



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 KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي

\_ دراسة مصنع الإسمنت "CILAS" - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ مواهب محمدي

إعداد الطالبين :

- تقي الدين كرميش

- محمد صلاح الدين

نوي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	روينة عبد السميع	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	مواهب محمدي	أستاذ مساعد ب.	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دالي علي لمياء	أستاذ محاضر أ.	ممتحنا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2024/2023





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 KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

# الموضوع

أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي

\_ دراسة مصنع الإسمنت "CILAS" - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ مواهب محمدي

إعداد الطالب:

- تقي الدين كرميش

- محمد صلاح الدين نوي

## لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	روينة عبد السميع	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ مواهب محمدي	أستاذ مساعد ب-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دالي علي لمياء	أستاذ محاضر أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر و العرفان

الحمد لله السميع العليم ذي العزة و الفضل العظيم و  
الصلاة على المصطفى الهادي الصادق الأمين و على  
آله و صحبه أجمعين ، و بعد مصداقا لقوله تعالى "و  
لئن شكرتم لأزيدنكم " ، نشكر الله العلي العظيم القدير  
الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على إتمام  
هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر و الإمتنان إلى أستاذتنا المشرفة  
"**الدكتوره محمدي مواهب**" و إلى كل أساتذتي الأفاضل  
بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،  
كما أتقدم بالشكر إلى عائلتي و كل من مدني بيد العون  
من قريب أو من بعيد و ساعدني على إنجاز هذا العمل  
بتعاونهم و تشجيعهم لي .

شكر خاص للجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول  
مناقشة هذه الدراسة و بذلو جهدا في إثراء هذا البحث

## الإهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحّت  
من أجلي

ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدوام  
(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على  
أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري  
وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أُقَدِّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على  
رضاكم.

تقي الدين

## الإهداء

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى -  
الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في كتابه  
العزيز...

(أمي الحبيبة).

إلى خالد الذكر، الذي وفاته المنية، وكان  
خير مثال لرب الأسرة،

والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير  
والسعادة لي..

(أبي الموقر).

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أُجَّثُّهم  
وأحترمهم..

إلى أساتذتي في كلية

محمد صلاح الدين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة و من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات ، و التي وزعت على عينة بلغت ( 41 ) عامل ، و ذلك خلال الفصل الثاني من سنة 2023 ، كما تم استخدام برنامج spss.v18 في التحليل الإحصائي للبيانات ، و توصلت الدراسة على جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت ، و قد كان بعد التأثير المثالي أكثر الابعاد تأثيراً على التغيير التنظيمي بالمصنع محل الدراسة ، و قدمت الدراسة بعض الإقتراحات للمصنع أهمها ضرورة الإهتمام بالقيادة التحويلية على اعتبارها الأسلوب الذي من خلاله يمكن قيادة التغيير بالمصنع ، العمل على ترسيخ رؤية مشتركة للمصنع يشارك فيها العاملين من أجل مساعدتهم في تنفيذها ، تنظيم دورات تكوينية لإطارات المصنع بغية تدريب الكفاءات الفنية الخاصة بالقيادة التحويلية ، العمل أكثر على الاهتمام بتغيير الجانب الثقافي السلوكي للعاملين .

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية ، التغيير التنظيمي ، التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الإعتبرات الفردية

This study aimed to determine the impact of transformational leadership on organizational change from the point of view of a sample of the Cement Factory ' s Cement Workers in sugar. In order to achieve research objectives, the survey instrument was used for data collection, which was distributed to a sample of 60 workers. During the second quarter of 2023, the spss.v18 programmer was used for statistical analysis of data. The study reached a number of conclusions. The most important of which was the statistically significant impact of transformational leadership in organizational change at the Cement Factory. The ideal effect was the most far-reaching impact on organizational change at the plant in question. The study made some suggestions for the factory, the most important of which was the need to take care of transformative leadership as the way in which change could be led by the factory.

**Keywords:** transformative leadership, organizational change, ideal influence, inspirational motivation, intellectual excitement, individual considerations.





قائمة الجداول  
و الأشكال

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	مقارنة بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي	(01)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	(02)
45	يبين معامل الالتواء والتفلطح	(03)
46	يوضح درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس ليكرت "LIIKert" الخماسي.	(04)
47	يبين معاملات الصدق و الثبات	(05)
48	يبين مقياس ليكرت للحكم على مستوى إجابات الأفراد	(06)
48	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغير القيادة التحويلية	(07)
51	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التغير التنظيمي	(08)
53	نتائج تحليل النبأين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى	(09)
53	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية على التغير التنظيمي	(10)

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(01)	نموذج الدراسة	ع
(02)	مستويات القيادة التحويلية	14
(03)	أبعاد القيادة التحويلية	17
(04)	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	29



## المقدمة

منذ أن وجدت البشرية و العالم كله في حركة تغيير و تطوير دائمة ، له تسليم مطلق حول أن " الثابت الوحيد الذي لا يتغير هو التغير نفسه "، فهناك تطورات و تغييرات في النظم ، و في العلاقات و في الفكر الإنساني و في أنماط الحياة ، و في أشكال الحكم ، و في السلوك و العادات و التقاليد و كافة مناحي الحياة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و التكنولوجية ، و من هنا وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام قضية مصيرية تتمثل في وجوب مواكبة التطورات فقد أصبحت قضية التغيير من القضايا الهامة و الملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، من العولمة و التطورات السريعة و المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، و في النظم المفتوحة والتي يجب أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها ، حتى تستطيع البقاء و الاستمرار و النمو ، فإنه من الطبيعي على مديري هاته المنظمات التأقلم و التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار ، و تعمل على تبني منهج إدارة التغيير و التطوير باستمرار ، و تعمل على تبني منهج التغيير باستمرار لغرض اقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، و التكيف مع التهديدات و المخاطر التي تقف أمام التغيير و اقتناص الفرص .

أن المسؤول عن التغيير هو كل من العمال و الإدارة و لذلك فإن العديد من المتغيرات و العوامل التنظيمية قد يكون لها التأثير الجوهري ، و لعل نمط القيادة الإدارية يعد أحد أهم هذه العوامل و المفتاح الاساسي لنجاح التغيير التنظيمي ، و من هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين و الباحثين طوال العقدين الماضيين، إلا أنه ارتبطت العديد من الأنماط الإدارية بالتغيير التنظيمي غير أن للقيادة التحويلية الأثر الفعال و ذلك نظرا للطبيعة الخاصة التي تتبع من القائد التحويلي نظرا لما لكل ما يحمله من أفكار و إلهام و رغبة في التحدي و ساعيه الجاد نحو إثارة قدرات الأفراد و ربط أهدافهم الخاصة بالأهداف العامة للمنظمة و العمل على تنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم و تشجيعهم على مواجهة المشاكل و الصعوبات التي قد تواجهها المنظمة ، فهذا الأمر الذي يسمح بضمان التطور والاستمرارية للفرد و المنظمة.

و عليه فالقيادة التحويلية تعد عملية مستمرة وركيزة من الركائز الأساسية التي توفر الاستقرار الوظيفي و الدعم النفسي و الحافز الذي يساعد العامل على أداء عمله على أكمل وجه و بأعلى فاعلية فتسعى إلى تغيير النظام بناء على قيم أخلاقية مع التركيز على حفز و إلهام التابعين و الاهتمام بالفروق الفردية و الحث على التشجيع الإبداعي ، سعيا إلى تحسين و تطوير الأداء بما يخدم الصالح العام للجميع ، و على ذلك فإن القيادة التحويلية هي سلاح الأمن للمنظمة للقيام بأداء يفوق التوقعات فهي تعمل على تحفيز التابعين و إثارة حماسهم و تفجير الطاقات الكامنة لأداء أعمال مبتكرة ، بما يدفع عجلة الإنتاج و التنمية نحو الامام ، و مواكبة التغييرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة .

### أولاً: طرح الإشكالية و التساؤلات الفرعية

#### ❖ إشكالية الدراسة

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من بين أهم المواضيع الإدارية التي نالت اهتمام العديد من الباحثين المهتمين بشؤون المنظمة و ذوي الاختصاص بالبحث و التحليل لدوره الفاعل في ديمومة و استمرار المنظمة و نجاحها، إذ أصبح التغيير و إدارته أحد السبل الفاعلة لمجابهة التغييرات البيئية المتزايدة أو أن تكشف على اختلاف أشكالها و أحجامها و طبيعة العمل و في ظل تأثير العوامل البيئية الخارجية و العمل على الاستجابة لها و كل التحديات و التهديدات تجد المنظمة نفسها مرهونة بتوفر قيادات إدارية مناسبة لإتباع أنماط قيادية حديثة على غرار القيادة التحويلية، حتى تتمكن من إحداث التغيير بالكفاءة و الفعالية المطوبتين و بناء على ما سبق جاءت هاته الدراسة من أجل محاولة التعمق في فهم تأثير القيادة التحويلية كنمط إداري قيادي حديث على التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته، و عليه و من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لبحثنا في شكل الصياغة التالية :

■ " ما مدى تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة ؟" .

#### ❖ التساؤلات الفرعية

تدعيماً للإشكالية الرئيسية و للإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي سنحاول الإجابة عليها من خلال دراستنا للموضوع ل يتم صيغتها على النحو التالي :

- ◀ ما مستوى القيادة التحويلية من وجهة نظر الباحثين بالمصنع محل الدراسة ؟
- ◀ ما مستوى التغيير التنظيمي من وجهة نظر الباحثين بالمصنع محل الدراسة ؟
- ◀ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية في تصورات الباحثين للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في المؤسسة ؟
- ◀ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ◀ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ◀ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ◀ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبارات الفكرية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

## المقدمة

### ثانيا : الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء إلى عرض بعض الدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية التي تناولت المداخل ذات الصلة بموضوع الدراسة و التي توافرت لدى الباحثين من خلال المصادر المتعددة وهذا من أجل التعرف على منهجيتها وأهم ما تم التوصل إليه من حيث نتائجها للاستفادة منها في وضع وبناء منهجية للدراسة الحالية .

#### ❖ الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية :

#### ▪ الدراسات العربية :

(البيحاني و بن أحمد بالخير، 2023)	
أبعاد الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية	التأثير المثالي ، الدافعية الإلهامية، الاستشارة العقلية، الاعتبارات الفردية
إشكالية الدراسة	ما أثر تطبيق القيادة التحويلية على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة؟
أهداف الدراسة	يمكن تلخيص أهداف الدراسة في الآتي : ◀ التعرف على أي مدى يقوم المديرون في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة بتبني نمط القيادة التحويلية. ◀ دراسة أثر القيادة التحويلية على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة ◀ التوصل أهم التوصيات التي تساعد على تنفيذ استراتيجيات القيادة التحويلية.
منهجية الدراسة	وقد قامت الدراسة بإتباع المنهج الوصفي لعرض البيانات والمعلومات التي تم جمعها عبر توزيع استبيان كأداة للدراسة وموجهة للعينة المستهدفة من مجتمع الدراسة، والذي يتكون من العاملين في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة، والذي تكون من الفئات (مدراء العموم – رؤساء الأقسام- الموظفين) وكان عدد الاستجابات الصالحة (216) مفردة. وتكونت أداة الدراسة الاستبانة من عدة محاور إضافة إلى الأسئلة الديموغرافية: تمثل المحور الأول في أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الدافعية الإلهامية- الاستشارة العقلية- الاعتبارات الفردية)، والمحور الثاني تأثير القيادة على الأداء

## المقدمة

<p>وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها :</p> <p>◀ وجود أثر إيجابي في تطبيق القيادة التحويلية على زيادة أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>◀ وجود علاقة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة المبيعات ونسبة أرباح المنشأة.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>( مهدي حسين و آخرون ، 2023 ) القيادة التحويلية و تأثيرها في تعزيز الانغماس الوظيفي</p>	
<p>التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية</p>	<p>أبعاد الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية</p>
<p>ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الانغماس الوظيفي ؟</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>
<p>أهداف الدراسة في الآتي :</p> <p>◀ تحديد طبيعة العلاقة بين كل من القيادة التحويلية و الانغماس الوظيفي في المنظمة المبحوثة .</p> <p>◀ التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الانغماس الوظيفي في المنظمة المبحوثة</p> <p>◀ تقديم بعض التوصيات المدعمة بالأليات التي يمكن من خلالها مساعدة المنظمة في معالجة بعض الفجوات التي تسهم في تحسين أدائها .</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تم إجراء البحث في شركة توزيع المنتجات النفطية /هيئة توزيع الفرات الأوسط /فرع بابل باختيار عينة عشوائية قدرها (155) من منتسبي الشركة ، ووظفت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات إضافة إلى مقابلة الشخصية لبعض المسؤولين في الشركة ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضيات و اختبارها بواسطة عدة وسائل إحصائية بالاستعانة بالبرنامج (SPSS24)</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها :</p> <p>◀ تمتلك الشركة نظام أجور و حوافز ثابتة وواضحة لدى العاملين و هي تعتمد على نتائج نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافأة و الحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>



## المقدمة

◀ تمتلك القيادة القدرة على اقتناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل و تستمع الى وجهات الاخرين و تمنح الثقة لهم .

◀ يعزز قادة الشركة القدرة على انجاز الاهداف و التشجيع على العمل بروح الفريق

◀ اهتمام القادة بتقديم رؤية عما يجب عمله و تشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرار و التفكير غير التقليدي للتعامل مع المشكلات التقليدية و دعم توجهات العاملين على تقديم الحلول الإبداعية للمشاكل التي تحصل باستمرار

◀ اهتمام العاملين في الشركة بتحقيق مستوى متقدم في العمل من خلال تفانيهم وانغماسهم الوظيفي و النشاط الذي يمارسونه من خلال المهام و الواجبات المكلفين بها .

■ دراسة الأجنبية :

(Mohammed Abazeed, 2018) Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan	
أبعاد الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية	التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري
إشكالية الدراسة	هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في وزارة التربية والتعليم والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن؟
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أسلوب القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.
منهجية الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الاتصالات والمعلومات التكنولوجية في الأردن، وتم اختيار عينة مكونة من 300 موظف ليمثلوا مجتمع الدراسة الباحثين توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة. تم استرجاع (286) استبانة.
نتائج الدراسة	وأظهرت نتائج الدراسة : ❖ أن التأثير المثالي، والدافعية الملهمة، والتحفيز الفكري، وكان للاعتبار الفردي تأثير كبير وإيجابي على التعلم التنظيمي في الوزارة تكنولوجية الاتصالات والمعلومات في الأردن.

## المقدمة

<p>❖ أن في مجال التحفيز الملهم أن القادة في وزارة الاتصالات و تعمل تكنولوجيا المعلومات في الأردن دائماً على توضيح الجوانب الإيجابية لأداء المهمة وإثبات وجودها الشعور بالثقة بالنفس والقوة والفخر بعمل الموظفين وتنمية ولائهم وانتمائهم إليه العمل من خلال تشجيعهم على التعبير عن آرائهم وأفكارهم دون أي قيود أو معوقات.</p> <p>❖ من جهة أخرى طرح القادة حلولاً مقترحة للصعوبات التي قد يواجهها مرؤوسوهم في العمل.</p>	
<p>(Idrus Taba and Sobarsyah, 2017)  <b>Effect Of Transformational Leadership Style To In-Role Performance Through Organization Politics</b>  <b>(Bumn Observation In Makassar City)</b></p>	
<p>تم اعتماد المتغير بشكله الكلي الاجمالي لم يذكر المتغيرات</p>	<p>أبعاد الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية</p>
<p>هل لقيادة التحويلية تأثير مباشر إيجابي وهام على السياسات التنظيمية ؟</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>
<p>تبحث هذه الدراسة في تأثير القيادة التحويلية على أداء الدور من خلال السياسة التنظيمية</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تم إجراء على موظفو الشركات المملوكة للدولة (SOEs) باختيار عينة عشوائية قدرها (200) من منتسبي الشركة ، ووظفت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضيات و اختبارها بواسطة طريقة تحليل البيانات باستخدام تحليل نموذج المعادلة الهيكلية باستخدام AMOS.21.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي ومباشر على الأداء داخل الدور. للسياسات التنظيمية تأثير إيجابي وكبير بشكل مباشر على الدور أداء.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

## المقدمة

❖ الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي :

▪ الدراسة العربية :

(علاوي، 2012/2013)	
أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط	
أبعاد الدراسة المتعلقة بالتغيير التنظيمي	التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير في جانب الموارد البشرية.
إشكالية الدراسة	ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟
أهداف الدراسة	<p>تهدف الدراسة إلى ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية .</li> <li>◀ التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود</li> <li>◀ دراسة مدى تأثير و التزام العاملين بعمليات التغيير التنظيمي.</li> <li>◀ تسليط الضوء على أهم المشاكل و العوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي</li> <li>◀ الكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة ، و في قيادة عملية التوصل لحلول و توصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.</li> <li>◀ دراسة واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة "سونلغاز".</li> </ul>
منهجية الدراسة	<p>تم إجراء البحث بمؤسسة سونلغاز باختيار عينة عشوائية قدرها (140) من منتسبي مؤسسة سونلغاز ، ووظفت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضيات و اختبارها بواسطة عدة وسائل إحصائية بالاستعانة بالبرنامج (SPSS)</p>
نتائج الدراسة	<p>توصلت الدراسة إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي على أداء</li> </ul>

## المقدمة

<p>العاملين في الوحدة موضع الدراسة.</p> <p>◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة</p> <p>◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي</p> <p>◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة.</p>	
<p>(حسين، 2012)</p> <p>التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة) دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية</p>	
<p>عوامل التغيير الداخلية و الخارجية ، إدراك التغيير ، نتائج التغيير</p>	<p>أبعاد الدراسة المتعلقة بالتغيير التنظيمي</p>
<p>ما مستوى إدراك المديرين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية؟</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى :</p> <p>◀ تعرف كيفية استجابة المديرين في الشركات المبحوثة إلى التغيير .</p> <p>◀ تعرف طبيعة العوامل التي أدت إلى التغيير ونتائجه . ثالثاً- تعرف دور إدراك المديرين لعملية التغيير والعلاقات المرتبطة بذلك وتأثيرها .</p> <p>◀ إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في الشركات المبحوثة على قيادة عملية التغيير وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تم إجراء البحث في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية باختيار عينة عشوائية قدرها (209) ، ووظفت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضيات و اختبارها بواسطة عدة وسائل إحصائية بالاستعانة بالبرنامج (SPSS)</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>بعد عملية التحليل الإحصائي لمتغيرات عملية التغيير، يمكن</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

## المقدمة

<p>استخلاص أهم النتائج :</p> <p>◀ إذ أظهرت شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية استعداداً وإمكانية واضحة لعملية التغيير بما يتوافق مع استجابة المديرين الذين يشكلون عينة البحث هناك علاقات جوهرية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (عوامل التغيير الداخلية، إدراك التغيير، عوامل التغيير الخارجية) والمتغير التابع (نتائج التغيير)</p> <p>◀ ضعف تأثير عناصر المتغيرات الديموغرافية باستثناء متغيري (العمر، والخبرة) على دراك التغيير ونتائجه .</p>	
---	--

■ دراسة الأجنبية :

<b>(Buoy,2002)</b> <b>Employees' perceptions as 'recipients' of change</b>	
<p>التغيير في الاستراتيجيات ، التغيير في الوحدات التنظيمية ، التغيير في المهارات والكفاءات</p>	<p>أبعاد الدراسة المتعلقة التغيير التنظيمي</p>
<p>ما هي تصورات الادارات العليا و الموظفين نحو التغيير الفعال بمؤسستين من القطاع العام في غرب استراليا ؟</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة لتعرف على آراء الادارات العليا و الموظفين نحو التغيير الفعال بمؤسستين من القطاع العام في غرب استراليا .</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تم إجراء البحث في بمؤسستين من القطاع العام في غرب استراليا باختيار عينة عشوائية قدرها (200) ، ووظفت المقابلة مع الادارات العليا و مع الموظفين كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أن إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<b>(Dobrovič And Timková ،2017)</b> <b>Examination Of Factors Affecting The Implementation Of Organizational Changes</b>	
<p>تغيير الخطة ، الوقت اللازم للتغيير .</p>	<p>أبعاد الدراسة المتعلقة التغيير التنظيمي</p>
<p>ما هي العوامل المؤثرة على تنفيذ التغييرات التنظيمية؟</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>
<p>الهدف الرئيسي من البحث هو التحقق من وجود علاقة معنوية بين عوامل مختارة ونجاح التغييرات التنظيمية في</p>	<p>أهداف الدراسة</p>

## المقدمة

الشركات السلوفاكية.	
تم إجراء المسح التجريبي باستخدام طريقة الاستبيان. وتم توزيع الاستبيان على الموظفين من مختلف الفئات الشركات بلغ حجم العينة (287) مفردة تمت معالجة فرضيات الاختبار من خلال برنامج Gretl.	منهجية الدراسة
النتائج تظهر : إذا تم التخطيط للتغيير بشكل صحيح، فهو ناجح في النهاية. وجود ارتباط قوي بين المتغيرات نظراً للوقت اللازم للإعداد والتنفيذ الفعلي للتغيير، كان تأثير التغيير إيجابياً في النهاية، فكان التغيير ناجحاً تنفيذها في الشركة	نتائج الدراسة

❖ الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية و التغيير التنظيمي :

▪ الدراسة العربية :

(أبو قاسم العوامة، 2020)	
القيادة التحويلية و أثرها على ادارة التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية على مستشفى الكلى بالزاوية)	
❖ أبعاد القيادة التحويلية: الكاريزمية، الحافز الالهامي، الاثار الفكرية ، الاعتبار الفردي.	أبعاد الدراسة المتعلقة
❖ أبعاد التغيير التنظيمي : المسببات الداخلية ، المسببات الخارجية.	بالقيادة التحويلية و التغيير التنظيمي
هل هناك اثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي ؟	إشكالية الدراسة
تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف الأتية : ◀ المسببات الداخلية وأثر أبعاد القيادة التحويلية ومسببات الداخلية والخارجية في إدارة التغيير التنظيمي. ◀ لتعرف على أبعاد القيادة التحويلية والبعد الأكثر تأثيراً على ادارة التغيير التنظيمي تحديد نظم مستشفى الزاوية للكلى للقيادة التحويلية ◀ معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية لدى مستشفى الزاوية للكلى وادارة التغيير .	أهداف الدراسة

## المقدمة

<p>تم إجراء البحث على مستشفى الكلى بالزاوية باختيار عينة عشوائية قدرها (23) ، ووظفت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضيات و اختبارها بواسطة عدة وسائل إحصائية بالاستعانة بالبرنامج (PSPP) للتحليل الوصفي و الاحصائي</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>توصل الباحث لاستخلاص أهم النتائج :</p> <p>◀ يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.84 ومعامل التحديد، 0.70 وهذا يفسر أن 70% من التغيير التنظيمي ناتج عن القيادة التحويلية، وأن 30% من التغيير التنظيمي ناتج عن عوامل أخرى .</p> <p>◀ يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لأبعاد القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي، وتشير النتائج إلى أن بعد الاعتبار الفردي هو أكثر بعد من ابعاد القيادة التحويلية له تأثير على التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.76 ومعامل التحديد ، 0.58 وهذا يفسر أن 58% من التأثير الذي تحدثه القيادة التحويلية ( 70% ) على التغيير التنظيمي ناتج عن بعد الاعتبار الفردي، وأن 42% ناتج عن الابعاد الاخرى.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>(بوظرة، 2015/2016)</p> <p>القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية :دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية</p>	
<p>❖ أبعاد القيادة التحويلية :التأثير الكاريزمي، الدافع الالهامي ،التشجيع الإبداعي ، الاهتمام الفردي.</p> <p>❖ أبعاد التغيير التنظيمي : التغيير الهيكلي ، التغيير التكنولوجي ، تغيير المستخدمين ، التغيير الثقافي</p>	<p>أبعاد الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية و التغيير التنظيمي</p>
<p>ما هو دور عوامل القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>

## المقدمة

الاقتصادية؟	
<p>تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي بنجاح وفعالية و ذلك من خلال :</p> <p>◀ إعداد إطار نظري لمتغيرات الدراسة، وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص موضوع البحث.</p> <p>◀ التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء عمال المؤسسات محل الدراسة.</p> <p>◀ معرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، باعتبارها مدخلا للتغيير</p> <p>◀ الكشف على مدى ممارسة عمال ومديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لنمط القيادة التحويلية.</p> <p>◀ التوصل إلى مدى تباين آراء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة نتيجة تباين المتغيرات الشخصية والوظيفية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>اعتمدت الباحثة نموذجا افتراضيا تم بناؤه بعد مراجعة و تحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار الفرضية الرئيسية لمعرفة أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي ، و للإجابة على سؤال البحث تم اختيار مجتمع دراسة يتكون من ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية (سوميفوس ، نפטال، اتصالات الجزائر) ، و عينة دراسة بحجم (668) موظف ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (37) فقرة وزعت على (09) مجالات لتشمل: إدراك مفهوم القيادة التحويلية، التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي ، التغيير الهيكلي ، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين والتغيير الثقافي ، كما قدمت الباحثة بتحليل استجابات فقرات العينة باستخدام الرزمة الاحصائية للدارسات الاجتماعية (SPSS)</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها:</p> <p>◀ ممارسة قادة المؤسسات محل الدراسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي)</p>	<p>نتائج الدراسة</p>



## المقدمة

كانت بدرجة متوسطة تميل للانخفاض.  
 < أضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير.

■ دراسة الأجنبية :

(Ba Le and Thi Cao, 2020) Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ القيادة التحويلية</li> <li>❖ التغيير التنظيمي</li> <li>❖ الثقة التنظيمية</li> </ul>	أبعاد الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية و التغيير التنظيمي
هل لدى القيادة التحويلية تأثيرات كبيرة على التغيير التنظيمي؟	إشكالية الدراسة
إن الغرض من هذه الدراسة هو : توضيح تأثيرات القيادة التحويلية على القدرة على التغيير التنظيمي من خلال الأدوار الوسيطة لجانبين محددتين من الثقة في القيادة وهما الثقة القائمة على الإفصاح والثقة القائمة على الاعتماد.	أهداف الدراسة
تم إجراء المسح التجريبي باستخدام طريقة الاستبيان. وتم توزيع الاستبيان على الموظفين من مختلف الفئات الشركات تشمل 376 مشاركًا من 115 شركة صغيرة ومتوسطة في هونان وبكين وقوانغ دونغ في الصين. لقد تم التواصل مع ممثلي هذه الشركات عن طريق الهاتف و/أو القيام بزيارات شخصية لشرح الغرض من البحث.	منهجية الدراسة
توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تأثيرات القيادة التحويلية الإيجابية على ثقة الموظف في القيادة.</li> <li>❖ وجود تأثيرات إيجابية لثقة الموظفين على سلوكهم من أجل التغيير.</li> </ul>	نتائج الدراسة

(Talib Hussain, 2021)	
<b>Transformational Leadership and Organizational Change Examining the Mediatl Approach of Knowledge Sharing</b>	
<p>❖ القيادة التحويلية : (توضيح الرؤية، وتوفير النموذج المناسب، وتعزيز قبول أهداف المجموعة، وتوقعات الأداء العالي، والدعم الفردي، والتحفيز الفكري)</p> <p>❖ التغيير التنظيمي : (التغيير المخطط والتغيير المتكرر)</p> <p>❖ مشاركة المعرفة : (المستوى الفردي، ومستوى المجموعة، والمستوى التنظيمي)</p>	<p>أبعاد الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية و التغيير التنظيمي</p>
<p>هل لسلوك القيادة التحويلية تأثير على التغيير التنظيمي من خلال خلق بيئة تبادل المعرفة التنظيمية ؟</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>
<p>تبحث هذه الدراسة في سلوك القيادة التحويلية للتغيير التنظيمي من خلال خلق بيئة تبادل المعرفة على المستوى التنظيمي والفردي للمنظمة</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تم إجراء البحث على مستشفى الكلى بالزاوية باختيار عينة عشوائية قدرها (350) ، ووظفت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم فحص الفرضيات التي تم تطويرها بين المتغيرات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) مع طريقة تقدير الاحتمالية القصوى للدراسة.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها علاقة قوية ومعنوية بمشاركة المعرفة، وأن مشاركة المعرفة لها علاقة قوية ومعنوية بالتغيير التنظيمي، وأخيراً فإن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية ومعنوية بالتغيير التنظيمي.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

بعد استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا ، ليتضح لنا أن الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف و الأبعاد والحيز المكاني والزمني ، و أن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من شأنها ساهمت في أكسبنا سعة في الاطلاع بكل جوانب فيما يتعلق بالقيادة التحويلية من جهة، و التغيير التنظيمي من جهة أخرى.

## المقدمة

ثالثا : نموذج و فرضيات الدراسة

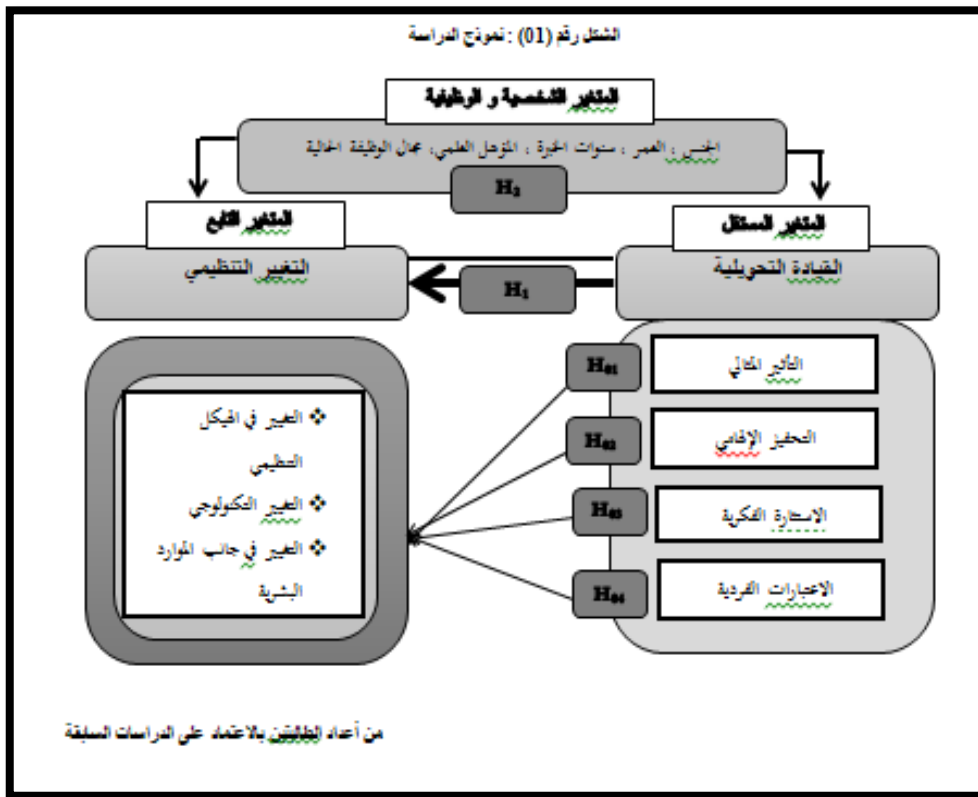
### 1. نموذج الدراسة

استكمالا لمعالجة إشكالية الدراسة ، وتحقيقا لأهدافها ، تم بناء نموذج افتراضي (الشكل رقم(1)) ، اعتمادا على دراسة كل من (( مهدي حسين و آخرون ، 2023) و (علاوي،2012/2013)) ، و هذا النموذج كمقترح بغية تمثيل علاقة التأثير القائمة بين المتغيرين وليتضمن هذا الأخير متغيري الدراسة الآتين :

❖ المتغير الأول : مستقل يمثل القيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردية).

❖ المتغير الثاني : يعبر عن المتغير التابع الذي يمثله التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (التغيير الهيكلي ، التغيير التكنولوجي، التغيير في جانب الموارد البشرية) بالمصنع محل الدراسة .

❖ المتغيرات الشخصية و الوظيفية : و تشمل كل من : الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية .



### 2. فرضيات الدراسة

على ضوء ما تم طرحه من التساؤلات حول موضوع الدراسة و ما تم وضعه نعرض مجموعة من الفرضيات التي تكون منطلق دراستنا ليكون طرحها وفقا لما يلي :

#### ❖ الفرضية الرئيسية الاولى :

◀  $H_{01}$ : يوجد أثر للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة .

#### ❖ الفرضية الرئيسية الثانية

◀  $H_{03}$  : يوجد أثر أبعاد القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة .

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

$H_{02-1}$  : يوجد أثر للتأثير المثالي على التغيير التنظيمي بالمصنع محل الدراسة .

$H_{02-2}$  : يوجد أثر للتحفيز الإلهامي على التغيير التنظيمي بالمصنع محل الدراسة .

$H_{02-3}$  : يوجد أثر للإستشارة الفكرية على التغيير التنظيمي بالمصنع محل الدراسة .

$H_{02-4}$  : يوجد أثر للإعتبارات الفردية على التغيير التنظيمي بالمصنع محل الدراسة .

رابعا : التموضع الاستومولوجي و منهجية الدراسة .

### 1. التموضع الاستومولوجي.

لا بد للحصول على فهم جيد للقضايا الاساسية في النماذج الاستومولوجية للأبحاث قبل اتباع أسلوب بحثي محدد ، لأن اختيار الباحثين لمنهجية معينة و جعلها مفضلة و خاصة بهم تعود الى التموضع الاستومولوجي لكل باحث .

حيث توجد ثلاث نماذج استومولوجية للباحث هي النموذج التفسيري و البنائي و كذا النموذج الوضعي ، و قد تم استخدام النموذج الوضعي بسبب اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرين (القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي) و ليتم الخروج بنتائج مطلقة مقترحات تخدم المصنع محل الدراسة .

### 2. منهجية و ادوات المستخدمة : من أجل معالجة مشكلة الدراسة و التأكد من صحة الفرضيات قمنا ب :

◀ الاعتماد على المنهج الوصفي الى جانب استخدام أسلوب التحليل و ذلك لما تقتضيه الاشكالية المطروحة و الفرضيات الموضوعية من خلالها ، و ذلك من أجل وصف متغيرات الدراسة حتى لا تبدو الدراسة تحليلية بحت استعملنا طريقة دراسة حالة و هي دراسة تقييمية اعتمدت على تقنية الاستبيان الموجه للعاملين بالمصنع - ،

## المقدمة

كأداة لجمع البيانات و التعرف على تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي ،بالإضافة الى تحليل النتائج الميدانية و تقديم الاقتراحات المناسبة واللازمة

◀ الاعتماد على الاستبيان كإداة من أدوات جمع المعلومات و البيانات من اجل معرفة درجة تأثير و قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي) ، كما يتم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي الاستدلالي من أجل التحليل لأنها الانسب لمعالجة بيانات و كذا استغلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات .

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة : لقد تم اختيار هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب نذكرها :

- ◀ تناسب الموضوع مع تخصصنا ألا و هو إدارة الموارد البشرية .
- ◀ الرغبة في التعرف على الأهمية الكبيرة و الدور الجوهري الذي يلعبه أسلوب القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمات .
- ◀ محاولة تقديم مساهمة شخصية في إثراء هذا المجال ببحث و دراسة إضافية بغية دعم البحوث في هذا الميدان .

### خامسا : تصميم البحث

#### 1. أهداف الدراسة

إن الهدف الجوهري لهاته الدراسة يمكن محوره في إمكانية التشخيص و الكشف عن العلاقة التأثيرية بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بالمصنع محل الدراسة ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية :

- ◀ إعداد إطار نظري لمتغيرات الدراسة ، و تقديم مساهمة متواضعة فيما يخص موضوع البحث .
- ◀ التعرف على المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية ، باعتباره مدخلا للتغيير .
- ◀ الكشف على مدى ممارسة عمال و مديري المؤسسات الجزائرية لنمط القيادة التحويلية .
- ◀ التعرف على مستوى وواقع القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين بالمصنع محل الدراسة .
- ◀ تحديد مستوى وواقع التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمصنع محل الدراسة .
- ◀ التعرف على أبعاد القيادة التحويلية و البعد الأكثر تأثيرا على التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمصنع محل الدراسة .

## المقدمة

- ◀ معرفة علاقة التأثير و الارتباط بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربع (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية ) بالتغيير التنظيمي .
- ◀ محاولة بناء نموذج افتراضي ، واختباره للوصول إلى صورة حقيقية تعكس أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي .
- ◀ تقديم جملة من الاقتراحات إلى المؤسسة محل دراسة تسهم في تعزيز إدراك المؤسسة المبحوثة لأهمية تبني المنهج القيادي الإداري كشكل جديد من أشكال القوة التي تسخرها المنظمات بالشكل الصحيح لتجني ثمارها دون خوف لتصبح فيما بعد مركزا مهم لنجاح أعمالها و أنشطتها .
2. نوع الدراسة : " دراسة سببية " سنحاول أن نظهر هل للقيادة الإدارية أثر و سبب على التغيير بالمصنع محل الدراسة.
3. مدى تدخل الباحث : دراسة الأحداث من خلال تصميم استبانة و توزيعها و تحليلها بالمصنع محل الدراسة .
4. التخطيط للدراسة : دراسة غير مخططة ( ميدانية ).
5. مجتمع الدراسة : تم إجراء الدراسة على العاملين بالمصنع محل الدراسة .
6. المدى الزمني: أجريت هذه الدراسة الموسم الجامعي الواقع ما بين سبتمبر 2023 الى غاية ماي 2024 .

### سادسا : أهمية الدراسة

يستمد الموضوع الحالي أهميته من المتغيرات التي يدرسها في ظل البيئة المعاصرة ، التي يتناولها مدخل القيادة التحويلية على اعتباره أحد المفاهيم الحديثة ، لتعزيز و تطور التغيير التنظيمي على كونه أحد المناهج الإدارية الحديثة لإعداد الأفراد المتميزون يسعون لبناء مؤسسة تتعامل مع الحداثة في محيط ذي التغيير المتسارع ، فتبرز ذلك من خلال تناولنا لموضوع يتسم بالحيوية فيما يلي :

### ◀ الأهمية النظرية :

- ✓ توفير إطار نظري مفاهيمي يضاف الى المؤلفات العربية في موضوع القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي كاعتبارها أحد أهم المتغيرات الجوهرية في حياة المنظمة .
- ✓ تركز الدراسة على نمط جديد من أنماط القيادة و هو نمط القيادة التحويلية و أثرها الفاعل في نجاح عملية التغيير في المؤسسة .

## المقدمة

✓ يمكن اعتبار الدراسة إطارا نظريا و تطبيقيا حول اثنين من المتغيرات الهامة التي تساهم في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة و المكتبة الجزائرية بصفة خاصة .

◀ الأهمية العملية :

✓ التعرف على مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، بما يمكننا من فهم الوضع الاقتصادي الجزائرية ، و من إمكانية التعرف على العوامل التي تزيد أو تحسن من اكتساب خصائص القيادة التحويلية و استثمارها لصالح عملية التغيير .

✓ إلقاء المزيد من الضوء على علاقة القيادة التحويلية بمجالات التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، و من ثم إمكانية التعرف على العوامل التي تزيد أو تحسن من اكتساب خصائص القيادة التحويلية واستثمارها لصالح عملية التغيير .

✓ إمكانية استفادة المؤسسات مستقبلا من نتائج الدراسة الحالية من حيث تقديم معرفة جديدة تتعلق بواقع سلوك القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي .

**سابعاً : خطة مختصرة للدراسة :**

و لتأخذ خطة الدراسة الهيكل التالي :

المقدمة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية

المطلب الأول : مفهوم و خصائص القيادة التحويلية

المطلب الثاني : أهمية القيادة التحويلية و علاقتها بالأنماط القيادية الأخرى

المبحث الثالث : أساسيات القيادة التحويلية

المطلب الأول : مبادئ و أنماط القيادة التحويلية

## المقدمة

---

المطلب الثاني :مستويات و أبعاد القيادة التحويلية

الفصل الثاني : التأسيس المفاهيمي للتعغير التنظيمي

المبحث الاول : ماهية التعغير التنظيمي

المطلب الأول : تعريف و خصائص التعغير التنظيمي

المطلب الثاني : أهمية و أهداف التعغير التنظيمي

المبحث الثاني : مرتكزات التعغير التنظيمي

المطلب الأول : دوافع و أنواع التعغير التنظيمي

المطلب الثاني : مراحل و مجالات التعغير التنظيمي

المطلب الثالث : معوقات و مداخل مواجهة مشاكل التعغير التنظيمي

المبحث الثالث : علاقة التأثير بين القيادة التحويلية و التعغير التنظيمي

المطلب الأول : العلاقة بين التأثير المثالي و التعغير التنظيمي

المطلب الثاني : العلاقة بين التحفيز الإلهامي و التعغير التنظيمي

المطلب الثالث : العلاقة بين الاستشارة الفكرية و التعغير التنظيمي

المطلب الرابع : العلاقة بين الاعتبارات الفردية و التعغير التنظيمي

الفصل الثالث :الاطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التعغير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS"بسكرة

المبحث الاول : تقديم عام لمصنع الإسمنت "CILAS"بسكرة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل محاور الدراسة و اختبار الفرضيات



المبحث الرابع : مناقشة و تفسير النتائج

الخاتمة



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

تمهيد :

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل الإدارية المعاصرة التي تطرقت لعملية القيادة ، على اعتباره مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف المدى الواسع للقيادة من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعا ، للتأثير في المنظمات كلها و الثقافات باكملها ، نظرا لكون القيادة التحويلية هي العملية التي تسعى لتغيير الافراد و تحولهم ، فهي تركز على القيم و الأخلاق و المعايير والأهداف طويلة الاجل ، و تشمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الافراد و إشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية ، و لذا فهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية و الرؤية المستقبلية .

و من هذا المنطلق و من أجل التعرف على القيادة التحويلية فقد خصص الفصل المعنون بـ "الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية " لهذا الغرض و قد قسم إلى مبحثين :

المبحث الاول : ماهية القيادة التحويلية

المبحث الثاني : أساسيات القيادة التحويلية

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

### المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تعد أحد أهم الأنماط القيادية في عصرنا الحديث، لما تتميز به من قدرة على إحداث تغييرات جوهرية تسهم في تحسين أداء المؤسسات ورفع مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز لدى الأفراد ، على ذلك فإن القيادة التحويلية هي سلاح الأمن للمنظمة للقيام بأداء يفوق التوقعات فهي تعمل على تحفيز التابعين و إثارة حماسهم و تفجير الطاقات الكامنة لاداء أعمال مبتكرة بما يدفع عجلة الإنتاج و التنمية نحو الإمام من أجل مواكبة التغيرات الحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة . (ياسر و أخرون، 2020، صفحة 44)

### المطلب الأول : مفهوم و خصائص القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية في مجال العلوم السياسية عام 1978 م على يد جورج بورنز في كتابه «القيادة» إثر أبحاثه الأكاديمية حول القيادة والقادة السياسيين. وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل أوسع على عملية تبادل المنفعة للحصول على النتائج. ولخص بارنز المفهوم بقوله أن القيادة التحويلية هي عملية حيث «يقوم الرؤساء والمرؤوسين بمساعدة بعضهم البعض للارتقاء إلى مستويات أعلى في الأخلاق والاندفاع». ومن ملاحظاته أن الجميع يخلط بين الإدارة والقيادة وهما مختلفين من ناحية الخصائص والسلوك. وهو أسس لمفهوم «القيادة التحويلية» و«القيادة التعاملية» والذي اعتبرهما مختلفين تماما ولا يمكن أن يلتقيا. بالنسبة له، فإن نهج التحول يخلق تغيير جوهرى في حياة الأشخاص والمؤسسات. إنها تعيد صياغة مفاهيمهم وقيمهم. والدور الرئيسي في تحقيق النجاح يلعبه خصائص ومهارات قائد العملية وخاصة قدرتهم على تحفيز التغيير وتبسيط الأهداف الصعبة برؤية بسيطة تنشط اندفاع المرؤوسين. بينما التعاملية تعتمد مبدأ الأخذ والعطاء. وبالعادة، يصبح القائد المثل الأخلاقي الذي يحتذى فيه التابعون للقيام بأعمال تحقق مصلحة الفريق أو المؤسسة أو المجتمع. يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة التي ركزت عليها الأبحاث و التي أعطت أهمية لعاملي الكاريزما والفاعلية في القيادة و التي تلائم احتياجات عمل الجماعة و تحقق النجاح في وقت عدم التأكد ، و جرت الإشارة لهذا المصطلح لأول مرة في دراسة أجراها الكاتب (Downton) عام 1973 بعنوان "القيادة الحقيقية : الالتزام و الكاريزما في العملية الجذرية) ، و في عام 1976 ظهر مصطلح القيادة التحويلية كمفهوم في كتاب House عن القيادة و الذي لفت انتباه العديد من الباحثين. (اسماعيل ، 15-17 ديسمبر 2012، صفحة 10)

### الفرع الأول : مفهوم القيادة التحويلية

لا يزال مفهوم القيادة التحويلية أمراً يكتنفه الغموض ، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية ، و هو ما سبب الحيرة و التساؤل حول هذا الموضوع ، و على الرغم من كثرة و تعدد الكتابة

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

في موضوع القيادة التحويلية فقد أصبحت أسلوبا قياديا في الأدبيات الإدارية ، يحظى باهتمام الباحثين ويمثل موضوعا حيويا للدراسات الأكاديمية و البحوث و الرسائل العلمية و قد تعددت وجهات النظر في تعريفها للقيادة التحويلية و منها نذكر : (الشملان و آخرون ، 2018، صفحة 67)

❖ **تعريف 01** : في عام 1985 قدم (Bernard Bass) نص دقيق للقيادة التحويلية و الذي اعتبر الأساس لظهور لمفهوم القيادة التحويلية و التي عرفها على أساس " أنها عملية يسعى من خلالها القائد و التابعون إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق " . (اسماعيل ، 15-17 ديسمبر 2012، صفحة 10).

فحسب (Bernard Bass) نجد أنه أشار إلى أن القادة التحويليين هم القادة الذين يسعون للارتقاء بوعي التابعين من خلال مخاطبة المثل العليا و القيم الاخلاقية فيهم مثل الحرية ، و العدالة و المساواة و السلام و الإنسانية لا مخاطبة العواطف الأدنى مثل الخوف ، و الشجع و الحسد و الكراهية . (الجنابي ، 2019، صفحة 84)

❖ **تعريف 02** : ينظر (Conger) للقيادة التحويلية على أنها " تلك القيادة التي تتجاوز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و ابداعيا و تحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزء أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة " (الغزالي ، 2012، صفحة 25)

من خلال تعريف (Conger) يبين أن القيادة التحويلية لا تعبر اهتماما للحوافز مقابل الأداء ، بل فاقت هذا المنظور و ارتقت و سمت إلى تحويل اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزء من رسالة و هدف المنظمة و ذلك بتشجيعهم و تدريبهم ذهنيا و ابداعيا .

❖ **تعريف 03**: هناك من عرف القيادة التحويلية على "أنها القيادة التي تعمل على تسليط الضوء على احتياجات العاملين ، و تحويلها إلى آمال مستقبلية و توقعات ، و تخفيف الدافعية بداخلهم لإشباع حاجاتهم و تحقيق ذاتهم" . (الشمري ، 2023، صفحة 13)

فهذا التعريف سلط الضوء على ضرورة النظر لاحتياجات العاملين بعناية خاصة و العمل على تحويلها إلى آمال مستقبلية

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

ووفقا لما سلف طرحه من التعاريف يمكننا تعريف القيادة التحويلية على أنها تلك العملية الإدارية التي يتمكن من خلالها القائد التحويلي من إحداث تغيير في العاملين و العمل على تحفيزهم لتحسين مستويات الأداء من خلال تلبية حاجاتهم و إشباع رغباتهم و إشعارهم بأهمية مساهمتهم في المنظمة .

### الفرع الثاني : خصائص القيادة التحويلية

من أجل تبني القائد نمط القيادة التحويلية لابد من امتلاكه العديد من الخصائص و التي ينفرد بها عن غيره من القادة الإداريين ، و يمكن إنجازها فيما يلي : (محمد صالح و آخرون، 2018، صفحة 38)

- ◀ الإيمان المطلق بقيمة الانسان بعيدا عن التسلط رغم قوته من خلال احترام مشاعر مرؤوسيه .
- ◀ الرغبة الشديدة لركوب المخاطر المحسوبة تفكيراً و تنفيذاً و اسلوباً ، باعتباره قائداً شجاع و على استعداد تام لاتخاذ مواقف و قرارات جريئة و بمغامرة محسوبة .
- ◀ قابلية التعليم و الاستعداد للتعلم مدى الحياة لينعكس ذلك على تابعيه و تحفيزهم لقبول التعلم مع الاخرين .
- ◀ يعد قائداً معنياً بالتغيير ، فهو لا يعدد نفسه مديراً بل هو مبادرة رغم ادراكه بان التغيير له أعداءه .
- ◀ القدرة الفائقة على التعامل الايجابي و البناء مع المواقف المعقدة و الغامضة من أجل تجويد الوضع القادم .
- ◀ القدرة الاستثمار الامثل لقدرات المرؤوسين بعيدا عن الاستغلال اللإنساني .
- ◀ تحفيز التابعين على التحلي بالقيم الاخلاقية و العمل على نشر ثقافة العمل الصحيح في كل مرة و من أول مرة مع الحفاظ على القيم الاخلاقية باستمرار .

### **المطلب الثاني : أهمية و أهداف القيادة التحويلية و علاقتها بالأنماط القيادية الاخرى**

تعتبر القيادة التحويلية من بين أهم و أبرز المواضيع الجوهرية و كذا الحساسة و التي تكتسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة ، كيف لا و هي من أكثر العوامل و الحلقات المؤثرة على اتجاهات المنظمة نحو التطور و الارتقاء الى الوضعيات و المراكز التنافسية الأحسن ، حيث تتضح أهميتها من خلال آثارها البارزة ضمن عمليات التغيير التي تقودها المنظمات و تخططها و ترسم أهدافها .

### الفرع الأول : أهمية و أهداف القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلا جديداً للتغيير و التطوير و من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة . (فيلون، 2018، صفحة 07)

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

أولاً : أهمية القيادة التحويلية: تساهم القيادة التحويلية في تحقيق مايلي : (الغزالي ، 2012، صفحة 26)

- ❖ تطوير أداء العاملين و تحسين مهاراتهم بصورة مستمرة و تشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني و تقليل من عزلتهم التنظيمية و تدعم التغييرات الثقافية ، و تضع معايير موضوعية لقياس الاداء ، و ترسخ الثقافة التنظيمية .
- ❖ تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية ، و تحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة و بذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة و أهدافها .
- ❖ تشرك العاملين في وضع الأهداف و الرؤية المستقبلية للمنظمة و تساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف و تجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الاحكام .
- ❖ تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات و الصلاحيات و تضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق و ترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع و التميز .
- ❖ تقدم توضيحات مفصلة لواجبات و مهمات جميع العاملين بالمنظمة و تشركهم في صناعة القرارات التنظيمية و تقييم ورش عمل لتنمية مواهبهم و ميولهم و قدراتهم .
- ❖ تتحسن حاجات العاملين و المتعاملين و تسعى جاهدة لإشباعها و تستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير .

ثانياً : أهداف القيادة التحويلية: لقد حدد ليثيود و جانتز (Leithwood & Jantz1990) أهداف

القيادة التحويلية بثلاث نقاط أساسية و هي : (الغامدي ، 2021، صفحة 15)

- ❖ مساعدة أعضاء المجتمع المنظمي على بناء و تحقيق ثقافة منظميه تعاونية و مهنية : يتم ذلك عن طريق وضع هدف مشترك تسعى المنظمة للوصول عليه ، و استخدام العديد من الاساليب التي تساعد على تأييد التغييرات التي تحدث داخل المنظمة ، و مشاركة القيادة مع الآخرين ، و ذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل متكامل قادر على القيام بهذه التطورات بالإضافة إلى سعيه الدائم في تحسين الوضع الراهن .
- ❖ مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم : فمشاركة القائد في حل مشكلة مع أعضاء المجتمع المؤسسي بصورة تعاونية إيجابية ، و بطريقة أكثر فاعلية ، يؤدي ذلك إلى تحليل و تفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة الرؤى ، و العمل بشكل تعاوني على وضع حلول و بدائل مختلفة ، و بعيدة كل البعد عن رؤى الاعتبارات الشخصية ، و توضيح للمعلومات الرئيسية للمشكلة أثناء اجتماعات المنظمة .
- ❖ تعزيز نمو العاملين داخل المنظمات : من خلال تعزيز أهداف النمو المهني ، و العمل على رفع مستواهم للوصول إلى أعلى المستويات ، و يتم التعزيز من خلال العديد من الاساليب سواء كانت تعزيز معنوي أم

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

تعزير مادي ، و تسهل هذه العملية عندما يرتبط العاملين ارتباطا وثيقا بأهداف المنظمة ، و يشعرون أنهم جزء منها .

الفرع الثاني : علاقة القيادة التحويلية بالأنماط القيادية الأخرى

### أولا : القيادة التبادلية :

❖ **تعريف القيادة التبادلية :** سلسلة من المنافع و المصالح المشتركة بين القائد و مرؤوسيه من جهة ، و بين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى ، من حيث الوظائف و المهام لتحقيق الأهداف المنشودة و القائمة على مبدا القانون و الانظمة المحددة و المتفق عليها من قبل الجميع . (السليمات ، 2020، صفحة 15)

❖ **أنماط القيادة التبادلية:** يؤكد العديد من الباحثين أن القيادة التبادلية تقوم على الأنماط السلوكية التالية : (مصنوعة و الواحد ، 2020، صفحة 425)

◀ **المكافأة المشروطة :** يتضمن هذا النمط التزام القائد بتقديم مكافآت لمرؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك ن حيث يحقق القائد من خلال هذه المكافآت لتعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين بما يساعد على تحقي الاهداف المتبادلة المتفق عليها .

◀ **الإدارة بالاستثناء النشطة :** في ظل هذا النمط السلوكي يتمتع القائد التبادلي بالنشاط ويقضي وقتا كافيا بالمراقبة و فحص الانظمة و العمليات و طرق الاداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها .

◀ **الإدارة بالاستثناء الساكنة :** على عكس النمط السابق فالقائد في هذا النمط يتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرصة للتابعين للاستمرار في أداء مهماتهم ، و هو بالتالي يشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه إجراءات تجاه التابعين إلا وقت الحاجة الماسة، وهذا يعني أن القادة الذين يستخدمون هذا النمط من الإدارة يتدخلون عند حصول الأخطاء في تحقيق معايير الأداء ، أو عند تقصير المرؤوسين في بذل جهودهم للوصول إلى الاداء المطلوب . (مصنوعة و الواحد ، 2020، صفحة 426)

❖ **علاقة القيادة التبادلية بالقيادة التحويلية :** وفقا لباس(Bass) القيادة التحويلية هي امتداد للقيادة التبادلية ن و مع ذلك فهما نظريتان متميزتان: فالقيادة التحويلية تعمل على رفع مستوى دوافع المرؤوسين و أدائهم أكثر مما تقوم به النظرية التبادلية و لكن القائد الفعال يستخدم نمطا قياديا مزيجا من كل النوعين في قيادته ، فمن هنا نقول إن القيادة التبادلية ليست إلا نقطة انطلاق للقيادة التحويلية الفعالة ، و إن القيادة التحويلية في حد ذاتها ليست كافية، و من الضروري دعمها بالقيادة التبادلية ، خلال إحداث عملية التغيير . (هبال ، 2016/2015، صفحة 155)



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

ثانيا : القيادة الكاريزمية :

❖ **تعريف القيادة الكاريزمية:** إنها علاقة تربط القائد بفرد أو عدة أفراد تابعين، تعتمد أساسا على قدرة القائد في توفير مجموعة من العناصر هي الإحساس بالمهمة ، رؤية مستقبلية ملهمة مبنية على قيم ومعتقدات قوية ، تصميم كبير لتحقيق الاهداف ، وضع مستويات عالية من الأداء ، أما من التابعين فنجد أنهم يشعرون بالثقة و الاعجاب و الرضا و الاحترام لقائدهم . (عطية ، 2022، صفحة 662)

❖ **مكونات القيادة الكاريزمية :** يمكننا عرض المكونات الاساسية للقيادة الكاريزمية في العناصر التالية : (عطية ، 2022، صفحة 663)

◀ **الرؤية المستقبلية :** و هي الصورة المستقبلية للمنظمة تكون جذابة و محفزة بتفاصيلها ، و من الصعب الوصول إليها في ظل الموارد الحالية ، و لذلك توضع عديد الأهداف المرحلية بغية الوصول في الأخير إليها .

◀ **القيم و المعتقدات :** مجموعة من المبادئ و المعايير السامية التي يكتسبها الأفراد من خلال تجاربهم ، و يرجعون إليها عند اتخاذ القرارات و المفاضلة بين عدة بدائل ممكنة لمواجهة موقف معين .

◀ **التحفيز :** هو عملية إثارة الحماس لدى الأفراد من خلال التأثير في احتياجاتهم و دوافعهم وجعلها متناسقة مع الأهداف المراد الوصول إليها ، كما أن الرؤية المستقبلية تعتبر عامل جد مهم في إلهام و تحفيز الأفراد من أجل الرفع من مستوى أدائهم .

◀ **القدوة الحسنة :** و هو العامل الذي يجعل الأفراد يحترمون قائدهم و يضعون ثقتهم فيه ، و العمل إلى جنبه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

❖ **علاقة القيادة الكاريزمية بالقيادة التحويلية :** وفقا لباس(Bass) القادة التحويليين يمكن تواجدهم في أي منظمة و في أي مستوى ، كما أن هذا النوع من القيادة ذو علاقة مع كل المواقف المختلفة في المنظمات و على النقيض من هذا نجد ندرة في القادة الكاريزميين و ظهورهم يظهر مدى تبعيتهم لمدى توفر الشروط أو الظروف المفضلة ، فقد يظهرون كمؤسسين أي عند تأسيس منظمة ما أو كمنظمين إصلاحيين في منظمات قائمة بجد ذاتها لإعادة تنظيمها أو تحديدها عندما تفشل السلطة الرسمية في التعامل مع الازمات الحادة، أو عندما تكون القيم و الاعتقادات التقليدية محل تساؤل ، كما أن ردود أفعال الأفراد تجاه القادة التحويليين ، أما الآراء التي تبين مدى الترابط و التجانس بين المفهومين نذكر منها : الابحاث اللاحقة لكل من باس و أفوليو (Bass and Avolio) و من خلال مقياس "MLQ" لتأكيد أن الكاريزمية (التأثير المثالي) يعد أهم مكون من مكونات القيادة التحويلية ، و أن القيادة الكاريزمية تحتل الاهمية المطلقة لتحقيق الجودة في السلوك القيادي لدى القائد التحويلي . (هبال ، 2016/2015، صفحة 156)

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

ثالثا : القائد التحويلي و يميزه عن باقي أنماط القيادة الأخرى

يختلف القائد التحويلي عن نظرائه من باقي أنماط القيادة على مستوى العديد من المواقف و السلوكيات و التي يمكن إبرازها من خلال الجدول رقم (01) التالي :

الجدول رقم (01) :مقارنة بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي

معايير المقارنة	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
علاقته و تفاعله مع الوضع الراهن	يرغب في بقاء الوضع على ما هو عليه.	يكافح من أجل التغيير نحو وضع أفضل .
الأهداف المستقبلية	الأهداف تتبع من الوضع القائم.	رؤية متطلعة لمستقبل أفضل .
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الجماعة أو الفريق.	تكريس الجهود و إثارة الحماس و الرغبة في تحمل المخاطر
الخبرة	خبرة في استخدام الوسائل المتوفرة لتحقيق الأهداف.	خبرة في تجاوز المألوف و التقليدي
التحسس البيئي	لا يركز على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية .	حاجة قوية للتحليل البيئي قصد التغيير
مصدر التأثير	مصدر التأثير هو الموقع الإداري و المركز الاجتماعي.	مصدر التأثير هو قوة الشخصية و إعجاب المرؤوسين
السلوك	البحث عن الإجماع حول آراءه والاعتماد على الأوامر.	البحث عن تحويل اتجاهات المرؤوسين لدعم التغيير

المصدر : (الغرباوي ، 2020 ، صفحة 125)

يتبين لنا من المقارنة بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي في الجدول السابق أن أهم ما يميز القائد التحويلي هو امتلاك رؤية مليئة بالتحدي لمستقبل منشود ، كما يسعى لتغيير منظمته لبلوغ هذه الرؤية بتعاون و دعم جماعته واعتمادا على قوة شخصيته و جاذبيته للتأثير في مرؤوسيه ، في حين أن القائد غير التحويلي لا ينجح إلا في بيئة مستقرة و يعتمد على سلطته الإدارية ، فهو أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد ، و بما أن المنظمات اليوم تعيش في بيئة سريعة التغيير ، فهي في حاجة ماسة إلى القادة التحويلين . (الغرباوي ، 2020 ، صفحة 125)

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

وظائف القائد التحويلي : إن وظائف القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير و أن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير و داعية له ، و من أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام منها : (بهاء زكي، 2017، صفحة 175)

◀ إدراك الحاجة للتغيير : يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير ، و هو قادر على إقناع الأفراد و الجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير -سواء من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية- فهو يستثير عقولهم و يجعلهم يفكرون في سبب وجودهم ، و هو قادراً أيضاً على الرقي بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية و الأمان لهم ، كما أنه قادر على جمعهم حوله ليقرروا بإرادتهم المشاركة الفعالة في إدارة التغيير و متطلباته ، و هنا لا بد من توضيح عدد من الأساليب التي يمكن من خلالها خلق الحاجة للتغيير منها :

▪ **تحمدي الإدارة الحالية :** إن من أهم أسباب فشل المنظمات هو عدم وجود القدرة عند العاملين فيها على مواجهة الإدارة الحالية للمنظمة و إعلامها أن الأوضاع سيئة و هنا يأتي دور القائد التحويلي الذي يقدم مختلف أنواع المعلومات لمتخذي القرارات .

▪ **بناء شبكات فكرية خارجية :** إن المديرين يجتمعون عادة حول الأفكار السائدة التي تدعم من طريقتهم في الإدارة ولكن القائد التحويلي يحاول بناء شبكات فكرية خارجية من أشخاص لهم رؤى مختلفة لكي تكون مؤثرة في الجهاز الإداري .

▪ **زيارة المنظمات الأخرى :** سواء كانت هذه المنظمات في نفس البلد أو خارجه ، فإن ذلك يساهم في قراءة بعض الملاحظات التي قد تخلق الحاجة للتغيير .

◀ **صياغة الرؤية و الرسالة :** إن الرؤية الجذابة لأي منظمة لها قوة عظيمة تجعلها قادرة على الإبحار وسط الظروف الصعبة ، فالرؤية تجمع الناس حول حلم مشترك ، و هي بذلك أداة تنسيقية قوية بين مختلف الأفراد في المنظمة، إن هذه الرؤية المستقبلية محفزة للجميع و القائد التحويلي يشجع العاملين بالمنظمة بكل الطرق و الوسائل لتبني هذه الرؤية و الإلتزام بها و التضحية بكل ما يمكن في سبيل ذلك فالقائد التحويلي قادر على إقناع الآخرين برؤيته و التحاور معهم بخصوص هذه الرؤية فهو يحاول مراعاة مصالح جميع الأطراف في المنظمة على اعتبار أن هذه الرؤية هي الرابط الحقيقي بينهما حتى في أسوأ الظروف .

◀ **اختيار نموذج التغيير و مساراته :** يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها تحت ظروف معينة و التي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها القائد التحويلي باعتباره لا ينظر إلى التغيير على أنه تغيير جزئي بل أنه تحويل المنظمة لذا من الخطورة أخذ نماذج تغيير

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

جميلة أو منطقية أو لها جاذبية دون التأكد من ملائمتها للواقع العملي و لذلك فإن عند اختياره لهذا النموذج أو ذلك فإنه يختار مسارات أو مسالك التغيير و يحدد أولوياتها و بدايات و نهايات كل منها .

◀ **تكوين الإستراتيجية الجديدة :** إن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية و الرسالة و الأحلام الجديدة و نموذج التغيير و مساراته من ناحية و مع التحليل الاستراتيجي الرباعي المتمثل في الفرص المتاحة ، التهديدات المتوقعة من السوق ، نقاط القوة الذاتية و نقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

◀ **تعبئة الإلتزام من خلال ثقافة المنظمة :** عادة ما ثقافة المنظمة تكون مستمدة من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الإلتزام بالرؤية الجديدة حيث يتم توجيه العاملين باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها ، كما أن القيم و القناعات المشتركة تعد بمثابة قوة تدفع باتجاه الإلتزام الذاتي و الرقابة الذاتية للعاملين و تجعلهم مسؤولين بالعمل حيث يظهر الإخلاص و الإلتزام لان العمل يصبح متعة في حد ذاته فالقائد التحويلي هنا مسؤول عن : (مهاء زكي، 2017، صفحة 177)

- بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة .
- إدخال و ترويج منظومة القيم و القناعات الجديدة .
- صيانة و تدعيم النسيج الروحي للمنظمة عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين و بين قيم المنظمة .

◀ **إدارة الفترة الانتقالية :** يهتم القائد التحويلي بالفترة الإنتقالية التي يعيش فيها الأفراد إبتداءً من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير و نجاحها إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم و أنهم تخلصوا أيضا من انتمائهم للقديم ، كما أنهم تخلصوا داخليا من الوهم بأيام زمان ، كما أنهم أيضا انسلخوا من الهوية القديمة ، وأصبحوا في المكان المحايد و أنهم الآن مهيعون لتقبل إحداث عملية التغيير و الإلتزام بالجديد .

### المبحث الثاني : أساسيات القيادة التحويلية

تلعب أنماط القيادة الإدارية و من بينها القيادة التحويلية دوراً مهماً في نجاح أو فشل المنظمة ، و ذلك لما لها من أهمية بالغة في التأثير في توجيه العاملين و إرشادهم و تقويم سلوكهم و أفعالهم داخل المنظمة ، فسلوك العنصر البشري دائماً ما يتأثر بنمط القيادة الإدارية المتبع ، فكلما كانت القيادة إيجابية هادفة لتحسين العلاقات الإنسانية و تطويرها بين الأفراد ، كلما كان لها تأثير إيجابي في سلوك العاملين و أفعالهم و العكس صحيح .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

### المطلب الأول : مبادئ وأنماط القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من اهم الأنماط القيادية و النماذج في النماذج في النظريات الحديثة ، و كون القائد التحويلي له تأثير كبير على الافراد وقدرة على إحداث التغيير و تحقيق رؤية جماعية والارتقاء بالعاملين إلى رؤية المنظمة و كونه شخصية كاريزماتيكية جذابة وله إحساس عالي بالذات . (بوكشيريده و جوادي ، 2021، صفحة 98)

#### الفرع الأول : مبادئ القيادة التحويلية

لقد أشار العديد من الباحثين في ميدان الإدارة إلى أن هناك مجموع المبادئ التي يعترف بها الخبراء اليوم للقيادة التحويلية في المنظمة و هي كالآتي : (أبو عيادة و العنزي ، 2022، صفحة 302)

- ❖ **الرؤية** : يتعين على القائد أن يكون قادرا على الافصاح عن رؤية حول المستقبل و يحدد توقعات عالية و يخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات .
- ❖ **أسلوب الاتصال الفعال** : قدر القادة التحويلين على توليد الثقة و الاحترام إذ أن أسلوب القادة التحويلين يجب أن يحفز و يثير المرؤوسين ذهنيا .
- ❖ **التمكين** : ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادراً على ان يمكن الآخرين من خلال دعمهم و التعاطف معهم و التعبير عن الثقة بهم بان يعطيهم الإحساس بانهم يعاملون كأشخاص متميزين .
- ❖ **تنفيذ الرؤية** : على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين و تركيزهم جهودهم على تحقيق الاهداف .

#### الفرع الثاني : أنماط القيادة التحويلية

على الرغم من التداخل بين هذه الأنماط و عدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها يمكن بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها و ذلك على النحو التالي : (عبد العظيم و آخرون ، 2020، صفحة 53)

- ❖ **القيادة العقلانية** : مصطلح عقلي في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار و معارف و قيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيماً و أهدافاً و غايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة ، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار و البيانات التحليلية وحدها يعد منظارا أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا و أما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار و يعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا و القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

تقديمه لأفكار و نظريات جديدة و تعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار و الفلسفة .

❖ **القيادة الإصلاحية :** تعد قيادة الاصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم و لكي يكون الشخص قائداً إصلاحيا حقيقيا فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج و لكن إلى أن تكون لديه أيضا الرغبة في إصلاح المجتمع التنظيمي أو على الأقل جانب منه .

❖ **القيادة البطولية :** إن القائد البطل هو القائد الأكثر حكمة و الأكثر شجاعة من الآخرين ، و هو يحاول غرس هذه الاتجاهات لدى العاملين ، و أنه يعرف كل شيء في المنظمة و لديه حل سحري لكل المشكلات و في الواقع فإن القادة لا يرتقون إلى هذه السمات و لا يتمكنون من هذه القدرات بمفردهم و حتى لا يستطيعون أن يصلوا إلى توقعات الأفراد منهم و لهذا لا مبرر مطلقا إلى إعطاء القادة وفق هذا التصور الفردي هذه الشهادات و الأوسمة كناجحين متفردين .

❖ **القيادة الإيديولوجية :** القائد الإيديولوجي هو قائد يحمل فكر معين و هو قائد كاريزمي ، أي لا بد من ثقة التابع في إيديولوجية القائد و القبول المسلم به للقائد و الشعور العاطفي نحوه و التماثل معه والمشاركة العاطفية في أهدافه و ثقة التابعين في تحقيق الأهداف لذا يعتبر هذا كله أن القيادة الإيديولوجية قيادة تحويلية لأن القائد هنا ينشر أفكار و يمثل قدوة للتابعين .

### المطلب الثاني :مستويات و أبعاد القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلا جديدا للتغيير و التطوير و من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة .

#### الفرع الأول : مستويات القيادة التحويلية

تمر دورة القيادة التحويلية بثلاث مستويات كما هو موضح بالشكل رقم (02) :

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

الشكل رقم (02) : مستويات القيادة التحويلية



المصدر : (بوظرفة و بوظرفة ، 2021 ، صفحة 231)

من خلال الشكل أعلاه تتضح مستويات القيادة التحويلية كما يلي : (بوظرفة و بوظرفة ، 2021 ، صفحة 232)

- ❖ القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات) : أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الإبتدائية ، تبدأ من قيادة الذات و ذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل ، بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج استباقي لحل المشاكل ، حيث أن الأفراد ينتظرون حلةل تكون صممت من أجلهم ، و يتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر و التركيز لوضع الامور في مكانها ن و ضمان نتائج مرحة ، و رغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية إلا أن أغلب المنظمات تفتقر لها .
- ❖ القيادة التحويلية من الدرجة الثانية ( القدرة على قيادة الآخرين ) : و يطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر ، و يكون ذلك من خلال مساعدة الآخرين للفوز أولا ، يهتم القائد التحويلي هنا بإستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين ، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح ، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز و بناء بيئة عمل جماعي ، إضافة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد ، مما تقدم أصبح واضحا تماما أنه لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة الذاتية أولا ، و بالتالي فإن الحاجة ضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيداً لنجاح القيادة التحويلية الثانوية .

- ❖ القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين) : تأتي هذه المرحلة بعد الإستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية و الثانوية ، و هي عبارة عن ريادة القادة الآخرين ، و القيام بذلك يتطلب قدراً كبيراً من النضج و التبصير و الذكاء و هو ما يشار إليه دائما بالرؤية ، و ما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة وفتح الأبواب لشراكات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

### الفرع الثاني : أبعاد القيادة التحويلية

عمل كل من "باس و أفوليو" على تطوير نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية و مكوناتها ، و يتضمن أربعة أبعاد ، تبدأ جميعها بالحرف (I) و عرفت بـ (4Is) و هي : (أرباب، 2022، صفحة 109)

❖ **التأثير المثالي: (Idealized Influence):** إن التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج فعالة قصد تحقيق الأهداف ، و يتمثل جوهر التأثير المثالي في خلق القيم التي تلهم و توفر معاني العمل للمرؤوسين ، و يعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما و القيادة الكاريزمية ، فالكاريزما هي مجموعة الصفات و السلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذى بها المرؤوسين ، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب و تقدير و ثقة الآخرين ، فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية و القيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله و يتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية و الإحساس العميق بالرسالة و عدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية، و تعبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء و الالتزام و الاعتراف للقائد ، و تعرف التابعين بالقائد و رسالته و تبني قيمه و أهدافه و سلوكه و الثقة به و بصدق معتقداته ، و كذلك الحالة التي يلهم بها القائد و كثيراً ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالآزمة و إيجاد الحلول الواقعية لها ، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد و أن القادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية و الثقة بالنفس و اللباقة و التعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة ، كما يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية و القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي ، بحيث يتجنب استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية و بذلك يحصل على احترام الآخرين و ثقتهم و إعجابهم به . (التجاني، 2020/2019، صفحة 28)

❖ **التحفيز الإلهامي: (Inspiration Motivation):** يصف هذا البعد القادة الذين يضعون توقعات عالية عن مرؤوسيتهم ، و يلهموهم من خلال التحفيز لأن يصبحوا أكثر التزاماً و ارتباطاً و مشاركة في الرؤية المستقبلية للمنظمة ، و يقوم هؤلاء القادة ببعض الممارسات التي تتضمن التقبل العاطفي للتابع و الجهود التي يبذلونها ، و حثهم على بذل المزيد من أجل الجماعة ، و يساعد هذا العامل على زيادة و تحسين روح الفريق ، إذ يضع القائد الرؤيا المستقبلية للمنظمة بمشاركة و مشاوراة العاملين بالمنظمة ، و تشجيعهم و إرشادهم إلى أفضل الطرق لتحقيقها و أعتبر التمييز معيار الأداء للجميع ، و ينعكس هذا البعد من خلال سلوك القائد الذي يقدم المعنى و التحدي لعمل التابعين مما يوضح التوقعات ن و يظهر الالتزام بالأهداف التنظيمية ، و يثير روح الفريق من خلال الحماسة و التفاؤل ، إن الحث و الإلهام هو قدرة القائد على إيصال توقعاته



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

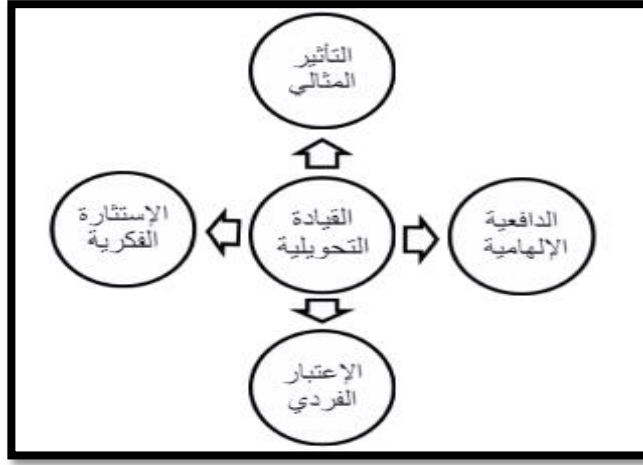
العالية إلى الآخرين ، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن طريق زيادة الجهد المبذول . (طعيمان ، 2021 ،  
صفحة 44)

❖ **الاستشارة الفكرية: (Intellectual Simulation):** هي قدرة القائد و رغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة و تعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل و البحث عن حلول منطقية لها ، و هذه الاستشارة الفكرية يعمل من خلالها القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة و تشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ، و دعم النماذج الجديدة و الخلاقة لأداء العمل ، (الزهراني، 2020، صفحة 17) فيصف هذا البعد نمط تفكير القائد غير التقليدي و المبتكر ، فهو يشجع التابعين للوصول إلى طرق جديدة لحل المشاكل ، بدلا من الطرق التقليدية القديمة ، و باستشارة نماذج جديدة لتفكير الأفراد فإن القائد يحث التابعين على التشكيك في معتقداتهم و من ثم يتعلمون طرقا مبتكرة لحل المشاكل بأنفسهم . (حدور ، 2017 ، صفحة 33)

❖ **الاعتبارات الفردية: (Individualized Consideration):** تعني الاعتبارية الفردية أو الاهتمام الإنساني بالفرد أن يعطي القائد التحويلي اهتماما شخصيا لاحتياجات و رغبات المرؤوسين فحاجاتهم ليست واحدة ، فعليه أن يدرك الفروق الفردية بينهم ، و التعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة ، و العمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور و النمو ، فالقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ، و يقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع ، و هذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم ، فقد أكد "باس و ستيد لمير" أن القيادة التحويلية كي لا تكون مجرد سلطة رقابية على المرؤوسين يجب أن تعمل على إرشادهم و الاتصال معهم على نحو دائم ، ما يعني فتح الاتصالات مع الأتباع ، مثل الإدارة بالتجوال والتفاعل مع الأتباع بصفة شخصية و إدراك اهتماماتهم من خلالها ، و رؤيتهم كأشخاص و ليس فقط كعمال ، فالاعتبارية الفردية تجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع و لذلك يسمى "ريني بليس و برنارد سنكلير" هذا البعد **ببعد الاستماع** . (قوال ، 2021 ، صفحة 268)

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

الشكل رقم (03) : أبعاد القيادة التحويلية



المصدر : (أبو شريف ، 2016 ، صفحة 30)

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

### الخلاصة :

لقد بات امتلاك القدرات و المهارات الفنية و الإدارية من المتطلبات الرئيسية للتعامل داخل بيئة الإدارة التي تقتزن بأحدث آليات التكنولوجيا ، فقد أصبح الفرد بحاجة ماسة إلى التعرف على القدرات العقلية و المهارات الادارية للأفراد و أصبحت قدرة القائد على استثارة دافعية المرؤوسين لإنجاز العمل بنجاح و تنمية قدراتهم و مهاراتهم هي سمات القائد الناجح ، لتلعب بذلك القيادة التحويلية على توجيه دفة الانتباه التنظيمي من تحقيق مصالح عناصر المنظمة الفردية إلى تحقيق هدف المنظمة لتعدى بذلك القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لدورها الجوهرية في تحويل المنظمات و إدارة التغيير فيها ، فقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى القيادة التحويلية تعبر عن تلك العملية الإدارية التي يتمكن من خلالها القائد التحويلي من إحداث تغيير في العاملين و العمل على تحفيزهم لتحسين مستويات الأداء من خلال تلبية حاجاتهم و إشباع رغباتهم و إشعارهم بأهمية مساهمتهم في المنظمة ، كما توصلنا من خلال مجموع التعاريف أنها تنطوي على مجموعة من الخصائص و تتركز على جملة من المبادئ ، كما تعرفنا عن أبعاد القيادة التحويلية و معرفة بـ (4Is) و متمثلة في (التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الحافز الالهامي ، الاعتبارات الفردية ) .



**الفصل الثاني :**  
**التاصيل**  
**المفاهيمي للتغيير**  
**التنظيمي**

## الفصل الثاني : التأسيس المفاهيمي للتغيير التنظيمي

تمهيد :

في ظل التحولات العالمية العميقة التي شهدها و لازال يشهدها ليومنا هذا الاقتصاد العالمي ، و الذي وصف بأنه اقتصاد المعرفة و بالاقتصاد الرقمي ، مما انعكس هذا الأمر بصورة جلية و واضحة على منظمات الاعمال ، كل هذه الأمور تستدعي دائما التغيير و التطوير في المنظمات لغرض بقائها واستمرارها في النمو ، و نظرا لكون هاته الأخيرة أي المنظمات تعمل و تنشط في نظام مفتوح فهي بذلك تؤثر بالبيئة و المحيطة و بنفس القوة قد تتاثر ، و لكون هذه البيئة المليئة بالمتغيرات و العوامل البيئية المختلفة فهي دائمة التغيير باستمرار لذلك يستوجب الأمر على تلك المنظمات التغيير والتطوير من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية المستمرة ، و من أجل التعرف أكثر على التغيير التنظيمي فقد قسمنا هذا الفصل إلى :

المبحث الاول : ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني : مرتكزات التغيير التنظيمي

المبحث الثالث : علاقة التأثير بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي

## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

### المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي

لقد أصبح التغيير التنظيمي من الموضوعات الأساسية التي تكاد لا تخلو منها معظم الكتابات المتخصصة في الإدارة والتنظيم ، و هذا لما يكتسبه التغيير من أهمية في ضمان التكيف و البقاء و حتى في بلوغ درجة التميز و الريادة ، إذ لم تعد البيئة التي تعمل في إطار المنظمات الاقتصادية بسيطة و مستقرة ، كما كانت عليه في السابق ، بل أصبحت مiale أكثر للتغيير و التعقيد ، و هو ما يفرض على المؤسسات إحداث تغيير تنظيمي بداخلها . (برباش ، 2016/2015، صفحة 21)

### المطلب الأول : تعريف و خصائص التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي عملية ضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها ، و التي يصعب التنبؤ بها و التحكم فيها. لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة. (خريش و شويحات ، 2005، صفحة 10)

### الفرع الأول : تعريف التغيير التنظيمي

تتعدد مفاهيم التغيير و تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين ، فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير ، و الآخرين يعرفه من زاوية نتائج التغيير ، إذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضحاً، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون و الشكل ، و هناك علاقات التغيير من حيث الترابط و التشابك ، و من حيث علاقات التغيير من حيث الترابط و التشابك ، و من حيث العلاقات التبادلية و السببية ، و من حيث الاتجاه و التأثير و التأثير ، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير . (دودين ، 2012، صفحة 18)

❖ لقد عرف (Gerald) التغيير التنظيمي " هو العملية الإدارية التي يتم بموجبها تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل " (أبو النصر ، 2015، صفحة 27)

❖ في نفس السياق عرف (Bechard) التغيير التنظيمي على أنه : "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها و يدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم ، من خلال إدخال تحسينات و تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، و ذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية " . (شهاب ، 2014، صفحة 17)

❖ فحين أشار آخرون على أنها " عملية إحداث تعديلات في مستوى أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي ، بغرض ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة و أنشطتها مع تغييرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط به ، أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب

## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على المنظمات الأخرى " . (محمد ، 2014، صفحة

(57

نستنتج مما سبق يمكننا تعريف التغيير التنظيمي على أنه "جهود مخططة و مدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات ، بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية و التنظيمية ، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل و تنمية قدرات العاملين ، و تحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة و قادرة على التعامل مع المستجدات ، و يتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية (دافعية الافراد ، الاتصالات ، العلاقات بين الافراد و الجماعات و غيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة .

### الفرع الثاني : خصائص التغيير التنظيمي

يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي: (محمد ، 2014، الصفحات 19-20)

- ❖ **التغير أمر حتمي** : يقول علماء الاجتماع إن الشيء الذي لا يتغير هو نفسه ذلك أن التغيير أمر حتمي و ضروري و لازم و هذا يتناسق مع طبيعة الأمور و الأشياء فلا شيء يبقى على حاله و دوام الحال من المحال و يتجلى هذا الأمر في عالم اليوم حيث أصبح فيه التغيير قاعدة و ليس استثناء فالعصر الذي تحيي فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير و الديناميكية في شتى المجالات الاجتماعية ، السياسية ، الاقتصادية ، القانونية ، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغيير .
- ❖ **التغيير حركة تفاعلية** : أي أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة و أن المنظمة بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل و الخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا هذا الانتقال يشبه الخط المستمر .
- ❖ **التغيير عملية مستمرة** : هناك قاعدة تقول أن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية كما قد يكون سريانة منظما كجريان الماء أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية و قد يكون بطيئا أو سريعا ، جذريا أو تدريجيا ، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة و الاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية و عدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر .
- ❖ **التغيير عملية شاملة** : إن اعتبار التغيير عملية شاملة تتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية و الشمولية أو النظام محل الاعتبار لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها باعتبارها نظاما كاملا فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسيير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في كافة جوانبها و هو بذلك يختلف

## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

عن التطوير التنظيمي و التنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كما أن النظرة النظامية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة و متفاعلة بأن التغيير في إحدى أنظمتها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة .

### المطلب الثاني : أهمية و أهداف التغيير التنظيمي

لقد عملت المنظمات على إحداث العديد من التغييرات على هياكلها و أساليبها الإدارية الحاكمة لتناسب مع التغييرات التي أصبح يشهدها محيطها الخارجي في المجالات المعرفية و التقنية و الإدارية و كذا المعلوماتية ، فالمنظمات أصبحت تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة بها مما يستدعي التغيير لمواكبة مستجداتها ، و من هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي لمواكبة جملة التطورات و التحديات القائمة في البيئة الداخلية و الخارجية ، و من ثم ضمان البقاء و الاستمرار ، فالتغيير بنظر إليه على أنه تلك العملية المقصودة و المخطط لها مسبقا بما يتماشى و الإمكانيات المتاحة للمنظمة ، و في حدود أهدافها المسطرة و الهادفة للبقاء و التي تمس جوانب تنظيمية متعددة تساهم في إدخال الديناميكية و تحقيق الفعالية . (خبيزي ، 2019، صفحة 68)

### الفرع الأول : أهمية التغيير التنظيمي

يعد تبني منظمات الأعمال للتغيير و الحرص على إنجاحه ضرورة ملحة تفرضها التغييرات الخارجية و المؤثرة في سير و عمل المنظمة فأهمية التغيير من أهمية قيام و صمود المنظمة في عالم متغير ، (عبد العزيز و فراح ، 2022، صفحة 65) و يمكننا تلخص أهمية التغيير بالنسبة لكل من العاملين و للمنظمة و كذا بالنسبة للمجتمع ككل نذكرها فالآتي : (سماني، 2018/2017، الصفحات 44-45)

#### ❖ أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين :

- ◀ تشجيع فرق العمل و تحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي .
- ◀ التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل و المهارات .
- ◀ تقليل معدل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين و منحهم المكافآت .
- ◀ إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة .
- ◀ إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد و كجماعات ، و تشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات .

#### ❖ أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة :

- ◀ ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف .



## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

- ◀ تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب مع أهدافها.
- ◀ تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه .
- ◀ المتوقع وسط المؤسسات المنافسة لها و فرض مكانتها .
- ◀ زيادة ثقة الزبائن و العملاء في المنظمة .

### ❖ أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمجتمع :

- ◀ توفير حاجيات مناسبة للمجتمع و بأسعار خاصة في ظل التنافس الموجود بين المنظمات .
- ◀ تحقيق الرقي الاجتماعي و تحسين ظروف المعيشة .

### الفرع الثاني : أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية ، إنما تكون عملية هادفة و مدروسة و مخططة ، و تختلف أهداف التغيير التنظيمي بحسب طبيعة التغيير و نوعه و مداه و مكانه و زمانه و الظروف التي قامت عليه ، (المحمدي س.، 2022، صفحة 122) من أهداف التغيير التنظيمي ما يأتي : (الدوري و أخرون ، 2018، صفحة 42)

❖ **التخلي** : يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي على أنشطة معينة أو بعض الأسواق و الموارد و بعض الاستراتيجيات و الأساليب داخل المنظمة .

❖ **التبني** : عندما تتخلى المنظمة على بعض الاستراتيجيات و الأنشطة فهي تهدف إلى تبني استراتيجية أو تكنولوجيا جديدة أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات و المستجدات الجديدة .

❖ **التطور و التنمية** : تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير و تنمية استراتيجياتها و أساليبها و توسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها و ذلك من أجل البقاء والاستمرار .

❖ **التحسين** : من أجل أن تصبح المنظمة أكثر فعالية و أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها ، لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي و التحسين في مهارات و قدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية .

### المبحث الثاني : مرتكزات التغيير التنظيمي

تعد عملية التغيير التنظيمي أحد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في المنظمات و كذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم و الإدارة على حد سواء لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة و في الآونة الأخيرة بصفة خاصة لما تشتمل عليه من تغييرات بيئية مستمرة و حادة تتطلب توفر درجة عالية من المرونة لدى المنظمات و قدرة كبيرة للاستجابة الملائمة لتلك التغييرات . (أوسيرير و سعيد منصور، 2005، صفحة 269)

## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

### المطلب الأول : دوافع وأنواع التغيير التنظيمي

لقد تعددت و تنوعت القوى المؤثرة التي تمارس تأثيرها لإحداث التغيير التنظيمي في المنظمات و تمارس ضغوطا عليها ، فلا يمكن لأي تغيير و في أي منظمة أن تنطلق من فراغ أو عدم ، بل يكون مدفوعا بقوة أو ناتج عن سبب ما و يمكن أن يتم التغيير عادة إما لاقتناص فرص سانحة و الاستفادة منها أو توقع مشكلة ، أو رد فعل واستجابة لمشكلة ما ، قد تكون نابعة من داخل المنظمة و قد تكون خارجية مرتبطة بيئتها الخارجية ، وهناك من يرى أن دوافع التغيير تتولد من ذلك الاختلاف بين الحالة القائمة و الحالة المرجوة للمنظمة ، و هذا ما يخلق نوعا من القلق التنظيمي يدفع بالمنظمة نحو تبني عملية التغيير . (بوديب، 2013/2014، صفحة 15)

### الفرع الأول : دوافع التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير في المنظمة لا تحدث من فراغ بل نتيجة لقوى و أسباب داخلية و خارجية ، و عادة ما تلعب القوى الخارجية دوراً أكبر من القوى الداخلية في عملية التغيير و شدته ، و هناك مبررات و دوافع للتغيير تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي يدل وجودها على الحاجة لبدء التغيير و التي هي فيما يلي :

❖ **العوامل الخارجية للتغيير :** إن البيئة الخارجية بمتغيراتها الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية و التكنولوجية و القانونية ، لم تعد كما كانت منذ عقدين أو ثلاثة من حيث طبيعتها و خصائصها بل أنها أصبحت أكثر تغيرا و تعقيدا إذ أن من مظاهر التغيير هو التحولات العديدة و أحيانا المتسارعة التي أصبحت تميز المتغيرات البيئية و تمارس ضغوطات كبيرة على المنظمات و تجبرها على إجراء تغييرات في استراتيجيتها و تنظيمها و أهدافها و ثقافتها غير أن من أكثر العناصر البيئية الخارجية تأثيرا في المؤسسة هو درجة المنافسة التي أصبحت تميز عالم المؤسسة اليوم ، من أجل إبراز العوامل البيئية الخارجية كدافع أساسي لإحداث التغيير نحدد أهم السمات التي أصبحت تميز العالم المعاصر للمنظمات : (برباش ، 2016/2015، صفحة 27)

◀ انحسار المنظمة الاشتراكية أمام المنظمة الرأسمالية .

◀ تصاعد حدة المنافسة و البقاء للأقوى .

◀ سيطرة آليات السوق .

◀ انطلاق تكنولوجيا و فكري في كافة المجالات .

◀ ثورة المعلومات و شبكات الاتصالات في كافة مجالات الأعمال .

◀ سيطرة التكتلات الاقتصادية على الاقتصاد العالمي .

## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

كما يمكننا إضافة : (العززي، 2013، صفحة 20)

- ◀ إن الاطلاع على الموضوعات الاجتماعية و السياسية و الإفادة منها سيكون عاملا مساعدا عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية ، كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة.
- ◀ قيام المدير بإعداد الخطط الرئيسية ، و الخطط البديلة استعدادا لفترات الاضطراب و التغييرات الاقتصادية ، و التي تتسم غالبا بسرعتها الكبيرة أو بطئها الشديد مما يقلل من فرصة التغلب عليها أو إيقافها .
- ◀ إن على الإدارة أن تتبع سياسة الانفتاح أمام التطورات التقنية الحديثة ، فاستخدام تقنية المعلومات أصبح جزء من إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر .
- ◀ فاليئة القانونية تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا و نتيجة لذلك تجد المنظمات نفسها متأثرة بهذه القيود أو الفرص . (المغربي ، 2019، صفحة 359)
- ❖ **العوامل الداخلية للتغيير :** تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما ، عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها و تتمثل العوامل الداخلية فيما يلي : (دودين ، 2017، صفحة 52)
- ◀ **أهداف جديدة :** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة ، فستقوم حتما بالتغيرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد ، الامكانيات و الوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة .
- ◀ **رسالة المنظمة :** تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة ، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها و عناصرها .
- ◀ **انضمام أفراد جدد :** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار و خبرات و مهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات و ظهور أوضاع جديدة .
- ◀ **عدم رضا العاملين :** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ، و لهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا و محاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات و التحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين. و بتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام و بالتالي يبدون ولاء للمنظمة و يقدموا ما لديهم لصالحها .
- ◀ **تدني مستوى الأداء :** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة ، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغيرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء .

## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

### الفرع الثاني : أنواع التغيير التنظيمي

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنواع وأشكال و أنماط يتم تصنيفها وفقا للمعايير التالية :

❖ **حسب الأسباب :** تنقسم أنواع التغيير حسب أسبابها إلى الأنواع والأصناف التالية : (دودين ، 2017 ،

صفحة 30)

◀ **تغيير استجابة للضغوط الخارجية :** في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي و ليس اختياري ، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار و النشاط دون تحديث و تجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية و إمكانيات حديثة و متطورة .

◀ **تغيير هادف لحل مشاكل داخلية :** تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل و يحسن أدائها .

◀ **تغيير بهدف السيطرة على المحيط :** يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة ، ووفق إدارتها دون ضغوط خارجية أو داخلية ، و ذلك قصد تأثيرها في المحيط و إحداث التغيير فيه لصالحها .

❖ **حسب أسلوب مواجهة تغييرات المحيط :** وفق هذا المعيار يأخذ التغيير التنظيمي ثلاث أشكال :

◀ **تغيير مخطط :** تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها ، و لهذا تستعد لمواجهةها .

◀ **تغيير دفاعي :** تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغييرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار و المحافظة على مكانتها هذا نمط من التغيير يعتبر تقليديا و هو يأخذ شكل من أشكال ردود فعل المنظمات .

◀ **تغيير هجومي :** هذا نوع من التغيير يحدث دون ظهور تغييرات في محيط المنظمة ، فهو سياق للتغيير ، و القصد منه التحكم و السيطرة على المحيط و التأثير فيه بفرض أوضاع و ظروف جديدة من قبل المنظمة .

❖ **حسب مدة إحداث التغيير :** يصنف التغيير التنظيمي إلى نوعين :

◀ **التغيير التدريجي :** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة ، و يتعلق بالأخص بالمجال الإنساني ، و يبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى ، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها .

## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

◀ التغيير الجذري : هو التغيير المفاجئ و العارض ، إذ لا يستغرق مدة طويلة و يتميز بتركه لآثار ظاهرة . و تطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي .

❖ حسب موضوع التغيير : و يصنف التغيير حسب هذا المعيار إلى : (الزياري، 2020، صفحة 49)

◀ التغيير المادي : الذي يتضمن التغيير و التطوير للتكنولوجيا و المعدات و الأجهزة .

◀ التغيير المعنوي : يتضمن التغيير النفسي و الاجتماعي للعاملين ، و كذلك أنماط سلوكهم .

❖ حسب سرعة التغيير : يصنف هذا التغيير حسب هذا المعيار إلى نوعين و هما : (حسين ، 2020، صفحة 32)

◀ التغيير السريع : و يسمى هذا النوع من التغيير بـ"الصمت" ، حيث يتم مرة واحدة و ليس على دفعات كما أن عملية التغيير تكون سريعة الوتيرة ، و لا يتم تنفيذ هذا النوع من التغيير إلا في حالات معينة مثل أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعاً لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المنظمة .

◀ التغيير البطيء : يحدث هذا النوع من التغيير في المنظمة ببطء ، حيث تتم عملية التغيير على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة .

### المطلب الثاني : مراحل و مجالات التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات و هذا ناتج عن الثورة الهائلة في العلوم و التكنولوجيا لذا فإن التغيير أصبح ظاهرة حتمية على مختلف الأصعدة، حيث تشير أدبيات التغيير التنظيمي إلى التقدم العلمي و التقني الهائل و انعكاساته بشكل كبير على الحياة الإنسانية ، و لا يتحقق التغيير التنظيمي في أي منظمة إلا بتفاعل عنصرها البشري الذي يعد أتمن مواردها . (مداح ، 2021، صفحة 25)

### الفرع الأول : مراحل التغيير التنظيمي

تمر عملية التغيير التنظيمي بثلاث مراحل أساسية هي : (بورقة و أخرون ، 2015، صفحة 45)

❖ مرحلة إذابة الجليد : و تسمى كذلك مرحلة تفكيك عوامل الجمود و تتمثل في محاولة إثارة ذهن الأفراد و الجماعات من العاملين في المنظمة و المديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير ، و هي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل و إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية و إبداعية لهذه المشاكل ، إذ لا يمكن للمنظمة أن تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الأفراد و المديرين و يطلق على عملية التهيئة الإذابة حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأفراد و المنظمة من أي تغييرات .

## الفصل الثاني : التأسيس المفاهيمي للتغيير التنظيمي

❖ **مرحلة التغيير** : تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة و أساليب العمل و الإجراءات التنظيمية و على السلوك الفردي و الجماعي في المنظمة، و تتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبيا ، و تهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها و لهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل و إنما هي مرحلة تعلم ، أي يكتسب فيها كل من الأفراد و جماعات العمل و المنظمة أنماط جديدة من التصرف و السلوك التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم و في التغيير إلى الأحسن .

❖ **مرحلة التثبيت** : يمكننا القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية و صيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، و بمعنى آخر هي محاولة التثبيت و الحفاظ على المكاسب و المزايا المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي ، للحفاظ على عملية التغيير .

الشكل رقم (04) : نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.	- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر : (بورقة و آخرون ، 2015 ، صفحة 44)

### الفرع الثاني : مجالات التغيير التنظيمي

يحدث التغيير في الجوانب الإدارية و التنظيمية ، و قد يحدث في مختلف عناصر المنظمة الداخلية أو في واحد منها أو فيها جميعا ، فأحيانا يحدث التغيير بناء على دراسة استندت على مسوحات لجوانب محددة أو معينة أو دراسة شمولية لكافة الجوانب التنظيمية و السلوكية ، و الإجراءات الإدارية (المحمدي س.، 2019، صفحة 360) ، و هنا يظهر سؤال في غاية الخطورة و هو على ماذا ينفذ هذا التغيير ، و بهدف الإجابة نلخص أبرز المجالات التي يمكن أن يتناولها التغيير داخل المنظمات : (حسنين، 2020 ، صفحة 34)

## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

- ❖ **مجال الرسالة أو الأهداف أو الإستراتيجيات :** لكل منظمة رسالة واضحة و أهداف تسعى للوصول إليها من خلال استراتيجيات مرسومة بدقة ، و عادة ما تتناول رسالة المنظمة الأهداف التي وجدت وأنشأت المنظمة من أجلها و مجالات نشاطها ، و أنواع الخدمات التي تقدمها للجمهور ، و كذلك الجمهور أو المستفيدين الممكن استهدافهم ، و يعد هذا المجال من أهم مجالات التغيير المنظمات و التي يمكن أن تناله عملية التغيير ، و لكن يجب أن يوضع في الاعتبار أن يكون التغيير في هذا المجال لمواكبة المتغيرات و الظروف الجديدة التي من المتوقع أن تهيئ فرصا جديدة لرافعة و رقي المنظمة .
- ❖ **مجال فلسفة و أسلوب تخصيص الموارد :** و تعني إعادة رسم و تخطيط سياسات و أساليب توزيع موارد المنظمة المتاحة و ترشيد استخدامها أو إعادة تطويع هذه الموارد بما يساهم في بلوغ أهداف المنظمة مع خفض التكاليف و تحسين الجودة مع زيادة إنتاجية الخدمات في المنظمات ، و عادة ما يكون تغيير أساليب تخصيص الموارد هو نتيجة للتغيير في أهداف و استراتيجيات المنظمة .
- ❖ **مجال الهيكل التنظيمي :** يعد الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي تعمل بها المنظمات بشكل رسمي ، وهو البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمات ، و هو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ، فيعد من أكثر المجالات عرضة للتغيير لأنه سياتر عليه تغييرات في العلاقات التنظيمية ، و يحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح و الوحدات الإدارية أو دمج الإدارات مع بعضها البعض، أو خلق إدارات جديدة أو إلغاء إدارات قائمة ، و قد يكون التغيير في نظم الاختيار و التعيين بما يضمن سلامة الاختيار للعناصر المناسبة لأهداف المنظمة ، كما يمكن أن يطال التغيير نظم تقييم الأداء بما يهيئ تقييما عادلا للعاملين .
- ❖ **مجال التقنية:** و يقصد بالتقنية توفير و تهيئة المعرفة أو الطرق أو التجهيزات الفنية الجديدة و التي تساهم في تطوير و تحسين العمليات الإنتاجية في المنظمات ، و قد يأخذ التغيير في المجال التقني عدة أشكال مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية أو إدخال معدات و أدوات أو أساليب جديدة في العمل ، و لعل من أهم التغييرات في مجال التقنية هو التغيير في نظم المعلومات حيث عرفت تطورا هائلا في استخدام الحاسوب و ظهور تقنيات الإعلام و الاتصال ، و أصبح امتلاك أي منظمة لنظام معلومات فعال من مقومات النجاح و ذلك أن المعلومات أصبحت الآن تشكل أحد مواردها الثمينة ، فكل نشاط مآله الفشل إذا كان الدعم المعلوماتي غير كافي ، أي إذا كانت المعلومات الملائمة غير متوفرة في الوقت المناسب و بالتكلفة المعقولة .
- ❖ **مجال سلوكيات الأفراد :** الأفراد هم العنصر الهام و الحيوي في المنظمات و ذلك لأنهم يمثلون العنصر الديناميكي فيها ، و بالتالي فإن هذا المجال يعدُّ من مجالات التغيير العامة للغاية ، فيجب أن تُركز عمليات

## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم وإعادة منهجية السلوكيات الوظيفية الخاصة بهم ، و يمكن أن يتم ذلك من خلال تفهم و إدراك سلوك الأفراد و شخصياتهم ، و من ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم بما يتلاءم مع احتياجات و أهداف المنظمات و أدوارهم فيها ، ذلك أن كفاءة و فعالية التغيير المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمات في عملية التغيير .

❖ **مجال الثقافة التنظيمية :** تعبر ثقافة المنظمة عن مجموع قيم و مبادئ التي يشترك فيها أفرادها ، و عندما يتطلب التغيير استبدال المبادئ و القيم بأخرى مخالفة فغن عنصر المخاطرة يتضاعف و لهذا فإن الكثير من محاولات التغيير الثقافي تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي و المنظمي دون المساس بالمبادئ و القيم مترسخة ، أو إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع المبادئ و القيم الموجودة . (حسين، 2020، صفحة 35)

### المطلب الثالث : معوقات و مداخل مواجهة مشاكل التغيير التنظيمي

من المهم التحدث عن ما يواجه التغيير التنظيمي من المعوقات و المشكلات في مجالات مختلفة ، حيث يمكن أن تكون هذه العملية تحدي لا يستهان به ، و عليه يمكن عرض أهم المعوقات الشائعة مع التوجه لطرح أهم المداخل لمعالجتها

الفرع الأول : معوقات التغيير التنظيمي: لقد صنف الباحثين في ميدان الإدارة معوقات التغيير التنظيمي إلى أنواع عديدة هي كالاتي : (المحمدي س.، 2022، صفحة 135)

#### ❖ **المعوقات البشرية :** و تتمثل في :

◀ مقاومة الأفراد للتطوير و التغيير الذي يعود لجهلهم بالأغراض و النتائج المترتبة على ذلك .

◀ النقص في القدرات و الكفاءات المتخصصة و ضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا .

❖ **المعوقات البيئية :** و تتعلق بالبيئة القانونية و كذلك دوام التطوير و التغيير في الأوضاع السياسة ، و ظهور الأزمات الاقتصادية ، و غيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار و التي تحيط بالمنظمة .

❖ **المعوقات الفنية و المادية :** و تشمل ضعف الإمكانيات المادية و الفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير و التطوير التنظيمي ففي سبيل المثال عدم إدخال المكننة ، و عدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة و تدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة .

❖ **المعوقات الاجتماعية :** إذ تؤثر فلسفة المجتمعات و العادات الاجتماعية السيئة ، و تؤدي إلى نتائج سلبية من شأنها إضعاف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين في المنظمة .

❖ **المعوقات التقنية :** و تتمثل هذه المعوقات بالآتي :



## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

◀ عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة .

◀ تراجع مهارات العاملين التقنية و مقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة .

الفرع الثاني : مداخل لمواجهة معوقات التغيير التنظيمي

حتى يتغلب القائد التحويلي على معوقات التغيير التنظيمي و يحد من تأثيرها على ممارسة خصائص القيادة التحويلية بالمنظمة ، يتطلب منه ذلك الإعتماد على جملة من المداخل التي تمكنه من السيطرة على مجريات الامور بالمنظمة وتحقيق أهدافها هو :

❖ **صياغة الرؤية و الاستراتيجية :** من الأدوار الحاسمة للقيادة في تفعيل التغيير التنظيمي هو صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه ، ثم وضع الإستراتيجية الملائم لتحقيق هذه الرؤية .

❖ **وجود قنوات اتصال فعالة :** يلعب الاتصال دورا جوهريا للقيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي ، بل أن نجاح هذا الأخير مرهون بوجود نظام اتصال فعال يسمح بتوضيح الوضع المستقبلي . (دوباخ ، 2018/2017، صفحة 148)

❖ **بناء فريق عمل لإحداث التغيير :** يعمل هذا المدخل على تنمية و تغيير ثقافة و قيم الافراد المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية و نظرية بشكل ينعكس إيجابا على سلوكهم و تعاملهم أثناء العمل ، كما يجعل هذا المدخل الخبرة التعليمية التي يمر بها الأعضاء من خلال الاجتماعات و المناقشات خبرة مشتركة تكسب المهارات ، و تغيير اتجاهات الأفراد في نفس الوقت و تعميق العلاقات بين الأفراد . (هبال ، 2016/2015، صفحة 189)

❖ **التزام و قناعة القيادة بضرورة تبني التغيير :** يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام و قناعة القيادة في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامجا للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ، و هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم و مؤزررة فعالة من خلال توضيح الرؤية و إيصالها لجميع العاملين بالمنظمة (دوباخ ، 2018/2017، صفحة 149)

❖ **أهمية إدارة الوقت في إحداث التغيير :** إن عملية إحداث التغيير تتطلب من القيادة وضع جدول زمني لذلك ، بحيث أن هذه المدة لا يكون فيها استعجال يفوت تحقيق أهداف التغيير بالصورة المطلوبة من جهة ، و إن لا تطول المدة ، مما يؤدي إلى الملل و اهتزاز الثقة و زيادة القوى المقاومة مما يعرقل عملية إتمام التغيير و تحقيق أهدافه من جهة أخرى ، كما يجب على قيادة التغيير لأت تدفع بكمية أكبر من التغيير خلال فترة وجيزة بما لا يتناسب مع قدرات الأفراد المحدودة لأن ذلك يؤدي غلى ظهور المشاكل و المقاومة له . (هبال ، 2016/2015، صفحة 190)

## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

❖ **العمل على تحفيز وإلهام العاملين** : يعمل القادة الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل ، وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصدقيه و المصدقية تأتي من الشعور بأمانة و كفاءة القائد و من قدرته على الإلهام و ينشأ التحفيز و الإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم و اهتماماتهم و الاحتكام للغة إقناع إيجابية . (دوباخ ، 2018/2017، صفحة 150)

### المبحث الثالث : علاقة التأثير بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية تأثيرية بين القيادة الإدارية التحويلية و متغيرات عديدة في المنظمات و منها التغيير التنظيمي ، فمن حيث إمكانية إيجاد بيئة تتكيف مع التغيير و رعايتها يدعو إلى ضرورة توافر القيادة التحويلية التي تلهم و تحفز التابعين و تهتم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة، و ذلك بهدف التأقلم و التكيف مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها ، فالأفراد العاملين و باعتبارهم الحلقة الأهم داخل المنظمة و العامل الأبرز لنموها وتطورها فهم يتأثرون بالعديد من الضغوطات و الظروف التي تززع استقرارهم و توازنهم الذاتي مما يؤثر بشكل مباشر على سياسات و إجراءات و عمليات التغيير سواء الهيكلية أو التقنية أو البشرية و التي تبرز في شكل مقاومة لهذه التغييرات و هو الأمر الذي يدفع القيادة التحويلية الى تقمص العديد من الأدوار وتبني العديد من الاستراتيجيات لإنجاح عمليات التغيير و التي يعتبر هدفها الأساسي نقل المنظمة الى حالة أحسن و أفضل . (طويهر ، 2017، صفحة 217).

نظرا لأن القيادة الإدارية في العصر الحاضر هدفا رئيسيا لجميع المنظمات في سبيل الارتقاء بمستواها و تحقيق أهدافها و إنجاز مهماتها بشكل ناجح و فعال ، فهي تحظى بأهمية كبيرة بالنسبة للكثير من المنظمات و يرجع ذلك إلى التنافس الشديد للمنظمات و تأثير العولمة عليها ، ما جعل الحاجة ملحة لمعرفة العلاقة التأثيرية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على تحقيق التغيير التنظيمي و رفع مستوى أداء المنظمات .

### المطلب الأول : العلاقة بين التأثير المثالي و التغيير التنظيمي

يرى Gary Yukl أن التغيير الكبيرة التي تحدث بالمنظمات تحتاج لتنجح إلى وجود قادة تحويلين ذوات نماذج قوية للأفراد من حيث قوة الشخصية و الوثوق بالنفس ، و المراتب العليا من الاخلاق و إعطاء قدوة للأفراد ، الالتزام بالقيم و المعتقدات و إشعارهم بأهمية المهمة المراد القيام بها ، كل هاته السمات يمكن أن يتم استغلالها كلها بغية خلق و بناء الأرضية المناسبة لإحداث التغيير و التخفيف من مستويات و حدة التغيير . (عطية ، 2018/2017، صفحة

## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

### المطلب الثاني : العلاقة بين التحفيز الإلهامي و التغيير التنظيمي

إن التغيير و سرعته في ازدياد و تعقد المستمر ، كما أن المستقبل و نجاح منظمات الأعمال يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير ، لذا نجد القيادة و التغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ، و القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي يطلق عليه القيادة التحويلية تركز على مجموعة من الجوانب إبرازها التحفيز الإلهامي ، فمن خلال قدرة القائد التحويلي على بث روح الحماسة و استثارة دوافعهم نحو تحقيق الأهداف ، فتعد بذلك تحفيز المرؤوسين وخلق فيهم روح التحدي المفتاح الذهبي لنجاح أي منظمة في تبني التغيير التنظيمي . (مداح و تومي، 2021، صفحة 25)

### المطلب الثالث : العلاقة بين الاستشارة الفكرية و التغيير التنظيمي

يعمل القائد التحويلي وفقاً لبعده الاستشارة الفكرية على السعي الجاد نحو البحث عن الافكار الجديدة و العمل على تشجيع المرؤوسين على طرح الافكار لحل المشكلات بطريقة إبداعية ، مع إعطاء مساحة كبيرة للتفكير و التشاور و تحفيز الافراد من أجل الإبداع و دعم النماذج الجديدة الخلاقة لأداء العمل ، مما يبرز هذا الأمر محاولة القادة نزع القيود التي قد تحد من تفكير الافراد و توجيههم نحو مقاومة أية تغييرات قد تطرأ . (علك حافظ و حسين عباس ، 2016، صفحة 61)

### المطلب الرابع : العلاقة بين الاعتبارات الفردية و التغيير التنظيمي

تشير الإعتبارات الفردية إلى إهتمامات القائد التحويلي بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع و التوجيه و النصح والاستماع إليهم و الاهتمام باحتياجاتهم و إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير و الإطراء و الاعتماد على الاتصال المفتوح معهم و اسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها ، و بهدف تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات و السلوك و القدرة على الأداء الفاعل (العزاوي و سليمان ، 21-24 نيسان 2008، صفحة 12)، و على أثر إدراكه لتلك الفروقات يتمكن من اختيار الوقت المناسب و المداخل الأساسية النفسية و السيكلوجية لتوجيههم و تغيير سلوكياتهم لإبراز الحاجة للتغيير و كسب موافقتهم و تعاطفهم لإحداث التغيير التنظيمي و جعله هدفاً خاصاً بهم .

## الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي

### الخلاصة :

من خلال هذا الفصل يتأكد لنا أن آلية التغيير التنظيمي ليست بسيطة وفلا يمكن التحكم فيها بسهولة و يسر ، بل هي تمثل تضافرا لمجموعة من العناصر الهامة التي إذا نقص أحدها قد يؤدي إلى حدوث نوع من الاختلال الذي قد يؤثر على مسار المنظمة ككل ، فقد عرف التغيير التنظيمي على أساس أنه تلك الجهود المخططة و المدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات ، بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية و التنظيمية ، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل و تنمية قدرات العاملين ، و تحسين الهياكل التنظيمية و من انطلاقا من التعاريف المقدمة تم استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي من حيث أنه التغيير أمر حتمي ، التغيير حركة تفاعلية التغيير عملية مستمرة و شاملة ، كما توجهنا لعرض أهمية التغيير التنظيمي و أهدافه ، و كذا دوافع توجه المنظمات نحو تبني التغيير التنظيمي ، مع عرض أنواع التغيير التنظيمي و ذلك وفقا للعديد من التصنيفات ، و على اعتبار التغيير التنظيمي نهج إداري فذلك يوجهنا نحو عرض مراحلها ، و كذا العوائق التي تحد من فعاليتها ، و في الختام حولنا عرض العلاقة النظرية التي تربط بين كل من القيادة التحويلية بالتغيير التنظيمي ، بحيث نرى أن التغيير التنظيمي قد يصبح أداة محورية إذا أحسن استخدامها لتحقيق المنظمة لغاياتها ، وهذا لن يتحقق إلا في ظل توفر قيادة تحويلية ، و هذا نظرا لكون أن النظرية الرئيسية في القيادة التي أكدت على التغيير هي نظرية القيادة التحويلية ، حيث أكدت هذه النظرية أن التغيير يبدأ بالتعبير عن الرؤية و تعزيز قبول التابعين لمجموعة الأهداف الموضوعية و تزويدهم بالدعم الفردي ، و بالتالي يستطيع القادة الفاعلين تغيير القيم الأساسية ومعتقدات و اتجاهات التابعين لينفذوا بإرادتهم أبعد ما هو متوقع منهم تنفيذه ، فتعدى القيادة التحويلية هي الأكفئ والأجدر فاعلية في أوقات التغييرات.



## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مصنع الإسمنت سيلاس لافارج - بسكرة- ، ذلك بالتطرق إلى المباحث التالية كالآتي :

المبحث الأول : بعنوان تقديم عام لمصنع الإسمنت سيلاس -بسكرة-، و الذي يتضمن نشأة المصنع و تعريفه ، أهدافه

المبحث الثاني : فقد خصص للإطار المنهجي للدراسة ، نتطرق فيه أولا لمجتمع الدراسة و عينة الدراسة و عينة البحث و الوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية ، ثم مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة ، و يليه ثبات و صدق أداة البحث (الاستبيان) ، أخيرا اختبار التوزيع الطبيعي .

المبحث الثالث : بعنوان عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات ، ،جد فيه تحليل فقرات محور التغيير التنظيمي و تحليل فقرات محور القيادة التحويلية ، اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية أما المبحث الرابع و الاخير فقد تعلق بمناقشة و تفسير النتائج .

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

المبحث الأول : تقديم عام لمصنع الإسمنت سيلاس بسكرة

المطلب الأول : تعريف و مهام مصنع سيلاس للإسمنت - بسكرة-

### 1. تعريف مصنع سيلاس للإسمنت - بسكرة-

مصنع سيلاس هي مؤسسة ذات أسهم تم إنشائها عن طريق تحالف مجمع لافاج هولسيم الفرنسية و شركة جزائرية خاصة لصاحبها سواكري ، نتج عن هذا التحالف مؤسسة مختصة في صناعة الإسمنت ، هذه المؤسسة تم إنشائها في 20 سبتمبر 2012 ودخلت حيز الإنتاج عام 2016 تتواجد هذه المؤسسة في ولاية بسكرة، تبلغ طاقتها الإنتاجية 2.7 مليون طن سنويا و يشتغل بها 600 عامل و عاملة، ضمن هذا التحالف تمتلك المجموعة الصناعية الإخوة سواكري 51 % و المجمع الفرنسي لافاج هولسيم 49% وذلك بموجب قاعدة الاستثمار بين المؤسسات الجزائرية و الأجنبية و باستثمار يقدر ب 35 مليار دينار جزائري ، فقد شيدت في 21 شهرا .

### 2. مهام مصنع سيلاس للإسمنت - بسكرة -

إن المهمة الأساسية التي استندت لسيلاس عن تأسيسها تمثلت في صناعة الإسمنت و مواد البناء ، وإيمان من القائمين عليها ضرورة الريادة و الجودة و التميز في هذا المجال و اتسعت مهامها لتشمل قطاعات أخرى كالبحث و الإنتاج و التطور كما وضعت لنفسها المهام الاستراتيجية التالية :

- ◀ خفض تكلفة البناء.
- ◀ الحد من الآثار البيئية .
- ◀ تطوير شبكات النقل و التخزين و الشحن و استغلال تلك الشبكات و تسييرها .
- ◀ البحث و التنقيب و الاستغلال .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمصنع سيلاس للإسمنت - بسكرة-

### 1. الهيكل التنظيمي لمصنع سيلاس للإسمنت - بسكرة -

تعتبر مؤسسة سيلاس للإسمنت من المؤسسات الضخمة التي تمارس نشاطها الصناعي الذي هو محور اهتمامها بشكل منظم ، وكما تعلم أنه كلما زاد حجم المنظمة كلما تطلب ذلك قدر أكبر من التنظيم ، و كذلك كفاءات

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

تسيرية ذات خبرات متنوعة ، فهي من ناحية تنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ، و يوضح الشكل الهيكلي التنظيمي للمؤسسة دون تفصيل دقيق لكل مديرية على حدى ، و يوضح هذا الأخير المستويين الاستراتيجي و التكتيكي .(الملحق 02)

يتكون من :

- ❖ **الرئيس المدير** : مكلف بتسيير المصنع إداريا و تقنيا و كذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المصنع مع الحرص على تحقيق الاهداف
- ❖ **نائب المدير العام** : يحرص على ضمان رقابة السير المنظم لجميع المديريات و يتحقق من الالتزام باللوائح التعليمية ودرجة الانضباط في المصنع و اعطاء توجيهات لرؤساء المديريات .
- ❖ **المدير الفني** : يحرص على ضمان السير الحسن للمعدات الانتاجية و يشرف على رقابتها و كذا دراسة التقارير المتعلقة بالإنتاج و جودة و نوعية المنتج النهائي .
- ❖ **مديرية التدقيق و الرقبة** : تعمل هذه المديرية على رقابة إنجاز الأنشطة و الاعمال لمختلف المديريات و المصانع من أجل التحقق من ضمان تفادي الانحرافات عما هو مطلوب .
- ❖ **مديرية المواد الأولية** : تعمل على ضمان تحديد الكميات المطلوبة من المواد الأولية في الوقت المناسب لكي يتم إدخالها في وقتها في العملية الإنتاجية .
- ❖ **الإنتاج** : تتابع مديرية الإنتاج كل ما يتعلق بإنتاج الاسمنت من لحظة دخول المادة الأولية إلى غاية خروج المنتج النهائي
- ❖ **التسويق** : تقوم بالتنسيق بين مصلحة الإنتاج و الزبائن حيث تستلم من مصلحة الإنتاج حجم الإنتاج و المخزون النهائي لكي يتسنى لها دراسة الطلبات و ترتيبها حسب الأولويات ، بالإضافة إلى استقبال طلبات الزبائن .
- ❖ **الموارد البشرية** : تعمل على ضمان عدم وجود اي نقص في الموارد البشرية التي يحتاجها المصنع لأداء أنشطتها كما تعمل على نشر إعلانات التوظيف و استقطاب اليد العاملة التي يحتاجها المصنع .
- ❖ **الأداء** : تقوم بقياس أداء المصنع و مقارنتها بما كان مسطر لأدائه و من خلال ذلك تقوم بتحديد أسباب الانحرافات .



## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمت

### (CILAS)

- ❖ **الصيانة** : تهتم هذه المديرية بإجراء مسح مستمر للمعدات وصيانة الأعطال في المعدات و تصليحها لكي لا يكون هناك أي تأخير في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى الصيانة الوقائية .
- ❖ **التطور** : تهتم بالبحث المستمر عن معدات أحسن و مواد أفضل من أجل تحسين نوعية المنتج و جودته و كذا جودة المعدات المستخدمة و قياس جودتها على المنتج .
- ❖ **الشراء و الإمداد** : تقوم هذه المديرية بترجمة احتياجات المصنع من الإمدادات اليومية و الشهرية و السنوية و كذا تحديد مصادر الحصول عليها .
- ❖ **المالية و المحاسبات** : تقوم هذه المديرية بإجراء و رقابة كل العمليات الحسابية و المالية للمصنع و من اهم مهامها التقييد المحاسبي و إعداد القيود المالية ، البرامج المالية و الميزانيات التقديرية الافتتاحية و الختامية بالإضافة إلى تسيير العمليات الحسابية و تنظيم و مراقبة العمليات المالية و التصريحات الشهرية و السنوية و تتبع أرصدة الحسابات البنكية أيضا مراقبة العمليات الخاصة بالخزينة ، و نتائج التكاليف و الإيرادات .

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة و الإجراءات)

المطلب الاول : مجتمع و عينة الدراسة

### ❖ مجتمع و عينة الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بمصنع الإسمنت سيلاس لافارج بسكرة، و البالغ عددهم ( 250 ) عامل و عاملة ، و هذا حسب ما تم الحصول عليه من قبل مدير مصلحة الموارد البشرية بالمصنع محل الدراسة .

### ❖ عينة الدراسة

اعتمدنا طريقة المسح الشامل في إختبار مجتمع الدراسة و التي تمثلت في الطاقم الإداري للمؤسسة والذي بلغ عددهم 41، لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات المجتمع ، و قد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية متكررة تم توزيع 40 استبانة ، وإستردنا 33 بعد فحصها تبين أن كلها صالحة للدراسة..

المطلب الثاني : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع و عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية لأفراد .

جدول رقم (02) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	33	100%
	أنثى	00	00%
	المجموع	33	100%
العمر	أقل من 30 سنة	03	9.10%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	05	15.2%
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	25	75.8%
	من 50 سنة فأكثر	00	00%
	المجموع	33	100%

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

3.00%	01	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
51.5%	17	ليسانس	
21.2%	07	مهندس	
24.2%	08	ماستر	
00%	00	ماجستير	
00%	00	دكتوراه	
100%	33	المجموع	
93.9%	31	أعمال فنية إدارية	مجال الوظيفة الحالية
6.10%	02	أعمال إدارية غير إشرافيه	
00%	00	أعمال إدارية إشرافيه	
100%	33	المجموع	
00%	00	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة بالمؤسسة
33.3%	11	05 سنوات – أقل من 10 سنوات	
66.7%	22	10 سنوات – أقل من 15 سنة	
00%	00	من 15 سنة فأكثر	
100%	33	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن :

### ❖ متغير الجنس :

إن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم الذكور بنسبة (100%) و هذا راجع لطبيعة الاعمال الخاصة المصنع من جهة و موقع المصنع مما يجعل جنس الاناث يتجنبون العمل بها .

### ❖ متغير العمر :

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الافراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (3.00%) ، بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة ) بلغت (15.2%) ، و نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (75.8%) ، و في الأخير

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

عدم توفر أفراد العينة البالغة أعمارهم (50 سنة فأكثر) ، و عليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من فئة الشباب ذات الكفاءة و القدرة على العمل .

### ❖ متغير المؤهل العلمي :

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين نجد أن أغلبية أفراد العينة حاملين لشهادة الجامعية ليسانس بنسبة (51.5%) فحين تقاربات النسبة بين الأفراد الحاملين لكل من شهادة الماستر و شهادة مهندس (24.2%) و(21.2%) ، بينما الذين مؤهلهم العلمي ثانوي فأقل تمثلت في (3.00%) ، مما يفسر هذا أن المصنع محل الدراسة يفضل توظيف الأفراد ذوات المؤهلات العلمية الجامعية .

### ❖ مجال الوظيفة الحالية :

أما بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية يتبين أن الافراد الذين ينتمون إلى الفئة ذوات المجال الوظيفي (أعمال فنية ) بلغت نسبتهم (93.9%) ، بينما نسبة الباحثين ضمن ذوات المجال الوظيفي (أعمال إدارية غير إشرافية ) بلغت (6.10%) ، و في الأخير عدم توفر أفراد العينة ذوات الأعمال إدارية غير إشرافية ، و عليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من فئة ذوات المجال الوظيفي أعمال فنية و هذا راجع طبيعة الدراسة تركز على موضوع تأثير القيادة التحويلية و عليه غالبية الباحثين كانوا من ضمن هاته الفئة .

### ❖ متغير سنوات الخبرة :

و عند ملاحظة سنوات الخبرة بالمؤسسة لدى الباحثين نجد عدم توفر الافراد ذوات الخبرة التي تقل عن 5 سنوات ، و ذوات الخبرة التي تزيد 15 سنة ، و(33.3%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات ) ، في حين نجد أن (66.7%) من الباحثين سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة) ، و عليه فإن هذه النتيجة تدل على أن ما يفوق نصف عينة الدراسة خبرتهم كبيرة و يعود ذلك لطبيعة المصنع فهي تعتمد بشكل أساسي على عامل الخبرة من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية .

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات و المعلومات و الأساليب الإحصائية :

### ❖ مصادر جمع البيانات و المعلومات

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات :

1. **البيانات الأولية** : تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة و توزيعها على عينة الدراسة ، و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package For Social Science)SPSS ، باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ، و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. **البيانات الثانوية** : قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية و الإلكترونية ، و الوسائل الجامعية و المقالات و التقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث ، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات و كذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال دراستنا الحالي .

### ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها و اختبار الفرضيات ، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة و هي :

1. **مقياس الإحصاء الوصفي** : (Descriptive Statisticien Mesures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والاجابة على اسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. **معامل صدق المحك** : إختبار معامل الإلتواء (Skewness) و معامل التفرطح (Kurtosis) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .
3. **تحليل التباين للانحدار** : (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
4. **تحليل الانحدار المتعدد** : (Multiple Linear Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية(التأثير المثالي ، التحفيز الالهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية ) على المتغير التابع وهو التغيير التنظيمي .

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمت (CILAS)

5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach 's Coefficient Alpha) : و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة

6. معامل الارتباط بيرسون R : يستخدم لقياس الاتساق الداخلي من خلال قياس الارتباط بين كل بعد و قسمه الكلي ، ويستخدم أيضا لدراسة اتجاه العلاقة و قوتها بين المتغير المستقل و المتغير التابع و بين أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع

للتحقق التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution)، تم حساب معاملي الالتواء (Skewers) والتفلطح (Kurtosis) ، و كانت النتائج في الجدول رقم (03) كالتالي :  
الجدول رقم (03) يبين معامل الالتواء والتفلطح

معامل التفلطح [ -7 ، +7 ]	معامل الالتواء [ -3 ، +3 ]	المتغيرات
4.362	-2.860	التأثير المثالي
0.516	-0.922	التحفيز الإلهامي
2.895	-1.837	الاستشارة الفكرية
2.895	-1.837	الاعتبارات الفكرية
4.879	-2.658	القيادة التحويلية
1.391	-1.401	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن معامل الالتواء لكل متغير محصور بين [ -2.860 ، -0.922 ] وهو ينتمي إلى المجال [ -3 ، +3 ] ، بينما معامل التفلطح لكل المتغيرات محصورة بين

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

[ 4.362,0.516 ] و هذا يدل على أن المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي ، و هذا يعد شرطاً أساسياً لاختبار الفرضيات و القيام بتحليل الانحدار لضمان وثوق نتائجه .

المطلب الرابع : أداة الدراسة صدقها وثباتها :

1. أداة الدراسة : تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة ، حيث تم إعدادها بناءً على (( دراسة :مهدي حسين و آخرون ، 2023 ) و(دراسة :علاوي،2012/2013))و ذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث " القيادة التحويلية " و " التغيير التنظيمي " .  
و تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما :

◀ القسم الأول : و يشمل البيانات الشخصية و الوظيفية و هي (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة في المؤسسة ) .

◀ القسم الثاني : و يشمل محاور الاستبانة أو الدراسة ، و يتكون من (28) عبارة موزعة على محورين رئيسيين :  
● المحور الأول : خاص بالقيادة التحويلية و يحتوي على (16) عبارة موزعة على أربع أبعاد : (التأثير المثالي ، التحفيز الالهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية ) .

● المحور الثاني : خاص بالتغيير التنظيمي ، و يحتوي على (12) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد ( التغيير الهيكلي التنظيمي ، التغيير التكنولوجي و التغيير في جانب الموارد البشرية ) ، و قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة .

الجدول رقم (04) يوضح درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس ليكرت "LIKert" الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran , 2004,p.197)

2. صدق أداة الدراسة : يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة اعتمدنا على "صدق المحك" حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" ، وذلك كما هو موضح في

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

الجدول (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.899) و هو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض و أهداف هذه الدراسة .

3. ثبات الأداة : يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج ، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، و من خلال الجدول رقم (04) فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر).  
حيث النتائج كما يلي :

الجدول رقم(05) يبين معاملات الصدق و الثبات

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
القيادة التحويلية	16	0.899	0.948
التغيير التنظيمي	12		
الاستبانة ككل	28		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.948) و هو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض الدراسة ، كما يعتبر معامل الثبات لمحوري الدراسة مرتفع جدا و مناسب لأغراض الدراسة ، و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج .

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

المطلب الأول : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة ، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "القيادة التحويلية" و " التغيير التنظيمي" ، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجاباتهم عن كل عبارة وفقا للجدول التالي :



## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

الجدول رقم(06) يبين مقياس ليكرت للحكم على مستوى إجابات الأفراد

مستوى الأهمية	المجال
منخفض	[ 1 ، 2.32 ]
متوسط	[ 2.33 ، 3.66 ]
مرتفع	[ 3.67 ، 5 ]

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على فئات سلم ليكرت الخماسي

◀ ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر الباحثين بالمصنع محل الدراسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (07)

الجدول رقم(07): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغير القيادة التحويلية

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
<b>أولا: التأثير المثالي</b>					
1	يسعى القائد لغرس الكبرياء في نفسي لكوني مرتبط به .	3.88	0.415	1	مرتفع
2	يعمل على تجاوز المصلحة الشخصية من أجل المصلحة العامة للمصنع	3.82	0.65	3	مرتفع
3	يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل المصنع .	3.85	0.442	2	مرتفع
4	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	3.76	0.502	4	مرتفع
<b>ثانيا : التحفيز الإلهامي</b>					
5	يسعى دوما للحدوث بتفاؤل عن مستقبل المصنع .	3.52	0.508	4	متوسط
6	يتحدث دوما بحماس عما يجب إنجازه .	3.70	0.467	3	مرتفع
7	يعبر بثقة عن أن أهداف المؤسسة ستحقق	3.70	0.467	2	مرتفع
8	يحفزني القائد للأداء تجعلني ارجب في تقديم الاكثر و الأفضل.	3.73	0.452	1	مرتفع
<b>ثالثا : الاستشارة الفكرية</b>					
9	يقترح القائد دائما طرقا جديدة لانجاز المهام .	3.52	0.619	4	متوسط

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع

### الأسمنت (CILAS)

مرتفع	2	0.645	3.67	يشجعنا القائد دائما على المشاركة في صناعة القرار .	10
مرتفع	1	0.502	3.76	يسعى القائد دوما للبحث عن أفكار مختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل .	11
متوسط	3	0.653	3.64	يستثير القائد في رؤوسه الإبداع و التجديد في العمل .	12
متوسط	4	0.569	3.628	رابعا : الاعتبارات الفردية	
متوسط	3	0.653	3.64	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين	13
مرتفع	1	0.574	3.73	يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين بالمصنع في عملية التغيير .	14
متوسط	4	0.754	3.45	يلتزم القائد بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين بالمصنع .	15
مرتفع	2	0.637	3.70	يحترم القائد قناعات العاملين بالمصنع حتى و أن تعارضت مع أفكاره .	16
مرتفع	-	0.321	3.689	القيادة التحويلية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن بُعد :

1. **التحفيز الإلهامي:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.660) بانحراف معياري (0.269) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل توفراً ترواح ما بين " مرتفعا ومتوسطا" ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.52-3.73) بانحراف معياري محصور ما بين (0.452-0.508)، تفسر هذه النتيجة أن القيادة التحويلية بالمصنع يسعون لخلق دافعية لدى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، و بل الإرتقاء إلى مستويات عليا من الأداء و التي تتماشى و فلسفة نهج القيادة التحويلية .

2. **التأثير المثالي:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.659) بانحراف معياري (0.271) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد "التأثير المثالي" أنها تشكل قبولا " متوسطا" ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.76-3.88) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.415-0.502)، و هذا يدل على أن القيادة التحويلية بالمصنع يسعون لغرس الكبرياء في أنفس العاملين بالمصنع نظرا لكونهم مرتبطون بهم و هذا لا يمكن أن يتحقق إلا في ظل تمتعهم بمهارات قيادية تعزز و تخلق جوا من الثقة بهم .

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع

### الأسمنت (CILAS)

3. الاستشارة الفكرية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.643) بانحراف معياري (0.467)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير قبولاً "متوسطاً" ، كما نلاحظ من المتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الاستشارة الفكرية" أنها تشكل توفراً تراوح ما بين "مرتفعاً ومتوسطاً" ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.52-3.76) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.502-0.645) ، و هذا ما يدل على أن القادة التحويلين بالمصنع يسعون بشكل جاد نحو إثارة الأفكار لدى الأفراد و جعلهم يعيدون التفكير في ما كانوا معتبرين من المسلمات و توجيههم نحو طرح أفكار مختلفة و مبدعة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل .

4. الاعتبارات الفردية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.628) بانحراف معياري (0.569) ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطاً" ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الاعتبارات الفردية" أنها تشكل قبولاً "متوسطاً" ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.45 - 3.73) و تراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.574 - 0.754) ، و هذا ما يدل على سعي القيادة التحويلية بالمصنع و قناعتهم التام بضرورة الاهتمام الفردي بكل عامل و الذي لديه اعتقادات مختلفة عنه يحترم و هذا بغية احتواء التنوع و تحقيق الابداع .

و بناء على ما تقدم يتضح لنا أن مستوى القيادة التحويلية بمصنع جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة بمصنع سيلاس للإسمنت - بسكرة -، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعادها الأربعة مجتمعة بـ (3.689) و بانحراف معياري (0.321) .

2. ما مستوى التغيير التنظيمي من وجهة نظر المبحثن بالمصنع سيلاس للإسمنت - بسكرة -؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (08)

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

الجدول رقم(08): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التغيير التنظيمي

رقم العبارة	أبعاد التميز المؤسسي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى التوفر
17	التغير في الهيكل التنظيمي للمصنع ساعدت على تقسيم العمل و المسؤوليات.	3.64	0.653	8	متوسط
18	تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا و بشكل مدروس .	3.67	0.645	7	مرتفع
19	الوظائف التي يتم إضافتها على الهياكل التنظيمي تغطي كافة مهام ووظائف المصنع .	3.55	0.711	12	متوسط
20	يعمل الهيكل التنظيمي بعد عملية التغيير على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين بالمصنع .	3.58	0.708	10	متوسط
21	يستند العمل في المصنع على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	3.58	0.561	11	متوسط
22	التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في المصنع	3.61	0.556	9	متوسط
23	التكنولوجيا المستخدمة بالمصنع ساهمت في التقليل من الجهد و تحسين الاداء .	3.82	0.465	4	مرتفع
24	تتسم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة في المصنع بالكفاءة العالية .	3.79	0.415	5	مرتفع
25	يحرص المصنع على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التغيير باستمرار .	3.82	0.392	3	مرتفع
26	يخصص المصنع جزء كبير من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين .	3.85	0.364	2	مرتفع
27	يقدم المصنع حوافز مادية و معنوية لتحقيق التغيير .	3.88	0.415	1	مرتفع
28	يتم إعادة توزيع المهام في المؤسسة وفقا للمؤهلات و القدرات التي يملكها العاملون .	3.79	0.321	6	مرتفع
	<b>التغيير التنظيمي بشكل عام</b>	<b>3.712</b>	<b>0.185</b>	<b>-</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (08) أن :

العبارة رقم (27) التي تنص على " يقدم المصنع حوافز مادية و معنوية لتحقيق التغيير " ، جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم على هذه

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع

### الأسمنت (CILAS)

العبارة (3.88) بانحراف معياري قدره (0.415)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن العبارة تشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ، في حين جاءت العبارة رقم (19) التي تنص على " الوظائف التي يتم إضافتها على الهياكل التنظيمي تغطي كافة مهام ووظائف المصنع . " بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم على هذه العبارة (3.55) بانحراف معياري قدره (0.711)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن العبارة تشير إلى نسبة قبول «متوسطا».

و الشيء الملاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن باقي عبارات التميز المؤسسي أيضا من أنها تشكل قبولاً تراوح ما بين " مرتفعا و متوسطا" إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.55-3.88) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.415-0.711).

و بناءات على ما تقدم يتضح أن مستوى التغيير التنظيمي ككل بالمصنع محل الدراسة جاء مرتفعا ووفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التغيير التنظيمي مجتمعة (3.712) بانحراف معياري (0.185) .

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

##### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على الآتي:

$H_{01}$ : " يوجد أثر للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة "

عند مستوى الدلالة (0.05). "

##### 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار هذه الفرضية والجدول (09) يبين ذلك:

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمت (CILAS)

جدول رقم (09): نتائج تحليل النباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.556	1	0.556	31.796	0.000 <sup>b</sup>
الخطأ	0.542	31	0.017		
المجموع الكلي	1.098	32			

\*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

معامل الارتباط (R) = 0.712

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.506

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.796) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة التحويلية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (50.6%) من التغيرات الحاصلة في التغيير التنظيمي وذلك بالاعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ )، وهي قوة تفسيرية جيدة، بناء على هذا يتضح لنا جليا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي بالمصنع محل الدراسة ومن هذا المنطلق نستبدل على ملائمة أو صلاحية النموذج المقترح والذي من خلاله نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (10) الموالي .

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.410	0.073	0.712	5.639	0.000
التحفيز الإلهامي	0.201	0.094	0.294	2,133	0.420
الاستشارة الفكرية	0.141	0.066	0.357	2.149	0.040
الاعتبارات الفردية	0.093	0.057	0.285	1.632	0.114

\*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول (10) على ما يلي :

◀ عند البحث عن أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية محل الدراسة على نحو مستقل على تحقيق التغيير التنظيمي تبين:

للعدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتأثير المثالي في تحقيق التغيير التنظيمي بالمصنع محل الدراسة و ذلك بدلالة أن معدل (Beta) بلغت (0.712) ، و كذلك فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (5.639) و بقيمة احتمالية بلغت (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، و هذا يمكن إرجاعه إلى أن القيادة غير قادرة على تحويل التأثير المثالي إلى أفعال ملموسة تؤدي إلى التغيير التنظيمي، فقد يكون ذلك بسبب نقص في المهارات أو الخبرات اللازمة.

للتبين لنا وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتأثير الإلهامي في تحقيق التغيير التنظيمي بالمصنع محل الدراسة و ذلك بدلالة أن معدل (Beta) بلغت (0.294) ، وكذلك فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (2.133) و بقيمة احتمالية بلغت (0.420) و هي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، و بذلك يمكننا الإستدلال إلى أن المصنع يمتلك قادة ملهمون يشجعون العاملين على التفكير خارج الصندوق والابتكار في طرق العمل هذا الإبداع يمكن أن يكون ضروريًا لنجاح التغيير التنظيمي.

للكما توصلنا كذلك إلى عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للإستشارة الفكرية في تحقيق التغيير التنظيمي بالمصنع محل الدراسة و ذلك بدلالة أن معدل (Beta) بلغت (0.357) ، و كذلك فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (2.149) و بقيمة احتمالية بلغت (0.040) و هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و هذا يمكن إرجاعه إلى ثقافة المنظمة غير داعمة للإستشارة الفكرية نظرا لكون الثقافة التنظيمية للمصنع تقليدية أو هرمية بشكل مفرط، فقد يتم تجاهل الأفكار الجديدة وعدم تطبيقها.

للأما عن علاقة التأثير بين الاعتبارات الفردية و تحقيق التغيير التنظيمي فإننا وجدنا أنه هناك علاقة تأثير بينهما ، و ذلك بدلالة أن معدل (Beta) بلغت (0.285) ، و كذلك فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (1.632) و بقيمة احتمالية بلغت (0.114) و هي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و هذا في ظل السعي الدائم من قبل إدارة المصنع نحو تلبية احتياجات العاملين الفردية ومعالجة مخاوفهم، مما يسهم في

## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع

### الأسمنت (CILAS)

تقليل المقاومة للتغيير فالعاملين بالمصنع محل الدراسة يشعرون بأن اهتماماتهم وتحدياتهم تؤخذ بعين الاعتبار فلذلك فهم فدوما يكونون أكثر استعدادًا لدعم التغيير والمشاركة فيه.

و بناء على هذا نستخلص الفرضيات الفرعية التالية :

◀ نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " يوجد أثر للتأثير المثالي على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة " عند مستوى الدلالة (0.05). " و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على "عدم وجود أثر للتأثير المثالي على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة " عند مستوى الدلالة (0.05). "

◀ نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " يوجد أثر للتحفيز الإلهاميين على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة " عند مستوى الدلالة (0.05). "

◀ نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " يوجد أثر للاستثارة الفكرية على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة " عند مستوى الدلالة (0.05). " و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على "عدم وجود أثر للاستثارة الفكرية على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة " عند مستوى الدلالة (0.05). "

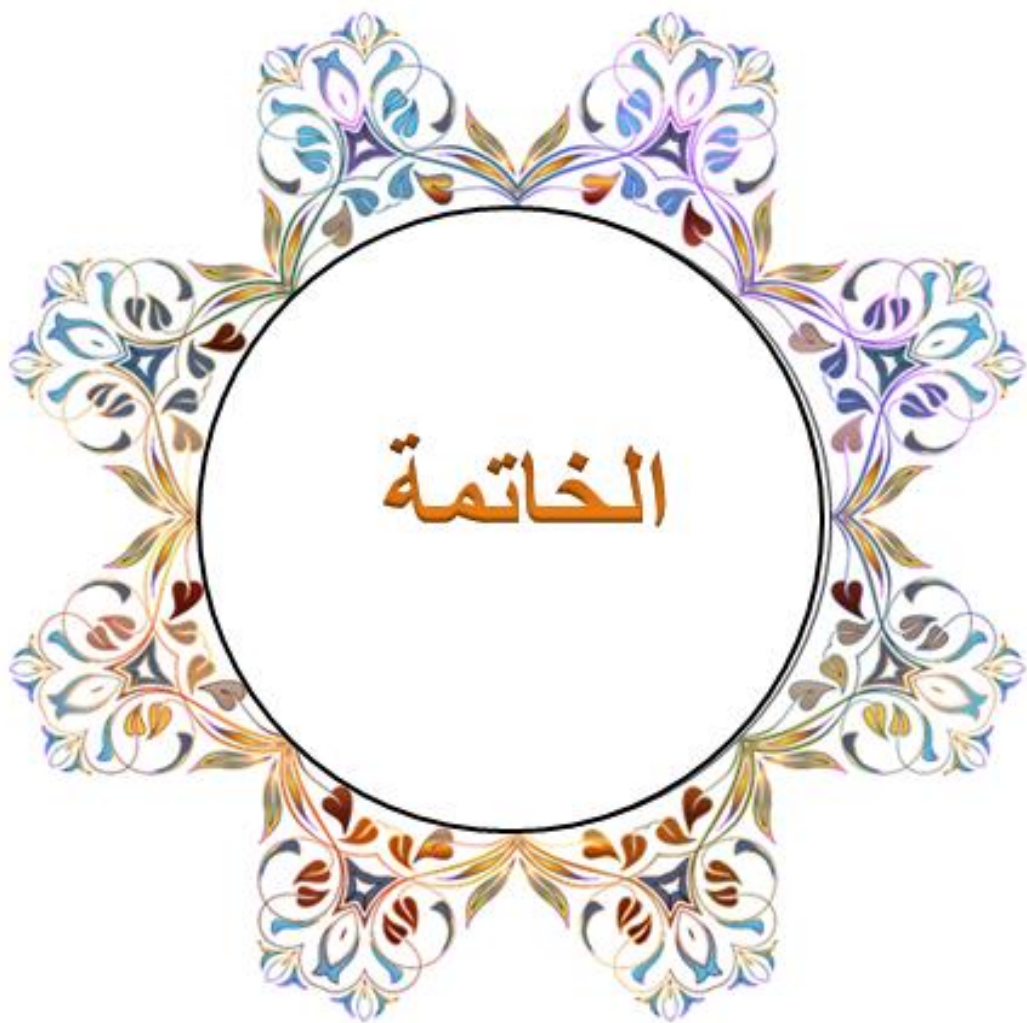
◀ نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على " يوجد أثر للاعتبارات الفردية على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة " عند مستوى الدلالة (0.05). "



## الفصل الثالث: الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الأسمنت (CILAS)

### الخلاصة

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مصنع الاسمنت (CILAS) ، من خلال التطرق إلى التعرف عليه كمصنع لصناعة الإسمنت وكذا تعرفنا على مهامه و على أهدافه وكذا هيكله التنظيمي ، و اعتمدنا في الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين بالمصنع ، و تضمن الاستبيان محورين أساسيين هما : القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي ، و عند استرجاع الاستبيان ، قمنا بتفريغته و تحليل بياناته بالاعتماد على برنامج SPSS. V 18 ، و قد قمنا بحساب النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، معامل ألفا كرو نباخ و معامل الارتباط بيرسون من أجل تحليل إجابات أفراد العينة و تفسيرها للإجابة على الإشكالية و تحديد تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة ، وجدنا أن هناك أثر لكل من بعد (التأثير المثالي و الاستثارة الفكرية) بالتغيير التنظيمي بينما لا توجد علاقة تأثير بين كل من ( التحفيز الإلهامي و الاعترافات الفردية ) بالتغيير التنظيمي .



## الخاتمة العامة

حظي موضوع القيادة التحويلية باهتمام العديد من الباحثين في ميدان التسيير على اعتبار هذا الأخير إحدى الأنماط القيادة التي تدعم عملية التغيير التنظيمي المستهدفة من قبل المنظمة ، و ذلك أن كفاءة و فعالية جوانب التغيير تتركز بدرجة كبيرة على كفاءة و قدرة قائد التغيير فيها ، فالقائد التحويلي ذو الخصوصيات المتميزة يمكن له تسيير و نشر التغيير و التحكم فيه انطلاقا من رؤيته المستقبلية و مشاركتها للمرؤوسين و من خلال الالتزام في سلوكه و تجسيد أقواله بالأفعال و التواضع و العدل مع أفرادها ، الأمر الذي يمكنه من استشارة رؤوسيه و تحفيزهم لتبني قيم التغيير و السير في نفس اتجاه المنظمة و القضاء على أي مقاومة محتملة للتغيير و هو ما تسعى المنظمة لتحقيقه لضمان المساندة و التأييد لبرامجها و من ثم تحقيق أهدافها المنشودة .

و في ضوء ما جاء في هذه الدراسة قمنا بتقديم توضيحات نظرية و ميدانية حول أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي ، و من خلال المعطيات النظرية التي بررت وجود أثر للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي ، و بعدها قمنا بتطبيق الجانب النظري في الواقع و ذلك بإجراء دراسة ميدانية على العاملين بمصنع الاسمنت و التي تم من خلالها جمع البيانات و معالجتها و تفسير الفرضيات المطروحة ، ليتم التوصل لجملة من النتائج النظرية و التطبيقية و بعض الاقتراحات و التي يمكن إنجازها كالتالي :

### أ. النتائج النظرية :

✓ القيادة التحويلية هي تلك العملية الإدارية التي يتمكن من خلالها القائد التحويلي من إحداث تغيير في العاملين و العمل على تحفيزهم لتحسين مستويات الأداء من خلال تلبية حاجاتهم و إشباع رغباتهم و إشعارهم بأهمية مساهمتهم في المنظمة .

✓ تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلا جديدا للتغيير و التطوير و من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة .

✓ عمل كل من "باس و أفوليو" على تطوير نموذجا لأبعاد القيادة التحويلية و مكوناتها ، و يتضمن أربعة أبعاد ، تبدأ جميعها بالحرف (I) و عرفت بـ (4Is) و هي : التأثير المثالي و التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية و الاعتبارات الفردية

✓ يعد التغيير التنظيمي عملية ضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها

✓ إن عملية التغيير في المنظمة لا تحدث من فراغ بل نتيجة لقوى و أسباب داخلية و خارجية.

## الخاتمة العامة

- ب. النتائج التطبيقية : فيما يخص الجانب الميداني من الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :
- ✓ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.948) و هو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض الدراسة ، فهو مرتفع جدا و مناسب لأغراض الدراسة ، و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج .
  - ✓ التحفيز الإلهامي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.660) بانحراف معياري (0.269) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"
  - ✓ التأثير المثالي: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.659) بانحراف معياري (0.271) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"
  - ✓ الاستشارة الفكرية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.643) بانحراف معياري (0.467) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير قبولاً "متوسطاً"
  - ✓ الاعتبارات الفردية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.628) بانحراف معياري (0.569) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطاً"
  - ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي بالمصنع محل الدراسة
  - ✓ عدم وجود أثر للتأثير المثالي على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة " عند مستوى الدلالة (0.05).
  - ✓ وجود أثر للتحفيز الإلهامي على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة " عند مستوى الدلالة (0.05). "
  - ✓ عدم وجود أثر للاستشارة الفكرية على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة " عند مستوى الدلالة (0.05). "
  - ✓ وجود أثر للإعتبارات الفردية على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة " عند مستوى الدلالة (0.05). "

### للإقتراحات :

من خلال ما تم معالجته و تحليله من معلومات فقد توصلنا أن تحقيق هدف المصنع هو التكيف مع التغييرات التي تشهدها بيئة العمل المتسارعة ، يحتاج إلى إحدى الأنماط القيادية التي تساهم في البقاء و الإستمرارية فتعدى القيادة التحويلية إحدى هاته الأنماط الإدارية فهي تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسات. يعتمد نجاح التغيير التنظيمي بشكل كبير على قدرة القيادة التحويلية على توجيه و تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة ، ووفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها نقترح في الأخير جملة من الاقتراحات و هي كالتالي :

- ◀ ضرورة الإهتمام بالقيادة التحويلية على اعتبارها الأسلوب الذي من خلاله يمكن قيادة التغيير بالمصنع .
- ◀ العمل على ترسيخ رؤية مشتركة للمصنع يشارك فيها العاملين من أجل مساعدتهم في تنفيذها .
- ◀ تنظيم دورات تكوينية لإطارات المصنع بغية تدريب الكفاءات الفنية الخاصة بالقيادة التحويلية .
- ◀ العمل أكثر على الاهتمام بتغيير الجانب الثقافي السلوكي للعاملين .

### للدراسات المستقبلية :

- ◀ دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي .
- ◀ دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري .
- ◀ أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية .
- ◀ دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- ◀ دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة
- ◀ دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات الاقتصادية .
- ◀ أثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية .
- ◀ إشكالية التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
-	الشكر
-	الإهداء
-	الملخص
-	<b>Abstract</b>
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أث	مقدمة
<b>18 -1</b>	<b>الفصل الاول : الادبيات النظرية للقيادة التحويلية</b>
2	تمهيد
3	المبحث الاول : ماهية القيادة التحويلية
3	المطلب الأول : مفهوم و خصائص القيادة التحويلية
5	المطلب الثاني : أهمية و أهداف القيادة التحويلية و علاقتها بالأنماط القيادية الاخرى
11	المبحث الثاني : أساسيات القيادة التحويلية
12	المطلب الأول : مبادئ و أنماط القيادة التحويلية
13	المطلب الثاني : مستويات و أبعاد القيادة التحويلية
18	الخلاصة
<b>35-19</b>	<b>الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي للتغيير التنظيمي</b>
20	تمهيد
21	المبحث الاول : ماهية التغيير التنظيمي
21	المطلب الأول : تعريف و خصائص التغيير التنظيمي
23	المطلب الثاني : أهمية و أهداف التغيير التنظيمي
24	المبحث الثاني : مرتكزات التغيير التنظيمي
25	المطلب الأول : دوافع و أنواع التغيير التنظيمي
28	المطلب الثاني : مراحل و مجالات التغيير التنظيمي
31	المطلب الثالث : معوقات و مداخل مواجهة مشاكل التغيير التنظيمي
33	المبحث الثالث : علاقة التأثير بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي
33	المطلب الأول : العلاقة بين التأثير المثالي و التغيير التنظيمي
34	المطلب الثاني : العلاقة بين التحفيز الإلهامي و التغيير التنظيمي
34	المطلب الثالث : العلاقة بين الاستشارة الفكرية و التغيير التنظيمي

## فهرس المحتويات

34	المطلب الرابع : العلاقة بين الاعتبارات الفردية و التغيير التنظيمي
35	الخلاصة
56-36	الفصل الثالث : الإطار الميداني لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمنع الأسمت CILAS
37	تمهيد
38	المبحث الأول : تقديم عام لمصنع الإسمنت سيلاس بسكرة
38	المطلب الأول : تعريف و مهام مصنع سيلاس للإسمنت - بسكرة-
38	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمصنع سيلاس للإسمنت - بسكرة-
41	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة و الإجراءات)
41	المطلب الاول : مجتمع و عينة الدراسة
41	المطلب الثاني : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية
44	المطلب الثالث : مصادر وأساليب جمع البيانات و المعلومات و الأساليب الإحصائية
47	المطلب الرابع : أداة الدراسة صدقها وثباتها
47	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
47	المطلب الأول : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة
52	المطلب الثاني :اختبار الفرضيات
56	الخلاصة
60-57	الخاتمة العامة
-	فهرس المحتويات
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية	
الكتب	
01	أبو النصر , مدحت محمد .(2015) إدارة الجودة الشاملة -استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات - . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر .
02	بهاء زكي, محمد .(2017). قلم المدير العام. الأردن ، عمان: دار الأبحاث.
03	الجنابي , صاحب عبد مرزوك . (2019) . استراتيجيات القيادة و الاشراف. الاردن ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
04	حسنين , رجب عبد الحميد. (2020). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات و المعلومات. دار العربي للنشر والتوزيع
05	حسنين, رجب عبد الحميد .(2020) . إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات و المعلومات. القاهرة ، مصر: دارالعربي للنشر و التوزيع.
06	دودين , أحمد يوسف.(2017) . إدارة التغيير و التطوير التنظيمي. الاردن ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
07	الدوري, زكريا و آخرون .(2018). وظائف و عمليات منظمات الأعمال. الأردن ، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
08	الزياري, جعفر خانو.(2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
09	الشملان , خالد بن عبد العزيز و آخرون .(2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض ، المملكة العربية السعودية: مكتبة القانون و الاقتصاد.
10	شهاب , فادية إبراهيم محمد.(2014). التطوير التنظيمي ( القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية ). الاردن ، عمان: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
11	طعيمان , جعبل طعيمان.(2021). أثر القيادة التحولية على إدارة الأزمات. الاردن ، عمان: الآن ناشرون وموزعون.
12	عبد العظيم , ياسر و آخرون .(2020). القيادة التحولية وضغوط العمل في المجال الرياضي. سوهاج، القاهرة: دار ماستر للنشر.
13	علك حافظ , عبد الناصر و حسين وليد حسين عباس .(2016). الانماط القيادية -الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. الاردن ، عمان: دار عيذاء للنشر و التوزيع.
14	الغامدي , محمد فوزي محمد.(2021). القيادة التحولية. الدمام: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية, 2021.
15	الغرابوي , شهدان عادل .(2020). القيادة الإدارية - كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - . الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية: دار الفكر الجامعي.
16	فيلون, مراد.(2018). القيادة التحولية في تطوير مهارات الموظفين. الاردن ، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
17	محمد , جمال عبد الله محمد .(2014). إدارة التغيير و التطوير التنظيمي. الاردن ، عمان: دار المعتز للنشر و التوزيع.



## قائمة المراجع

18	المحمدي , سعد .(2019). نماذج من الإدارات المعاصرة. الاردن ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
19	المحمدي, سعد علي ریحان.(2020). الإدارة الاستراتيجية : إدارات معاصرة. الأردن ، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
20	المغربي , محمد الفاتح محمود .(2019). السلوك التنظيمي. الاردن ، عمان: دار الجنان للنشر و التوزيع.
21	ياسر , عبد العظيم و آخرون.(2020). القيادة التحويلية و ضغوط العمل في المجال الرياضي. مصر ، القاهرة: ماستر للنشر والتوزيع.
<b>الدوريات و المقالات</b>	
01	أبو عيادة, هبة توفيق عودة و طلال غربي العنزري (2022). القيادة التحويلية مبادئ و تحدياتها "دراسة تحليلية". مجلة أبحاث . المجلد01(07)
02	أرباب, نهي عثمان عبد المجيد .(2022) أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين -دراسة حالة : شركة كوفتي للمواد الغذائية -الخرطوم -.المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 02(45)
03	بورقبة , قويدر و آخرون .(2015). التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: " المفهوم ، الأسباب، المراحل والمداخل". « مجلة القبس للدراسات النفسية و الإجتماعية ، العدد01(04) .
04	بوطرفة , صورية و عواطف بوطرفة .(2021). «أثر أبعاد القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة-». مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، المجلد 08(03).
05	بوكشيريدة, صابر و يوسف جوادي .(2021). "نمط القيادة التحويلية و علاقته بالتعلم التنظيمي". مجلة دفاتر المخبر . المجلد 01(16) .
06	خبيري , سامية .(2019). «التغيير التنظيمي و إشكالية تجسيده في المنظمات -نماذج نظرية و إجراءات تنفيذية -». مجلة المعيار في الحقوق و العلوم السياسية و الاقتصادية ، المجلد10(02).
07	خريش , عبد القادر و كريم شومعات .(2005). «المنظور السوسولوجي لأدارة التغيير التنظيمي». مجلة رماح للبحوث و الدراسات. المجلد01 (10).
08	الزهراني, عبد الواحد بن سعود.(2020). «درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.» مجلة كلية التربية، المجلد 29(29) .
09	طويهر , طه مداني .(2017). «أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي»، مجلة العلوم الاجتماعية. المجلد 01(11) .
10	عبد العزيز , رحمة و أسامة فراح .(2022). «الرؤية القيادية و دورها في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي». مجلة أبحاث كمية و نوعية في العلوم الاقتصادية و الإدارية ، (04) (2022).
11	عطية , يوسف.(2022). «دور القيادة الكاريزمية في إدارة الازمات دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية.» مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد 02(05) .
12	قوال , فاطمة .(2021). «القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي.» مجلة العلوم القانونية و السياسية، المجلد01(12) .
13	محمد صالح , ماجدة و آخرون.(2018). «سمات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة

## قائمة المراجع

	استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السليمانية. « المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية ، 02.01 المجلد 01(02) .
14	مداح, لخضر و حسينة قديرة تومي.(2021). «أثر التحفيز الإلهامي على التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوى الإطار السامي.» ، مجلة التنظيم و العمل ، المجلد 04(09).
15	مصنوعة , أحمد و عبد الله قويدر الواحد. (2020). " دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف)-. " مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد 10(05).
<b>المنتقيات و المؤتمرات العلمية</b>	
01	اسماعيل ,هادي خليل « (15-17 ديسمبر 2012). الانماط الحديثة للقيادة الإدارية تنوع و انسجام .(المؤتمر العلمي الدولي :عولمة الإدارة في عصر المعرفة .طربلس) ، لبنان : كلية إدارة الأعمال ، جامعة الجنان.
02	أوسرير , منور و فؤاد سعيد منصور.(2005). «التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات).» (المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية). ورقلة ، الجزائر: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة.
03	الغزاوي , محمد عبد الوهاب و ماجدة محمد صالح سليمان .(21-24 نيسان 2008). «أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الاقسام في معمل الالبسة الولادية في الموصل.» (المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة المعرفة و مجتمع المعرفة). الأردن ، عمان: جامعة الزيتونة الاردنية.
<b>الأطروحات و المذكرات</b>	
01	برباش , توفيق.(2016/2015). «التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي -دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات - سطيف -»، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 01، سطيف ، الجزائر.
02	التجاني, دوح.(2020/2019). «سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية -». أطروحة دكتوراه في إدارة و تسيير المنظمات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ، غرداية ، الجزائر .
03	دوباخ , سعيدة.(2018/2017). «دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية -دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة-»، أطروحة دكتوراه في تسيير عمومي ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
04	سماتي, حاتم .(2018/2017). «واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت و بسكرة»، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر.
05	عطية , يوسف.(2018/2017). «دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات -دراسة حالة عينة من المنظمات -»، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

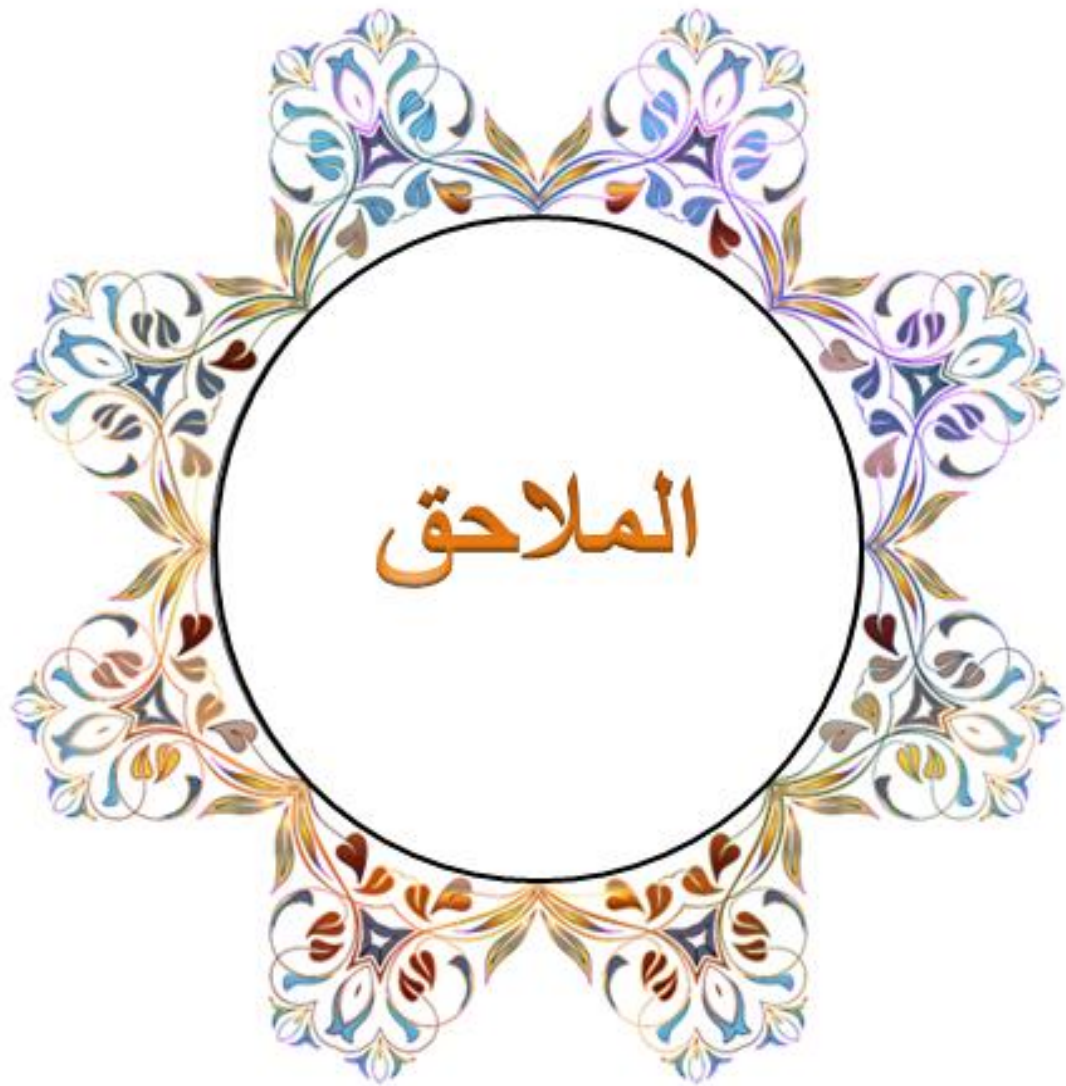
## قائمة المراجع

	التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر .
06	هبال ، عبد المالك.(2016/2015). «دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية عن تطبيق "ل م د" في جامعات من الشرق الجزائري». أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر .
07	أبو شريف ، خالدية إبراهيم أحمد.(2016) «دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة» ، رسالة الماجستير في القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، غزة .
08	بوديب ، دنيا .(2014/2013). «الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي -الجزائر -» ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03، الجزائر .
09	حدور ، نجوى عز الدين مصطفى .(2017). «درجة ممارسة القيادة التحويلية و علاقتها بضغط العمل -دراسة ميدانية على مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي-» ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد ، جامعة بنغازي ، ليبيا ، طرابلس .
10	السليمان ، محمد عبد الله.(2020). «القيادة التبادلية و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين و المعلمين» ، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية ، قسم الإدارة و المناهج ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، عمان .
11	الشمري ، هيا عايد صالح.(2023). «درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي القطرية» ، رسالة ماجستير في القيادة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة قطر ، قطر ، الدوحة .
12	العنزي ، يوسف صالح محمد.(2013). «أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت» ، رسالة ماجستير في الإدارة ، قسم الإدارة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، عمان .
13	الغزالي ، حافظ عبد الكريم.(2012). «أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية» ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، عمان .

### المراجع باللغة الأجنبية

#### Articles and books

01	Buoy, Lynette(2002). <b>Employees' perceptions as 'recipients' of change: a case study</b> ، Thesis، Graduate School of Business، Stanford ، California
02	Sekaran, (2004), <b>Research Methods for Business: A Skill Building Approach</b> . 4th edition. New York: John Wiley and Sons
03	Idrus Taba& Sobarsyah.(2017) Effect Of Transformational Leadership Style To In-Role Performance Through Organization Politics (Bumn Observation In Makassar City). <b>Advances in Economics, Business and Management Research</b> ، Vol 40(1)
04	Mohammed Abazee.(2018) Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan International . <b>Journal of Business and Social Science</b> . Vol 9(1)



## الملاحق

الملحق رقم (01) : قائمة المحكمين

الرتبة العلمية	اللقب و الإسم	الرقم
أستاذ مساعد -ب-	محمد موهب	(01)

## الملاحق

الملحق (02) : الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

### استبيان

سيدي الفاضل...، سيدي الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان " أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة " وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم وتخصيص جزء من وقتكم فمشاركتكم ضرورية ، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة سوف تحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف الأستاذة :

\*محمدي مواهب

من إعداد الطالبين :

\* كرميش تقي الدين

\* نوي محمد صلاح الدين

السنة الجامعية 2023/2024 .

## الملاحق

### ❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة فالرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب .

1/ الجنس :

ذكر ،  أنثى

2/ العمر :

أقل من 30 سنة ،  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة ،  من 50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي :

ثانوي فأقل ،  ماستر  
 ليسانس ،  ماجستير  
 مهندس ،  دكتوراه

4/ مجال الوظيفة الحالية :

أعمال فنية  
 أعمال إدارية غير إشرافية  
 أعمال إدارية إشرافية

5/ سنوات الخبرة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات ،  5 سنوات - أقل من 10 سنوات  
 10 سنوات - أقل من 15 سنة ،  من 15 سنة فأكثر

## الملاحق

### ❖ الجزء الثاني: محاور الاستبانة .

**المحور الأول: القيادة التحويلية :** في ما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس من خلالها مستويات تطبيق القيادة التحويلية بمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة، من اجل تحديد مدى درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	القيادة التحويلية و عبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولا: التأثير المثالي</b>						
01	يسعى القائد لغرس الكبرياء في نفسي لكوني مرتبط به .					
02	يعمل على تجاوز المصلحة الشخصية من أجل المصلحة العامة للمصنع .					
03	يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل المصنع .					
04	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به.					
<b>ثانيا : التحفيز الإلهامي</b>						
05	يسعى دوما للتحديث بتفاؤل عن مستقبل المصنع .					
06	يتحدث دوما بحماس عما يجب إنجازه .					
07	يعبر بثقة عن أن أهداف المصنع ستحقق .					
08	يحفزي القائد للأداء تجعلني ارجب في تقديم الاكثر و الأفضل.					
<b>ثالثا : الاستشارة الفكرية</b>						
09	يقترح القائد دائما طرقا جديدة لانجاز المهام .					
10	يشجعنا القائد دائما على المشاركة في صناعة القرار .					
11	يسعى القائد دوما للبحث عن أفكار مختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل .					
12	يستثير القائد في مرؤوسيه الإبداع و التجديد في العمل .					
<b>رابعا : الاعتبارات الفردية</b>						
13	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين					
14	يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين بالمصنع في عملية التغيير .					
15	يلتزم القائد بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين بالمصنع .					
16	يحترم القائد فناعات العاملين بالمصنع حتى و أن تعارضت مع أفكاره .					



## الملاحق

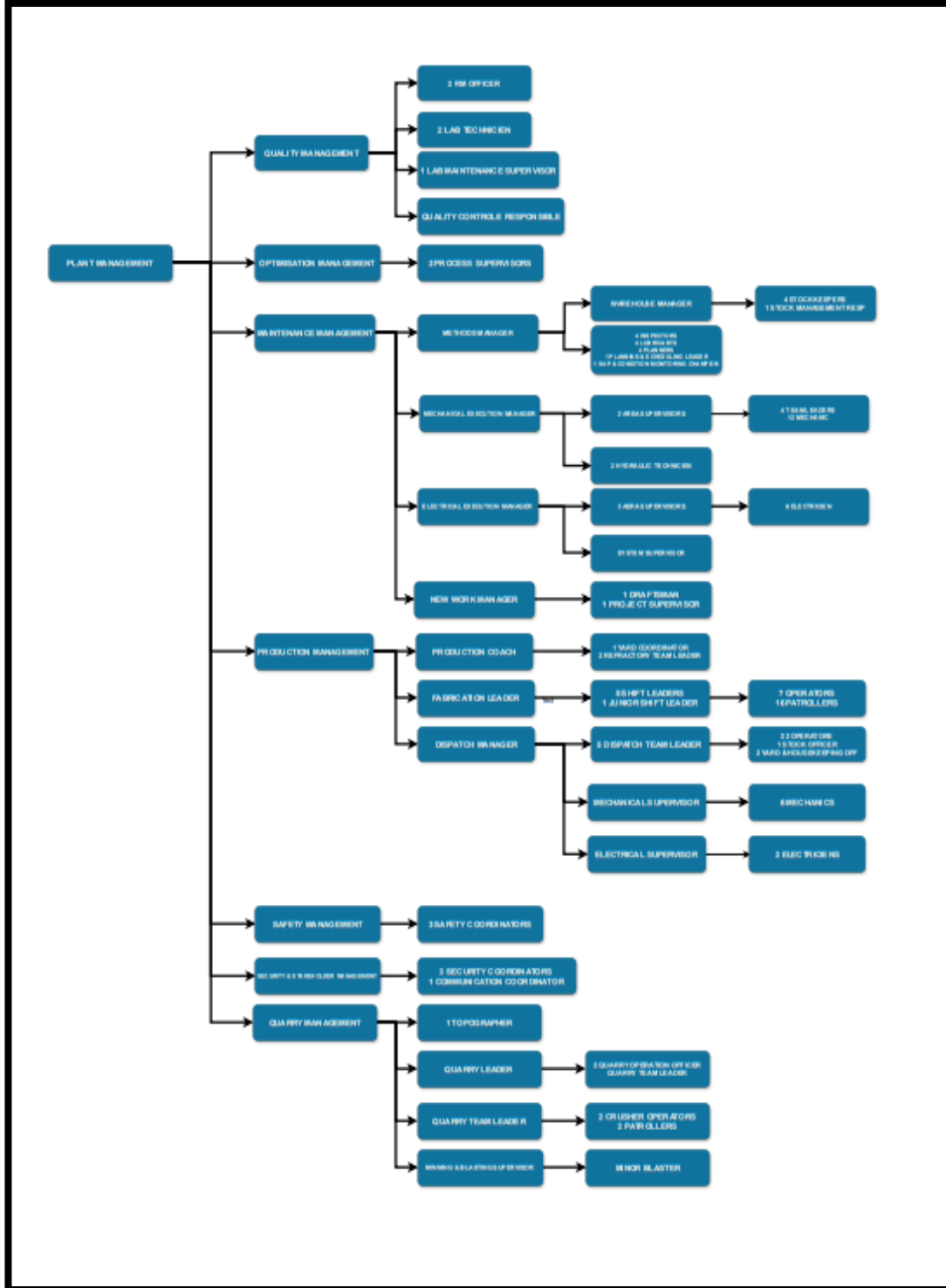
**المحور الثاني : التغيير التنظيمي :** فيما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس على أساسها مستويات التغيير التنظيمي بالمصنع محل الدراسة، و نرجو منك تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	أبعاد التغيير التنظيمي و عبارات القياس				
	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولاً: التغيير الهيكل التنظيمي</b>					
17					التغير في الهيكل التنظيمي للمصنع ساعدت على تقسيم العمل و المسؤوليات.
18					تقوم إدارة المصنع بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا و بشكل مدروس .
19					الوظائف التي يتم إضافتها على الهياكل التنظيمي تغطي كافة مهام ووظائف المصنع .
20					يعمل الهيكل التنظيمي بعد عملية التغيير على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين بالمصنع .
<b>ثانيا : التغيير التكنولوجي</b>					
21					يستند العمل في المصنع على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير .
22					التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في المصنع .
23					التكنولوجيا المستخدمة بالمصنع ساهمت في التقليل من الجهد و تحسين الاداء .
24					تنسم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة في المصنع بالكفاءة العالية .
<b>ثالثا : التغيير في جانب الموارد البشرية</b>					
25					تحرص المصنع على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التغيير باستمرار .
26					يخصص المصنع جزء كبير من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين .
27					يقدم المصنع حوافز مادية و معنوية لتحقيق التغيير .
28					يتم إعادة توزيع المهام في المصنع وفقا للمؤهلات و القدرات التي يمتلكها العاملين .

**\*شكرا لتعاونكم\***

# الملاحق

## الملحق (03) : الهيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت "CILAS" بسكرة



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 Exactes  
Communauté des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مدرسة الكلية

الرقم : 090403 / لدع ا.ت.ح.ت / 2024

إلى السيد مدير، انشركة ذات الأسهم CIAS  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

بمنا منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم المنهلات اللازمة للطلبة:

- 1- كرميتش لقي الدين
- 2- نوي محمد صلاح الدين
- 3- /

المسجلون : قسم علوم التسيير

والسنة: ثانية ماستر إدرا الموارد البشرية

والمذكرة لاستكمال الجانب للمداني بالمذكرة المقترح المندوبة بر:

" أثر القيادة التحولية في التغيير التنظيمي في المؤسسة "

وهي الأثير لقبولنا منا لائق الاعتراف والتقدير

بسكرة في: 22-04-2024

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستفيدة





