركات الاعمال بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، كلية التجارة، 2009، ص: 98.

تأخذ القيادة التبادلية صورة السلطة البيروقراطية والنفوذ الشرعي في المنظمة، يحرص القائد التبادلي على تأدية المهام، وتطبيق قواعد العمل، باتخاذ أسلوب المكافأة والمعاقبة للتأثير على المرؤوسين، حتى يضمن تأدية المهام تركز القيادة التبادلية على حل المنازعات، حيث تظهر القيادة التبادلية في المعاملات اليومية التي تتم بين القادة والمرؤوسين. لضمان تقديم المكافآت عن الأعمال المنجزة.

يتبين لنا مما سبق أن القيادة التبادلية تقوم على مبدأ المنافع المادية المتبادلة، حيث يأخذ القائد سلوكا اقتصاديا مبني على المنافع، بعيدا عن العوامل الأخلاقية باعتماد أنظمة المكافأة للسلوك الجيد أو أنظمة العقاب والمسائلة للسلوك غير الجيد¹.

يظهر هذا النمط بوضوح في المنظمات التي تمتاز بيئة أعمالها بالاستقرار أو الاستقرار النسبي، رؤية هذه المنظمات واضحة أهدافها محددة، وفي المشكلات والمتطلبات محددة المعالم، مما يظهر حقيقة أن هذا النمط لا يواكب التطورات والتحديات التي تحدث في المنظمة. إذن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، المكافأة، والعقوبات) للتأثير في التابعين للحصول على السلوك الأمثل ضمانا لتحقيق أهداف الطرفين.

3-1 خصائص القيادة التبادلية:

- وجود الجانب الشرطي في العلاقة التبادلية بين القيادات والعاملين، فالقائد التبادلي هدفه تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يمنح العامل الجيد والأداء المتميز مكافأة، ويعاقب العامل غير الجيد، ولا

¹ - Groves. K and la Rocca, M: **An Empirical Study of Leader Ethical Values, transformational and transactional leadership, and Follower Attitude Toward Corporate Social Responsibility**, Journal; of Business Ethics, Springer, 2011, P:512 .

يحق للمرؤوسين الاعتراض على القائد الذي يعطى لهم لأن القائد هو من يحدد.

- القائد التبادلي يتدخل فقط في حالات الفشل أو عند حدوث مشكلات في العمل ومنه فتوجيهه يكون بعد حدوث خلل أو حالة فشل، أغلب تدخلاته تكون لتقويم الانحرافات.
- يتم تحديد أهداف المجموعة وفقا للوائح وإجراءات المنظمة، ومنه فالقائد هو المخول له تصميم هيكل العمل وإجراءاته وتكليف العاملين والمجموعات بالمهام وفقا للأهداف المحددة من طرفه.
- القائد التبادلي يقدر الإنجاز بالمكافأة، وأما الانحرافات عن المعايير فينتج عنها إجراءات تصحيحية لها بعد حدوثها وليس قبلها.

نصل في الأخير إلى أن القيادة التبادلية قائمة على مجموعة من الإجراءات والخطوات تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وفق أسلوب تبادلي بين القائد والمرؤوسين تحت نظام مكافآت وعقوبات واضحة للجميع.

3-2 خصائص القائد التبادلي: حدد "ليو وآل" "liu et all" مجموعة من الخصائص التي تميز

القائد التبادلي أوردتها فيما يلي¹.

- يحدد مسارات المرؤوسين التي تساهم في تحقيق الأهداف.
- يعتمد في تحقيق أهدافه على منح الحوافز للمرؤوسين.
- يعمل على إزالة العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

¹ - Liu.J et all: Does transactional Leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy, Journal of organizational change Management, 2011, 24(3)

- لا يبحث عن بدائل وإنما يعالج ما هو موجود حفاظاً على السيطرة والتحكم.
- اهتمام بالغ بالانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

يعتمد هذا النمط على المعاملات بين المدير والمرؤوسين والنتائج المترتبة عنها، أساس القيادة التبادلية القوة، وأينما وجدت القوة فهي صورة للقيادة التبادلية، يحرص المدير هنا على الحصول على عائد أكبر من مجهود المرؤوسين مقابل ما يقدمه من تحفيز ومنه أساس التبادل هو أداء العمل مقابل الحصول على مكافآت نتيجة بذل الجهد، تأثير القيادات في هذا النمط مبني على السلطة المالية، ويوضح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (19): يبين خصائص نمط القيادة التبادلية



المصدر: صالح الجمعان: المتوسط للأمام القيادة على الانتماء التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية على شركات الاعمال بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر، كلية التجارة، 2009، ص: 105

3-3 أبعاد القيادة التبادلية:

حدد "أفوليو وباس" Avolio & Bass بعدين للقيادة التبادلية هما:

- الإدارة المشروطة: وهي قيام القائد بتوضيح ما هو متوقع من المرؤوسين، وما الذي سيحصلون

عليه إذا ما قاموا بتلبية المستويات المتوقعة للأداء¹.

2- الإدارة بالاستثناء: وهي تسمح للقائد بالتدخل في مهام العاملين عند حدوث انحرافات في العمل أو أخطاء عند التنفيذ ويميز بين نوعين:

أ- الإدارة بالاستثناء النشطة: هي قيام القائد بمراقبة أداء المرؤوسين، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث انحرافات عن المعايير، وربما معاقبة المرؤوسين في حال عدم امتثالهم للمعايير الموضوعية².

ب- الإدارة بالاستثناء (الساكنة): وهي الحالة التي يتجنب فيها القائد التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير، ويتدخل هنا القائد لفرض الإجراءات الملائمة بحق العامل وكأخذ صورة الإنذار أو النقل أو الطرد.

3-4 مراحل تطبيق القيادة التبادلية:

أورد كل من "سكنديرا وجرين" "Scandura and Grean" مجموعة من المراحل

الرئيسية التي تمر بها القيادة التبادلية وهي:

- المرحلة الأولى: يتولى فيها القائد تكليف التابعين بمهام معينة بغية تقويم سلوكهم، حتى يتسنى له اتخاذ قرار يتعلق بمدى الاستجابة له، ويسمى هذا الدور "Rôle taking" مهمة القائد التبادلي في هذه المرحلة هي تجميع أكبر معلومات عن قدرات وامكانيات التابعين المكلفين بأداء المهام، أساس التبادل في هذه المرحلة مبني على تعاملات اقتصادية بموجب عقد عمل رسمي.

¹ --Avolio. B. J, Bass. J. M and Jung. D. L: **Re -esca mining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor leadership questionnaire journal of occupational and organizational psychology**, 72 (4), 1999, p: 441

² - Bass. B. M and Avolio. B and Berson. Y: **Predicting Unit Performance Bay Assessing Transformational and transactional leadership**, journal of Applied Psychology, 88 (2), 2003.

- المرحلة الثانية: وتسمى مرحلة القيام بالدور " **role making phase** " هي استمرار لعملية تطوير العمل يتم بموجبها القيام بعمليات تبادل إضافية.

هي مرحلة يتعرف فيها كل من القائد والمرؤوسين على بعضهم، يتم فيها تطوير سلوكيات التابعين في المواقف المختلفة، ما قد يؤدي إلى تحسين العلاقة بصورة كبيرة، فتنقل العلاقات من مرحلة الأساس الاقتصادي الى علاقات ذات بعد اجتماعي¹ تبنى هذه المرحلة على المساهمة التبادلية للموارد ذات القيمة، ما يعني أن كل طرف عليه تقديم عمل يراه الطرف الاخر بأنه ذو قيمة، وبالنتيجة النظر إلى عملية التبادل بأنها عادلة بطريقة معقولة، وقد يؤدي ذلك إلى ظهور أهمية الجوانب السلوكية للثقة ومنه يتحمل القائد مخاطر العمل للتابعين²

- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة متقدمة تظهر فيها إمكانية التنبؤ بناء على الآليات الروتينية للأدوار أو ما يسمى **Role -Reutilization** حيث يستمر التبادل عبر الوقت من خلال " عمليات تعاون في مهام مختلفة، فيظهر نوع من الثقة والاحترام والولاء في هذه المرحلة، فتصبح توقعات الأفعال ممكنة جداً، وبما أن القيادة التبادلية تعتمد على الموارد المتاحة والمتوفرة لها فقط تلجأ لتطوير العلاقات ذات الجودة العالية في علاقاتها التبادلية بين القادة والمرؤوسين في نطاق محدد لا يخرج عن الكفاءة المحورية، مهارات التفاعل، الثقة، الاهتمام، المساهمة المدركة، والالتزام المتبادلة³.

وبهذا نصل إلى أن القيادة التبادلية تحافظ على دائرة الأمان الخاصة بها، من خلال عمل القادة التبادلين على تحقيق أهداف المنظمة، ضمن ما رسمته من رؤية محددة سلفاً، حيث يحرصون

¹- Moore.L: **Leadership in the Cooperative Extension System of State Directors and administrators Unpublished PHD Thesis**, University of Florida, 2003, P: 210

² - Moore. L: Op Cite, P:538.

³ - Moore. L: Op Cite, P:618.

على تصحيح الأخطاء والانحرافات وفق إجراءات متناسبة مع تركيزهم على عوامل النجاح في العمل والاجتهاد في الحفاظ عليه، لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على استمراريتها دون البحث عن كيفية تطويرها ومواكبة التغيرات المحيطة بها.

3-5 الفرق بين خصائص القائد التحويلي والقائد التبادلي: إن الاختلاف بين القيادة التحويلية

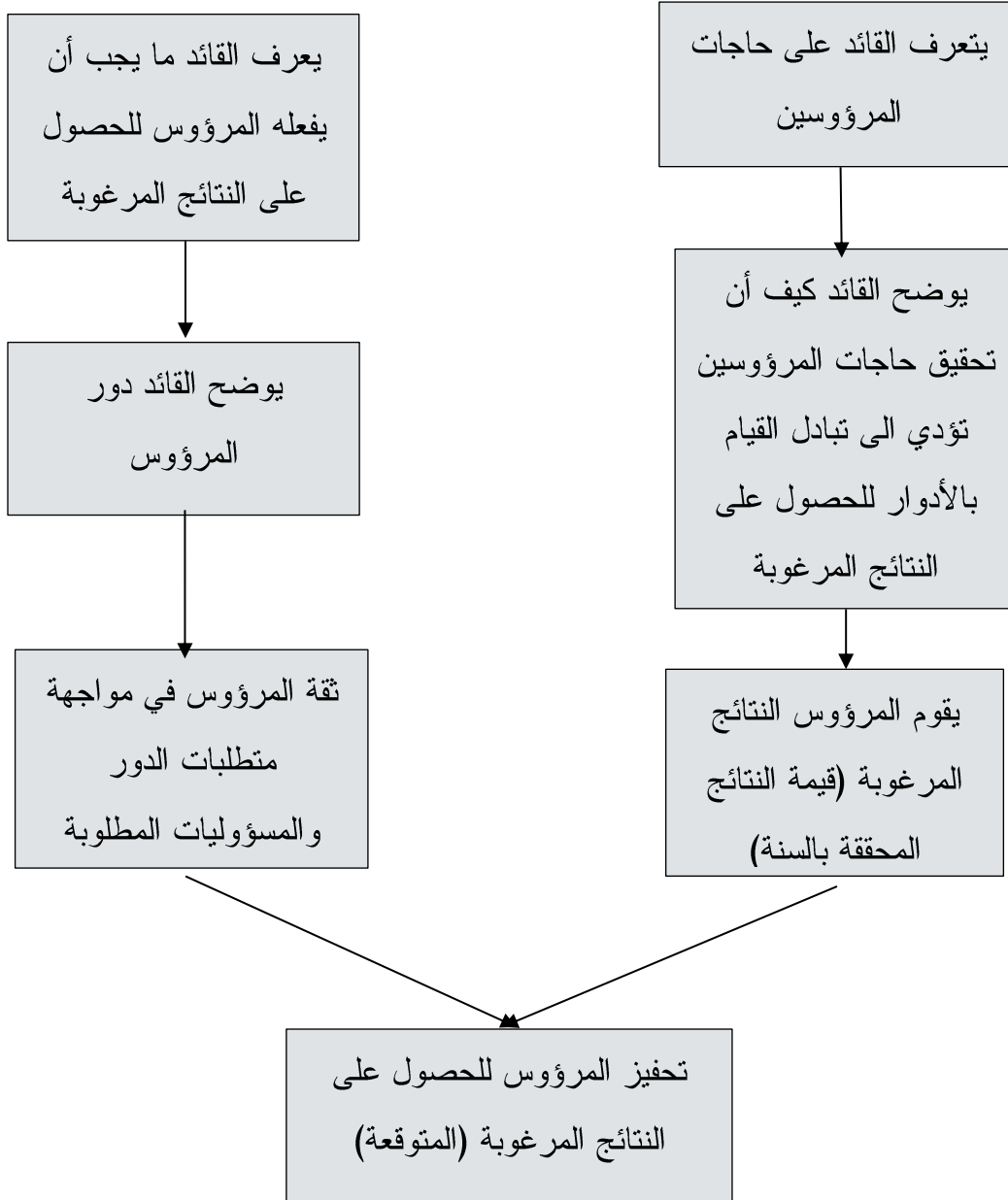
والقيادة التبادلية يتجلى في خصائص كلٍّ من القائد التحويلي والقائد التبادلي والذي يظهر في الجدول¹ أدناه:

جدول رقم (07): يبين خصائص القائد التحويلي والقائد التبادلي:

القائد التبادلي	القائد التحويلي
المكافآت تقدم في مقابل الإنجاز	يظهر جاذبية (كاريزما) ويقدم رؤية، يزرع الثقة والفخر والاحترام في المرؤوسين
يركز عن الانحرافات عن المعايير	يلهم الآخرين وينقل لهم توقعاته، ويستخدم الرموز والشعارات
يتدخل فقط عند عدم الإنجاز وفقا للمعايير	يزيد القدرة على التفكير والإدراك، يساعد على خلق طرق مبتكرة لحل المشاكل
يتجنب القرارات والمسؤوليات الصعبة	يهتم بالمرؤوسين، ويعامل كل فرد بشكل شخصي، ويعلم ويدرب

¹ - Jan Brookes: **Organizational Behavioral, Individuals, Groups and Organization**, (3rd ed), Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow Eases, 2006, p:168.

. شكل رقم (20): يبين نموذج القيادة التبادلية لدى bass



Moore. L: Leadership in the Cooperative Extension System of State Directors and administrators

Unpublished PHD Thesis, University of Florida, 2003, P: 25

نستخلص مما سبق أن نمط القيادة التحويلية يعتبر من أهم أنماط القيادة فعالية، وأنه يشمل

ويزيد عن نمط القيادة التبادلية، وأن معظم القادة الفاعلين يعتمدون على سلوكيات القيادة التحويلية فهم

يعرفون متى يمكنهم استخدام سلوكيات القيادة التبادلية أثناء عملية إحداث التغيير.

جدول رقم (08) مقارنة بين خصائص نمطي القيادة التبادلية والتحويلية

نمط القيادة التحويلية	نمط القيادة التبادلية
<ul style="list-style-type: none"> • شبكي • تعاوني • يركز على العمليات • يشجع على تنمية قدرات العاملين • يتوجه لحاجات العاملين ويشجع على تحقيقها • يلهم العاملين من خلال التفاوض • التأثير في العاملين لتغيير فهمهم • يزود العاملين بالاستشارة الفكرية • يشجع العامل المبدع • الدور القدوة • يهتم بالعاملين ويحترمهم • يزود الإحساس بالمستقبل • يشجع الإدارة الذاتي 	<ul style="list-style-type: none"> • هرمي • تنافسي • يركز على المهام • يمارس موقف التبادل • يحدد حاجات العاملين • يقدم المكافآت لإشباع حاجات العاملين • التبادل لتحقيق الأداء المتوقع • التعاقد مع العاملين على المنافع المشتركة • المكافآت الموقفية • القائد الحذر • يصنع الأهداف للعاملين • يركز على العمليات اليومية • الإدارة بالاستثناء

Tomey. A.M: Guide to Nursing Management and Leadership, 2009, P188

المصدر: ابتسام علي سلامة الضمور: أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إسباب العالين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009، ص 101.

3-6 العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

القيادة التبادلية:

تقوم القيادة التبادلية على أساس تبادل العملية بين القائد والمرؤوسين، فلا يخرج القائد التبادلي عن ثقافته وقوانين المنظمة، من خلال تعرفه على الرغبات واحتياج المرؤوسين، من ثم يقوم بتوضيح الأدوار والمسؤوليات مقابل تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، وذلك بغية تحقيق أهداف محددة، أي أن المرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم والتي يستفيد منها القادة في تحقيق الأهداف، وهكذا يتحدد دور القائد في مساعدة المرؤوسين على بناء الثقة إضافة إلى اشباع احتياجاتهم ما يعني تحسين الإنتاجية والأخلاق في العمل¹.

تمتاز القيادة التبادلية بالعمل في إطار المحافظة على استقرار المنظمة المتمسكة بمبدأ الالتزام، فالقادة التبادليون لا يشجعون على التغيير الأمر الذي يستدعي نمطا مختلفا من القيادة بمجرد تغير الاحتياجات التنظيمية وهي القيادة التحويلية².

القيادة التحويلية:

تختلف القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية بأنها تركز على مجموعة من القيم الإنسانية ضمن رؤية واضحة ومحددة، تشمل تخطيطا لمسار تحقيق الأهداف في إطار بناء علاقة سلمية بين المرؤوسين، أساسها الاهتمام الفردي بالعاملين وتشجيعهم على الخلق والابداع، فالقيادة التحويلية تجعل المرؤوسين ينصهرون في أهداف المنظمة باعتبارها جزءا من أهدافهم الخاصة³.

¹ - Moore. L: Op Cite, P:23

² - Yukl. G: **An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and charismatic Leadership Quarterly**, 10 (2), 1999, P:298.

³ - Moore. L. Op Cite, P: 24

فوجد "شيستر" "Schuster" 1994¹ أكد على أن أساس القيادة التبادلية هو تتبع منهج التكلفة والعائد بين القائد والمرؤوسين، حيث أن هذا المنهج لا يغير من قيم المرؤوسين وعاداتهم بل يجعلهم يعملون ضمن ما هو متاح من الموارد التنظيمية، استنادا إلى أن العلاقة التبادلية أساسها الوفاء باحتياجات المرؤوسين مقابل ما يؤديه من عمل، في المقابل يتميز نمط القيادة التحويلية بأنه مختلف عن أنماط القيادة الأخرى فيفسر "كيرن و لويس" "Kuhnert et Luis 1987"² سر تميزه بأنه يخرج عن الإطار التقليدي للقيادة، الذي يتضمن طاعات المرؤوسين مقابل تأدية مهام معينة، ليشمل تغيير المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمرؤوسين وهو ما يؤكد كل من "هاتر و باس" "Hater & Bass 1988"³ بقولهما أن القيادة التحويلية تحث المرؤوسين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، فتظهر هنا فاعلية القائد التحويلي في جعل المرؤوسين يؤمنون بأهداف المنظمة وجعلهم يسعون لتحقيقها بكل تقان.

كما أشار "كاتر" "Katter" 1990 إلى أن القيادة التبادلية هي الإدارة بكفاءة، في حين أن القيادة التحويلية هي إدارة التغيير، مشيرا إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية أكثر فعالية من سلوكيات القيادة التبادلية، كونها تزيد من التزام العاملين، تزيد الجهود والأداء، رضا عالي، تدفع إلى الابتكار والتناغم بين العاملين، وبالنتيجة تطفو على سطح المنظمة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإنها تقلل من مستويات الضغوط والاحتراق الوظيفي⁴.

وتوصل "شايل" "Chahill"⁵ إلى أن القيادة التبادلية والتحويلية مرتبطتان

¹ - Schuster. L.P: **Transforming your leadership style**. Association Management,46,1, Jan, P: 40.

² - Kuhnert. K. Luis. P: **Transactional and transformational Leadership: A Constructive / development analysis**, Academy of Management Review.12,4. P: 648 – 657

³ - Hater. L. Bass. B: **Superiors Evaluation and Subordinates` Perception of transformational and transactional leadership`** Journal of applied psychology, 73 (4), Nov, 1988, P:695.

⁴ - Berry. T. Bunning. R: **Leadership .UK**: Edinburgh Business School. Heriot – wall University

⁵- Bernard. M. Bass. **Transformational leadership: Industrial, Military, and Educational impact**, 2006, p:4

ببعضهما، حيث أن العمليات التي تحدث من خلالهما ترتبطان بشكل مرتفع، أين يتخذ القادة التبادليون نمط المحافظة على الاستقرار، في حين يخلق القادة التحويليين واقع التغيير من خلال حث المرؤوسين على الخلق والابتكار.

فقد أشار "بيرنز" إلى ضرورة تجاوز نظرية القيادة التبادلية، إلا أن "باس" و "افوليو" يؤكدان على جانب استخدام المكافآت الطارئة باعتبارها تؤثر مباشرة على الواقعية لتحريك وتصحيح الأداء وهي الإضافة التي اقترحها "بيرنز" إلى القيادة التحويلية.

أين يرى "باس" أن القيادة التحويلية هي توسع للقيادة التبادلية، من خلال تأكيدها على عملية التبادل التي تحدث بين القائد والعاملين أو المرؤوسين، انطلاقاً من تحديده للعمل المطلوب إنجازه وكيفية إنجازه وشروطه وتحديد المكافآت التي ستقدم للعاملين، في حال إنجازهم لأعمالهم أو عدم إنجازهم.

كما يوضح "فيليب سادلر"¹ أن الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية كالفرق بين القيادة والإدارة، فالقيادة التبادلية تظهر في صورة القائد الذي يضع أهدافاً واضحة يعمل من خلالها على إشباع حاجات العاملين على شيء له قيمة عند العاملين، مع تميزه بالقدرة على فهم احتياجات العاملين من خلال معرفته بالحوافز والمكافآت التي تناسب العاملين معه، من حيث آثارهم وتحفيزهم. في حين تعتبر القيادة التحويلية إشراك العاملين في تحقيق الأهداف من خلال اقناعهم بالقيم والرؤية المشتركة.

انطلاقاً من مختلف الدراسات التي تناولت نمطي القيادة التبادلية والتحويلية نجد أن الاتجاه العام أجمع على أن القيادة التحويلية ضرورية لإدارة المنظمات في القرن الحادي وعشرين.

¹ - فيليب سادلر: القيادة، ترجمة: هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص: 64.

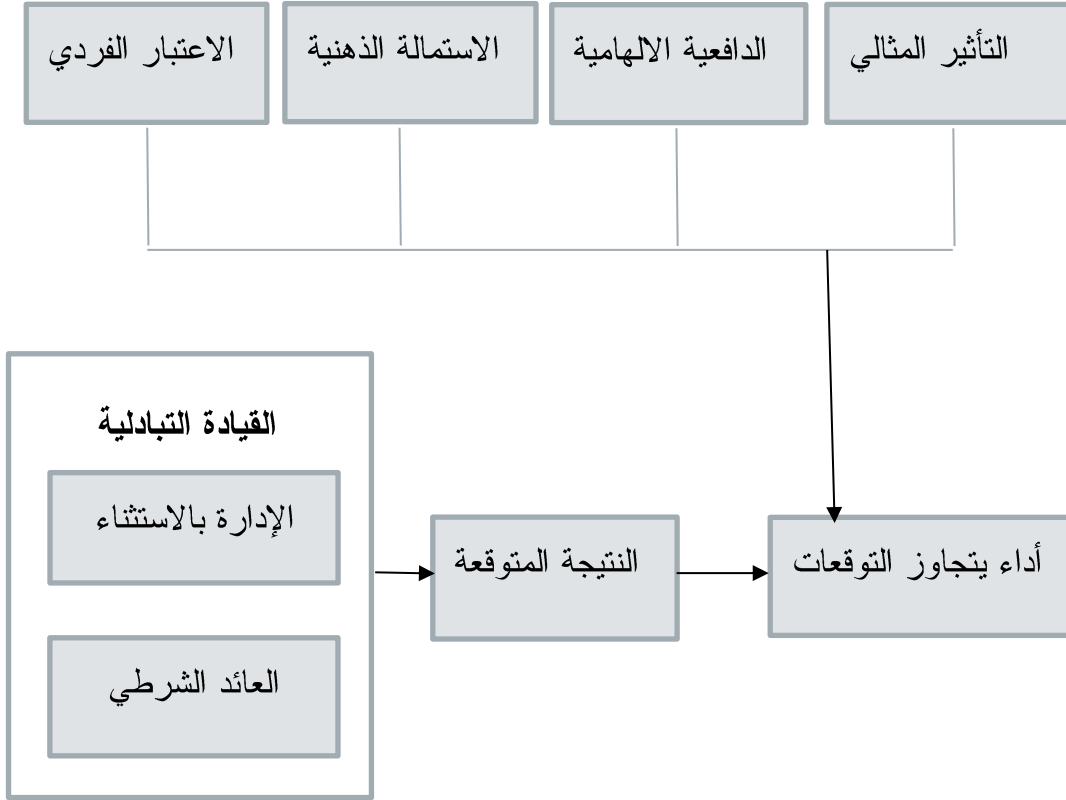
فقد بين " فيليب سادلر" وجود فرق بين القيادة التحويلية والقياد التبادلية تماما كالفرق بين الإدارة والقيادة، حيث أن في القيادة التبادلية يقوم المديرين بالمبادرة بتلبية كل حاجات العاملين مقابل حصولهم على أي مكسب، فيظهر وضوح الأهداف لدى المدير القائد، مع فهمه لاحتياجات العاملين التابعين له، ما يجعله قادر على اختيار المكافآت المناسبة وتحفيزهم بغية اثاره دافعيتهم وحماسهم. أما القيادة التحويلية فهي عملية مشتركة بين القادة والعاملين الذين يلتزمون بتحقيق الأهداف ضمن رؤية وقيم مشتركة، قيادة إدارة التغيير بشكل خاص، علاقاتها تتميز بالثقة المتبادلة بين القادة وتابعيهم. من جهة أخرى يرى "بيرنز" أن القيادة التحويلية تحقق الكثير من المصالح المشتركة والمتبادلة ضمن أقل قدر ممكن من الإكبار والقهر، دون الإخلال بضوابط استخدام السلطة¹

في حين بين "بيتر هاوس" أن القيادة التحويلية يمكنها إنتاج أكبر تأثيرات من القيادة التبادلية، كما يوضحه الشكل التالي، فإذا كانت لقيادة التبادلية تؤدي إلى نتائج متوقعة فإن القيادة التحويلية تؤدي إلى أداء يفوق بكثير ما هو متوقع. وفق الشكل التالي²:

¹ - فيليب سادلر: مرجع سابق. ص: 42.

² بيتر ج ونورث هاوس، مرجع سابق، ص: 194.

شكل رقم(21): يبين الفرق بين نتائج القيادة التحويلية والقيادة التبادلية



المصدر: بيتر ج، نورث هاوس، القيادة الإدارية، النظرية والتطبيقية، ترجمة: صلاح المعيوف، (معهد الإدارة العامة الرياض)، 2006، ص:194.

3-7 نموذج القيادة التبادلية والتحويلية:

أكد "سكوت" 2005 على أن جذور القيادة التحويلية يعود إلى العالمين "Burns" 1978

وكتابه الشهير Leadership Bass و" 1985 وكتابه الشهير Leadership Beyond

Expectation، أين توصلا في دراستهما من خلال الشكل الموضح أدناه إلى النطاق الكامل لأبعاد

القيادة التحويلية.

فبين الشكل أن ممارسات القادة تكون ضمن سلوكيات مختلفة حسب طبيعة الموقف، وأن

أعلى وأدنى مستوى للقيادة الفعالة يقع على المحور العمودي وأعلى وأدنى مستوى إيجابية للإدارة

يقع على المحور الأفقي¹.

بما أن القيادة التحويلية هي مؤشر الفاعلية، فاستخدام المديرين لأبعاد هذه القيادة " Four S" يحقق أداء يفوق التوقعات التي أشار إليها "Bass" 1985 أين تقع هذه الأبعاد في الربع العلوي من الجهة اليمنى مرتبة تنازليا في الشكل أدناه.

فبين الشكل المواقف التي يمارس فيها القائد أبعاد القيادة التبادلية، التي يكون فيها تحقيق أقل مستوى فاعلية مرتبة تنازليا، التي تظهر في صورة مكافأة موقفية، يليها بعد الإدارة بالاستثناء وهو نموذج القيادة التفاعلية (Reactive) وأخيرا بعد إدارة عدم التدخل وهو النموذج الذي يتجنب فيه القائد التدخل ويتملص من اتخاذ القرارات وهو ما يعرف "بلا قيادة".

أي أن القيادة التبادلية تعتبر انطلاقة لنمط القيادة التحويلية الفعالة، مكتملة لها كما أن نمط القيادة التحويلية يعزز تأثير نمط القيادة التبادلية، فالفائد التحويلي يمكنه استخدام المكافآت البدائية، في الإدارة بالاستثناء في المراحل الأولى حتى يرتقي بحاجات العاملين و قيمهم و طموحاتهم، حيث يظهر هذا من خلال قوة تأثيره على العاملين و حب العاملين له، فيستطيع تحويل نظرة العاملين للأعمال التي كانوا يكرهونها إلى أعمال محببة إليهم و يستمتعون بالسعادة عند ممارستها²، و ذلك للوصول إلى مستوى فاعلية أعلى و تحقيق أداء يفوق التوقعات، في هذا السياق أشار كل من الضمور و العواملة³ إلى علاقة التكامل التي تربط بين نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة

¹ -Scott. J. A: **Transformational leadership in Nauheim**, Holger & Kocanav`a, Barbara (eds) Taging Stock (A Survey on the Practice and Future of change Management) Germany, Holger Nauheim, 2005, p: 134.

² - عبد الغني العمراني: تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان. الأردن، 2004، ص: 145.

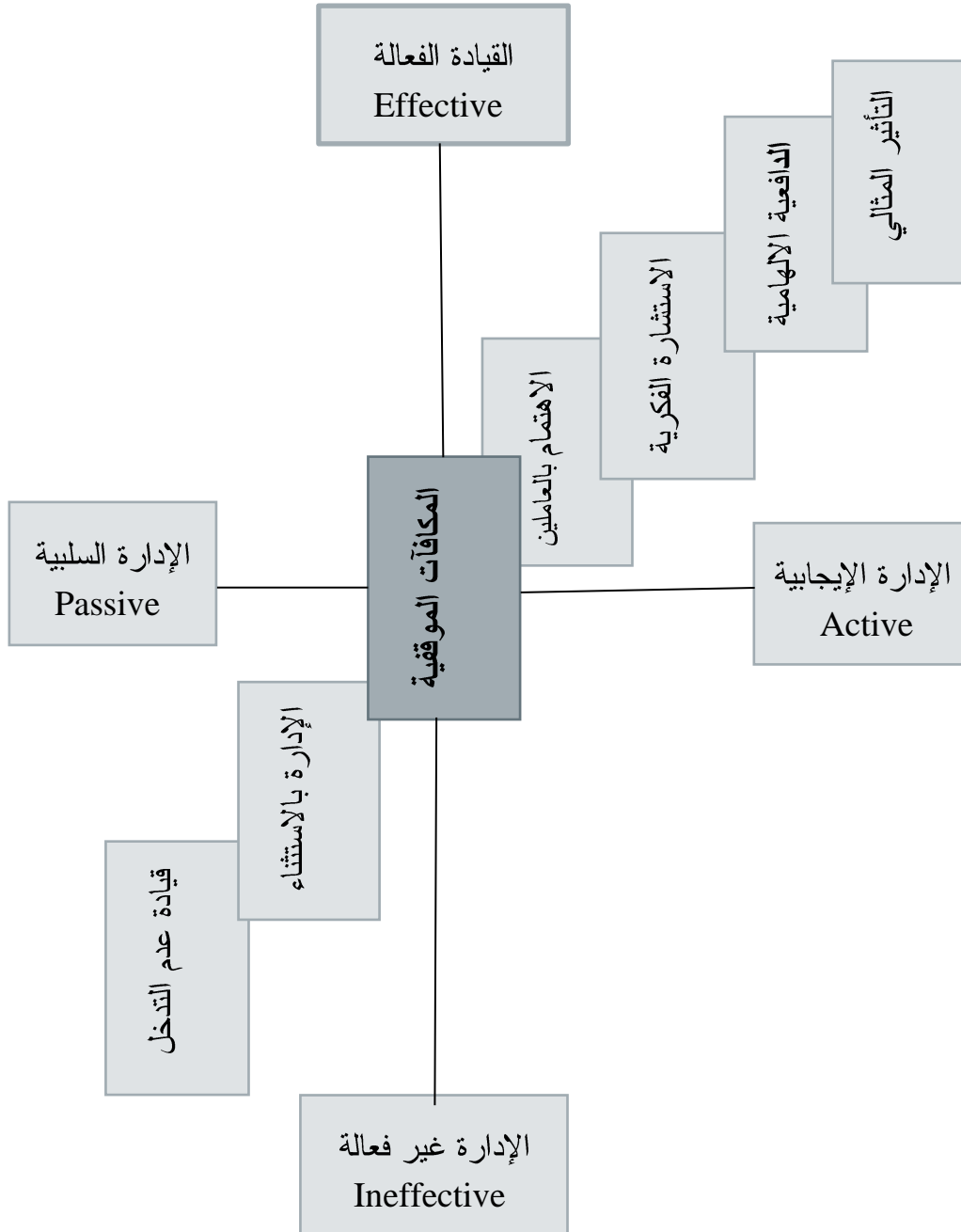
³- AL- Damour. H.& AL-Awamleh. R: **Effect transactional and transformational leadership styles of sales managers on job satisfaction and self – perceive of sales people e**: A Study of Jordanian Public Shareholding Company, Dirasat, Administrative Science 29,1, p: 247-261

التبادلية، و عليه و حتى يصبح المدير فعال عليه ممارسة سلوكيات القيادة التبادلية و التحويلية في آن واحد.

ومنه نصل إلى أن اعتماد المدير أسلوب المكافأة الموقفية الذي يحتل منطقة الوسط من حيث تأثيره في الفاعلية يمكن انتهاجه سواء كان المدير تحويليا أو تبادليا، فالمرؤوسون يقومون بالمهام المطلوبة منهم مقابل المكافآت المعروضة عليهم من المدراء، كما يتجنبون العقاب في ذات الوقت، فالمكافأة الموقفية التي يقوم بها المدير تجاه المرؤوس تأخذ اتجاه الادارة الإيجابية، ومعاقبته بناء على عدم كفاءة الأداء أو ضعفه تأخذ اتجاه الادارة السلبية.

إن الوصول إلى أبعاد النطاق التكاملي للقيادة التحويلية هي حصيلة دراسات معمقة ومقارنات بين التطبيقات الفعلية لهذا النمط وغيره من الأنماط القيادية الأخرى، فأهمية هذا النطاق أوضحت لنا وصف لأبعاد نمطي القيادة التبادلية والتحويلية ومختلف المواقف والممارسات التي يمكن للمدير ممارستها لتحسين أداء العاملين وتحقيق مستوى فاعلية أعلى وأداء يفوق التوقعات.

شكل رقم (22): يبين النطاق التكاملي لنموذج القيادة التحويلية والقيادة التبادلية



Scout, 2005, P: 134

خلاصة الفصل

مما تقدم ذكره يتضح بأنه وفي ظل التحديات والثورات التكنولوجية المتسارعة ، أصبح مفروض على المنظمة أن تبحث عن قادة فاعلين يمكنهم التأقلم مع المتغيرات الجديدة من أجل التأثير على مرؤوسيههم وإلهامهم وحثهم على الإبداع وتشجيعهم، وتقديرهم من أجل إقناعهم برؤى مستقبلية تخدم المنظمة والعمال معاً، وبات من الضروري التخلي عن النمط القيادي التقليدي الذي لا يخدم لا المنظمة ولا العمال، والتوجه الى أنماط قيادية حديثة كالقيادة التحويلية والتبادلية الذين اصبحا ملاذ كل المنظمات الحديثة وخاصة القيادة التحويلية التي تعتبر قيادة التغيير دون منازع، وأصبح القائد التحويلي وما يتمتع به من تأثير كارزمي، دفع الهامي وتشجيع على الإبداع من القادة الذين تسعى كل منظمة تتطلع للتطور والاستمرارية لامتلاكه، كونه له القدرة على جعل المرؤوسين ينصهرون في المنظمة ويقدمون أكثر مما هو متوقع منهم، مع إحساسهم بأنهم جزء من المنظمة ويسعون إلى تحقيق أهدافها.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

محتويات الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

أ- مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- مجتمع الدراسة

ب- منهج الدراسة وأسلوب اختيار العينة

1- منهج الدراسة

2- العينة وأسلوب اختيارها

3- خصائص العينة

4- أدوات جمع البيانات

5- الملاحظة وكيفية استخدامها

6- المقابلة واستخداماتها في الدراسة

7- الاستمارة

خلاصة الفصل

تمهيد

لا يمكن الولوج لأي دراسة دون تحديد وضبط إجراءات الدراسة الميدانية التي ستؤدي بالطبيعة إلى تحقيق نتائج أكثر دقة ووضوحاً، لذلك فإن حصر مختلف مجالات الدراسة (المكان، الزمان، مجتمع البحث)، اختيار المنهج المناسب، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات التي ستنم معالجتها وتحليلها سيساعد حتماً في الحصول على الإجابة اللازمة للتساؤلات البحثية المطروحة.

أ- مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

تعد مؤسسة الإسمنت أكبر مركب صناعي في إقليم ولاية باتنة -دائرة عين التوتة- ولكي يوفر قطاع البناء متطلباته من الإسمنت لجأت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق سنة 1983 إلى إبرام عقد مع شركة F. I. S الدنماركية لإنجاز وحدة الإسمنت عين التوتة بمساعدة شركات دولية أخرى وذلك حسب اختصاصها، SIX CONSTRUCTION INTERNATIONA هي شركة متخصصة في شؤون الهندسة المدنية بلجيكية الأصل.

BARON LEVIQUE INTERNATIONAL وهي متخصصة في التركيب الميكانيكي والكهرباء، بينما تولت شركة F. I. S أشغال الهندسة والتجهيز والإشراف ميدانيا، وقد دخلت ميدان الإنتاج بالضبط سنة 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 مليون طن شهريا أي ما يعادل 84000 طن من الإنتاج شهريا.

- الموقع:

تقع وحدة الإسمنت عين التوتة على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين باتنة مقر الولاية وبريكة ويمر بها خط السكة الحديدية العابر على الهضاب العليا عين التوتة - المسيلة وتبعد عن مقر الدائرة بـ: 15 كلم وتقع على ارتفاع قدره 870 م مع العلم أن الوحدة مزودة بخطين كهربائيين ذي الضغط العالي المقدّر بـ 60 كيلو فولط وكذا بأنبوب الغاز الطبيعي وهي شركة ذات أسهم برأسمال قدره 15000000000 دج

- تواريخ أساسية

- إمضاء عقد الإنجاز 25 مايو 1983

- بداية التطبيق 28 نوفمبر 1983

- نهاية الإنجاز جويلية 1986
- الاستلام الأولي 25 مايو 1987
- الاستلام النهائي 30 سبتمبر 1989
- مدة الإنجاز 30 شهر
- بداية عمل الورشات:
- سحق المواد الأولية 16 ابريل 1986
- طحن خام 1 03 سبتمبر 1986
- طحن خام 2 07 جويلية 1986
- الفرن الدوار 1 17 سبتمبر 1986
- الفرن الدوار 2 27 جويلية 1986
- طحن الإسمنت 1 16 اوت 1986
- طحن الإسمنت 2 02 سبتمبر 1986
- التسويق 08 سبتمبر 1986
- نشأة وحدة الاسمنت:

تأسست S.N.M.C بموجب الأمر رقم 68/67 المؤرخ في 1967/02/20 تنقسم الى:

- مؤسسة الإسمنت للشرق ERCE

- مؤسسة الإسمنت للشرق ERCC

- مؤسسة الإسمنت للشرق ECDE

- مؤسسة الإسمنت للشرق ERCO

كل منها لها عدة وحدات إنتاجية مثلا: المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاتها للشرق ERCE تتكون من خمس وحدات إنتاجية:

- وحدة عين الكبيرة بسطيف

- وحدة الحامة بوزيان قسنطينة

- وحدة الحجر الأسود بسكيكدة

- وحدة تبسة SCT

- وحدة عين التوتة بباتنة

تتربع وحدة عين التوتة على مساحة قدرها 21 هكتار بعيدا عن مقر ولاية باتنة بـ 50

كلم قرب الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين عين التوتة وبريكة.

كما تتواجد وحدات تجارية لهذه الوحدة في كل من سكيكدة، عنابة، بسكرة، قسنطينة،

تبسة، تقرت، سطيف، بجاية.

تتكون المؤسسة من خمس مديريات فرعية

- مديرية المالية: مهمتها تسجيل مختلف العمليات المالية

- مديرية التجارة: تختص في عملية البيع

- مديرية الموارد البشرية: هي المسؤولة عن جميع المستخدمين

- مديرية الأمن: تتولى عملية الوقاية والأمن بالوحدة

- مديرية الجودة والنوعية: وظيفتها مراقبة جودة ونوعية الإنتاج

كما توجد بعض المصالح الاستشارية كالأمانة، مراقبة التسيير وكذا المنازعات

- المديرية التقنية: ورئيسها مدير تقني ومهمته الأساسية تتمثل في مراقبة العملية الإنتاجية وأهم

الدوائر التابعة لها هي:

- دائرة التموين: وظيفتها شراء وتموين الوحدة بالمواد الأولية
- دائرة الصيانة: تقوم بالمحافظة على الآلات الإنتاجية للوحدة وإصلاحها
- دائرة المواد الأولية: وظيفتها استخراج المواد الأولية
- دائرة الإعلام الآلي: الإشراف على عمل كل الوحدات
- دائرة الإنتاج: عملها يتمثل في مراقبة العملية الإنتاجية
- دائرة الأشغال الجديدة: تقوم بدراسة وإنجاز المشاريع للوحدة

2- المجال الزمني:

امتدت الدراسة لفترة شهرين موزعة على مرحلتين:

الأولى استطلاعية دامت خمسة أيام من تاريخ 2022/11/04 الى 2022/11/08 حيث أجريت ثلاثة زيارات للمؤسسة خصصت الأولى للاتصال بالمصلحة المختصة باستقبال المتربصين والطلبة أين تلقيت الشروحات المتعلقة بتعريف المؤسسة، بعدها اتصلت بالمديرية العامة حيث تمت زيارة مختلف المصالح على مستواها، ثم تلى ذلك إجراء زيارة استكشافية تم التعرف خلالها على الشكل العام للمؤسسة ومكوناتها وتتبع مختلف الخطوات الإنتاجية والكميات المعتمدة في توزيع العاملين وتصنيفهم من خلال الإطلاع على بعض الوثائق والسجلات

كما كانت الزيارة الثانية لمديرية الموارد البشرية أين أجريت مقابلة مع المسؤول عن عملية التكوين في المؤسسة وعن طريقة العمل، وأنواع التكوينات التي تقوم بها المؤسسة، نوع التكنولوجيا المستخدمة، والاستفسار عن نمط القيادة السائد في المؤسسة.

أما الزيارة الثالثة فكانت من أجل إجراء مقابلة مع المسؤول عن الموارد البشرية، أين تحصلنا على كل المعلومات التي تخص العاملين من حيث عددهم الإجمالي متمثلين في الذكور

والإناث، وتوزيعهم حسب وظائفهم كإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ، والاستفسار حول نمط القيادة السائد في المؤسسة، نوع التكنولوجيا المستخدمة في الأجور، إضافة إلى الحديث عن أنواع التحفيزات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، وطريقة توزيع الأرباح.

أما الزيارات المتبقية فكانت لإجراء مقابلة مع بعض إطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ من أجل شرح مختلف الأسئلة المتعلقة بالاستمارة، والحديث عن مختلف محاورها المتعلقة بإدارة التغيير وكذلك مختلف العلاقات مع المسؤولين المباشرين وغير المباشرين، وكذا نمط القيادة السائد في المؤسسة.

أما المرحلة الثانية فقد بدأت يوم 2022/11/11 حيث تم اختبار استمارة البحث في مرحلة أولية شملت نسبة 10٪ من مفردات العينة سمحت باكتشاف النقائص وعيوب الاستمارة الشيء الذي مكن من تصحيحها وتصويبها بحذف وإضافة بعض الأسئلة ومنه وضعها في صيغتها النهائية، ليتم الشروع في جمع البيانات بعد توزيع الاستمارة ودامت هذه المرحلة الزمنية الثانية لغاية 2023/01/05.

3- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجال البشري الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية وهو ما يمثل مجموع العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة الميدانية.

تضم مؤسسة الإسمنت عدد إجمالي للعمال يقدر بـ 382 عامل، موزعين حسب الفئات

السوسيومهنية كما يلي:

- الإطارات: 181 عامل

- أعوان التحكم: 163 عامل

- أعوان التنفيذ: 147 عامل

ب- منهج الدراسة وأسلوب اختيار العينة

1- منهج الدراسة: يعد اختيار منهج البحث المناسب أحد أبرز وأهم خطوات البحث العلمي إذ يتعين

الثبات على المنهج العلمي الذي يتضمن الخطوات البحثية الضرورية لإنجاز الدراسة العلمية

وقد اهتم الفلاسفة اليونان قديماً بالمنهج واضعين له تعريفات متنوعة إذ استخدم "أفلاطون"

مصطلح المنهج للدلالة على البحث والمعرفة، أما "أرسطو" فقد قصد به البحث¹، فكلمة منهج مشتقة

من الكلمة اليونانية "META" أي "نحو" وقد استعملت للتعبير بها عن الطريق الآمن، لتأخذ معنى كيفية

التصرف للوصول إلى الهدف²،

إن المنهج حسب "مارلين غرافيتز" هو مجموعة العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها

علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة، مع احتمال تباينها والتأكد من صحتها³، وهو أيضاً أسلوب

منطقي ملازم لكل عملية تحليل ترتدي الطابع العلمي⁴، والملاحظ من هذين التعريفين أن المنهج هو

عبارة عن جملة العمليات الذهنية المنطقية التي ساعد الالتزام بها واتباعها التوصل إلى الحقائق العلمية

المرجوة.

تختلف مناهج البحث في العلوم حسب المجالات العلمية وطبيعة الدراسة العلمية،

والأهداف المرجوة من الدراسة العلمية.

لقد تعددت المناهج المطبقة في البحوث السوسولوجية وتنوعت حسب تنوع المواضيع

¹- عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، كتابة المطبوعات، الكويت، 1997، ص: 02

²- بلقاسم سلاطينية وحسن جيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2004، ص: 26.

³ - Grawitz Madeline: *Les méthodes des sciences sociales*, Ed. Dalloz, Paris, 1976, P :332.

⁴- فريدريك معنوق: منهجية العلوم الاجتماعية عن العرب وفي الغرب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1985،

والظواهر المراد دراستها، لذلك فإن اختيار المنهج المناسب لأية دراسة يتوقف على مدى دقة صياغة ووضوح الأهداف التي تصبوا إليها هذه الدراسة¹، ولما كان الهدف من دراستنا هذه هو الوقوف على حقيقة تأثير أنماط القيادة الحديثة على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة من خلال الأساليب المتبعة في ذلك والوسائل المستعملة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية وكذلك التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي من أجل محافظة المؤسسة على ميزتها التنافسية ومكانتها في السوق، فإن دراستنا هذه تتدرج ضمن البحوث الوصفية، التي تسعى لتوضيح واقع الحوادث وتناولها بالتحليل والتفسير، والتي تعددت أساليبها التي نذكر منها .

البحث المسحي الذي يقوم على استطلاعات الرأي والمقابلات وجرد البيانات وتحليل الوثائق والسجلات والمقابلات، بحث النمو أو التطور أو التغيير الذي يدرس نماذج ومراحل التطور أو التغيير (مثل دراسة الاتجاه، دراسة المتابعة، دراسة العينات المقطعية)، البحوث المقارنة للأسباب أو كما يسمى ببحث الحقائق المقررة والتي تأخذ ظاهرة أو حالة أو نتيجة أو ظرف حالي ثم البحث فيه رجوعاً حول أسباب حدوثه، بحوث الحالة العقلية التي تمثل إطاراً إجرائياً كونها تركز على دراسة وحدة أو ظاهرة أو عامل محدد كفرد أو مجموعة أفراد أو مؤسسة، أو ظاهرة اجتماعية... الخ، بحوث الارتباط التي تدرس العلاقة بين حدوث صفة أو تغيير أو عامل عند حدوث عامل آخر أو أكثر² وهو الأسلوب المعتمد في دراستنا هذه.

2- العينة وأسلوب اختيارها:

لا تعتمد معظم البحوث المعاصرة على طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث، بل تعتمد على دراسة عينة مختارة ومسحوبة وفق تقنية معينة من مجتمع البحث الذي تتعلق به الدراسة الميدانية.

¹- السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، جامعة عين شمس، 1992، ص: 211.

²- محمد زياد حمدان: البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، عمان، 1989، ص ص: 67- 68- 69.

وفي غالب الأحيان تكون العينة الحل الأنسب والملائم لتفادي الدراسة الميدانية المسحية لما تتطلبه من إمكانيات مادية وزمنية ولما تتضمنه من تعقيدات إضافة إلى طبيعة النتائج المتحصل عليها من الميدان الاجتماعي التي لا تتميز بالضرورة بالدقة والموضوعية والشمولية¹.

يقصد بمجتمع البحث "مجموع الحالات التي تطبق عليها خصائص معينة تحدد وفقا لموضوع الدراسة" أي كل مفردات المجتمع المعني بالدراسة الميدانية والتي نريد الحصول على البيانات من خلالها، فإن مجتمع بحثنا هذا هو مجموع العاملين بمؤسسة الإسمنت بعين التوتة من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ في مختلف المديرية التي تتكون منها المؤسسة وبذلك يكون عدد مفردات مجتمع البحث 382 عامل.

أمام صعوبة إمكانية إجراء دراسة مسحية على جميع مفردات مجتمع البحث، ارتأينا الاعتماد على العينة كأسلوب لتنفيذ الدراسة الميدانية، فالعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة²، فهي نموذج مصغر لمجتمع البحث تحمل نفس خصائصه ومميزاته ويؤدي استخدامها إلى نتائج تعكس النتائج التي قد تحصل عليها في حالة المسح.

تأخذ العينة عدة أنواع تختلف باختلاف أهداف الدراسة وخصائص مجتمع البحث، وبصورة عامة فإن العينات تصنف إلى قسمين أساسيين هما: العينة المنتظمة والعينة العشوائية³، وقد اخترنا لإنجاز الدراسة الميدانية أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة لأنه يتماشى مع مضمون البحث

1- احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، 1986، ص: 43.

2- علي عبد الرزاق جليبي وآخرون: البحث العلمي الاجتماعي، لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 311.

3- احسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص: 51.

وأهدافه إضافة إلى تركيبة مجتمع البحث المتكون من طبقات عمالية (إطارات، أعوان تحكّم، أعوان تنفيذ) وهذا تفاديا لأي إقصاء محتمل، كما أنها تعتبر من أدق أنواع العينات والأصلح لتمثيل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا، لأنها لا تهمل الفروقات والطبقات الموجودة فيه¹.

مع تحديد حجم العينة الإجمالي المساوي لنسبة 30% من مجموع عدد العاملين وعليه

يكون عدد مفردات العينة:

$$n \approx \frac{30 \times 382}{100} = 114$$

$$\text{الإطارات} : \frac{181}{100} \times 30 \approx 54$$

$$\text{أعوان التحكّم} : \frac{147}{100} \times 30 \approx 44$$

$$\text{أعوان التنفيذ} : \frac{54}{100} \times 30 \approx 16$$

3- خصائص العينة

يهدف التطرق إلى خصائص عينة الدراسة إلى الوقوف على مواصفات مجتمع البحث ومميزاته المختلفة، اجتماعية كانت أو المواصفات الشخصية للأفراد إلى غير ذلك من المواصفات التي لها علاقة ببعض متغيرات الدراسة، والتي قد تؤثر في متغير دون أن يتعدى أثرها إلى متغير آخر ضروري في الدراسة، وقد اقتصرنا في دراستنا هذه على بعض العوامل الشخصية ذات العلاقة بأنماط القيادة الحديثة ومنه بإدارة التغيير التنظيمي والتي تستهدفها دراستنا

1- توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

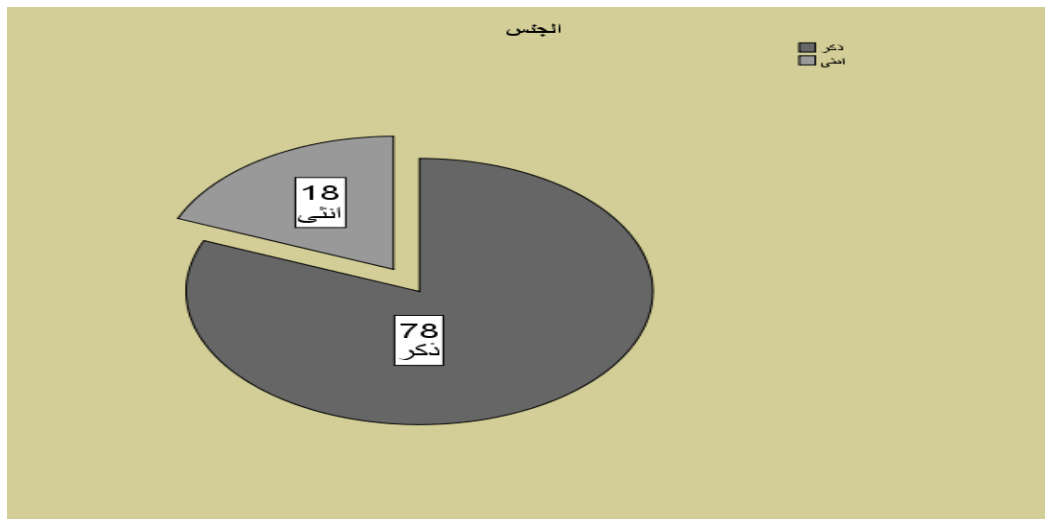
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

¹ - أحمد عباد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص: 116.

جدول رقم (09): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
81.3 %	78	ذكر	الجنس
18.8 %	18	أنثى	
100 %	96	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21



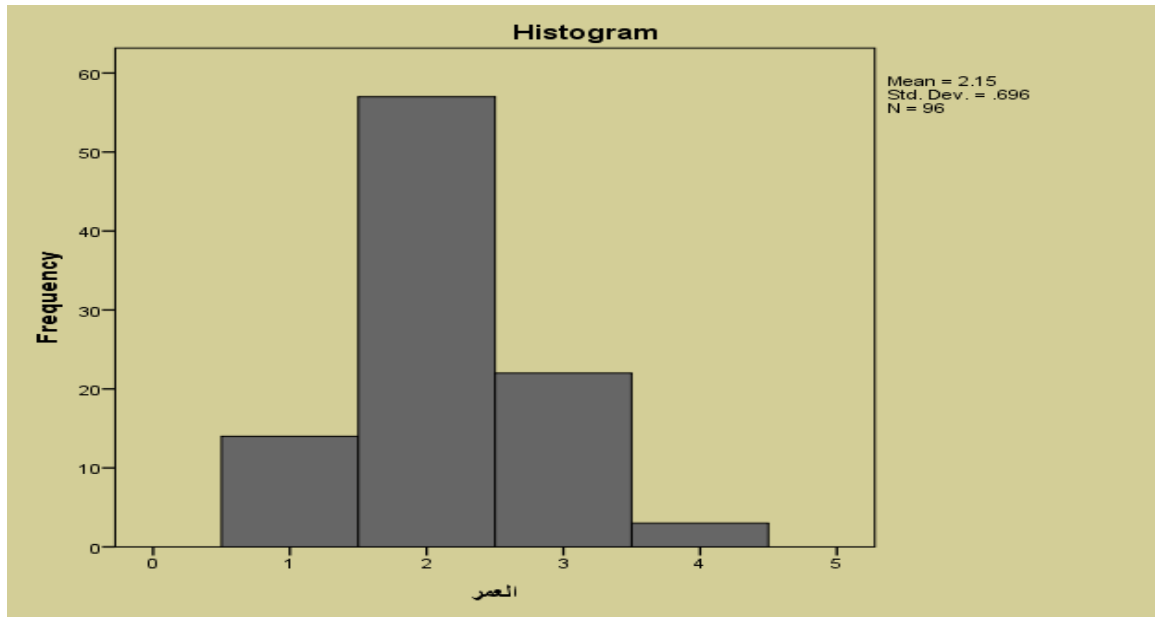
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن اغلبية مفردات العينة ذكور بنسبة 81.3 %، في حين بلغت نسبة الإناث 18.8 %، ما يفسر طبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها وحدة إنتاجية لمادة الإسمنت تحتاج في العمل إلى تعيين الذكور في المناصب التي تتعلق بعملية الإنتاج، إضافة إلى المناصب التي تتعلق بالجانب التقني والصيانة، خاصة أن العمل الإنتاجي يتطلب عامل ذو قدرات جسدية، أما الإناث فإن اغلب مناصبهن داخل المؤسسة يقتصر على المناصب الإدارية.

2- توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	14	14.6 %
	من 30 الى أقل من 40 سنة	57	59.4 %
	من 40 الى أقل من 50 سنة	22	22.9 %
	50 سنة فأكثر	03	3.1 %
	المجموع	96	100 %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية مفردات العينة يبلغ سنهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 59.4 %، يليها الفئة أقل من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 22.9 %، والفئة أقل من 30 سنة بنسبة 14.6 %، أما فئة 50 سنة فأكثر لم تتجاوز نسبة 3.1 %، وهو ما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة شباب نظرا لطبيعة المؤسسة الإنتاجية التي تحتاج إلى فئة الشباب أكثر خاصة في

المجال التكنولوجي لاستخدام أحدث البرمجيات في تسيير الموارد البشرية، مع مواكبة مختلف التحولات المحيطة بالمؤسسة حفاظا منها على مكانتها التنافسية داخل السوق، ناهيك عن احتكاكهم بالموظفين القدامى طلبا للخبرة ومختلف القيم التي تصب في مجملها لصالح المؤسسة.

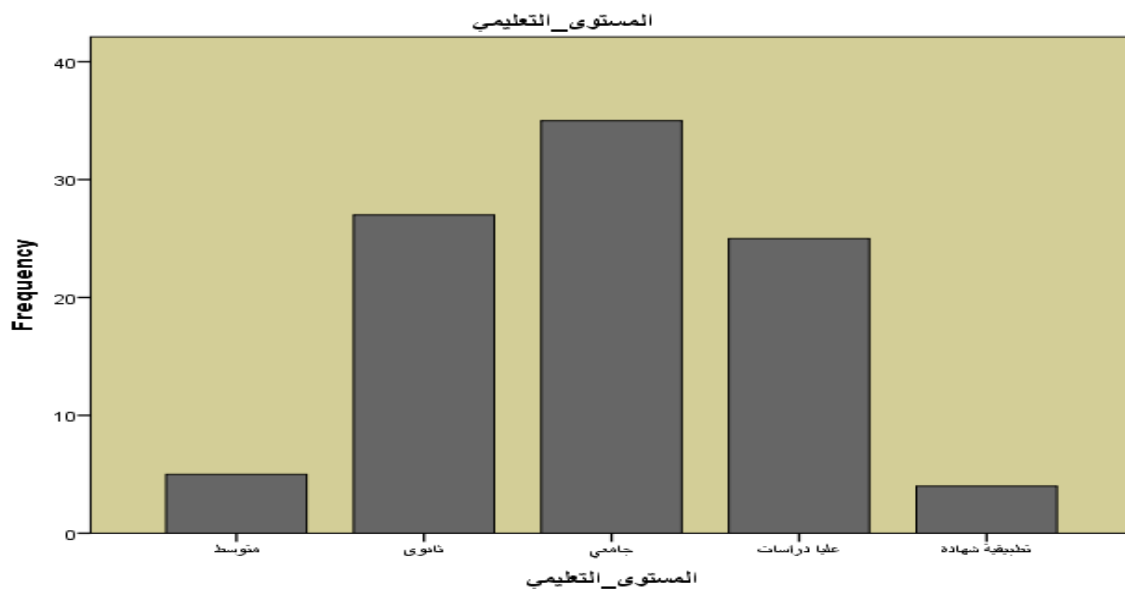
3- توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (11): يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	متوسط	05	% 5.2
	ثانوي	27	% 28.1
	جامعي	35	% 36.5
	دراسات عليا	25	% 26.0
	شهادة تطبيقية	04	% 4.2
	المجموع	96	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21



من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب عمال المؤسسة ذوا مستوى عالي حيث قدرت نسبة الجامعيين **36.5%**، تليها فئة ذوي الدراسات العليا بنسبة **26.0%**، أما فئة المستوى الثانوي بلغت نسبة **28.1%**، في حين بلغت نسبة فئة ذوي مستوى متوسط **5.2%**، فيما كانت النسبة الأخيرة للمتحصليين على شهادة تطبيقية بنسبة **4.2%**، ما يدل على أن المؤسسة تختار موظفيها من ذوي المستوى الجامعي حرصاً منها على قدرة هذه الفئة على تطوير نوعية منتوجها باعتمادها على التطور التكنولوجي الذي تدخله المؤسسة على معداتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى حرصها على توفير والاستعانة بكفاءاتها من ذوي المستوى الجامعي والدراسات العليا لتكوين وتدريب موظفيها، خاصة أمام ازدياد عدد المؤسسات المنتجة لمادة الإسمنت على المستوى الوطني وحدة المنافسة.

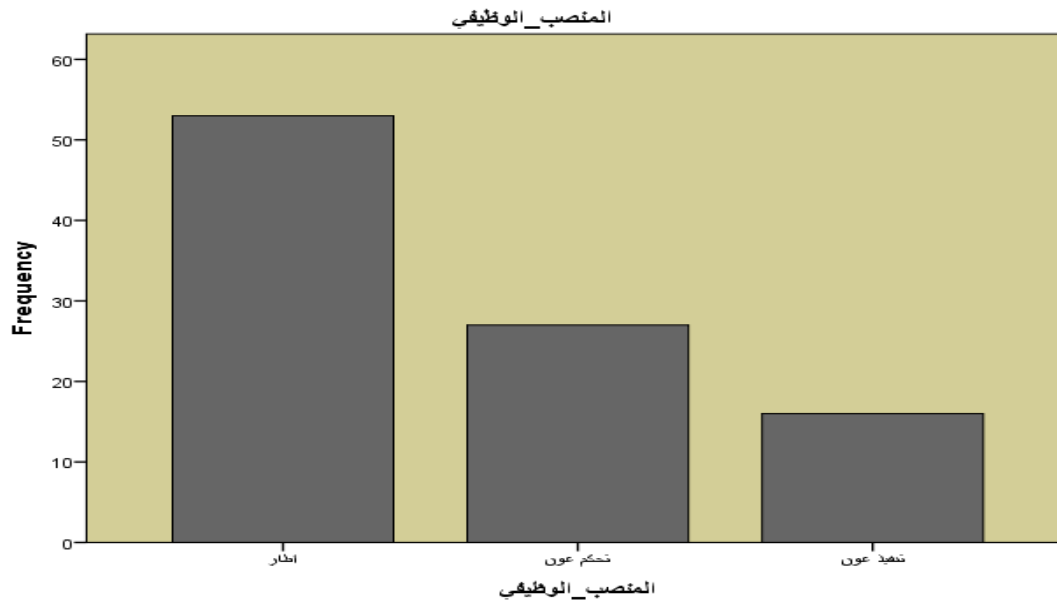
4- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

يوضح الجدول التالي عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

جدول رقم (12): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
16.7 %	16	عون تنفيذ	المنصب الوظيفي
28.1 %	27	عون تحكم	
55.2 %	53	إطار	
100 %	96	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21



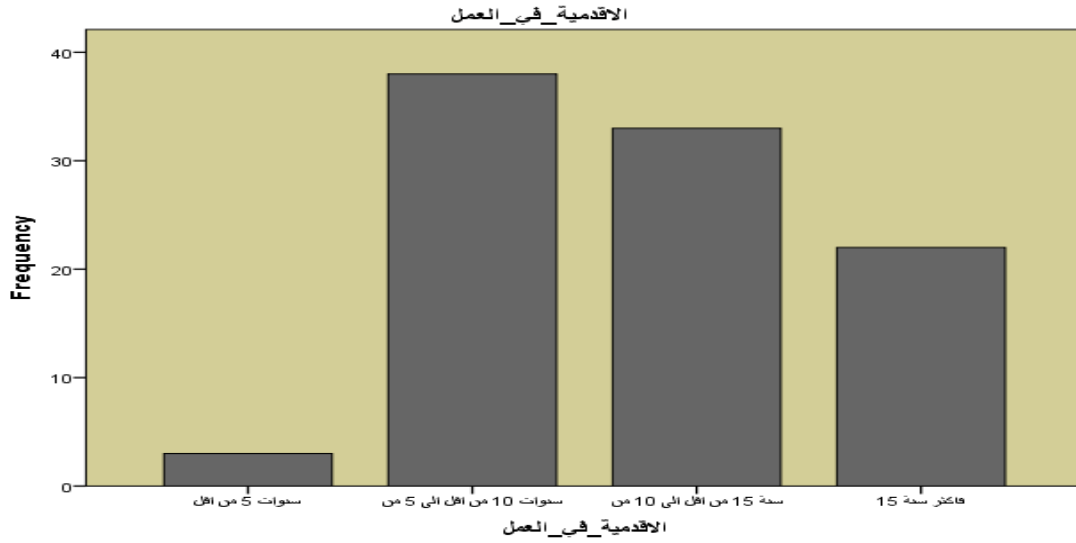
ينتضح من الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع مفردات عينة الدراسة وانتمائها إلى الفئات المهنية أن فئة الإطارات في المؤسسة بلغت أعلى نسبة وهي 55.2٪، تليها فئة أعاون التحكم بنسبة 28.1٪، أما أعاون التنفيذ بلغت نسبتهم 16.7٪، وبما أن موضوع الدراسة يتعلق بتأثير أنماط القيادة الحديثة (التحويلية والتبادلية) على إدارة التغيير التنظيمي فإن هذه الفئة ستعطي مصداقية أكبر للإجابات التي تعكس واقع المؤسسة.

5- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في المنصب

جدول رقم (13): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في المنصب

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
3.1 ٪	3	اقل من 5 سنوات	الأقدمية في المنصب
39.6 ٪	38	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
34.4 ٪	33	من 10 الى أقل من 15 سنة	
22.9 ٪	22	15 سنة فأكثر	
100 ٪	96	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21



يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 39.6% من موظفي المؤسسة لهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات، تليها فئة الموظفين ذوا أقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 34.4%، بينما قدرت نسبة أصحاب الأقدمية من 15 سنة فأكثر 22.9%. في حين لم تتجاوز فئة أقل من 5 سنوات نسبة 3.1%، ما يعني أن أغلبية موظفي المؤسسة يتمتعون بخبرة كبيرة في المؤسسة وهي مؤشر على محافظة المؤسسة على مكانتها التنافسية داخل السوق المحلي.

3- أدوات جمع البيانات:

بعد الانتهاء من مرحلتي التعرف على مجالات الدراسة الميدانية، واختيار أسلوب المنهج المناسب وتحديد عينة الدراسة، ثم اختيار الأدوات الضرورية لجمع البيانات والتي تستجيب لمتطلبات الدراسة.

3-1 الملاحظة وكيفية استخدامها: لإتمام الدراسة الميدانية التي بدأت باعتماد الملاحظة كإحدى أهم أدوات البحث الميداني كونها مكنت من ملاحظة علاقات وتفاعلات المبحوثين وسلوكهم بصفة مباشرة دون تدخل أي قوة موجهة مع الالتزام بملاحظة كل ماله علاقة بموضوع الدراسة

إن الملاحظة وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا نعني بها الملاحظة العرضية العادية، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية¹، فالملاحظة العلمية تختلف تماما عن ملاحظة الإنسان العادي، فحتى تكون ملاحظة علمية يتعين أن تكون هادفة بمعنى معلومة الغرض، على مستوى معين من الدقة حتى لا تهمل أيا من الجوانب التي تعنى بموضوع الدراسة، كما يتعين أن تكون ممنهجة ومبرمجة.

يقصد بالأسلوب العلمي للملاحظة التقنية الفنية التي يستخدمها الباحث أو الملاحظ في رؤيته وتبصره وحصره للأشياء والظواهر والعوامل والملايسات التي تقع أمام عينه²، وعليه فاعتماد النوع المناسب من أساليب الملاحظة العلمية كأداة لجمع البيانات والمعطيات أمر مفيد للغاية، خاصة عند ضبط وتحديد شكل المعلومات المطلوب استبيانها.

للملاحظة العلمية أنواع صنفها حسب موقع الملاحظ أو الباحث وعلاقته بالمبحوث إذ نجد:

الملاحظة بالمشاركة التي يشارك فيها الباحث حياة الناس ويساهم في نشاطهم لفترة مؤقتة تشكل فترة الملاحظة، وهذا الشكل من أشكال الملاحظة لا يتمشى وطبيعة دراستنا لاستحالة المشاركة (لا يمكن للباحث أن يكون عاملا في المؤسسة).

الملاحظة البسيطة (المباشرة) هي التي يلاحظ من خلالها الباحث بعض الظواهر المفترضة كمنط القيادة السائد في المؤسسة وطبيعة العلاقات وصورها والعلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال ونشاطات العمال وقت العمل والراحة³

¹- احمد عباد: مرجع سابق، ص: 131.

²- محمد الحسن احسان: مرجع سابق، ص: 105.

³- محمد الحسن احسان: مرجع سابق، ص: 6، 7، 11

أسلوب الملاحظة المنظمة التي تستخدم في الدراسات الوصفية والدراسات التي تتجه نحو اختبار الفروض السببية وذلك لما تتميز به الملاحظة المنظمة من دقة وعمق وتركيز¹، وهو النموذج الذي اعتمده العالم "روبرت بيلز" سنة 1950 في دراسة فعاليات ونشاطات الجماعات الصغيرة (دراسة تحليل عملية التفاعل) مهتما بتصنيف السلوك والتفاعل الاجتماعي لأعضاء الجماعة أثناء اجتماعهم لحل مشكلة ما².

بما ان تحديد الأسلوب الأمثل من الملاحظة يرجع بالأساس الى نوع وطبيعة الدراسة³، ولما كانت دراستنا هذه تدرج ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف الى وصف ما هو كائن وتفسيره، وتهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع . فقد تم اعتماد الملاحظة البسيطة (المباشرة) كبداية تمهيدية للدراسة الميدانية إذ تم التمكن من الوقوف على حقيقة الجو الاجتماعي السائد بمؤسسة الإسمنت والتحقق من توفرها على مواصفات المنظمة الصناعية، في بداية المرحلة الاستطلاعية من المجال الزمني للدراسة.

أما الملاحظة المنظمة فقد تم اعتمادها في المرحلة الثانية من المجال الزمني أي في بداية جمع البيانات ذات الصلة بالتساؤلات البحثية.

3-2 المقابلة واستخداماتها في الدراسة: تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي⁴ فهي بذلك تعد عملية اجتماعية تتم بين شخصين الباحث أو المقابل والمبحوث، وهي تستعمل بغرض جمع البيانات من الواقع وتلقيها مباشرة من المبحوثين خاصة أولئك الذين يفضلون إعطاء إجابات شفاهية.

1- همام طلعت: سين وجيم عن مناهج البحث العلمي، دار عمار، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1954، ص: 138.

2- احسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص: 93

3- احسان، محمد الحسن. مرجع سابق، ص 93

4- احسان، محمد الحسن. مرجع سابق، ص 93

كما تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات في دراسات الأفراد والجماعات الانسانية¹، وهو ما يتطلب التحضير الجيد والتحكم في تقنيات استخدامها كوسيلة ضرورية في عملية جمع المعطيات أما "موريس انجرس" فقد عرفها بأنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد

الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة².

والمقابلة هي "المحادثة التي تتم بين القائم بالمقابلة والمبحوث، بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها البحث، لذلك فهي تختلف عن الحديث العادي الذي لا يهدف إلى تحقيق غرض معين، وتعد المقابلة من أكثر الوسائل استخداما في جمع البيانات في الكثير من العلوم الإنسانية، نظرا لتمييزاتها المتعددة ومرونتها³، فهي بذلك تتميز بالاتصال المباشر بين الباحث والمبحوث متيحة للباحث فرصة التحكم في كفيات طرح الأسئلة تبعا للمواصفات التي يكتشفها في المبحوثين جراء الاقتراب منهم ومنه جمع بيانات أكثر دقة ووضوحا.

ولما كان استعمال المقابلة للحصول على معلومات "واقع" أو على معلومات "رأي"⁴، فإنها تصلح كأداة لجمع المعلومات خاصة إذا تعلق الأمر بالدراسات والبحوث الوصفية، والملاحظ في تعريف المقابلة اختلاف الآراء فهناك من يرى بأنها" تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى

¹ - همام طلعت: مرجع سابق، ص: 125.

² - موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصة، الجزائر، ص: 173

³ - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1985، ص: 266.

⁴ - تيودور كابلوف: البحث السوسولوجي، ترجمة: نجاهة عياش، دار المروج للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1985، ص: 173.

المبحوث، والتي تدور حول آرائه أو معتقداته¹، فهي إذن تبادل لفظي يوجهه ويتحكم فيه الباحث ليتلقى المعلومات جراء تفاعل واستجابة المبحوث، وما يظهر عنه جراء ذلك.

لقد تم اللجوء في دراستنا إلى أسلوب المقابلة خلال المرحلة الاستطلاعية من الدراسة الميدانية حيث تم استعمال أسلوب "المقابلة الاستطلاعية" التي سمحت بالتعرف على مجتمع البحث وتحديد الكيفيات الملائمة والمناسبة لخصوصيات المؤسسة التي اجري بها البحث الميداني، كما تم اللجوء إلى أسلوب المقابلة أثناء جمع البيانات في المرحلة الثانية من البحث الميداني في الدراسة خاصة مع مجموعة من الإطارات وأعوان التحكم، وهو ما يعرف بالمقابلة الرسمية أو الموجهة وكما تسمى أيضا بالمقابلة المقننة.

3-3 الاستبيان:

تعرف الاستبانة بأنها "الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث²، فالاستبيان أداة لجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالواقع المدروس، كما تعرف استبانة الاستبيان كذلك على أنها "مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي بإجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث³.

والاستبيان حسب التعاريف التي أعطيت له وسيلة تقنية لإجراء البحث الميداني على

مجتمع البحث أو عينة من مفرداته للحصول على إجابات للأسئلة التي تتضمنها والتي نتمكن من

1 - عبد الباسط محمد الحسن: البحث الاجتماعي، محاولة نحو رؤية نقدية لمتناهجه وأبعاده، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ص: 354.

2 - محمد الحسن إحسان: مرجع سابق، ص: 65.

3 - بلقاسم سلاطونية والجيلاني حسان الجيلاني: مرجع سابق، ص: 282.

خلالها من جمع المعلومات المطلوبة.

وبذلك فإن اللجوء إلى استعمال استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات يخدم إلى حد بعيد الدراسة الميدانية، ولتصميم استمارة الاستبيان المستخدمة تم توظيف المعلومات الواردة ضمن الإطار النظري للبحث المتعلقة بمختلف متغيراته ومؤشراته وكذا المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما تمت الاستعانة بمضامين الدراسات السابقة المطلع عليها وما أتت به الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة ميدان الدراسة وكذلك نتائج المقابلات خاصة تلك التي تمت خلال المرحلة الأولى من العمل الميداني والتي تعلقت ببعض المسؤولين والعاملين أين تمكنا خلالها من الالمام بمكونات المناخ التنظيمي السائد وما تعلق منه بأنماط القيادة الحديثة في المؤسسة وكيفية إدارة التغيير التنظيمي، لذلك فقد تضمنت استمارة الاستبيان على محورين موزعين على (37) عبارة كما يلي:

- **المحور الأول** يشمل خمسة أسئلة بسيطة تتعلق بالبيانات الأولية الغرض منها تحقيق اندماج المبحوثين في العملية، واستخلاص بعض خصائص عينة البحث.

- **المحور الثاني** يتعلق بمجالات التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، وتغيير المستخدمين)، شمل عشرة (10) عبارات تعلقت بالأبعاد الدالة على مختلف المؤشرات

- **المحور الثالث** الذي خص أنماط القيادة الحديثة (التحويلية والتبادلية)، وتشكل من (22) عبارة ومدى تطبيقهما من طرف رؤساء العمل داخل المؤسسة.

وباعتماد النموذج المناسب من القياسات الاجتماعية باعتبارها تقي بالغرض المرجو من الدراسة الميدانية خاصة فيما تعلق بالبحث عن نمط القيادة السائد في المؤسسة وتأثيره على إدارة التغيير التنظيمي فقد تم اعتماد مقياس "ليكرت" الثلاثي لكونه أكثر دقة وبساطة وموضوعية

وقد تم اعتماد هذا المقياس حيث يضع المبحوث علامة (x) امام العبارة المعبرة عن

الموافق الذي يكون بأحد الاختيارات الثلاث التالية: موافق، محايد، غير موافق.

4- ثبات وصدق الاستبيان

4-1 الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس مفردات العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدمت الباحثة معامل "ألفا كرونباخ" "Cronbach Alpha"، وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و1، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.7 والجدول رقم (09) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (14): يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
الهيكل التنظيمي	04	0.837
التغيير التكنولوجي	03	0.786
تغيير المستخدمين	03	0.831
التأثير الكارزمي	03	0.886
الدفع الهامي	04	0.863
التشجيع الإبداعي	04	0.864
الاهتمام الفردي	04	0.895
الإدارة المشروطة	03	0.761
الإدارة بالاستثناء	04	0.701
الثبات العام للاستبيان	32	0.965

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ 0.965 لإجمالي عبارات الاستبيان الاثني عشر وثلاثين وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.70، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.701 كحد أدنى و0.895 كحد أعلى، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

4- 2 الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split Half

كما استخدمت الباحثة ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) طريقة التجزئة النصفية، أي تجزئة الاستبيان إلى نصفين ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار بطريقة (بيرسون r)، وبعد ذلك قمنا بتصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (15): يبين ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط	تصحيح المعامل بمعادلة جثمان للتجزئة النصفية	حجم العينة
0.881	0.931	96

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ 0.881، كما قام الباحث بتصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل جثمان للتجزئة النصفية، وذلك لأن التباين وعامل ثبات "ألفا كرونباخ" غير متساو للمجموعتين، حيث بلغ معامل جثمان 0.931 وهو أكثر من 0.70، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

5- صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه في الأصل وينقسم إلى:

5-1 الصدق الظاهري

ويقوم على فكرة مدى مناسبة عبارات الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل، ومن هذا المنطلق يتم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للحكم على صلاحيته، في قياس الخاصية المراد قياسها ولأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ووضوحها، ومدى شمول الاستبيان لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء الخبراء والمحكمين تتم إعادة وتعديل صياغة الفقرات، وحذف وإضافة فقرات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

حيث تطلب التحقق من صدق أداة الدراسة عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين (الملحق رقم "03" يبين قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان) لتحكيمها وإبداء رأيهم فيها وتقديم أية ملاحظة يرونها مناسبة، من حيث مدى مناسبة العبارات للمحاور الرئيسية، ومن حيث شموليتها، تنوع محتواها، سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ووضوحها، ومدى شمول الاستبيان لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد تركزت ملاحظاتهم حول اختصار، دمج، نقل، تعديل وحذف بعض العبارات، وقد تم بالفعل الأخذ بكل الملاحظات عند التصميم النهائي لأداة الدراسة ليتم إعداد الاستبيان في صورته النهائية مكون من (37) عبارة مع الحرص على أن تكون مختصرة ومفهومة ومناسبة للموضوع (الملحق رقم "02" يبين الاستبيان في صورته النهائية).

2-5 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، ويتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

يقصد باختبار صدق أداة الدراسة اختبار مدى مناسبتها لأغراض الدراسة، أي أنها بالفعل تقيس ما يراد بقياسه، وقد قمنا بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل "بيرسون" بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

جدول رقم (16): يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للهيكل التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.776	01
0.000	0.839	02
0.000	0.826	03
0.000	0.845	04

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية حيث تراوحت ما بين 0.776 و0.845، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على اتساق العبارات مع البعد، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول رقم (17): يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للتغيير التكنولوجي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.863	01
0.000	0.869	02
0.000	0.776	03

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية حيث تراوحت ما بين **0.776** و **0.869**، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية **0.05**، مما يدل على اتساق العبارات مع البعد، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول رقم (18): يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لتغيير المستخدمين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.895	01
0.000	0.868	02
0.000	0.830	03

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية حيث تراوحت ما بين **0.830** و **0.895**، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية **0.05**، مما يدل على اتساق العبارات مع البعد، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول رقم (19): يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للتأثير الكارزمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.868	01
0.000	0.947	02
0.000	0.890	03

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية حيث تراوحت ما بين **0.868** و **0.947** و كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية **0.05**، مما يدل على اتساق العبارات مع البعد، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول رقم (20): يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للدفع الالهامي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.855	01
0.000	0.854	02
0.000	0.865	03
0.000	0.796	04

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية حيث تراوحت ما بين **0.796** و **0.865**، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية **0.05**، مما يدل على اتساق العبارات مع البعد، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول رقم (21): يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للتشجيع الإبداعي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.886	01
0.000	0.764	02
0.000	0.861	03
0.000	0.868	04

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية حيث تراوحت ما بين **0.764** و **0.886**، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية **0.05**، مما يدل على اتساق العبارات مع البعد، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول رقم (22): يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاهتمام الفردي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.875	01
0.000	0.914	02
0.000	0.866	03
0.000	0.833	04

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية حيث تراوحت ما بين **0.833** و **0.914**، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية **0.05**، مما يدل على اتساق العبارات مع البعد، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول رقم (23): يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإدارة المشروطة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.829	01
0.000	0.839	02
0.000	0.809	03
0.000	0.832	04

المصدر: من إعداد الباحث' بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية حيث تراوحت ما بين 0.809 و0.839، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على اتساق العبارات مع البعد، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول رقم (24): يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإدارة بالاستثناء

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.683	01
0.000	0.654	02
0.000	0.770	03
0.000	0.803	04

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية حيث تراوحت ما بين 0.654 و0.803، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على اتساق العبارات مع البعد، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

3-5 الصدق البنائي

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة.

أين قمنا بإجراء اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والمتغير نفسه، فإذا كان معامل الارتباط قويا ومعنوي نقول إن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (25): يبين اختبار الصدق البنائي لمتغير إدارة التغيير التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	علاقة الارتباط	
0.000	0.910	بعد الهيكل التنظيمي	إدارة التغيير التنظيمي
0.000	0.881	بعد التغيير التكنولوجي	
0.000	0.896	بعد تغيير المستخدمين	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

ينضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وتراوحت قيمها ما بين **0.881** و **0.910** مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الأبعاد (الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين) ومتغير إدارة التغيير التنظيمي، وبالتالي يتمتع المتغير بالصدق وهو بالفعل مناسب لقياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (26): يبين اختبار الصدق البنائي لمتغير أنماط القيادة الحديثة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	علاقة الارتباط	
0.000	0.845	بعد التأثير الكارزمي	متغير القيادة التحويلية
0.000	0.942	بعد الدفع الالهامي	
0.000	0.895	بعد التشجيع الإبداعي	
0.000	0.880	بعد الاهتمام الفردي	
0.000	0.797	بعد الإدارة المشروطة	متغير القيادة التبادلية
0.000	0.766	بعد الإدارة بالاستثناء	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وتراوحت قيمها ما بين 0.776 و 0.942 مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الأبعاد (الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين) ومتغير إدارة التغيير التنظيمي، وبالتالي يتمتع المتغير بالصدق وهو بالفعل مناسب لقياس ما وضع لقياسه.

6- التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من بين الشروط الأساسية التي يجب تحقيقها حتى يمكن لنا القيام بالتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذا قمنا بإخضاع متغيرات الدراسة لاختبار "كولمجروف سمرنوف" (one sample Kolmogorov- smirnov test) بالإضافة إلى اختبار "شبيرو ويلك" (Shapiro – wilk) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع

الطبيعي ام لا إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكثر من (Sig > 0.05). وذلك على

أساس الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التالية:

الفرضية الصفرية (H0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05)

الفرضية البديلة (H1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05)

وباستعمال برنامج SPSS تحصلنا على النتائج التالية:

6-1 اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (أنماط القيادة الحديثة):

قمنا باختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (أنماط القيادة الحديثة)، حيث تم حساب "كولمجروف

سمرنوف" و "شبيرو ويلك" كما هو مبين من الجدول الموالي:

جدول رقم (27): يبين اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (أنماط القيادة الحديثة)

Shapiro Wilk			Kolmogorov Smirnov			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddi	القيمة الإحصائية statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddi	القيمة الإحصائية Statistique	
0.000	96	0.942	0.39	96	0.093	أنماط القيادة الحديثة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

من الجدول أعلاه يتبين بان قيمة "كولمجروف سمرنوف" لمتغير أنماط القيادة الحديثة

تمثل 0.093 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.39 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي

تقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير المستقل باختبار "كولمجروف سمرنوف" تتبع التوزيع

الطبيعي، في حين أن قيمة "شبيرو ويلك" بلغت 0.942 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.000 وهي

أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي لا تقبل الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة، أي أن

بيانات المتغير المستقل لا تتبع التوزيع الطبيعي.

6-2 اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي):

قمنا باختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)، حيث تم حساب "كولمجروف سمرنوف" "شبيرو ويلك" كما هو مبين من الجدول الموالي:

جدول رقم (28): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)

Shapiro Wilk			Kolmogorov Smirnov			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddi	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddi	القيمة الإحصائية statistique	
0.000	96	0.932	0.026	96	0.097	إدارة التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

من الجدول أعلاه يتبين بأن قيمة "كولمجروف سمرنوف" لمتغير أنماط القيادة الحديثة تمثل 0.097 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.026 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير المستقل باختبار "كولمجروف سمرنوف" تتبع التوزيع الطبيعي، في حين أن قيمة "شبيرو ويلك" بلغت 0.932 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي لا تقبل الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة، أي أن بيانات المتغير المستقل لا تتبع التوزيع الطبيعي..

ويمكننا القول بأن بيانات الدراسة الميدانية بناء على اختبار "كولمجروف سمرنوف" تخضع للتوزيع الطبيعي مما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

7- الانحدار الخطي: يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير، يسمى المتغير التابع، من خلال متغير أو

مجموعة من المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في حال متغيرين فقط، الأول متغير مستقل والآخر متغير تابع يسمى تحليل الانحدار خطي بسيط Simple liner Regression، وفي حالة وجود أكثر من متغير مستقل يسمى انحدار خطي متعدد Multiple Regression، وقد استخدمنا في دراستنا الانحدار الخطي المتعدد لأن المتغير المستقل في الدراسة يتكون من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية كما يبين الجدول الموالي:

جدول رقم (29): يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية والتبادلية على إدارة التغيير التنظيمي

أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية				إدارة التغيير التنظيمي
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	
0.777	0.603	70.465	0.000	
Y= 0.465+ 0.526X1 + 0.288X2				
Sig 0.000 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.777**، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أبعاد أنماط القيادة الحديثة مجتمعة وإدارة التغيير التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد **0.603** وهو يدل على أن **60.3** % من التغيرات التي تطرأ على إدارة التغيير التنظيمي كانت نتيجة لأبعاد أنماط القيادة الحديثة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) مجتمعة أما النسبة الباقية **39.7** % فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت **70.465** بمستوى دلالة **0.000** حيث أنها أقل من **0.05** ما يؤكد معنوية الأمر.

خلاصة الفصل

بعد عملية جمع البيانات التي تعد نتيجة البحث الميداني ومعالجتها الإحصائية، نقوم بعرضها في خطوة ممهدة لتحليلها حتى نتوصل إلى صياغة الحقائق الممثلة للإجابات المرتبطة بالتساؤلات البحثية ومنه إجابة التساؤل الرئيسي لنتمكن في الأخير وبناء على تلك الإجابات من ضبط نتائج الدراسة اعتباراً من منطلقات هذه الأخيرة والمتمثلة في تحديد نمط القيادة الحديث الملائم لإدارة التغيير التنظيمي من أجل محافظة المؤسسة على مكانتها وميزتها التنافسية لكون في الأخير أمام كتابة النتيجة النهائية للدراسة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة البيانات ونتائج الدراسة

محتويات الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات

1-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي

2-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية

3-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية

2- نتائج الدراسة

1-2 نتائج الفرضية الاولى

2-2 نتائج الفرضية الثانية

3-2 نتائج الفرضية الثالثة

4-2 نتائج الفرضية الرابعة

5-2 نتائج الفرضية الخامسة

6-2 نتائج الفرضية السادسة

خلاصة الفصل

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية

إن عرض البيانات يتطلب اتباع خطوات متسلسلة ومعينة، حتى يكون العرض وافياً ومنطقياً يعكس متطلبات الدراسة ومسئولاً لمضمون ما ورد في الفصول النظرية منها، سوف نعد إلى قراءة إحصائية مع تحليل مضامينها السوسولوجية ذات العلاقة بالدراسة وموضوعها

1-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بدرجة الموافقة على خصائص بعد الهيكل التنظيمي

جدول رقم (30): يوضح درجة الموافقة على خصائص بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	الهيكل التنظيمي			المتوسط الحسابي الموزون	الاتجاه	الرتبة
		موافق	محايد	غير موافق			
01	يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة	ك	36	23	37	منخفض	1
		%	37.5	24.0	38.5		
02	تجري الإدارة تغييرات جوهرية مستمرة في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	ك	59	19	18	منخفض	4
		%	61.5	19.8	18.8		
03	تقوم الإدارة باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغييرات المختلفة	ك	45	27	24	منخفض	2
		%	46.9	28.1	25.0		
04	تهتم الإدارة بالتغيير المستمر في أساليب وطرق العمل للأفضل	ك	50	27	19	منخفض	3
		%	52.1	28.1	19.8		
	متوسط بعد الهيكل التنظيمي				1.76	منخفض	0.673

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم "1" "يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.1 وانحراف معياري 0.877 واتجاه "منخفض"، ثم عبارة "تقوم الإدارة باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغييرات المختلفة" بمتوسط حسابي قدره 1.78 وانحراف معياري 0.823 واتجاه "منخفض"، بعدها عبارة "تهتم الإدارة بالتغيير المستمر في أساليب وطرق العمل للأفضل" بمتوسط حسابي قدره 1.68 وانحراف معياري 0.788 واتجاه "منخفض"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "تجري الإدارة تغييرات جوهرية مستمرة في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء" بمتوسط حسابي قدره 1.57 وانحراف معياري 0.791 ودرجة موافقة "منخفض"، وعموما سجل بعد الهيكل التنظيمي متوسط حسابي 1.76 وانحراف معياري 0.673 واتجاه "منخفض"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم اجماع على انخفاض اهتمام إدارة التغيير التنظيمي بعدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، ويظهر ذلك في عدم تمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة، وذلك لعدم استحداث المؤسسة لوظائف جديدة لمواكبة مختلف التغييرات وعدم اهتمامها بالتغيير المستمر في أساليب وطرق العمل ما جعلها لا تتماشى مع متطلبات السوق وظهور منافسة محلية قوية أدى إلى تراجع مكانة المؤسسة داخل السوق وبالنتيجة تراجع كمية الإنتاج الذي تمخض عنه تسريح العمال وإحالتهم على التقاعد مبكرا.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بدرجة الموافقة على بعد التغيير التكنولوجي

جدول رقم (31): يوضح درجة الموافقة على بعد التغيير التكنولوجي

الرقم	العبارات	التغيير التكنولوجي			المتوسط الحسابي الموزون	انحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
		غير موافق	محايد	موافق				
05	تقوم الإدارة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة بصفة مستمرة	ك	43	12	41	0.940	منخفض	3
		%	44.8	12.5	42.7			
06	يلحق ادخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة دورات تدريبية للعاملين	ك	30	18	48	0.886	منخفض	2
		%	31.3	18.8	50.0			
07	تساعد التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة لتقليل الجهد وتوفير الوقت	ك	23	9	64	0.855	منخفض	1
		%	24.0	9.4	66.7			
متوسط بعد التغيير التكنولوجي					2.20	0.749	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم "7" "تساعد التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة

لتقليل الجهد وتوفير الوقت" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.43 وانحراف معياري

0.855 واتجاه "منخفض" ، ثم عبارة "يلحق ادخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة دورات تدريبية

للعاملين" بمتوسط حسابي قدره 2.19 وانحراف معياري 0.886 واتجاه "منخفض"، وحلت في

المرتبة الأخيرة عبارة "تقوم الإدارة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة بصفة مستمرة"

بمتوسط حسابي قدره 1.98 وانحراف معياري 0.940 واتجاه "منخفض" ، وعموما سجل بعد التغيير

التكنولوجي متوسط حسابي قدره 2.20 وانحراف معياري 0.749 واتجاه "منخفض" ، وهذا يعني أن

العينة المستهدفة لديهم إجماع على أن التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة لا تساعد في تقليل الجهد وتوفير الوقت ، نظرا لعدم قيام المؤسسة بدورات تدريبية للعاملين بعد إدخالها لتكنولوجيا جديدة ، وذلك بسبب أن الإدارة لا تعمل على تطوير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة بصفة مستمرة، ما يعكس الوضع الحقيقي الذي آلت إليه المؤسسة وتراجعها الملحوظ في كمية الإنتاج، وما يؤكد لنا أن المؤسسة لم تدخل أي معدات أو آلات أو برامج تقنية حديثة، وأثناء مقابلتنا للمسؤول عن التكوين الذي أكد لنا بأن المؤسسة حديثة التعامل مع البرمجيات الحديثة وهي تقتصر فقط على عمليات دون غيرها كالرواتب والعطل المرضية، أما الأداء المالي والمحاسبي مازال يستغرق وقت أكثر في معالجته، هذا الوضع الذي يحتم على المؤسسة وفي ظل المنافسة الكبيرة العمل على إدخال مختلف الآلات والمعدات والبرامج التقنية الحديثة للمحافظة على مكانتها واستمرارها.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بدرجة الموافقة على بعد تغيير المستخدمين
جدول رقم (32): يوضح درجة الموافقة على بعد تغيير المستخدمين

الرقم	العبارات	تغيير المستخدمين			المتوسط الحسابي الموزون	الاتجاه	الرتبة	
		غير موافق	محايد	موافق				
08	تحرص الإدارة على تحديد احتياجاتها التكوينية وفق ما تحتاجه متطلبات العمل	31	16	49	0.898	منخفض	1	
		32.3	16.7	51.0				
09	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات العاملين فيها	35	16	45	0.912	منخفض	2	
		36.5	16.7	46.9				
10	البرامج التدريبية أدت الى التغيير في العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم	35	25	36	0.864	منخفض	3	
		36.5	26.0	37.5				
متوسط بعد تغيير المستخدمين					2.10	0.771	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم "8" "تحرص الإدارة على تحديد احتياجاتها التكوينية وفق ما تحتاجه متطلبات العمل" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.19 وانحراف معياري 0.898 واتجاه "منخفض"، ثم عبارة "تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات العاملين فيها" بمتوسط حسابي قدره 2.10 وانحراف معياري 0.912 واتجاه "منخفض"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "البرامج التدريبية أدت الى التغيير في العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم" بمتوسط حسابي قدره 2.01 وانحراف معياري 0.864 واتجاه "منخفض"، وعموما سجل بعد تغيير المستخدمين متوسط حسابي 2.10 وانحراف معياري 0.771 واتجاه "منخفض"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على أن إدارة المؤسسة لا تحرص على تحديد احتياجاتها التكوينية وفق ما تحتاجه متطلبات العمل، وذلك لعدم وجود ميزانية مخصصة لغرض تطوير مهارات العاملين، ما انعكس سلبا على أداء العاملين لعدم توافق البرامج التدريبية مع متطلبات العمل وبالتالي عدم قدرة المؤسسة على المحافظة على مكانتها داخل السوق

2-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بدرجة الموافقة على تطبيق أبعاد القيادة التحويلية

جدول رقم (33): يوضح درجة الموافقة على تطبيق بعد التأثير الكارزمي من طرف القادة

الرقم	العبارات	التأثير الكارزمي			المتوسط الحسابي الموزون	انحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
		غير موافق	محايد	موافق				
11	يملك رئيسك في العمل رؤية واضحة للمستقبل ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	ك	42	30	24	0.812	منخفض	2
		%	43.8	31.3	25.0			
12	يتمتع رئيسك في العمل بمبادئ واضحة وقوية تجعله يتمتع بثقة ذاتية عالية	ك	41	26	29	0.849	منخفض	1
		%	42.7	27.1	30.2			
13	يتمتع رئيسك في العمل بمهارات قيادية تجعله قدوة لك وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما يتوقع	ك	50	21	25	0.849	منخفض	3
		%	52.1	21.9	26.0			
		%						
		متوسط بعد التأثير الكارزمي			1.81	0.755	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم "12" "يتمتع رئيسك في العمل بمبادئ واضحة

وقوية تجعله يتمتع بثقة ذاتية عالية" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.88 وانحراف

معيارى 0.849 واتجاه "منخفض"، ثم عبارة "يملك رئيسك في العمل رؤية واضحة للمستقبل ويلتزم

بالقيم المثلى في سلوكه" بمتوسط حسابي قدره 1.81 وانحراف معيارى 0.812 واتجاه

"منخفض"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "يتمتع رئيسك في العمل بمهارات قيادية تجعله قدوة

لك وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما يتوقع" بمتوسط حسابي قدره 1.74 وانحراف معيارى 0.849

واتجاه "منخفض" ، وعموما سجل بعد التأثير الكارزمي متوسط حسابي 1.81 وانحراف معياري 0.755 واتجاه "منخفض"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على انخفاض صفة الكارزما الكافية في قادتهم للتأثير عليهم، ويظهر ذلك في عدم تمتعهم بمبادئ واضحة وقوية تجعلهم يتمتعون بثقة ذاتية عالية، إضافة لعدم امتلاكهم لرؤية واضحة للمستقبل كل هذا مع غياب التزامهم بالقيم المثلى في سلوكهم تجاه العمل والعاملين، الأمر الذي جعل العاملين يعملون المطلوب منهم فقط دون وجود رغبة في فعل أكثر مما يتوقع منهم، ما يفسر اعتماد المؤسسة على أسلوب القيادة التقليدية التي لا تخرج عن نطاق توجيه الأوامر فقط.

جدول رقم (34): يوضح درجة الموافقة على تطبيق بعد الدفع الالهامي من طرف القادة

الرقم	العبارات	الدفع الالهامي			المتوسط الحسابي الموزون	لانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
		موافق	محايد	غير موافق				
14	يدفعك رئيسك في العمل لإنجاز العمل المطلوب منك برغبة عالية وحماس	ك	40	21	35	0.867	منخفض	2
		%	41.7	21.9	36.5			
15	يتحدث رئيسك في العمل عن تحقيق اهداف المؤسسة بكل ثقة	ك	40	21	35	0.887	منخفض	1
		%	41.7	21.9	36.5			
16	يتمتع رئيسك في العمل بقدرته على تحويل الرؤى والأفكار الى واقع ملموس	ك	46	26	24	0.827	منخفض	4
		%	47.9	27.1	25.0			
17	يسعى رئيسك في العمل الى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	ك	44	21	31	0.878	منخفض	3
		%	45.8	21.9	32.3			
	متوسط بعد الدفع الالهامي				1.88	0.728	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم "15" "يتحدث رئيسك في العمل عن تحقيق اهداف المؤسسة بكل ثقة" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.95 وانحراف معياري 0.887 واتجاه "منخفض" ، ثم عبارة "يدفعك رئيسك في العمل لإنجاز العمل المطلوب منك برغبة عالية وحماس" بمتوسط حسابي قدره 1.92 وانحراف معياري 0.867 واتجاه "منخفض" ، بعدها عبارة " يسعى رئيسك في العمل الى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع " بمتوسط حسابي قدره 1.86 وانحراف معياري 0.878 واتجاه "منخفض" ، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "يتمتع رئيسك في العمل بقدرته على تحويل الرؤى والأفكار الى واقع ملموس" بمتوسط حسابي قدره 1.77 وانحراف معياري 0.827 واتجاه "منخفض" ، وعموما سجل بعد الدفع الهامي متوسط حسابي 1.88 وانحراف معياري 0.827 واتجاه "منخفض" ، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على أن بعد الدفع الالهامي غير مفعّل لدى رؤسائهم في العمل وذلك لانخفاض اهتمام القادة بتحفيز ودفع العمال لأداء أكبر من المتوقع ، ما نتج عنه عدم إنجاز العاملين لمهامهم برغبة وحماس منخفضين، إضافة إلى انعدام الوعي بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير، ما نتج عنه انخفاض مستوى الإنتاج ، دون أن يفكر رؤساء العمل في البحث عن أسباب تراجع الإنتاج والبحث عن طرق لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس ، وبالنتيجة عدم استقرار المؤسسة وتراجعها مقارنتها بالفترات الماضية.

جدول رقم (35): يوضح درجة الموافقة على تطبيق بعد التشجيع الإبداعي من طرف القادة

الرقم	العبارات	التشجيع الإبداعي			المتوسط الحسابي الموزون	لاتحرف المعياري	الاتجاه	الرتبة
		غير موافق	محايد	موافق				
18	يبحث رئيسك في لعمل عن أفكار مختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل	ك	40	21	35	0.887	منخفض	2
		%	41.7	21.9	36.5			
19	يعمل رئيسك في العمل على اقتراح طرق جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة	ك	41	14	41	0.929	منخفض	1
		%	42.7	14.6	42.7			
20	يتعامل رئيسك في العمل مع العاملين بمبدأ التفاؤل الدائم بالمستقبل	ك	46	17	33	0.902	منخفض	3
		%	47.9	17.7	34.4			
21	يشجع رئيسك في العمل مرؤوسيه على الابداع والتجديد في العمل	ك	51	22	23	0.832	منخفض	4
		%	53.1	22.9	24.0			
		متوسط بعد التشجيع الإبداعي			1.88	0.749	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم "19" "يعمل رئيسك في العمل على اقتراح طرق جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.00 وانحراف معياري 0.929 واتجاه "منخفض" ، ثم عبارة "يبحث رئيسك في لعمل عن أفكار مختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي قدره 1.95 وانحراف معياري 0.887 واتجاه "منخفض" ، بعدها عبارة "يتعامل رئيسك في العمل مع العاملين بمبدأ التفاؤل الدائم بالمستقبل" بمتوسط حسابي قدره 1.86 وانحراف معياري 0.902 واتجاه "منخفض" ، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "يشجع رئيسك في العمل مرؤوسيه على الابداع والتجديد في العمل" بمتوسط حسابي قدره 1.71 وانحراف معياري 0.832 واتجاه "منخفض" ، وعموما سجل بعد التشجيع الإبداعي

متوسط حسابي 1.88 وانحراف معياري 0.749 واتجاه "منخفض" ، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على أن قاداتهم لا يعملون على اقتراح طرق جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة، ما ينجر عنه معالجتهم للمشاكل بصورة نمطية ولا يبحثون عن أفكار مختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل، مهملين مبدأ التعامل مع العاملين بمبدأ التفاضل الدائم بالمستقبل، مع عدم تشجيعهم للعاملين على الابداع والتجديد في العمل، مقارنة مع المؤسسات الحديثة التي تهتم بالجانب الإبداعي للعاملين وتخصص له ميزانية معتبرة للنهوض بالعاملين وبالمؤسسة في آن واحد، الأمر الذي جعل العمل في المؤسسة يتميز بالرتابة والملل والتقيد بالأعمال الروتينية التي تفرضها الأوامر والإجراءات الصادرة من الإدارة العليا فقط.

جدول رقم (36): يوضح درجة الموافقة على تطبيق بعد الاهتمام الفردي من طرف القادة

الرقم	العبارات	الاهتمام الفردي			المتوسط الحسابي الموزون	الاتجاه	الرتبة
		غير موافق	محايد	موافق			
22	يستخدم رئيسك في العمل أسلوب مرضي في القيادة يجعلك ترغب في العمل معه	ك	21	29	1.82	منخفض	3
		%	47.9	30.2			
23	يراعي رئيسك في العمل الفروق الفردية بين المرؤوسين ويقدر مجهوداتهم ويعترف به	ك	16	31	1.81	منخفض	4
		%	51.0	32.3			
24	يشجع رئيسك في العمل المرؤوسين على التغيير على الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	ك	18	32	1.85	منخفض	2
		%	47.9	33.3			
25	يعمل رئيسك في العمل بمبدأ أهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	ك	16	35	1.90	منخفض	1
		%	46.9	36.5			
		متوسط بعد الاهتمام الفردي			1.85	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم "25" "يعمل رئيسك في العمل بمبدأ أهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير" بمتوسط حسابي قدره 1.90 وانحراف معياري 0.912 واتجاه "منخفض"، ثم عبارة "يشجع رئيسك في العمل المرؤوسين على التغيير على الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره" بمتوسط حسابي قدره 1.85 وانحراف معياري 0.894 واتجاه "منخفض"، بعدها عبارة "يستخدم رئيسك في العمل أسلوب مرضي في القيادة يجعلك ترغب في العمل معه" بمتوسط حسابي قدره 1.82 وانحراف معياري 0.871 واتجاه "منخفض"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "يراعي رئيسك في العمل الفروق الفردية بين المرؤوسين ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها" بمتوسط حسابي قدره 1.81 وانحراف معياري 0.898 واتجاه "منخفض"، وعموما سجل بعد الاهتمام الفردي متوسط حسابي 1.85 وانحراف معياري 0.779 واتجاه "منخفض"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على أن قادتهم لا يعملون بمبدأ أهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير، ولا يشجعونهم على التغيير من خلال أفكارهم مطلقا، كما أنهم لا يستخدمون أسلوب مرضي في القيادة يجعل العاملين يرغبون في العمل معهم، ناهيك عن عدم مراعاتهم لمختلف الفروق الفردية بين العاملين ولا يقدرون مجهوداتهم ولا يعترفون بها، ما أدى إلى العمل بدون رغبة من طرف العاملين، ودون البحث من طرف القادة عن سبل تحسين أداء المهام المطلوبة أمام قلة التقدير والاعتراف بالمجهود.

3-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بدرجة الموافقة على تطبيق أبعاد القيادة التبادلية

جدول رقم (37): يوضح درجة الموافقة على تطبيق بعد الإدارة المشروطة من طرف القادة

الرقم	العبارات	الإدارة المشروطة			المتوسط الحسابي الموزون	انحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
		غير موافق	محايد	موافق				
26	يقوم رئيسك في العمل بمنح المرؤوسين عوائد تتناسب وما يبذلونه من جهود في العمل	ك	45	15	36	0.919	منخفض	2
		%	46.9	15.6	37.5			
27	ينفذ رئيسك في العمل العقوبات على العاملين في حالة عدم انجاز ما طلب منهم	ك	39	30	27	0.824	منخفض	3
		%	40.6	31.3	28.1			
28	يظهر رئيسك في العمل رضاه عن المرؤوسين عندما يحققون ما يتوقعه منهم	ك	42	15	39	0.923	منخفض	1
		%	43.8	15.6	40.6			
متوسط بعد الإدارة المشروطة					1.92	0.732	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم "28" "يظهر رئيسك في العمل رضاه عن

المرؤوسين عندما يحققون ما يتوقعه" منهم حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.97

وانحراف معياري 0.923 واتجاه "منخفض"، ثم عبارة "يقوم رئيسك في العمل بمنح المرؤوسين

عوائد تتناسب وما يبذلونه من جهود في العمل" بمتوسط حسابي قدره 1.91 وانحراف معياري

0.919 واتجاه "منخفض"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "ينفذ رئيسك في العمل العقوبات على

العاملين في حالة عدم انجاز ما طلب منهم" بمتوسط حسابي قدره 1.88 وانحراف معياري 0.824

ودرجة موافقة ، وعموما سجل بعد الإدارة المشروطة متوسط حسابي 1.92 وانحراف معياري

0.732 واتجاه منخفض، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على أن قادتهم في المؤسسة لا يظهرون رضاهم عن العاملين عندما يحققون ما يتوقع منهم، ولا يمنحونهم عوائد تحفيزية كعوائد تتناسب وما يبذلونه من جهود في عملهم، ما يظهر أن قادتهم غير مهتمين بما ينجزه العاملين ولا يوقعون عليهم أي عقوبات في حالة عدم قيامهم بما طلب منهم إنجازه وبذلك فإن القيادة التبادلية وبالتحديد بعد الإدارة المشروطة موجودة في المؤسسة بصورة منخفضة

جدول رقم (38): يوضح درجة الموافقة على تطبيق بعد الإدارة بالاستثناء من طرف القادة

الرقم	العبارات	الإدارة بالاستثناء			المتوسط الحسابي الموزون	الاتجاه	الرتبة
		غير موافق	محايد	موافق			
29	يركز رئيسك في العمل كل انتباهه على الأخطاء والاستثناءات والانحرافات في العمل	ك	43	16	37	منخفض	2
		%	44.8	16.7	38.5		
30	يتجاهل رئيسك في العمل دور الرقابة في تسيير العمل	ك	41	25	30	منخفض	3
		%	42.7	26.0	31.3		
31	يوجه رئيسك في العمل انتباهه المرؤوسين نحو الإخفاقات لمقارنتها مع معايير الموضوعية	ك	39	29	28	منخفض	4
		%	40.6	30.2	29.2		
32	لا يتدخل رئيسك في العمل الا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح خطيرة	ك	36	24	35	منخفض	1
		%	37.5	25.0	36.5		
متوسط بعد الإدارة بالاستثناء					1.92	منخفض	0.631

المصدر: من 'إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم "32" "لا يتدخل رئيسك في العمل الا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح خطيرة" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.99 وانحراف معياري 0.869 واتجاه "منخفض"، ثم "عبارة يركز رئيسك في العمل كل انتباهه على الأخطاء

والاستثناءات والانحرافات في العمل" بمتوسط حسابي قدره 1.94 وانحراف معياري 0.916 واتجاه "منخفض"، بعدها في نفس الرتبة عبارة: "يتجاهل رئيسك في العمل دور الرقابة في تسيير العمل" و عبارة "يوجه رئيسك في العمل انتباه المرؤوسين نحو الإخفاقات لمقارنتها مع معايير الموضوعية بمتوسط حسابي قدره 1.89 وانحراف معياري للعبارة الأولى 0.857 و 0.832 للعبارة الثانية مع اتجاه "منخفض" للعبارتين، وعموما سجل بعد الإدارة بالاستثناء متوسط حسابي 1.92 وانحراف معياري 0.631 واتجاه "منخفض"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على أن قادتهم لا يتدخلون إلا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح خطيرة، كما أنهم لا يركزون كل انتباههم على الأخطاء والاستثناءات والانحرافات في العمل، متجاهلين دور الرقابة في تسيير العمل، ما يجعل العاملين لا يوجهون انتباههم نحو الإخفاقات لمقارنتها مع المعايير الموضوعية، ما يوصلنا لنتيجة أن المؤسسة مازالت تعتمد أسلوب القيادة التقليدية وأن بعد الإدارة بالاستثناء لا وجود له لدى قادة المؤسسة

2- نتائج الدراسة

2-1 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " يوجد تأثير على إدارة التغيير التنظيمي عند تطبيق أنماط القيادة الحديثة في مؤسسة الإسمنت بعين التوتة" تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث سنختبر كل الأبعاد مجتمعة مع بعضها البعض، والنتائج موضحة فيما يلي:

جدول رقم (39): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية والتبادلية على

إدارة التغيير التنظيمي

قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة B	انماط القيادة الحديثة
205.857	0.000	13.499	0.931	القيادة التحويلية
	0.985	- 0.053	- 0.004	القيادة التبادلية
R = 0.903 R- deux =0.816 Sig 0.000				

$$Y = 0.222 + 0.931 X1 + - 0.004 X2$$

المتغير التابع: إدارة التغيير التنظيمي المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.903**، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وإدارة التغيير التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد **0.816** وهو يدل على أن **81.6 %** من التغيرات التي تطرأ على إدارة التغيير التنظيمي كانت نتيجة لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة أما النسبة الباقية **18.4 %** تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت **205.857** بمستوى دلالة **0.000** حيث أنها أقل من **0.05** ما يؤكد معنوية الأثر

كما يتضح من الجدول أن المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من **0.05**، وقيمة t المحسوبة أكثر من قيمة t الجدولية

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الحديثة على إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية **0.05**

2- نتائج الفرضية الأولى:

- يوجد تأثير على التغيير الهيكلي عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة **0.05**

للتعرف على ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية على التغيير الهيكلي عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة **0.05**، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية على التغيير الهيكلي

قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة B	ابعاد القيادة التحويلية
23.812	0.021	2.347	0.258	التأثير الكارزمي
	0.120	1.568	0.262	الدفع الالهامي
	0.253	1.151	0.149	التشجيع الإبداعي
	0.806	0.246	0.030	الاهتمام الفردي
R = 0.715 R- deux = 0.511 Sig 0.000 Y= 0.466 + 0.258 X1 + 0.262 X2 + 0.149 X3 + 0.030 X4				

المتغير التابع: التغيير الهيكلي المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.715**، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة والتغيير الهيكلي، كما بلغ معامل التحديد **0.511** وهو يدل على أن **51.1 %** من التغيرات التي تطرأ على التغيير الهيكلي كانت نتيجة لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة أما النسبة الباقية **48.9 %** تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت **23.812** بمستوى دلالة **0.000** حيث انها أقل من **0.05** ما يؤكد معنوية الأثر

كما يتضح من الجدول أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكارزمي، الدفع الالهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من **0.05**، وقيمة t المحسوبة أكثر من قيمة t الجدولية

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التغيير الهيكلي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (قاسم شاهين بريسم العمري، 2009) في تناولها لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية باعتبارهما أكثر الأنماط القيادية مناسبة لعملية التغيير، ودراسة (اياد حماد، 2011) ودراسة (صورية بوطرفة، 2015، 2016) ودراسة (اديب برهوم، الدكتور فداء الشيخ منى رشا سعيد، 2017) التي توصلت إلى نفس نتائج دراستنا من حيث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي بعلاقة طردية، واختلفت هذه الدراسة عن دراسة (عبد العزيز مجعد المطيري، 2011) كونها تناولت أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ودراسة (خالدية إبراهيم احمد يوسف، 2016) التي تناولت أنماط قيادية مختلفة عن الدراسة الحالية وهي: النمط الديمقراطي، النمط المشارك، النمط الأوتوقراطي، النمط التسبيبي، والنمط الأوتوقراطي المستغل

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه رغم عدم موافقة أغلبية المبحوثين عن سياسة المؤسسة المتبعة في عملية التغيير الهيكلي، إلا أنه يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على التغيير الهيكلي، هذه الدلالة التي تستوجب من إدارة المؤسسة تغيير أسلوب القيادة التقليدي بنمط القيادة التحويلية الذي يعتبر النمط القيادي المناسب للتغيير التنظيمي حسب مختلف الدراسات، ما يفرض على المؤسسة إعادة النظر في سياستها ورؤيتها وفق ما يتماشى وأهداف العمال ومتطلباتهم، تفاديا لهيمنة استراتيجية الفاعلين التي تسعى لتحقيق الأهداف الشخصية للعمال على حساب أهداف المؤسسة وهذا الوضع يفرض على الإدارة أن تعمل على تنمية العلاقة بين المؤسسة والعمال (الفاعل والنسق) وذلك بإشراك العمال في عملية التغيير بمختلف مراحلها، لما تحققه هذه الخطوة من تحقيق قيمة تقدير الذات والشعور بالأهمية لدى العامل والحرص على تشجيعه على الإبداع من أجل تحقيق أهداف المنظمة

وكخلاصة لنتائج الفرضية الأولى يمكن أن نجمل القول بعدم فعالية مؤسسة الإسمنت بعين التوتة من حيث درجة التفاعل بينها وبين عمالها في جميع الفئات السوسيو مهنية، وأدى ضعف تبني قادة المؤسسة لنمط القيادة التحويلية إلى انخفاض جودة التغيير الهيكلي، الذي أصبح عبارة عن عمليات روتينية لا تخرج عن القرارات والأوامر التي تخص بعض التعديلات في الوحدات والوظائف والأقسام الصادرة من الإدارة العليا دون أي تجديد ما نتج عن ذلك نتائج أثقلت كاهل المؤسسة، أثرت على استمراريتها ومكانتها التنافسية وتراجع كمية إنتاجها

2-3 نتائج الفرضية الثانية:

- يوجد تأثير على التغيير التكنولوجي عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05

للتعرف على ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة احصائية على التغيير التكنولوجي عند تطبيق

نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05، تم استخدام اختبار الانحدار

المتعدد وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي

قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة B	ابعاد القيادة التحويلية
19.936	0.516	0.651	0.083	التأثير الكارزمي
	0.727	0.351	0.068	الدفع الالهامي
	0.007	2.740	0.413	التشجيع الإبداعي
	0.233	1.200	0.169	الاهتمام الفردي
<p>R = 0.683 R- deux = 0.467 Sig 0.000</p> <p>Y= 0.830 + 0.083 X1 + 0.068 X2 + 0.413 X3 + 0.169 X4</p>				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22 المتغير التابع: التغيير التكنولوجي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.683**، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة والتغيير التكنولوجي، كما بلغ معامل التحديد **0.467** وهو يدل على أن **46.7%** من التغيرات التي تطرأ على التغيير التكنولوجي كانت نتيجة لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة أما النسبة الباقية **53.3%** تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت **19.936** بمستوى دلالة **0.000** حيث أنها أقل من **0.05** ما يؤكد معنوية الأثر

كما يتضح من الجدول أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكارزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من **0.05**، وقيمة t المحسوبة أكثر من قيمة t الجدولية من خلال ما سبق تؤكد النتائج على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قاسم شاهين بريسيم العمري، 2009) في تناولها لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية باعتبارهما أكثر الأنماط القيادية مناسبة لعملية التغيير، ودراسة (إياد حماد، 2011) ودراسة (أديب برهوم، الدكتورة فداء الشيخ منى رشا سعيد، 2017) التي توصلت إلى نفس نتائج دراستنا من حيث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي بعلاقة طردية، واختلفت هذه النتيجة عن دراسة (صورية بوظرفة، 2015، 2016) التي توصلت إلى نتيجة مفادها تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي كان بنسبة أكبر من المتغيرات الخارجية الأخرى و انعكس ذلك من خلال إدخال مختلف التكنولوجيات الحديثة والآلات المتطورة في المؤسسات محل الدراسة مقارنة مع المؤسسة الحالية التي كان لتأثير المتغيرات الخارجية الأثر الأكبر على حساب تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التغيير التكنولوجي الذي كان ضعيفا نسبيا

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه رغم وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على التغيير التكنولوجي، إلا أن هذه الدلالة تعتبر جد منخفضة خاصة أن إدارة المؤسسة رغم عملها على إدخال التكنولوجيا في جميع أنظمة الإدارة إلا أن وسائل الإنتاج مازالت بعيدة عن التطور التكنولوجي الحديث، ما يؤكد وجود خلل على مستوى المؤسسة التي تعمل في ظل القيادة المركزية

إن الوضع الذي تعيشه المؤسسة يفرض على الإدارة أن تعمل على إدخال مختلف الآلات المتطورة التي تعمل على تحقيق إنتاج أكبر وكذا العمل على تكوين عمالها على هذه التكنولوجيا وبذلك تخفيف النفقات التي تنفق لتغطية الاستعانة بعمال أجانب في كل مرة من أجل إصلاح الآلات، ناهيك على أن المؤسسة ومع ظهور مؤسسات جديدة في نفس القطاع وتراجع إنتاجها ومكانتها في السوق خاصة بعد فصل الإدارة العليا عن المؤسسة وتغيير مقرها إلى الولاية أصبحت القرارات المصيرية للمؤسسة تأخذ وقتاً أطول نتيجة عدم تفويض المسؤوليات و اقتصار مهام إدارات المؤسسة على العمليات الروتينية فقط

وكخلاصة لنتائج الفرضية الثانية يمكن أن نجمل القول بعدم فعالية مؤسسة الإسمنت بعين التوتة من حيث درجة التفاعل بينها وبين البيئة الخارجية المحيطة بها أمام استمرار العمل بنمط القيادة التقليدية الكلاسيكية في ظل فصل الإدارة العليا عن المؤسسة، ووجود خط اتصال واحد دون غيره يأخذ صورة توجيه الأوامر فقط، الأمر الذي جعل المؤسسة تتراجع في الإنتاج وتفقد مكانتها التنافسية في السوق، لعدم مواكبة الثورة التكنولوجية التي تحتم عليها إدخال تكنولوجيا جديدة في كل العمليات الإدارية، وآلات متطورة في عملية الإنتاج ناهيك عن ضرورة العمل على إجراء دورات تدريبية وتكوينية لضمان التحكم في وسائل وموارد الإنتاج

4-2 نتائج الفرضية الثالثة:

- يوجد تأثير على تغيير المستخدمين عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

للتعرف على ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية على تغيير المستخدمين عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين

قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة B	أبعاد القيادة التحويلية
17.177	0.131	1.523	0.207	التأثير الكارزمي
	0.773	0.289	0.060	الدفع الالهامي
	0.013	2.529	0.406	التشجيع الإبداعي
	0.717	0.363	0.055	الاهتمام الفردي
R = 0.656 R- deux = 0.430 Sig 0.000 Y=0.749 + 0.207 X1 +0.060 X2 + 0.406 X3 + 0.055 X4				

المتغير التابع: تغيير المستخدمين المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.656، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وتغيير المستخدمين، كما بلغ معامل التحديد 0.430 وهو يدل على أن 43.0% من التغييرات التي تطرأ على تغيير المستخدمين كانت نتيجة لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة أما النسبة الباقية 57% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 17.177 بمستوى دلالة 0.000 حيث أنها أقل من 0.05 ما يؤكد معنوية الأثر

كما يتضح من الجدول أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكارزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وقيمة t المحسوبة أكثر من قيمة t الجدولية

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تغيير المستخدمين عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قاسم شاهين بريسيم العمري، 2009) في تناولها لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية باعتبارهما أكثر الأنماط القيادية مناسبة لعملية التغيير، إلا أنها اختلفت معها من حيث بحثها عن مختلف المتغيرات التي تساهم في إنجاح أي منظمة وفق (قيادة فريق العمل، التفويض، التحفيز، الإبداع، الاتصال، التفاوض، التدريب، وأخيرا التوجه الاستراتيجي والقرار) متوصلة إلى نتيجة مفادها خلق طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المحيطة به، مع العمل على إنشاء مركز لإعداد القادة للقطاع الحكومي للاهتمام بإعداد القيادات الإدارية لتولي الوظائف العليا بمستوياتها الثلاثة ودراسة (إياد حماد، 2011) ودراسة (أديب برهوم، الدكتور فداء الشيخ منى رشا سعيد، 2017) التي توصلت إلى نفس نتائج دراستنا من حيث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي بعلاقة طردية، واختلفت هذه النتيجة عن دراسة (صورية بوطرفة، 2015، 2016) التي توصلت إلى نتيجة مفادها تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين كان بنسبة أكبر من المتغيرات الخارجية الأخرى و انعكس ذلك من خلال انتهاج المؤسسات محل الدراسة لسياسة الاستقطاب الخارجي المبني على الشهادات الجامعية والخبرة والتكوينات الخارجية مقارنة مع المؤسسة الحالية التي كان لتأثير المتغيرات الخارجية الأثر الأكبر على حساب تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين من خلال الاكتفاء باستخدام أسلوب الاستقطاب الداخلي من خلال الترقيات ودوران العمل فقط وبالتالي

عدم النهوض بالمؤسسة وجعلها رهينة الخبرات القديمة دون التطلع إلى مصاف المنظمات الحديثة التي أصبح فيها المورد البشري من أهم الموارد

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أنه رغم النسبة الأكبر من المبحوثين الذين يرجعون التغيرات التي تطرأ على تغيير المستخدمين لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، إلا أنه يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على تغيير المستخدمين، هذه الدلالة التي توضح لنا سياسة إدارة المؤسسة المتبعة في تغيير المستخدمين التي لا تخرج عن أسلوب القيادة التقليدي، وعدم البحث عن أساليب جديدة لجلب واستقطاب موارد بشرية كفؤة وقادرة على التسيير لها رؤية واضحة واستراتيجية مدروسة، تعمل بمبادئ وأبعاد القيادة التحويلية التي لها تأثير على العمال وتكون قدوة ونموذج يحتذى به في العمل، وتحرص على دفع العمال على العمل وتقديم أكثر من المتوقع، تهتم بالفرد العامل وتعمل على تشجيعه لتقديم طرق وأساليب جديدة للعمل بعيدا عن الأساليب القديمة المسيطرة التي لا تخرج العامل من دائرة اعتباره مجرد آلة تعمل لتحقيق أهداف المنظمة فقط

وهذا الوضع يفرض على الإدارة الخروج من دائرة النموذج البيروقراطي والنزول من قمة الهرم والعمل على تنمية العلاقة بينها وبين العمال (الفاعل والنسق) وذلك بإشراكهم في عملية التغيير بمختلف مراحلها انطلاقا من مرحلة الحاجة للتغيير إلى مرحلة التنفيذ والمحافظة عليه، لما تحققة هذه المراحل من تحقيق قيمة تقدير الذات والشعور بالأهمية لدى العامل والحرص على تشجيعه على الابداع من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه معا

وكخلاصة لنتائج الفرضية الثالثة يمكننا القول بأن ابتعاد المؤسسة محل الدراسة عن استخدام أساليب المؤسسات الحديثة في استقطاب وجذب الموارد البشرية الكفؤة والمتعلمة سيؤدي بها لا محالة الى ملازمتها لمكانها دون تحقيق أهدافها واسترجاع مكانتها التنافسية

2-5 نتائج الفرضية الرابعة:

- يوجد تأثير على التغيير الهيكلي عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

للتعرف على ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة احصائية على التغيير الهيكلي عند تطبيق

نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (43): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التبادلية على التغيير الهيكلي

قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة B	ابعاد القيادة التبادلية
27.953	0.000	3.869	0.392	الإدارة المشروطة
	0.032	2.178	0.256	الإدارة بالاستثناء
R = 0.613 R- deux = 0.375 Sig 0.000 Y=0.518 + 0.392 X1 + 0.256 X2				

المتغير التابع: التغيير الهيكلي المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.613، مما يدل

على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين أبعاد القيادة التبادلية مجتمعة والتغيير الهيكلي، كما

بلغ معامل التحديد 0.375 وهو يدل على أن 37.5% من التغييرات التي تطرأ على التغيير الهيكلي

كانت نتيجة لأبعاد القيادة التبادلية مجتمعة، أما النسبة الباقية 62.5% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل

في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 27.953 بمستوى دلالة 0.000 حيث أنها

أقل من 0.05 ما يؤكد معنوية الأثر

كما يتضح من الجدول أن المتغيرات المستقلة (الإدارة المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وقيمة t المحسوبة أكثر من قيمة t الجدولية

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على التغيير الهيكلي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العزيز مجعد المطيري، 2011) في تناولها لنمط التبادلية من حيث الدراسة، إلا أنها اختلفت معها من حيث البحث عن وجود أثر للقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومع دراسة (قاسم شاهين بريسم العمري، 2009) التي خصت نمطي القيادة التحويلية والتبادلية بالدراسة وتأثيرهما في إنجاح المنظمات الحكومية

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المؤسسة محل الدراسة رغم ضعف نسبة ووجود أبعاد القيادة التبادلية، إلا أنه يوجد تأثير لهذه لأبعاد مجتمعة على التغيير الهيكلي، هذه الدلالة التي تجعلنا نصل إلى نتيجة مفادها عدم معرفة قادة المؤسسة بنمط القيادة التبادلي وجهل أبعادها وعدم العمل بها، هذا الوضع يحتم على إدارة المؤسسة الانفتاح على المحيط الخارجي المحيط بها، والعمل على سلك نهج المنظمات الحديثة، والحرص على تجديد أساليب القيادة التقليدية بأساليب قيادية حديثة تكون قادرة على إحداث مختلف التغييرات الهيكلية داخل المؤسسة، هذه التغييرات التي تجعل العامل يخرج من قالب الآلة التي تتلقى الأوامر فقط، وجعله يقدر عمله سواء بالمكافأة أو العقوبة، وبالتالي إشراكه في إدراك أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها

وكخلاصة لنتائج الفرضية الرابعة يمكن القول أن مؤسسة الإسمنت بعين التوتة بعيدة كل البعد عن المنظمات الحديثة، والسبب في ذلك جهلها وعدم إدراكها لأساليب القيادة الحديثة ما جعلها

عاجزة عن معرفة متطلبات التغيير الهيكلي، إضافة إلى تبني قاداتها لنمط القيادة التقليدي الذي ساهم في انخفاض جودة التغيير الهيكلي، وبالنتيجة لذلك أصبح عبارة عن عمليات روتينية لا تخرج عن القرارات والأوامر التي تخص بعض التعديلات في الوحدات والوظائف والأقسام الصادرة من الإدارة العليا دون أي تجديد، انجر عنه تراجع إنتاج المؤسسة، وفقدانها لمكانتها التنافسية داخل السوق الوطنية

2-6 نتائج الفرضية الخامسة:

- يوجد تأثير على التغيير التكنولوجي عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

للتعرف على ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية على التغيير التكنولوجي عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (44): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التبادلية على التغيير التكنولوجي

قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة B	ابعاد القيادة التبادلية
36.085	0.000	4.742	0.507	الإدارة المشروطة
	0.040	2.078	0.258	الإدارة بالاستثناء
R = 0.661 R- deux = 0.437 Sig 0.000				
Y=0.730 + 0.507 X1 + 0.258 X2				

المتغير التابع: التغيير التكنولوجي المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.661، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين أبعاد القيادة التبادلية مجتمعة والتغيير التكنولوجي، كما

بلغ معامل التحديد **0.437** وهو يدل على أن **43.7** % من التغييرات التي تطرأ على التغيير التكنولوجي كانت نتيجة لأبعاد القيادة التبادلية مجتمعة أما النسبة الباقية **56.3** % تعود لتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 36.085 بمستوى دلالة 0.000 حيث أنها أقل من 0.05 ما يؤكد معنوية الأثر

كما يتضح من الجدول أن المتغيرات المستقلة (الإدارة المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وقيمة t المحسوبة أكثر من قيمة t الجدولية

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على التغيير التكنولوجي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قاسم شاهين بريسيم العمري، 2009) في تناولها لنمط

القيادة التبادلية باعتبارها أكثر الأنماط القيادية مناسبة لعملية التغيير

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه رغم عدم موافقة أغلبية المبحوثين عن سياسة المؤسسة

المتبعة في عملية التغيير التكنولوجي، إلا أنه يوجد تأثير لأبعاد القيادة التبادلية مجتمعة على التغيير

التكنولوجي، ويظهر ذلك جليا في واقع المؤسسة الذي يخلو من أي رؤية مستقبلية لمحاولة النهوض

بالمؤسسة في الجانب التكنولوجي واستمرار التبعية للمورد البشري الأجنبي في كل مناسبة لصيانة

الآلات، دون التفكير في طرق التخلص من هذه التبعية بتكوين عمالها والتقليل من نفقات المورد

الأجنبي، و إدخال تكنولوجيا جديدة وآلات متطورة رقمية تتماشى والثورة التكنولوجية و الاستغناء

عن التبعية الأجنبية، ومنه تقليل مصاريف الصيانة و مصاريف المورد الأجنبي

وكخلاصة لنتائج الفرضية الخامسة يمكن أن نجمل القول بعدم فعالية مؤسسة الإسمنت بعين التوتة من حيث درجة مواكبتها للثورة التكنولوجية المتسارعة، وذلك لغياب قيادة فعالة قادرة على التغيير، ما أدى إلى التراجع في كمية الإنتاج وفي المكانة التنافسية للمؤسسة مقارنة مع باقي المؤسسات التي ظهرت في نفس القطاع بعدها

7-2 نتائج الفرضية السادسة:

- يوجد تأثير على تغيير المستخدمين عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

للتعرف على ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية على تغيير المستخدمين عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (45): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التبادلية على تغيير المستخدمين

قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة B	ابعاد القيادة التبادلية
23.204	0.000	4.010	0.481	الإدارة المشروطة
	0.159	1.420	0.198	الإدارة بالاستثناء
R = 0.577 R- deux = 0.333 Sig 0.000				
Y=0.800 + 0.481 X1 + 0.198 X2				

المتغير التابع: تغيير المستخدمين المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.577، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين أبعاد القيادة التبادلية مجتمعة وتغيير المستخدمين، كما بلغ

معامل التحديد **0.333** وهو يدل على أن **33.3** % من التغييرات التي تطرأ على تغيير المستخدمين كانت نتيجة لأبعاد القيادة التبادلية مجتمعة أما النسبة الباقية **66.7** % تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت **23.204** بمستوى دلالة **0.000** حيث انها أقل من **0.05** ما يؤكد معنوية الأثر

كما يتضح من الجدول أن المتغيرات المستقلة (الإدارة المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من **0.05**، وقيمة t المحسوبة أكثر من قيمة t الجدولية من خلال ما سبق تؤكد النتائج على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تغيير المستخدمين عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العزيز مجعد المطيري، 2011) في تناولها لنمط التبادلية من حيث الدراسة، إلا انها اختلفت معها من حيث البحث عن وجود أثر للقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومع دراسة (قاسم شاهين بريسم العمري، 2009) التي خصت نمطي القيادة التحويلية والتبادلية بالدراسة وتأثيرهما في إنجاح المنظمات الحكومية وتضمنت الدراسة أبعاد القيادة التبادلية وتأثيرها في إحداث التغيير الذي يساهم بصورة مباشرة في إنجاح المنظمة من خلال العمل على إعداد القادة وتعريفهم بالاتجاهات الحديثة في الإدارة

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه رغم وجود تأثير لأبعاد القيادة التبادلية مجتمعة على تغيير المستخدمين، إلا أن النسبة تعد ضعيفة مقارنة مع المتغيرات الأخرى، وهذا يعود للسياسة المتبعة من طرف المؤسسة التي لازالت تعتمد على الاستقطاب الداخلي والتنقل بين الوظائف من

خلال الترقية فقط، وهو ما يعيق حقيقة تطور أساليب القيادة في المؤسسة التي لا تخرج عن نمط القيادة التقليدي، حتى إذا ما تم التوظيف من خارج المؤسسة فلا يراعى فيه البحث عن المورد الكفاء ذو الخبرة الذي يساهم في الإضافة للمؤسسة بل يقتصر على المحسوبة وشغل المنصب فقط دون أي مؤهل علمي أو تقني أو حتى خبرة

وكخلاصة لنتائج الفرضية السادسة يمكننا أن نؤكد غياب قيادة فعالة في مؤسسة الإسمنت لعين التوتة، وغياب أي سياسة أو رؤية مستقبلية واضحة في التسيير والإدارة، من خلال عدم التجديد سواء في الموارد البشرية أو في السياسات، واستمرار مركزية القرارات التي لا تخدم المؤسسة مطلقاً وتفقد مكانتها التنافسية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية على إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت لعين التوتة، أين تم التعرف على نشأة هذه المؤسسة وأهميتها وأهدافها ومختلف وحداتها

بعد ذلك قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة من عمالها تتكون من 114 عامل، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا المتمثلة في: هل يوجد تأثير على إدارة التغيير التنظيمي عند تطبيق أنماط القيادة الحديثة في مؤسسة الإسمنت بعين التوتة؟

بعدها قمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS V 22، وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة مهمة من النتائج، حيث بينت العلاقة الطردية القوية بين عوامل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ومجالات إدارة التغيير التنظيمي، واتضح التأثير الكبير

للمتغير المستقل (القيادة التحويلية والتبادلية) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)، كما تبين انخفاض استخدام نمطي القيادة الحديثة (التحويلية والتبادلية) أثر سلبي على تطور المؤسسة

التوصيات المقترحة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة تعرض الباحثة لبعض التوصيات التي قد تساهم في نشر وتفعيل ثقافة أنماط القيادة الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي ومنه النهوض بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومواكبتها للمنظمات الحديثة، لذلك توصي الباحثة بما يلي:

1- أمام النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة التي تؤكد بان درجة ممارسة قادة المؤسسة لأبعاد القيادة التحويلية والتبادلية جاءت متوسطة تميل إلى الانخفاض ما يعني ضرورة العمل على تغيير سياسة المؤسسة بوضع برنامج عمل يتضمن الاستعانة بكفاءات في القطاع العام والخاص الممارس لأنماط القيادة الحديثة (التحويلية والتبادلية) من أجل عقد دورات تكوينية للتعريف بهذه الأنماط وطريقة العمل بها وإبراز دورها الفعال في إدارة التغيير التنظيمي والنتائج التي تحقها سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الفرد.

2- التخلي عن نمط القيادة التقليدية وبالأخص (المركزية) لعدم فاعليتها وبعد الإدارة العليا على المؤسسة الذي يؤدي إلى تعطيل مصالح المؤسسة وتفويت فرصة تمكين وإشراك العمال في اتخاذ القرارات المصيرية للمؤسسة

3- ضرورة إنشاء أقسام لإدارة التغيير التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية لنشر ثقافة التغيير وتفعيل استراتيجياته

4- ضرورة مواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة ومراجعة الأنظمة والتشريعات والقوانين التي تتناسب والأنماط القيادية الحديثة

5- إعادة النظر في العلاقات بين القادة والعمال في المؤسسات والخروج من دائرة خط الاتصال من أعلى إلى أسفل والعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات

6- ضرورة الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لضمان البقاء والاستمرارية والنهوض بالاقتصاد الوطني

7- ضرورة عمل المؤسسة على الاستقطاب الخارجي وجذب أفراد ذوي خبرات ومستويات علمية عالية باعتبار المورد البشري الكفاء هو الاقدر على قيادة وإنجاح مشاريع التغيير

8- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي لها علاقة بموضوع الأنماط القيادية الحديثة وتأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي لتأكيد النتائج المتوصل إليها

9- ضرورة تفعيل المؤسسة للقيادة التبادلية من خلال تعديل نظام المكافآت لما يحققه من تحفيز ودافعية لبذل عمل أكثر، مع تقدير الجهد والأداء معا وما يخلفانه من نتائج وإنجازات

10- ضرورة تفعيل المؤسسة لنمط القيادة التحويلية باعتبارها النمط المناسب للتغيير وذلك من خلال الدورات التكوينية والتدريبية

11- ادخال التقنية الحديثة والمتطورة وشبكات الاتصال الحديثة، وفتح المؤسسة للاستفادة من الجامعات في مجال المنظمات الحديثة للاطلاع على أحدث الأنماط القيادية

خاتمة

من خلال ما تقدم في بحثنا، والذي سلط الضوء على إدارة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق أنماط القيادة الحديثة في مؤسسة الإسمنت بعين التوتة، تبين أنه من أجل تطبيق أنماط القيادة الحديثة (التحويلية والتبادلية) في المؤسسة، فإن هذا الامر يتطلب تغيير المؤسسة لسياستها واتباع سياسة ومنهج إداري حديث بعيدا عن المركزية الشديدة التي تتبعها الإدارة العليا في المؤسسة، والتي نتج عنها عدم تبني أي برامج من برامج التغيير، خوفا من فقدان السلطة، مع عدم الاهتمام بآليات التطوير والتدريب التي تفتح آفاق مستقبلية أمام المؤسسة لمواكبة التطورات المحيطة بها، إضافة الى ضعف التشجيع والتحفيز الذي جعل العاملين يقدمون أقل مما هو متوقع منهم، كل هذه الظروف جعل المؤسسة بعيدة عن ركب المؤسسات الحديثة التي اعتمدت أنماط القيادة الحديثة (التحويلية والتبادلية) وحققت نجاحا وتقدما ملموسا حافظت به على مكانتها التنافسية و تحقيق إنتاج أكبر أو خدمة أحسن، دون تجاهل دورها في تمكين و إشراك العامل في اتخاذ القرار الذي ينتج عنه أداءه

لأكثر مما هو متوقع منه وبالنتيجة تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة في آن واحد، خاصة أن القيادة التحويلية تعتبر من مداخل التغيير التي تحدث تغييرا جذريا في المؤسسة، سواء على مستوى التغيير الهيكلي أو التكنولوجي أو تغيير المستخدمين، مع خلق وعي وإدراك جديد لدى العاملين يجعلهم ينصهرون في المؤسسة ويغلبون أهدافها على أهدافهم ويؤمنون بها، دون تجاهل نمط القيادة التبادلية الذي يؤدي بصورة مباشرة إلى تحفيز العاملين ويساهم بصورة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة ، لنصل في الأخير إلى أن مؤسسة الإسمنت بعين التوتة لا تهتم بأنماط القيادة الحديثة وبعيدة كل البعد عن المؤسسات الحديثة المواكبة للتطورات المتسارعة المحيطة بها

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المعاجم

1. المعجم الوسيط: 2004
2. ابادي الفيروز ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، ط 2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2003.
3. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1985.

أولاً. الكتب

1. الكتب باللغة العربية

1. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، 1986.
2. اندرودي سيزولاكي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والإداري، ترجمة: أبو القاسم، احمد. الرياض، معهد الإدارة العامة، 1999.
3. السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، جامعة عين شمس، 1992.
4. علي الحمادي: التغيير الذكي، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2011.
5. عبد الرزاق الرحاطة وأحمد زكريا العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
6. بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، جامعة الاسراء، كلية العلوم الإدارية والمالية، د س ن.

7. السويدان، طارق: **الخطة المنهجية لإدارة التغيير**، شركة الابداع الخليجي للتدريب، الكويت، 2014.
8. خليل الشماع وكاظم خضير: **نظرية المنظمة**، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
9. رعد حسن الصرن: **إدارة الابتكار والابداع، الأسس التكنولوجية، وطرائق التطبيق**، الجزء الأول، سلسلة الرضا للمعلومات، 2002.
10. رعد حسن الصرن: **نظريات الإدارة والاعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها**، دار النشر للرضا، د س ن.
11. عبد الله الطجم، وطارق السواط. **السوك التنظيمي: المفاهيم، النظرية، التطبيق**، ط 4، دار حافظ، المملكة العربية السعودية، 2003.
12. صالح مهدي العامري و طاهر محسن منصور الغالبي: **الإدارة والاعمال**، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
13. محمد العدلوني وأكرم طارق السويدان: **القيادة في القرن الحادي والعشرين**، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.
14. محمود العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
15. سعيد محمد الغامدي: **القيادة الادارية، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (نموذج مقترح)**، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007.
16. محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

17. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط 1، دار وائل، الأردن، عمان، 1999.
18. محمد سرحان المخلافي: القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.
19. محمود المساد: القيادة، سلسلة الإدارة العلمية، مكتبة لبنان ناشرون بيروت، لبنان، 2005.
20. سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط 4، مطابع الحميضي، الرياض، 2011.
21. الهاللي الشربيني الهاللي: إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، د س ن.
22. عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، كتابة المطبوعات، الكويت، 1997.
23. غياث بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
24. محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، دار العلوم، عنابة، 2002.
25. ج بيتر وهاوس نورث: القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006.
26. ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
27. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر الرياض، 2004.

28. علي عبد الرزاق جليبي وآخرون: البحث العلمي الاجتماعي، لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2003.
29. حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
30. محمد زياد حمدان: البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، عمان، 1989.
31. مصطفى عليان ربحي: إدارة التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
32. حسين عبد الحميد رشوان: القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، د س ن.
33. فيليب سادلر: القيادة، ترجمة: هدى محمد فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
34. فيليب سادلر: القيادة، ترجمة: هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000.
35. بلقاسم سلاطينية، وحسن جيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2004.
36. علاء سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010.
37. أحمد علي صالح وظاهر الغالبي: التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات والمناهج والتقنيات، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
38. شوقي طريف ومحمد فرج: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: القاهرة، د س ن
39. همام طلعت: سين وجيم عن مناهج البحث العلمي، دار عمار، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1954.

40. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
41. أحمد عباد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
42. سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
43. تيودور كابلوف: البحث السوسولوجي، ترجمة: نجاه عياش، دار المروج للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1985.
44. محمود كلالدة: القيادة الإدارية، ط 1، دار الزهران، عمان، الأردن، 1997.
45. جون كوتر: قيادة التغيير، نشرة تلخيصية للكتاب، نشرة خلاصات، 2009.
46. أحمد ماهر: تطوير المنظمات، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، مصر، 2009.
47. عبد الباسط محمد الحسن: البحث الاجتماعي، محاولة نحو رؤية نقدية لمناهجه وأبعاده، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، د س ن.
48. سيد عبد الله معتز: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الأول، مكتبة الانجلو المصرية، جامعة القاهرة، د س ن.
49. فريديريك معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية عن العرب وفي الغرب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1985.
50. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط 2، دار القصة، الجزائر، 2006.

51. نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط 1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
52. كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2002.
53. ريتشارد هال: المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.

ثانياً. المجلات

1. أديب برهوم ورشا سعيد فداء الشيخ حسين: أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، "دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة البحث، المجلد، العدد 23، 2017.
2. أحمد بن سالم العامري: السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 9، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002.
3. أيمن المعاني: أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 9، 2013.
4. إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر "دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد الرابع، 2011.
5. الهاللي الشربيني الهاللي: استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع. العدد 21، الإسكندرية، 2001.

6. ذنون راشد حمدون وعدي غانم الكواز: مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنظمة الشمالية في العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 13، العدد 43، 2007.
7. سليم يحي ملحم وشاكر محمد الإبراهيم: استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، 2008.
8. غانم عدي الكواز: وأحمد رياض إسماعيل: القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير وأشكاله وأساليب تقليله في الاتحادات الرياضية الفرعية في نيتوي، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية)، المجلد 19. العدد 20، 2013.
9. عبد الباري الدرة: التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 1981.
10. هاشم فوزي دباس العبادي: علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007.

ثالثا. الرسائل الجامعية

1. ابتسام علي سلامة الضمور: أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العالين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2009.
2. خالدية إبراهيم أحمد يوسف: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

3. سعيد الغامدي: القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2001.
4. صالح الجمعان: المتوسط الانماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية على شركات الاعمال بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2009.
5. صورية بوظرفة: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
6. عبد الله مهدي العمري: تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، 2008.
7. عبد العزيز مجعد المطيري: أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، 2011.
8. عبد الغني العمراني: تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.
9. علي محمد السردى: تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن، 2005.
10. فيروز شين: تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة) جامعة بسكرة، 2014.

11. قاسم شاهين بريسم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009.
12. كمال الدين حسن علي بابكر: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان، أطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017.
13. نوال بوعلاق: دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.
14. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015-2016.
15. يوسف جغولي: القيادة الادارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010.

رابعاً. المؤتمرات

1. العربي تيقاوي: دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، ورقة علمية في الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المنعقد في جامعة سعد دحلب، البليدة، 2010.

2. كمال قاسمي: إدارة التغيير، المنطلقات والاسس مع عرض أهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير. ورقة علمية في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد في جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية في الفترة من 08 إلى 09 مارس، 2005.

خامسا. الاتفاقيات الدولية

1- المرسوم الرئاسي رقم 415/12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2012 المتضمن التصديق على الميثاق الافريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد باديس بابا بتاريخ 31 جانفي 2011، ج ر ج عدد 68 لسنة 2012.

2. الكتب باللغة الأجنبية

1. AL- Damour. H & AL-Awamleh. R: **Effect transactional and transformational leadership styles of sales managers on job satisfaction and self – perceive of sales people e: A Study of Jordanian Public Shareholding Company.** Dirasat, Administrative Science.
2. Bass. B. M: **leadership and performance Beyond Exception**, New York: Free press, 1985.
3. Bass. B. M. and Avolio. B. and Berson. Y: **Predicting Unit Performance Bay Assessing Transformational and transactional leadership**, journal of Applied Psychology, 2003, 88 (2).
4. Bass. B. M and Riggio. R. E: **Transformational Leadership**, (2^{ed} ed), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
5. Bass. J. M and Bass. R: **The Bass handbook of leadership: Theory, Research, and Managerial Application**, (4thed), New York: Free press, 2008
6. Baroud. R: **e – Health Readiness**, Lambert Academic Publishing AD& CO, Germany
7. Berry. T. Bunning. R: **Leadership .UK**: Edinburgh Business School. Heriot – wall University, 2006.
8. Bernard. M. Bass: **Transformational leadership: Industrial, Military, and Educational impact.**

9. Burns. J. M: **Leadership**, New York: Open Road Integrated Media,1978 .
10. Burns. B: **Managing Change**, Pitman. London 171, 1996 .
11. Brown. D & Harvey. D: **An external approach to organizational – development**, New Jersey: Prentice Hall, 2006.
12. Dawson. P: **Understanding Organizational change**, The Contemporary Experience of people at work Sage Publication, 2003.
13. Demeres. C: **Organizational change Theories: A synthesis**. SAGE Publication, 2007.
14. François. Dupuy: **Sociologie du changement**, Dunod, paris
15. Grawitz. Madeline: **Les méthodes des sciences sociales**, Ed. DA l’oz, Paris, 1976.
16. House. R.J. Hanges. R.J. Ruiz- Quintanilla .S.A. Dorfman. P.W. Javidan. M and Dick Son. M.A: **Cultural influences on leadership and organization: project Globe**. Inc. H. Mobley. M.J Gessner et V. A mold (E.Ds.), advances in Global leadership. Stanford. CT : Jai Press, 1999.
17. House. R. Hanges. R. J. Ruiz=quintanilla. S. A, Dorfman. P. W. Javidan. M and Dick Son «M, A: **Cultural influences on leadership and organization; project GLOBE. In, W. H. Mobley, M. J Gessner et V, a mold [E.Ds.]**, advances in Global leadership., Stanford, Ct: Jai Press, 2012.
18. Hughes. R. L. Ginnet. R. C and Gurrphy. G.L: **Leadership; Enhancing the lesson of experience** [5thed], New York: McGraw= Hill,2006.
19. Jones. R: **Organizational theory, Design, and change**, united states of America: Pearson Prentice Hall.
20. Jean Brillman: **Les Meilleurs Pratique du management au cœur de la performance**, édition d’organisation, 3eme tirage, 2000.
21. Jan Brookes: **Organizational Behavioral, Individuals, Groups and Organization**, (3 2ed). Pearson Education Limited, Edinburgh Gâte, Harlow Esses, 2006.
22. Kotter John P: **Leading Change: why Transformation Efforts Fail, Harvard business review on leading through change**, Harvard business school press, Boston: Massachusetts, 2006.
23. Kuhnert. K. & Lewis P: “**Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/ Developmental Analysis**”, Academy of managements, 12 (4).
24. Kotler. J. P: **Leaden by vision and strategy**, Executive Excellence, 1997.

25. - Manjo Sharma: The 3 Stage of Transformation Leadership – Learning How to Lead Your Self, Your Teams and Other Leaders: [http:// manjo sharma: the 3 stage of transformation leadership – learning how to lead yourself, your teams and other leaders by manjo sharma /20/01/2021](http://manjosharma.com/the-3-stage-of-transformation-leadership-learning-how-to-lead-yourself-your-teams-and-other-leaders-by-manjo-sharma/)
26. Miller Roger; Miller Jeffrey: **Leadership Styles for Success in collaborative work**, E www. Leadership educator. Org/ Miller, Pdf], 2002.
27. Moore. L. L: **Leadership in the Cooperative Extension System: An Examination of leadership styles and Skills of state Directors and Administers**, Unpublished PHD Thesis, university of Florida, 2003.
28. Oxford Student Dictionary of English, Oxford University, 2001.
29. Riaz. A .and Haider. M: **Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction**, BEH, Business and Economic Horizons,1[1] ,2010.
30. Roger Gill & Niall Lievire & Douglas c. pit: **Leadership and organizations for the New**, 2Millennium, Journal of Leadership studies, Volumes, issue: 4, Gale Group, 2000.
31. Scandura. T. A. Schriesheim, C.A: **Leader member exchange and Supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research**, Academy of management journal: 37, 6, 1994.
32. Scherm erhorn John, R: **Management and organizational Behavior**, U- S- A: Johan Wiley & Sons, 1996.
33. Schuster. L. P: **Transforming Your Leadership style**, Association Management., 46, 1, Jan, 1994.
34. Scott. J. A: **Transformational leadership in Nauheim**, Holger & Kocanav`a, Barbora (eds) Tajing Stock (A Survey on the Practice and Future of change Management) Germany: Holger Nauheim, 2005.
35. Schuster. L.P: **Transforming your leadership style**, Association Management,46,1, Jan.
36. Serge Raynal : **Le managent par projet (Approche Stratégique du changement)**, (3eme édition), Paris : Des organisation, 2003.
37. Tai.C.L. Chang, C.M. Hong. J.Y and Chen. L.C: **Alterative Models for Relationship among leadership organizational Citizenship Behavior, and performance**, A Study

of New Product Development teams in Taiwan, Social and Behavioral sciences, 57 (1), 2012.

38. Tomey. A. M: **Guide to Nursing Management and Leadership**, 2009
39. Tushman & Anderson: **Managing Strategies Innovation**, a change, Oxford University Press, New York, NY, 1997.
40. Warren Bennis, Daniel Goleman and James O Toole: **Transparency How Leaders Create Culture of Candor**, San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
41. Yukl. G: **An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and charismatic Leadership Quarterly** ,10 (2), 1999.
42. Yukl. G: **Leadership in organization**, [6th ed] , New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.
43. Yukl. G: **Leadership in organization** [7th ed], Upper Sadd le River, New Jerzy; Pearson education, Inc, 2010.

- Periodical:

1. Anwar. F& Islam, Khan &S. N and Ugku.U: **Investigating the mediating role of Affective commitment Boscawen Supervisors Ethical leadership and citizenship behaviors**, world Applied Sciences Journal 19(8), 2012.
2. Avolio. B. J. Bass, J. M and Jung. D. L: **Re -esca mining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor leadership questionnaire journal of occupational and organizational psychology**, 72 (4): 441, 1999.
3. Diefenbach Thomas: **The managerialistic ideology of organizational change management**, Journal of Organizational Change Management, Vol.20, No,1, 2007.
4. Cheung. M. and Wong. C: **transformational leadership leader support, and employee creativity, leadership and organization Development**, Journal 32[7], 2010.
5. Gill. A. et all: **Research in brief the Relationship between transformation leadership and employee desire for empowerment**, International Journal of Contemporary Hospitality Management.22[2], 2010.
6. Groves. K and la Rocca. M: **An Empirical Study of Leader Ethical Values, transformational and transactional leadership, and Follower Attitude Toward Corporate Social Responsibility**, Journal; of Business Ethics, Springe, 2011.

7. Hater. L. Bass. B: **Superiors Evaluation and Subordinates ` Perception of transformational and transactional leadership `** Journal of applied psychology, 73 (4), Nov, 1988.
8. Humphrey. A: **Transformation Leadership and Organizational Citizenship Behavior, The roll of organizational Identification,** The Psychologist – Manager journal, 15.(4) , 2012.
9. Laughlin. C. et all: **Lost opportunity Is transformational leadership accurately recognized and in all managers? Equality, Diversity and Inclusion Antinational Journal,**31[1], 2012.
10. Liu. J. et all: **Does transactional Leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy,** Journal of organizational change Management, 24(3), 2011.
11. Lunenburg .F: **Forces for and Resistance to organizational change,** Nation al Forum of Education al Administration and Supervision Journal, Vol,27. N04, 2010.
12. Michælis. B. et al: **Shedding light innovation implementation behavior, the role of transformational leadership commitment to change, and climate for initiative,** journal of managerial Psychology, 24[4], 2010.
13. Turner. N. and baling, J: **Transformation leadership and moral rezoning,** Journal of Applied Psychology, 87, 22, 2002.
14. Xirasagar. S: **Transformational transactional and Laissez- faire Leadership among physician executive,** Journal of Health Organization and Management, 22 [6], 2008.

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستمارة قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

عنوان الأطروحة

إدارة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق أنماط القيادة الحديثة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

أ.د. عصمان بوبكر

إعداد الطالبة

جراح دليلة

السنة الجامعية: 2022-2023

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى الأستاذ المحترم

في إطار تحضيرنا لأطروحة دكتوراه ل م د تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان إدارة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق أنماط القيادة الحديثة

نرجو منكم التفضل بتحكيم هذا الاستبيان من خلال وضع ملاحظاتكم، انتقاداتكم، اقتراحاتكم والتعديلات التي ترونها مناسبة، علما أن ملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

التساؤل الرئيسي:

هل يوجد تأثير على إدارة التغيير التنظيمي عند تطبيق أنماط القيادة الحديثة في مؤسسة الإسمنت بعين التوتة؟

الفرضية العامة:

- يوجد تأثير على إدارة التغيير التنظيمي عند تطبيق أنماط القيادة الحديثة في مؤسسة الإسمنت بعين التوتة.

- فرضيات الدراسة:

1- يوجد تأثير على التغيير الهيكلي عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

2- يوجد تأثير على التغيير التكنولوجي عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

3- يوجد تأثير على تغيير المستخدمين عند تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

4- يوجد تأثير على التغيير الهيكلي عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

5- يوجد تأثير على التغيير التكنولوجي عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

الملاحق

6- يوجد تأثير على تغيير المستخدمين عند تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- مجتمع البحث: 382 - حجم العينة 114 عامل بنسبة 30 %
- الإطارات: 54.
- أعوان التحكم: 44.
- أعوان التنفيذ: 16

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

إدارة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق أنماط القيادة الحديثة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د علم اجتماع تنظيم وعمل

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة إدارة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق أنماط القيادة الحديثة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة

وعليه يرجى التكرم منكم بإعطائها جزء من وقتكم والإجابة على مضامينها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الباحثة، كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسنتعامل بسرية تامة معها، شكرا على تعاونكم

تحت إشراف

أ. د. عصمان بوبكر

الباحثة

جراح دليلة

السنة الجامعية: 2022 - 2023

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - العمر: أقل من 30 من 30 الى اقل من 40 سنة من 40 الى اقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3 - الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4 - الأقدمية في المنصب: أقل من 5 سنوات من 5 الى اقل من 10 سنوات من 10 الى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
- 5 - المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا
- 6 - المنصب الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

ثانياً: عبارات الاستبيان

الرقم	العبرة	العبرة واضحة	العبرة ملائمة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم
ثانياً	تطبيق نمط القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي				
07	تؤمن الإدارة العليا بمبدأ التشاركية بين القادة والعمال في التخطيط والتنفيذ لإحداث التغيير				
08	تؤمن الإدارة العليا بمبدأ تشجيع المبادرات الفردية الرامية لإحداث التغيير				

الملاحق

					09	تضع الإدارة العليا استراتيجية ورؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير
					10	تحرص الإدارة العليا على إيصال رؤيتها لجميع العاملين
					11	تسهل عملية الاتصال المباشر بالإدارة العليا أثناء أي أشكال في إنجاز عملية التغيير
					12	تحث الإدارة العليا المرؤوسين على ضرورة الالتزام بالضوابط الأخلاقية والأدبية في العمل
					13	تعمل الإدارة العليا على تمكين العاملين وتحملهم مسؤولية اتخاذ القرارات في المهام الموكلة لهم
					14	تخصص الإدارة العليا وقتا لتعليم وتدريب المرؤوسين
					15	تتعامل الإدارة العليا مع كل مرؤوس كفرد أكثر من مجرد أنه عضو في مجموعة
					16	تعطي الإدارة العليا اهتماما شخصيا لكل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه الخاصة
					17	تشجع الإدارة العليا المرؤوسين على التفكير في حل المشكلات التنظيمية من زوايا مختلفة وبطرق جديدة

الملاحق

				18	تمنح الإدارة العليا المرؤوسين الفرصة للتميز عن طريق تشجيعهم لأداء مهام غير روتينية
				ثالثا	تطبيق نمط القيادة التحويلية في إدارة مقاومة التغيير التنظيمي
				19	تعمل إدارة المؤسسة على توضيح وشرح استراتيجية التغيير
				20	وجود خطة مواجهة مقاومة التغيير بطريقة لا تعيق عملية تنفيذ التغيير التنظيمي
				21	تضع إدارة التغيير التنظيمي كل فوائد عملية التغيير بين أيدي العاملين تجنباً لمقاومتهم
				22	تعمل إدارة التغيير على فتح قناة اتصال بينها وبين الجهات المقاومة للتغيير لإزالة أي مخاوف أو غموض
				23	تعمل إدارة التغيير على توفير كل الأدوات اللازمة لتسهيل مهام العاملين الجديدة الناتجة عن عملية التغيير
				24	تمكين إدارة التغيير العاملين مسؤولية اتخاذ القرار على مستوى عملهم
				25	تعمل إدارة التغيير على الهام وتحفيز العاملين من خلال اقناعهم بربط أهداف المنظمة باحتياجاتهم
				26	تعمل إدارة التغيير على توضيح رؤيتها في تحسين الوضع

الملاحق

				التنافسي للمؤسسة وايصالها لجميع العاملين	
				تطبيق نمط القيادة التبادلية في إدارة التغيير التنظيمي	رابعاً
				تمنح الإدارة العليا المرؤوسين عوائد تناسب ما يبذلونه من جهود في العمل	27
				تنفذ الإدارة العليا العقوبات على العاملين في حالة عدم انجاز ما طلب منهم	28
				تظهر الإدارة العليا رضاها عن المرؤوسين عندما يحققون ما تتوقعه منهم	29
				تركز الإدارة العليا انتباهها على الأخطاء والاستثناءات والانحرافات في العمل	30
				يركز جل اهتمام الإدارة العليا على التعامل مع الأخطاء والشكاوي والاختفاقات	31
				تمكين العاملين من اتخاذ القرارات بشأن بعض المهام	32
				توجه الإدارة العليا انتباه المرؤوسين نحو الإخفاقات لمقارنتها مع المعايير الموضوعية	33
				تنتظر الإدارة العليا حتى تسير الأمور بشكل خاطئ، ومن ثم تتخذ الفعل الملائم بشأنها	34
				تتجاهل الإدارة العليا دور الرقابة في تسيير العمل	35

الملاحق

					تطبيق نمط القيادة التبادلية في إدارة مقاومة التغيير التنظيمي	خامسا
					تعمل الإدارة العليا على وضع اهداف قصيرة المدى	36
					لا تتدخل الإدارة العليا الا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح خطيرة	37
					لا تتخذ الإدارة العليا أي ردة فعل إلا بعد أن تصبح المشكلة مزمنة وحادة	38
					تمنح الإدارة العليا فرصة اتخاذ القرارات في بعض المسؤوليات	39
					تحت الإدارة العليا على تنفيذ العاملين لمهامهم الروتينية	40
					تعتمد الإدارة العليا على التحفيز المادي مقابل إنجاز المهام الجديدة	41
					لدى الإدارة العليا اعتقاد راسخ بأنه "إذا لم تكسر فلا تصلحها"	42

الملحق رقم (2): الاستمارة بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

إدارة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق أنماط القيادة الحديثة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د علم اجتماع تنظيم
وعمل

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة إدارة التغيير التنظيمي في
ظل تطبيق أنماط القيادة الحديثة بمؤسسة الإسمنت عين التوتة

وعليه يرجى التكرم منكم بإعطائها جزء من وقتكم والاجابة على مضامينها
بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل اليها الباحثة،
كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسنتعامل بسرية
تامة معها، شكرا على تعاونكم

تحت اشراف
أ.د. عصمان بوبكر

الباحثة
جراح دليّة

السنة الجامعية: 2022- 2023

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - العمر: أقل من 30 من 30 الى أقل من 40 سنة من 40 الى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3 - الأقدمية في المنصب: أقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10 سنوات من 10 الى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
- 4 - المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- دراسات عليا شهادة تطبيقية
- 5 - المنصب الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

ثانياً: عبارات الاستبيان

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
مجالات التغيير التنظيمي - 1 - الهيكل التنظيمي				
06	يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة			
07	تجري الإدارة تغييرات جوهرية مستمرة في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء			
08	تقوم الإدارة باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغييرات المختلفة			
09	تهتم الإدارة بالتغيير المستمر في أساليب وطرق العمل للأفضل			
2- التغيير التكنولوجي				
10	تقوم الإدارة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في مؤسستكم بصفة مستمرة			
11	يلحق إدخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة دورات تدريبية للعاملين			

الملاحق

			تساعد التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة لتقليل الجهد وتوفير الوقت	12
3 - تغيير المستخدمين				
			تحرص الإدارة على تحديد احتياجاتها التدريبية وفق ما تحتاجه متطلبات العمل	13
			تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات العاملين فيها	14
			البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم	15
أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية 1- القيادة التحويلية				
التأثير الكارزمي				
			يملك رئيسك في العمل رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	16
			يتمتع رئيسك في العمل بمبادئ واضحة وقوية تجعله يتمتع بثقة ذاتية عالية	17
			يتمتع رئيسك في العمل بمهارات قيادية تجعله قدوة لك وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما يتوقع	18
الدفع الالهامي				
			يدفعك رئيسك في العمل لإنجاز العمل المطلوب منك برغبة عالية وحماس	19
			يتحدث رئيسك في العمل عن تحقيق أهداف المؤسسة بكل ثقة	20
			يتمتع رئيسك في العمل بقدرته على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس	21
			يسعى رئيسك في العمل إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	22
التشجيع الإبداعي				
			يبحث رئيسك في العمل عن أفكار مختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل	23
			يعمل رئيسك في العمل على اقتراح طرق جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة	24

الملاحق

			يتعامل رئيسك في العمل مع العاملين بمبدأ التفاوض الدائم بالمستقبل	25
			يشجع رئيسك في العمل مرؤوسيه على الابداع والتجديد في العمل	26
الاهتمام الفردي				
			يستخدم رئيسك في العمل أسلوب مرضي في القيادة يجعلك ترغب في العمل معه	27
			يراعي رئيسك في العمل الفروق الفردية بين المرؤوسين ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها	28
			يشجع رئيسك في العمل المرؤوسين على التعبير على الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	29
			يعمل رئيسك في العمل بمبدأ أهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	30
2- القيادة التبادلية				
الإدارة المشروطة				
			يقوم رئيسك في العمل بمنح المرؤوسين عوائد (تقييم العمل) تتناسب مع ما يبذلونه من جهود في العمل	31
			ينفذ رئيسك في العمل العقوبات على العاملين في حالة عدم إنجاز ما طلب منهم	32
			يظهر رئيسك في العمل رضاه عن المرؤوسين عندما يحققون ما يتوقعه منهم	33
الإدارة بالاستثناء				
			يركز رئيسك في العمل كل انتباهه على الأخطاء والاستثناءات والانحرافات في العمل	34
			يتجاهل رئيسك في العمل دور الرقابة في تسيير العمل	35
			يوجه رئيسك في العمل انتباه المرؤوسين نحو الإخفاقات لمقارنتها مع المعايير الموضوعية	36
			لا يتدخل رئيسك في العمل الا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح خطيرة	37

الملاحق

الملحق رقم (3): أسماء المحكمين لاستبيان الدراسة

ت	الأستاذ	التخصص	الجامعة
1	أ. د نبيل حليلو	علم الاجتماع تنظيم وعمل	جامعة بسكرة
2	د. قنفود محي الدين	علم الاجتماع تنظيم وعمل	جامعة باتنة
3	أ. د زرفة بولقواس	علم الاجتماع حضري	جامعة بسكرة
4	أ. م مرداسي يامن	علم الاجتماع ديمغرافيا	جامعة باتنة

الملحق رقم (4): جدول ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة

المستوى	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
متوسط	من 2.60 إلى 3.39	محايد
مرتفع	من 3.40 إلى 4.19	موافق
	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

الملحق رقم (5): دليل المقابلة

- المقابلة الأولى مع مدير الموارد البشرية

- 1- ما هو العدد الإجمالي للعمال ذكور وإناث؟
- 2- ماهي الوظائف التي يشغلونها؟
- 3- ما هي أقسام وفروع المؤسسة؟
- 4- ماهو مكان تواجد الإدارة العليا؟
- 5- ما نوع خط الاتصال بين العمال والإدارة العليا؟
- 6- ما نوع الحوافز التي تمنح للعمال؟
- 7- ما نوع المسؤوليات التي تفوض من الإدارة العليا للإطارات؟
- 8- هل هي التغييرات التي تحرص المؤسسة على إدخالها بصورة دائمة؟
- 9- هل تواكب المؤسسة التغييرات التكنولوجية الحديثة؟
- 10- ما نوع القيادة الممارسة في المؤسسة؟
- 11- هل يشارك العمال في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة والعمال؟
- 12- هل تحدث المؤسسة تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة بصورة متكررة؟
- 13- ما نوع التوظيف الذي تستخدمه المؤسسة؟ (داخلي أو خارجي)؟
- 14- هل تستخدم المؤسسة الاستقطاب الخارجي؟

- المقابلة الثانية مع مسؤول التكوين

- 1- ما نوع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة؟

الملاحق

- 2- ما هي أنواع التكوينات والتدريبات التي تحرص عليها المؤسسة؟
- 3- ما هي العمليات الإدارية التي تستخدم فيها المؤسسة التكنولوجية؟
- 4- هل تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بالتكوين والتدريب؟
- 5- هل تسعى المؤسسة لتكوين العمال بصورة دورية؟
- 6- هل تكتفي المؤسسة بالتكوينات الداخلية أو تلجأ للتكوينات خارج الوطن لتحسين أداء العمال؟
- 7- هل تعمل المؤسسة على إدخال التكنولوجيا الحديثة للمؤسسة؟
- 8- هل تستقبل المؤسسة فرق خارجية لتكوينها؟

الملاحق

الملحق رقم (6): اختبارات الدراسة

1- اختبار الاتساق البنائي

Correlations					
		التنظيمي_الهيكل_بعد	التكنولوجيا_التغيير_بعد ي	المستخدمين_تغيير_بعد	التنظيمي_التغيير_ادارة مي
التنظيمي_الهيكل_بعد	Pearson Correlation	1	.693**	.722**	.910**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	96	96	96	96
التكنولوجي_التغيير_بعد	Pearson Correlation	.693**	1	.699**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	96	96	96	96
المستخدمين_تغيير_بعد	Pearson Correlation	.722**	.699**	1	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96
التنظيمي_التغيير_ادارة	Pearson Correlation	.910**	.881**	.896**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	96	96	96	96

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		التنظيمي_التغيير_ادارة مي	القيادة_القيادة
التنظيمي_التغيير_ادارة	Pearson Correlation	1	.777**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	96	96
القيادة_القيادة	Pearson Correlation	.777**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	96	96

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2- اختبار التجزئة النصفية

Scale Statistics				
	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	30.98	101.021	10.051	16 ^a
Part 2	30.23	99.222	9.961	16 ^b
Both Parts	61.21	374.551	19.353	32

a. The items are: ع1, ع2, ع3, ع4, ع5, ع6, ع7, ع8, ع9, ع10, ع11, ع12, ع13, ع14, ع15, ع16.

الملاحق

b. The items are: ع17, ع18, ع19, ع20, ع21, ع22, ع23, ع24, ع25, ع26, ع27, ع28, ع29, ع30, ع31, ع32.

3- اختبار التوزيع الطبيعي لإدارة التغيير

Descriptives		Statistic	Std. Error	
التنظيمي_التغيير_ادارة	Mean	1.9938	.06634	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1.8620	
		Upper Bound	2.1255	
	5% Trimmed Mean	1.9931		
	Median	2.0000		
	Variance	.422		
	Std. Deviation	.64999		
	Minimum	1.00		
	Maximum	3.00		
	Range	2.00		
	Interquartile Range	.90		
	Skewness	-.080	.246	
	Kurtosis	-1.021	.488	

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التنظيمي_التغيير_ادارة	.097	96	.026	.932	96	.000

a. Lilliefors Significance Correction

4- اختبار التوزيع الطبيعي لأنماط القيادة

Descriptive		Statistic	Std. Error	
الحدیثة_القيادة_انماط	Mean	1.8763	.06385	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1.7496	
		Upper Bound	2.0031	
	5% Trimmed Mean	1.8630		
	Median	1.8182		
	Variance	.391		
	Std. Deviation	.62558		
	Minimum	1.00		
	Maximum	3.00		

الملاحق

Range	2.00	
Interquartile Range	1.09	
Skewness	.191	.246
Kurtosis	-1.062	.488

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الحدیثة القيادة انماط	.093	96	.039	.942	96	.000

a. Lilliefors Significance Correction

5- اختبار الانحدار المتعدد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.221	2	12.111	70.771	.000 ^b
	Residual	15.915	93	.171		
	Total	40.136	95			

a. Dependent Variable: التنظيمي التغيير_ادارة

b. Predictors: (Constant), 8التحويلية القيادة, التبادلية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.465	.142		3.287	.001
	8التحويلية القيادة	.526	.089	.557	5.907	.000
	التبادلية القيادة	.288	.100	.272	2.889	.005

a. Dependent Variable: التنظيمي التغيير_ادارة

6- اختبار الفرضية الأولى

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.985	4	5.496	23.812	.000 ^b
	Residual	21.004	91	.231		
	Total	42.990	95			

a. Dependent Variable: التنظيمي الهيكل بعد

b. Predictors: (Constant), الالهامي الدفع بعد, الكارزمي التأثير بعد, الابداعي التشجيع بعد, الفردي الاهتمام بعد

الملاحق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.466	.142		3.279	.001
	الكارزمي_التأثير_بعد	.258	.110	.290	2.347	.021
	الالهامي_الدفع_بعد	.262	.167	.284	1.568	.120
	الابداعي_التشجيع_بعد	.149	.130	.166	1.151	.253
	الفردى_الاهتمام_بعد	.030	.121	.035	.246	.806

a. Dependent Variable: التنظيمي_الهيكل_بعد

7- اختبار الفرضية الثانية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.865	4	6.216	19.936	.000 ^b
	Residual	28.374	91	.312		
	Total	53.240	95			

a. Dependent Variable: التكنولوجي_التغيير_بعد

b. Predictors: (Constant), الفردى_الاهتمام_بعد, الابداعي_التشجيع_بعد, الكارزمي_التأثير_بعد, الالهامي_الدفع_بعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.830	.165		5.026	.000
	الكارزمي_التأثير_بعد	.083	.128	.084	.651	.516
	الالهامي_الدفع_بعد	.068	.194	.066	.351	.727
	الابداعي_التشجيع_بعد	.413	.151	.413	2.740	.007
	الفردى_الاهتمام_بعد	.169	.141	.176	1.200	.233

a. Dependent Variable: التكنولوجي_التغيير_بعد

الملاحق

8- اختبار الفرضية الثالثة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.294	4	6.074	17.177	.000 ^b
	Residual	32.177	91	.354		
	Total	56.471	95			

a. Dependent Variable: المستخدممين_تغيير_بعد

b. Predictors: (Constant), الفردي_الاهتمام_بعد, الكارزمي_التأثير_بعد, الابداعي_التشجيع_بعد, الالهامي_الدفع_بعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.749	.176		4.258	.000
	الكارزمي_التأثير_بعد	.207	.136	.203	1.523	.131
	الالهامي_الدفع_بعد	.060	.207	.056	.289	.773
	الابداعي_التشجيع_بعد	.406	.161	.395	2.529	.013
	الفردي_الاهتمام_بعد	.055	.150	.055	.363	.717

a. Dependent Variable: المستخدممين_تغيير_بعد

9- اختبار الفرضية الرابعة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.140	2	8.070	27.953	.000 ^b
	Residual	26.849	93	.289		
	Total	42.990	95			

a. Dependent Variable: التنظيمي_الهيكل_بعد

b. Predictors: (Constant), المشروطة_الادارة_بعد, بالاستثناء_الادارة_بعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.518	.182		2.849	.005
	المشروطة_الادارة_بعد	.392	.101	.426	3.869	.000
	بالاستثناء_الادارة_بعد	.256	.117	.240	2.178	.032

a. Dependent Variable: التنظيمي_الهيكل_بعد

الملاحق

10- اختبار الفرضية الخامسة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.263	2	11.631	36.085	.000 ^b
	Residual	29.977	93	.322		
	Total	53.240	95			

- a. Dependent Variable: التكنولوجي_التغيير_بعد
 b. Predictors: (Constant), المشروطة_الادارة_بعد, بالاستثناء_الادارة_بعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.730	.192		3.798	.000
	المشروطة_الادارة_بعد	.507	.107	.496	4.742	.000
	بالاستثناء_الادارة_بعد	.258	.124	.217	2.078	.040

- a. Dependent Variable: التكنولوجي_التغيير_بعد

11- اختبار الفرضية السادسة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.799	2	9.399	23.204	.000 ^b
	Residual	37.672	93	.405		
	Total	56.471	95			

- a. Dependent Variable: المستخدمين_تغيير_بعد
 b. Predictors: (Constant), المشروطة_الادارة_بعد, بالاستثناء_الادارة_بعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.800	.216		3.710	.000
	المشروطة_الادارة_بعد	.481	.120	.456	4.010	.000
	بالاستثناء_الادارة_بعد	.198	.139	.162	1.420	.159

- a. Dependent Variable: المستخدمين_تغيير_بعد

الملحق رقم (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة

