



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة

الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة كوسيدار قنوات - فرع أوماش - بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ محمد قرشي

إعداد الطالبة:

- إيمان بن مالك

الموسم الجامعي: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

{ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ
أُولُو الْأَلْبَابِ }

سورة الزمر (الآية 9)

صدق الله العظيم

إهداء

إلى من أوصاني بهما خيرا، إلى من أضاءت لي درب الحياة رمزا للعطاء، إلى من تكبدت
العناء من أجل إسعادي هبة الرحمن "أمي" أطال الله في عمرها.

إلى زوجي الذي كان خير عون و داعم طوال فترة دراستي "أمين"، و أهله.

إلى إخوتي و أختي الذين تقاسموا معي عبء الحياة.

إلى كل الأقارب قريبا أو بعيدا، صغيرا أو كبيرا.

إلى كل من أسقطه القلم سهوا و ذكره القلب دون شك.

إيمان بن مالك

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور " قريشي محمد" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل

إلى كل أساتذتي الكرام

كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً مرضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين بمؤسسة كوسيدار (قنوات أوماش بسكرة) نحو مستوى توفر القيادة التحويلية السائدة و التعرف أيضا على مستوى التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين "إطارات و مشرفين" بمؤسسة كوسيدار قنوات أوماش بسكرة و البالغ عددهم (143)، واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة البالغ حجمها (90) عامل و عاملة، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، و استرد منها (88) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، تحليل الانحدار المتعدد.....إلخ.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي، حيث فسر متغير القيادة التحويلية (49.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى القيادة التحويلية بالمؤسسة المبحوثة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R_a^2 .

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة إهتمام المؤسسة بالقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وخاصة بعد الجاذبية والإستشارة الفكرية لما لهما من أهمية كبيرة في إحداث عملية التغيير التنظيمي وإتخاذ القرارات الفعالة، وغرس ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة تعزز أهمية القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي الفعال.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الجاذبية، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي، التغيير، التغيير التنظيمي، مؤسسة كوسيدار قنوات.

Résumé

L'objectif de cette étude est d'identifier les tendances des employés de l'entreprise Cosider canalisations sise à Oumache wilaya de biskra, à propos du niveau de leadership transformationnel en vigueur, et d'identifier les changements organisationnels et la connaissance de l'impact du leadership transformationnel dans ses différentes dimensions sur le changement organisationnel

la communauté de l'étude ciblée étant composée d'employés administratifs «cadres et superviseurs» à Cosider canalisations Oumache biskra d'un nombre de 143 , nous avons utilisé la méthode d'échantillon aléatoire simple qui est d'une taille (90) employés , le questionnaire leur a été distribué lors de plusieurs visites sur le terrain, nous avons récupérer 88 questionnaires valables pour l'analyse statistique

Nous avons utilisé l'approche descriptive dans le traitement de cette recherche pour atteindre les résultats de l'analyse. L'analyse des données reposait sur plusieurs méthodes statistiques, notamment la statistique descriptive, l'analyse de régression multiple, etc...

Les résultats de l'étude sont les suivants: Le niveau de leadership transformationnel et de changement organisationnel dans l'institution étudiée est modéré. Un effet statistiquement significatif du leadership transformationnel sur différentes dimensions a été constaté sur le changement organisationnel. La variable de leadership transformationnel (49,5%) a été expliquée par les changements de niveau. Le leadership transformationnel de l'institution en question repose sur le R²a.

L'étude a abouti à plusieurs recommandations, dont les plus importantes sont les suivantes: L'importance de l'attention portée par l'entreprise au leadership transformationnel dans ses quatre dimensions, en particulier l'attraction et le réveil intellectuel, car elles jouent un rôle essentiel dans le processus de changement organisationnel et de prise de décision efficace, ainsi que dans l'instauration d'une culture organisationnelle forte.

Mots-clés: leadership transformationnel, attraction, motivation inspirante, stimulation intellectuelle, esprit individuel, changement, changement organisationnel, entreprise Cosider canalisation.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وعرفان
هـ	الملخص
و	Résumé
ز	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
3	تمهيد
4	I-1. منهجية البحث.
4	I-1-1. إشكالية البحث.
4	I-1-2. أهمية البحث.
5	I-1-3. أهداف البحث.
5	I-1-4. متغيرات و نموذج البحث
6	I-1-5. فرضيات البحث.
7	I-1-6. التعريفات الإجرائية.
7	I-1-7. حدود البحث و منهجه.
8	I-1-8. مجتمع و عينة البحث.
8	I-1-9. أداة البحث.
8	I-1-10. صدق و ثبات أداة البحث (الإستبانة).
9	I-1-11. طرق جمع البيانات.
9	I-1-12. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
10	I-2. الدراسات السابقة.
10	I-2-1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية.
11	I-2-2. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.
12	I-2-3. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.
14	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة.

15	خلاصة
الفصل الثاني: القيادة التحويلية-تأطير نظري-	
17	تمهيد
18	II-1. عموميات حول القيادة
18	II-1-1. مفهوم القيادة (التعريف- الأهمية)
19	II-1-2. نظريات القيادة (النظريات التقليدية- الحديثة)
21	II-1-3. أنماط القيادة (القيادة الديمقراطية- الأتوقراطية- الحرة)
23	II-2. أساسيات القيادة التحويلية
24-23	II-2-1. مفهوم القيادة التحويلية (التعريف- الأهمية)
25	II-2-2. أنماط القيادة التحويلية
27	II-2-3. أبعاد القيادة التحويلية
28	II-3. القائد التحويلي
29-28	II-3-1. مفهوم القائد التحويلي (التعريف- الخصائص)
30	II-3-2. وظائف القائد التحويلي
32	II-3-3. التحديات التي تواجه القائد التحويلي
33	خلاصة
الفصل الثالث: ماهية التغيير التنظيمي-تأطير نظري-	
35	تمهيد
36	III-1. ماهية التغيير التنظيمي.
39-36	III-1-1. مفهوم التغيير التنظيمي (تعريف- الأهمية).
43-41	III-1-2. أسباب ومجالات التغيير التنظيمي.
46-43	III-1-3. أنواع ومراحل التغيير التنظيمي
46	III-2. مقاومة التغيير التنظيمي
47	III-2-1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها
48	III-2-2. استراتيجيات التغيير التنظيمي
49	III-2-3. أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي والفوائد منها.
51	III-3. العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي
51	III-3-1. دور القائد التحويلي في التغيير التنظيمي
53	خلاصة
الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
54	تمهيد
55	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
60	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة

62	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
67	IV-4. اختبار الفرضيات
69	خلاصة
الخاتمة (النتائج والتوصيات وأفاق البحث)	
71	النتائج
72	التوصيات
73	أفاق البحث
قائمة المراجع	
75	المراجع باللغة العربية
78	المراجع باللغة الأجنبية
قائمة الملاحق	
84-80	الإستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
9	معاملات الصدق والثبات	1-I
29	الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي	1-II
37	الفرق بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي	1-III
38	الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي	2-III
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	1-IV
62	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)	2-IV
63	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية	3-IV
66	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي	4-IV
67	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	5-IV
68	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية (الاجاذبية، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التغيير التنظيمي	6-IV

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	نموذج البحث	1-I
46	مراحل التغيير التنظيمي	1-III
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (كوسيدار قنوات أوماش بسكرة)	1-IV

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	إستبانة البحث	1

الأمم المتحدة

المقدمة

تشهد المنظمات في عصرنا الحاضر تغييرات بيئية جذرية ومنتسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع والسرعة وهذا دفع المنظمات إلى ضرورة التكيف مع هذه التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها والقيام بالابتكارات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وأن تبني الهياكل التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير في أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، الهياكل التنظيمية، سلوك العاملين، لذلك تسعى الكثير من المنظمات إلى تبني الأساليب القيادية الحديثة التي تزيد من قدرات وفعالية المنظمات وأدائها، وأن القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات إلى الأفضل، وهو النمط القيادي المناسب في ظل التطور والتسارع الكبير، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير المثالي، والإعتبار الفردي.

و في بحثنا هذا سوف نحاول دراسة العلاقة الإرتباطية و الأثر بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي بإحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة كوسيدار قنوات أوماش - بسكرة - .

الفصل الأول

منهجية البحث

والدراسات السابقة

تمهيد:

لقد أصبحت المجتمعات في وقتنا الحاضر أكثر تعقيدا من ذي قبل ولذلك أصبحت الحاجة إلى قيادة إدارية فعالة أكثر تطورا تتعامل مع عالم سريع التغير وهذا يتطلب قادة تحويليين يعملون على إقناع العاملين في منظماتهم برسالة وإستراتيجية المنظمة والهدف المنشود الذي تسعى إليه.

وسنحاول في هذا الفصل طرح الإشكالية الموجودة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي للمؤسسة، وذلك بالإعتماد على العديد من الدراسات السابقة، وسوف يتم كل هذا من خلال مبحثين أساسين هما:

I-1. منهجية البحث**I-2. الدراسات السابقة**

I-1. منهجية البحث

I-1-1. إشكالية البحث

يقف العالم على أعتاب عصر جديد تتلاشى فيه القضايا الخاصة بالتأكد وتتحجم فيه الأساليب التقليدية في أداء الأعمال تبعاً لذلك، لتحل محلها أساليب جديدة. وفي مثل هذا العالم لا بد من وجود منظمات قادرة على التغيير المتواصل وتؤمن بأهميته في ضمان البقاء والتميز. وبخلاف ذلك سوف لن تضمن المنظمة استمرارية النجاح والتطور لفترة طويلة من الزمن. ويتطلب ذلك أن تتم عملية التغيير في جميع المجالات للحفاظ على كفاءة المنظمة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار. أمام هذا الواقع على المنظمات الجزائرية باعتبارها أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية، أن تعمل بشكل جاد على التحلي عن الأساليب الإدارية التقليدية والتحول إلى أساليب أكثر حداثة وأكثر فعالية، تساعدها على تحقيق النجاح ومن بين هذه الأساليب القيادة التحويلية باعتبارها أحد أبرز الأنماط القيادية التي يجب أن تتبناها المنظمة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار. لأن القائد التحويلي هو الذي يحفز المرؤوسين على الإبداع والعمل بروح الفريق من خلال استماع إلى آراءهم وأفكارهم المختلفة، ومن أجل تحقيق نجاحات مستدامة، نحتاج إلى قادة تحويليين يملكون القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتواصلة من خلال تطبيق أبعاد القيادة التحويلية الأربعة معاً.

و بناءً على كل هذا جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

ما هو أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار - أوماش - بسكرة؟
ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر القيادة التحويلية في مؤسسة كوسيدار - أوماش - بسكرة؟
- ما مستوى التغيير التنظيمي السائد في مؤسسة كوسيدار - أوماش - بسكرة؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار - أوماش - بسكرة؟
- ما أثر أبعاد القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار - أوماش - بسكرة؟

I-1-2. أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال:

- أهمية الموضوع "علاقة القيادة التحويلية بالتغيير التنظيمي فهو من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة بسبب التغيرات المختلفة التي تشهدها المنظمات اليوم.
- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.
- بيان أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي لمؤسسة كوسيدار قنوات - أوماش - بسكرة.

- بيان مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الجاذبية على التغيير التنظيمي لمؤسسة كوسيدار قنوات -أوماش- بسكرة.
- التعرف على سلوك القادة التحويليين اتجاه التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على واقع المؤسسة محليا ومستوى التغيير التنظيمي فيها.
- أهمية القائد التحويلي وتأثيره على الأفراد من أجل إحداث تغيير تنظيمي لاستمرار المنظمات ونجاحها.
- أهمية القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في مواجهة الصعوبات والتحديات التي تتعرض لها المنظمات اليوم.

I-1-3. أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- التعرف على مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين ورؤساء الأقسام في مؤسسة "كوسيدار قنوات -أوماش- بسكرة".
- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وبين التغيير التنظيمي باعتبار أن القيادة التحويلية من الأساليب القيادية المناسبة لتحويل المنظمات إلى الأفضل وإحداث التغييرات الفعالة في المنظمة.
- التعرف على خصائص القادة التحويليين في المؤسسة محل الدراسة وتحديد أهم التحديات التي تواجههم.
- إبراز اثر مختلف أبعاد القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
- تشخيص حالة مؤسسة كوسيدار قنوات -أوماش- بسكرة باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض بها أن تقوم بالتغيير التنظيمي من خلال قادتها التحويليين للاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في جانب القيادة التحويلية للمؤسسة محل الدراسة والتي تساهم في عملية التغيير التنظيمي.

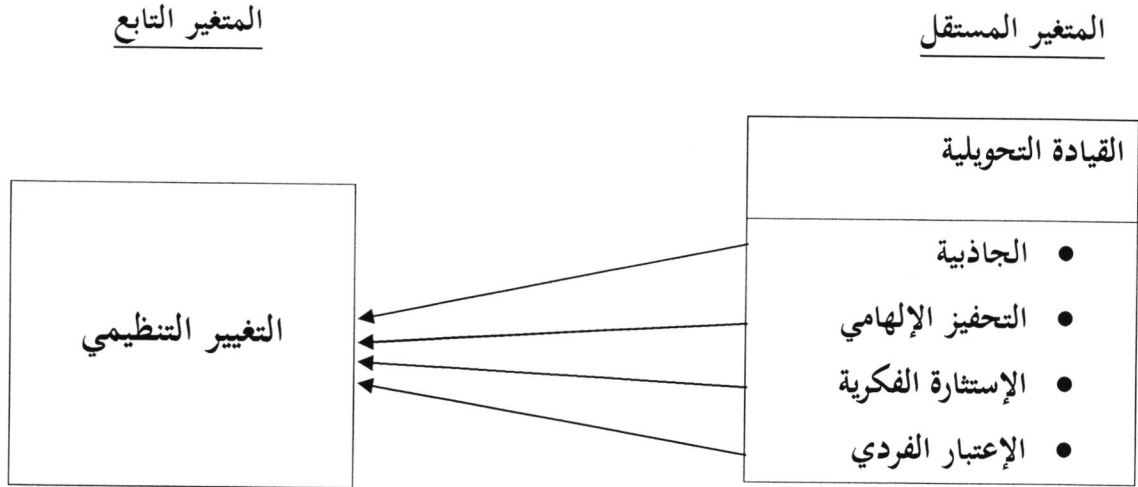
I-1-4. متغيرات و نموذج البحث

تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية، ويشمل الأبعاد التالية: (الجاذبية، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

المتغير التابع: التغيير التنظيمي.

الشكل (I-1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة

I-1-5. فرضيات البحث

تماشيا مع إشكالية وأهداف البحث وآراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي لمؤسسة كوسيدار قنوات -أوماش - بسكرة واختبارا لنموذجها فقد تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي في "مؤسسة كوسيدار قنوات -أوماش - بسكرة" عند مستوى دلالة (0.05) ويتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية على التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار قنوات -أوماش - بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار قنوات - أوماش - بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار قنوات -أوماش -بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي على التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار قنوات - أوماش - بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)".

I-1-6. التعاريف الإجرائية

1. القيادة التحويلية: قدرة القائد الخاصة بالارتقاء بمستوى مرؤوسيه وخلق البيئة الملائمة للتغيير والتطوير والعمل على تنمية وتطوير قدرات ومهارات مرؤوسيه في المنظمة.
2. التغيير التنظيمي: هو عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أكثر ايجابية خلال فترة زمنية ، وقد يشمل تغييرات في التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، المهام، الأفراد، وهذا كله بهدف استمرار المؤسسة ونجاحها وتميزها ومواجهة التحديات البيئية المختلفة.
3. الجاذبية: وهو اعتبار المرؤوسين القائد بمثابة مثل أعلى وقدوة بالنسبة لهم يتبعون تعليماته وأوامره.
4. التحفيز الإلهامي: وهو دفع القائد لمرؤوسيه من أجل تحقيق الإبداع والتطوير من خلال الحماسة والعمل بروح الفريق.
5. الإستشارة الفكرية: وهي إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم واقتراحاتهم.
6. الإعتبار الفردي: وهو استماع القائد لآراء مرؤوسيه وإعطاء اهتمام لكل فرد على حد سواء. وذلك من خلال تشجيعهم وتوجيههم ونصحهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم وتقديرهم.

I-1-7. حدود البحث و منهجه

1-حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

- أ.الحدود البشرية:أُنجزت الدراسة الميدانية على المدرء والمسؤولين بمؤسسة كوسيدار قنوات أوماش- بسكرة-.
- ب.الحدود الموضوعية:اقتصر البحث على دراسة علاقة الارتباط والأثر بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بمؤسسة كوسيدار قنوات بسكرة.
- ج.الحدود المكانية:أُنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة كوسيدار قنوات بسكرة.
- د.الحدود الزمنية:أُنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

2-منهج البحث:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، و للإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي و الذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف

الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

I-1-8. مجتمع وعينة البحث

1-مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من إطارات مؤسسة كوسيدار قنوات بسكرة، والبالغ عددهم (143) إطار.

2-عينة البحث: واعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (90) عامل، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (88) استبانة.

I-1-9. أداة البحث

تمثل أداة البحث في الإستبانة، حي تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث "القيادة التحويلية" و"التغيير التنظيمي". وتم تقسيم الإستبانة إلى قسمين رئيسيين هما: القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية و الوظيفية وهي(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، و يتكون من(40)عبارة موزعة على جزئين رئيسيين: -الجزء الأول:خاص بالقيادة التحويلية، و يحتوي على (26)عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي (الجادبية، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي).

-الجزء الثاني: خاص بالتغيير التنظيمي، ويحتوي على (14)عبارة.

و قد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة.

I-1-10. صدق و ثبات أداة البحث

1- صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول (I-1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.953 و هو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

2- ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (1-I): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
القيادة التحويلية	26	0.870	0.932
التغيير التنظيمي	14	0.841	0.917
الإستبانة ككل	40	0.910	0.953

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول (1-I) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.910) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحوري البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

I-1-11. طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام

الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

3- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية

والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. و الهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

I-1-12. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الجاذبية، الدافعية الالهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على المتغير التابع و هو التغيير التنظيمي.

4- اختبار كولمجروف سمرنوف (1-sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

I-2. الدراسات السابقة

حظي موضوع القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك كما يلي:

I-2-1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

1- دراسة (Jaskyte, 2004) بعنوان: **transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations**.

هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الهادفة للربح، تكونت عينة الدراسة من 247 فردا يعملون في 90 منظمة للخدمات البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود ارتباط بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية.

-هناك علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة التحويلية والقيم المنظمة، والثقافة التنظيمية.

2-دراسة(العايش،2010) بعنوان: " أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي - دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى - " .

هدفت إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة، ولتحقيق الهدف تم تطوير أداة الدراسة - الإستبانة- وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (590) إستبانة، لتشكل ما نسبته (79.6%) من الاستبيانات الموزعة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في معالجة البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر لنمط القيادة التحويلية بأبعادها (الاعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية) على التعلم التنظيمي.

3-دراسة (خلف،2010) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة تكونت من 50 رئيس قسم أكاديمي، وتم استخدام الحصر الشامل. تم استرداد 45 استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها:

-توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 80.6%؛

-توافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 83.94%؛

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

I-2-2. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

1-دراسة (البلوري، 2005) بعنوان: "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

هدفت إلى التعرف على موقف العاملين في هيئة الطيران المدني من تحويل رئاسة هذه الهيئة إلى هيئة عامة ذات استقلال إداري ومالي لتشغيل المطارات على أسس تجارية وهذا في إطار التوجه العالمي نحو الخصخصة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن العاملين والبالغ عددهم 410 عامل يتوقعون زيادة مرتباتهم وتحسين أوضاعهم المالية، وفي المقابل فإن أهم المشكلات التي قد تحدث هي التقاعد المبكر للعاملين وزيادة ساعات العمل.

2-دراسة (بامرحول، 2009) بعنوان: "التغيير التنظيمي وأثره في وجود الخدمات المصرفية -دراسة ميدانية لعينة من المصارف الإسلامية في اليمن-".

هدفت إلى إظهار الدور المؤثر الذي يؤديه التغيير التنظيمي في وجود الخدمات المصرفية للمصارف الإسلامية اليمنية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

-وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد وبين جودة الخدمات المصرفية.

-توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا وبين جودة الخدمات المصرفية.

3-دراسة (مناهل، 2015) بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية".

هدفت إلى تناول أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-التزام القيادة العليا بعملية التغيير التنظيمي وإدخاله على مراحل تؤثر على أداء العاملين نحو الأفضل بالشركة.

-الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها من مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيراً على قرارات العاملين.

-التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري.

I-2-3. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية و التغيير التنظيمي معا

1-دراسة (الكواز، 2012) بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليده في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى". هدفت إلى:

- التعرف على سمات القائد التحويلي لدى رؤساء الاتحادات الرياضيات.
- مقاومة التغيير في مداخل التغيير.
- مقاومة التغيير بسبب العوامل الفردية التي يشملها التغيير.
- مقاومة التغيير بسبب العوامل التنظيمية التي يشملها التغيير.
- أشكال مقاومة التغيير.
- العلاقة بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يمتلك رؤساء الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى سمات القائد التحويلي بمستوى متوسط.
- مستوى مقاومة التغيير عند إجراء تغييرات تكنولوجية وتغيير في العمل والتغيير في الهيكل التنظيمي مابين منخفض ومنخفض جدا لدى أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى.
- لا يمارس أعضاء الاتحادات الرياضية أي شكل من أشكال مقاومة التغيير بشكل فعال.
- إن التحفيز الايجابي والمشاركة في اتخاذ القرار من الأساليب التي تقلل مقاومة التغيير بشكل متوسط، أما كفاية الاتصالات وتوفير قيادة إدارية وتوقيت التغيير فتقلل مقاومة التغيير بشكل منخفض.
- توجد علاقة معنوية سلبية بين القيادة التحويلية في مداخل التغيير ومقاومة التغيير بسبب العوامل الفردية والتنظيمية، في حين لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية وأشكال مقاومة التغيير وأساليبها.

2-دراسة (حماد، 2011) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية على مشفى

الهلال الأحمر دمشق"- هدفت إلى:

- تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وتعريف التغيير التنظيمي، وما أهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التغيير، والتعرف على أنواع التغيير التي من الممكن أن تحدث داخل المشفى.
- التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك تأثيرا للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المشفى المدروس.

- لا يوجد بعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير التنظيمي، وإنما كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي.

3-دراسة (خالدية، 2016) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة (من رئيس شعبة إلى وكيل وزارة) البالغ عددهم (1296) موظفا، اختيرت منهم عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من (297) موظفا، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع البيانات . وقد توصلت الدراسة إلى:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية ومتوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية ومتوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة بنسبة (71.9%).
- إن واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (62.952%)، أي بدرجة موافقة متوسط من قبل أفراد العينة.
- إن واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (64.103%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.

I-2-4-التعليق على الدراسات السابقة

يرى الباحث أن المراجعة التحليلية لمضامين الدراسات السابقة تؤكد الحقائق الآتية:

- ندرة الاهتمامات البحثية في مجال التغيير التنظيمي وعدم تركيزها على القيادة التحويلية غير دراسة واحدة هي الأقرب إلى توجهات ومنهج ونتائج هذا البحث.
- عدم تناول الدراسات السابقة لأبعاد القيادة التحويلية بصورة شمولية واقتصارها على بعض أبعادها، أو إضافة أبعاد أخرى كالتمكين والرؤيا وربطها ببعض المتغيرات التنظيمية كالأداء أو إدارة التغيير، الأمر الذي يميز هذا البحث بوصفه دراسة أكثر شمولية لأبعاد القيادة التحويلية.
- اختلاف في المجالين: الزماني والمكاني بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فالدراسات السابقة كانت: الدراسة الأولى: 2011، الدراسة الثانية: 2012، الدراسة الثالثة: 2016، أما الدراسة الحالية في سنة 2018-2019؛

أما المجال المكاني للدراسة الحالية هو: مؤسسة اقتصادية كوسيدار -أوماش- بسكرة على خلاف الدراسات السابقة كانت في القطاع الصحي و الاتحادات الرياضية في فلسطين وسوريا .

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الجانب النظري للقيادة التحويلية.
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الجانب النظري للتغيير التنظيمي
- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة الحالية من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

وبناء على ما تقدم فإن توجهات هذا البحث تأتي استكمالاً للاهتمامات البحثية السابقة في محاولة

الباحث تناول موضوع القيادة التحويلية بمنظور متكامل وربطه بالتغيير التنظيمي بمفهومه الشامل.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول منهجية البحث والتي تطرقنا فيها إلى إشكالية البحث، الأهمية، والأهداف، التعاريف الإجرائية وفرضيات البحث والنموذج، كما تطرقنا أيضاً للأدوات والأساليب الإحصائية وكذلك منهج وحدود البحث، وأداة وأساليب البحث.

وفي المبحث الثاني تناولنا الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير ثم الدراسات المتغيرين، إضافة إلى التعليق عليها.

الفصل الثاني
القيادة التحويلية
تأطير نظري

تمهيد:

يمر العالم ومنذ فجر الألفية الثالثة بمرحلة تحول من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة، والذي أحدث أثرا عميقا على البيئة التكنولوجية والمعلوماتية للمنظمات. هذا الواقع شديد التعقيد، كثير المشكلات، سريع التغير، يتطلب من منظمات الأعمال أن تسعى إلى المواكبة لتستطيع البقاء في ساحة المنافسة العالمية الشرسة، وأهم أدواتها في تحقيق ذلك: القيادة الإدارية الواعية التي تتجه نحو تصميم بيئة تنظيمية مناسبة تتضمن أساليب وطرقا مختلفة تستهدف تنمية قدرات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وللقيادة نظريات مختلفة تعددت باختلاف المدخل الذي ينظر به إلى القائد، فبينما تناول بعض علماء الإدارة القيادة من خلال مدخل السمات الشخصية للقائد، نظر آخرون إلى سلوكيات القائد، وركز البعض الآخر على المواقف التي يعيشها القادة. وأيضا اختلفت الأنماط القيادية باختلاف السلوك الذي يمارسه القائد مع المرؤوسين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. وبالرغم من كل هذا الاختلاف إلا أن الأدبيات الحديثة للإدارة اتفقت على أن منظمات القرن الحادي والعشرين تحتاج إلى القائد المبدع و المطور ذي السلوك التحويلي والذي يستطيع أن يواجه تحديات العولمة بأساليب مبدعة ويحدث تغييرا في الأفراد والمنظمة ككل.

يعتبر المدخل التحويلي في القيادة من المداخل المعاصرة التي تطرقت لعملية القيادة، وهو مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة، من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعا للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم المفاهيم الأساسية لمتغير القيادة التحويلية ، بأبعادها الأربعة (الجاذبية، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

II-1. عموميات حول القيادة

II-2. أساسيات القيادة التحويلية

II-3. القائد التحويلي

II-1. عموميات حول القيادة

II-1-1. مفهوم القيادة وأهميتها

بداية يمكن القول أن القيادة كانت ومازالت موضع اهتمام الفكر الإداري والإنساني، لما لها من أهمية وتأثير بالغ في مدى نجاح المنظمات كافة أيا كان حجمها أو مجال نشاطها في تحقيق كل من غاياتها ومن ثم أهدافها، ومن ثم تحقيق الرفاهية والسعادة للأفراد والجماعات، والتقدم والرفي للأمم والمجتمعات.

تعددت تعريفات القيادة واختلفت من باحث إلى آخر وهذا بسبب اختلاف وجهات النظر فعرفت على أنها:

"عملية التأثير في الآخرين؛ أفراداً وجماعات لخدمتهم على تحقيق رسالات وغايات تنظيمية محددة"¹.

كما تعرف أيضاً بأنها "عملية دينامية فعالة لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة"²

وكذا عرفت من قبل اودونل كونتز (koontz O'donnell): "بأنها الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على

الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة"³.

وعرفت أيضاً " القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم

وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"⁴.

و برأي العجمي (2008) فهي "مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من وراءها حث

الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل"⁵.

أما العلاق (2010) فعرفها بأنها "نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات

نحو تحقيق أهداف مرغوبة"⁶.

بناء على ما تقدم من تعريف يتضح أن القيادة هي " القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد

من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد

وتابعيه".

1 - عبد الشافي محمد أبو الفضل. (2008). القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص22.

2 - عمر محمود غباين. (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص129.

3 H. koontz . C. O'donnell. management: principes et méthodes de gestion , McGraW-Hill, Montréal Canada 1980, p140.

4 - معن محمود عباصرة، مروان محمد بني احمد. (2007). القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص139.

5 - محمد حسنين العجمي. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،

ص57.

6 - بشير العلاق. (2010). "القيادة الإدارية"، دار اليازوري، الأردن، ص14.

وللقيادة أهمية كبيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية: ⁷

- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- إنها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

II-1-2. نظريات القيادة

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعياً أن يصدر بصددها آراء كثيرة، وان تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقادة، وسنعرض فيما يلي النظريات الأساسية الهامة التي اهتمت بالقيادة وأوضح أهم معالمها.⁸

1. **نظرية الرجل العظيم:** تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بان التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية أنها تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، إلا أن هذه النظرية اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفاضل عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية.

من هنا يمكن أن نستخلص بان القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها الأفراد دون الآخرين وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.

2. **نظرية السمات:** تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة، وانه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قادة لان لديهم من الصفات الوراثية

⁷ - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص66.

⁸ نفس المرجع، ص ص 30-34.

ما يجعلهم أهلا لها. وتنادي هذه النظرية بان القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد أيضا تقوم هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح وقد أدت دراسة هذه الصفات إلى الخروج بنتائج منها: أنه وجد أن القادة والمشرفين الناجحين يكون طولهم عادة أكثر من 180 سم، غير أن الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات لتحديد الصفات الشخصية للقادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة من بحث لآخر، وان كان هناك اتفاق بينهم من حيث صفات الذكاء والشجاعة والقدرة على التوجيه، ومع ذلك فان بعض الصفات التي توصل اليها لا يمكن أن تكتسب صفة العمومية... هذا بالإضافة إلى أن مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أولويتها وأهميتها من وقت لآخر، فإذا وجدنا قائدا حريبا على سبيل المثال تتوفر فيه غالبية الصفات المرغوبة في القادة ولكن تنقصه روح المبادرة والإقدام، فهل يصلح مثل هذا الشخص لان يكون قائدا في موقعه العسكري؟ إن هذه النظرية لا تستطيع الإجابة على مثل هذا التساؤل، ولقد وجه نقد عنيف إلى هذه النظرية إذ أن هذه السمات لا يمكن تحديد عددها بصفة دقيقة، بمعنى أن السمات القيادية نفسها تتوزع على مدى واسع بين غير القادة.

3. النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مفاده أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته بمعنى آخر فان ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يستمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها بالمرّة، وهنا ظهرت أهمية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وذلك لان الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر القيادة على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها مشاعا بين الجميع. فالموقف هو الذي يحدد القائد والموقف يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تتطابق عليه تلك المعايير أكثر من غيره، وتبعاً لذلك يصبح هو القائد، وربما لا تنطبق على نفس الشخص معايير موقف آخر، ونتيجة لذلك لا يصبح قائدا ومن ثم يصبح تابعا لشخص كان يقوده في موقف آخر. ويرد على أنصار هذه النظرية بان القيادة يصعب أن تكون وقفا تماما على الموقف والظروف، وان الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعيا للآخرين، ومن ثم تلعب دورها الهام في تحديد ما هو مناسب من المواقف لظروفهم كقادة.

4. النظرية الوظيفية: تربط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية

التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم، ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فان القيادة- في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة، وبذلك فان القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، وطبقا لذلك فان هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

5. النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعا...

II-1-3. أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره وفيما يلي عدة تصنيفات لأنماط القيادة:⁹

1. الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة: حددها ماكس ووبر وقسمت إلى:

أ- النمط التقليدي: هي نوع من القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، وأساسها تقديس واحترام كبير السن لديه فصاحة القول والحكمة التي يتحلى بها، ويكون الولاء والطاعة من الأفراد له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد.

ب- النمط الجذاب (الملمم): تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية، يستطيع التأثير في تابعيه، وينظرون إليه على انه شخص مثالي لا يخطئ، لديه قوة خارقة، فهو شخص ملمم، يعرف مالا يعرفون وقادر على عمل مالا يستطيعون عمله، وتكون علاقتهم به على أساس الولاء والطاعة، وأي إشارة منه هي بمثابة الأمر واجبه التنفيذ والعمل، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية، وأفضل ما يناسب الزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية.

⁹ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 151-154.

ج- النمط العقلاني: وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطاته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وماله من صلاحيات واختصاصات ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي، حيث قد يوقع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين.

2. أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع

أ- القيادة الديكتاتورية (الاستبدادية): تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب الغرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ومتى ويكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية مما يؤدي بتابعيه إلى تديني روحهم المعنوية، ويزداد الصراع ويظل العمل مرهوناً بوجود القائد وتكون النتيجة على المدى البعيد تديني الإنتاجية.

ب- القيادة الأوتوقراطية: وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الآمرة غير توجيهية، فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبداداً وتسلطاً من القيادة الديكتاتورية، فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم، القائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين وميز الباحثون ثلاث أنواع من النمط القيادي.

● الأتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهراً بالود.

● الأتوقراطي الخير: وهو أقل تشدداً من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

● الأتوقراطي المناور: وهو أقل تشدداً من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

ج- القيادة الديموقراطية: وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد سماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر سماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وان القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون فرض.

إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وانه عضو في جماعة، وان العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات وهذا النمط من القيادات يهتم ببعده الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني، ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً.

د-القيادة الترسلية: وهي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل يتميز سلوك القائد بعدم التدخل بمجريات الأمور فهو يترك للتابعين الحبل على الغارب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي اقل الأنماط القيادية فعالية.

II-2 أساسيات القيادة التحويلية

II-2-1 مفهوم القيادة التحويلية

1. تعريف القيادة التحويلية

تعددت تعاريف القيادة التحويلية واختلفت من باحث إلى آخر وهذا بسبب اختلاف وجهات النظر فعرفت على أنها: عرفها باس Bass على أنها " النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية " ¹⁰. وبرأي بيرنز Burnes فهي " عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة " ¹¹. أما الرشدي فعرفها على أنها " عملية مستمرة يقوم القائد خلالها بتغيير قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة " ¹².

¹⁰ Bass, B,M, leadership and performance beyond expectations, Free Press , USA, 1985, p22.

¹¹ سعد بن مرزوق العتيبي. (2006). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري)، الملتنقى الدولي الثالث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص9.

¹² علي ضبيان الرشدي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد (71) 3-40، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص8.

وعرفت كذلك "عملية يسعى من خلالها القائد والأتباع إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات من الدافعية والأخلاق".¹³

وتعرف إجرائياً على أنها نمط قيادي لديه رؤية عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير باستمرار للتأقلم مع التغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي وبناء فرق العمل، وتوفير بيئة تقوم على التفاهم والحوار والمشاركة بين جميع المستويات.

2. أهمية القيادة التحويلية:

إن الاهتمام الكبير بدراسة القيادة التحويلية له تأثير واضح في نجاح المنظمة ونموها فتركز على أهداف أساسية تسعى للوصول إليها من خلال التغيير الجذري في المرؤوسين وتظهر النتائج الايجابية على مستوى الأفراد والمنظمة. ويتجلى الاهتمام الكبير بالقيادة التحويلية عندما تعيش المنظمات في بيئة مضطربة سريعة التغيير أو في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق المعاصرة. ويرى معظم الدارسين في مجال القيادة التحويلية أن لها أهمية كبيرة تبرز من خلال :

- رفع مستوى الأداء التنظيمي.
- الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات العاملين والمتعاملين مع المنظمة ورغباتهم.
- رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بروح المواطنة والانتماء وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.¹⁴
- تطوير أداء العاملين بالمنظمة، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، والتقليل من عزلتهم المهنية، وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.
- تجعل من العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في أنشطة جديدة وبذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لاجتياز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول المنمطة أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

¹³ أحمد محمد بركة، صلاح عبد الله محمد حسن، عبد الحكيم رضوان سعيد. (2013). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات

السعودية، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، المجلد 5، العدد العاشر، ص 27.

¹⁴ حيان حمدان. (2016). أثر القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمات العامة، "دراسة مسحية على المصرف التجاري فرع 4 بمدينة حماة"، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 4، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الوطنية الخاصة، ص ص 171 - 172.

- تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات وتضع أمامهم آمالا واسعة ممكنة التحقق، وترسخ مناخا تعاونيا باعثا على التميز والإبداع.
- تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام كافة العاملين في المنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية، وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.
- تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب بفاعلية لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.¹⁵

II-2-2. أنماط القيادة التحويلية

أنماط القيادة التحويلية:

هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن :

- القيادة العقلانية intellectual leadership
- القيادة الإصلاحية reform leadership
- القيادة الثورية revolutionary leadership

وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها، يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي:¹⁶

1- القيادة العقلانية: intellectual leadership

مصطلح "عقلي intellectual" في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيما وأهدافا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرا theorist أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا Moralist وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا. والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة. وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.

¹⁵ محمد إبراهيم خليل العطوي. (2010). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص35.

¹⁶ محمد كرم، حسني سعيد خلف (2010)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة موارد بشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص 25-27.

2- القيادة الإصلاحية: reform leadership

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائدا إصلاحيا حقيقيا فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدريج ولكن إلى أن تكون لديه أيضا الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي:

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع.
- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.
- غياب الإحساس بالهدف العام.

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها و نتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييرا جوهريا .

3- القيادة الثورية: revolutionary leadership

الثورة عكس الإصلاح، حيث أن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يندر بيرنز من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة ويدلل على ذلك بان لينين linn مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط كما أن ماو Mao وفيدل كاسترو وقليلين جدا غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وان القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد وان تتوافر لها عدة خصائص منها:

- أن تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.
- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وإحداث السياسة.
- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

II-2-3. أبعاد القيادة التحويلية

تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد وهي: ¹⁷

1. **الجادبية:** إن القادة التحويليين يتصرفون بطريقة تجعلهم قدوة لمرؤوسيهـم، ويتم احترامهم والثقة فيهم والإعجاب بهم، والمرؤوسين يحاولون تقليد القادة الذين يظهرون أمامهم كما لو أنهم يملكون قدرات غير عادية وان لديهم القدرة على تحطى المخاطر وينظرون إليهم على أنهم يفعلون الأشياء الصحيحة وان لديهم أعلى المعايير الأخلاقية.

2. **التحفيز الإلهامي:** القادة التحويليون يتصرفون بطريقة تحفز وتلهم من حولهم من خلال تقديم المعاني والتحديات إلى أعمال المرؤوسين، وهنا تظهر روح الفريق في العمل ويظهر التفاؤل، فالقادة يجعلون المرؤوسين في حالة رؤية جذابة للمستقبل، فهم يقومون دائما بعمل التوقعات التي يريد المرؤوسون الوصول إليها، وبالتالي تكون هناك رؤية مشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة.

والتأثير المثالي (الجادبية) والتحفيز الإلهامي عادة ما تكون عاملا مشتركا منفردا للقيادة الكاريزمية الإلهامية.

3. **الاستمالة الذهنية (الاستشارة الفكرية):**

القادة التحويليون يحفزون جهود المرؤوسين لتكون جهودا إبداعية من خلال تساؤلات افتراضية، ومن خلال إعادة صياغة المشاكل والأوضاع القديمة وتناولها بطرق جديدة.

وبالتالي فهي تشجع الإبداع من خلال تشجيع جهود العاملين الفردية لتقديم أفكار جديدة، وتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي يكونون على دراية وإحاطة بها، ولا يوجد نقد عام لأخطاء الأفراد العاملين عند تجربتهم لطرق جديدة بسبب أنها مختلفة مع أفكار القادة.

4. **الاعتبارات الفردية:**

القادة التحويليون يبدون اهتماما خاصا بالاحتياجات الفردية لكل المرؤوسين وذلك للوصول للإنجازات والتطور من خلال قيامهم بالعمل كالمدرسين، والمرؤوسون وزملاؤهم يخطون خطوات ناجحة أكثر من المتوقع نحو تحقيق النجاح، وعادة فان الاعتبارات الفردية يتم التعامل معها عند وجود فرص تعلم جديدة وذلك في إطار مناخ من الدعم من الأفراد.

¹⁷ كمال الدين حسن علي بابكر. (2015). القيادة التحويلية والإبداع الإداري، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 28-29.

II-3. القائد التحويلي

II-3-1. مفهوم القائد التحويلي

1-تعريف القائد التحويلي

تتعدد تعريفات القائد التحويلي باختلاف آراء وتوجهات الباحثين وهي كالآتي:

باعتبار القائد أهم عنصر في القيادة، فقد عرف على أنه: "صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من اجل العمل من اجله".¹⁸

عرف من قبل (Bass) على أن: "القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بادوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلا مستوياته".¹⁹

كما عرف القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من اجل الانجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات".²⁰

استنادا إلى ما سبق نخلص إلى أن القائد التحويلي يسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة، فهو قائد إجرائي معزز ومقوي، كما انه قائد إجرائي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لان يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي، ويؤدوا عملهم بأحسن ما يمكن من التمييز .

وعلى العموم يمكن توضيح الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي في الجدول الموالي:

¹⁸ نجم عبود نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص31.

¹⁹ صالح بن محمد الربيعة. (2010). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ص44.

²⁰ بلال خلف سكارنة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص360.

الجدول (II-1): الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

القائد التقليدي	القائد التحويلي	الأبعاد السلوكية
يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن
مشتقة من الوضع الحالي دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤيته ثابتة ومتطلعة إلى التغيير المطلوب	الأهداف المستقبلية
التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين
عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة المخاطرة في العمل	الثقة بالآخرين
خبرة استخدام المتوفر له من وسائل، وما حدد من أساليب عمل لتحقيق الأهداف	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	الخبرة
معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية	السلوك
لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الحالي	حاجة قوية للتحسيس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الحالي	التحسس البيئي
قلة الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح حالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	وضوح الألفاظ
قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي	قوة الشخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسلمات المهمة والبطولية	أساس القوة ومصدرها
البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	العلاقة بين القائد والتابعين

المصدر: بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 425-246.

2- خصائص القائد التحويلي تتضمن خصائص القائد التحويلي ما يلي:²¹

- الكاريزما: القائد التحويلي صاحب رسالة، ويلهم الآخرين على إتباعه بطريقة مثيرة للعواطف.
- الثقة بالنفس: القائد التحويلي لديه ثقة عالية بقدراته وآرائه مما يمكن الآخرين من إدراكها بسهولة.
- الرؤية: يملك القائد التحويلي رؤية للتطوير، ويفعل الأشياء التي تغير الأوضاع إلى الأفضل حتى ولو أدى ذلك إلى التضحية بنفسه.

²¹ كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص ص 41-42.

- الحساسية البيئية: القائد التحويلي شديد الواقعية إتجاه القيود التي تفرض عليه وعلى الإمكانيات المطلوبة لتغيير الأشياء، وهو يعرف ما يستطيع فعله وما لا يستطيع فعله.
- الاستمالة الذهنية: القائد التحويلي يساعد المرؤوسين على التعرف على المشاكل ويدلهم على طرق حلها.
- الاعتبارات الشخصية: القائد التحويلي يعطي المرؤوسين الدعم، التشجيع، والاهتمام الذي يحتاجونه لإنجاز أعمالهم على الوجه الأفضل.
- الإلهام: القائد التحويلي ينقل للآخرين بوضوح أهمية رسالة الشركة ويعتمد في ذلك على استخدام الرموز والشعارات.
- المبادئ الأخلاقية: القائد التحويلي يتجه لاتخاذ القرارات بطريقة تظهر مستويات متقدمة من التفكير الأخلاقي.

II-3-2. وظائف القائد التحويلي

تتمثل أهم الوظائف التي يجب أن يقوم بها القائد التحويلي في:²²

1. إدراك الحاجة إلى التغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة إلى التغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية.
2. صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحويلي ينظر إلى نفسه انه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
3. اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من ناحية ومن ناحية أخرى يكون ملائم للظروف التي يعمل فيها.
4. صياغة الإستراتيجية الجديدة: لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها فانه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة لتحقيق الأهداف، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة والضعف لمواجهة المنافسين والتفوق عليهم.
5. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم السائدة بين العاملين، لذا فان أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل المنظمة بالرؤية الجديدة وتوجيه العاملين باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.

²² حيان حمدان. مرجع سابق، ص ص 173-174.

6. إدارة المرحلة الانتقالية: تمثل أصعب مهمة للقائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من الانتماء إلى القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

II-3-3. التحديات التي تواجه القائد التحويلي

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة، ومن أهم هذه التحديات:²³

1. المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المؤسسات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة، العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.
2. العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى تحول العالم إلى كيان صغير محدود الأبعاد، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي وجب على القيادات أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومتفتح في نفس الوقت. إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.
3. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل امثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك احد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم الإسراف في استخدام الموارد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

²³ حسين وليد حسين، ناسو صالح سعيد. (2016). توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 1، العدد 40، النجف الأشرف، العراق، ص ص 466-468.

4. **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة الشاملة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. كما تعد الجودة من بين أهداف المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

5. **التحديات التكنولوجية:** تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة احد اكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة . إن القيادات الإدارية تدرك بان التغيير والتطوير التكنولوجي، هو احد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل العمالة الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبني تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

6. **اتخاذ القرار في عالم متغير:** إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين بأن المنظمة اليوم أصبحت تدرك بضرورة القيادة التحويلية، حيث تعتبر أحد أهم المدخل الرئيسية للقيادة في عملية التغيير وتطوير المنظمات وتحقيق الفعالية، فالقائد التحويلي يمثل عاملاً مهماً من عوامل التسيير والنجاح في المنظمة، إذ يعد القائد التحويلي أحد أبرز القادة الواجب إتباعه في المنظمة الراغبة في تحقيق التغيير والتطوير والتميز.

تشير العديد من الدراسات إلى أهمية القيادة التحويلية كأحد المدخل الهامة التي يمكن أن تتبناها المنظمات لمعالجة مشكلاتها، حيث أن المنظمات التي تبنت مفهوم القيادة التحويلية وتحولت من منظمات ذات قيادة تقليدية إلى منظمات ذات قيادة تحويلية أصبحت أكثر سرعة ونجاحاً في تحقيق أهدافها وذلك بما تتيحه من العمل بروح الفريق بين العاملين والإسهام في تعديل سلوكهم، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة، والمساعدة في حل المشكلات، والاستماع إلى آراء العمال، والاهتمام بوضع رؤية مستقبلية يمكن من خلالها مواكبة التطورات المختلفة.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

تأثير نظري

تمهيد

تعتبر ظاهرة التغيير سمة من سمات العصر الحاضر، وهذا في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، حيث تخلق ضغوطا كبيرة تفرض عليها التكيف والتأقلم معها حتى يكتب لها البقاء والاستمرار، فالحاجة للتغيير ومواجهة تحدياته العديدة تتزايد مع الثورة الهائلة في العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى تراجع المفاهيم الإدارية ونظم العمل التقليدية وإحلال محلها مفاهيم حديثة أكثر مسايرة للتطورات.

إن لعملية التغيير الأثر الكبير على المنظمات الاقتصادية وعمالها على حد سواء. فالمناهج الإدارية الحديثة تحث المنظمات على التميز من خلال الأداء الصحيح من أول مرة والوصول إلى الكفاءة والفعالية، أما بالنسبة للعمال فإن التغيير يساهم في إثراء الحياة العلمية والعملية بشكل يضمن تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة والمسؤولين. و من أجل الإحاطة بالإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي تم تقسيم هذا الفصل إلى:

III-1. ماهية التغيير التنظيمي

III-2. مقاومة التغيير التنظيمي

III-3. العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي

III-1. ماهية التغيير التنظيمي

حظي موضوع التغيير التنظيمي باهتمام كبير وبحوثا مستمرة نظرا لأهميته فالمنظمات في وقتنا الحالي تهتم بعملية التغيير استجابة لمتطلبات البيئة المحيطة بها بهدف تحسين أدائها، وبناءا على ذلك سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التغيير التنظيمي وإبراز أهميته وأسبابه وذكر أنواعه ومراحله.

III-1-1. مفهوم التغيير التنظيمي والمفاهيم المقاربة:

سنتطرق في هذا المطلب تعريف كل من التغيير والتغير والتطوير ونبين نقاط الاختلاف بينهما ثم نتطرق بعد ذلك إلى أهمية التغيير التنظيمي.

1. تعريف التغيير التنظيمي

على الرغم من أهمية المتزايدة للتغيير التنظيمي و دوره الفعال الذي يلعبه لضمان استمرارية ونجاح المنظمات الأعمال في العصر الحديث إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد و شامل لهذا المفهوم ونظرا لتعدد التعاريف المرتبطة بالتغيير التنظيمي فسوف نتطرق لأهم هذه التعاريف :

لقد تعددت تعاريف التغيير وذلك بتعدد آراء الكثير من الكتاب والباحثين إذ: عرفه حماد (2011) على أنه "مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملا على استعادة التوازن".¹

كذلك عرفه على أنه "التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم بمحتوياته كلها من سلطات ومسؤوليات وقنوات اتصال وعلاقات متداخلة".²

أما اللوزي (2007) عرفه على أنه "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".³

وبرأي اللامي (2007) فالتغيير هو "تبنى فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة".⁴

¹-إياد حماد(2011)، أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير، مجلد 27، العدد الرابع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والثانوية، ص387.

²- نفس المرجع، ص390.

³-اللوزي، موسى(2007)، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، عمان، ص224.

⁴- اللامي غسان(2007)، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص94.

كما عرف التغيير التنظيمي " اتخاذ قرار بإحداث عملية زيادة أو نقصان اتجاه الأفراد في المنظمة والوحدات التنظيمية، والقوانين والأوامر والتعليمات".⁵

نستخلص مما سبق أن التغيير التنظيمي هو "تغيير مقصود وهادف ومنظم يتم في فترة زمنية محددة، يتعلق بالتكنولوجيا أو الأفراد أو المهام أو الهيكل التنظيمي في المنظمة بهدف تطوير هذه المجالات أو تحسينها.

2. المفاهيم المقاربة (التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي)

التغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو عملياتها أو بمخرجاتها.⁶

أما التطوير التنظيمي فهو " جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد، وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة خصوصاً ثقافة مجموعات العمل الرسمية وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيات علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي".⁷

3. الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي

أ. الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي: يمكن توضيح هذا الفرق من خلال الجدول الموالي

الجدول (III-1): الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي	التغيير التنظيمي
<p>✓ التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي.</p> <p>✓ يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.</p>	<p>✓ التغير يحدث دون اهتمام جهة معينة في المنظمة.</p> <p>✓ قد يكون نافعا أو ضارا.</p>

المصدر: - زيد منير عبوي. (2007). إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص21.

⁵- دجلة مهدي محمود. (2014). تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء نخبة من المديرين في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية-، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 15، ص8.

⁶- زيد منير عبوي. (2007). إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص: 21-22.

⁷- عبد الله بن عبد الغني الطجم. (1999). وحدات التطوير الإداري في الأجهزة السعودية العامة على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، المجلد 13، العدد 2، ص104.

ب- الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي: يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول (III-2): الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي	التغيير التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> • قرارات مدروسة على مستوى المنظمات. • يستحضر المشكلات ويحول دون وقوعها. • ينطلق من مرجعية العلوم السلوكية ونظرياتها. • يتم تبنيه من القيادات العليا المؤمنة بضرورة التطوير وفقا للنماذج والنظريات من اجل تحقيق التفوق والتميز على الآخرين. • يتم التخطيط والتنفيذ عن طريق فرق العمل وعلى أيدي أخصائيين وخبراء مهنيين. • يستلزم دعم القيادات العليا وتوفر الثقة المتبادلة والتعاون بين جميع المستويات والوحدات. • تظهر نتائجه على المدى المتوسط والبعيد. • يتم التركيز فيه على جميع الأقسام والوحدات وقد تكون الأقسام المتميزة هي الرائدة والقائدة لغيرها. • تؤخذ الفرص والطاقات الكامنة في البيئة المحلية والخارجية بعين الاعتبار في وضع الخطط. • تسهم إدارة الموارد البشرية في تحديد الرؤى ورسم الأهداف ووضع السياسات والاستراتيجيات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تعديلات فردية على مستوى الأحداث. • يعالج مشكلات ويسد نقصا أو تقصيرا. • يستخدم تقنيات وآليات مختلفة للتغيير. • ينجم عن مبادرات مستويات دنيا أو عليا أو استجابة لشكاوي وتظلمات وتطبيقا لتجارب وخبرات متخذة من الآخرين. • يتم التنفيذ من قبل لجان مؤقتة أو مستشارين خارجيين. • يستلزم موافقة الجهة الرسمية والرجوع إليها عبر كل المراحل والخطوات. • تظهر نتائجه المباشرة على المدى القصير. • يتم التركيز فيه على الوحدات أو الأقسام الأكثر حاجة للتغيير بسبب تدني الأداء فلا تكون عقبة لغيرها. • تؤخذ الظروف والإمكانات المتاحة للتغيير بنظر الاعتبار في وضع الخطط. • ينطلق من رؤى تكتيكية وعلاجية ويكون دور إدارة الموارد البشرية خدميا وإجرائيا وتكتيكيا.

المصدر: عامر خضير حميد الكبيسي. (2007). الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته،

ورقة مقدمة في الملتقى السادس لتطوير الموارد البشرية (الموارد البشرية وقيادة التغيير)، الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية والشركة

السعودية للكهرباء، السعودية، 16 و17 يناير، ص ص: 7-8.

4. أهمية التغيير التنظيمي

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية:⁸

أ. **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي

إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح التفاؤل، و ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتدة لفترة طويلة من الزمن.

ب. **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

ج. **إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يهزم داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال: عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور، عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية المهلكة، التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة، ومن ثم تحدث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية، ومن ثم يعود النفع والعائد على المستفيدين فيزيد لديهم الدافع نحو التطوير والارتقاء وتصبح العملية تيارا مستمرا مزدوجا كل منه يدفع الآخر ويجفزه، فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو التغيير... وهكذا.

د. **التوافق مع متغيرات الحياة:** حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمرا هاما وحيويا وفاعلا

⁸ - عوني، فتحي خليل عبدي. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، ص ص 14-16.

- وضروريا في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أيا كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.
- هـ. الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:
- المحور الأول: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف والفاقد والتالف والعدم والمعيب والمهدر والضائع... الخ.
 - المحور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدهما مثل: حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج ورفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.
 - كما يمكن إبراز أهمية التغيير في حالات معينة بالنسبة للمنظمة ومن بين هذه الحالات نجد:⁹

- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول منافسين، واحتلال موقع تنافسي في السوق.
- إدخال التقنيات الحديثة على إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب إجراء تغييرات عديدة وتدريبية، وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها.
- التغيير في المنظمة يعتبر الاستجابة السريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، وهنا تبرز أهمية التغيير، إذ يعتبر العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغيرات الخارجية.

III-1-2. أسباب ومجالات التغيير التنظيمي:

سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة أسباب التغيير التنظيمي ومجالاته المختلفة

1. أسباب التغيير التنظيمي

حاولت الدراسات والبحوث تصنيف أسباب إجراء التغيير داخل المنظمة إلى الآتي:¹⁰

أ- الأسباب الداخلية: وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة وتمثل بالآتي:

- تغيير أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.
- تدني معنويات العاملين.

⁹ Paton R.A and Mc Calmanj, change management: A guide, to effective implementation, second Edition, sage, publications, 2001, p 168- 169.

¹⁰ - دجلة مهدي محمود، مرجع سابق، ص ص 9-10.

- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.
 - الدمج مع متطلبات أخرى أو التوسع في أعمالها.
 - قدرة القوى العاملة
 - ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي
 - إدخال نظم معلومات متطورة.
- ب- الأسباب الخارجية: وهي المسببات الناشئة من خارج المنظمة وأهمها:

- التنافس الحاد بين المنظمات.
- التطورات التكنولوجية
- الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع مجالات العلم والمعرفة.
- التقدم السريع للمنتجات.
- التغيير في طبيعة وتركيب القوى العاملة (القيم - الأهداف - المستوى العلمي - الوعي)
- تطور الأفكار الإدارية مثل فلسفة الإدارة اليابانية.

2. مجالات التغيير التنظيمي

إن الحديث عن مستويات التغيير التنظيمي يقود للتساؤل عن المجالات المتعددة التي يشملها هذا التغيير، حيث أفرزت البحوث والدراسات أن محاور التغيير التنظيمي عادة ما تنصب على الجوانب التالية:¹¹

أ. المجال الوظيفي: يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يلي:

- فلسفة المنظمة: يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها. وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل.
- رسالة المنظمة: وتتناول غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها، وأنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإلحاق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيوداً بتعين معها إلغاء وظائف أو أكثر.

¹¹ - سوني نيبيل. (2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزانة ولاية جيجل - ، مذكرة ماجستير في علوم التسير، تخصص تسير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص ص 17-19.

- أهداف المنظمة: هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغير الرسالة يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرغة عن الرسالة ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.
- إستراتيجية المنظمة: من خلال إعادة النظر فيها، إما بتعديلها أو تبني إستراتيجية جديدة.
- ب. المجال الإنساني: يعد الموظفين جوهر المنظمات واهم عناصرها على الإطلاق، ومن ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته، ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال:
 - المهارات والأداء: يستخدم لذلك عدة الطرق:
 - الإحلال وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية؛
 - التحديث التدريجي للموظفين، بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لانتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد؛
 - تكوين الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.
 - الاتجاهات والإدراك والسلوكيات: يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية واصطلاح "التنمية الإدارية".
 - الثقافة التنظيمية: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد.
- ت. المجال الهيكلي: يشمل الهيكل التنظيمي تصميم العمل، التفويض، ونطاق الإشراف، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة... الخ. ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي. وقد ترغب المنظمات الحكومية في إدخال إصلاحات هيكلية لكن تصادفها صعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، ولهذا تضطر إلى إحداث ما يطلق عليه "إعادة التنظيم"، والذي يعتبر أكثر ملائمة للأهداف والتطوير واستجابة لمتطلبات المجتمع والبيئة العامة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية.
- ث. المجال التكنولوجي: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء. والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من

خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت.

III-1-3. أنواع ومراحل التغيير التنظيمي :

سنترك في هذا المطلب إلى أنواع التغيير التنظيمي وأهم المراحل التي يمر بها.

1. أنواع التغيير التنظيمي

- أ. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشي نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال، يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات التاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.¹²
- ب. التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير سطحي وشكلي وغير فعال.
- ج. التغيير السريع والتغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.
- د. التغيير المفروض والتغيير بالمشاركة: التغيير المفروض يفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة وعادة ما يقابل بالرفض والإحباط، التغيير بالمشاركة يتم التغيير في هذا النوع برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.¹³
- هـ. التغيير التلقائي والتغيير المخطط: التغيير التلقائي ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية وبدون تدخل الإنسان، أما التغيير المخطط يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف

¹² العميان، محمود سلمان.(2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع. ص 350.

¹³ عبوي زيد منير، مرجع سابق، ص ص 28-29.

سكبنز التغيير المخطط بأنه الأسلوب الإرادي الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة.¹⁴

2. مراحل التغيير التنظيمي

يعتبر كيرت ليفن Kurt Leven من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم عام 1951 نموذجاً لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، وحسبه فإن أي محاولة للتغيير ماهي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة، بعضها تعمل على تحريك الموقف في اتجاه التغيير المقصود، أي القوى الدافعة، والأخرى تعمل على تقييد الموقف وكبحه عن التحرك في اتجاه التغيير المنشود أي القوى المعيقة. ويمر نموذج ليفن عبر ثلاث مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد، تتمثل هذه المراحل في:¹⁵

- أ. الإذابة: وهي مرحلة الاستعداد للتغيير، ويتم في هذه المرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات، والسلوكيات، والممارسات الحالية، بحيث تنشأ رغبة لدى الفرد لتعلم أشياء جديدة وغير مألوفة، ولا يمكن للمؤسسة أن تحدث التغيير إذا لم تقم بتهيئة الأفراد، وهذه الأخيرة يطلق عليها الإذابة، ومن ضمن أساليب إذابة الموقف، منع أي معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي ينبغي تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء مرغوب فيه، وتغيير بعض التصرفات الخاطئة مثل التجمع في المكاتب لتناول الطعام فيها، والتأخير والخروج قبل انتهاء الدوام الرسمي دون استئذان، وما إلى ذلك، فإن التغييرات التي تشعر المرؤوسين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وتهيئة حجرة خاصة لتناول الطعام، ولأجل إذابة الجليد، على القائد التأكيد على عدم جدوى الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وخلق شعور لدى المرؤوسين بعدم الرضا عنها، وذلك لتخفيف مقاومات التغيير، كما يساعد على الإذابة أيضاً اختفاء السلوك الحالي الذي يشتمل على الكثير من الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني مستوى الأداء والإنتاجية، وانخفاض الكفاءة، والاعتراف بوجود مشكلة ما، ومعرفة وإدراك أن هناك أفراداً اكتشفوا أفكاراً جديدة جديدة لان تأخذ بعين الاعتبار، وإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشكلاتهم، فعملية الإذابة تساعد في تهيئة الأفراد على قبول التغيير والتعاون لإحداثه.
- ب. إحداث التغيير: تشتمل عملية التغيير على أربعة مراحل: الأولى: هي تحديد الأهداف بوضوح، فعندما يتهيأ الأفراد للتغيير، يودون معرفة الأهداف التي يسعى إليها ذلة التغيير، والثانية: هي استخدام مراكز القوة والدعم، فإذا تصورنا المدرسة كنظام وحددنا مراكز القوة المؤثرة في نظمها الفرعية على أساس أنها المراكز الرئيسية للتأثر بعملية التغيير، فإن

¹⁴ - محمد الصبري (2008)، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 26.

¹⁵ - Gérard Roth et Michal kurtyka, profession dirigeant de la Conception du changement à l'Action, dunod, paris, 2007, p 245.

استخدام هذه المراكز لدعم وتعزيز العوامل الدافعة في اتجاه التغيير له الأثر الكبير في تسهيل مهمة التغيير وسرعة إنجازها، أما الثالثة: فهي تطوير الهيكل التنظيمي من خلال تشكيل فريق عمل وتحديد الموارد اللازمة والبرنامج الزمني وتحديد الأدوار، والرابعة: هي تدعيم الاتصال المفتوح، وتوفير التغذية العكسية اللازمة عن مدى التقدم في خطة التغيير.

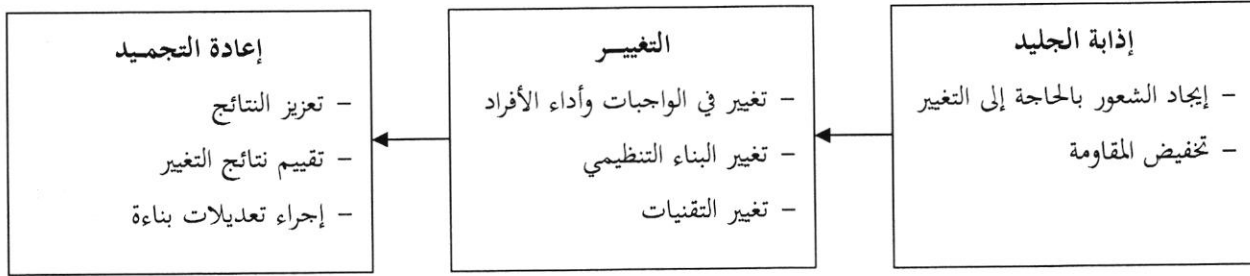
ج. التجميد: ويطلق على هذه المرحلة - تثبيت التغيير - أي أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الأفكار والاتجاهات وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الطرق الجديدة سهلة ومرضية وحيث أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإنه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتثبيت التغيير المرغوب ودعمه، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي لتعزيز استقرار التغيير، وذلك عن طريق مكافأة السلوك المرغوب، وبناء وتعزيز الخبرات الناجحة، وبناء روابط اجتماعية قوية، وللحفاظ على عملية التغيير واستقرارها، فإنه يمكن إتباع الطرق التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج تنفيذ عملية التطوير، ومقارنة هذه النتائج بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومعالجة الخلل إن وجد.

- التدريب المستمر للعاملين والمشاركين في عملية التغيير.
- إتاحة المعلومات المطلوبة، وتوفير سبل اتصالات فعالة.
- استحداث أنظمة حوافز فاعلة ومتنوعة لتشجيع الأفراد الناجحين في عملية التغيير.
- تكريم الأشخاص وفرق العمل الذين تميزوا في إحداث التغيير.
- استحداث أنظمة تشجع تقديم المبادرات والمقترحات لأجل التطوير.
- استمرارية الاجتماعات والمداولات حول عملية التغيير لأجل التطوير ومناقشة الصعوبات والمشكلات التي تواجهها ووضع الحلول المقترحة.
- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدريب، وإنشاء نظام داخلي يحل محلهم، مع الحفاظ على العلاقة مع هؤلاء المستشارين لتبادل وجهات النظر والمتابعة بين الحين والآخر.¹⁶

¹⁶ - رافدة عمر الحريري. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 150-153.

الشكل III-1: مراحل التغيير التنظيمي



المصدر: السكارنة، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 72.

III-2. مقاومة التغيير التنظيمي :

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأهم أسبابها واستراتيجيات التغيير التنظيمي المختلفة وفي الأخير سنتطرق إلى أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي والفوائد منها.

III-2-1.: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف مقاومة التغيير التنظيمي والأسباب التي تؤدي إلى ذلك .

1- مفهوم مقاومة التغيير:

لقد تعددت تعريفات مقاومة التغيير وذلك بتعدد آراء الكثير من الكتاب والباحثين إذ وجد:¹

المقاومة هي " استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي". كما عرفت أنها " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم". وعرفت أيضا " المقاومة هي تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة، وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، ويجاولون مقاومة التغيير وبشدة لخشيتهم الانتقال إلى أوضاع أخرى.

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن مقاومة التغيير هي الرفض التام للأفراد وامتناعهم عن التغيير وتمسكهم بوضعهم القائم والمحافظة عليه.

¹ - مبارك بنيه ضامن العنزي . (2004)، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة المرور الرياض- ، بحث مقدم مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص28.

2-أسباب مقاومة التغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير التنظيمي قد ينجر عنها بعض التحفظ والمعارضة من جانب الأفراد خاصة المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم به، وأن قادة التغيير يصنفون هذه المقاومة كقيد يحول دون نجاح أو عرقلة صيرورة التغيير مما يؤدي بنا إلى التساؤل، لماذا يقوم الأفراد بمقاومة التغيير؟.

فنجد من أهم الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير ما يلي:¹

- الخوف من المجهول الذي يأتي به التغيير.
- نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال والإيضاح من طرف الإدارة.
- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل.
- عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير وتبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة.
- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة، كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض الالتزامات.
- نقص مصادر المعلومات عن التغيير، مما يشعر الأفراد داخل المنظمة بأن التغيير شيء مجهول المعالم وغامض.
- الوقت غير الملائم "فترة التغيير"، فقد تكون المنظمة في فترة كساد بالتالي الوقت غير ملائم للتغيير.
- الارتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل فمن الصعب تغيير هذه العادات بين ليلة وضحاها.

III-2-2- استراتيجيات التغيير التنظيمي :

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:²

- أ. إستراتيجية العقلانية الميدانية: " Empirical- Rational": تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

1- الداوي، الشيخ. (2010). مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12-13 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، ص17.

2- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 31-32.

ب. إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه. يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المرغوب إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

ت. إستراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، فهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

وعلى الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لان طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، إلا أن المزج بين الإستراتيجية الأولى (الإستراتيجية العقلانية الميدانية) والثانية (إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) قد يكون هو الأمثل وهذا لا يعني عدم استخدام الإستراتيجية الثالثة (القوة والقسرية) فهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

III-2-3. أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي والفوائد منها :

1-أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

يستطيع القائد البارع مقاومة التغيير بإتباع الأساليب التالية:¹

- التعليم من خلال الاتصالات وذلك بتعليم العاملين قواعد عملية التغيير وتوضيح أهدافها من خلال المناقشات والاجتماعات، والتقارير، والمؤتمرات والتدريب.
- إشراك العاملين في عملية التغيير، فالموظفون سيشعرون بالاطمئنان ويتقبلون التغيير فيما إذا تم إشراكهم في مجرياته، والاستماع إلى آرائهم، وتشجيع الاختلاف في الآراء وإشراكهم في وضع الأهداف.

¹- رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص ص 81-82.

- توفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير، وتقديم الدعم والمساندة للأفراد وإمدادهم بالإمكانات المطلوبة وتدريبهم المستمر.
- استخدام المناسبات لتسهيل التغيير وتوضيح أهمية التغيير للعاملين وتوعيتهم بان الحياة لا يمكن أن تسير على وتيرة واحدة.
- مساعدة العاملين على رؤية الأحداث على حقيقتها بجوانبها الحسنة والسيئة، ثم تفسيرها بشكل واقعي يساعد على الاستجابة الملائمة، وتحديد أهمية ودرجة التغيير المستهدف والجوانب التي سيتم تغييرها.
- تفسير مقاومة التغيير وتوضيح أسبابها ودوافعها مما يجعلها أقل حدة على اعتبارها أمراً طبيعياً وحالة مؤقتة.
- توجيه دوافع العاملين نحو التغيير، وإشباع حاجاتهم عن طريق تقديم الحوافز لتحقيق النتائج وتوضيح المزايا التي يحملها التغيير.
- إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بالاطمئنان والانتماء والمشاركة، وتحميد الرؤية لتحويلها إلى واقع.
- الإكراه الظاهر وغير الظاهر، أي إجبار العاملين على التطوير وقد يتم تهديدهم بالنقل أو الحرمان من الترقية وغير ذلك، ويتم اللجوء إلى استخدام هذه الإستراتيجية عندما تكون السرعة في إجراء التغيير ذات أهمية، وعندما يكون لدى إدارة التطوير قوة كبيرة، وهذه الإستراتيجية قد تثير استياء العاملين وغضبهم وتشعرهم بعدم الرضا الوظيفي.
- التفاوض والاتفاق، ويتم ذلك في حالة وجود جهة متضررة من عملية التغيير، لكنها في نفس الوقت قادرة على مقاومته، وهذه الطريقة تتميز بالسهولة إلا أن تكلفتها قد تكون عالية نسبياً.

2- الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير:

غالباً ما تكون مقاومة التغيير ظاهرة سلبية تؤثر على السير الحسن لعملية التغيير، ولكنها أحياناً تكون ظاهرة صحية. ويحدث هذا عندما تصبح المقاومة بمثابة جهاز الإنذار الذي يخبر القائمين بعملية التغيير عن المشاكل التي تعاني منها عملية التغيير مثل ضعف التواصل مع العاملين أو عدم وضوح أهدافه أو غيرها من المشاكل، وهنا تدفع المقاومة القائمين بالتغيير على تحسين هذه العملية.

وفيما يلي عرض لجملة من الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير:¹

¹ - شرفي، مسعودة. (2016). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة - دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "عملاق التكنولوجيا العالمي" - ، اطروحة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلی، الشلف، ص62.

- دفع القائمين على التغيير في المنظمة وجعلهم أكثر دقة واستعدادا وتهيئة للتغيير، ودفعهم أيضا إلى توضيح أهداف وأسباب وأهمية التغيير للعاملين بهدف عدم مقاومته عند التطبيق.
- مساعدة القائمين على التغيير على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في العمل المراد تطبيق التغيير فيه.
- المساعدة على اكتشاف الخلل في الاتصال وخطوطه ومدى فعاليته في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه.
- تزويد الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، وتوفير متنفس للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

III-3. العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي

III-3-1. دور القائد التحويلي في التغيير التنظيمي :

تبرز أهمية القائد التحويلي في الهام القوى العاملة لكي تحتضن السياسات الموضوعية وتبذل أقصى الجهود مع ضمان استمرارية المتابعة والتوجيه بطريقة متوافقة مع النتائج التي يرغبها المشاركون.

فالقادة التحويليون يوجهون الآخرين من خلال خمسة مهارات أساسية حددها شلتون على أنها أساسية وضرورية لتحويل القوى العاملة: الشعور - العمل - الوصول - المعرفة - الثقة.

ولضمان قيادة تحويلية فعالة يجب على المنظمة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لها والعمل على تطويرها ومواكبة التغيير وان تطور نظاما للحوافز والمكافآت مرتبط بالنتائج المرغوبة، وأن تتأكد من السياسات التنظيمية التي وضعت تتوافق مع نتائج التغيير المطلوبة وتشجع الناس من خلال التأثير الإيجابي الذي يحقق نتائج التغيير المطلوبة.

فالقادة التحويليون لا يعملون بمعزل عن الأدوار الأخرى، فهم يبذلون الجهود لضمان حل مشكلات الأداء في المنظمات، وبوصفه منفذ التغيير فإن دوره مرتبط تماما بأدوار المشاركين معه لأن القادة التحويليين يقدمون الدعم ويمنحون الصلاحيات ويشجعون المرؤوسين على المشاركة الكاملة والفاعلة في إحداث التغيير. فهم يمارسون التأثير الإيجابي عن طريق استغلال الدعم واستشارة الدافع بين الآخرين.

إن القادة التحويليين هم قادة تسهيل ينجحون في الحفاظ على التواصل الدائم مع جميع المشاركين في جهد التغيير، فهم يسهلون عمل الآخرين من خلال إيضاح أهداف التغيير والتعاقد مع المشاركين على تحقيق النتائج وتصميم طرق التغيير على مستوى تكتيكي وتقييم النتائج يوما بيوم.

ومن هذا المنطلق فإن القيادة التحويلية هي عملية إلهام وتشجيع الأشخاص أثناء عملية التغيير، فهي ليست مجرد عملية ضمان أن كل شخص يشارك ولكنها تساعد الموظفين على فهم مؤسساتهم وعملاتهم وبيئة الأعمال، ويمكن للقادة التحويليين استخدام العديد من الوسائل لتشجيع التغيير، فبدلا من محاولة إقناع الأشخاص بمزايا وفوائد التغيير فإنهم

يحثون الموظفين على الإبداع داخل مجموعاتهم وإيجاد حلول للمشكلات التي تخص مجموعتهم والتي تحدث أثناء عملية التغيير.

كما يمكنهم استخدام طرق جمع المعلومات عن المشكلات من أولئك الأشخاص المشتركين في جهد التغيير ثم تقديم الردود أو المقترحات للحل وخلق الحماس والإستثارة بشأن التغيير. ولا يمكن لأي جهد تغيير أن ينجح بدون أن يقوم شخص ما بالمتابعة لضمان أن الخطط الطموحة تتحول إلى أفعال ملموسة، وحيث أن التغيير عادة ما يستغرق وقتاً طويلاً وعادة ما يفقد العاملون الهمة في مواصلة جهد التغيير فإن دور القائد التحويلي هام جداً في تحفيز الهمم وتشجيع العاملين على مواصلة جهودهم حتى يروا بأنفسهم النتائج المثمرة لتلك الجهود.

كذلك فإن فعالية القيادة التحويلية تعتمد على القدرة على كسب ثقة المرؤوسين، ويظهر ذلك بشكل خاص في الوقت الراهن بسبب حاجة المنظمات اليوم لإدخال تعديلات مختلفة في المنظمات مثل الانكماش، إعادة التصميم، أو زيادة استخدام العاملين المؤقتين في أوقات التغيير وعدم الاستقرار يسعى العاملون للإعتماد على العلاقة الشخصية بينهم وبين القائد لإرشادهم وتوجيههم، وتعتمد هذه العلاقة بدرجة كبيرة جداً على مدى ثقتهم به، كما أن ممارسات القيادة التحويلية الحديثة مثل التفويض واستخدام فرص العمل تتطلب الثقة لتحقيق الفاعلية.¹

¹ محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية - رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ص 42-45.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل التعرف على التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحديد ماهية التغيير التنظيمي حيث يتمثل في العملية التي تقوم بها المؤسسة لتحويل وضعها الحالي إلى وضع آخر أفضل منه سواء على مستوى الأهداف أو الأنشطة أو العمليات أو المهام أو الأفراد أو الاستراتيجيات أو الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا أو في جميع المجالات، وذلك لتحقيق الاستقرار والنجاح مقارنة مع المنافسين وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة، وتم تحديد أسباب التغيير التنظيمي ومراحله وأنواعه واستراتيجياته، وكذلك تطرقنا إلى مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأهم الأسباب المؤدية لها، وأساليب التغلب عليها والفوائد منها.

و في الأخير توصلنا إلى أن أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) التي تبنيها في بحثنا لها أثر إيجابي في عملية التغيير التنظيمي.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي و الأثر الذي تلعبه القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمؤسسة كوسيدار قنوات بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المسؤولين والمدراء، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة. و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1-IV. تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

4-IV. اختبار الفرضيات

VI-1 تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة:

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على تقديم مؤسسة كوسيدار أين تم إجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها من حيث نشأتها وواقعها.

VI-1-1 نشأة مؤسسة كوسيدار

تم إنشاء كوسيدار في الفاتح من جانفي 1979 في شكل شركة اقتصادية مختلطة بين الشركة الوطنية لصناعة الصلب والمجمع الدنيماركي (كريستين ونيلسان).

وقد صارت كوسيدار تابعة كليا للشركة الوطنية لصناعة الصلب سنة 1982، وذلك تبعا لقيام هاته الأخيرة بشراء أسهم الشريك الدنيماركي.

وفي سنة 1984 تم تحويل كوسيدار إلى مؤسسة وطنية تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة وذلك في إطار إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية المقررة من قبل السلطات الجزائرية.

بفضل تطبيق القوانين والإصلاحات الاقتصادية، لاسيما تلك المتعلقة باستقلالية المؤسسات العمومية لسنة 1988، تم تحويل كوسيدار إلى شركة مساهمة في أكتوبر 1989.

لقد عرفت كوسيدار إنشاء العديد من فرص والإفادة منها، ما أتاح لها تطوير مجال مساهمتها وتوسيعه إلى أنشطة أخرى لا تتعلق بفرع الأبنية والأشغال العمومية حصرا.

واليوم قد تم تنظيم مجمع كوسيدار شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر ب: 4335000000 دج، في نمط مجمع شركات تابعة في رأسمالها كليا لعشر 10 فروع ولها أيضا رقم أعمال مقدر ب: 48 مليار جزائري وأكثر من 8500 متعاون.

VI-1-2 مهام وإنجازات مؤسسة كوسيدار

مهام مؤسسة كوسيدار

وتتركز مهامها في:

تتنظم نشاطاتها حول عشرة 10 شركات تتكفل ب:

- ✓ الصرف الصحي: نقل المحروقات وخطوط أنابيب الغاز.
- ✓ البنية التحتية: الطرق السريعة ووضع السكك الحديدية والمطارات والأعمال البحرية والمنشآت الضخمة.
- ✓ الهيدروليكية: السدود والتحويلات الضخمة وإمدادات المياه والصرف الصحي والمعالجة.
- ✓ السكن: مجمعات سكنية كبيرة، البرامج الترقية.

- ✓ البنية التحتية الاجتماعية: فنادق، ومجمعات رياضية.
- ✓ تصنيع القوالب: من أجل البناء والهياكل الفولاذية
- ✓ إصلاح الأراضي
- ✓ المستثمرات الفلاحية.

إنجازات مؤسسة كوسيدار

من بين أكبر الشركات التي تحتل المراتب الأولى عالميا في إنجاز أنابيب نقل الغاز بمقدار: 48 بوصة، وحققت رقم أعمال نهاية 2016 يفوق: 42مليار دينار مقابل 33 مليار دينار سنة 2014، بالإضافة إلى مشاركتها في إنجاز 15 ألف وحدة سكنية.

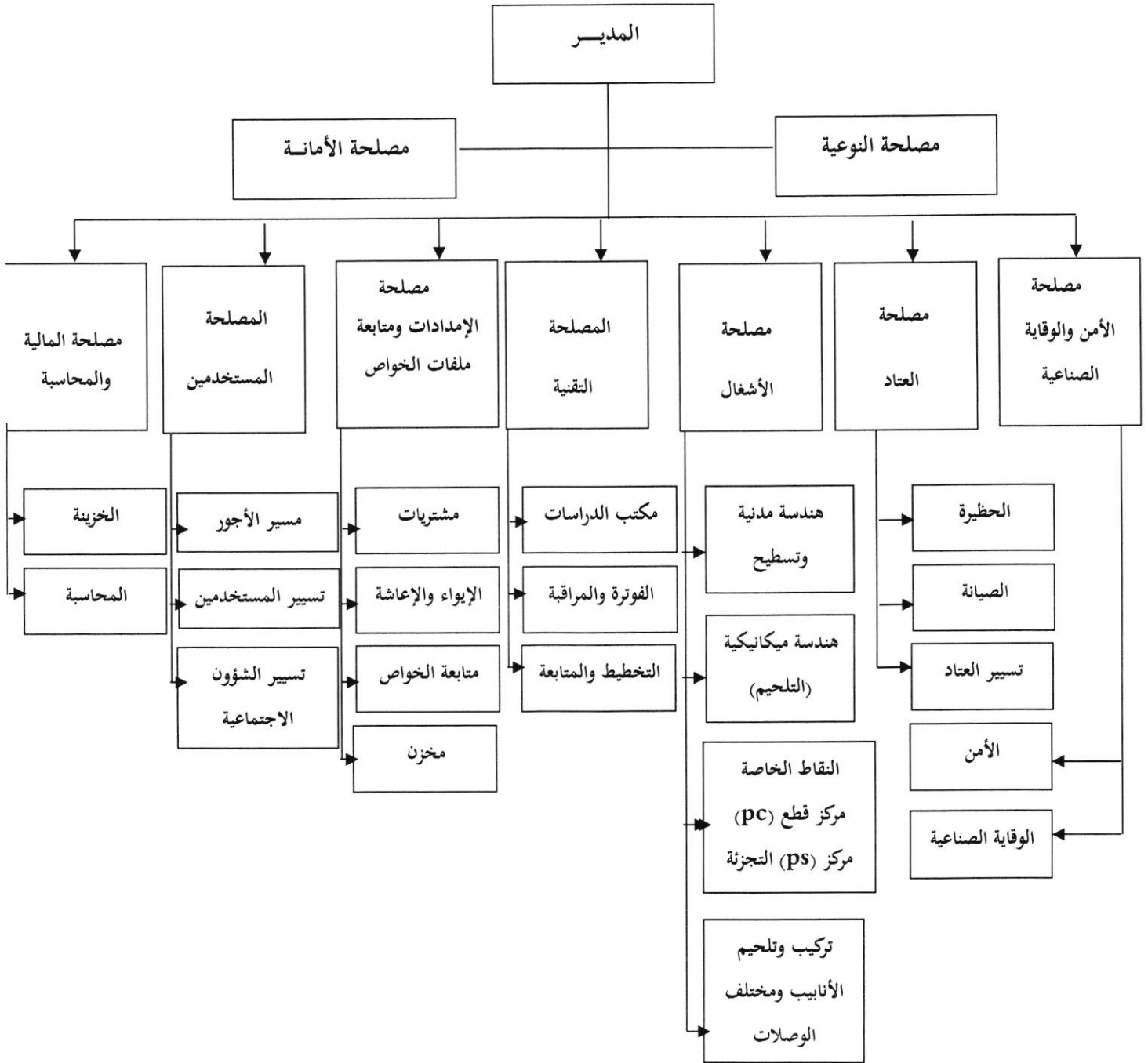
من المعروف أن مجمع كوسيدار يتوفر على 9 فروع، بداية بفرعها الخاص بالأشغال العمومية الذي مكنها من التدخل في الإنجازات الكبرى مثل: أشغال إنجاز ميترو الجزائر، بالإضافة إلى إنجاز الطرقات والطرقات السريعة، بالإضافة إلى السكك الحديدية.

كما تتمثل إنجازاتها في:

- أكبر عدد في السدود التي أنجزت حتى الآن، وجميع أنواع الأتربة المرصوصة والخرسانة.
- أكبر سجل من حيث القنوات،مختلفة الأقطار لنقل النفط والغاز.
- أكبر عدد من الطرق والسكك الحديدية والأنفاق البرية والحديدية والمائية.
- أطول قائمة مدارج ذات التصنيف الدولي.
- إنشاء مواقع صناعية كبرى في الهندسة المدنية والهياكل الضخمة.
- إنجاز أنبوب نقل الغاز المسمى أنريكوماتي، الذي يعتبر من أهم وأضخم مشاريع الشركة الوطنية.
- بالإضافة إلى إنجاز الطرقات السريعة منها جزءان من مشروع الطريق السيار شرق غري، والثاني الرابط بين برج بوعريريج على طول 18 كلم بالإضافة إلى السكك الحديدية الرابطة بين مشربة بشار على طول 360 كلم.

VI-1-3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار

الشكل رقم (١): الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوسيدار قنوات أو ماش بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

حيث:

- المدير: يمثل المؤسسة الأم، مدير عام للمشروع وهو المسؤول الأول عن المصالح والفروع المكونة من أهم

مهامه:

- ✓ التكفل بجميع المهام وشؤون المشروع
- ✓ السير الحسن للمشروع
- ✓ حل المشاكل الداخلية والخارجية للمشروع
- ✓ الإشراف والمشاركة في الاجتماعات والتنسيق
- مصلحة الأمانة: أمانة المدير وهي كاتمة أسراره والقائمة على أعماله من مهامها:
 - ✓ تحضير الاجتماعات
 - ✓ تحرير المرسلات الإدارية والاتصالات
 - ✓ ترتيب جدول الأعمال للمدير والإشراف على المواعيد.
- مصلحة النوعية: تشرف على مدى تطابق الوثائق وطريقة العمل مقارنة بالمقاييس والضوابط التي تخضع لها المؤسسة من قبل المنظمة الدولية للمعيار.
- مصلحة المالية والمحاسبة: وتنقسم إلى:
 - الخزينة: وتحتوي على سيولة نقدية حاضرة وهي مبالغ مالية بسيطة من أجل تسديد بعض الفواتير
 - المحاسبة: تتمثل مهامها في:
 - ✓ تسيير مختلف المحاسبات المالية لشؤون المشروع
 - ✓ الفوترة
- مصلحة المستخدمين: تهتم بكل ما يتعلق بالموظفين من أجور و مهام
 - مسير الأجور: يشرف على حساب أجور كافة العمال شهريا.
 - تسيير المستخدمين: تتمثل مهامه في الإشراف على سير علاقة العمل لمختلف العمال ومتابعة العقود والمقررات والعطل.
 - تسيير الشؤون الاجتماعية: تقوم بالتنسيق مع مختلف المؤسسات المتعاملة مع رب العمل، وهذا بتقديم المستحقات الاجتماعية للعمال.
- مصلحة الإمدادات ومتابعة ملفات الخواص: تهتم بكل المشتريات من سلع و عتاد كما توفر مكان الإقامة و الأكل للموظفين.
- المشتريات: تقوم بتوفير كل المتطلبات المختلفة للمصالح من أجهزة ووثائق و سلع وعتاد.
- الإيواء والإعاشة: توفير مكان الإطعام والإقامة ووسائل الترفيه ومعالجة كل المشاكل التقنية لقاعدة الحياة.

- متابعة الخواص: وتمثل في الإشراف على السير الحسن ومتابعة العقد المبرم بين الطرفين.
- المخزن: ويتضمن كافة السلع والمتطلبات الخاصة بالمشروع.
- المصلحة التقنية: تشرف على دراسة كل المشاريع التي ستقوم لمؤسسة بلإنجازها ة تطبيقها عمليا.
- مكتب الدراسات: تشرف على كل الدراسات الناتجة من مكتب الدراسات لمختلف مراحل إنجاز المشروع.
- الفوترة والمراقبة: تشرف على وضع المخططات التقنية وتطبيقها عمليا على أرض الواقع.
- مصلحة الأشغال: تقوم بتهيئة وتجهيز أرضية العمل و توفير كل ما يلزم تطبيق المشروع .
- هندسة وتسطح: تقوم بالتمهيد وتهيئة الأرضية والإعداد للمشروع حسب خصوصية العمل.
- الهندسة الميكانيكية: وهي أهم مرحلة في عملية الإنتاج أي توحيد القطع الحديدية الجاهزة وتلحيمها مع بعض مراكز القطع والتجزئة: تكتسي صفة الخصوصية والتقنية من حيث مرحلة إنجازها.
- تركيب وتلحيم الأنابيب ومختلف الوصلات: تهتم بالأشغال الجزئية في مراكز القطع والتجزئة.
- مصلحة العتاد: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة و تصليح كل الأعطاب.
- الحضيرة: تشرف على تصليح العتاد وسيرورة المراقبة الميكانيكية ووسائل النقل.
- تسيير العتاد: تشرف على توفير كل الاحتياجات الداخلية وهذا بتوفير كافة العتاد المختلف للمصالح الإنتاجية.
- مصلحة الأمن والوقاية الصناعية: تهتم بتوفير الأمن و الاستقرار .
- الأمن: مهامه الحراسة والمراقبة
- الوقاية الصناعية: تطبيق جميع التوصيات للحد من الأخطار والمحافظة على سلامة جميع العمال وكذا العتاد الخاص بالشركة.

IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (IV-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	83	94.3%
	أنثى	5	5.7%
	المجموع	88	100%
العمر	أقل من 30 سنة	18	20.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	47	53.4%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	19.3%
	من 50 سنة فأكثر	6	6.8%
	المجموع	88	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	1	1.1%
	تقني سامي	9	10.2%
	ليسانس	25	28.4%
	مهندس	29	33.0%
	ماستر	24	27.3%
	دراسات عليا	0	0%
	المجموع	88	100%
مجال الوظيفة الحالية	إدارة دنيا	0	0%
	إدارة وسطى	3	3.4%
	إدارة عليا	85	96.6%
	المجموع	88	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	17.0%
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	33	37.5%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	28	31.8%
	15 سنة فأكثر	12	13.6%
	المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال جدول (IV-1) أن:

(94.3%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور وذلك بسبب طبيعة عمل المؤسسة فهي مؤسسة صناعية تتعلق بصناعة القنوات، في حين أن (5.7%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (20.5%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (53.4%)، و في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (19.3%)، و في الأخير (6.8%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (1.1%) منهم ذوو درجة تعليم ثانوي فاقل، و(10.2%) حاصلون على درجة تقني سامي (ST)، بينما كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس (28.4%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (33.0%)، وبلغت نسبة حاملي شهادة الماستر (27.3%)، وكذلك فقد بلغت نسبة حاملي شهادات الدراسات العليا (0%). و عليه فمؤسسة كوسيدار قنوات بيسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

و فيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في الإدارة الوسطى بنسبة (0%)، في حين نسبة المبحوثين الذي يعملون في الإدارات العليا بلغت (3.4%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في الإدارات الدنيا بلغت (96.6%).

و عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (17.0%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (37.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (31.8%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(13.6%).

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الإستبانة.

3- IV. 1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-sample K-S))

اختبار كولمجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، و هو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. و يوضح الجدول (2-IV) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزع الطبيعي.

جدول (2-IV): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov - Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (SIG)
القيادة التحويلية	0.945	0.334
التغيير التنظيمي	1.200	0.112

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

2.3- IV. تحليل محاور الإستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين "القيادة التحويلية" و "التغيير التنظيمي"، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" و تظهر الجداول (3-IV) و (4-IV) تلك النتائج كما يلي.

1-تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر القيادة التحويلية السائدة بمؤسسة كوسيدار قنوات ببسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول(3-IV)

جدول(3-IV):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً	العاجزية	4.1951	0.27707	1	مرتفع
1	يحظى القائد بثقة واحترام وإعجاب المرؤوسين.	4.11	0.353	6	مرتفع
2	يتمتع القائد التحويلي بثقة ذاتية عالية.	4.18	0.537	3	مرتفع
3	يتمتع القائد بقيم مثلى.	4.31	0.488	1	مرتفع
4	ينظر المرؤوسين للقائد على أنه يفعل ما يراه صحيحا.	4.25	0.485	2	مرتفع
5	يرى المرؤوسين القائد التحويلي بمثابة قدوة لهم.	4.17	0.592	4	مرتفع
6	يتصف القائد التحويلي بالمرونة لتحقيق التغيير المطلوب	4.15	0.537	5	مرتفع
ثانياً	التحفيز الإلهامي	4.1861	0.36258	2	مرتفع
7	يغرس القائد التحويلي روح التفاؤل لدى مرؤوسيه	4.11	0.466	7	مرتفع
8	لدى القائد التحويلي رؤية واضحة للمستقبل.	4.18	0.578	5	مرتفع
9	القائد التحويلي يحفز ويلهم مرؤوسيه من خلال تقديم الحوافز.	4.10	0.743	8	مرتفع
10	هناك رؤية مشتركة بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف.	4.23	0.562	3	مرتفع
11	يشجع القائد أسلوب روح الفريق في العمل	4.24	0.567	2	مرتفع
12	يشجع القائد التحويلي مرؤوسيه على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	4.17	0.580	6	مرتفع
13	يفوض القائد التحويلي السلطة لمرؤوسيه لاتخاذ القرارات.	4.27	0.473	1	مرتفع
14	يحفز القائد التحويلي العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير	4.18	0.515	4	مرتفع
ثالثاً	الاستشارة الفكرية	4.1705	0.39600	3	مرتفع
15	يشجع القائد مرؤوسيه على الإبداع والابتكار والتجديد.	4.18	0.492	3	مرتفع

مرتفع	1	0.504	4.35	يشجع القائد التحويلي جهود العاملين الفردية.	16
مرتفع	2	0.483	4.20	يطور القائد التحويلي طرق فريدة لحل المشكلات التي تواجهه.	17
مرتفع	5	0.816	4.02	لا ينتقد القائد التحويلي أفكار وأخطاء العاملين.	18
مرتفع	4	0.655	4.09	يسمح القائد التحويلي بقدر كبير من المخاطرة في اتخاذ القرارات.	19
مرتفع	4	0.30845	4.1569	الاعتبار الفردي	رابعا
مرتفع	6	0.513	4.11	يهتم القائد التحويلي بالاحتياجات الفردية لمؤوسيه.	20
مرتفع	1	0.529	4.20	يوفر القائد التحويلي مناخ جيد لمؤوسيه.	21
مرتفع	3	0.578	4.18	يدعم القائد أفكار مؤوسيه.	22
مرتفع	4	0.572	4.17	يراعي القائد التحويلي الفروق الفردية بين المرؤوسين.	23
مرتفع	2	0.518	4.18	يقدر القائد التحويلي مجهودات العاملين ويعترف بها.	24
مرتفع	7	0.480	4.10	يشجع القائد التحويلي على الأفكار الفردية للوصول للإنجازات.	25
مرتفع	5	0.507	4.14	يستمع القائد التحويلي لآراء العاملين ويعتبرها فرص للتعلم.	26
مرتفع	-	0.26453	4.1772	القيادة التحويلية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-3) أن:

1- بعد "الجاذبية": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.1951) بانحراف معياري (0.277). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الجاذبية على مستوى المنظمة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.11-4.31) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.335-0.592)، و تبين هذه النتيجة أن القادة بمؤسسة كوسيدار قنوات أوماش يتمتعون بقيم مثلى كما أن المرؤوسين ينظرون للقائد على انه يفعل ما يراه صحيحا.

2- بعد "التحفيز الإلهامي": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.1861) بانحراف معياري (0.362). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الدافعية

الإلهامية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.10-4.27) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.466-0.743). وتبين هذه النتيجة أن القادة بمؤسسة كوسيدار قنوات أوماش يفوضون السلطة لمرؤوسهم لاتخاذ القرارات و يشجعون أسلوب روح الفريق في العمل.

3- بعد "الاستشارة الفكرية": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.1705) بانحراف معياري (0.396). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاستشارة الفكرية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.02-4.35) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.504-0.816). وتبين هذه النتيجة أن القادة بمؤسسة كوسيدار قنوات أوماش يشجعون جهود العاملين الفردية و يطورون طرق فريدة لحل المشكلات التي تواجههم.

4- بعد "الإعتراف الفردي": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.1569) بانحراف معياري (0.308). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاستشارة الفكرية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.10-4.20) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.480-0.529) وتبين هذه النتيجة أن القادة بمؤسسة كوسيدار قنوات أوماش يوفرون مناخ جيد لمرؤوسهم ويقدرن مجهوداتهم ويعترفون بها.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى القيادة التحويلية السائدة بمؤسسة كوسيدار قنوات بسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (4.1772) بانحراف معياري (0.264).

2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر التغيير التنظيمي بمؤسسة كوسيدار قنوات بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV)

جدول (IV-4): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي

الرقم	أبعاد التغيير التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	التغيير التنظيمي هو انتقال المؤسسة من وضع إلى وضع آخر أفضل منه.	4.12	0.475	9	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بعملية التغيير بشكل دوري.	4.11	0.576	13	مرتفع
3	التغيير التنظيمي يمنح العمال الشعور بالاطمئنان.	4.12	0.603	11	مرتفع
4	يؤدي التغيير التنظيمي إلى زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.	4.16	0.641	6	مرتفع
5	التغيير يحفز العمال للعمل أكثر.	4.11	0.535	12	مرتفع
6	يعمل التغيير التنظيمي على خلق الشعور بالاعتزاز والافتخار لدى العمال في المؤسسة.	4.15	0.443	7	مرتفع
7	يؤدي التغيير إلى تحسين المناخ التنظيمي.	4.20	0.506	2	مرتفع
8	أنا راض عن التغيير الذي تحدثه مؤسستي.	4.07	0.583	14	مرتفع
9	يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق.	4.18	0.443	4	مرتفع
10	ينجم عن التغيير تطوير أنظمة العمل وتحسين أداء الموظفين .	4.19	0.425	3	مرتفع
11	تراعي مؤسستكم أن تكون أهداف التغيير واضحة وقابلة للتحقيق.	4.15	0.578	8	مرتفع
12	تراعي مؤسستكم أهداف العمال وأولوياتهم أثناء صناعة القرارات المتعلقة بإحداث التغيير .	4.16	0.565	5	مرتفع
13	تتعرف المؤسسة على سلبيات التغيير المرغوب إحداثه من خلال مقاومتكم له.	4.12	0.543	10	مرتفع
14	من الضروري إحداث عملية التغيير لمواكبة التحديات البيئية المختلفة.	4.26	0.442	1	مرتفع
	التغيير التنظيمي بشكل عام	4.1518	0.30243	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-4) أن: العبارة رقم (14) التي تنص على "من الضروري إحداث عملية التغيير لمواكبة التحديات البيئية المختلفة": جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.26) بانحراف معياري (0.442). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، و تبين هذه النتيجة أن المؤسسة تقوم بعملية التغيير لمواكبة التحديات البيئية المختلفة. في حين جاءت العبارة رقم (8) التي تنص على "يؤدي التغيير إلى تحسين المناخ التنظيمي": جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.20) بانحراف معياري (0.506). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول "مرتفع"، وهذا ما يدل على أن التغيير يؤدي بالمؤسسة إلى تحسن مناخها التنظيمي.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى توفر التغيير التنظيمي بمؤسسة كوسيدار قنوات بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات التغيير التنظيمي مجتمعة (4.1518) بانحراف معياري (0.30243).

IV-4- اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى التغيير التنظيمي لمؤسسة كوسيدار قنوات بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (IV-5) يبين ذلك:

الجدول (IV-5): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.121	4	1.030	22.287	*0.000
الخطأ	3.837	83	0.046		
المجموع الكلي	7.957	87			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α)

1- معامل الارتباط R=0.720

2-معامل التحديد $R^2=0.518$

3-معامل التحديد المعدل $R^2_a=0.495$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV-5) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.287) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل 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 49.5% من التباين في المتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي، وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي بمؤسسة كوسيدار قنوات بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (IV-6)

الجدول (IV-6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التغيير التنظيمي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T
المعامل الثابت	0.948	0.397	-	2.390	0.019
الجاذبية	0.15	0.097	0.014	0.157	0.876
التحفيز الإلهامي	0.323	0.084	0.387	3.850	*0.000
الاستشارة الفكرية	-0.017	0.083	-0.023	-0.210	0.834
الاعتبار الفردي	0.448	0.103	0.457	4.362	*0.000
القيادة التحويلية كمجموعة	0.784	0.090	0.686	8.736	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-6) ما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير القيادة التحويلية كمجموعة في مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة كوسيدار (قنوات بسكرة)، حيث بلغت قيمة T (8.736) بمستوى دلالة (0.000) وهذا أقل من المستوى المعتمد 0.05، و تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.720$) إلى أن هناك ارتباط موجب قوي نسبيا بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير القيادة التحويلية (49.5%) من التباين في مستوى التغيير التنظيمي وذلك

بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R^2_a ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى التغيير التنظيمي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين المستقلين (التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي) في التغيير التنظيمي للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.387، 0.457)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (3.850، 4.362) و بقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.000*، 0.000*) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين المستقلين (الجدابية، الاستثارة الفكرية) في التغيير التنظيمي للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة انخفاض معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.014، -0.023) وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة على التوالي (0.210، -0.157) و بقيمة احتمالية بلغت على التوالي (0.876، 0.834) و هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وبناء على كل هذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى والثالثة ونرفض الفرضيتين الصفريتين الفرعيتين الثانية والرابعة وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة ومهام مؤسسة (كوسيدار قنوات بسكرة) و لقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على المدراء والمسؤولين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "القيادة التحويلية" و "التغيير التنظيمي"، وهدفنا هو الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، و مستوى التغيير التنظيمي جاء أيضا بمستوى مرتفع، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير القيادة التحويلية كمجموعة على التغيير التنظيمي. و عند بحث أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على نحو مستقل على التغيير التنظيمي للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين (الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي) و لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين (الجدابية، الإستثارة الفكرية) على التغيير التنظيمي للمؤسسة.

الأختام

الخاتمة (النتائج والتوصيات)

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في المؤسسة حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة (كوسيدار قنوات أوماش) والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على الجاذبية والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على التغيير التنظيمي في المؤسسة.

فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أولاً: النتائج

ويتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسين:

1. النتائج النظرية: أهمها:

- إن القيادة التحويلية لها أهمية خاصة في جميع المنظمات و في كل القطاعات كونها تعد من الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير.
- تتجسد القيادة التحويلية في المنظمة من خلال أربعة أبعاد متمثلة في الجاذبية والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي على مستوى المنظمة حيث يتم ذلك من خلال تأثير القائد التحويلي على مرؤوسيه في المؤسسة .
- تسمح القيادة التحويلية بتحديد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة
- يسعى القائد التحويلي على تحفيز وإلهام مرؤوسيه من أجل إتقان عملهم لإحداث التغيير المطلوب كما يشجعهم على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
- يعد التغيير التنظيمي من العناصر التي تسهم في نجاح المنظمة
- التغيير التنظيمي هو عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل خلال فترة زمنية وقد يشمل أربع مجالات (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، المهام، الأفراد،...) لمواجهة التحديات البيئية المختلفة.
- يعتبر التغيير التنظيمي عملية ضرورية تساعد على تحسين مناخ المنظمة، بالإضافة إلى أنه يساهم في تحسين أداء العاملين.
- تساهم القيادة التحويلية في حل المشكلات بطرق مبتكرة ويعمل القائد التحويلي على تفويض مرؤوسيه لاتخاذ القرارات.

- النتائج التطبيقية: أهمها:

- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة (كوسيدار قنوات أوماش) جاء مرتفعا وفقا لمقياس البحث.

- توصلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى التغيير التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا وفقا لمقياس البحث.

- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي لمؤسسة (كوسيدار قنوات أوماش) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جليا في تأثير كل من (الدافعية الإلهامية والاعتبار الفردي).

- تشير قيمة الارتباط إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

- كما فسر متغير القيادة التحويلية (49.5%) من التباين في مستوى التغيير التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل Ra^2

ثانيا: التوصيات

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:

- ضرورة غرس ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة تعزز أهمية القيادة التحويلية وشعور المرؤوسين بالجاذبية نحو القائد التحويلي.

- العمل على الإهتمام بأفكار العاملين والإستماع لآراءهم ، وذلك من خلال تنميتها وتطويرها من طرف القائد التحويلي .

- ضرورة غرس مفهوم القيادة التحويلية وترسيخ أهميتها في المؤسسات الجزائرية وذلك على مستوى المنظمة.

- ضرورة اهتمام المؤسسة بالقيادة التحويلية لما لها أهمية كبيرة في عملية التغيير التنظيمي وتطوير المنظمة ونجاحها .

- محافظة المؤسسة على تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي) وضرورة الإهتمام ببعدها الجاذبية والاستشارة الفكرية لما لهم من أهمية.

- ضرورة تمتع القادة بالقيم المثلى لاتباع مرؤوسيهم لهم واعتبارهم كقدوة لهم.

-وجوب استماع القادة لأفكار مرؤوسيههم وآراءهم وابداعاتهم في المؤسسة لما لها من أهمية في إحداث التغيير التنظيمي.

أفاق البحث:

من خلال دراستنا "لأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في المؤسسة"، بادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال:

-دور القيادة التحويلية في تطوير الأفراد.

-المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الجزائرية.

-دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات.

-أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

-دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء.

قائمة

المرجع

قائمة المراجع

أولاً-المراجع العربية

1- الكتب

1. بشير العلاق. (2010). "القيادة الإدارية"، دار اليازوري، الأردن.
2. عبد الشافي محمد أبو الفضل. (2008). القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
3. عمر محمود غباين. (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
4. محمد حسنين العجمي. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
5. معن محمود عياصرة. (2007). مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
6. بلال خلف سكارنة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. رافدة عمر الحريري. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
8. زيد منير عبوي. (2007). إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
9. السكارنة بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
10. العميان محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
11. كمال الدين حسن علي بابكر. (2015). القيادة التحويلية والإبداع الإداري، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
12. اللامي غسان. (2007). إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
13. اللوزي، موسى. (2007). التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، عمان.
14. محمد الصيرفي. (2008). إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
15. نجم عبود نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2- المجلات (الدوريات) :

16. أحمد محمد برقعان، صلاح عبد الله محمد حسن، عبد الحكيم رضوان سعيد.(2013). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، المجلد 5، العدد العاشر، نوفمبر.
17. إياد حماد. (2011). أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير، مجلد 27، العدد الرابع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والثانوية.
18. حسين وليد حسين، ناسو صالح سعيد. (2016). توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 1، العدد 40، النجف الأشرف.
19. حيان حمدان.(2016). أثر القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمات العامة، "دراسة مسحية على المصرف التجاري فرع 4 بمدينة حماة"، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 4، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الوطنية الخاصة.
20. دجلة مهدي محمود.(2014). تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء نخبة من المديرين في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية- ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 15.
21. عبد الله بن عبد الغني الطحيم.(1999). وحدات التطوير الإداري في الأجهزة السعودية العامة على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، المجلد 13، العدد 2.
22. علي ضبيان الرشيد(2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد (71) 3-40، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

3- الرسائل الجامعية :

23. سوفي نبيل. (2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزينة ولاية جيجل - ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
24. شريف مسعودة. (2016). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة - دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "عملاق التكنولوجيا العالمي" - ، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
25. صالح بن محمد الربيعة. (2010). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
26. عوني، فتحي خليل عبيد. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة.
27. مبارك بنيه ضامن العنزي . (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة المرور الرياض - ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
28. محمد إبراهيم خليل العطوي. (2010). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
29. محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية - رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
30. محمد كريم، حسني سعيد خلف. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.

4- الملتقيات والمداخلات:

31. الداوي، الشيخ. (2010). مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12-13 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب.

32. سعد بن مرزوق العتيبي. (2006). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري)، الملتقى الدولي الثالث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

33. عامر خضير حميد الكبيسي. (2007). الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة مقدمة في الملتقى السادس لتطوير الموارد البشرية (الموارد البشرية وقيادة التغيير)، الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية والشركة السعودية للكهرباء، السعودية، 16 و17 يناير.

ثانيا-المراجع الأجنبية:

34. H. koontz . C. O'donnell. **management: principes et méthodes de gestion** , McGraW-Hill, Montréal Canada 1980.

35. Paton R.A and Mc Calmanj, **change management: A guide, to effective implementation**, second Edition, sage, publications, 2001.

36. Bass, B,M, **leadership and performance beyond expectations**, Free Press , USA, 1985.

37. Gérard Roth et Michal kurtyka ,**profession dirigeant de la Conception du changement à l'Action**, dunod, paris, 2007.

قائمة

الملاحق

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
إدارة الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:
"أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"
دراسة حالة: مؤسسة كوسيدار قنوات أوماش - بسكرة-

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل
الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة
النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتمكم
ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالبة:

* بن مالك إيمان

السنة الجامعية: 2018/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للمسؤولين والمدراء في مؤسسة كوسيدار قنوات أوماش -بسكرة-، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

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

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوى فأقل تقني سامي (TS) ليسانس

مهندس ماجستير دراسات عليا

4- مجال الوظيفة الحالي: إدارة دنيا إدارة وسطى إدارة عليا

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

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: القيادة التحويلية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة التحويلية لدى المسؤولين والمدراء بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- الجاذبية						
01	يحظى القائد بثقة واحترام وإعجاب المرؤوسين.					
02	يتمتع القائد التحويلي بثقة ذاتية عالية.					
03	يتمتع القائد بقيم مثلى.					
04	ينظر المرؤوسين للقائد على أنه يفعل ما يراه صحيحاً.					
05	يرى المرؤوسين القائد التحويلي بمثابة قدوة لهم.					
06	يتصف القائد التحويلي بالمرونة لتحقيق التغيير المطلوب					
ثانياً- الدافعية الإلهامية						
07	يغرس القائد التحويلي روح التفاؤل لدى مرؤوسيه.					
08	لدى القائد التحويلي رؤية واضحة للمستقبل.					
09	القائد التحويلي يحفز ويلهم مرؤوسيه من خلال تقديم الحوافز.					
10	هناك رؤية مشتركة بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف.					
11	يشجع القائد أسلوب روح الفريق في العمل.					
12	يشجع القائد التحويلي مرؤوسيه على حل المشكلات بطرق مبتكرة.					

					يفوض القائد التحويلي السلطة لمؤوسيه لاتخاذ القرارات.	13
					يحفز القائد التحويلي العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير	14
ثالثا- الاستشارة الفكرية						
					يشجع القائد مؤوسيه على الإبداع والابتكار والتجديد.	15
					يشجع القائد التحويلي جهود العاملين الفردية.	16
					يطور القائد التحويلي طرق فريدة لحل المشكلات التي تواجهه.	17
					لا ينتقد القائد التحويلي أفكار وأخطاء العاملين.	18
					يسمح القائد التحويلي بقدر كبير من المخاطرة في اتخاذ القرارات.	19
رابعا- الاعتبار الفردي						
					يهتم القائد التحويلي بالاحتياجات الفردية لمؤوسيه.	20
					يوفر القائد التحويلي مناخ جيد لمؤوسيه.	21
					يدعم القائد أفكار مؤوسيه.	22
					يراعي القائد التحويلي الفروق الفردية بين المؤوسين.	23
					يقدر القائد التحويلي بمجهودات العاملين ويعترف بها.	24
					يشجع القائد التحويلي على الأفكار الفردية للوصول للإنجازات.	25
					يستمتع القائد التحويلي لآراء العاملين ويعتبرها فرص للتعلم.	26

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	التغيير التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	التغيير التنظيمي هو انتقال المؤسسة من وضع إلى وضع آخر أفضل منه.					
02	تقوم المؤسسة بعملية التغيير بشكل دوري.					
03	التغيير التنظيمي يمنح العمال الشعور بالاطمئنان.					
04	يؤدي التغيير التنظيمي إلى زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.					
05	التغيير يحفز العمال للعمل أكثر.					
06	يعمل التغيير التنظيمي على خلق الشعور بالاعتزاز والافتخار لدى العمال في المؤسسة.					
07	يؤدي التغيير إلى تحسين المناخ التنظيمي.					
08	أنا راض عن التغيير الذي تحدثه مؤسستي.					
09	يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق.					
10	ينجم عن التغيير تطوير أنظمة العمل وتحسين أداء الموظفين .					
11	تراعي مؤسستكم أن تكون أهداف التغيير واضحة وقابلة للتحقيق.					
12	تراعي مؤسستكم أهداف العمال وأولوياتهم أثناء صناعة القرارات المتعلقة بإحداث التغيير.					
13	تعرف المؤسسة على سلبية التغيير المرغوب إحداثه من خلال مقاومتكم له.					
14	من الضروري إحداث عملية التغيير لمواكبة التحديات البيئية المختلفة.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم