



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذة المشرفة:

- خان أحلام

من إعداد الطالب (ة):

- شهبي رميساء

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- مهني أشواق
بسكرة	مقررا	- أستاذ تعليم عالي	- خان أحلام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر ب	- بوروية فهيمة

الموسم الجامعي: 2023-2024





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذة المشرفة :

• خان أحلام

من إعداد الطالب (ة):

- شهبي رميساء

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- مهني أشواق
بسكرة	مقررا	- أستاذ تعليم عالي	- خان أحلام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر ب	- بوروبة فهيمة

الموسم الجامعي: 2023-2024



## شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

يقول عز وجل : "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله الذي نعمنا بنعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله وكرمه، وإعانتة لنا ومنحنا الرشد والثبات، آمين أن يتقبله منا خالصا لوجه الكريم.

يسعدني في نهاية مطاف هذه المرحلة العلمية أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الفاضلة الدكتورة "أحلام خان"، المشرفة على هذه المذكرة منذ أن كانت فكرة إلى أن أصبحت واقعا، حيث كان لخبرتها وإرشاداتها ولطفها أكبر الأثر في إتمام هذه المذكرة بحمد الله، فلها مني كل الاحترام والوفاء والتقدير.

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لمشاركتهم في مناقشة هذه المذكرة وإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، التي من شأنها أن تثري هذا البحث.

كذلك كل الشكر والتقدير إلى كافة موظفي "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-"، لحسن استقبالهم والمساعدة لإعداد هذه المذكرة.

كما لا يفوتني أن أوجه إلى أساتذتي بأسمى عبارات الود والعرفان على كل ما قدموه لي خلال مساري الدراسي، وإلى كل أعضاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير.

وأتوجه بخالص شكري إلى كل من ساهم معي لإتمام هذا العمل من بعيد أو من قريب راجية من المولى عز وجل أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

( قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون )

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب الدنيا إلا بذكرك ولا الآخرة إلا بعفوك ولا

تطيب الجنة إلا برويتك يا أرحم الراحمين يا رب العالمين.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الهدى وخاتم المرسلين وشفيعنا ليوم الدين، ونبراس في الآفاق

ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم عليه أفضل الصلوات وأزكى تسليم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد آن قطافها، بغار الصبر وأحر من الجمر سعينا كلنا للقيها، وستبقى كلماتك نجوما أهتدي

بها اليوم وفي الغد ودائما وأبدا ما حييت

والذي العزيز .

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب ومنبع الحنان والتفان إلى من ضمها التراب وفارقتني دون سابق وداع

أمي الغالية رحمها الله.

إلى من كان مدرستي وبسمتي في الحياة إلى من كان دعائهم سر نجاحي وحنانهم بسلم جراحي، إلى أغلى الحبايب

جدي الغالي وجدتي الغالية.

إلى من ساندني وكان مصدر مهجتي وقوتي ومدرستي

عماتي: دليلة، حليلة، صباح، وفضيلة

وإلى من زرعت وردة فأنثرت بستاننا الى وردة حياتي ، إلى من كانت مصباحا منيرا في طريقي إلى أمي الثانية ومربيتي

ومعلمتي وقدوتي عمتي سميرة

إلى من كان النجاح طريقه، والتفوق هدفه، والتميز سبيله، وساندني وكان سببا في تحفيزي للتقدم، زوجة أبي الغالية

وإخوتي حفظهم ربي ورعاهم وأسعدهم ووفقهم.

إلى زملائي وزميلاتي إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث.

\* أهدي عملي هذا لكم جميعا\*

\*والحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه\*

شهبي رميساء

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة بلغت (53) موظف خلال السداسي الثاني من سنة 2024/2023، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ومختلف أبعادها على مقاومة التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-.

كما قدمت الدراسة أيضا مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على الإبداع والابتكار لتنمية مهاراتهم في العمل، تعزيز روح المبادرة لدى العاملين ودفعهم لدعم التغيير التنظيمي.

**الكلمات الأساسية:** القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الدافعية، الاعتبارات الشخصية، التحفيز الفكري، مقاومة التغيير التنظيمي

### Abstract:

This study aimed to determine the level of transformational leadership and the level of resistance to organizational change in the Algerian Electricity and Gas Distribution Company (Sonalgaz) - Biskra - and to highlight the impact of transformational leadership on resistance to organizational change from the point of view of employees in this institution.

In order to achieve the research objectives, we used a form to collect data, which was distributed to a sample of (53) employees during the second semester of the year 2023/2024.

The SPSS program was also used in the statistical analysis of the data. The study reached a number of results, the most important of which is the presence of a statistically significant effect of transformational leadership. And its various dimensions on resistance to organizational change in the Algerian Electricity and Gas Distribution Company (Sonalgaz) - Biskra.

The study also presented a set of suggestions, including the need to involve employees in decision-making and encourage them to be creative and innovative in order to develop their skills at work, enhance the initiative spirit among employees and push them to reduce resistance to organizational change.

**Keywords:** transformational leadership, ideal influence, motivation, personal considerations, intellectual stimulation, resistance to organizational change



# فهرس المحتويات



	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-م	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.
4-3	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.
5-4	المطلب الثاني: أهداف التغيير التنظيمي.
7-5	المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي.
7	المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي.
9-7	المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي.
10-9	المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي.
11-10	المطلب الثالث: مستويات تبني التغيير التنظيمي.
11	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.
13-12	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.
14-13	المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي
15-14	المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

16	المبحث الرابع: أساسيات مقاومة التغيير التنظيمي
17-16	المطلب الأول: أساليب مقاومة التغيير التنظيمي.
18-17	المطلب الثاني: أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.
18	المطلب الثالث: عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي.
19	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية
21	تمهيد.
22	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية .
23-22	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية .
23	المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية .
24	المطلب الثالث: أهداف القيادة التحويلية .
24	المبحث الثاني: أساسيات القيادة التحويلية
25-24	المطلب الأول: عناصر القيادة التحويلية .
25	المطلب الثاني: خصائص القيادة التحويلية .
26	المطلب الثالث: وظائف القيادة التحويلية .
26	المبحث الثالث: أبعاد وأنماط القيادة التحويلية وقياسها.
28-27	المطلب الأول: أبعاد القيادة التحويلية .
29	المطلب الثاني: أنماط القيادة التحويلية .
30-29	المطلب الثالث: قياس القيادة التحويلية .
31	المبحث الرابع: القيادة التحويلية و مقاومة التغيير التنظيمي
31	المطلب الأول: أثر التأثير المثالي على مقاومة التغيير التنظيمي
32-31	المطلب الثاني: أثر الدافعية على مقاومة التغيير التنظيمي

32	المطلب الثالث: أثر الاعتبارات الشخصية على مقاومة التغيير التنظيمي
32	المطلب الرابع: أثر التحفيز الفكري على مقاومة التغيير التنظيمي
33	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث : دراسة ميدانية للقيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز _بسكرة_.	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بسكرة-.
36	المطلب الأول: تعريف ونشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بسكرة-.
36-37	المطلب الثاني: مهام الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بسكرة-.
37-42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بسكرة-.
42	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
44-42	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة وفق الخصائص الشخصية.
45-44	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
56-45	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة) .
57-56	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي.
57	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
62-58	المطلب الأول: تحليل فقرات محور القيادة التحويلية.
65-62	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور مقاومة التغيير التنظيمي.
72-65	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية
73	خلاصة الفصل

---

77-75

الخاتمة

81-79

قائمة المراجع

الملاحق

---

## قائمتي الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	مستويات التغيير التنظيمي	(01)
30	ارشادات القادة	(02)
43-42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(03)
45	نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة	(04)
47	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التأثير المثالي	(05)
49-48	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الدافعية	(06)
50-49	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاعتبارات الشخصية	(07)
51	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التحفيز الفكري	(08)
52	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد البطء في الإنجاز	(09)
53	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اللامبالاة	(10)
54	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيب والابتعاد	(11)
55	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الرفض والمعارضة	(12)
57-56	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	(13)
58-57	مقياس ليكارت للحكم على اتجاه إجابات الأفراد	(14)
60-58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية.	(15)

63-62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور مقاومة التغيير التنظيمي .	(16)
66	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(17)
66	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) -بسكرة-	(18)
68	اختبار أثر التأثير المثالي على مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	(19)
69	اختبار أثر الدافعية على مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	(20)
70	اختبار أثر الاعتبارات الشخصية على مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	(21)
71	اختبار أثر التحفيز الفكري على مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	(22)

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(01)	نموذج الدراسة	ح
(02)	مراحل عملية التغيير التنظيمي	7
(03)	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز(سونلغاز) -بسكرة-	38

مقدمة



## مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة والمتعددة وهذا نتيجة لما يعرف بثورة المعلومات والاتصالات في ظل توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة، ما جعل المنظمات الادارية تسعى جاهدة الى مواكبة هذه التغيرات ومحاولة التكيف معها وهذا كله من أجل الاستمرارية والتطور، والمنافسة خاصة في ظل ما يعرف بالجوودة الشاملة والأداء المتميز ، فأضحى ظاهرة التغيير من سمات المنظمات في هذا العصر، والتي قد تكون عملية تلقائية أو مخطط لها ، تستطيع المنظمة توجيهها نحو أهداف معينة ، أو تكييفها مع الظروف. لكن تواجه عملية التغيير هذه مقاومة من طرف العاملين في المنظمة ، ما استوجب على المنظمات إيجاد قيادات ادارية باستطاعتها مقاومة التغيير .

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة والتي تتمحور حول العلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي

## 1- إشكالية الدراسة:

إن نجاح عملية التغيير التنظيمي يقع بشكل كبير على عاتق المسؤول أو القائد، فهو يساهم بدور كبير في إنجاح عملية التغيير والسير نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فهو الذي يمتلك السلطة والقيادة، والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة لمصلحتها بما يتوافق مع مصلحة المنظمة في تحقيق أهدافها، وتنوع مصادر قوة القائد لا بد له من استخدام السلطة المختلفة من أجل تسيير الأعمال وكذلك استخدام كل الأساليب القيادية والتي نجد من أهمها القيادة التحويلية.

ويكون القائد تحويليا عندما يكون تصوره واضحا ومحددا عن رؤية المنظمة، مما يحفز العاملين ويستثيرهم لكي يتجاوزوا المصالح الذاتية من أجل المصالح العامة ويدعم حاجاتهم من أجل تحقيق الذات فالقيادة التحويلية تهتم بالقيم و تسعى إلى تغيير اتجاهات الأفراد.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

"هل هناك أثر للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة-؟".

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى توفر القيادة التحويلية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-؟ .
- ما هو مستوى مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-؟.
- هل هناك أثر للتأثير المثالي على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-؟
- هل هناك أثر للدافعية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-؟
- هل هناك أثر للاعتبارات الشخصية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-؟
- هل هناك أثر للتحفيز الفكري على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-؟

## 2- الدراسات السابقة

### 2-1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

- دراسة نهاية التلبناني، رامز بدير وأحمد الرقب(2013): بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الانسانية، مجلد 27، عدد 4، فلسطين, غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية والتحفيز الفكري) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

وقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الدراسة، و تم اختيار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات .

وقد توصل الباحثون إلى أن: عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية متوفرة في الجامعات قيد الدراسة، وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة.

- دراسة فضيلة سلمان دود (2012) بعنوان : النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية (دراسة استطلاعية لعينة من افراد الهيئة العامة للضرائب )مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، الفصل الثالث لسنة 2012 ، جامعة بغداد.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال، وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي. وقد استخدمت الباحثة مجموعة من المقاييس من خلال الاطلاع على الفكر الإداري والاستراتيجي بغرض بناء أداة قياس الدراسة، ثم تطبيق الدراسة على عينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مختارة من الهيئة العامة للضرائب، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 59 استمارة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

- هناك دور فاعل للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي، مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء المنظمات.
- حظيت أبعاد القيادة التحويلية بمستوى جيد في عينة الدراسة، مما أدى إلى ظهور نتائج ايجابية.
- تبين أن كل من الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية وأبعاد الأداء المنظمي ذات دلالة معنوية.

- دراسة جمعان بن خلف جمعان الغامدي(2011-2012): بعنوان ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة. العدد 21، السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية لمدراس التعليم العام بمحافظة المخوة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للعام الدراسي 1431-1432 والبالغ عددهم 110 مدير وفق الاحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمحافظة المخوة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وصمم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

- أظهرت النتائج ان ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي 2.51

- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم البكالوريوس.
- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين تخصصهم تربوي.

- دراسة عادل حامد شقاء محمد علي حسون (2010) الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات التقليدية)، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83 (2010)،

اختبر البحث العلاقة بين أبعاد الذكاء الشعوري ونمط القيادة التحويلية في الشركة العامة للصناعات القطنية في الكاظمية بمعاملها السبعة .

وتكونت عينة البحث من 45 مدير شاغلي المناصب القيادية في المستويات الادارية الثلاث(العليا، الوسطى والدنيا) واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات .

**ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:**

- توفر أبعاد الذكاء الشعوري لدى العينة المبحوثة وبمستويات عالية مما انعكس على توفر سلوكيات القيادة التحويلية لديها.
- ارتفاع مستوى مقدرات الذكاء الشعوري لدى عينة البحث.
- قبول وتأييد عينة البحث لنمط القيادة التحويلية.
- وجود علاقة بين توفر مقدرات الذكاء الشعوري للقيادة وبين توجههم نحو نمط القيادة التحويلية.

## 2-2. الدراسات المتعلقة بمقاومة التغيير التنظيمي

- دراسة سماتي حاتم (2018) بعنوان: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017\_2018، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

### ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

- يستعمل الأساتذة بجامعتي محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب يهدف التعبير عن عدم تقبلهم للنظام أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة ابن خلدون بتيارت لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.
- توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى مهنة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين والتي كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان.
- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات (كلية العلوم الدقيقة والطبيعية والحياة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الأدب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.
- توجد فروق بين أساتذة جامعة ابن خلدون وأساتذة جامعة محمد خيضر في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

- دراسة محمود حامد المقدادي وصالح سويلم الشرفات (2014) بعنوان: مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها وطريق التقليل منها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قسبة المفرق بالأردن، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات 342 معلما ومعلمة نحو مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقة هذه الاتجاهات بعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع تلك البيانات.

## ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

- فقدان الاحساس بالمشاركة في التغيير.
- شعور المعلمين أن التغيير قد فرض عليهم بالقوة.
- شعور المعلمين أن التغيير قد فرضته جهات خارجية.
- الخوف من فقدان الروتين الذي تعودوا عليه.
- الخوف من زيادة عبأ العمل.
- نقص الثقة بينهم وبين صناع السياسات التربوية.

- دراسة كانتر (Kanter, 2006) بعنوان: أسباب مقاومة المعلمين للتغيير في مدينة ديترويت الأمريكية، بحيث استخدمت الباحثة استبياناً مكوناً من 57 فقرة موزعة على عدة مجالات شخصية وتنظيمية وقامت بتوزيعها على عينة قوامها 487 معلم ومعلمة

ومن أهم نتائج هذه الدراسة نذكر:

- التغيير يأتي دون سابق انذار وتخطيط.
- المعلمين ليست لديهم المعلومات الكافية حول التغيير والغموض الذي يجوب حول التغيير.
- لا يعرفون ماهي النتائج التي سوف تنتج عن التغيير.
- المعلمون يخشون فقدان الروتين الذي تعودوا عليه.
- الخوف من تأثير التغيير على حياتهم العائلية.
- الخوف من العبء الزائد وتكثيف العمل.
- تطبيقهم لتغيير يوضح أنهم كانوا يعملون سابقاً بطريقة خاطئة.
- عدم الرغبة في اكتساب مهارات جديدة يتطلبها الوضع الجديد.

## 2-3. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

- دراسة (زمورة نزيهة): النمذجة بالمعادلة البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العاملي، (القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي بولاية باتنة)، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع ، جامعة باتنة1، باتنة

هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج نظري يمثل العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية، مقاومة التغيير التنظيمي ، بالتالي الكشف عن أهم العراقيل التي تواجه القيادة التحويلية لإحداث عملية التغيير وكذلك الكشف عن الاستراتيجيات الكفيلة بالتقليل من مقاومة التغيير.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية القيادة التحويلية في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير سلبي مباشر للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التقليل منه.

## 2-4. التعليق على الدراسات السابقة:

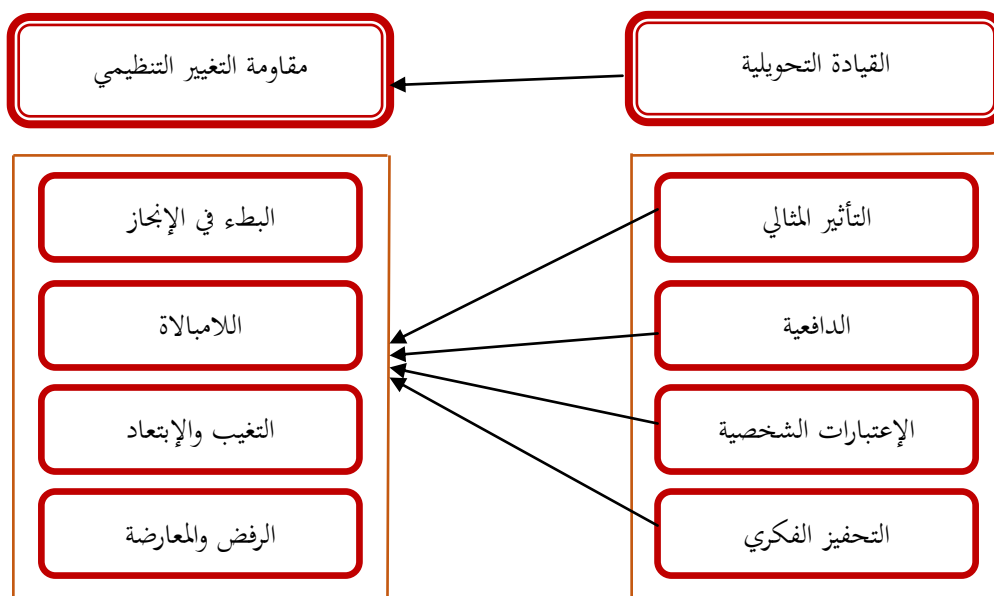
بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي"، والتي كان عددها (7) دراسات، توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة التحويلية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع مقاومة التغيير التنظيمي من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- تختلف أيضا من جانب الدراسة التطبيقية حيث اعتمدنا على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) -بسكرة-.

## 3- نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: نموذج افتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة

## 4- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-".  
وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الاولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-".
- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الشخصية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-".



- الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الفكري على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة-".

## 5-التعريفات الإجرائية:

- القيادة التحويلية: هي السلوكيات التي يمارسها القائد التحويلي مع مرؤوسيه بحيث يكونون أكثر اندماجا وأكثر اجتهادا في أدائهم لتحقيق الأهداف المسطرة.
- التأثير المثالي: يثير القائد التحويلي في العمال حب التحدي.
- الدافعية: إثارة القائد التحويلي المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر.
- الاعتبارات الشخصية: إظهار قائد المؤسسة الاهتمام بحاجات العمل الفردي وإيجاد المناخ الداعم لإشباعها وبتفهم مشكلاتهم وبيدّل الجهد الدؤوب في مساعدتهم على مواجهتها.
- التحفيز الفكري: بحث القائد في العاملين عن الأفكار الجديدة لحل مشكلة بطريقة إبداعية.
- مقاومة التغيير: الأساليب والأفعال التي تصدر عن العمال نتيجة التغيرات التي تحدثها المؤسسة.

## 6- التموضع الاستمولوجي:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوضعي (Le paradigme positiviste)، فالبحث العلمي وفقا لهذا النموذج يقوم على دراسة الحقائق والظواهر المادية المحسوسة في مجال العلوم الاجتماعية والانسانية، حيث يعتمد على وضع الفرضيات وملاحظة الظواهر المدروسة للتمكن من معرفة المكونات الحقيقية لها، بالإضافة إلى القيام بالتجارب التي تمكن من معرفة علاقة التأثير بين مختلف المتغيرات وصولا إلى نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة والمتمثلة في مخرجات البحث العلمي.

وقد اعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء تلك المرتبطة بالأوضاع، أو الأحداث، أو الأفراد، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن، وقد استخدمها الباحثون للتحقق من صدق وصحة المعارف الجديدة من خلال قياسها بالمعارف السابقة.

إن الهدف من هذه الدراسة هو إيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات، (علاقة الارتباط، التأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة، (القيادة التحويلية) والابعاد المختلفة لها والمتمثلة في: (التأثير المثالي، الدافعية، الاعتبارات الشخصية و التحفيز الفكري)، وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام للظاهرة، اعتقاداً أن وجود القيادة التحويلية بمختلف ابعادها سيؤدي إلى التقليل من حدة مقاومة التغيير وتأثيره داخل المؤسسات.

## 7- منهج الدراسة:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، ومنه وبناء على التوضع الاستيمولوجي للدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الاختباري (test) الذي يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب بالواقع من خلال تفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصور العلاقات فيما بين المتغيرات ووضعها في إطار الاختبار الكمي باستخدام الاستبيانات، والتي تمت معالجتها بالطرق الرياضية والاحصائية، لاختبار مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

## 8- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة، انطلاقاً من تصميم الاستبيان، والذي وزع على العينة المقصودة.

- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، بالإضافة إلى القيام بمقابلات لجمع البيانات.

- **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة مختلف المقالات العلمية الالكترونية المنشورة في مختلف المواقع العلمية الأكاديمية والكتب والرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع قيد البحث لتغطية الجانب النظري، حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

وقد تم إعداد إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي :

• **القسم الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات.

• **القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالقيادة التحويلية وأبعادها المختلفة وتتضمن (25) عبارة،

حيث تقسم إلى: (05) عبارات للتأثير المثالي، (07) عبارات للدافعية، (07) عبارات للاعتبارات الشخصية،

(06) عبارات للتحفيز الفكري.

أما المحور الثاني خاص بمتغير مقاومة التغيير التنظيمي ويتضمن (14) عبارة، حيث تقسم إلى (03) عبارات تخص

البطء في الانجاز، (04) عبارات للامبالاة، (03) عبارات للتغيب والابتعاد، (04) عبارات للرفض والمعارضة.

• وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الحماسي، بحيث كلما اقتربت

الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

## 9- مجتمع العينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية بسكرة والمتمثل 800 عاملا حسب بيانات

2024، ولاعتبارات تكاليف الجهد والوقت تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 53 عاملا تم توزيع الاستبيان

عليهم، وذلك من أجل تكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا ومعرفة مدى توافق الجانب النظري مع الواقع

العملي. لذلك قمنا بتوزيع الاستبيانات على الموظفين عبر زيارات ميدانية واسترد منها 43 استبانة وبعد فحصها

وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 39.

**10- الحدود الزمانية والمكانية:** لقد تمت الدراسة بشكل متقطع خلال السنة الجامعية 2023-2024 وتم

جمع البيانات خلال السداسي الثاني من السنة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة-.

## 11- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- أهمية متغيري القيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي والتي يظهر تأثيرهما على الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.
- توفر هذه الدراسة معارف نظرية وتطبيقية لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال، نظرا لنقص الدراسات السابقة التي تطرقت لأثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي.
- الخروج بتوصيات قد تساعد الشركة الجزائرية في البقاء والاستمرارية وكذلك تطوير وتنمية القيادة القادرة على خلق تجارب ناجحة للتغيير حتى تكون رصيد معنوي للعاملين.

## 12- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الى التعرف على أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مستوى القيادة التحويلية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-.
  - التعرف على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-
  - التعرف على أثر القيادة التحويلية بمختلف ابعادها، (التأثير المثالي، الدافعية، الاعتبارات الشخصية، والتحفيز الفكري) على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بسكرة.

## 13- صعوبات الدراسة:

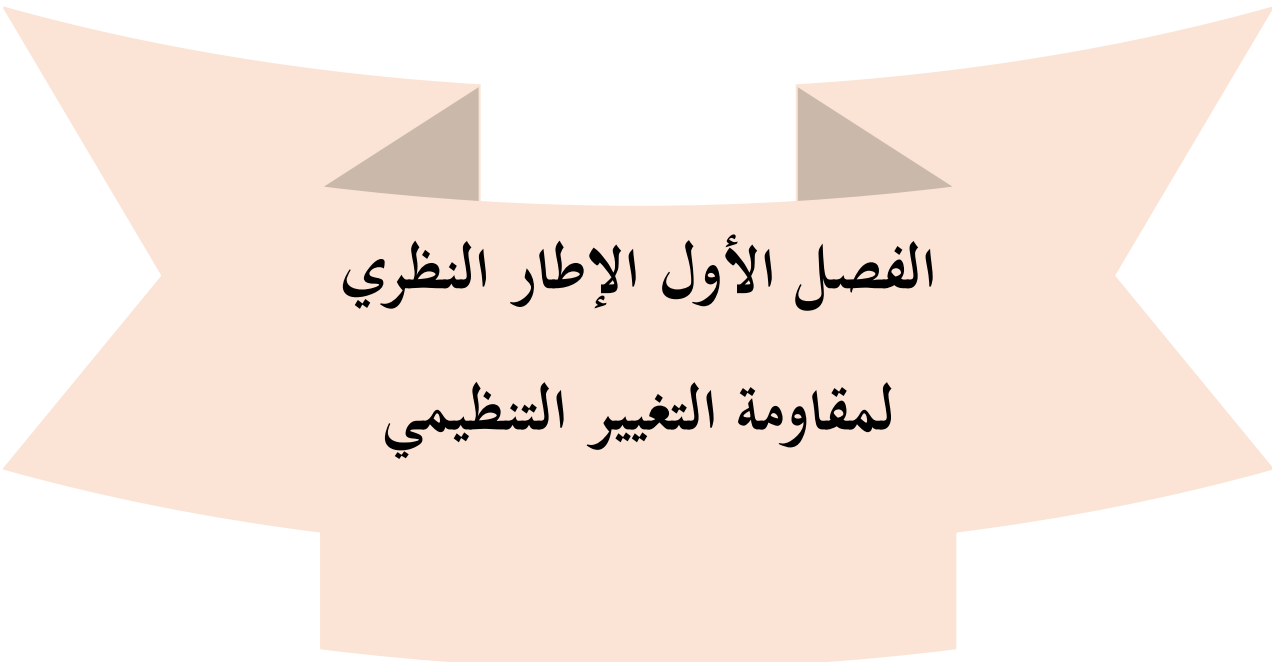
من الصعوبات التي تم مواجهتها خلال فترة دراسة الموضوع، عدم وجود مراجع كافية حول القيادة التحويلية وأبعادها، كذلك لم نستطع أخذ رأي عدد أكبر من أفراد المؤسسة، حيث لم نستطع استرجاع جميع الإستبيانات.

## 14- هيكل الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سيتم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

- **الفصل النظري الأول:** الاطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي، سيقسم إلى أربع مباحث، يعالج المبحث الأول ماهية التغيير التنظيمي، وبالنسبة للمبحث الثاني سيعالج أساسيات التغيير التنظيمي، أما في المبحث الثالث سيتم التطرق إلى ماهية مقاومة التغيير التنظيمي، وفي المبحث الأخير سيتم التطرق لأساسيات مقاومة التغيير التنظيمي .

- **الفصل النظري الثاني:** سنحاول التعرف فيه على القيادة التحويلية، حيث سيتم تقسيمه إلى أربع مباحث، حيث المبحث الأول سيعالج ماهية القيادة التحويلية، أما المبحث الثاني أساسيات القيادة التحويلية، أما المبحث الثالث يتناول أبعاد وأنماط القيادة التحويلية وقياسها، وفي المبحث الأخير سيتم التطرق إلى القيادة التحويلية ودورها في مقاومة التغيير التنظيمي.
- **الفصل الثالث:** وهو الفصل التطبيقي الذي سيتم فيه دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-، حيث في المبحث الأول سيتم تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق إلى الإطار المنهجي للمبحث، وسيخصص المبحث الأخير لعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الدراسة.



الفصل الأول الإطار النظري  
لمقاومة التغيير التنظيمي

## تمهيد:

منذ ان وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير وتطوير دائمة، فهناك تطورات وتغييرات في النظم، وفي العلاقات، وفي الفكر الانساني، وفي انماط الحياة، وفي أشكال الحكم ، وفي السلوك والعادات والتقاليد،... وكافة مناحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، وذلك بصورة غير مألوفة من قبل، متسارعة في إيقاعها، ومتنوعة في مضمونها، متباينة في شكلها، ومؤثرة في كامل جوانب الحياة.

ولقد دفع هذا الموقف الباحثين إلى العناية والاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي والتخفيف من مستوى حدة مقاومة التغيير التنظيمي من خلال معالجة ورصد تلك التغييرات والتمكن من جنباته بما يحقق أهداف المنظمات والأفراد في التوافق الاجتماعي والتنظيمي مع تلك التغييرات، ويدفع بهم للتعایش مع تلك التغييرات والاستفادة من ثمراتها وتجنب حدة مقاومتها وتحقيق أهداف الجميع المأمولة .

لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف أكثر حول هذا الموضوع وأهم العناصر المتعلقة من خلال:

## المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

## المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

## المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

## المبحث الرابع: أساسيات مقاومة التغيير التنظيمي

## المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية لا بد منها ، وذلك بسبب التغيرات المختلفة في جميع المجالات التي يكون لها تأثير على المؤسسات ، وتفرض عليها التغيير لمواكبة تلك التغيرات الخارجية، وضمان بقائها واستمرارها في ظل المنافسة القوية بين مختلف المؤسسات التي تسعى للسيطرة في المحيط الذي تنشط فيه ، والسبيل إلى ذلك هو الإتيان بالجديد والتغيير المستمر.

## المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

هناك العديد من التعاريف للتغيير التنظيمي، لذا سنعرض مجموعة من بينها فيما يلي :

ينظر للتغيير التنظيمي على أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى." (علاوي، 2019، صفحة 7).

يركز هذا التعريف على أن التغيير التنظيمي هو نشاط تقوم به المؤسسة من خلال وضع خطط وسياسات جديدة، وذلك بهدف نقلها من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل وتحسين الأداء.

وعرف التغيير التنظيمي كذلك على أنه "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، و تحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها و ذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة." (عبوي، 2006، صفحة 21).

ركز هذا التعريف على أن التغيير التنظيمي يعني بتلك الأنشطة والسلوكيات التنظيمية التي تستهدف الانتقال من حالة إلى حالة أحسن وبأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت.

ويعرف التغيير التنظيمي أيضا على أنه ذلك "التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، و العمليات، و الأهداف، و العاملين، استجابة لقوى ضاغطة، غالبا ما تكون خارجية. ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في منظمات الأعمال." (جرادات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 31).



يوضح هذا التعريف أن التغيير التنظيمي هو انتقال من وضع الراهن إلى الوضع الآخر، وذلك نتيجة التغيير الذي تعرفه المؤسسة وأهدافها ونشاطاتها نتيجة ضغط البيئة الخارجية التي تنشط فيها.

ومن التعاريف السابقة الذكر نستخلص أن التغيير التنظيمي هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي يكون أفضل، و ذلك من أجل زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها، و ذلك بالتأثير على العديد من الجوانب والعوامل البشرية أو التنظيمية، و استجابة لتأثيرات وقوى ضاغطة، ويهدف هذا التغيير إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من أجل ضمان بقائها واستمرارها في المحيط الذي تنشط فيه.

### المطلب الثاني: أهداف التغيير التنظيمي

لا بد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّوس أهدافا محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير التنظيمي تلخص في الآتي: (الحسبان م.، 2023، الصفحات 471-472).

- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، و اساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب و دوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- إحياء الركود التنظيمي و تجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء، وحسن إستخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط متقبل للتغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء و النمو.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية دوافع مواردها البشرية، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية.

## المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير التنظيمي بطريقة عشوائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب، تجبر المؤسسة على التغيير، وهناك أسباب داخلية و أسباب خارجية للتغيير، أو نتيجة للتفاعل بينها. وتمثل هذه الأسباب في:

## 1- الأسباب الداخلية:

وهي الأسباب والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة، نتيجة عملياتها وتفاعل الأفراد معا، والتي تستهدف حماية المؤسسة من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها: (شوقي، 2010، الصفحات 11-12)

- توجهات القادة: فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة في بحث دائم عن الكيفية التي من خلالها يتم إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمؤسسة ككل، عبر تحفيز الأفراد وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل، والولاء للمؤسسة، ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير.
- طبيعة التنظيمات الإدارية: حيث تنمو باستمرار، مما يفرض ضغوطا على المؤسسات، تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها وإعادة صياغة سياساتها رسالتها، استراتيجياتها، بانضمام أفراد جدد، خاصة إذا عينوا قادة جدد في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- طموحات الأفراد وحاجاتهم: إن تطوّر وعي الأفراد وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعدّ دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الإيجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات، فالأفراد هم الذين يخلقون القيمة المضافة للمؤسسة.
- كثرة المشاكل الداخلية: تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات منها:

- انخفاض الحالة المعنوية للأفراد (إصابتهم باليأس والإحباط).

- كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية، لاسيما من قبل الكفاءات.

- كثرة الشكاوي وشدّة الإجراءات التأديبية.

- كثرة أيام الغياب أو كثرة المتغيّبين، أو تفشي ظاهرة التأخر والتسيّب التنظيمي.

- تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب من أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص.

- المركزية وإنعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.

- الروتين وعدم التطور وضعف الإبداع.

فسيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المؤسسة يدل على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية، وعدم رضا الأفراد لعدة أسباب، بيتعين على المؤسسة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات.

## 2- الأسباب الخارجية (القوى الخارجية)

تعتبر القوى الخارجية التي تستدعي القيام بعملية التغيير الأكثر تأثيرا لأنها عوامل يصعب التحكم بها من طرف المؤسسة، وهي تأثيرات خارجية تتطلب من المؤسسة القيام بعملية التغيير، ولعل أهم هذه القوى هي: (حاتم، 2017-2018، الصفحات 43-44)

- المنافسة: إن فتح السوق العالمية للتجارة يفتح للمؤسسة بابا كبيرا لدخول منافسين في منتجاتها، لذلك وجب عليها مواكبة التغييرات التي تحصل في إطار تحسين المنتجات والخدمات من أجل المحافظة على استمراريتها.
- الأسباب الاقتصادية: بعض الأسباب الاقتصادية كالتضخم وارتفاع معدل البطالة أو انخفاضه يمكن أن يؤثر على تركيبة القوى العاملة في المؤسسة.
- الأسباب التكنولوجية: تعد من بين أهم الأسباب الداعية للتغيير، إذ تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء، وهذه التطورات متسارعة الحدوث، لتجد المؤسسة نفسها مضطرة لتطوير آلياتها، وذلك كي تجاري هذه التكنولوجيا.
- الأسباب التشريعية: هي التي تضمن تغييرا في التشريعات والقوانين الحالية أو ظهور جديدة، تؤثر على سياسات المؤسسة، كأن تسن الدولة قوانين جديدة للتصدير والاستيراد.
- الأسباب السياسية: إن الحروب والنزاعات الإقليمية بين الدول من شأنها أن تؤثر تأثيرا كبيرا على القيام بعملية التغيير التنظيمي.
- الأسباب الاجتماعية: تزايد الاهتمام بالقضايا والمشاكل الاجتماعية، وتزايد إدراك المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية.

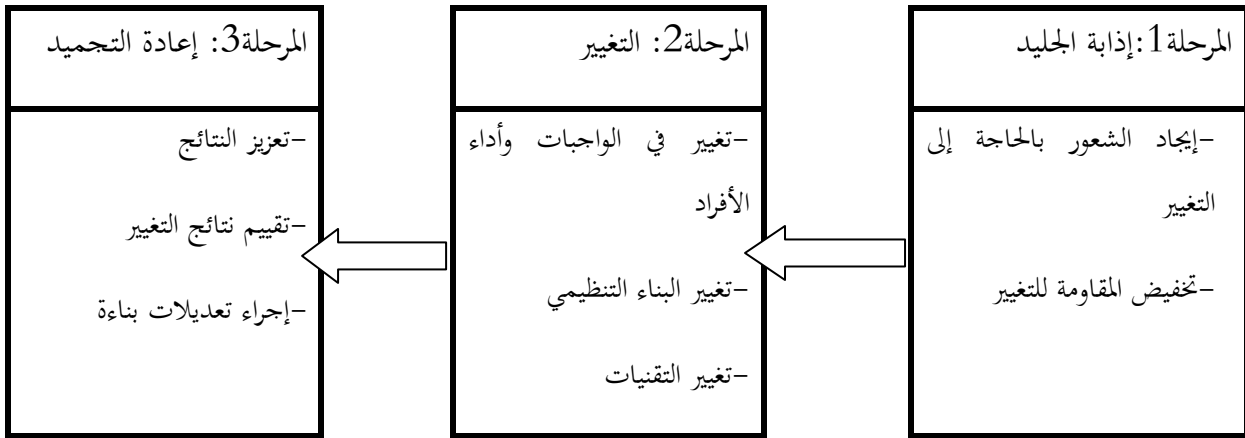
## المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية داخل المنظمة وهي لا تحدث بشكل عفوي أو تلقائي إنما هناك مراحل وإستراتيجيات ومستويات التي تدفع بالمنظمة إلى تبني هذه العملية.

## المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي

وضح الكثير من الباحثين والمفكرين الكيفية التي ينتج بها التغيير التنظيمي، ومراحل وخطوات هذه العملية، وقدموا عدة نماذج من أهمها نموذج " Kurt Lewin " لمراحل التغيير، حيث يرى أن التغيير المخطط والواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

## الشكل(02): مراحل عملية التغيير التنظيمي



المصدر: (بوعلاق، 2021، الصفحة 27)

من خلال الشكل نلاحظ أن: (بوعلاق، 2021، الصفحات 27-29)

## 1. مرحلة إذابة الجليد:

تهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجدون فيها، مما يجعلهم غير مقاومين للتغيير، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد وخلق اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات والمعارف الحالية، كما تهدف هذه المرحلة إلى اقناعهم بأن الظروف والأوضاع القائمة أو السلوك التنظيمي السائد يعتبر غير مناسب في الوقت الحالي أو المستقبلي، وقد يحدث ذلك عندما تتعرض المؤسسة إلى أحداث هامة أو أزمات معينة، ومن ثم تكتشف إدارة العاملين أن النظم القديمة لا تصلح للتعامل مع هذه المواقف وبالتالي يجب التخلي عنها والبحث عن بدائل جديدة.

كما تمثل هذه المرحلة مرحلة أساسية بالنسبة إلى عملية التغيير، وإغفالها قد يؤدي إلى فشل العملية ككل، وعدم الحصول على النتائج المرغوبة، حيث تكمن أهمية هذه المرحلة في كونها تمكن الأفراد والقائمين على التغيير من التبصر التام، والوعي والإدراك الكامل بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى حل وتغيير.

## 2. مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات جديدة، وبالتالي يسلك سلوكا جديدا، ويتم من خلالها التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المؤسسة، والتغيير الذي يتم إحداثه هنا يستطيع أن يكون بطريقتين، في ظل الطريقة الأولى يصبح التغيير مخططا بينما في الثانية يصبح التغيير مقلدا.

ويشير Lewin Kurt إلى عدم تنفيذ عملية التغيير دفعة واحدة وخلال وقت قصير، ويجب أولا أن يتم التأكد من استعداد الأفراد لعملية التغيير وإقناعهم بالحاجة إليها، ففي حالة القيام بتنفيذ التغيير قبل انتهاء عملية إذابة الجليد يؤدي إلى خلق مقاومة من طرف الأفراد ما يعيق عملية التغيير.

## 3. مرحلة إعادة التجميد:

وتتمثل هذه المرحلة في المرحلة الأخيرة من مراحل عمليات التغيير، حيث يسعى إلى الإستقرار والحفاظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل ( في السلوك أو الإتجاهات أو الأساليب) وخلق الظروف المناسبة لذلك. ويمكن القول أن أي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي.

وربما يأخذ التغيير وقتا طويلا حيث أنه من غير المتوقع أن يقبل الجميع بالتغيير ويلتزمون به بسرعة، فالواقع يشير إلى أن بعض العاملين في المنظمة قد يحاولون تجربة التغيير، والبعض الآخر يمارس التغيير وهو مشكك في نتائجه، كما ان هناك أيضا من يرحب بالتغيير ويسارع في تطبيقه والدفاع عنه.

## المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي

يمكن توضيح هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

## 1- استراتيجية القوة القسرية:

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية. ويتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما:

- الاسلوب الاول: استعمال القوة بشكل مباشر، حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات .
- الاسلوب الثاني: اللجوء الى المناورة السياسية، المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.

وتكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير .

## 2- استراتيجية العقلانية الميدانية:

تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية. (الحسبان م.، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير ، 2023)

## 3- استراتيجية التثقيف والتوعية:

تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.

ويحاول قائد التغيير ضمن هذه الاستراتيجية ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته. ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير. (الحسبان م.، 2023، الصفحات 478-479)

### المطلب الثالث: مستويات تبني التغيير التنظيمي

هناك أربع مستويات لتبني التغيير التنظيمي هي: (الجهني، الصفحات 52-55)

- المعرفة، وهي أن يتم التعرف على الفكرة أو المشروع وأبعاده المختلفة وجوانبه المتعددة.
- التوجيه، وهنا لا بد من الاقتناع بالتغيير حتى يصبح لدى الموظف توجه إيجابي وحماس لهذا التغيير.
- السلوك الفردي، وهو ذلك السلوك الذي يدل على الإيمان بالتغيير والاقتناع به والاصرار على تحقيقه.
- السلوك الجماعي، حيث تتبنى المجموعة فكرة التغيير والمطالبة به، والعمل بمقتضاه، ومن ثم يصبح التغيير سلوكا جماعيا

كما يمكن أن نوضح مستويات التغيير بحسب درجته في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مستويات التغيير بحسب درجته

م	درجة التغيير	المستوى العلمي/الاستراتيجي	الخصائص
1	الوضع الراهن	قد يكون علميا أو استراتيجيا	لا يوجد تغيير في الأداء السائد
2	إعادة إنتاج موسع	يكون أساسا عمليا	التغيير يشمل إنتاج مزيد من نفس المنتج (سلع أو خدمات)
3	انتقال تطوري	يكون أساسا استراتيجيا	يحدث التغيير ضمن الحدود السائدة في المؤسسة (تغيير مع الاحتفاظ بالهيكل القائم والتكنولوجيا،..... الخ)
4	تحول ثوري	يكون غالبا استراتيجيا	التغيير يشمل إعادة تعريف الحدود القائمة

المصدر: (الجهني، الصفحات 52-55)

## المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

في ظل التغييرات المختلفة التي تحدث في محيط المؤسسات أصبح من الملح والضروري على المؤسسات مجاراة هذه التغييرات والتغيير معها، وذلك من أجل التكيف وضمان البقاء في محيط يسوده التنافس الشديد، وهذه التغييرات لا تكون عشوائية بل مخطط لها، وتصاحبها مقاومة من طرف الأفراد، وذلك نتيجة للتخوف من نتائجها أو الرغبة في الاستقرار على الوضع الحالي ورفض التغيير، فمقاومة التغيير هي ظاهرة طبيعية تحدث كرد فعل على التغيير، والمؤسسات الناجحة هي التي تعمل على تحويل المقاومة إلى نقاط قوة يمكن الاستفادة منها لتدارك نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسات، لأن مقاومة التغيير هي التي تساهم في كشف نقاط الضعف التي تعاني منها.

## المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

لقد وردت عدة تعاريف لمقاومة التغيير التنظيمي، تتمثل أهمها فيما يلي:

يقول Darikunr رئيس مركز تطوير المؤسسات والمنظمات ومؤسسها الاول: "إننا لا نقاوم الأشياء الداخلية والجديدة على حياتنا، بقدر ما نقاوم نتيجة التغييرات، والتي تمثل فقدان السيطرة والتحكم، وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقاومة التغيير مقولة خاطئة لأن الأفراد لا يقاومون التغيير بل يقاومون نتائج السلبية وتأثيراته، وذلك لشعورهم بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد." (بوعلاق، 2021، صفحة 35)

ومن هذا السياق يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها: "استجابة عاطفية وطبيعية تجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقعا يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي لا بد منه، والفرد بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن والميل إلى الاستقرار، لما قد يسببه ذلك إلى إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفسية الفرد نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة." (بوعلاق، 2021، صفحة 35)

ويمكن تعريفها أيضا على أنها "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السليبي عليهم." (حمود، 2002، صفحة 195)

من خلال هذه التعريفات التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي ولا بد منه، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد أو جماعة، وذلك بعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي.



ومن خلال مجمل التعريفات الماضية نستطيع أن نستخلص مجموعة من الخصائص التي تخص مقاومة التغيير التنظيمي وهي: (حاتم، 2017-2018، صفحة 72)

- المقاومة استجابة حسية عاطفية أو سلوكية ، فردية أو جماعية.
- قد يكون سبب المقاومة حقيقيا إذا كان يمس مصالح الأفراد و قد يكون متوقعا و مجرد تخوفات ناتجة عن عدم فهم برنامج التغيير أو عجز في التكيف معه أو خوفا من فقدان المزايا المكتسبة
- تختلف درجة المقاومة حسب الأسباب التي تستدعي ذلك.
- تتأثر درجة المقاومة بمدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير.
- مقاومة التغيير قد تكون علنية، كما قد تكون مستترة.

### المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

تأخذ مقاومة التغيير التنظيمي عدة أشكال، فقد يكون بعضها سلوكا ظاهرا أو علنيا، مثل تكوين تجمعات رافضة، أو المصارحة برفض التغيير، أو ترك العمل ، والبعض الآخر ضمينا أو سلوكا دفاعيا مستترا أو غير ظاهر، مثل استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال ، أو زيادة عدد الاخطاء المرتكبة، أو تمارض العاملين أو زيادة عدد الغيابات، وسيتم فيما يأتي توضيح هذين الشكلين الأساسيين من أشكال المقاومة: (جرادات، المعاني، و عريقات، 2013، الصفحات 276-277)

#### 1. السلوك الدفاعي العلني:

يقصد بالسلوك الدفاعي العلني مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير بشكل علني و ظاهر ، ويكون من خلال الممارسة الفعلية لهذا الرفض، والذي قد يأخذ عدة أشكال منه:

- تكوين تجمعات رافضة من قبل العاملين، والاعلان عن عمل تكتلات ضد التغيير المقترح : وهذا الأسلوب من أخطر أساليب أو أشكال المقاومة لأنه يتضمن التحدي ، وربما يصل الأمر إلى الاضطرابات أو الاحتجاجات الراضية للتغيير، ومن الأمثلة على هذا النوع من الرفض العلني، ما حدث في فرنسا في العام 2010 عندما رفض العاملون في القطاعات العامة والخاصة التغييرات التي حدثت على

قوانين التقاعد التي حاولت أن تفرضها الحكومة، وخرج العاملون في مظاهرات واحتجاجات رافضة لهذا التغيير ، وتسبب بحدوث أزمة كبيرة.

- **ترك العمل:** والذي يكون نتيجة الاحتجاج أو الرفض للتغيير المقترح خاصة عندما يجد العاملون صعوبة في محاولة ثني جهود التغيير أو تعطيلها، ما يدفع العاملين ، أو بعضا منهم لتقديم استقالاتهم وتركهم للعمل.

## 2. السلوك الدفاعي المستتر:

وهو عكس الأسلوب السابق ، إذ يحاول العاملون إخفاء رفضهم للتغيير، وبذات الوقت يقومون بما يؤكد رفضهم، ولكن بشكل غير علني، وغير واضح، وهذا السلوك يضعف الولاء للمؤسسة ويؤدي الى فقدان الدافعية للعمل. وتبرز هذه الظاهرة من خلال عدة أشكال، منها:

- **استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال ،** مما يعيق عمل المنظمة، ويجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها في المواعيت المحددة ، وربما يدفع هذا الاجراء المنظمة لإعادة النظر في جهود التغيير، لأنها وبسبب السلوك غير المعلن للعاملين، تكون قد أثرت على عمل المنظمة بشكل سلبي .
- **زيادة عدد الأخطاء المرتكبة،** بشكل مقصود، لإعطاء الإدارة الانطباع بأن التغيير الجديد ليس في مصلحة العمل، الأمر الذي سيدفع المنظمة الى اعادة النظر في برامج التغيير التي تبنتها.
- **تمارض العاملين أو زيادة عدد الغيابات،** وفي هذه الحالة يتعمد العاملون تعطيل العمل الجديد ، وبشكل مقصود لعرقلة برامج التغيير الجديدة.

## المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

تعرض الكتاب والباحثون الى جوانب عديدة ومختلفة لأسباب مقاومة التغيير ، فالبعض يرى أنها تعود لأسباب اقتصادية أو إجتماعية أو وظيفية، وأوعزها البعض الآخر إلى أسباب تتعلق بالارتياح للمألوف والخوف من المجهول او عدم الإدراك أو المصالح أو الإنتماءات.

وستعرض هذه الأسباب على وفق ما يأتي:

## 1. الأسباب المرتبطة بالعوامل الشخصية: وتتمحور أسباب هذه المجموعة فيما يأتي:

- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول : يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوقة.
- الخوف من فقدان بعض الميزات و المصالح: فقد يصاحب التغيير تخوف العاملين من فقدان مصادر قوتهم التي اكتسبوها من وظيفتهم الحالية. وقد ترتبط مصالح الفرد ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له لضياح نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.
- نقص الحوافز: فقد تحمل عملية التغيير نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بذلك التغيير، وبالتالي فإنهم يقاومون طمعا في الحصول على بعض الإغراءات.
- دعم الاقناع بجدوى التغيير ، ونقص ثقة الأفراد في دوافع الذين ينادون بالتغيير ويطالبون بأحداثه ، إذ يعد هذا سببا للمقاومة.

## 2. الأسباب التي ترتبط بطريقة أحداث التغيير: تتعلق أسباب هذه المجموعة فيما يأتي:

- ضعف ادراك الأفراد لمزايا التغيير وأهميته، ما يجعلهم يقاومون التغيير، ولا يتقبلونه نتيجة لسوء ادراكهم.
- ضعف الفهم لعملية التغيير: فقد يكون السبب في المقاومة نقص في المعلومات اللازمة، لأن عدم معرفة الافراد لطبيعة التغيير وأهدافه ونطاقه أو طرق تطبيقه، ونتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي بالضرورة الى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض.
- عدم رؤية الحاجة للتغيير: فأى عملية تغيير يكون لها جوانب سلبية وأخرى إيجابية، والبعض يركز على الجوانب السلبية لأنه لا يدرك الجوانب الايجابية، كما لا يلتفت الى الفوائد التي ستحدث جراء هذا التغيير، لأن العاملين اعتادوا على الوضع الحالي ، كما أن الوضع الجديد يحتاج الى جهود جديدة ، وهو ما يستلزم تدريب العاملين مرة أخرى، الأمر الذي يجعلهم لا يرون ضرورة لذلك فيبدؤوا بالمقاومة.
- دعم توفر الموارد المناسبة للتغيير: فقد تنبع مقاومة التغيير بسبب عدم توفر الموارد المادية اللازمة للتغيير، أو عدم توفر الأدوات أو العمالة اللازمة أو توقع عدم توفير ذلك مستقبلا. (ناصر، عريقات، و المعاني، 2013)

## 3. الأسباب التي ترتبط بالنظام الاجتماعي:

تنشأ بسبب التغيير في العلاقات والروابط الشخصية الناتجة عن فقدان المركز والنفوذ عند إحداث تغييرات تنظيمية جديدة ، فيشعر الفرد أو العامل بتهديد يهدد مصالحه واستقراره ويشعر بأنه أصبح لا يشارك في صنع القرار الجديد، في حين هو حسب نظره في صالح القادة والمسؤولين في الإدارة العليا لذا لا بد ألا يتعارض التغيير ومطالب الأفراد الذي سوف يسهم هذا التغيير، لذلك نختصر الأسباب الاجتماعية في:

- يعد التغيير تهديدا للتحالفات أو العلاقات القائمة.
- قد يتعارض التغيير مع قيم الجماعة.
- محدودية وضيق النظرة.
- ثبوت مصالح الأفراد والرغبة في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية القائمة. (عدي و إسماعيل، 2013، صفحة 161)

## المبحث الرابع: أساسيات مقاومة التغيير في المنظمة

تعمل المؤسسات في محيط يشوبه الكثير من التغيير الدائم المستمر، نتاجا للتطور المتسارع الذي مس كل مناحي الحياة المعاصرة، فالمؤسسات مطالبة دائما بالسعي وإستمرار نحو التغيير في استراتيجيات وسياسات العمل، والتغيير في سلوكيات العاملين وانتهاج أساليب وطرق جديدة لضمان بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية لكن العادي أن لا تخلو عمليات التغيير التنظيمي من بعض ردود أفعال داخلية متمثلة عادة في مقاومة التغيير لدى العاملين بالمؤسسة لذلك من الضروري رصد أساليب المقاومة وأهم طرق التغلب عليها وأهم عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي

## المطلب الأول: أساليب مقاومة التغيير التنظيمي

تتعدّد أساليب مقاومة التغيير وتختلف درجاتها ابتداء من الرّفص الكامل، مروراً بالمعارضة الشّديدة، والتحقّظات وعدم المبالاة، إلى مدى الاستعداد للتفاهم والتّقاش وصولاً إلى الاختلاف حول مسائل بسيطة لا تؤثر في جوهر التغيير التنظيمي.

وتحدث مقاومة التغيير بشكل فردي، حيث يتأثر الأفراد في رفضهم للتغيير ومقاومته برؤيتهم الشخصية للنتائج المترتبة عن التغيير واعتقاداتهم واتجاهاتهم المختلفة، وقد تحدث المقاومة على مستوى الجماعة من خلال رفض التغيير من قبل معظم الأفراد في المنظمة ، وتختلف أوجه المقاومة وتتفاوت بين السرية والوضوح، لاسيما عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة أو غير مفهومة.

وبالرغم من تعدد وتنوع أساليب مقاومة التغيير الفردية أو الجماعية إلا أنه يمكن الإشارة إلى ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير التنظيمي على النحو التالي: (علاوي، 2019، الصفحات 62-63)

### 1- الرفض العنيف:

ويحدث هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أنّ التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو أنه يهدد بقائها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب وأقصاها مثل إشاعة القلق والخوف بين الأفراد، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية جانبية، مما ينمي بينهم الأحقاد والصراعات.

### 2- تعطيل قوى التغيير:

عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على التغيير، تلجأ إلى المهادنة، بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة، بينما تتمكّن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم. وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده، وقواه، وامكانية القيام به.

### 3- إبطاء سرعة التغيير:

قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدّة أساليب، منها استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية.

من خلال الأساليب والطرق السلبية السابقة يتم إضعاف قوّة التغيير وإبطاء سرعته، وإعاقة حركة القوى الراغبة في إحداثه، وبالتالي زيادة قوى مقاومته وتشبيتها، وهو ما يترتب عليه حدوث سلبيات كثيرة ومتنوعة تعطي نتائج وخيمة للمؤسسة.

## المطلب الثاني: أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

يمكن تلخيص هذه الأساليب فيما يلي: (الحسبان م.، 2023)

- الإتصال الفعال هو حجر الزاوية في عملية التغيير، وعملية التواصل يجب أن تشمل كل المعنيين بهذا التغيير في المستويات الإدارية المختلفة وعلى قدر أهمية وحجم التغيير، والهدف من التواصل مع الموظفين بشكل مسبق قبل الإعلان عن الخطط الجديدة هو تجنب الموظفين الشعور بالصدمة أو المفاجئة وإشراكهم بعملية اتخاذ القرار في الشركة، إضافة إلى الحصول على مقترحاتهم التي قد تكون مفيدة جداً .
  - الإهتمام بالتنفيذ فرما يتفق الموظفون مع رؤية الإدارة بشكل كامل، لكنهم يقاومون التغيير لأن الأشخاص القائمين على التغيير عدائيون أو غير مؤهلين أو غير مدربين بالشكل المناسب والكافي ، لذلك يجب الإهتمام بعملية التنفيذ ويشمل ذلك اختيار الأشخاص المناسبين لعملية التغيير وتدريبهم على مهارات ووسائل معينة يتبعونها لتكون عملية التغيير مجدية وفعالة وتنال الرضا من العاملين.
  - إختيار وقت التغيير المناسب، فرما لأن الخط الزمني لإحداث التغيير غير منطقي وفي غير وقته يؤثر بشكل كبير على قبول الموظف عملية التحول في المؤسسة.
  - التغيير الهادئ والجزأ لديه فرص أكبر بالنجاح من التغيير المفاجئ والعنيف، فالتغيير عندما يكون سريعاً ومفاجئاً سيواجه مقاومة أكيدة من الموظفين، لكن إشراك الموظفين بوضع الرؤية للمؤسسة أو الشركة والتخطيط للتغيير كل ذلك سيساعد بلا شك على مواجهة مقاومة التغيير بشكل مسبق.
- ومجمل القول أن الإدارات تواجه مقاومة التغيير بطرق مختلفة، فبعض المدراء يلجؤون إلى فرض التغييرات بطريقة تعسفية وقد ينجحون بذلك لكنهم بلا شك لن يستطيعوا تحقيق نتائج التحول المطلوبة، فيما تعمل الإدارة الحكيمة على بذل المزيد من الجهد في سبيل استقرار العاملين لديها وشعورهم بالأمان الوظيفي بالتزامن مع تحقيق أهداف التغيير.

## المطلب الثالث: عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي

يرجع نجاح عملية التغيير التنظيمي للأسباب التالية: (محمد، 2020، صفحة 37)

- التماشي مع التكنولوجيا والتعلم من استخدامها.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- التركيز على العمل الجماعي وتكوين فريق عمل موحدة.
- حرص ادارة المنظمة لتحقيق التغيير وضمان استمراريته
- وضوح الهدف المرجو من التغيير وعدم وجود تعقيدات.
- تحديد أسباب التغيير والنتائج السلبية في حالة ما لم تقم ادارة المنظمة بعملية التغيير .
- قيام الجهات المختصة بعملية التغيير لها مهارات وكفاءات تمكنها من انجاح عملية التغيير
- ضمان التدريب والتكوين للعمال لتمكينهم من تحسين مستواهم الى الأفضل.
- الشعور بأن التغيير سوف يعود على الجميع بالفائدة.

## خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل يمكن استخلاص أن التغيير عملية ضرورة وحتمية، تمتاز بالإستمرارية في ظل التغيرات المتعاقبة، فالتغيير التنظيمي أصبح أمر حتمي لدى جميع المؤسسات من أجل ضمان البقاء و الاستمرارية ، ويجب على المؤسسات إيجاد التغييرات المناسبة والتي تتوافق مع قدراتها من جهة ، ومن ناحية أخرى ما تتوافق مع البيئة الخارجية باعتبارها الدافع الرئيسي للتغيير ، وفي ظل التغيير تنبثق منه مقاومة له، فلا بد لأي تغيير يحدث وجود أفراد أو جماعات أو مؤسسات تعارض تنفيذه ، لذلك يجب عند القيام بعملية التغيير التنظيمي الأخذ بعين الاعتبار وجود قوى تقاومه ، لذلك يجب السعي لتحديد السبل المناسبة لاحتواء القوى المقاومة ودمجها في عملية التغيير .

وهنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية، فميدان الأعمال اليوم بحاجة إلى قيادات من نوع خاص تتوفر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة. وهو موضوع الفصل الموالي.



الفصل الثاني الإطار النظري

للقيادة التحويلية

## تمهيد:

يشهد العالم بصفة عامة والمنظمات -الخاصة منها والعامة- بصفة أدق في الآونة الأخيرة من الزمن تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال وتحولات كبيرة وجبارة في شتى مناحي الحياة. ونظرا للتحويلات المتزايدة الحاصلة نجد المنظمات المعاصرة اليوم نفسها وجها لوجه في مواجهة تحديات كثيرة منها العولمة التي أدت إلى درجة عالية من التعقيد وأدت إلى نشوب الثورة المعلوماتية، بالإضافة إلى زيادة في حدة المنافسة، فمن جهة نجد أن للإدارة دورا محوريا في جميع نشاطات المنظمات سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، إذ أنها تعتبر الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو في سلوك العاملين الإداريين أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المنظمة سلبا أو إيجابا، و من جهة أخرى نجد أن التسارع الحاصل من ناحية التغيير التقني يفرض تحديات لا يمكن للإدارات التقليدية تجاهلها. وعليه فإنها لن تتمكن من البقاء في الوقت الراهن نظرا لما لها من عواقب وخيمة، فهي تنزع للعمال قدرتهم على التفكير والشعور بالاستقلالية في منصب عملهم، وهذا ما أوجب على القيادات الإدارية رصد هذه التحولات وتحديد تداعياتها وانعكاساتها على البيئة الداخلية للعمل، والعمل على إيجاد قيادة قادرة على إدارة التغيرات الحاصلة وضمان للمنظمة البقاء والاستمرارية في مجالها والتركيز على العنصر البشري كونه يعتبر جوهر العملية الإنتاجية داخل المنظمة.

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق الى اهم عناصر القيادة التحويلية من خلال:

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: أساسيات القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: أبعاد وأنماط القيادة التحويلية وقياسها.

المبحث الرابع: القيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي.

## المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية محاولة جديدة لتفسير القيادة عالية الأداء، وقد ركزت الدراسات فيها على الموهبة والابداع، وبرزت القيادة التحويلية للبحث عن نموذج جديد للقيادة يمكن الاعتماد عليه في تحديد السلوك القيادي الذي يعطي مدى واسعاً وبحث المرؤوسين على مستوى أداء عالي ومتميز.

## المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

تستند القيادة التحويلية الى استشارة قدرات الافراد العاملين بالمنظمة وتحفيزهم المستمر على رفع الأداء، والمشاركة في وضع الأهداف والبحث عن حلول ابداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف حيث أن أول من طرح مصطلح القيادة التحويلية (Transformationnel Leadership) هو Down ton عام 1973 في مناقشته حول قيادات التمرد والثورة (Rabel Leadership and Révolutions)، وظهر التعريف الأوضح عام 1978 بواسطة العالم (James McGregor Burns) في كتابه (القيادة)، وتم اختبار وتجريب نموذج القيادة التحويلية بواسطة (Bernard M. Bass) عام 1985، ومن يومها أصبح هذا المدخل هو الأساس في الدراسات والبحوث التي تعرضت للقيادة المطلوبة في منظمات القرن الحادي والعشرين ويميز العلماء بين نمطين من القيادة هما نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية.

وترجم المصطلح (Transformationnel Leadership) في الدراسات العربية بالقيادة التحويلية، قيادة أحداث التغيير، أو قيادة التغيير، مقابل مصطلح (Transformationnel Leadership) والذي ترجم: القيادة التبادلية، قيادة التعامل أو القيادة الاجرائية. (بابكر ك.، 2017، صفحة 60)

وعرفها (زياني، 2013، بأنها" القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجيع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية. " (الغامدي، 2021، صفحة 11)

كما عرف (Burns, 1987) القيادة التحويلية بأنها" النظام الذي يسمح للقادة ومرؤوسيهم بتوحيد جهودهم بهدف الوصول الى أعلى مستويات الاخلاق والدافعية".

في حين تعرف أن القيادة التحويلية هي عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين الشخص وأفراد، أو بين الرئيس والمرؤوسين من خلالها يستطيع الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، قصد تحقيق هدف مشترك. (مداني، 2017، صفحة 207)

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن القيادة التحويلية تتمحور حول النقاط التالية:

- القيادة التحويلية هي قدرة القائد في كسب الطاعة والاحترام وولاء مرؤوسيه.
- القيادة التحويلية نشاط هادف يقوم به القائد لتحقيق الأهداف المشتركة بين الأفراد والمشروع.
- تقوم القيادة التحويلية على السمات الشخصية التي يتصف بها القائد.
- تهدف القيادة التحويلية إلى نيل تعاون العاملين وتحفيزهم على العمل.
- تمارس القيادة التحويلية دورا إرشاديا، توجيهيا وتحفيزيا.

### المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية

غالبا ما يرتبط هذا النوع من القيادة مع مجموعة من المزايا الإيجابية داخل المنظمة مثل زيادة الالتزام والابداع والرفاهية إضافة الى تمكين الموظفين وارساء الأداء الجيد الذي يتعدى مجرد تحقيق الأهداف البسيطة ، ويتجلى تأثير القيادة التحويلية في تحفيز وتنمية الابداع لدى العاملين بالمنظمة من خلال: (مداني، 2017، صفحة 207).

- اسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية .
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين واثراء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
- ربط تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية وتشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطلق تقديم الاقتراحات وتطوير الاساليب واشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.
- تساعد على تحفيز المرؤوسين، وتكوين الفرق المتعاونة والفرق المبدعة والحصول على نتائج فعالة

## المطلب الثالث: أهداف القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها كالاتي: (علي و تومي حسينة، صفحة 87)

- المشاركة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة ومضاهاة وتبادل الرؤية المستقبلية الجذابة.
- توفير الفرص الفردية للمرؤوس في مجال القيادة والتطوير.
- الارتقاء بحاجات المرؤوسين إلى أعلى مستويات.
- خلق شراكة في العمل أكثر.
- تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماته.

## المبحث الثاني: أساسيات القيادة التحويلية

أصبحت القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة ضمن المداخل الحديثة لها. ولقد ناقش الباحثون العوامل التي اكتسبتها قوة وأهمية في الوقت الحالي.

## المطلب الأول: عناصر القيادة التحويلية

هناك العديد من العناصر التي تميز القيادة التحويلية، لكن أهمها كالاتي : (الوحش، 2021، صفحة 344)

## 1. تكوين رؤية استراتيجية :

يشكل القادة التحويليين رؤية مستقبلية واقعية تعمل على ربط العاملين معا وتتركز جل طاقاتهم نحو الأهداف التنظيمية . فالرؤية الاستراتيجية تمثل جوهر القيادة التحويلية، فهناك بعض الدلائل التي تشير إلى أن الرؤية هي أهم جزء في القيادة التحويلية، على اعتبار أنها تدفع أو تحفز لوضع أهداف غير عادية، وترشد المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وشعورهم بأنهم أفضل عند إنجازها.

## 2. إيصال الرؤيا :

يسعى القادة التحويليين إلى توصيل الأفكار، إذ يعملون على تأسيس أو تشييد نموذج عقلي (ذهني) مشترك، ليعمل الفريق أو المنظمة ككل بجهود جماعية نحو الأهداف المرغوب بها.

### 3. نمذجة الرؤيا:

القادة التحويليين لا يتحدثون فقط عن الرؤيا بقدر ما يحولون الكلام إلى أفعال عند صياغتهم لها. فعادة ما يسعى التحويليون إلى إضفاء الشرعية لرفع درجة الموثوقية لرؤياهم، فالمرؤوسين يصدقون ويتبعون قادتهم عندما تكون أفعالهم مطابقة لأقوالهم، وبالتالي لا بد من تكوين نموذج عليهم إذا ما أرادوا من مرؤوسيهم الأداء المتميز.

### 4. تعزيز الالتزام بالرؤيا :

تحويل الرؤيا إلى واقع يتطلب التزام العاملين، فالقادة التحويليين يعززون ذلك الالتزام بعدة طرق، فكلما تم وقصصهم وأمثلتهم تخلق الحماس الجماعي وإصرارهم، وبالتالي هم يعملون على تعزيز الالتزام، وثباتهم ومثابرتهم تعكس صور الثقة والنزاهة والاستقامة بالرؤيا من خلال إقحام مرؤوسيهم في عملية صياغة رؤيا المنظمة.

### المطلب الثاني: خصائص القيادة التحويلية

تتمتع القيادة التحويلية بخصائص تمكنها من بناء السيناريوهات المستقبلية وتوقعاتها وطموحاتها بدرجة عالية من الدقة بالتعرف على الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة ودراستها وبناء الخطط الاستراتيجية الصحيحة لها، ذلك من خلال قدرتها على الانتباه والإصغاء للعاملين والتركيز على المواقف الهامة التي تواجهها بشكل يومي .

كما أنها تقوم بإعداد الدراسات الخاصة بالمخاطر وتحمل إمكانية حدوثها، وتتعايش مع الواقع وتسعى لتجنبها بذكاء وحكمة، وتقوم باستثمارها والاستفادة منها للمستقبل، فالقيادة التحويلية هي محور ثقة الآخرين والعاملين وقريبة من تفكيرهم ورغباتهم، فهي تسعى إلى توجيههم إلى الإنجاز والريادة والإبداع في العمل، وتؤمن أن العمل أبلغ من القول، إذ تتمتع بالقدرة على الاتصال والتواصل الرائع لترجمة المعنى المراد بالطريقة الصحيحة.

ويمكن الإشارة إلى خصائص القيادة التحويلية فيما يلي: (الشمري، 2023، صفحة 15)

- العمل على بناء تنظيمي قابل لاستجابة التغيرات المستمرة المتعلقة بالمؤسسة.
- تسعى دائماً إلى إدارة التغيير لما له دور فاعل في تطوير أعمالها.
- تطوير مهارات العاملين من خلال بناء خطط خاصة بالتدريب والتخطيط.

- إشراك العاملين في اتخاذ القرار، واعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة وقراراتها.
- تمتلك الصدق والجرأة وثقة الآخرين في جميع محطات العمل.
- وجود معايير أداء واضحة ومحددة تناسب العمل وطبيعته.
- الوضوح والعقلانية والواقعية في طرح الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة.
- تشجيع العاملين وتحفيزهم نحو التميز والارتقاء في العمل والمؤسسة.
- مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها، وامتلاك إرادة التعلم والتعليم المستمر.

### المطلب الثالث: وظائف القيادة التحويلية

يمكن القول أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي:

1. إدراك الحاجة للتغيير : بما أن القائد التحويلي داعية تغيير، فهو يقوم بإقناع الناس بحاجاتهم للتغيير، ويعمل على إيصال تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع مقاومة التغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
2. تقديم الرؤية المستقبلية : يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.
3. اختيار نموذج التغيير : يختار القائد نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
4. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة : يقوم القائد التحويلي بتكييف الانماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين ، بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.
5. إدارة الفترة الانتقالية : وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم ، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.
6. تنفيذ التغيير ومتابعته : يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بالتنفيذ، أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية، مع التأكيد أن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير . (خلف، 2010، الصفحات 29-30)

### المبحث الثالث: أبعاد وأنماط القيادة التحويلية وقياسها

تعتبر القيادة التحويلية نمطا حديثا يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصلاح العام للمنظمة.

#### المطلب الأول: أبعاد القيادة التحويلية

تتم القيادة التحويلية بأداء الأتباع، وبتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى. والأفراد الذين يتحلون بملامح القيادة التحويلية غالبا ما يكون لديهم مجموعة قوية من القيم والمثل الداخلية، وفاعلية في تحفيز الأتباع لتحقيق المصالح العامة وليس مصالحهم الذاتية. ومن هذه الملامح:

##### 1. التأثير المثالي:

وهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوارا نموذجية لأتباعهم ، ويمثل الأتباع هؤلاء القادة ، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة. وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدا للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح ، ويكّن لهم الأتباع احتراما عظيما ، وغالبا ما يثقون فيهم الى حد بعيد. ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة.

##### 2. الدافعية الإلهامية:

وهي القدرة على التواصل التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في المرؤوسين حب التحدي، وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للمرؤوسين وتشجيع هذه الطريقة التي يتواصلون فيها في عدد من المستويات ، فان تحفيز القادة الملهمين للمرؤوسين بإلهام وإيجابية يشجع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية يجعلهم يقدمون رؤية واضحة تلهم المرؤوسين لتحقيق الأهداف بنجاح، والقائد بحاجة لمهارات اتصالية عالية ليستطيع تقديم رؤية مفهومة ودقيقة وقوية وجذابة ليصبح الأتباع مستعدين لاستثمار وقتهم وجهودهم لتحقيقها، وليثقوا بأن مستقبلهم مشرق وقدرتهم على تحقيقه

إن القائد الذي يعتمد على الدافعية الإلهامية لديه المقدرة على تحفيز المرؤوسين إلى رفع مستوى الأداء ، فالقادة الممارسون للدافعية الإلهامية يميلون للتحدث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويوضحون



الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويؤكدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة، ويُعبّرون عن ثقتهم بأن الأهداف ستتحقق. (غايب، 2015، صفحة 962)

### 3. الاعتبارات الشخصية:

هذا العامل يصف القادة الذين يوفر المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم.

### 4. التحفيز الفكري:

وتعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها . وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية تطبيق أو تصرف . فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية (العثماني، 2017، الصفحات 27-28)

### المطلب الثاني: أنماط القيادة التحويلية

يشير البوهي (2011)، إلى أن هنالك عدة أنماط للقيادة التحويلية، ولكن تعد هذه الأنماط متداخلة، ولا يتم الفصل بينها إلا لغرض الدراسة، ومن هذه الأنماط: (الغامدي، 2021، صفحة 25)

#### 1. القيادة العقلانية :

ويشير هذا النمط إلى تبني أفكار، ومعارف، وقيم، بحيث يتعامل مع بيانات تحليلية وأفكار معيارية يتعامل معها على أساس نوعيتها. ويعد القائد العقلاني شخصا لديه القدرة على تغيير المجتمع، من خلال الأفكار والنظريات الحديثة، وهي قيادة تحويلية؛ لأنها تؤدي إلى التغيير في الأفكار والفلسفة.

#### 2. القيادة الإصلاحية :

تدل هذه القيادة ضمنياً على القيادة الأخلاقية، وهي تقوم على فهم وتفسير حاجات العاملين داخل المؤسسة، والتشجيع على بناء جو اجتماعي؛ لمواجهة القضايا الجوهرية، والعمل على حلها.

## 3. القيادة الثورية :

وهي قيادة نادرة جداً؛ لأن التحويل فيها يكون تحويل كلي، ويقوم بنجاح هذا النمط على إيجاد رؤية مشتركة، كما تخاطب هذه القيادة رغبات العاملين، وحاجاتهم وطموحاتهم، بحيث تعمل على إشباع هذه الحاجات، وتنمية وتطوير الطموحات.

## المطلب الثالث: مقياس القيادة التحويلية

يقيس العلماء القيادة التحويلية باستخدام استقصاء يعرف بالاستقصاء المتعدد العوامل للقيادة -Multi-Factor

Leadership Questionnaire (MQL)، وأول من طوره هو "باس" عام 1985، ثم شهد هذا المقياس مراجعات عديدة من أجل تعزيز ثباته ومصداقيته.

ويتكون المقياس من أسئلة تقيس إدراك المرؤوسين لسلوك القادة بالنسبة لعوامل القيادة التحويلية وهي (التأثير المثالي، الدافعية، الاعتبارات الشخصية والتحفيز الفكري).

ولقد طور باس و أفوليو نسخة مختصرة من مقياس القيادة متعددة الأبعاد سميت بالقيادة متعددة العوامل، وعن طريق استخدام مقياس القيادة متعددة الأبعاد يمكن ارشاد القادة إلى الكيفية التي يكونون بها قادة التحويل، والجدول التالي يبين هذه الارشادات. (بابكر ك.، 2015، صفحة 53)

## الجدول رقم (02): إرشادات للقادة التحويليين

الارشادات	الشرح
تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين.	تقود الرؤية الواضحة للعاملين إلى تحقيق اهداف المنظمة ، وتجعلهم يشعرون بالسعادة عند بلوغها.
وضع استراتيجية لتحويل الرؤية إلى واقع.	لا تضع خطة تفصيلية للتنفيذ ، بل توضع أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع
ضع رؤيتك بوضوح ثم اقنع الآخرين بها .	لا يكفي ان تكون الرؤية واضحة ، بل لا بد أن تكون جذابة باستخدام البلاغة وأساليب التوضيح.

أظهر التفاؤل والثقة برؤيتك	إذا كان لدى القائد شك في النجاح فلن يبذل المرؤوسون الجهد المطلوب.
أظهر الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الاستراتيجية.	لا بد أن يكون لدى العاملين اعتقاد جازم في قدرتهم على تنفيذ رؤية القائد، ينبغي على القادة أن يثبوا في العاملين الثقة في أنفسهم.
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 والغير رسمية مفيدة، وبها يتم بناء التفاؤل والالتزام.
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 الانتاج عن طريق تدمير الأعمال التي لا ترقى الى المستويات المحددة.
كن قدوة حسنة، فالأفعال أقوى تأثيرا من الأقوال.	يحترم القادة كنموذج يحتذى به، فان كانوا يرغبون في الحصول على تضحية المرؤوسين فلا بد أن يبدئوا هم بذلك.

المصدر: (بابكر ك.، 2015، الصفحات 54-55)

### المبحث الرابع: القيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الادارية، خاصة اذا واجهت رفضا ومقاومة من قبل الافراد الذين اعتادوا على الواقع الحالي ، والتخوف من المستقبل المجهول ، وبالتالي تؤدي هذه المقاومة الى عرقلة سير عملية التغيير التي تقوم بها المنظمة بالرغم من أن الأفراد في النهاية هم المستفيدون من هذا التغيير. وهذا ما سنتطرق اليه من خلال هذا المبحث بالتعرف على أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير.

#### المطلب الأول: أثر التأثير المثالي على مقاومة التغيير التنظيمي

من المشكلات المطروحة في معظم المنظمات هو عدم قدرة العاملين على أن يتمموا أعمالهم المطلوبة في الوقت المحدد، ومن بين الأسباب ربما تحول عن ذلك هي ضعف التأطير القيادي، والأكثر من ذلك نجدهم يتدمرون ويشتكون كثيرا من ضيق الوقت المحدد لهم لإنجاز المهمة التي يتطلبها مشروع التغيير الجديد، مما ينتج عنه مقاومة للتغيير الحاصل من خلال البطء في إنجاز العمل وكذلك الرفض والمعارضة ومن جهة أخرى بسبب التعقيدات التي

تنتج عن مشروع التغيير لأنه جديد بالنسبة للعاملين. وضمن هذا الاشكال يستطيع القائد التحويلي، أو المشرف على قيادة التغيير، يستطيع أن يجعل العاملين يتأثرون بممارسته وسلوكه وأن يكون مصدر للتعلم، وحازم في اتخاذ القرارات وكذلك أن يمتلك رؤية واضحة للمستقبل وصاحب قيم وقناعات واضحة وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ، و يقوم القائد التحويلي أيضا بتوضيح الرؤية لأتباعه وتحسيسهم بالمهمة التي يجب تأديتها ومن هنا يمكن للمرؤوسين أن يحافظوا على الوضع القائم والتخفيف من حدة مقاومة التغيير داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: أثر الدافعية الالهامية على مقاومة التغيير التنظيمي

يعتمد هذا البعد على وضع أساليب تحفيزية للعمال من طرف القائد التحويلي وكذلك وضع عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير من خلال تشجيع روح الفريق وأن تنسجم أقواله مع أفعاله. بالإضافة إلى كونه وسيلة لتعلم الإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإرشاد بإنجازاتهم المتميزة حيث أن معظم هذه الأساليب ترتبط ارتباطا وثيقا بالأمان الوظيفي وهنا يمكن للعاملين الإحساس أكثر بالأمان وبذلك تتبدد مخاوفهم من العمليات التغييرية التي تحدثها المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى ضعف شدة مقاومة التغيير والحفاظة على التغييرات الجديدة الحاصلة وتحقيق الالتزام بعملية التغيير وانحصر دوافع المقاومة مهما كان نوعها.

### المطلب الثالث: أثر الاعتبارات الشخصية على مقاومة التغيير التنظيمي

وفقا لهذا البعد يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه والحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين وتقدير مجهوداتهم والإعتراف بها وكذلك التركيز على التعليم الذاتي المستمر وتطوير مهارات المرؤوسين والاستماع الجيد لآرائهم واقتراحاتهم و إشراكهم في عملية التغيير، مما يساعد ذلك في تقليل من حدة مقاومة التغيير التنظيمي وضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة.

حيث كلما كان مستوى الاعتبارات الشخصية جيد كلما انخفض مستوى مقاومة التغيير للأفراد.

## المطلب الرابع: أثر التحفيز الفكري على مقاومة التغيير التنظيمي

من خلال هذا البعد فإن القائد التحويلي يقوم بابتكار أفكار جديدة ، ويسمح بقدر كبير من المخاطرة ، وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل والتشجيع على العمل الجماعي حيث يحدد القائد الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتقديم الحلول لتلك التهديدات وهذا قد يساعد من تخفيف حدة المقاومة .

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل استخلصنا أن القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحاصلة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم ، وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص موقف متطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم.

وللتعرف أكثر على هذا الأثر للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي ، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) -بسكرة-.



## الفصل الثالث :

دراسة ميدانية للقيادة التحويلية ومقاومة  
التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع  
الكهرباء والغاز (سونالغاز) \_بسكرة\_

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصول السابقة لكل من القيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) – بسكرة-

حيث سنحاول تحديد أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) – بسكرة-، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) \_بسكرة\_

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.



## المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) \_بسكرة\_

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لكل من تعريف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) \_بسكرة\_، وتحليل الهيكل التنظيمي للشركة، وذلك اعتمادا على وثائق الشركة.

## المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)\_بسكرة\_

شركة توزيع الكهرباء والغاز هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز La Société de distribution d'Electricité et du Gaz

أنشئت في 1996/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر. منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات يهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحولها الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري(EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دينار جزائري سنة 2002، وفي سنة 2005 حسب القرار رقم DG2005 أصبح اسمها شركة توزيع الكهرباء والغاز، وفي سنة 2009 أصبحت شركة ذات أسهم بقرار رسمي من طرف الدولة، تم هيكله هذه الشركة كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع.

## المطلب الثاني: مهام الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-

نوضحها فيما يلي:

- ضمان انتاج نقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام كل الشروط والاجراءات الأمنية وبأدق تكلفة.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وتأمين تمويلها.
- تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من أجل تحقيق مجموع مهامها.
- تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدنتر الشروط العامة.
- تأمين السير الحسن وتطوير شبكات التوزيع.
- إعادة تطوير بناء واستغلال المنشآت.
- تسيير وتنمية الموارد البشرية وتمثيل الشركات على المستوى المحلي.

- تحقيق الحماية للأشخاص والأموال المتعلقة بنشاطات التوزيع.
- إرضاء حاجات الزبائن عن طريق النوعية الجيدة والتكلفة.

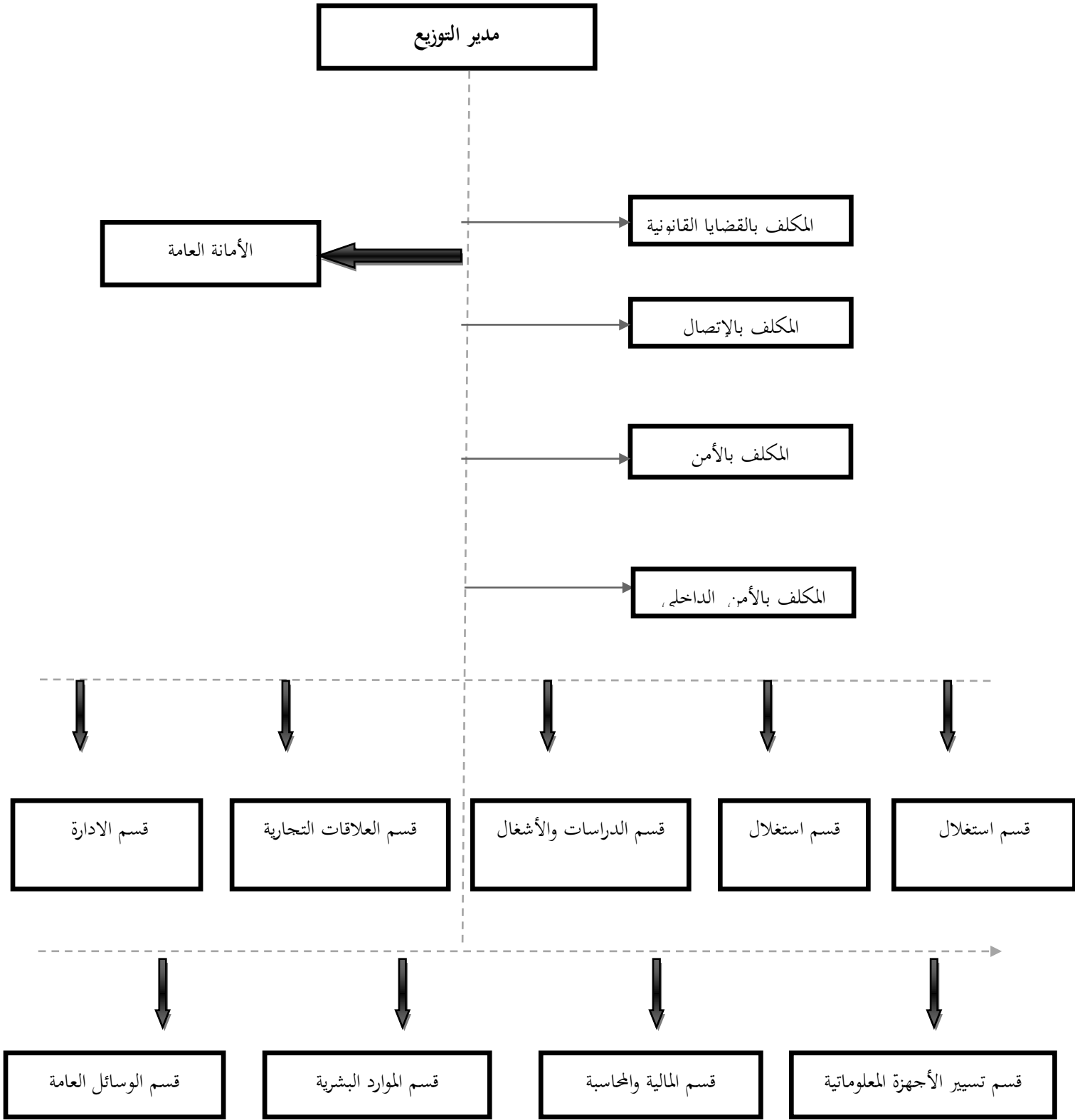
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-

أولاً: الهيكل التنظيمي للمديرية.

تنقسم مديرية التوزيع بسكرة إلى عدة أقسام وكل قسم إلى عدة مصالح من أجل التوازن ومن أجل تطبيق المهام ولأكثر تحكم في كامل تراب الولاية والهيكل التنظيمي التالي يوضح ذلك أكثر.

1- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الغز والكهرباء "سونلغاز" بسكرة

الشكل رقم(02) الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز- مديرية التوزيع بسكرة -



المصدر: أرشيف شركة توزيع الكهرباء والغاز- مديرية التوزيع بسكرة

## ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي

### 1-مدير التوزيع

يمثل قمة الهرم بالشركة مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها الى زبائن الشركة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في تقديم السعر المناسب.

#### 1.1الأمانة العامة

#### 1.2المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- ✍️ تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة الى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- ✍️ المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
- ✍️ اقتراح مواضيع الاشهار واعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.
- ✍️ ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

#### 1.3المكلف بالقضايا القانونية

- ✍️ يعد الممثل القانوني لشركة في المحكمة والمجلس القضائي.
- ✍️ يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
- ✍️ يتكفل بكل القضايا القانونية كرفع دعوة حول التعدي على ممتلكات شركة توزيع الكهرباء والغاز أو الشكاوي ورفع الدعوة ضد المديرية من طرف الزبائن.
- ✍️ يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوة قضائية).
- ✍️ تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

#### 1.4المكلف بالأمن والوقاية: يقوم بالمهام التالية

- ✍️ اعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
- ✍️ تحضير اجتماعات لجنة النظافة والامن على مستوى المديرية.
- ✍️ السهر على تطبيق كل الاجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- ✍️ اعداد الاحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

## 1.5 المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بـ:

- لل متابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران).
- لل تقديم دوري للمسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- لل اعداد تقرير دوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
- لل اعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

## 2- أقسام مدير التوزيع تتمثل في:

### 1.2 قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية Exploitation Elec et Gas:

- لل يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير شبكة الكهرباء والغاز، القيام بالأشغال تحت التوتر TST (الكهرباء).

### 2.2 قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) Etude d'Exécution et Elec et Gas

أغلب مهامه بالميدان، له ثلاثة مصالح

- مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات)
- مصلحة السوق والبرمجة: انشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط الخاص بمقدار الأشغال المرسل من المصلحة الدراسات، وغيرها من المهام تخص السوق والبرمجة.
- مصلحة تسيير الاستثمار:
  - لل تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها.
  - لل استقبال واجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.
  - لل انشاء عناصر الاحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع ( الفيزيائية والمالية ).
  - لل فتح واغلاق رخص البرامج.

### 3.2 قسم العلاقات التجارية: Division Relation Commerciales

له خمس وكالات تجارية: بسكرة1، بسكرة2، طولقة، سيدي عقبة و أولاد جلال وبه مصلحتين:

1) مصلحة التقني التجاري: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بالاتصالات الجديدة للزبون الجديد أو أحداث تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

2) مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم ( فوترة، تحصيل الديون ).

## 4.2 قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: Gestions des Systèmes Informatiques

يقوم ب

- للـ تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.
- للـ تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.
- للـ تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

## 5.2 قسم المالية والمحاسبة:

يقوم بعدة مهام أهمها

- للـ تحضير الميزانية.
- للـ اعداد الجداول البيانية لحصيلة الانشطة للمديرية.
- للـ ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.
- للـ تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.

## 6.2 قسم الموارد البشرية: Ressources Humaines يهتم ب:

- للـ توزيع الإطارات بالمؤسسة.
- للـ تسيير الموارد البشرية ( دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التربصات "داخلية أو خارجية"، العطل، الأجر....)

## 7.2 قسم الوسائل العامة: Affaire Générales

- للإدارة تسيير الموارد المادية.
- للإدارة تسيير بريد المديرية.
- للإدارة السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- للإدارة تموين مختلف المصالح.
- للإدارة تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود).

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لأثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر أبعاد القيادة التحويلية في مقاومة التغيير التنظيمي ، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستبيان.

### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

### الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	49 %
	أنثى	25	51%
	المجموع	49	%100,00
العمر	أقل من 30 سنة	2	%4,1
	من 30 إلى 40 سنة	24	%49,0
	من 40 الى 50 سنة	19	%38,8

50 سنة فأكثر	4	8,2%
<b>المجموع</b>	49	100,00%
تقني سامي	6	12,2%
ليسانس	16	32,7%
ماجستير / ماستر	15	30,6%
مهندس	6	12,2%
شهادة دراسات عليا	6	12,2%
<b>المجموع</b>	49	100,0%
أقل من 5 سنوات	6	12,2%
من 5 إلى 10 سنوات	19	38,8%
من 10 إلى 15 سنة	14	28,6%
15 سنة فأكثر	10	20,4%
<b>المجموع</b>	49	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

يمكن توضيح النتائج السابقة فيما يلي:

- **الجنس:** يظهر من خلال الجدول رقم (03) أن النسب متقاربة بين الباحثين، حيث بلغت نسبة الذكور (49%) في حين بلغت نسبة الإناث (51%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- **بالنسبة للسن** فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (من 30 إلى أقل من 4 سنة) ولقد احتلت أعلى نسبة بواقع (49%) من عينة الدراسة، مما يدل على أن الشركة أغلب موظفيها من الشباب، كما أن نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) بلغت (38,8%)، في حين أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) كانت (8,2%) ، وفي الأخير نجد



أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية ( أقل من 30 سنة) يحتلون أقل نسبة وقدّرت ب (4,1%)

- بالنسبة للمؤهل العلمي فقد وجد أنّ الباحثين الحاملين لشهادة تقني سامي و مهندس دولة وشهادة دراسات عليا بنسب متساوية تقدّر ب (12,2%)، بينما حملة شهادة الليسانس كانت أكبر نسبة في عيّنة الدراسة وتقدّر ب (32,7%)، أمّا حاملي شهادة ماجستير/ماستر قد بلغت نسبتهم (30,6%) ، بالنسبة للمستوى العلمي للمبّحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي ، نتيجة لحاجة المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة علميا أكثر، لأنها تحتاج إلى موارد بشرية واعية ومستوعبة ولها مهارات كافية للعمل.
- بالنسبة لسنوات الخبرة نجد أنّ (38,8%) خبرتهم (من 5 الى 10 سنوات) وهذا ما يؤكد أنّها تركز على جذب الافراد الأكثر خبرة ، و (28,6%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال بنسبة (من 10 إلى 15 سنة) ثم تليها الفئة الخاصة بالمبّحوثين الذين تقع خبرتهم (15 سنة فأكثر) حيث بلغت (20,4%)، ثم تليها الفئة (الأقل من 5 سنوات ) كانت بنسبة (12,2%) وهي أقل نسبة في فئة الباحثين.

#### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V21):

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistique Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
- تحليل الانحدار البسيط (simple Régression): وذلك لاختبار أثر القيادة التحويلية وأبعادها الآتية: (التأثير المثالي، الدافعية ، الاعتبارات الشخصية ، التحفيز الفكري) على المتغير التابع وهو مقاومة التغيير التنظيمي.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

- معامل الثبات "ألفا كرو نباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة)

#### أولا: ثبات الأداة: (Fiabilité)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة، لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات «الفا كرونباخ» s Coefficient Cronbach 'Alpha، الذي يحدّد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(04): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات " ألفا كرونباخ "	معامل الصدق
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.632	0,794
	الدافعية	0,844	0,918
	الاعتبارات الشخصية	0,789	0,888
	التحفيز الفكري	0,688	0,829
	المجموع	52	0,916
مقاومة التغيير التنظيمي	البطء في الإنجاز	0,783	0,884
	اللامبالاة	0,567	0,752
	التغيب والابتعاد	0,825	0,908
	الرفض والمعارضة	0,510	0,714

المجموع	14	0,626	0,791
جميع العبارات	39	0.685	0,827

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V21

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.685) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاو الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية (0,840) ، في المقابل ما قيمته (0,626) بالنسبة لعبارات مقاومة التغيير التنظيمي، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

#### ثانيا: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

#### 1- صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغت قيمته (0,827) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات القيادة التحويلية حيث بلغت قيمتها (0,916) ما يقابلها (0,791) كمعامل صدق لعبارات محور مقاومة التغيير التنظيمي ، بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 2-الصدق الذاتي: ( صدق الاتساق الداخلي)

قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجدول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كان للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن

يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية:

**الجدول رقم(05): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التأثير المثالي**

الفقرات	الإحصائيات	
يملك رؤية واضحة للمستقبل.	معامل بيرسون	0,578**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	39
يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	معامل بيرسون	0,743**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	39
حازم في اتخاذ القرارات.	معامل بيرسون	0,567**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	39
صاحب قيم وقناعات واضحة قوية.	معامل بيرسون	0,763**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	39
يجوز على احترام الآخرين وثقتهم	معامل بيرسون	0,574**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	39

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V21

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 76,3% و 56,7% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التأثير المثالي.

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الدافعية

الفقرات	الإحصائيات
يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.	معامل بيرسون 0,685**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 39
قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	معامل بيرسون 0,688**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 39
يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل	معامل بيرسون 0,780**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 39
يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	معامل بيرسون 0,760**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 39

0,700**	معامل بيرسون	يعمل على دعم روح الفريق
0,000	مستوى الدلالة	
39	حجم العينة	
0,653**	معامل بيرسون	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة
0,000	مستوى الدلالة	
39	حجم العينة	
0,780**	معامل بيرسون	تنسجم أقواله مع أفعاله
0,000	مستوى الدلالة	
39	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V21

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 65,3% و 78% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الدافعية.

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاعتبارات الشخصية

الإحصائيات	الفقرات
0,587**	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين
0,000	مستوى الدلالة
39	حجم العينة

0,728**	معامل بيرسون	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين
0,000	مستوى الدلالة	
39	حجم العينة	
0,649**	معامل بيرسون	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها
0,000	مستوى الدلالة	
39	حجم العينة	
0,695**	معامل بيرسون	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين
0,000	مستوى الدلالة	
39	حجم العينة	
0,620**	معامل بيرسون	يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه
0,000	مستوى الدلالة	
39	حجم العينة	
0,772**	معامل بيرسون	يركز على التعليم الذاتي المستمر
0,000	مستوى الدلالة	
39	حجم العينة	
بيرسون	معامل	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير
	0,620**	
0,000	مستوى الدلالة	
39	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V 21

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 58,7% و 77,2% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الاعتبارات الشخصية.

### الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات التحفيز الفكري

الفقرات	الإحصائيات
يزيد من التفاؤل بالمستقبل	معامل بيرسون 0,559**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 39
يחס بمشاعر العاملين معه	معامل بيرسون 0,584**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 39
يستثير في مرؤوسيه الابداع والتجديد	معامل بيرسون 0,629**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 39
يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	معامل بيرسون 0,565**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 39
يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	معامل بيرسون 0,700**
	مستوى الدلالة 0,000



39	حجم العينة	
0,704**	معامل بيرسون	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير
0,000	مستوى الدلالة	
39	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V21

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 56,5% و 70,4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات بعد التحفيز الفكري.

الجدول رقم (09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد البطء في الانجاز.

الفقرات	الإحصائيات	
تعتقد أن التغيير يزيد من حجم العمل	معامل بيرسون	0,793**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	39
التغيرات التي تشهدها المؤسسة تبطئ سرعة إنجاز مهامك	معامل بيرسون	0,843**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	39
رفضك للتغيير يجعلك بطيء في إنجاز مهامك	معامل بيرسون	0,876**

مستوى الدلالة	,000
حجم العينة	39

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V21

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 3,79% و 6,87% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد البطء في الانجاز.

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اللامبالاة

الفقرات	الإحصائيات
لا تلتحق بالبرامج التدريبية والتطويرية في المؤسسة	معامل بيرسون
	**0,579
	مستوى الدلالة
	0,000
	حجم العينة
	39
لا تهتم بالتغيرات التي تجريها الإدارة	معامل بيرسون
	**0,645
	مستوى الدلالة
	,000
	حجم العينة
	39
لست مبادرا للتغيير في المؤسسة	معامل بيرسون
	**7580,
	مستوى الدلالة
	,000
	حجم العينة
	39

لا تتفاعل مع الأفكار الجديدة التي تطرحها المؤسسة	معامل بيرسون	6960, **
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	39

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V21

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 57,9% و 75,8% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد اللامبالاة.

الجدول رقم(11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيب والابتعاد

الفقرات	الإحصائيات	
عدم فهم التغييرات التي تحدث يجعلك تتغيب عن العمل	معامل بيرسون	0, 914 **
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	39
طلب العطل في بعض الأحيان يكون نتيجة التغييرات التي تجريها المؤسسة وذلك للابتعاد عن العمل	معامل بيرسون	0, 864 **
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	39
محاولة إيجاد السبل والمبررات لعدم القيام بالمهام	معامل بيرسون	0, 806 **
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	39

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V21

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 80,6% و 91,4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التغيب والابتعاد.

الجدول رقم(12): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الرفض والمعارضة

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون	تعارض المقترحات الخاصة بالتطوير
0,379**	
مستوى الدلالة	
0,000	
حجم العينة	
39	
معامل بيرسون	لا تفضل تغيير مكان العمل
0,648**	
مستوى الدلالة	
0,000	
حجم العينة	
39	
معامل بيرسون	تفضل العمل الروتيني البحث
0,724**	
مستوى الدلالة	
0,000	
حجم العينة	
39	
معامل بيرسون	تصر على أن النظام القديم للعمل أفضل من
0,774**	

الجديد 0,000 مستوى الدلالة

39 حجم العينة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V21

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 37,9% و 77,4% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الرفض والمعارضة.

#### المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى القيادة التحويلية و مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولا أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و(Kurtosis) محصورة بين [-7 , 7]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و(Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3].

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (13): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie	Kurtosis
-----------	-----------	----------

الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الأبعاد
0,668	0,296	0,340	1,055	التأثير المثالي
0,668	-1,343	0,340	0,328	الدافعية
0,668	-1,127	0,340	0,126	الاعتبارات الشخصية
0,668	-0,038	0,340	0,825	التحفيز الفكري
0,668	-0,216	0,340	0,235	القيادة التحويلية
0,668	0,492	0,340	-0,811	البطء في الانجاز
0,668	0,731	0,340	-0.390	اللامبالاة
0,668	3,508	0,340	1,801	التغيب والابتعاد
0,668	0,362	0,340	0,607	الرفض والمعارضة
0,668	0,243	0,340	0,356	مقاومة التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21.

من خلال الجدول (13) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [1,801 و -0,390] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين [-1,343 و 3,508].

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتعرض في هذا المبحث لكل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) الموضح في الجدول رقم (14) الخاص بمستوى إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالقيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي واختبار مستوى متغيرات الدراسة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (14): مقياس ليكارت للحكم على اتجاه إجابات الأفراد

فئات المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
(1,79-1)	لا أوافق بشدة
(2,59-1,80)	لا أوافق
(3,39-2,60)	موافق نوعا ما
(4,19-3,40)	موافق
(5-4,20)	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

المطلب الأول: تحليل فقرات محور القيادة التحويلية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى القيادة التحويلية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية .

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	<b>1. التأثير المثالي</b>	4,2449	0,3518	3	موافق بشدة
<b>1</b>	يملك رؤية واضحة للمستقبل	4,21	0,484	4	موافق بشدة
<b>2</b>	يتمتع مهارات قيادية تعزز الثقة به	4,22	0,550	3	موافق بشدة
<b>3</b>	حازم في اتخاذ القرارات	4,29	0,540	2	موافق بشدة
<b>4</b>	صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية	4,39	0,492	1	موافق بشدة
<b>5</b>	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم	4,20	0,676	5	موافق بشدة
	<b>2. الدافعية</b>	4,3644	0,43160	2	موافق بشدة
<b>6</b>	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها	4,22	0,654	7	موافق بشدة
<b>7</b>	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	4,47	0,504	1	موافق بشدة
<b>8</b>	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل	4,37	0,566	4	موافق بشدة
<b>9</b>	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	4,27	0,670	6	موافق بشدة
<b>10</b>	يعمل على دعم روح الفريق	4,37	0,602	5	موافق بشدة
<b>11</b>	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة	4,45	0,580	2	موافق بشدة
<b>12</b>	تنسجم أقواله مع أفعاله	4,41	0,610	3	موافق بشدة
	<b>3. الاعتبارات الشخصية</b>	4,3790	0,45695	1	موافق بشدة
<b>13</b>	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين	4,47	0,710	2	موافق بشدة



14	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين	4,27	0,730	7	موافق بشدة
15	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها	4,35	0,631	5	موافق بشدة
16	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين	4,47	0,581	1	موافق بشدة
17	يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه	4,43	0,612	3	موافق بشدة
18	يركز على التعليم الذاتي المستمر	4,37	0,727	4	موافق بشدة
19	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	4,31	0,796	6	موافق بشدة
	<b>4. التحفيز الفكري</b>	4,1156	,0 44254	4	موافق
20	يزيد من التفاؤل بالمستقبل	4,33	0,591	1	موافق بشدة
21	يحس بمشاعر العاملين معه	4,27	0,605	3	موافق بشدة
22	يستشير في مرؤوسيه الابداع والتجديد	4,29	0,677	2	موافق بشدة
23	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	3,90	0,770	5	موافق
24	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	4,02	0,777	4	موافق
25	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير	3,90	0,797	6	موافق
	<b>القيادة التحويلية</b>	4,2849	,0 29276		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V21

حيث:

• الاعتبارات الشخصية :

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "الاعتبارات الشخصية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,38) بانحراف معياري (0,45)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس الدراسة [5-4,20]، والذي يشير إلى أن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "موافق بشدة"، أي أنهم موافقين بشدة على اهتمام القائد التحويلي بالاعتبارات الشخصية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى "موافق بشدة" فيما يخص العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,47) و (4,27)، وهذا يفسر على أن القائد يحرص على تحقيق احتياجات مرؤوسيه ويقدر مجهودات الآخرين، ويركز على التعليم الذاتي المستمر.

#### ● الدافعية :

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "الدافعية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,36) بانحراف معياري (0,43)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس الدراسة [5-4,20] والذي يشير إلى أن اتجاهات الآراء حول هذا البعد تشير إلى "موافق بشدة"، أي ان هناك مستوى موافقة مرتفعة جدا حول الدافعية بمعنى أن القائد قادر على التعامل مع المواقف الغامضة، يعمل على دعم روح الفريق، وأن هذا البعد موجود بنسبة مرتفعة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى "موافق بشدة" على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,47) و(4,22). وبشكل عام يفسر هذا البعد بأن القائد التحويلي يتماشى مع مستوى تطلعات مرؤوسيه .

#### ● التأثير المثالي :

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "التأثير المثالي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,24) بانحراف معياري (0,35)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس الدراسة [5-4,20]، والذي يشير إلى أن الآراء حول هذا البعد تشير إلى "الموافقة بشدة"، أي أنهم موافقين بشدة على تمتع القائد بقدرة التأثير و بنسبة مرتفعة جدا، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى الموافقة بشدة على كل العبارات الخاصة بالبعد، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,39) و(4,20) وانحراف معياري (0,49) و(0,67)، مما يفسر أن القائد التحويلي يتمتع بتأثيره المثالي اتجاه مرؤوسيه، ويمكن ان يعود ذلك بسبب تمتعه بصفات القائد الناجح والمثالي.

● التحفيز الفكري:

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد " التحفيز الفكري " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,11) بانحراف معياري (0,44)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [4,19-3,40] والذي يشير إلى أن الآراء حول هذا البعد اتجهت نحو الموافقة ، أي أنهم موافقين على وجود التحفيز الفكري للقائد اتجاه رؤوسيه ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى موافق على كل العبارات في هذا البعد، وقد تراوحت متوسطات هذا البعد بين (4,33) و(3,90)، وانحراف معياري (0,591) و(0,797)، ما يعني ان القائد التحويلي يقوم بتحفيز رؤوسيه من خلال الشعور بهم ، وذلك لتحفيزهم على الاستمرار داخل الشركة وتحقيق انتاجية عالية ، ويمكن ان يعود هذا الى الاهتمام الكبير للشركة بتحفيز عمالها بمختلف الحوافز.

وفي القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين بشدة على المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافعية ، الاعتبارات الشخصية ، التحفيز الفكري)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (4,2849)، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد قدر بـ (0,29275)، وهذا يعني أن القيادة التحويلية موجودة بأبعادها المدروسة في شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) - بسكرة-.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور مقاومة التغيير التنظيمي.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى مقاومة التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)-بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور مقاومة التغيير التنظيمي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف	الأهمية	مستوى
-------	-------	-----------------	----------	---------	-------

		المعياري	النسبية	القبول
		3,9184	0,79504	1 موافق
	<b>1. البطء في الانجاز</b>			
1	تعتقد أن التغيير يزيد من حجم العمل	4,04	0,865	1 موافق
2	التغيرات التي تشهدها المؤسسة تبطئ سرعة انجاز مهامك	3,98	0,878	2 موافق
3	رفضك للتغيير يجعلك بطيء في إنجاز مهامك	3,73	1,095	3 موافق
	<b>2. الالامبالاة</b>			
		2,3112	0,64050	2 لا أوافق
5	لا تلتحق بالبرامج التدريبية والتطويرية في المؤسسة	2,76	1,109	1 موافق نوعا ما
6	لا تهتم بالتغيرات التي تجريها الادارة	2,04	0,889	3 لا أوافق
7	لست مبادرا للتغيير في المؤسسة	2,45	1,100	2 لا أوافق
8	لا تتفاعل مع الأفكار الجديدة التي تطرحها المؤسسة	2,00	0,736	4 لا أوافق
	<b>3. التغيب والابتعاد</b>			
		1,6395	0,61553	4 لا أوافق بشدة
9	عدم فهم التغيرات التي تحدث يجعلك تتغيب عن العمل	1,63	0,698	2 لا أوافق بشدة
10	طلب العطل في بعض الأحيان يكون نتيجة التغيرات التي تجريها المؤسسة وذلك للابتعاد عن العمل	1,69	0,742	1 لا أوافق بشدة
11	محاولة إيجاد السبل والمبررات لعدم القيام	1,59	0,705	3 لا أوافق بشدة

بالمهام				
4. الرفض والمعارضة	2,2704	0,63908	3	لا أوافق
13 تعارض المقترحات الخاصة بالتطوير	1,45	0,542	4	لا أوافق بشدة
14 لا تفضل تغيير مكان العمل	3,27	1,319	1	موافق نوعا ما
15 تفضل العمل الروتيني البحث	2,10	0,895	3	لا أوافق
16 تصر على أن النظام القديم للعمل أفضل من الجديد	2,27	1,095	2	لا أوافق
مقاومة التغيير التنظيمي	2,5000	0,38355		لا أوافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال الجدول رقم (16) نستخلص ما يلي:

#### • البطء في الانجاز:

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "البطء في الانجاز" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,91) بانحراف معياري (0.79)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [3,40-4,19] والذي يشير إلى أن الآراء حول البطء في الانجاز بالشركة الجزائرية كانت تدل على الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود بطء في الانجاز داخل عملهم بالشركة الجزائرية، كما نلاحظ أن آراء أفراد عينة البحث كلها تشير إلى الموافقة على العبارات في هذا البعد، وبالتالي نجد أن مستوى البطء في الانجاز مرتفع على العموم كما هو موضح في متوسطات عبارات البعد، وهذا يدل على المشاكل التي يواجهها العمال داخل وظائفهم وضمن مهامهم وبالتالي وجب على الشركة العمل على الحد من هذا بطء ويمكن البدء في ذلك من خلال مراجعتها لعمليات التدخل من قبل ادارتها في مهام الموظفين التي باتت واضحة و متكررة.

● اللامبالاة :

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "اللامبالاة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,31) بانحراف معياري (0,64)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة [2,59-1,80] ووفقا لهذا المقياس فإن اتجاهات آراء هذا البعد فقد كانت أغلبها "لا أوافق" باستثناء عبارة "لا تلتحق بالبرامج التدريبية والتطويرية في المؤسسة" والتي كانت بمتوسط حسابي (2,76) وانحراف معياري (1,10) والتي تشير إلى "موافق نوعا ما" ، ما يعني أن العاملين في الشركة مهتمين بالشؤون الادارية والتطورات والتغيرات التي تطرحها المؤسسة .

● الرفض والمعارضة :

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "الرفض والمعارضة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,27) بانحراف معياري (0,63)، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة [2,59-1,80] ووفقا لهذا المقياس فإن اتجاهات آراء هذا البعد كانت متفاوتة بين "موافق نوعا ما" في العبارة : "لا تفضل تغيير مكان العمل" والتي كانت بمتوسط حسابي (3,27) وانحراف معياري (1,31) وعبارة " تعارض المقترحات الخاصة بالتطوير" والتي اتجهت الى "لا أوافق بشدة"، وقد تمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهما بي وعلى التوالي (1,45) و(0,54)، وعدم الموافقة في العبارات الأخرى ، مما يعني أن مستوى الرفض والمعارضة ضعيف ، حيث كانت اتجاهات آراء العمال بين الموافقة نوعا ما في بعض العبارات وعدم الموافقة ولا أوافق بشدة في العبارات الأخرى من عبارات هذا البعد ، وقد تراوحت متوسطات هذا البعد بين (3,27) و(1,45)، اما الانحراف المعياري فقد تراوح بين (1,31) و(0,54)، مما يدل على ان العمال داخل المنظمة يتطلعون الى ما هو أفضل ومحاولة التحديد والتطوير في مهامهم .

● التغيب والابتعاد :

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "التغيب والابتعاد" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1,63) بانحراف معياري (0,61)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس الدراسة [1,79-1] ووفقا لهذا المقياس فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "لا أوافق بشدة"، وهذا يعني أن مستوى التغيب والابتعاد لدى العمال نحو وظائفهم ضعيف

جدا ، مما يدل على انا العمال داخل المؤسسة لا يواجهون مشاكل عديدة من ناحية التغيب والابتعاد عن المهام والادوار المكلفين بها.

وفي القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين غير موافقين على المتغير التابع المتمثل في مقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (البطء في الانجاز، اللامبالاة ، الرضا والمعارضة ، التغيب والابتعاد)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لضغوط العمل ككل (2,5000)، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد قدر بـ (0,38355)، وهذا يعني أن مقاومة التغيير موجودة بأبعاده المدروسة في شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) - بسكرة-.

### المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

#### أولا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم(17): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	1,710	1	1,710	20,752	,0010
الخطأ	3,906	47	083,0		
المجموع الدوري	5,616	48			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

معامل التحديد  $(R^2) = 0,304$

معامل الارتباط  $(R) = 0,552$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (20,752) وبقيمة احتمالية (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
القيادة التحويلية	- 0,605	- 4,536	0,001	20,572	0,552	0,304

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) ، للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) -بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (20,572)، وكذلك قيمة (T) البالغة (- 4,536) بمستوى دلالة (0,001) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (55,2%)، حيث أن القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (30%) من التباين الحاصل في مقاومة التغيير التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (- 0,605)، حيث كلما زادت القيادة التحويلية بوحدة واحدة نقصت مقاومة التغيير التنظيمي بـ 0,605



وحدة، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05".

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك فيما يلي:

### 1. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05"

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على مقاومة التغيير التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): اختبار أثر التأثير المثالي على مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التأثير المثالي	- 0,199	- 2,081	0,043	4,332	0,290	0,084

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21.

من خلال الجدول(19) يتضح لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتأثير المثالي على مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (4,332) وكذلك قيمة (T) البالغة (-2,081) بمستوى دلالة (0,043) وهو أقل من (0,05). إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة

بين المتغيرين بنسبة (29%)، حيث أن التأثير المثالي تفسر ما نسبتها (8,4%) من التباين الحاصل في مقاومة التغيير التنظيمي ، كذلك قيمة معامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (-0,199)، حيث كلما زادت الدافعية بوحدة واحدة نقصت مقاومة التغيير التنظيمي بـ 0,199 وحدة.

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة- عند مستوى الدلالة 5%".

ويمكن تفسير هذه النتائج بأنّ التأثير المثالي له أثر في تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي، بمعنى أنه عندما يكون القائد التحويلي يمتلك رؤية واضحة للمستقبل وكذلك يتمتع بمهارات قيادية وصاحب قناعات قوية وواضحة فان ذلك يخفف من مقاومة التغيير التنظيمي.

## 2. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية الدافعية على على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة- عند مستوى دلالة 0,05".

ولغرض اختبارها نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): اختبار أثر الدافعية على مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X2	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الدافعية	-0,248	- 2,403	0,020	5,777	0,331	0,109

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 21.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05) ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (5,777)، وكذلك قيمة (T) البالغة (-2,403) بمستوى دلالة (0,020)، وهو أقل من

(0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (33,1%)، حيث أن الدافعية تفسر ما نسبتها (10,9%) من التباين الحاصل في مقاومة التغيير التنظيمي ، كذلك قيمة معامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (-0,248)، حيث كلما زادت الدافعية بوحدة واحدة نقصت مقاومة التغيير التنظيمي بـ 0,248 وحدة، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر الدافعية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05".

ويمكن تفسير ذلك بأن هناك علاقة عكسية بين الدافعية ومقاومة التغيير التنظيمي ، بمعنى أنه كلما كان القائد التحويلي قادر على التعامل مع المواقف المعقدة وكذلك يسعى الى تحقيق انتاجية عالية ويدعم روح الفريق، كلما أدى ذلك إلى تخفيف حدة مقاومة التغيير التنظيمي .

### 3. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الشخصية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) -بسكرة- عند مستوى دلالة 0,05" ولغرض اختبارها نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): اختبار أثر إحصائية للاعتبارات الشخصية على مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى	(F)	معامل الارتباط	R2	معامل التحديد
X3	المحسوبة	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة	(R)		
اتاحة فرص	- 0,310	-3,330	0,02	11,089	0,437	0,191	
التقدم الوظيفي							

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للاعتبارات الشخصية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11,089)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3,330 -) بمستوى دلالة (0,02) وهو أقل من (0,05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (43,7%)، حيث ان الاعتبارات الشخصية تفسر ما نسبته (19,1%) من التباين الحاصل في مقاومة التغيير التنظيمي ، كذلك قيمة معامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (- 0,310)، حيث كلما زادت الاعتبارات الشخصية بوحدة واحدة نقصت مقاومة التغيير التنظيمي بوحدة 0,310 وحدة، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر الاعتبارات الشخصية على مقاومة التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05".

ويمكن تفسير ذلك بأن الاعتبارات الشخصية تؤثر بالتخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي، بمعنى أنه عندما تتوفر في القائد التحويلي مجموعة من السمات كحرصه على تحقيق احتياجات العاملين والاستماع اليهم، ويركز على التعليم المستمر وإشراك العاملين في عملية التغيير، كل هذا يؤدي الى التأثير على مقاومة التغيير التنظيمي، وبالتالي التقليل منها.

#### 4. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الفكري على مقاومة التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05" ولغرض اختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): اختبار أثر التحفيز الفكري على مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي

البيسط

المتغير	(B)	(T)	مستوى الدلالة (F)	معامل الارتباط R2	معامل التحديد
المستقل X4	المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة (R)		
التحفيز الفكري	- 0,189	- 2,278	5,189	0,315	0,099

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21.

من خلال الجدول (22) يتضح لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحفيز الفكري على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (5,189) وكذلك قيمة (T) البالغة (- 2,278) بمستوى دلالة (0,027) وهو أقل من (0,05). إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (31.5%)، حيث أن التحفيز الفكري يفسر ما نسبته (9.9%) من التباين الحاصل في مقاومة التغيير التنظيمي ، كذلك قيمة معامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (- 0,189)، حيث كلما زادت التحفيز الفكري بوحدة واحدة نقصت مقاومة التغيير التنظيمي ب 0,310 وحدة، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود اثر للتحفيز الفكري على مقاومة التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة- عند مستوى الدلالة "0,05".

ويمكن تفسير هذه النتائج بأنّ العمال يحضون بمستوى جيد من التحفيز الفكري داخل المؤسسة، الامر الذي جعل تأثير هذا البعد واضحا ، يعني كلما كان القائد التحويلي يسعى الى استشارة مرؤوسيه للإبداع والتجديد وكذلك يدرك مدى الحاجة الى التغيير نحو الأفضل، وكذلك يسمح بقدر كبير من المخاطرة في اتخاذ القرار، كلما انخفضت حدة مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة .

## خلاصة الفصل:

من خلال إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي بإجراء دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة-لدراسة أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي، قمنا باستخدام أداة الاستبانة التي وزعناها على موظفي الشركة ، والتي تحتوي على محورين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي ، وكان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، الانحدار البسيط، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة-.

وعند بحث أثر كل بعد من القيادة التحويلية على نحو مستقل في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للأبعاد التالية: التأثير المثالي ، الدافعية ، الاعتبار الشخصية ، التحفيز الفكري على مقاومة التغيير التنظيمي .

حيث توصلنا إلى أنه يوجد أثر عكسي للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) -بسكرة-أي انه كلما تحسنت مستوى القيادة التحويلية انخفضت مقاومة التغيير التنظيمي .



الخاتمة

## الخاتمة:

التغيير ظاهرة حتمية فرضتها التغيرات الحاصلة على المنظمات، حتى تستطيع أن تنافس في السوق العالمية والمحلية، ولن تصل إلى هذا المسعى إلا بقيادة كفؤة معاصرة، تتمثل في القيادة التحويلية، القائمة على التغيير، وبغياب هذا النوع من القيادة يغيب التغيير لأنها تشجعه وتقلل من مقاومته، وتخلق من تلك المقاومة أداة لإنجاح التغيير، لكن بشرط أن تلتزم القيادة التحويلية بالقيم والأخلاق، التحفيز احترام الآخرين، المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة.

وباجرائنا لدراساتنا الميدانية حول أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة- توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بالجانب النظري والجانب التطبيقي نوضحها فيما يلي:

## 1- النتائج النظرية

- تعتبر القيادة التحويلية عاملاً تأثيرياً جديداً يساعد المنظمة في التخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي
- لمقاومة التغيير التنظيمي العديد من الأساليب منها: إبطاء سرعة التغيير، الرفض العنيف.
- التأثير المثالي يعد أحد مصادر التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.
- تعتبر الدافعية أحد الأساليب المنتهجة من طرف القائد التحويلي لمساعدة المرؤوسين على التأقلم مع طبيعة العمل الجديد وذلك لتخفيض مستوى مقاومة التغيير.
- التحفيز الفكري من أهم الطرق التي تساعد على الحد من مقاومة التغيير من خلال تشجيع المرؤوسين على الإبداع والتجديد .

## 2- النتائج الميدانية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05).



- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة-عند مستوى الدلالة (05،0).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الشخصية على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة-عند مستوى الدلالة (05،0).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الفكري على مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بسكرة-عند مستوى الدلالة (05،0).

### 3- الاقتراحات :

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها الاستبانة أقدم الاقتراحات التالية:

- تطوير وتنمية القيادة القادرة على خلق التجارب على العاملين لإحداث التغيير.
- توفير برامج تدريبية للمرؤوسين لتطوير وتنمية مهاراتهم في العمل.
- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم.
- الاستعانة بالخبراء لمعرفة أسباب ومصادر مقاومة التغيير التنظيمي، وكيفية التعامل معها.
- تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمال فيما بينهم، وذلك من خلال التشجيع على العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.

### 4- الآفاق والمقترحات البحثية:

أثار انتباهي عند ختم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال حبذ لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتمثل بعض الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:

- إجراء دراسة عن أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي، تتضمن ابعاد لم تؤخذ في هذه الدراسة.
- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية بمنظمات أخرى.
- القيام بدراسات مقارنة للتعرف على أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي بعدة قطاعات متشابهة.

- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على التخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

وفيما يلي بعض المواضيع الأخرى لمن يهمله البحث في الموضوع:

- القيادة الإدارية ودورها في مقاومة التغيير التنظيمي.
- أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الإبداع والتجديد المستمر.
- القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير.

وفي الأخير يعتبر موضوع أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة والله الموفق وهو يهدي السبيل.

## قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع بالعربية:

أ. المقالات العلمية:

1. الكواز غانم عدي، إسماعيل أحمد رياض، (2013)، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير وأشكاله وأساليب تقليبه في الاتحادات الرياضية الفرعية في نيتوي، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية(نصف سنوية). المجلد19. العدد20.
2. جميلة عزوق(2017)، الكفايات القيادية الازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة. دراسة ميدانية على عينة من المديرين مؤسسة التعليم الثانوي، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، العدد12، جوان.ص81-204
3. حمادة محمدي عبد الحميد علي،(2021)، القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد108، جامعة الاسكندرية، مصر.ص179-203
4. رمضاني حمزة، حسين صغيري، (2022)، القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة2.مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. العدد3
5. زمورة نزيهة،(2019) القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة باتنة1. العدد4. ص251-267
6. سامي حسن جمعة الوحش، (2021)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري لواء دير وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. مجلد2. العدد5. ص341-354.
7. سليم العايب، نوال الزواوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة المقاومة. قسم علم الاجتماع جامعة البليدة2، جامعة المدية، حوليات جامعة الجزائر1، المجلد2، العدد29 الجزء الثاني. ص162-189.
8. علالي الزهراء.(2020-2021)، دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية،-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل، جامعة أحمد دراية، مجلد3، العدد17، ص514-527. أدرار.

9. مكيد علي، تومي حسينة قديرة، القيادة التحويلية كآلية لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، دراسات اقتصادية، مجلد 7، العدد 1، ص 87-99. الجلفة.

10. منال صبحي حسن، (2020)، درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها في تنمية والمسؤولية المجتمعية لدى رؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية، جامعة الزيتونة، العدد 72، الأردن.

#### ب. الكتب:

11. احمد المعاني، أحمد عريقات وناصر جريدات، (2013)، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

12. حفيان عبد الوهاب، (2015)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان

13. خضير كاظم محمود، (2002)، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

14. عبد الفتاح علاوي. (2019)، التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال- مدخل للموارد البشرية-، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.

15. زيد منير عبوي، (2007)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.

16. كمال الدين حسن علي بابكر، (2015)، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.

17. محمد علي عاشور. (2021)، القيادة، جامعة اليرموك، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان.

18. محمد بن فوزي الغامدي، (2021)، القيادة التحويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، دمام.

19. نوال بوعلاق. (2021)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي "مراحل-مجالاته-أنماطه-أبعاده-قيادته"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

20. نجم عبود نجم، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
21. هدى حسن يحيى العلفي، (2013)، القيادة التحويلية- مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، الدار الهندسية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر.

ج . الأطروحات:

22. حافظ عبد الكريم الغزالي، (2012)، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
23. حسن سعيد خلف محمد كريم، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية.
24. دوح التجاني. (2020)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات.
25. سماتي حاتم، (2017-2018)، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت ويسكرة، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
26. غرام محمد حسن العثماني، (2017)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، -دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
27. هيا عايد صالح عبد الله الشمري، (2023)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي القطرية، كلية الإدارة و الاقتصاد، رسالة ماجستير تنفيذي في القيادة، قطر
28. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، (2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية- ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.



# قائمة الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

إستمارة بحث

أخي الموظف / أختي الموظفة.....،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....،

يسرنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، التي وضعت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان: "أثر القيادة  
التحويلية في مقاومة التغيير التنظيمي"، دراسة ميدانية بمديرية سوناطراك بولاية بسكرة.

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على  
صحة إجاباتكم ، ونحيطكم علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستشكل دقة  
إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث.

نشكركم على حسن تعاونكم

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

أحلام خان

شهبي رميساء

السنة الجامعية: 2024/2023

الجزء الأول: البيانات العامة

يرجى وضع العلامة (X) أمام الإختيار المناسب  ذكر  أنثى

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي: تقني سامي  ليسانس

ماجستير/ماستر  مهندس  دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  15 سنة فأكثر

المحور الأول/القيادة التحويلية: يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر الخصائص والسمات في قائدك أو رئيسك المباشر، يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية.

الرقم	العبارات القياسية	التقييم
	القيادة التحويلية	موافق <input type="checkbox"/> موافق <input type="checkbox"/> موافق <input type="checkbox"/> غير <input type="checkbox"/> غير <input type="checkbox"/>

قائمة الملاحق

موافق تماما	موافق	نوعا ما	تماما			
أولا: التأثير المثالي						
					01	يملك رؤية واضحة للمستقبل
					02	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به
					03	حازم في اتخاذ القرارات
					04	صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية
					05	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم
ثانيا: الدافعية						
					06	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها
					07	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة
					08	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل
					09	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع
					10	يعمل على دعم روح الفريق
					11	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة
					12	تنسجم أقواله مع أفعاله
ثالثا: الاعترافات الشخصية						
					13	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين
					14	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين
					15	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها
					16	يعرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين
					17	يستمع جيدا لمن يتحدث إليه
					18	يركز على التعليم الذاتي المستمر
					19	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير
رابعا: التحفيز الفكري						

قائمة الملاحق

					يزيد من التفاؤل بالمستقبل	20
					يחס بمشاعر العاملين معه	21
					يستثير في مرؤوسيه الابداع والتجديد	22
					يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	23
					يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	24
					يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير	25

المحور الثاني/مقاومة التغيير التنظيمي: يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة، يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل بعد من هذه الأبعاد (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها).

التقييم					العبارات القياسية	الرقم
غير موافق	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	موافق	مقاومة التغيير التنظيمي	
أولا: البطء في الإنجاز						
					تعتقد أن التغيير يزيد من حجم العمل	26
					التغيرات التي تشهدها المؤسسة تبطئ سرعة إنجاز مهامك	27
					رفضك للتغيير يجعلك بطيء في إنجاز مهامك	28
ثانيا: اللامبالاة						
					لا تلتحق بالبرامج التدريبية والتطويرية في المؤسسة	29
					لا تهتم بالتغيرات التي تجريها الإدارة	30
					لست مبادرا للتغيير في المؤسسة	31
					لا تتفاعل مع الأفكار الجديدة التي تطرحها المؤسسة	32

ثالثا: التغيب والابتعاد						
					33	عدم فهم التغييرات التي تحدث يجعلك تتغيب عن العمل
					34	طلب العطل في بعض الأحيان يكون نتيجة التغييرات التي تجريها المؤسسة وذلك للابتعاد عن العمل
					35	محاولة إيجاد السبل والمبررات لعدم القيام بالمهام
رابعا: الرفض والمعارضة						
					36	تعارض المقترحات الخاصة بالتطوير
					37	لا تفضل تغيير مكان العمل
					38	تفضل العمل الروتيني البحت
					39	تصر على أن النظام القديم للعمل أفضل من الجديد

شكرا على حسن تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 00501/ك.ع.إ.ت.ع ت/2024

إلى السيد مدير: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز Sonelgaz  
ولاية بسكرة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- شهري روميضاء
- 2- /
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير  
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر القيادة التحويلية على مقاومة التغيير التنظيمي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-24

ع/ عميد الكلية



DRH تأشيرة المؤسسة المستقبلة

13 MAI 2024

حبوش عمر

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



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

## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: .....  
طالب  / قسم: علوم التسيير / تخصص: إدارة موارد بشرية  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 199802300600000000  
الصادرة بتاريخ: 24-05-2022

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: .....  
عنوان: .....  
عنوان: .....  
عنوان: .....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 04- جوان - 2024

إمضاء الطالب





