



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع: 2021/2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

لبيض ليندة

إعداد الطلبة:

- زهري نهاد

- بوالصوف برهان الدين

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بعوش دليلة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوطلاعة محمد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	لبيض ليندة

السنة الجامعية 2021/2020

الاهداء

بعد بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيد الخلق أجمعين،
لابد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في مرحلة من مراحلنا الجامعية مع أساتذتنا الكرام
الذين قدموا لنا الكثير و بذلوا بذلك جهدا كبيرا في بناء جيل الغد لتبعث الامة من جديد
وقبل المضي نقدم أسمى آيات الشكر و الامتتان و التقدير لمن حملوا أقدم رسالة في الحياة
الى الذين مهدوا طريق العلم و المعرفة، الى جميع الأساتذة الافاضل
و أختص بالتقدير و الشكر الدكتور محمد بوطلاعة الذين نعتبره بمثابة الأخ الكبير قبل
دائما رغم الظروف و العراقيل، كما اختص أن يكون أستاذنا، صاحب الفضل و يد العون الممدودة
كذلك أساتذتنا الفاضلة المشرفة لبيض ليندة التي لم تبخل علينا باي معلومة او مجهود لك مني
فائق الاحترام و التقدير
وكل الشكر و الامتتان لوالديا نور حياتي ودليل طريقي الى النجاح و المجد اللذان لم يبخلا يوما
لابمجهود ولا بدوافع و محفزات معنوية و مادية كانت، أصحاب الفضل في كل ما أنا عليه لكم
مني كل الحب و الاحترام و الامتتان و أتمنى أن أكون افضل عون و سند في ماتبقى من نصيب
لكم ولي في هذه الدنيا
كما أشكر كل من ساعدنا في إتمام هذه المذكرة و على رأسهم زميلتي زهري نهاذ التي
كانت نعم الأخت و السند في هذا العمل الذي نتمنى أن يرتقي لمستوى تطلعات اللجنة المناقشة و
جميع أسرة التعليم العالي و البحث العلمي
وفي الأخير أهدي هذا العمل لجميع أفراد العائلة و أصدقائي الأعزاء و زملائي الاكارم وكل من س
اندني و حفزني لكم مني كل الحب و التقدير و الاحترام.

بوالصوف برهان الدين

الاهداء

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" سورة النمل الآية-91

إلى من أنعم علي بنعمة العلم والنجاح الله سبحانه وتعالى

إلى من أمد إلي يد العون والعطاء من دون حساب والدي

إلى من تربيت بين حنانهم وعطفهم وتوجيهاتهم إخوتي ريان و منذر و شاهين

إلى أغلى وأعز الناس إلى خلاتي وأخوالي ولا أنسى

جدتي الغالية أطال الله في عمرها و نؤام روجي "رحيل "

إلى رفيقاتي اللواتي جمعتني بهن المحبة والصداقة وشجعوا خطوتي عندما غالبتها الأيام لكم مني

كل الحب

رحاب، فاطمة الزهراء أحلام، سماح، رميساء ، دعاء ، ، غفران، نورهان، وصال،

دورصاف ،مينيسا، رماح .الينا، عمر، ضياء الدين، اسلام، إيهاب، عبدو. أسامة و جمال

وشكر خاص لشهاب

و أكن كل الاحترام و الشكر و التقدير إلى و أخي و رفيقي بوالصوف برهان الدين

و شكر خاص لأستاذتي المشرفة لبيض ليندة على المجهودات الجبارة.

وفي الأخير اهدي هذا العمل الى نفسي الحمد لله وحده والشكر له.

نهاد

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي للعاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف اذ تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في معاهد المركز الجامعي وقد تناولت الدراسة الجانبين " جانب نظري و جانب تطبيقي " ، اذ اشتمل الجانب التطبيقي تحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة، أي العلاقة بين القيادة التحويلية المتمثلة في المتغير المستقل و التغيير التنظيمي و الذي يمثل المتغير التابع، و قد تناولت هذه الدراسة الإشكالية المتمثلة في : هل للقيادة التحويلية دور في تحسين إدارة التغيير التنظيمي للعاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة؟

1. بالإضافة الى الأسئلة الفرعية التالية: ما هو واقع القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة؟
 2. ما هي أبعاد التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

وللاجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:
- للقيادة التحويلية دورا كبيرا في تسيير المؤسسة محل الدراسة.
- يعتبر التغيير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير المستخدمين الأبعاد الأساسية في المؤسسة محل الدراسة
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

و اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية طبقت على مجتمع الدراسة الذي قدر ب 50 عامل و لقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل الوصول الى النتائج التالية:

-يعتمد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- على للقيادة التحويلية دور كبير ،حيث وجدنا المتغير المستقل (للقيادة التحويلية دور كبيرا) لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (2.99) و انحراف معاري (1.28) .

3-يعتمد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة- على القيادة التحويلية في المرتبة الأولى ،حيث قدر متوسطه الحسابي (3.38) ، ثم مبادئ و عوامل القيادة التحويلية في المرتبة الثانية حيث قدر متوسطه الحسابي (2.85) ، وفي المرتبة الأخيرة خصائص و مستويات القيادة التحويلية ب(2.75) ، وقد تم التوصل إلى هذا الاستنتاج من خلال الاستمارة التي وزعت على مجتمع الدراسة.
3-ان المجتمع المبحوث ان غالبيته جنس الإناث بنسبة قدرت(76%).

4-غالبية المبحوثين يتميزون في الفئة العمرية (31 إلى 41 سنة) بنسبة قدرت (60 %) وهو مؤشر اجابي يدل فئة عمرية حيوية تتمتع الخبرة مما جعلها قادرة على ادراك التحديات المعاصرة واستشراف واقع المؤسسة المدروسة.

الملخص

- 5-ان المجتمع المبحوث يتمتع خبرة متوسطة حيث ان اغلبية المبحوثين لديهم خبرة مهنة ما بين من (6 إلى 11 سنة) بنسبة قدرت 27% وهو مؤشر ايجابي يدل على تمتع أفراد مجتمع الدراسة خبرة جيدة تمكنهم من استيعاب مختلف التحديات التي يواجهونها.
- 6-ان الأفراد المبحوثين هم من حملة المستوى الجامعي وقد وزعت المؤهلات العلمية بين جامعي ،تكون مهني ،متوسط، وان أهم فئة شهادة المستوى الجامعي بنسبة(64%) وهو مؤشر ايجابي يدل على توفر الكفاءات المؤهلة بالمركز الجامعي .
- 7-كان مستوى القبول على القادة التحويلية متوسط بمتوسط حسابي قدر ب (3.38).
- 8-هناك موافقة بدرجة متوسطة على بعد مبادئ وعوامل القيادة التحويلية قدر متوسطه(2.85) .
- 9-كان مستوى القبول على خصائص و مستويات القيادة التحويلية متوسط وقدر متوسطها الحسابي(2.99).
- 10-أظهرت النتائج ان إجمالي محور المتغير التابع(التغير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير المستخدمين)كان متوسط حيث قدر متوسطها الحسابي ب (2.58).
- 11-للقيادة التحويلية دورا كبيرا في معاهد المركز لجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
- 12-لا يعتبر التغير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين الابعاد الأساسية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة"
- 13-لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ارتباط دلت دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية والتغير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير المستخدمين بالمركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف
- 14-لايعتمد على مبادئ وعوامل القيادة التحويلية.
- 15-لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ارتباط دلت دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين خصائص ومستويات القيادة التحويلية والمحور 03.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العناصر
I	الاهداء
III	ملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: ماهية القيادة التحويلية	
12	المبحث الأول: مفاهيم وأنماط القيادة الإدارية
12	المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية
15	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية
19	المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية
19	المطلب الأول: نشأة نظرية القيادة التحويلية
20	المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية
21	المطلب الثالث: القيادة التحويلية وعلاقتها ببعض أنماط القيادة
25	المطلب الرابع: أهمية ومزايا القيادة التحويلية
28	المبحث الثالث: المراكز الفكرية للقيادة التحويلية
28	المطلب الأول: مبادئ القيادة التحويلية وأنماطها
30	المطلب الثاني: عوامل القيادة التحويلية
32	المطلب الثالث: خصائص ووظائف القائد التحويلي
34	المطلب الرابع: مستويات القيادة التحويلية ومراحلها
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي	

فهرس المحتويات

39	المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي
39	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
43	المطلب الثاني: أهداف ومراحل وأهمية التغيير التنظيمي
47	المطلب الثالث: الولاء والاستعداد التنظيمي للتغيير
48	المبحث الثاني: مرتكزات التغيير التنظيمي
48	المطلب الأول: دوافع التغيير التنظيمي
51	المطلب الثاني: أنماط التغيير التنظيمي
55	المطلب الثالث: أدوات التغيير التنظيمي
59	المطلب الرابع: برامج التغيير التنظيمي
62	المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي
62	المطلب الأول: التغيير التنظيمي التمكين و تحفيز العاملين
68	المطلب الثاني: التغيير التنظيمي صياغة الرؤية والاستراتيجية
72	المطلب الثالث: التغيير التنظيمي، الاتصال والالتزام التنظيمي
81	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
83	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
90	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
100	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
107	خلاصة الفصل
108	خاتمة
110	قائمة المراجع
121	قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القائد والمدير	15
02	الفرق بين القائد التحولي والقائد الكاريزمي	22
03	الفرق بين القيادة التحولية والتبادلية	25
04	تحليل swot	57
05	مصفوفة الأولويات	58
06	المجال الزمني	85
07	أطوال فترات القياس	87
08	البعد 01: معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (ماهية القيادة التحولية) بالدرجة الكلية للبعد	88
09	البعد 02: معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد(مبادئ و عوامل القيادة التحولية) بالدرجة الكلية للبعد	89
10	البعد 03:معامل ارتباط بيرسون البعد (خصائص و مستويات القيادة التحولية) بالدرجة الكلية للبعد	89
11	المحور 03: معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين بالدرجة الكلية للمحور	90
12	قيمة معامل الثبات (الفا كرومباخ) لأداة الدراسة	90
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	91
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	92
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	93
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	94
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المعاهد	95
18	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول بعد ماهية القيادة التحولية	96

فهرس المحتويات

19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول بعد مبادئ وعوامل القيادة التحويلية	97
20	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاستمارة ككل	98
21	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول محور سياسات تنمية الموارد البشرية.	99
22	نتائج علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين	102
23	نتائج علاقة الارتباط بين مبادئ و عوامل القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين	104
24	نتائج علاقة الارتباط بين خصائص ومستويات القيادة التحويلية والمحور 03	105
25	نتائج علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية دورا كبيرا في تسيير المركز و البعد 03	106

فهرس المحتويات

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	نموذج القيادة التبادلية لدى BASS (1985)	01
24	نموذج القيادة التحويلية لدى BASS (1985)	02
32	العلاقة التفاعلية لعوامل القيادة التحويلية	03
52	دوافع التغيير التنظيمي	04
55	أنماط التغيير التنظيمي	05
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
93	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	07
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	08
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	09
96	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المعاهد	10

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
121	نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	01
125	استمارة الدراسة	02
129	الأساتذة المحكمين للاستمارة	03
130	صدق و اتساق الظاهري للاداة	04
143	ثبات أداة الدراسة	05
143	عرض البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة	06
146	حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمحور القيادة التحويلية في المؤسسة	07
147	نتائج علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين	08

مقدمة

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

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

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

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

مقدمة

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

ويعد التغيير في المؤسسات عملية معقدة، وصعبة بحكم مكونات هذه المؤسسات، وبحكم وجود قوى تقاوم التغيير، وتتصدى له، ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة الحالية لتتناول موضوع القيادة التحويلية وإدارة التغيير بالدراسة والتحليل في المؤسسة الجزائرية، محاولين اختبار هذه المتغيرات في المؤسسة الجزائرية باختبار عينة وتجميع الجهود وتركيزها على الجوانب الأكثر أهمية، والتي تخدم الأداء بشكل أكثر لتدعيم المنافسة ومن ثم تحقق لها التميز .

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

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

لكي تتمكن من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية تمت تجزئتها إلى ثلاث تساؤلات كالتالي:

1. ما هو واقع القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما هي أبعاد التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً- فرضيات الدراسة: للإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمد الباحثين الفرضيات الآتية

الفرضية الأولى: للقيادة التحويلية دوراً كبيراً في تسيير المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: يعتبر التغيير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير المستخدمين الأبعاد الأساسية في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

➤ تناسب الموضوع مع تخصصنا وهو إدارة الأعمال

➤ الأهمية الكبيرة لدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمات الحديثة

مقدمة

➤ محاولة تقديم مساهمة شخصية في اطرء هذا المجال ببحث إضافي يدعم البحوث في هذا الميدان

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

1. التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء عمال المؤسسات محل الدراسة.
2. معرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية، باعتباره مدخلاً للتغيير.
3. الكشف على مدى ممارسة عمال ومديري المؤسسات الجزائرية لنمط القيادة التحويلية.
4. التوصل إلى مدى تباين آراء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نتيجة تباين المتغيرات الشخصية والوظيفية.
5. تقديم اقتراحات يمكن أن تسهم إيجابياً في تطوير المؤسسات محل الدراسة، التي تسهم بدورها بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني، من خلال توضيح دور القيادة التحويلية وأهميتها في إدارة التغيير التنظيمي للعمال ولأصحاب القرار في هذه المؤسسات.

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

1. **الأهمية النظرية:** وتتمثل في:
 - تتبع أهمية الدراسة من أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح المؤسسات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير.
 - تركز الدراسة على نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفاعل في نجاح عملية التغيير في المؤسسة.
 - تفيد هذه الدراسة في التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب جديد من أساليب القيادة وتغيير الرؤية التقليدية، والتي لا تصلح لإدارة المؤسسة في مجتمع ما بعد الحداثة ذي التغيير المتسارع.
2. **الأهمية العملية:** وتتمثل في:
 - التعرف على مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسات الجزائرية، بما يمكننا من فهم الوضع، ووضع أفضل الأسس لتحقيق المناخ المناسب للعاملين في هذه المؤسسات.
 - إلقاء المزيد من الضوء على علاقة القيادة التحويلية بمجالات التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسات الجزائرية، ومن ثم إمكانية
 - التعرف على العوامل التي تزيد أو تحسن من اكتساب خصائص القيادة التحويلية واستثمارها لصالح عملية التغيير.

مقدمة

تحتوي هذه الدراسة على جزء نظري اعتمد فيه الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، لتأصيل وتحليل مفهوم دور القيادة التحويلية ومفهوم إدارة التغيير التنظيمي والعلاقة بين المفهومين. سادسا- صعوبات الدراسة

أحاطت بالبحث عدة صعوبات خاصة ما تعلق منها بالجانب التطبيقي حيث تمثلت أهمها:

➤ قصر المدة الزمنية لإنجاز الدراسة.

➤ عدم المامنا الجيد بحوثات برنامج SPSS و الذي كان الأساس في المعالجة الإحصائية لبيانات

الدراسة الميدانية الامر الذي صعب من العمل التطبيقي و إضاعة الكثير من الوقت و الجهد.

سابعا- هيكل الدراسة: يتكون البحث من مقدمة عامة و ثلاث فصول رئيسية ثم خاتمة عامة، حيث تطرق الباحثان في **الفصل الأول** إلى عرض ماهية القيادة التحويلية و شمل هذا الفصل المبحث الأول: مفاهيم و أنماط القيادة الإدارية ، المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية، المبحث الثالث المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية، **الفصل الثاني:** الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي و شمل هذا الفصل مدخلا لظاهرة التغيير التنظيمي، مرتكزات التغيير التنظيمي، أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي، **الفصل الثالث** ويشمل الدراسة الميدانية من خلال عرض النتائج وتحميل استجابات الأفراد العاملين واختبار الفرضيات بالنسبة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة- إضافة إلى خاتمة عامة تم التطرق فيها إلى أهم النتائج النظرية والميدانية التي تم التوصل إليها، إضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات وأفاق الدراسة.

ثامنا - نموذج الدراسة: في ضوء إشكالية البحث وأهدافه قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع بمجالاتها الأربع (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التغيير الثقافي)، والقيادة التحويلية كمتغير مستقل بعواملها (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي).

تاسعا- الدراسات السابقة

تمثل مراجعة الدراسات السابقة نقطة مركزية في البحوث الأكاديمية، بل في القاعدة الرئيسة لبناء جيد بحثي رصين، وهذا بلا شك يؤكد على أن الدراسات الأكاديمية لا تبنى من فراغ وإنما فبعملية معرفية تراكمية تنطلق من جهود الباحثين السابقين وغايتها تحقيق تقدم وإضافة للمعرفة المنجزة. ومن أبرز ما يميز مراجعة الدراسات السابقة أنها تمكن الباحث من الوصول لما يسمى بالفجوة المعرفية (**Gapof Knowledge**) أو بعبارة موجزة تفتح له المجال لمعرفة الثغرات أو الجوانب التي لم يسبق تناولها أو مناقشتها من قبل الباحثين الآخرين وهي بحاجة ماسة لمساهمة الباحث (**Contribution**) لإضافة حلول جديدة (إن كانت الدراسة تعالج مشكلة معينة) أو طرح بدائل لحلول موجودة أو تفسير لغموض أو اكتشاف لمؤثرات جديدة لعلاقات قائمة.

1-الدراسات المتمعة بالقيادة التحويلية:

• دراسة ماكينزي وريك (Mackenzie & Rick, 2001) بعنوان "العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وبين الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية: "هدفت الدراسة إلى كشف علاقة السلوك القيادي التحويلي بالأداء وسلوك المواطنة التنظيمية. واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وأداة الإستبيان لجمع المعلومات، من خلال عينة عشوائية حجمها 477) من مندوبي المبيعات في إحدى الشركات الأمريكية، توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- ✓وجود علاقة إيجابية طردية بين السلوك القيادي التحويلي والأداء.
- ✓وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المكان، العمر، العائد المادي) تجاه علاقة السلوك القيادي بالأداء وكذا بسلوك المواطنة التنظيمية، ويوجد فروق نحو ذلك تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي .)

• دراسة شين وزهو (zhou & Shine, 2003) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين²" هدفت الدراسة للتعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين؛ والتعرف على ما إذا كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الإستبيان لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (46) شركة كورية، بعينة عشوائية قوامها 290 موظف وموظفة، يعملون بأقسام البحث والتطوير بهذه الشركات من مشرفين وعاملين، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها:

- ✓وجود علاقة إيجابية بيف القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.
- ✓أن التحفيز يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.
- ✓أن قيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.
- دراسة جس كيت (Jaskyte,) 2004 بعنوان "القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظم اتغير الربحية"³، هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الهادفة لمريح بولاية جورجيا الأمريكية، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على عينة عشوائية حجمها (247) موظفاً وموظفة يعملون في (9) منظمات للخدمات البشرية، وأظهرت نتائج الدراسة:

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

²-Zhou, J., Shin. S, Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea, Academy of Management Journal, Vol, 46, NO.(6), p-p: 703-714, 2003

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

مقدمة

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

الدراسات المتعمقة بإدارة التغيير التنظيمي:

● **دراسة (Buoy2002)** بعنوان: Employees' perceptions as 'recipients' of change: case study: هذه الدراسة للتعرف على آراء الموظفين نحو التغيير الفعال وليس آراء الإدارة حيث أن معظم الدراسات السابقة كانت تركز على آراء الإدارة، وذلك في مؤسستين من القطاع العام في غرب أستراليا حيث بلغ حجم العينة 200 موظف، وقد تم التعرف على تأثير التغيير التنظيمي من حيث الاستراتيجيات، الوحدة التنظيمية، المهارات، والكفاءة من خلال نموذج تم إعداده لهذا الغرض بالاعتماد على الكتب التي تناولت موضوعات إدارة التغيير ومن خلال مقابلات مع الإدارات العليا ومقابلات فردية مع الموظفين. و من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد، ومعرفتهم لإجابات وافية حول الأسئلة المتعلقة بما هو التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه وكذا ما هي الاحتياجات اللازمة لعمل ذلك، يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير وبالتالي يكون التغيير أكثر فعالية.

● **دراسة (Sikrin, 5002)** بعنوان " الجانب الشاق من إدارة التغيير¹: " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نتائج برامج التغيير (النجاح وما يقابله من فشل) والعوامل السياسية المسببة لذلك، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي على مبادرات التغيير في (225) مؤسسة، بجانب المنهج الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل (6153) كتاباً ومقالة ودراسة كل منها، وكانت أهم نتائج الدراسة: ✓ اتفاق الجميع على صعوبة إدارة التغيير، والقيمة منهم يتفقون على كيفية القيام الفعال بها. ✓ هناك أربعة عوامل هامة يتوقف عليها نجاح أية مبادرة للتغيير هي: المدة الزمنية لمعرفة ما إذا كان هذا البرنامج قصير الأجل أو طويل الأجل، ونزاهة أداء فريق العمل وقدرته على إتمام التغيير في الوقت المحدد بناء على مهارات ومزايا أعضاء الفريق بالنسبة إلى متطلبات المؤسسة، والالتزام بالتغيير سواء من جانب الإدارة العليا أو الموظفين الأكثر تأثراً بالتغيير، والجيد المطلوب زيادة على العمل المعتاد الذي تتطلبه مبادرة التغيير من الموظفين.

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

- دراسة Diefenbach, 2007: قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان¹ (The managerialistic ideology of organizational change management) هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية. وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية في الفترة (2004 – 2005) وقد تم الاعتماد على القائمة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:
✓ أن نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والايديولوجيا في إحداث التغيير.
✓ كذلك سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.
- دراسة (العنزي، 5002) بعنوان "اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقته بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية"²: "هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مستواها للالتزام التنظيمي لدى هؤلاء القادة من وجهة نظرهم، والتعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية والتزامهم التنظيمي، ومعرفة كل من المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وبلغ حجم العينة 96) (مفرده وهم كل مديري التعليم ومساعدتهم وكانت أهم نتائج الدراسة:
✓ أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاهين الإدراكي والنزوعي كانت (موافق بشدة)، أما الوجداني فكانت (موافق).
✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية من الدرجة الكمية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير، وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي.
✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعادها (الإداري، الوجداني، النزوعي) تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية.

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

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

- دراسة محمد (قريشي، 5002) بعنوان: التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل بسكرة)¹، وقد وصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:
✓-التغيير هو عملية ضرورية لكل المؤسسات باختلاف أنواعها لأنها تعمل في بيئة تتصل بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، وعليه فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة هو التغيير والابتكار لمتكيف مع البيئة المحيطة.
✓وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التغيير التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة.

¹-محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

الفصل الأول

ماهية القيادة التحويلية

تمهيد:

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

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

انطلاقا مما سبق وتأكيدا لأهمية القيادة ودورها في إدارة المؤسسات في عصر التنافسية والإبداعات المتلاحقة، جاء هذا الفصل ليغطي النقاط الآتية:

- المبحث الأول: مفاهيم وأنماط القيادة الإدارية
- المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية
- المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية

المبحث الأول: مفاهيم وأنماط القيادة الإدارية

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

المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية

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

الفرع الأول: مفهوم القيادة

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

1- مفهوم القيادة لغة: قال ابن منظور القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياه يقودها، ومنها الإنقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد، أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش¹، ويقال قاد الجيش بمعنى رئيسه وتدبر أمره.

2- مفهوم القيادة اصطلاحا: لقد تطرق الباحثون إلى مفهوم القيادة من وجهات نظر مختلفة سعيا منهم

لتحديد تعريف مناسب لهذه الظاهرة البالغة الأهمية، ومع ذلك يبقى التأثير هو محور عملية القيادة، حيث نجد أن معظم كتاب وباحثوا الإدارة مثقفون على أن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف محدد في وقت معين، وسيتم فيما يلي ذكر مجموعة من التعريفات:

- **يعرفها ليكرت (Likert):** القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.²

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

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

- يعرفها بنيس (Bennis): القيادة أنها الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها.³
 - كونتز وودونيل (Koontz & Odonnel): يعرفانها بأنها "القدرة على ممارسة ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل انجاز الأهداف".⁴
 - يعرفها بيتر دراكر (P.F. Drucker) بقوله: "إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، إنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع الأداء الفرد إلى معايير أعلى، وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية"، وحسب دراكر أيضا فالقيادة مسألة تتعلق بكيف ستكون وليس تفعل.⁵
 - يعرفها (Moodhead & Griffin) بأنها: "علاقة التأثير بين القادة والمؤوسين بقصد إحداث تغيير فعلي يعكس أغراضهم المشتركة".⁶
 - شامبو (Champoux) يعرفها بقوله "هي عملية تأثير اجتماعي تتضمن اثنين أو أكثر من الأفراد: القائد والمؤوس (أو مؤوس محتمل)".⁷
 - يعرفها (Gibson) بأنها: "هي محاولة لاستخدام التأثير لدفع الأفراد لإنجاز بعض الأهداف".⁸
- من خلال التعريفات التي قدمنا نجد أن أغلبها ركز على التأثير دون تحديد نطاق تدخل القائد في هذا التأثير الذي يمكن أن يمتد بين نهايتين قصوتين للسلسلة المتصلة، النهاية الأولى تتمثل بالحد الأدنى من التأثير والتدخل وذلك بتحديد الاتجاه فقط للعاملين مع إتاحة الحرية الكاملة لهم في طريقة العمل، أما النهاية الثنائية تتمثل في الحد الأعلى من التأثير وتدخل القائد الذي يحدد لهم المهام المطلوبة وطريقة أدائها والتأثير بهم من أجل إنجازها بالدقة المطلوبة.
- وبناء على ما تقدم يمكن أن نعرف القيادة بأنها: تعني اختيار الهدف الصحيح، والطريقة المثلى للوصول إليه، وإلهام الآخرين والتأثير فيهم لتحقيقه، من خلال تمكينهم وزيادة قدراتهم الذاتية.
- والتعريف الآخر الذي يمكن تقديمه في ضوء التحول إلى الأعمال الإلكترونية وقيادة العصر الرقمي الجديد القائم على الانترنت والشبكات، هو الذي قدمه جارلي مانز لما أسماه بالقائد الخارق (Super Leader) وهو القائد الذي يظهر للآخرين كيف يقود أنفسهم والواقع أن هذا التعريف يعبر عن الحاجة لقدرات ذاتية للعاملين الذين يتعاملون من الأطراف الأخرى (العملاء، المورد، المنافسين وغيرها) بشكل

³http://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren_G_Bennis 27/04/2021.

⁴ أحمد عبيدات سهيل، القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم، ط1، عالم الكتاب الحديثة، 2007، ص 09.

⁵ بيتر جريد، القيادة المتميزة: صياغة إستراتيجيات للتغيير، ترجمة علا أحمد ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 47.

⁶ Moorhead, G. & Griffin, R.W, Organizational behavior: managing people and organization, Boston: Houghton Mifflin company, 1998, p 297.

⁷ Champoux, J. E, Organizational behavior: Essential tents for a new miillennium, canada, south western college publishing, 2000, p 2019.

⁸ Gibson, J.L., Donnelly- Jr, H., Ivancevich, J.M., & Konopaske, R., Organizations: Behavior, structure, processes, New York: Mc craw-Hill Co. Inc, 2003, p 299.

مباشر وخاصة في ظل الانترنت، حيث أن السرعة الفائقة في انجاز الأعمال والمهام تتطلب عاملين ذوي تمكين إداري (empowered) وقادرين على الاستجابة والمبادرة لتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة تنافسية حيث أن الزبون يطلب الخدمة ولا ينتظر من الموظف أن يأخذ التعليمات من إدارته، وهذا يقدم بلا شك معالجة جديدة للعلاقة بين القائد والعاملين معه، فالقائد ليس هو الذي له قدرة التأثير بالعاملين من أجل التنفيذ الطوعي لما يطلبه منهم وإنما هو يذهب إلى أبعد من ذلك ويجعل العاملين يستخدمون قدراتهم وأساليبهم الخاصة في تحقيق المهام المطلوبة منهم، فإذا كان التصرف أو التعامل قد يحد من قدرته على إرضاء الزبون والاستجابة الفعالة لما يطلبه سواء فيما يتعلق بالتسهيلات أو الخدمات أو المعلومات الضرورية، والإجابة على التساؤلات ومعالجة الشكاوي والتعامل مع المقترحات ..إلخ، وهذا يعني بالتأكيد أن القيادة أو هو القيادة في مهامه وتعامله.

الفرع الثاني: الفرق بين القيادة والإدارة

ميز البعض بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من ذلك، ويتطلب ممن يقوم بهذا الدور أن يكون على مستوى رفيع يدرك من خلاله الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، علاوة إلى مسؤوليته عن الأمور التنفيذية، فلا بد من أن يجمع بين الاثنين، وهناك من ميز الإدارة باهتمامها بالحاضر، أما القيادة فهي تعني التغيير، فالإدارة تهتم بالوضع الراهن وليس لها دور في التغيير، وهناك من رأى رجل الإدارة بأنه عنصر الاتزان والاستقرار، أما القائد فهو داعي التغيير ومطالب أن يحدث التغيير في البناء والتنظيم، وتستوقف الباحثة في هذا الصدد مقولة لادوريز ديمينج (Deming) "إن وظيفة الإدارة ليست الإشراف بل القيادة .. ويتطلب التحول للأسلوب الغربي في الإدارة أن يكون المديرون قادة، وحسبه ينبغي على القادة أن يمارسوا الإدارة، إلا أن بعض القادة ليسوا مديرين أكفاء بصفة خاصة، كما أن الكثير من المديرين ليسوا قادة أكفاء، وتوجد في الحقيقة فروق هامة بين الكفاءة والفعالية تساعدنا على التمييز بين الخصائص المطلوبة توافرها في القادة من جهة وتلك المطلوب توافرها في المديرين من جهة أخرى، حيث أن القيادة تتعلق في جوهرها بالفعالية فهي تتعلق بفعل الأشياء الصائبة (معرفة كيفية ترتيبها من حيث الأولويات)، وتعتمد الإدارة الجدية أيضا على هذه المقدرة ولكنها تتعلق بالكفاءة بدرجة كبيرة.⁹

ويمكن بيان نقاط إختلاف القائد عن المدير في الجدول التالي:

⁹ بيترج ريد، القيادة المتميزة: صياغة إستراتيجيات للتغيير، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الجدول رقم 01: الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد
يركز على الحاضر	يركز على المستقبل، وتوجيهاته طويلة المدى
يطبق السياسات واللوائح	يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائد
يظل محايداً للوصول لقرار موضوعي	يقيم علاقات ودية مع الأفراد
يستغل مكانته في المؤسسة لتحقيق أهدافها	يستخدم قوة التأثير الشخصي، ويعمل من خلال حب الجماعة

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

بينما يرى ولمان (wolman) أن العلاقة بين الإدارة والقيادة، هي علاقة الكل بأحد أجزائه، فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية)، الجوانب الفنية والتنظيمية لإنجاز أهداف المؤسسة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا تكون الإدارة أعم من القيادة، وتكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة، وينظر هامبتون (Hampton) لهذين المصطلحين من منظور مماثل حيث يعتبر أن الإدارة تتضمن كلا من عملية التخطيط، التنظيم والقيادة.¹⁰

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون له عدة أنماط، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد وقد توصلت العديد من دراسات القيادة إلى:¹¹

أولاً: الأنماط القيادية وفق المدرسة السلوكية

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

1- حسب نظرية الخط المستمر: تشتمل هذه النظرية على سبعة أنماط قيادية وهي

¹⁰ شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للنشر، القاهرة، 1992، ص 50.

¹¹ علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الأول، جامعة الشرق الأوسط، 2012، صص 129-157.

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.
 - يتخذ القرار لوحده ويبرره لمرؤوسيه.
 - يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.
 - يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
 - تتم مناقشة القرار في جو ديمقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية.
 - يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
 - يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.
- 2- حسب نظرية ليكرت: تم تقسيم أنماط القيادة وفق هذه النظرية إلى
- **نمط القائد المتسلط الاستغلالي:** يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.
 - **نمط القائد المتسلط النفعي:** يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
 - **نمط القائد الاستشاري:** يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركة في بعض جوانب القرار.
 - **نمط القائد الجماعي المشارك:** تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذه بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليته.
- 3- حسب نظرية الشبكة الإدارية: تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسيين الاهتمام بالعاملين (البعد الإنساني) والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام (البعد الإنتاجي) إلى:
- **نمط القيادة الضعيفة (المتساهلة):** تركيز ضئيل على كل من العمل والمرؤوسين مع بذل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب للمحافظة على عضوية المؤسسة.
 - **نمط القيادة المتسلطة:** يظهر القائد اهتماما عاليا بالإنتاج واهتماما ضعيفا بالمرؤوسين، كما أن فعالية العمل تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلى الحد الأدنى.
 - **نمط القيادة التكاملية (إدارة الفريق):** تركيز عال على كل من المرؤوسين والعمل، كما أن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المؤسسة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة واحترام.
 - **نمط القيادة الإنسانية:** يظهر القائد اهتماما عاليا بالأفراد واهتماما ضعيفا بالإنتاج وهدف القائد هنا الاحتفاظ برضا العاملين.
 - **نمط القيادة المتوازنة:** اهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على الانجاز المناسب من خلال التوازن ما بين الحاجة إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية لمرؤوسين بشكل مقبول.

ثانياً: الأنماط القيادية وفق المدخل الموقفى

تتمحور هذه النظرية حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية يرتبط ملائمتها للموقف أي أنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه كلما ازدادت فرص نجاحه في القيادة والعكس بالعكس.

1- حسب النظرية الموقفية في القيادة: قام فريدريك فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتعتبر

أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية، حيث تبني فيدلر نمطي القيادة الإدارية.¹²

2- حسب نظرية دورة الحياة في القيادة: هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج

المرؤوسين، أي كلما تغير نضج المرؤوسين تغير نمط القيادة الإدارية المتبع معهم، كما يلي:¹³

- **نمط القائد الموجه:** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة، توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج العاملين منخفض).

- **نمط القائد المدرب:** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معاً، وفي الحالة يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصاً للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه (مستوى نضج العاملين من منخفض إلى متوسط).

- **نمط القائد المساند:** يتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتمشى هذا الأسلوب مع القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوباً مسانداً لزيادة رغبتهم في العمل.

- **نمط القائد المفوض:** يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معاً، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذ المرؤوسين، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال جيّدوا الخبرة والقادرين على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعداد كبيراً لتحمل المسؤولية.

¹² جاري ديسلر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ، الرياض، 2002، ص 545.

¹³ طارق عبد الحميد البديري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص ص 175-176.

3- حسب نظرية اتخاذ القرار في القيادة: وفق هذه النظرية نجد:¹⁴

- **نمط القيادة الأوتوقراطية I:** يقوم القائد بصنع القرار منفردا اعتمادا على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة.
- **نمط القيادة الأوتوقراطية II:** يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد وحده بصنع القرار.
- **نمط القيادة الاستشارية I:** يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية (كل مرؤوسين على حدا)، ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم، وهنا لا يكتفي القائد بتجميع المعلومات وإنما يأخذ الآراء والمقترحات، وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي.
- **نمط القيادة الاستشارية II:** يقوم القائد بإعلام المرؤوسين كجماعة بالمشكلة وليس كأفراد ويحصل على آرائهم ومقترحاتهم كجماعة، وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي.
- **نمط قيادة الفريق:** يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة، ثم يجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها، ويقود عملية مشاورهم ومناقشتهم لتقييم المقترحات المختلفة التي قدموها، ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار النهائي.

ثالثا: الأنماط القيادية وفق المدخل المرتكز على المرؤوسين

وقد تم التطرق إليها سابقا، ونذكر منها بدائل القيادة والقيادة الذاتية، وترى الباحثة أن التساؤل حول النمط القيادي المثالي للقائد الفعال سيبقى مطروحا، لأنه في واقع الأمر لا يوجد نمط واحد مثالي قابل للتطبيق في كافة المؤسسات وفي المواقف المختلفة داخل المؤسسة الواحدة فعلى القائد أن ينتقل من نمط لآخر بحيث يراعي ما يلي:

- طبيعة المرؤوسين، مدى تأهيلهم وتخصيصهم وقدرتهم على العمل.
- أن الأفراد في المؤسسة ليسوا متماثلين من حيث التفكير والقدرات.
- نوع المجموعة نفسها، من حيث خصائصها، أهدافها، العلاقة بين أفرادها، وعملية التفاعل بينهم.
- إدراك ومعرفة احتياجات العاملين غير المشبعة حتى يتم وضع الحوافز.
- طبيعة الموقف والظروف المحيطة بالمؤسسة.
- حجم المؤسسة والإمكانيات المادية والبشرية والتقنية المتوفرة.
- يجب أن يأخذ القائد بعين الاعتبار محاولة تحقيق أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.

¹⁴B. Yvan & G. Christian, Un leader, Revue française de gestion, R F G: Paris, n° 14, 1999, pp 45-46.

المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية

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

المطلب الأول: نشأة نظرية القيادة التحويلية

يعد مصطلح القيادة التحويلية (Transformational leadership) من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد داونتون (Downton) عام 1973 في كتابه القيادة الثائرة "The Rebel leadership"،¹⁵ إلا أن ظهوره بوصفه مدخلا مهما في القيادة بدأ من العمل الذي قدمه عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكجروجر بيرنز (James McGregor burns) في كتاب له بعنوان القيادة "Leadership"، والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبتكارية مؤثر تحل محل القيادة التقليدية.¹⁶

وهكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع في علاقة متبادلة وفعالة، من خلال فهم الأهداف من الطرفين ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة خاصة تلك التي أطلق عليها بيرنز "ثالث القيم" وهي: الحرية، العدالة، المساواة، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل فتعديلات ومن ثم تطوير دوافع الأتباع.¹⁷

ويشار إلى أن فكرة دراسة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقادة السياسيين مثل: مهاتما غاندي، فالقائد السياسي التبادلي يقدم وعودا للناخبين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات، أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات ورغبات التابعين إلى أعلى درجة في سلم حاجات ماسلو من أجل الاستحواذ على الشخص الناخب، وبالتالي تحدث عملية استشارة مشتركة يتم تحويل التابعين على إثرها إلى قادة، ويتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية.¹⁸

¹⁵ عبد المحسن بن محمد السميح، نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد 32، الرياض، 2009، ص 164.

¹⁶ Sheldene Simola, Julian Barling, Nick Turner, Transformational Leadership and Leaders' Mode of Care Reasoning, Springer Scienc Business Media, B. V. 2011, P 02.

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

¹⁸ سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، ط3، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص ص 73-74.

في محاولة منا للتعرف على التطور التاريخي والفكري للمصطلح إضافة إلى توضيح النقاط الأساسية والتي من أهمها:

- 1- أهمية ظاهرة القيادة عند واضعي النظريات والنماذج الإدارية سواء التقليديين منهم أو السلوكيين، وكذلك الباحثين الذين يمثلون المدخل الحديث.
- 2- إذا كانت الإدارة من ضروريات منظمات الأعمال، فالقيادة هي عامل جوهري.
- 3- إن القيادة التحويلية كمدخل حديث لم يأت من فراغ.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

إن التطورات الحديثة في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكاريزمية التي اعتبرت القائد كشخص استثنائي أو غير اعتيادي والمرؤوسين كأطراف معتمد على القائد، إلى نظرية الكاريزما المحدث (Neo- Charismatic) ونظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي اهتمت بتطوير المرؤوسين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل، وتؤكد النظريات الإدارية على حاجة المؤسسات لهذا المدخل الحديث في القيادة مع التغيرات التنظيمية المعاصرة.

سنحاول في السطور الآتية ذكر بعض التعاريف الخاصة بالقيادة التحويلية وذلك بناء على آراء مجموعة من الباحثين المعاصرين وحسب اختلاف وجهات نظرهم. حيث لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية والتي تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث وعلى الرغم من تلك الاختلافات فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الأخذ بهذه النظرية، وقد عرفها العديد من الباحثين بأنها:

- يعرفها (Burns, 1978) بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظام القيم ويسمى تلك القيم بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد..."¹⁹.
- يعرف (Bass, 1985) القائد التحويلي "بأنه الشخص الذي يمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى ما هو أثر مما هو متوقع منهم أصلاً والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية".²⁰

¹⁹Burns, James Macgregor, Leadership, Newyork, Harper & Row, 1978, p 20.

²⁰Krishnan, V.R., Value systems of transformational leader, leadership & organization development Journal, VOL. 2, No, 3, 2001, p 126.

- يعرف (Yukl, 1989) القيادة التحويلية بأنها "عملية يعزز بواسطتها القائد الالتزام الفعال لأعضاء المنظمة عن طريق توجيههم نحو تغيير مواقفهم وافتراساتهم بخصوص العمل".²¹
- يعرفها (Moorhead & Griffin 1995) بأنها "مجموعة القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية".²²
- عرف (Trofino, 2000) القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي توجد رؤية واضحة للمؤسسة، وتعمل على خلق أنظمة جديدة كلياً تتوافق مع المتطلبات المستقبلية".²³
- يعرفها (Northouse, 2013) بأنها "القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة".²⁴

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

المطلب الثالث: القيادة التحويلية وعلاقتها ببعض أنماط القيادة

تتمثل علاقة القيادة التحويلية ببعض أنماط القيادة فيما يلي:

- 1- علاقة القيادة التحويلية بالقيادة الكاريزمية: إن القائد الكاريزمي هو القائد والذي يعد النموذج الأمثل ويوجد الكثير من الخلط بين المصطلحين فالبعض يستخدمهم كمترادفين، وقد حاول العديد من الباحثين توضيح الخط الفاصل بين هذين الأسلوبين حيث يرى هاوس (House) أن الفرق بين المصطلحين طفيف ومتواضع، ويرى كانونغا (Kanungoa) أن الفرق بسيط أما باص (Bass) فيرى أن القيادة الكاريزمية هي جزء من القيادة التحويلية²⁵ والجدول التالي يوضح بعض الفروقات:

²¹ Simons, T.L, Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership, journal of organization change management, vol 12, No.20, 1999, p90.

²² Moorhead, G., & Griffin, R.W, Organizational behavior: managing people and organization, Boston, Houghton Mifflin company, 1995, p 325.

²³ Trofino, ja, Transformational leadership: Moving Total Quality Management to word-Class, Organizations, International nursing Reviw, vol 47, iss4, 2000, p p 232-243.

²⁴ محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية،

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، المجلد 12، 2016، ص35.

²⁵ Timothy A. Judege & all, Charismatic and Transformational leadership, organisation psychology 50(N.f.24) 4, (203-214), 2006, P 204.

الجدول رقم 02: الفرق بين القائد التحويلي والقائد الكاريزمي

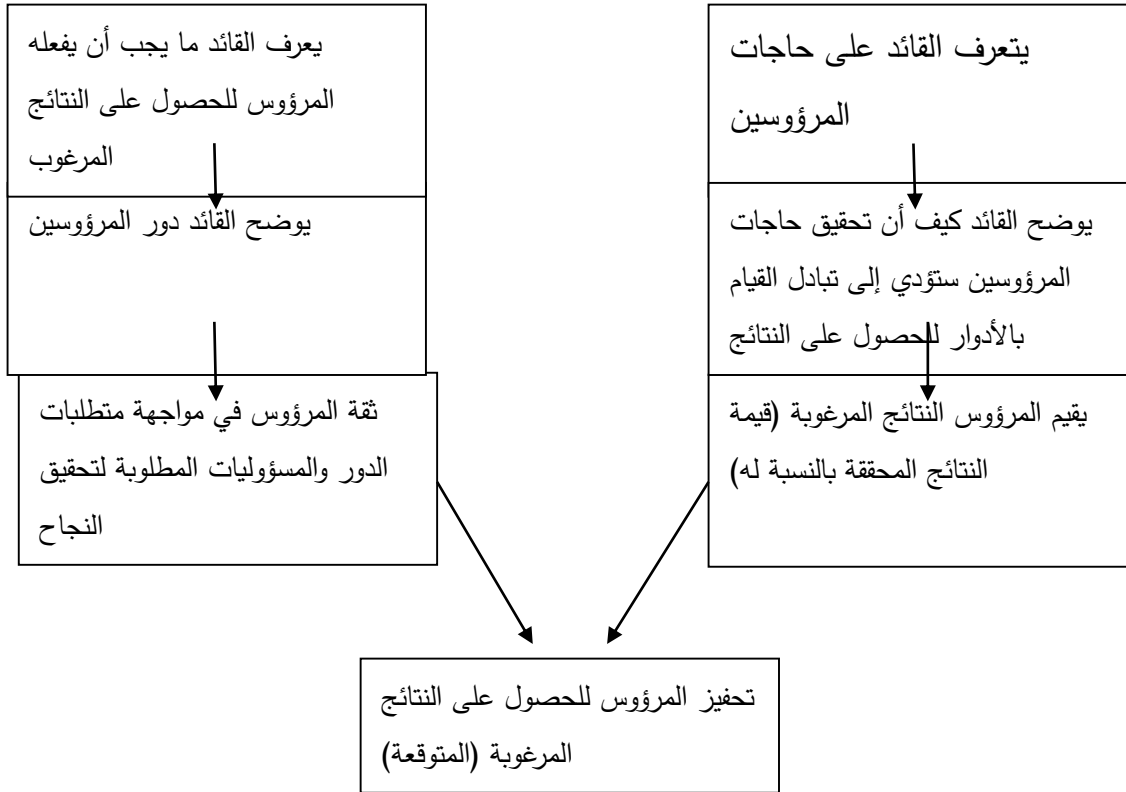
القائد التحويلي	القائد الكاريزمي
يهتم بقوته ويوجه هذه القوة إلى طرق بناء اجتماعيا	لديه إحساس عالي بالذات
قائد إلهامي وهو يسعى دائما إلى رفع الوعي والإلهام والاستثارة الفكرية لدى التابعين	يتركز اهتمامه حول قدرته وحول مركزه في عيون الآخرين
يبحث عن المصلحة الجماعية	يبحث عن الذات
يتبنى أهداف المجموعة وهي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

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

2- علاقة القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية: تستند القيادة التبادلية في عملها على المكافأة والعقاب والبيروقراطية، وبالتالي فإن التبادل في المصالح هو محرك العمل، أما القيادة التحويلية فتستند إلى رفع المرؤوسين ليكونوا قادة، من خلال الارتقاء بهم ودعمهم وهذا النوع من القيادة لا يمكن أن يزول لأنها تكون راسخة في السلوكيات، ولذلك يمكن القول والاستنتاج أن القيادة التحويلية تحقق نتائج أفضل للمؤسسة،²⁶ ولتوضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية نستعرض الشكلين التاليين:

²⁶Bass, Bernard, & Bruce, Avolio: Intrudution in Improving Organizational Effectiveness Through Transformation Leadership, California, 1994, p 96.

الشكل رقم 01: نموذج القيادة التبادلية لدى BASS (1985)



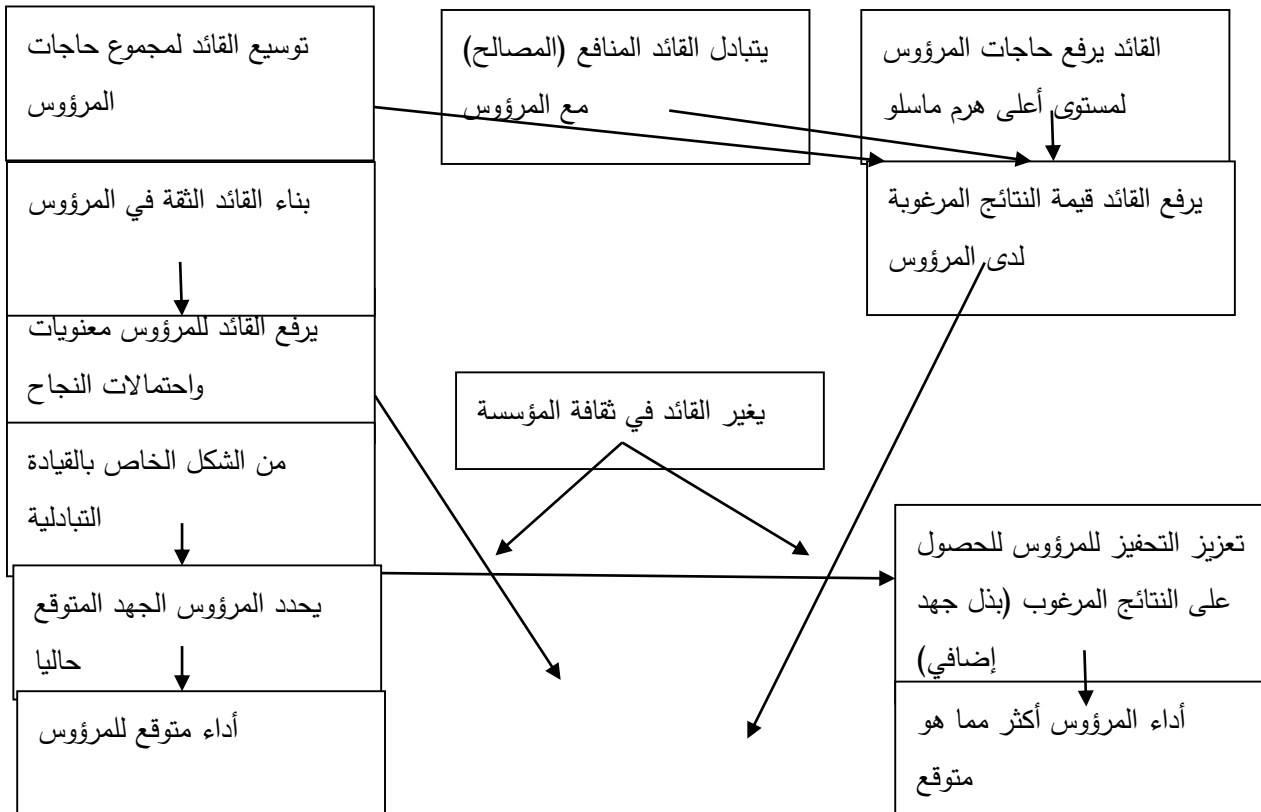
المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى

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

كما يوضح الشكل 02 فالقادة التبادليون يحددون النشاطات أو الإجراءات أو الصفقات التي تتطلب إشرافا ومتابعة، وبناءا على ذلك يحفزون الأفراد على بلوغ مستويات الأداء المرغوب، وتتوقع هذه القيادة من الأفراد بذل مجهودات متميزة، إذ تعطيهم مقابل إنجازاتهم ما يرغبون من منافع وحاجات تقع ضمن حدود صلاحياتهم. وتقوم هذه القيادة بحسب (Kanungoa & mendonnca) على التبادل، بحيث يستخدم القادة المكافآت والعقوبات لإغراء مؤوسهم بأداء مهام محددة وإظهار الولاء والالتزام للمؤسسة. وهذا يعني أن الأفراد قد يحصلون على التوقعات والطموحات التي يرغبون بتحقيقها إذ نفذوا عقود التبادل مع قادتهم، أما الشكل 02 فيوضح نموذج القيادة التحويلية ويتضح من خلاله أن القيادة التحويلية تبنى وتركز على النوعيات غير الملموسة مثل القيم الإنسانية، والمعتقدات، والرؤية، والقيم، والأفكار، أكثر من اعتمادها على عملية التبادل بين القادة والمؤوسين، وذلك من أجل بناء علاقة سليمة مع المؤوسين تشجيعهم من خلالها

على إحداث عملية التغيير، فالقيادة التحويلية تحدث عندما ترفع مستوى الإدراك حول أهمية وقيمة النتائج المرغوبة، وعندما توسع حاجات ورغبات المرؤوسين وتعطيهم الإمكانية لتحقيق ذلك معتمدين على أنفسهم.²⁷

شكل رقم 02: نموذج القيادة التحويلية لدى BASS (1985)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

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

ومن خلال الشكل 03 ما أكد (BASS, 1985) خلال تطويره لنظرية القيادة التحويلية بأن ليس هناك من اختلاف بين نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية، كما وجد (Waldman et al, 1990) أن القيادتين التحويلية والتبادلية مرتبطتان بشكل مرتفع، وأن العمليات التحويلية والتبادلية مرتبطتان ببعضهما وأنهما تحدثان مع بعض.

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

²⁷ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 446.

الجدول رقم 03: الفرق بين القيادة التحويلية والتبادلية

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية
توضيح الهدف من الأشياء	التأكد من أن الأمور تسير بشكل جيد
تصميم الرؤية والمهمة	وضع الإستراتيجيات
غرس القيم والمثل	تقديم الخطط الترويجية
يطور ويبحث عن موارد جديدة	يسير الموارد المتوفرة
خلق قيمة مضافة	مراقبة التكاليف
ابتكار وتطوير رؤية للتغيير	الإبقاء على الوضع الراهن
تسيير العمليات والأفراد ومنحهم الثقة	تسيير الأنظمة والهياكل ومراقبتها
التفكير على المدى الطويل	التفكير على المدى القصير
دفع الأفراد إلى إستعاب الرؤية والأفكار الجديدة	ضمان الامتثال للقيم والوضع الراهن
إعادة التنظيم	التنظيم
حشد الأفراد حول الأفكار	توجيه الأفراد مباشرة إلى مهامهم
اكتشاف العقبات الخلاقة	تجنب العقبات بأي ثمن

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

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

المطلب الرابع: أهمية ومزايا القيادة التحويلية

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

الفرع الأول: أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، بالرغم من وجود أكثر من 200 نموذج للقيادة، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويليين هم أكثر فعالية في الموقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي:²⁸

1- أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

2- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، فيقول باص أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري.... ويقول أيضا "لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة".

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

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

الفرع الثاني: مزايا وعيوب القيادة التحويلية²⁹

أولا: مزايا القيادة التحويلية

تتمتع القيادة التحويلية بنقاط قوة وتتمثل في نقاط التالية:

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

²⁹Suresh. A ; Rajini. J, Transformational Leadership Approachin Organisations –its Strengths and Weaknesses, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, IJSSIR, Vo12 (3), March, (155-160), 2013, p 158.

- 1- القيادة التحويلية جاذبية بديهية فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعا عن التغيير بالنسبة للآخرين كما تحفزه بأن يقدم رؤية للمستقبل.
- 2- تتعامل مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة، ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة، فإن القيادة ليست تماما مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع، وحاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي، ونتيجة لذلك يحصل الأتباع على موقع ثابت في عملية القيادة لأن صفات الأتباع تعد أمرا أساسيا في نشوء العملية التحويلية.
- 3- يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى، ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشمل على تبادل المكافآت واهتمامات القادة بحاجات أتباعهم وتطورهم.
- 4- تؤكد القيادة التحويلية بشكل قوي على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم، ويشمل ذلك تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم على مصلحة الفريق أو المؤسسة أو المجتمع، لذا فإن مدخل القيادة التحويلية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بعدا أخلاقيا رئيسا.

ثانيا: عيوب القيادة التحويلية

- هناك العديد من نقاط الضعف التي يمكن أن تتسم بها القيادة التحويلية وهي كما يلي:
- 1- معقدة جدا: القيادة التحويلية هي خليط من مختلف نظريات القيادة، مما يصعب التدريب عليها أو تدريسها.
 - 2- إمكانية إساءة استخدامها: فعالية القيادة التحويلية العالية تكمن في رؤية القائد، مما قد يجعله غير ديمقراطي، وبالتالي فهي عرضة أن يساء استخدامها من قبل القادة للتأثير في الآخرين، وهناك الكثير من الأدلة التاريخية التي تدعم إساءة استخدامها، مثل أدولف هتلر كونه من أحد أبرز القادة التحويليين.
 - 3- تقتصر إلى الوضوح المفاهيمي من حيث أن: أبعادها غير محددة بوضوح، وأيضا معالم القيادة التحويلية (Parameters of TL) تتداخل وتتشابه مع مفاهيم القيادة.
 - 4- صلاحية الاستبانة متعددة العوامل MLQ لم تثبت تماما، إضافة إلى أن بعض العوامل التحويلية ليست خاصة فقط بنموذج التحول.
 - 5- القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية.
 - 6- القيادة التحويلية تستند أساسا على البيانات النوعية.

المبحث الثالث: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية

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

المطلب الأول: مبادئ القيادة التحويلية وأنماطها

تتمتع القيادة التحويلية بمجموعة من المبادئ إضافة إلى عدة أنماط سوف نحاول توضيحها فيما يلي:

الفرع الأول: مبادئ القيادة التحويلية

يرتكز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين في أدبيات القيادة نذكر من بينهم: أورد كوهلر وبانكوسكي (Koehler & Pankowski)، ويرى الباحثان أن من أهم المبادئ نجد: ³⁰

- 1- النظر للمؤسسة كنظام: اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.
- 2- إيجاد إستراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين، الإستراتيجية هنا تعني خطة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية، الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف، وكيفية إستغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.
- 3- تأسيس نظام إداري وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- 4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم حيث ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

³⁰ سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة المنية السعودية (نموذج مقترح) كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007، صص 24-26.

5- تمكين الأفراد وفرق العمل، حيث يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

6- تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، النشاطات، النتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عدة أنماط، وعلى الرغم من التداخل بينهم وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحد الفاصل فيما بينها ونذكرها فيما يلي:³¹

1- القيادة الإصلاحية Reform Leadership

2- القيادة العقلانية Inttlelectual ledership

3- القيادة الثورية Revolutionary Ledership

4- القيادة البطولية Heroes Leadership

5- القيادة الإيديولوجية Ideologues Leadership

الفرع الثالث: عناصر القيادة التحويلية

حدد سيرجوفاني (Serjiovanni) خمس عناصر أساسية للقيادة التحويلية وهي:³²

1- القيادة الفنية: وهي التي تتضمن أساليب إدارية سليمة.

2- القيادة الإنسانية: وهي تلك القيادة التي تحتوي على الطاقات الاجتماعية والإنسانية.

3- القيادة الرمزية: تتضمن التأكيد على تشكيل الهدف والسلوك اللازم لتحقيقها.

4- القيادة التعليمية: والتي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية عن العمل.

5- القيادة الثقافية: والتي تعمل على قيام القائد بتحديد وتوضيح المعتقدات والقيم الثقافية والتي تمنح المؤسسة هويتها.

ويشير سيرجوفاني إلى أن البعاد الفنية والتعليمية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة على التحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، أما البعاد الرمزية والثقافية فهي تساعد المؤسسة على التميز.

³¹Burns, (1978), op cit, p 168.

³² جمال حسين غنيم، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتغيير، مجلة إدارة الأعمال، العدد 109، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، 2005، ص 15.

المطلب الثاني: عوامل القيادة التحويلية

أساس القيادة التحويلية يعتمد على أربعة عوامل جوهرية والتي تبدأ بالحرف اللاتيني (I) والمقاسة بإستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وهذه العوامل هي 4I's:

1- التأثير الكاريزمي (الجادبية القيادية) - Idealized Influence-charisma: يسلك القادة وفقا

لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتقادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.³³ كما أن على القادة أن يكونوا أكثر انسجاما في القول والفعل، وأن يظهروا أنهم يعيشون ما يقولون، فالقيادة التحويلية تظهر الانسجام بين الأفكار المقولة والسلوكيات.

2- الدفع الإلهامي (Inspirational Motivation): يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية

بطريقة تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، من خلال إعطاء المعنى والتحدى لهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز والشعارات لتوجيه جهود تابعيه.³⁴

3- التشجيع الإبداعي (Intellectual Stimulation): وهو يعنى قدرة القائد ورغبته في جعل

أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول غير تقليدية لها، ويعرف (Bass, 1998) التشجيع الإبداعي بأنه: "عملية تشجع العقلانية واستخدام الذكاء، وحل المشكلات بعناية"، فالقيادة التحويلية تثبت وتشجع الكفاءة، حيث تظهر كفاءة القائد التحويلي جليا في اتجاهاته، وفي سلوكه أثناء حل المشكلات وتتبع أهمية التشجيع الإبداعي عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، ففي مثل هذه الحالات القائد لا يشجع التفكير عند المرؤوسين بل يشجعهم لإبداء أفكارهم، إن مثل هذا التفاعل يفيد بشكل خاص عندما يكون لدى القائد تجربة محدودة أو نقص يتعلق بالمعلومات، يؤكد

³³ أفولير بروس: تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 73.

³⁴ سيد الهواري، الإدارة "الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000، ص 258.

هذا البعد على تشجيع المرؤوسين على إعادة التفكير بطرق لم تطرح سابقا، حيث يركز القائد التحويلي على الإجابة على سؤال ماذا (waht) في بدلا من (who).³⁵

4- الاهتمام الفردي (Individualized Consideration): وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي

اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، إضافة إلى العمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال. كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.³⁶

ففي دراسة (Avolio, 1999) طلب من العاملين في المشروعات الصغيرة وصف قادتهم التحويليين،

فأجابوا وبدون تردد أنهم:³⁷

1- يهتمون بكل العاملين.

2- يعطون العاملين باستمرار فرصا للتدريب.

3- يشجعون مرؤوسيهـم بشكل متزايد.

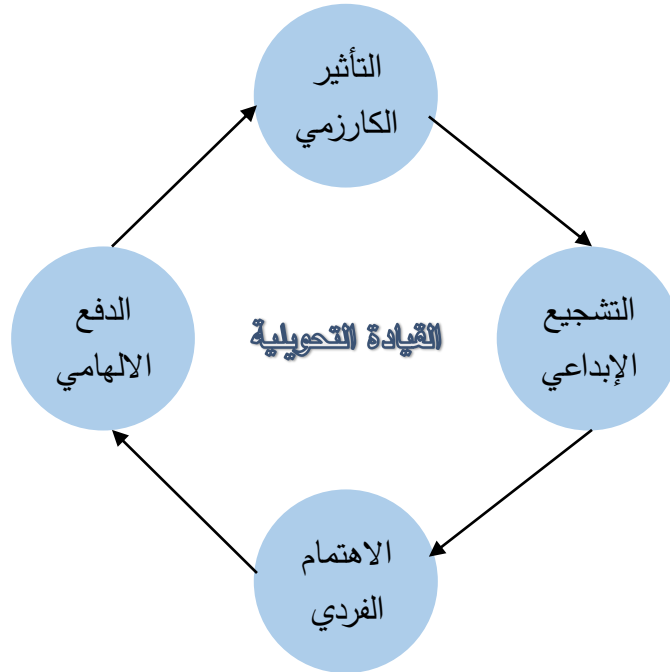
وترى الباحثة أنه لا يمكن فصل أبعاد القيادة التحويلية عن بعضها البعض، وإنما تتداخل معا لتشكّل بمجموعها الملامح البارزة للقيادة التحويلية باعتبارها نمطا قياديا يتضمن الرؤية المستقبلية لمؤسسة، ويعطي إحساسا بالهدف والمعنى لمن يشاركون في بناء هذه الرؤية وتبنيها، كما يرسخ الالتزام، ويزلاّع الحماس والدافعية لدى العاملين للتغيير والتطوير، والشكل التالي يوضح ذلك:

³⁵priyabhashini, A. & Krishnan, V.R. Transformational Leadership & Followers Career Advancement: Role of Pygmalion Effect, Indian Journal of Industrial Relations, Apr 2005, p 05.

³⁶Bass, B. M. & Seltzer, Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership, London, Sage Publication, 2003, p 236.

³⁷Nicholson, M. R, Transformational leadership and Collective Efficacy: A model of School Achievement. Unpublished PH.D thesis. The Ohio State University, 2003, pp 96-97.

الشكل رقم 03: العلاقة التفاعلية لعوامل القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الباحثان

إن اهتمام الباحثين والمختصين في مجال الإدارة -القيادة بشكل أدق- ينصب عادة على استحداث نظريات ونماذج وأساليب حديثة تمكن القادة من تطوير مؤسساتهم وبعث حياة جديدة فيها، وهم في سبيل ذلك يسعون باستمرار إلى خلق نظريات جديدة أو تطوير نماذج قائمة أو إحياء نظريات قديمة من أجل الوصول لمفاهيم وطرق تعزز من قدرة المؤسسات لمواجهة المتغيرات الحديثة والتحديات المستمرة، لذلك وفي ظل التحديات التي تواجهها أغلب المؤسسات -سواء كانت داخلية أو خارجية- فإنها بحاجة لنمط قيادي معين قادر على إدارة المواقف واستثمار الفرص بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز من قدرتها على مواجهة هذه التحديات بفعالية.

المطلب الثالث: خصائص ووظائف القائد التحويلي

حتى يحقق القائد التحويلي أهداف المؤسسة التي يقودها لا بد من توفر عدد من الخصائص، ولا بد هنا أن نستحضر بعض الأسماء اللامعة لقادة كان لهم الفضل في خلق التحولات الناجحة للمؤسسات أمثال (Micheal Eisner) في والت ديزني، (Jack Welch) في جنرال إلكتريك و (Bill Gastes) في مايكروسوفت، فقد فتحت قيادة (Eisner) الآفاق ونقلت ديزني إلى الأفلام المتحركة وباعت عرض أعمال للتلفزيون، وقدمت قناة تلفزيونية وطورت شخصيات كرتونية جديدة، وأجازت إنتاج ملابس جديدة، وخاض (Eisner) المخاطر ودفع الشركة في مسار لم يسبق له مثيل لأربعين سنة، وحول الشركة من شركة

محافظة إلى شركة جازمة وتأثيرية، جلب أخلاقيات العمل، الإبداع ووضع رؤية ساعدت على إعادة الشركة إلى طبيعة شركات التسلية.

الفرع الأول: خصائص القائد التحويلي

هناك عدة صفات يتصف بها القادة التحويليين منها:³⁸

- 1- **الاهتمام الفردي:** إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم على المستوى الفردي.
 - 2- **سحر الشخصية:** حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس إحساس القيمة، الاحترام، الفخر، وتوضيح الرؤية.
 - 3- **التحفيز الفكري:** حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على أن يكونوا مبدعين.
- كما يمتاز القادة التحويليين بما يأتي:³⁹
- 1- **الإلهام:** إذا يقوم القائد التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والآمال العالية.
 - 2- **العقلانية والذكاء:** وحل المشاكل التي يواجهونها بتأن، ويتضح من ذلك أن القادة التحويليين يمتلكون مهارات وصفات غير اعتيادية، كما نفهم أن للقادة التحويليين سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات مؤسساتهم وذلك يعني أنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما ستكون عليه الحال بعد ذلك.

الفرع الثاني: وظائف القائد التحويلي

حدد ستة وظائف القائد التحويلي فيما يلي:⁴⁰

- 1- **يدير التنافس:** أي الإدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
- 2- **يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
- 3- **يكيف المؤسسة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، أن يحدد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي، ويقوم بتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

³⁸ Gibson & Donnelly, (2003), op cit, p 341.

³⁹ Robbins, Stephen P, Organization Behavior, 8th ed, New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1998, p 375.

⁴⁰ سميت ستب، إدارة التغيير، مكتبة الشقري، الرياض، 2001، ص71.

4- **يدير الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.

5- **يشرف على إدارة المفاجآت:** من خلال تنمية القدرات والمهارات للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6- **يدير التعليم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

كما يركز القائد التحويلي على عدة نقاط أهمها:⁴¹

- 1- **التركيز على العمل:** حيث يركز القادة على تنفيذ الأعمال، وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
- 2- **التركيز على الأداء:** حيث يركز القادة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة.
- 3- **التركيز على التطوير:** حيث يركز القادة على التطوير الدائم والتأكد من أن هناك تطوراً ملموساً في أهداف الجماعة.
- 4- **التركيز على الإتصال:** حيث يركز القادة على التواصل مع كل أعضاء المؤسسة، وكذا المستفيدين من الخدمات التي تقدم.
- 5- **التركيز على العلاقات الإيجابية:** في مجال العمل داخل المؤسسة وذلك من خلال بعض الممارسات مثل:

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

المطلب الرابع: مستويات القيادة التحويلية ومراحلها

سوف يتم التطرق في هذا المطلب لمستويات القيادة التحويلية، وكذا مراحل عملها كما هو موضح في الآتي:

الفرع الأول: مستويات القيادة التحويلية

تمر دورة القيادة التحويلية بثلاث مستويات كما يلي:⁴²

⁴¹ أحمد عبد الله الشمراني، القيادة التحويلية في مدارسنا، ورقة عمل للقاء الرابع عشر للإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، الباحة، المملكة العربية السعودية، 1430هـ، ص 09.

⁴² Manjo Sharma: The 3 stage of Transformational leadership- Learning How to lead Yourself, Your Teams and Other Leaders: <http://manojsharma.com/the-3-stages-of-transformational-leadership-learning-how-to-lead-yourself-your-teams-and-other-leaders-by-manoj-sharma/09/03/2014>.

1- القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات): أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حلول تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أن أغلب المؤسسات تقتصر لها.

2- القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين): ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخرين للفوز أولا، يهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء بيئة عمل جماعي. إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، مما تقدم أصبح واضحا تماما أنه لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة الذاتية أولا، وبالتالي فإن الحاجة ضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيدا لنجاح القيادة التحويلية الثانوية.

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

الفرع الثاني: مراحل عمل القيادة التحويلية

ويمكن تضمين المهارات التحويلية وغيرها في خمس مراحل يمكن استخدامها من قبل القادة الناجحين لتنمية فريق العمل داخل المؤسسة، وذلك على النحو التالي:⁴³

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

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

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

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

⁴³ الهاللي الشرييني الهلال، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مرجع سبق ذكره، ص 32.

5- مرحلة الانفصال (Separation Stage): وتتطلب مهارات مثل: الاحتفالات الختامية للتوعية بما تم من إنجازه لنشر الرضا.

خلاصة الفصل:

مما تقدم يتبين أن المؤسسات اليوم تعمل في ظل بيئة متغيرة وبشكل متسارع، فهي تحتاج إلى قادة وليس إلى مدراء تقليديين، وقادة قادرين على تمكين مؤسساتهم ومواردهم البشرية على تخطي التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة، من خلال تحفيزهم وتوسيع مشاركتهم ليضطلعوا بمسؤولياتهم بشكل أكبر تجاه المؤسسة، وأن يتخطوا في أدائهم الأدوار الرسمية المحددة. وعلى هذا فإن المؤسسات تأمل بأن يكون كل مديرها قادة فاعلين، لكي تتمكن من تجاوز العقبات باتجاه المستقبل المرغوب، وقد أكدت البحوث على المعتقد الشائع بأن القيادة هي بالفعل أحد المقومات المهمة للفاعلية الفردية، الجماعية والتنظيمية وهذا جوهر ما يقوم به القائد التحويلي والذي يحث الأفراد والجماعات والمؤسسات ككل على العمل بمستوى عالي وتحقيق أهدافهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال وناجح، ويتبين مما سبق توضيحه في الفصل أن القيادة التحويلية ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تتدرج ضمن القيادات ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية، وهنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية، فميدان الأعمال اليوم بحاجة لقيادات من نوع خاص تتوافر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة، وذات شخصية إلهامية تحويلية. وغني عن القول بأن القائد التحويلي هو الحل الأمثل للمؤسسات الطموحة، كما أن القائد التحويلي هو القائد التكاملي الذي له دور أساسي وشمولي في المؤسسة وقادرة على بناء رؤية لها، ووضع إستراتيجيات مقترحة والتفكير في كيفية تطبيقها عمليا كنموذج متكامل.

الفصل الثاني:
الإطار النظري لإدارة
التغيير التنظيمي

تمهيد

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

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

- المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي
- المبحث الثاني: مرتكزات التغيير التنظيمي
- المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي

المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي

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

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

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

أولاً- ضبط المفاهيم: ابتداءً ينبغي التمييز بين:

1. **مصطلح التغير والتغيير:** إذ يشير المفهوم الأول إلى التحولات التي تحصل في المهام والأفراد والأساليب المستخدمة والتكنولوجيا أو الأوضاع الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المؤسسات والمجتمع، أما الثاني فهو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وهو يشمل التغيير الذي يجري على هيكل المؤسسة، سياساتها وإجراءاتها، عملياتها أو الجوانب السلوكية فيها¹.
2. كما يجب إزاحة الغموض عن الفرق بين **التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي (OD)**: هذا الأخير الذي يعرفه بنيس (Bennis) بأنه "الإستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق²"، في حين التغيير التنظيمي هو إستجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، ونمّيز هنا: النوع الأول هو التغيير المخطط (planned change)، أما الثاني هو التغيير العشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول (التغيير المخطط) فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جيد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة تهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة³.

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

²-Bennis W, **Organization Development: its nature, origins, and prospects**, Addison-Wesley Pub Cy, Ed franç., 1969, p: 66 .

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

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

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

1-سورة الأنفال، الآية 53

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

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

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

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

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

6- محمد فتحي، 677 مصطلح إداري، دط، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص: 228.

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

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

7. كما عرّفه سكبنز (Skibbins) على أنه: "الأسلوب الإداري الازم لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلياً¹"، فيما يوضح سكبنز أن التغيير أسلوب إداري، يُتوقع منه تطوير المؤسسة مستقبلاً.

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

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

من خلال عرضنا لهذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز "سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية"، إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو: مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المؤسسة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤماً مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية. ومما سبق يمكن أن نعرف التغيير التنظيمي بأنه إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على بعض أو كل أبعاد المؤسسة: الهيكلية، البشرية، المادية، التكنولوجية، الثقافية، والوظيفية من أجل الانتقال بها إلى وضع أفضل يتماشى وأهدافها. وقد ورد في أدبيات الإدارة تعاريف عدّة لإدارة التغيير، منها على سبيل المثال:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3- Robert Kreitner, Angelo Kincki, **OrganizationalBehavior**, 3rd ed., Irwin, Chicago, 1995, p: 5

المطلب الثاني: أهداف ومراحل وأهمية التغيير التنظيمي

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

يعتبر كيرت ليفن من أشهر ما تناول مراحل التغيير التنظيمي وحظي باهتمام كبير وحسبه فان أي محاولة للتغيير فهي توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة، بعضها يعمل على تحريك اتجاه التغيير المقصود، أي القوى الدافعة، والأخرى على تقييد الموقف وكبحه عن التغيير المنشود، أي القوى المعيقة.

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

1. منح العاملين في المؤسسة فرصة إظهار أقصى طاقة يمتلكونها في الإنتاج والعمل.
 2. العمل على رفع قدرة المؤسسة، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.
- وللتغيير مجموعة واسعة أيضاً من الأهداف يمكن أن نوردتها فيما يلي²:
1. تحقيق حالة من التوازن بين المؤسسة والبيئة المحيطة، انطلاقاً من أن عمليات التغيير تؤدي إلى زيادة مقدرة المؤسسة على التأقلم مع البيئة والتغيرات والظروف المحيطة بها وبالتالي تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء.
 2. تعديل وتغيير سلوك العاملين ليتماشى والتغيرات الحاصلة، كالانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي (فرق العمل).
 3. إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المؤسسة، وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني.
 4. تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين العاملين في المؤسسة.
 5. تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها.
 6. زيادة مقدرة العاملين على الإبداع.

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

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

ثانيا - مراحل التغيير التنظيمي

ان نجاح عملية التغيير يتوقف على اتفاق الأطراف الثلاثة:

- دعاء التغيير أي من يملك السلطة المبادرة للتغيير وعادة ما يكونوا مدراء او قادة مؤسسات.
 - ممثلي التغيير أي المسؤولين على احداث التغيير
 - المستفيدين من التغيير وهم من يجب عليهم تغيير سلوكهم او طريقة عملهم استجابة للوضع الجديد¹
- اما حسب نموذج كورت لوين فنجاح التغيير يتوقف على ثلاثة مراحل أساسية تبين الية الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد وهي:

أ. مرحلة الاذابة: تهدف هذه المرحلة الى شد انتباه المدراء الى ضرورة التغيير بتوضيح المشاكل التي يعوق ثقتهم في العمل ومشاكل التكيف البيئية وكذلك اقناع الافراد بأن الظروف القائمة والسلوك التنظيمي السائد يعتبر غير ملائم في الوقت الحالي، ثم البحث عن البدائل جديدة. كما يجب هنا التمهيد للتغيير من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب خاصة القيم والمعتقدات المؤيدة للتغيير ويجب على المنظمة تحديد الأمور التي يبدأ منها التغيير والأوقات المناسبة له وكذلك معرفة مختلف العراقيل التي كانت سببا في التغيير مثل الضغوط البيئية² انخفاض الإنتاجية ومن ذلك تسهيل العملية ويجب أيضا العمل على إيجاد الدافعية والرغبة في العمل وتحديد العناصر المساعدة مثل نماذج السلوك التي تقدم حولا بديلة تساهم في الغاء الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الاعمال²

ب. مرحلة احداث التغيير تعتبر أهم مرحلة لذلك يجب التخطيط لها بدقة عبر اعداد إطار متكامل ومتربط ومن توقع وقوع بعض المشاكل في بداية التنفيذ. ويتم احداث التغيير التنظيمي عبر عدة خطوات موجزة هي كالآتي

- ❖ اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير مع مراعاة الخبرة العالية المستوى وقد يكون من داخل المنظمة أو عن طريق الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة
- ❖ التشخيص السليم يقصد به التوصيف للوضع القائم بالمنظمة مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية وفرص وتهديدات البيئة الخارجية.

¹JeamBirlman, Les Meilleures pratiques de management, édition d'organisation, 4 émeed, Paris, 2003, P425

²Pierre Marin et Eric Debavaller, Manager l'écouté de spciologie, édition d'organisation, Paris, 2002, P283.

- ❖ تحديد أهداف عملية التغيير تكمن فعالية عملية التغيير على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح.
- ❖ اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير فقد تكون عملية التغيير شاملة وتستهدف جميع المجالات دفعة واحدة وتكون مرحلية تتضمن تقسيم التغييرات المطلوبة الى عدة مراحل وقد تكون عملية التغيير تدريجية تتماشى مع مدى اقتناع والتزام أعضاء المنظمة بالتغيير¹.
- ❖ وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير تبين هذه الموازنة المطلوبة للقيام بعملية التغيير والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير والجهة المسؤولة عن تنفيذه والأسلوب المتبع في احداثه والمتطلبات التحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم في عملية التغيير.
- ❖ اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير تعتبر ملائمة الوقت للتغيير سلاح نجاحه، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ دراسات التغيير وتوقيت البدء في تنفيذها وكذلك توقيت الانتقال من مرحلة لأخرى.
- ❖ التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير ان الانتقال من مرحلة الاعداد للتطبيق وخطوات التنفيذ الفعلية ويرافق هذه العملية عملية تكوين الموظفين التكيف مع التغيرات الجديدة.
- ت. مرحلة إعادة التجميد: في هذه المرحلة تحاول المنظمة تثبيت وتقوية السلوكيات الجديدة ويتم ذلك من خلال:²
- ❖ تقرير النتائج: ان نتائج ومكاسب المحصل عليها يجب تعزيزها لان أي خلل من هذه المرحلة سوف يؤدي الى فقدانها لهذا يجب الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن التغيير.
- ❖ تقييم النتائج: بالمقارنة بين الأهداف المرجوة والأهداف المحققة من هذا التغيير وكشف مواطن الخلل و أسباب الانحرافات.
- ❖ اجراء تعديلات بناءة: عبر انشاء أنظمة للاقتراحات وتشجيع المناقشات و الاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير.

1 صالح بن سليمان الفائز ' استراتيجيات القيادة في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقوماته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص ص 44-46.

2 شتاتحة عائشة، أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 17.

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

- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر مطلباً لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة.
- يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الإستجابة للمتغيرات البيئية مثلاً: إحتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.
- ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق نجاح المؤسسة، وهم لذلك يشجعون العاملين على التنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء.
- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين، وأحد المداخل لتحقيق التميّز الإداري.
- يمثل التغيير أداة لتحقيق الإستجابة لضغوط الإجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة.
- كما تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لابدّ فيها من التدخل وإحداث التغيير في المؤسسة ومن هذه الحالات³:
- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين، واحتلال موقع التنافس في السوق.
- إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب إجراء تغييرات عديدة وتدرجية، وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها.
- التغيير في المؤسسة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغيرات الخارجية.
- وتبرز أهمية التغيير من خلال التأثير في سلوك الأفراد العاملين، فالبداية بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير أيضاً.

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

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

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

المطلب الثالث: الولاء والاستعداد التنظيمي للتغيير

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

أولاً- الإستعداد التنظيمي للتغيير: بما أن للتغيير أهمية بارزة في حياة المؤسسات لما له من أولويات في إزالة الحدود التي تقف أمام محاولاته، فإن إحداثه في المؤسسة يتطلب إيجاد نوع من الإستعداد التنظيمي للتغيير، الذي عرفه (Peach, Jimmieson & White) بأنه النظرة الايجابية التي يمتلكها الأفراد حول الحاجة للتغيير والتطبيقات التي يمارسونها بأنفسهم ومع المؤسسة بشكل كلي، حيث أن مفهوم الاستعداد التنظيمي هو انعكاس للاتجاهات التي يمارسها الأفراد في عملية التغيير¹.

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

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

- عرف كونر (Conner) الولاء اتجاه التغيير بأنه: "العلاقة القوية التي تربط بين الفرد داخل المؤسسة وأهداف التغيير"².
- كما أشار كارسويل (Carswell) أنه يمثل: "أحد العوامل الأساسية والأكثر إنتشاراً في نجاح تطبيق برامج ومشاريع التغيير في المؤسسات"³.
- في حين يرى الباحثان (Herscovitch & Meyer) أن الولاء اتجاه التغيير يمثل: "حالة نفسية تربط الفرد في مسار عمله داخل المؤسسة للقيام بمجموعة من التصرفات اللازمة من أجل إنجاح تطبيق مبادرات التغيير"⁴.
- كما أشار (Herscovitch & Meyer) أيضاً أن الولاء اتجاه التغيير هو عبارة عن: "القوى العقلية التي تؤدي بالفرد إلى القيام بمجموعة من التصرفات الضرورية والفعالة من أجل تحقيق أهداف التغيير"⁵.

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

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

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

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

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

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

2. **محددات الولاء اتجاه التغيير:** تعددت إجهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الولاء اتجاه التغيير داخل المؤسسة، نوجز أهمها فيما يلي: السياسات، وضوح الأهداف، العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة، العمل على تحسين المناخ التنظيمي نمط القيادة¹.

المبحث الثاني: مرتكزات التغيير التنظيمي

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

المطلب الأول: دوافع التغيير التنظيمي

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

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

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

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

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

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

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

1. **توجهات القادة:** فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة، في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمؤسسة ككل، عبر تحفيز الموظفين وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل والولاء، ومن ثم كسب تعا ونهم أثناء عملية التغيير¹.
2. **طبيعة التنظيمات الإدارية:** حيث تنمو باستمرار، مما يفرض ضغوط على المؤسسات تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها، وإعادة صياغة سياستها، رسالتها، واستراتيجياتها، فانضمام أفراد جدد خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
3. **طموحات الموظفين وحاجاتهم:** إن تطور وعي الموظفين، زيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعد دافعاً أساسياً لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الإيجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات، فالموظفين هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المؤسسة².
4. **كثرة المشاكل الداخلية:** تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها³:

- انخفاض الحالة المعنوية للموظفين واصابتهم باليأس والإحباط.
- كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية لاسيما من قبل الكفاءات والمؤثرين.
- كثرة طلبات النقل من المؤسسة أو من أقسامها.
- كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية.
- كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغييبين، أو تقشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي.
- تقشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص.
- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.
- الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

¹Benoit Grouard, Francis Meston, *l'Entreprise en Mouvement : conduire et réussir le Changement*, 3éméd- Dunod, Paris, 1998, p: 17

²-صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007/ 2008، ص:ص: 35-36 .

³-محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص:ص: 32-33 .

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

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

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

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

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

4. **القوى الاقتصادية:** برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار إستراتيجي أمام تحديات القوى الاقتصادية وإذا كانت التطورات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، أثرت ومازالت تؤثر بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في مؤسسات القطاع والخاص فإن مثيلاتها في القطاع العام لم تسلم هي الأخرى من تداعيات هذه التطورات حيث نقلتها من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل برّدة الفعل إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية¹.

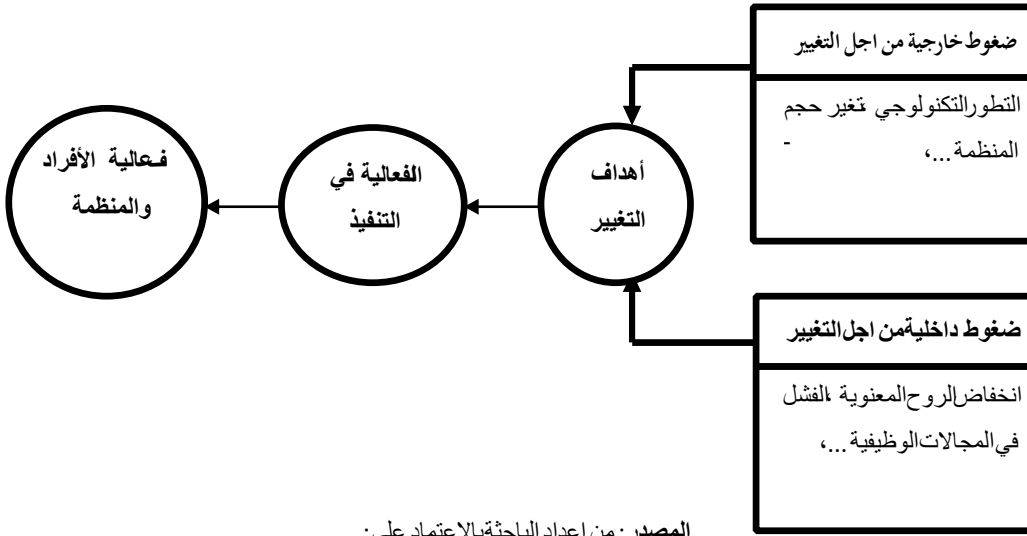
ومهما تكن أسباب التغيير التنظيمي، فإن إحداثه في المؤسسة هو إستجابة لأحد الأمرين، أو الاستجابة لهما معاً والمتمثلان في:

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

¹-Benoit Grouard, Francis Meston,(1998), **op cit**, p-p: 15- 16

وسوف نحاول توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 04: دوافع التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Demakis, John G, **Organizational change**, Primer. Boston : Management Decision and Research Center000, p: 4

الشكل (04) يعدّ التغيير التنظيمي إستجابة لتحديات أو فرص إيجابية للمؤسسات، فقد أشار بيتجرو (Pettigrew) إلى أنه إستجابة لأحداث إقتصادية، مفاهيم، خيارات، ممارسات إدارية، لذا من الضروري مراقبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، بمعنى تنمية الوعي بالتحديات الخارجية التي تمثل عاملاً رئيسياً لعملية التغيير وذلك بهدف البقاء والتقدم، كما توجد أسباب داخلية تؤدي إلى هذا التغيير ومنها الفلسفة الإدارية والهيكل، الثقافة، السلطة الإدارية بالتنظيم.¹

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

المطلب الثاني: أنماط التغيير التنظيمي

تتعدد أنماط التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه، ويتعين على مستشار التغيير أو المسؤول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه، حتى يستخدم الأدوات المناسبة

¹-Demakis, op cit, 2000, pp :31-32.

لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير¹، ويأخذ التغيير التنظيمي عدّة أشكال يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

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

• **التغيير المستمر:** هو سلسلة دائمة من التغييرات والتي تعد بمثابة تحويل تنظيمي مع مرور الوقت، ويرتبط هذا التغيير بالتأثيرات على المدى الطويل².

• **التغيير المتقطع:** ويعنى بالتغييرات التنظيمية الكبيرة التي تحدث خلال مراحل أو فترات عدم التوازن في المؤسسات، ومن أمثلة ذلك بناء أنماط عمل جديدة، مع هياكل واستراتيجيات جديدة، هاته التغييرات تمثل نقطة تحول من الحالة القديمة للمؤسسة إلى حالة إعادة بناء صورة المؤسسة³. وهو يهدد سلطة أو قوة الهيكل القائم أو التقليدي، لأنه يغيّر بشكل جذري الطريقة التي تجري بها الأمور حالياً والتي تم التعود عليها لسنوات⁴.

2. **حسب سياق التغيير:** جاء هذا التقسيم بناءً على ما جاء به (Mintzberg, 5891) والذي سلب الضوء على نوعين من الاستراتيجيات: إستراتيجيات مخطط لها، و استراتيجيات تلقائية (أي أنها ليست ناتج عن قرار أي مسؤول)، وبناءً على ذلك يمكن التمييز بين نمطين من التغيير، المخطط والتلقائي⁵.

• **التغيير المخطط:** عادة ما تكون التغييرات الأساسية في حياة المؤسسة مخطط لها، ويتطلب التغيير المخطط فهماً وإدراكاً كاملين لبيئة المؤسسة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهياكل والتكنولوجيا...

لتحقيق الفعالية والكفاءة، ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر التنظيمية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المؤسسة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير⁶.

التغيير التلقائي: هو تغيير غير متوقع، وعادة يظهر بسبب عوامل خارجية، وبالتالي فإن تأثيره عميق وخطير لأنه خارج عن نطاق الرقابة، من التغيير يظهر عندما تصل المؤسسة إلى قمة دورة حياتها، أين تقع في مواجهة شرسة مع المحيط. كذلك هناك بعض التغييرات الاجتماعية، السياسية والاقتصادية هي أيضاً غير متوقعة، كما حدث في أوغاندا (Uganda)، في عيد IDI Amin's الذي فرض سياسة غلق مؤسسات المستثمرين الأجانب اللذين يستثمرون في بلاده، ويملكون تجارة فيها وأجبرهم على الرحيل، وبالتالي فإن المستثمرين يرون أن هذا التغيير غير متوقع⁷.

¹-محسّف أحمد الخضير، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص: 31.

²-Demers, C, **De la gestion du changement à la capacité de changer**, L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. In R. Jacob & A. Rondeau & D. Luc (Eds.), Transformer l'Organisation, (52-70), Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 2002, p: 61 (بتصرف)

³-Proehl, R. A, **Organizational Change in the Human Services**, New Delhi, India: Sage Publications, 2001, p: 38.

⁴-<http://www.businessdictionary.com/definition/discontinuous-change.html> consulté le:28/02/2015

⁵-Demers, C. (2002), **op cit**, p:61

⁶-Ibid, p:61.

⁷-Harigopal, K, **Management of Organizational Change**, Second Ed, New Delhi, India, Sage Publications, 2006, P :44.

3. حسب العمق: ويمكن تقسيم التغيير التنظيمي من خلال هذا التصنيف إلى¹:
 - التغيير الجذري: هو تغيير مفاجئ وعارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المؤسسة، كما نجده يطبق خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.
 - البسيط (السطحي): يكون إحداث هذا النوع في المؤسسة تدريجياً، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المؤسسة.
 4. حسب مستوى التحميل: حسب هذا المعيار نجد:
 - التغيير الكلي (الشامل): يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، سواء أقساماً، عمليات، دوائر، أفراد أو جماعات².
 - التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين ... وغير ذلك من مستلزماته³.
- ونجد أن هناك العديد من أنماط ومجالات التغيير التنظيمي حسب معايير التصنيف التي قدمها الباحثون منها: التغيير التفاعلي، التغيير المتوقع، التغيير التحويلي، التغيير الموجه... الخ، ويمكن تلخيص أنماط التغيير مع توضيح بعض الأمثلة على هذه التغييرات من خلال أمثلة على أنشطة المؤسسة المختلفة كما هو موضح في الشكل التالي:

¹-الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، مدخل في تحميل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 2010، ص: 06.

²- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص: 38.

³-محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 350.

شكل رقم 05 : أنماط التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

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

حسب الشكل 05 تختلف أنماط التغيير في المؤسسة بين ما هو موجه وما هو مخطط، وما هو مفاجئ يطرأ على حياة المؤسسات ويوضح الشكل أمثلة عن كل هذه الأنماط ويميز بين ما هو تغيير جزئي يمس أحد المستويات أو الأنشطة كتطوير الجودة، الإثراء الوظيفي... وغيرها، وبين ما هو تغيير كلي يمس كل النواحي التنظيمية كالخطيط الإستراتيجي، تنشيط الثقافة، كما يوضح الشكل بعض مستويات التغيير التي تتوسط التغيير الجزئي والكلي.

المطلب الثالث: أدوات التغيير التنظيمي

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

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

ثانياً- أداة تحميل swot: تعتمد على تحميل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب، وما يقابلها من تحميل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها والتهديدات التي قد تواجهها، وقد سميت هذه المصفوفة بتحميل swot اختصاراً للحرف الأول لكل عنصر من عناصرها، ويمكن تحديد هذه العناصر ومكوناتها كالاتي²:

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

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

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

3. **الفرص (Opportunities):** هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتوقع، أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

4. **التهديدات (Threats):** تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه، ويكوف لها اثر سلبي، وتقاس بمقدار النقص الذي خسرتها أو في تقلص حصتها السوقية والشكل التالي يوضح تحليل **swot**:

الجدول رقم 04 : تحليل **swot**

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المذكورة سابقاً

حسب الجدول 04 من المفيد الإشارة في القول هنا أن العلاقة بين هذه العناصر الأربعة هي علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر أي عنصر ببقية العناصر الأخرى، وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر من تلك العناصر، وقد يكون ذلك التأثير إيجابياً كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات، أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المؤسسة في السوق، وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى المتفاعلة فيها¹، ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمؤسسة دراسة كل ما تمتلكه من نقاط قوة وضعف وكل ما يحيط بها من فرص وتهديدات قبل القيام بعملية التغيير.

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

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

² <http://www.unrwa.org/ar/20-07-2014>

1. تستخدم هذه الأداة إلى جانب العصف الذهني للخروج بكثير من الأفكار حول العوامل المعيقة والمساعدة.
2. تقسيم أعضاء الفريق إلى مجموعتين: مجموعة تقوم بالتركيز على العوامل المعيقة والمجموعة الثانية تركز على العوامل المساعدة ثم يقوم القائد بالمقارنة.
3. قد يكون من المفيد التفكير بالمشاريع الناجحة وغير الناجحة وما الذي ساعد على النجاح أو تسبب في إعاقته.

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

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

وسوف نحاول توضيح ذلك من خلال الشكل التالي

الجدول 05 : مصفوفة الأولويات

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

¹ -http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm 20-02-2015

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

من خلال الجدول 05 نجد:

1. **مربع الطوارئ:** وذلك لأن الأعمال التي في هذا المربع هامة وعاجلة ويجب التعامل معها فوراً، ويجب على القائد أن لا يكون دائماً في هذا المربع، فسوء إدارة الأولويات يجعل الشخص دائماً في مربع الطوارئ، مما يجعله دائماً يعمل تحت الضغط، والمشكلة الحقيقية أن البعض تعود على العمل في هذا المربع حيث يتم إهمال الأعمال إلى حين أن تصبح عاجلة مما يؤثر سلباً على الشخص وعلى أداء المهمة وجودة الأداء¹.

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

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

مربع سلة المهملات: وهنا تكون الأعمال الغير هامة وغير عاجلة والانشغال بها يعتبر من الأمور التي تضيع الوقت في شيء لا نتيجة له،

خامساً- الإستقصاء الإيجابي (Appreciative Inquiry): يعني الإستفادة من إيجابيات ونقاط القوة للماضي والواقع الحالي، والبناء عليه من أجل إحداث التغيير الإيجابي وحل المشكلات، تقوم فكرة الإستقصاء الإيجابي أساساً على دراسة نقاط القوة وإيجابيات حالة أو موقف ما، وتبني المواقف الإيجابية، ومن ثم البدء بالعمل على التوسع بالإيجابيات ونقاط القوة، والزيادة والبناء عليها، كل ذلك يُسهم في الوصول إلى حالة جديدة ناجحة، ولتبني هذه الطريقة بشكل عملي، يتم إتباع نموذج (D'ss) بخطواته الخمس الآتية³ :

1. **تعريف المشكلة أو الموقف أو الحالة (Define the Problem):** قبل دراسة الحالة لا بدّ من تعريف وتحديد

الإيجابيات التي ستكون محور البحث والدراسة والتوسع، وبشكل مختصر تحديد المسار الإيجابي الذي ستسلكه.

وتؤجل أعمال مهمة كثيرة كانت أولى بالوقت والجيد⁴.

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

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

³ - David L. Cooperrider & Diana Whitney, **A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry**. Sur : <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/whatisai.cfm> 14-02-2014.

⁴ - <http://www.time-management-advice.com/priority-matrix.html> 05-04-2015.

الاكتشاف (Discovery Phase): تبدأ هذه المرحلة بالبحث عن أفضل الممارسات الماضية والحاضرة، والبحث عن إيجابيات الماضي والحاضر وما يميزها. ويتبع هذه العملية تحميل المعلومات والبيانات التي تجمعها من أجل تبني مجموعة من الممارسات الإيجابية التي يسهل التعامل معها بشكل عملي في الحل، إضافة إلى أهميتها في المستقبل.

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

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

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

المطلب الرابع: برامج التغيير التنظيمي

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

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

1. تحقيق تكامل تكنولوجي مربح.

2. يسمح بدخول أسواق عالمية جديدة.

3. تقيص وقت الابتكار والإبداع.

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

4. يتم فيه نقل التكنولوجيا بشكل أسرع.
 5. يساعد أكثر على إبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتغطية أفضل للسوق.
 6. تسهيل عملية المواصلات.
 7. تدعيم المصداقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.
- إضافة إلى ذلك فإن التحالفات الإستراتيجية قد تكون ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون في فترة زمنية محددة قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل، كما يمكنها أن تكون ذات نطاق محلي، وطني، دولي.
- ثانياً - إعادة الهندسة (reengineering):** هو مفهوم إداري حديث، ويعتبر القوة الجديدة في علم الإدارة، وقد لجأت إليه العديد من المؤسسات بغرض مواجهة المنافسة التي تزايدت بتزايد التحالفات الإستراتيجية، وبغرض تحسين جودة منتجاتها، خدمة العملاء، تخفيض الوقت وتحقيق ميزة تنافسية. وتمثل إعادة الهندسة إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل: الوقت، التكلفة، الجودة والخدمة، وإعادة هندسة المؤسسة تستخدم مدخل "الصفحة البيضاء"¹. ولتوضيحها أكثر وتوضيح عناصرها بدقة عرفت أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة، الجودة، الخدمة"².
- ثالثاً - الإنتاج في الوقت المحدد:** تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة منتجاتها، وذلك بتخفيض المعيب في الإنتاج، حتى الوصول إلى المعيب الصفري (صفر عيوب)، وهو ما يعني الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة، وتقديم منتجات وخدمات لها قيمة، ومن بين الطرق المستعملة في تخفيض المعيب وتحسين الإنتاجية نجد فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد، والمقصود بها هو الحصول على الخامات بالكميات المحددة أو الصحيحة وبالجودة المحددة ونظام التصنيع المرن، وقد عرفه جاريسون على أنه نظام يركز على ثلاث ركائز رئيسية تمثل محور هذا النظام وهي³:
1. الالتزام بإلغاء كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
 2. الالتزام بتحقيق والمحافظة على مستوى عال من الجودة.
 3. الالتزام ببرنامج التحسين المستمر.

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

² -Machael Hammer, James Champy, **le Reengineering :Reinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993, p: 41

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

رابعاً - **القياس المقارن (benchmark)**: يعرف القياس المقارن بأنه نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك من خلال مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تؤدي بطريقة أفضل في مؤسسات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم أداء نشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الناجحة، ويعتبر لقياس المقارن حجر الزاوية للمؤسسات. حيث أشارت إحدى الدراسات إلى أن أسلوب القياس المقارن يتميز بأنه على درجة عالية من كفاءة التكاليف، كما أن المؤسسات وفقاً لهذا الأسلوب توفر كثيراً من الجيد والوقت والأموال نتيجة تجنب الأخطاء التي تكون قد وقعت فيها غيرها من المؤسسات أو تجنب تصميم أو ابتكار أسلوب أو منتج ما قد أثبت فشله أو عدم كفاءته من واقع تجارب المؤسسات الأخرى¹.

خامساً - **إدارة الجودة الشاملة**: وتعرف بأنها فلسفة إدارية ومدخلاً استراتيجياً ووسيلة لإدارة التغيير، تهدف إلى نقل المؤسسات المعاصرة من أنماط وتفكير وممارسات أعدت لصالح البيئة والمتطلبات الماضية، إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية²، في حين عرفها (kumar) بأنها إجراء شامل من أجل تحسين الجودة والإنتاجية، والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والدولية، ويؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة في القرن الواحد والعشرين تبرز في أربعة أبعاد رئيسية (التحسين المستمر، المسؤولية للجميع، الوقاية، التركيز على الزبون)³، يعرفها ديمينغ (Deming) أنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً"⁴. ويعرفها ماكيجوفيت (Makijovaite) بأنها: "فلسفة إدارية حديثة يمكن من خلالها تحسين المنظمة وتطويرها والوصول إلى النجاح والامتياز من خلال إشباع متطلبات المستفيدين وتحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من التكلفة"⁵.

¹ ماجدة حسين ابراهيم ، إطار مقترح لتخفيض تكاليف الإنتاج والجودة من منظور مدخل تكاليف دورة حياة المنتج، المجلة العملية لكمية الاقتصاد جامعة عين شمس، العدد الأول، 2000، ص 344.

² عز الدين علي السويسي، نعمة عباسالخفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2016، ص: 48.

³ Kumar.v,f.Choisne.,D.Grosbois., u.kumar, **impact of TQM on company's performance international**, journal of quality &reliability management.,26(1) :23-37,2009,p :24

⁴ حلبي وهيبه، بلمقدم مصطفى وآخرون، فعالية إدارة الجودة الشاملة و معايير ال ISO 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ملتقى الجودة و التميز في منظمات الاعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص: 02.

⁵ makjovaite, Roma, **problems and Perceptions of TQM**, implementation in lithuanian Education Institutions, Conferenceproceeding.prom T.Q.M For highereducation institutions,1999,p :04.

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي

ضمن أدبيات القيادة يوجد اعتراف واضح و للارتباط الوثيق بين القيادة و الثقافة في عملية التغيير، و هو ما أوضحه كاتر يمكن لشخص و من خلال القيادة فقط و بصورة صادقة إيجاد و رعاية بيئة تتكيف مع التغيير". و ناقش و بشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها للقائد التأثير على الثقافة، و التي تشمل سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام للاحداث الحرجة، الاستجابة للأزمات. كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت و اختيار و تسريح الموظفين، و حدد كذلك الثقافة التحويلية مثل: تصميم النظم و الإجراءات، تصميم البناء التنظيمي، تصميم المرافق. و يعتقد أن القيادة أساسية أثناء تطوير و تغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة، و أن بقاء أي منظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة التغيير.

وهنا يبرز دور القائد التحويلي في تمكين و تحفيز الافراد داخل المنظمة، ووضع استراتيجية و رؤية مستقبلية واضحة تتماشى مع متطلبات التغيير و ذلك من خلال التنسيق و الاتصال الفعال بين مختلف المستويات التنظيمية.

و سنتناول في هذا المبحث جميع هذه النقاط بالشرح و توضيح مجال الترابط بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: التغيير التنظيمي .التمكين و تحفيز العاملين

يعتبر كل من التمكين و التحفيز أهم ركائز القيادة المدعمة لعملية التغيير، و تحقيق أهداف التغيير يتطلب مجهودات مشتركة بين الإدارة و كل الموارد البشرية المتواجدة داخل المنظمة في جميع مستوياتها، و ذلك بتفويض السلطة و المسؤولية للعمال و تمكينهم من خلال تشجيعهم على ابداع و ابتكار طرق و أساليب جديدة تعمل على تحقيق مصالح و أهداف كل من المنظمة و مواردها البشرية، و تحفيزهم و تقدير مجهوداتهم يزيد من روح انتمائهم للمنظمة و التمسك بها و العمل على تحقيق أهدافها.

1. تمكين العاملين:

يعد التمكين من المواضيع التي برزت في أواخر الثمانينيات ولاقت رواجاً كبيراً و اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين، لدى سلطات المنظمات الضوء على مواردها البشرية من خلال تبني مفهوم التمكين و الذي يعتبر أهم طرق لجعل المنظمة تحقق التفوق و النجاح، و ذلك لا يتحقق الا بتعزيز و تطوير استغلال مواهب الموظفين ومنحهم درجة من الحرية في التصرف و الاستقلالية في أداء المهام الموكلة لهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة.

1.1. ماهية التمكين:

أ. مفهوم التمكين: قد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين و نذكر منها:

❖ التعريف الأول: التمكين عبارة عن "نقل النفوذ، اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات، و الاسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد، و استخدام الخبرة الموجودة لدى الافراد لتحسين أداء المنظمة".¹

❖ التعريف الثاني: هو "اتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل اليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية، مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور".² من خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين هو عبارة عن منح العامل السلطة المتعلقة بالاعمال، والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات و منحه الحرية لتحمل مسؤولية ارائه، قراراته و تطبيقاته.

ب. خصائص التمكين: يتمتع التمكين بالعديد من الخصائص و التي يمكن ذكر أهم كما يلي:

- ✓ الشعور بالسيطرة و التحكم في أداء العمل بشكل كبير،
- ✓ الوعي و الإحساس باطار العمل الكامل المكلف به الموظف،
- ✓ المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة،
- ✓ يتضمن التمكين اكتساب قدرات و مهارات العمل و التواصل و امتلاك المهارات و القدرات الاجتماعية³،
- ✓ الايمان بضرورة التغيير و التجديد و التحول نحو الأفضل،
- ✓ إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام المبادرة،
- ✓ القدرة على التأثير و اكتساب دور فعال في المنظمة⁴،

¹ عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004، ص 15.

² عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل لتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 13.

³ عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 29.

⁴ محمد بن إبراهيم محمد الاصقة، التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة الرياض، 2010، ص ص 16-17.

ت. مقومات التمكين: لتحقيق المنظمة التمكين لابد عليها ان تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة وقيمها وتتمثل في :

- ✓ المعلومات و أهميتها في التعلم و المعرفة و اكتساب المهارات
- ✓ روح الفريق و أهمية التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي
- ✓ التمكين هو الذي يحرر العامل و يعطيه فرص للتعلم و المشاركة
- ✓ المشاركة هي جوهر التعليم و التعلم
- ✓ الحوافز المادية و المعنوية
- ✓ الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين
- ✓ الاتصال الفعال و تدفق المعلومات لتسهيل اتخاذ القرار¹

2.1 أسباب واهداف التمكين:

عند تبني مفهوم التمكين لابد من وجود أسباب ضرورية لمسايرة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة للتأقلم و الاستجابة لتلك المتغيرات وذلك لتطبيق اهداف محددة وواقعية ممكنة التطبيق أ. أسباب التمكين في المنظمة: تمكن في مجموعة منها:

- ✓ حاجة المنظمة الى الاستجابة للظروف و المتغيرات الطارئة
- ✓ تقليل عدد المستويات التنظيمية في الهياكل التنظيمية
- ✓ انشغال الإدارة العليا بالأمور التقليدية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الاجل
- ✓ ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنظمة

- ✓ أهمية الحد من التكاليف وسرعة اتخاذ القرار
- ✓ اطلاق قدرات الافراد الإبداعية
- ✓ تقوية جوانب الرضى الوظيفي والانتماء والتحفيز
- ✓ إعطاء الافراد مسؤولية أكبر وإحساس أكثر بالإنجاز في عملهم²

¹ يحيي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم اداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2006 ، ص26

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية و علاقتها بمستوى التمكين دراسة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر تخصص علوم إدارية جامعة نايف العربية للعلوم الامية السعودية، 2008 ، ص ص 40_41

ب. **اهداف التمكين:** لجوء المنظمة للتمكين لا يكون الا من اجل تحقيق الأهداف المنشودة لذا يسعى القادة و المسيرين لتمكين موظفيهم من اجل إيجاد قوة عاملة ذات قدرات فعالة تلبي متطلبات السوق. وتحفيز العاملين معنويا عوضا ن الحوافز المادية من خلال توفر جو مناسب للعمل مما يسمح بخلق الولاء والانتماء و الشعور بالملكية داخل المنظمة. كما يحقق كذلك الأهداف التالية:

- تخفيض تكلفة الغياب.

- توسيع تنمية مهارات العمل بشغل أكثر من منصب.
- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
- يساعد العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال.¹

3.1. معوقات التمكين:

لتحقيق التمكين لدى الافراد داخل المنظمة تواجهه عدة صعوبات ومعوقات نذكر منها:

أ. **الاختلافات الثقافية:** تعتبر الثقافة مجموعة معارف ومعتقدات الفرد و اخلاقياته تقاليده قيمه وسلوكيات يكتسبها من المجتمع اما ثقافة المنظمة فهي "نظام القيم والمفاهيم التي تنشأ ويعتمد عليها الفرد وهي ثقافية تنظيمية تميز منظمة عن منظمة أخرى " وتحمل هذه الثقافة عدة أبعاد قد تكون معيقة للتمكين ومنها: التفاوت في السلطة وتجنب الغموض.

ب. **مقاومة الإدارة العليا ومقاومة العاملين:** من خلال:

- الخوف من التغيير
- عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين
- صعوبة وجود مستوى جيد من الرؤية²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 264

² سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كأستراتيجية تطوير اداري الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة الإدارية و تنمية الموارد البشرية، الأردن، يومي 13 11 ديسمبر، 2004، ص 6

ت. وقوع أخطاء و اخفاق القرارات و نقص الدعم من الإدارة: يكون نتيجة الفشل في اتخاذ القرارات و وقوع أخطاء أثناء التطبيق و هي محتملة طالما التمكين ستلزم حرية التصرف و الاجتهاد و الخاطرة كما أن نقص الدعم و العون من قبل الإدارة في حالات الإخفاق كفيلة بإفشال العملية بأكملها و العودة الى مرحلة ما قبل التمكين¹

4.1. التغيير التنظيمي و تمكين العاملين:

يعد التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية والذي يفرض أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء و مشاكلهم و احتياجاتهم مما يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه الى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور. حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية والتي باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة إبداعية.

و يرى BNANU² أن القيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة و تهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. كما تتميز بقدرتها على خلق الحافز الإلهامي الذي يعزز الفعالية الذاتية للعاملين للوصول الى الهدف.

2.تحفيز العاملين:

ان الانسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن توفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله وتتنوع هذه الحاجات أو الدوافع الى عدة أنواع فمنها مادية معنوية أو اجتماعية وهو ما تستثمره المنظمات في مجال العمل على زيادة واستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأفراد في أدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض اوصولهم الى مستويات مثالية في الأداء بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة ويعمل على زيادة استقرارهم ماديا ومعنويا أو اجتماعيا.

¹ عامر خضير الكسبان، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص154 .

² ماهر صبري، القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير:دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد الثامن و السبعون، العراق 2009، ص 39

1.2 مفهوم التحفيز:

من التعاريف التي تناولت التحفيز نذكر:

- ❖ التعريف الأول: عرف باندر PINDER التحفيز في ميدان العمل على انه "مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في أن واحد وهي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله وشدته ومدته"¹
- ❖ التعريف الثاني " الحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك أو إيقافه أو تنشيطه أو توجيه اتجاهه أو تغيير شدته "²
- ❖ التعريف الثالث: تعرف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل الخارجية التي تستخدم لاثارة الدوافع وارضائها والحوافز بنوعها المادي والمعنوي موجودة في المحيط الخارجي "³

2.2 أنواع حوافز:

توجد عدة أنواع من الحوافز: ⁴

- أ. من حيث طبيعتها: يمكن تقسيمها الى:
 - ❖ حوافز مادية: هي كل ما يدفع نقدا أو عينا للعامل ويؤدي الى اشباع حاجة لديه مثل الأجر المكافآت التشجيعية الخدمة الاجتماعية
 - ❖ حوافز معنوية: هي التي تشبع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية بهدف زيادة رضاه ومن أمثلتها فرص التكوين والتطوير الترقية
- ب. من حيث التأثير: يمكن أن نميز نوعان من الحوافز حسب هذا المعيار:
 - ❖ حوافز إيجابية: هي المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعامل نظير امتيازه وكفاءته في العمل وتشجيع الافراد على احداث السلوكيات المرغوب فيها تمثل المشاركة في الأرباح منح شهادات التقدير المكافأة التشجيعية
 - ❖ حوافز سلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو معنوية أي أنها عبارة عن إجراءات تأديبية ردعية تأخذ في حق العامل المقصر أو المهمل مثل: الحرمان من المكافأة

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2005، ص151

² كمال برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداة التنظيمي المنظمة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان 2011، ص 101

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص166

⁴ وسيلة حمداوي مرجع سب ذكره، ص160

3.2 التغيير التنظيمي و التحفيز:

تلعب الحوافز دوراً مهماً في تحقيق مناخ تنظيمي جيد مساعد و مدعم للتغيير لذلك يجب الاهتمام بوضع أنظمة الحوافز المناسبة لطبيعة التغيير و المشجعة له و التركيز على كل من الحوافز المادية و المعنوية التي تعتبر قوة محركة تدفع الفرد لبذل مجهود إضافي و القيام بالعمل المطلوب بشكل متميز بحيث يجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمته في تحقيق الأهداف.

و تعتبر الحوافز بكل أنواعها مهمة لتشجيع روح المنافسة و التحدي بين الأفراد من أجل تحقيق أداء متميز فيجب على قائد التغيير أن يكون ذو مصداقية و التي تأتي من الشعور بأمانة القائد و كفاءته على الإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد و قيمهم و اهتماماتهم وتقويض السلطة و جعل الرقابة ذاتية و اعطائهم دوراً كبيراً في اتخاذ القرار مع التحفيز المادي و المعنوي و الاعتراف و التقدير للمشاركين في التغيير لجعل الأفراد ليس فقط يتقبلون التغيير بل يعلنون على انجازه وتحقيق أهدافه و كذلك تحقيق الرضا و الولاء التنظيمي.

و لتحقيق الأداء المتميز و تحفيز الأفراد بما يتماشى مع التغيير لابد من مراعاة العوامل التالية:

- ✓ احترام القيم السائدة لدى الأفراد .
- ✓ إعطاء الأفراد حرية أكبر و مرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني
- ✓ توفير المناخ الذي يتيح للأفراد الاتصال و يشعرون بالأهمية و التقدير للدور الذي يقومون به
- ✓ مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد من شعورهم بالإنجاز
- ✓ وجود قيادات تمثل لهم قدوة في العمل و الالتزام يتابعون أخطائهم و يسيرون على نهجها
- ✓ فتح قنوات اتصال مستمرة بين القائد و العاملين تساعد على تدعيم الرؤية و ربطها بأفكار العاملين¹

المطلب الثاني: التغيير التنظيمي صياغة الرؤية والاستراتيجية

تتطلب القيادة رؤية استراتيجية وتمثل الرؤية القوى التي توفر المعنى وغاية للعمل التي تقوم به وقادة التغيير قادة لهم رؤية.

¹ أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية دار الذاكرة للنشر و التوزيع ، الأردن الطبعة الأولى، 2014 ،ص187

1. الرؤية التنظيمية:

تشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير كما تعتبر أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيف كيفية أسباب تبني التغيير التنظيمي وإبراز أهمية فمن الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة لهذا النوع من التغيير.

1.1 مفهوم الرؤية:

توجد العديد من التعريف التي تناولت الرؤية ومنها على الخصوص نذكر:

❖ التعريف الأول: الرؤية عبارة عن " مجموعة من البيانات الخاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات وتختلف عن المنظمات باختلافها ¹

❖ التعريف الثاني: الرؤية هي " وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع اليه المنظمة الى تحقيقه أو هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع عليها المنظمة تتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة ².

مما سبق يمكن القول أن الرؤية هي صورة ذهنية لما ينتظر المنظمة في نهاية طريق لم تسلكه من قبل و هذه الرؤية تصوغ الأوضاع المستقبلية للمنظمة في نهاية الطريق في صورة المنتجات و الخدمات و المكانة و الحصة التسويقية و الأوضاع المالية و غير ذلك من مكونات و عناصر هذه الصورة.

2.1 أهمية الرؤية:

تعتبر صياغة الرؤية عملية مهمة في وضع وتوقع الصورة المستقبلية للمنظمة وذلك من خلال:

- أ. توضيح الاتجاه: فان لم تكن تعرف في أي اتجاه تسير فسوف تجد نفسك في مكان آخر.
- ب. الرؤية تحفز الأفراد: على اتخاذ القرار والإجراءات اللازمة التي تعود على مصالحهم في الأجل القصير فالتغيير يتطلب العمل بصورة مختلفة ويبين الرؤية الجيدة للأفراد عن المستقبل الأفضل الذي عليهم العمل للوصول له.

ت. الرؤية تساعد على التنسيق: كل فرد في المنظمة يكون على دراية باتجاه المنظمة لذا يجب أن تكون رؤية المنظمة والأفراد مشتركة لتجنب التضارب في الأهداف.

¹ سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري وزارة التعليم العالي ، جامعة تشرين كلية الاقتصاد، سوريا، 2010، ص 65

² صياغة الرؤية في المنظمات الحديثة <http://aljsad.com/forum49:thread37915> 17:25 2015/02/27

3.1 سمات الرؤية الفعالة:

تتمتع الرؤية بسمات متعددة وحتى تكون هذه الرؤية فعالة لابد من توفر هذه السمات:

- ✓ تنقل صورة متخيلة أي تصور للمستقبل.
- ✓ تخاطب مصالح الأفراد في الأجل الطويل سواء كانوا موظفين أو عملاء والعمل على الأخذ بعين الاعتبار هذه المصالح للمحافظة على العملاء والموظفين لتقادي المقاومة السلبية.
- ✓ تتكون من أهداف واقعية يمكن تحقيقها.
- ✓ أن تكون واضحة بما يكفي لإرشاد عملية اتخاذ القرار
- ✓ مرنة بما يسمح للمبادرة الفردية
- ✓ من السهل شرحها¹

4.1 التغيير التنظيمي والرؤية:

تعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية للتغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد كيفية ادخل التغيير وكيف يمكن أن يؤثر التغيير فيهم. واقترح (kotler) أن نقطة بداية عملية الناجح هي إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته كما تعتبر الرؤية المشتركة أساساً للتغيير الفعال. كما يؤكد أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي ويقول أن الرؤية:

- توضيح اتجاه التغيير
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة حتى في ضوء التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تساعد على ربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد سلوكهم بأسلوب فعال لاتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يثبت فيهم التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب.

2. الاستراتيجية والتغيير التنظيمي:

أصبحت الاستراتيجيات التي تعد لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهداف و برامج طويلة الأجل الحاجز الأقوى الذي يشغل بال الإدارات العليا في معظم المنظمات عالمية وشركات متعددة الجنسيات، فضلاً عن المنظمات والشركات الكبرى الإقليمية والمحلية، لما لهذه الدراسات من أهمية كبرى، ومزايا متعددة، فهي تنير الطريق للإدارات العليا، وتجعلها تسير في مسارها طالما التزمت بما خططت له مسبقاً.

¹سوما علي سليطين ، مرجع سبق ذكره، ص78

1.2 تعريف الاستراتيجية:

توجد العديد من التعريف التي تناولت الاستراتيجية ومنها على الخصوص نذكر:

❖ التعريف الأول: عرفها شاندلر (chandler) بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. وان عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا"¹.

❖ التعريف الثاني: يعرف (Thomas) الاستراتيجية على أنها "تحديد المنظمة خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضم خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"².

ويمكن أن نستخلص من هذا المفهوم النقاط التالية:

- الاستراتيجية وسيلة لتحديد غاية فهي في أغلب رسالة المنظمة.
- خلق درجة من تطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها ورسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى.

تبين الاستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الآخر في اعتبار ثلاث عوامل رئيسية هي:

- البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية.
- الأهداف المراد الوصول الى تحقيقها.

1.3 التغيير التنظيمي والاستراتيجية:

أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فادارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة. والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية وتستلزم القيادة الفعالة والقدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنظمة

¹ د محمد بن علي شيبان العامري، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير.

² عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2010، ص78

وحتى يكون التغيير فعالاً ونجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنظمة، ويجب أن يشمل النقاط التالية:

- ✓ العقلانية: لوصف لماذا نحتاج الرؤية؟ أو لماذا نحتاج للتغيير؟.
- ✓ أصحاب المصالح: مناقشة أصحاب المصالح في المنظمة، وماذا سيقدم لهم التغيير؟.
- ✓ أهداف الأداء: تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنظمة للتغيير.
- ✓ العمليات والبناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي للمنظمة؟ أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
- ✓ أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.
- ✓ تستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد واعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، كذلك دراسة الحاجة للاتصال لايصال وشرح رؤية جديدة الاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع الأفراد داخل المنظمة¹.

المطلب الثالث: التغيير التنظيمي، الاتصال والالتزام التنظيمي

يعتبر الاتصال المحرك الأساسي للتغيير، فهو يمكن من توضيح أهداف وأسباب التغيير وكيفية تطبيقه للعمال داخل المنظمة، وحتى يكون التغيير ناجحاً لابد من وجود عملية اتصالية متكاملة ومشتركة بين مختلف المستويات، مما يجعل العامل على دراية بأهمية التغيير ويعمل على إنجاح مما يخلق التزام العامل وإحساسه بالمسؤولية اتجاه المنظمة لتحقيق أهدافها من هذه العملية.

1. التغيير التنظيمي والاتصال:

يعود أصل كلمة communication في اللغات الأوروبية والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم - إلى جذور الكلمة اللاتينية communis التي تعني "الشيء المشترك"، ويمكن وصف الاتصال بأنه سر استمرار الحياة على الأرض وتطورها، بل أن بعض الباحثين يرى أن الاتصال هو الحياة نفسها.

¹ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-187

1.1 مفهوم الاتصال:

مع تعدد التعريفات التي وضعت من قبل الباحثين لمفهوم الاتصال فإننا يمكن أن نعتمد تعريفاً مبسطاً شاملاً للاتصال هو: "أن الاتصال عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين المرسل والمستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية، أو معنى مجرد أو واقع معين"¹

والاتصال عملية المشاركة بين المرسل والمستقبل وليس عملية النقل، إذ أن النقل يعني الانتهاء عن المنبع، أما المشاركة فتعني الازدواج أو التوحد في الوجود، وهذا هو الأقرب في العملية الاتصالية، ولذا فإنه يمكن الاتفاق على أن الاتصال عملية مشاركة الأفكار والمعلومات².

يكن الهدف الرئيسي لعملية الاتصال في مساعدة الأفراد على فهم أهداف ووظائف المنظمة والتعاون بينهم بطريقة واضحة، وهو مهم لعملية صنع القرار وتنفيذه. وهو يهدف إلى:

- تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- تمكين العاملين لتعرف على المسؤوليات الموكلة لهم.
- تعريف العمال بتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ.
- تعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وسبل علاجها³.

2.1 أهمية الاتصال في التغيير التنظيمي:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لايضاح الوضع المستقبلي، فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات الأفراد في مختلف المستويات الإدارية.

وتعتبر صياغة رؤية جديدة لقيادة المنظمة للمستقبل المأمول من أهم مهام القيادة، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لايصال الرؤية التي سوف يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنظمة.

حيث لابد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تم تحويلها إلى رؤية. ولا يمكن تجاهل دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير في مختلف

¹ شوقيشاذلي، أثر استخدام التكنولوجيا والمعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص3

² غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1996، ص12

³ مصطفى عليان ربحي، عنان محمود الطباي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص127

المستويات التنظيمية، حيث تشكل قناعة الأفراد خلال المراحل الأولى للتغيير أساس تقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح، داخل وخارج المنظمة، وأن الفشل في تبني هذه الاستراتيجية يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير¹. ولكي يكون الاتصال فعالاً لابد من توافر عناصر أساسية هي كالآتي:

- ✓ البساطة بالبعد عن استعمال المصطلحات المعقدة.
- ✓ استخدام البلاغة والمثال كالتركيز على استعمال الصور اللفظية في عملية الاتصال.
- ✓ تنوع الطرح والنقاش.
- ✓ التكرار.
- ✓ القدرة الحسنة وإظهار المصادقية.
- ✓ التغذية العكسية.

2. التغيير التنظيمي والالتزام:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات كونه يضمن ارتباط العاملين بالمنظمة، فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء العاملين تحقق المنظمة أهدافها التي أنشئت من أجلها. وباعتبار المورد البشري عامل أساسي في نجاح المنظمات، فهي تسعى لغرس ثقافة الالتزام لدى هذا المورد الهام لضمان هذا النجاح. ونتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيز العاملين وزيادة التزامهم للمنظمة التي يعملون بها.

1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في وضع تعاريف له للوقوف على حقيقة مفهومه، فكل باحث عرفه حسب طبيعة دراسته وزمنها وكذلك وجهة نظره.

❖ التعريف الأول للالتزام التنظيمي عبارة عن "حالة نفسية نصف علاقات العامل بالمنظمة، وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها"²

¹ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 188.

² حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 390

❖ التعريف الثاني: يرى كل من بيكري راندال وريجيل أن الالتزام التنظيمي " هو رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة، والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود، وإيمان عميق وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة"¹.

ومنه يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه: إيمان الفرد بأهداف المنظمة وتبنيه لقيمها والعمل على تحقيق هذه الأهداف، ورغبته القوية في البقاء بالمنظمة وتطويرها من خلال بذل مستويات عالية من الأداء الجيد في العمل ومحاولة مستمرة للتكيف مع ظروف المنظمة.

2.2 أهمية الالتزام التنظيمي:

نتيجة للدور الكبير الذي يؤديه الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات واستمرارها، خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة، وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز الا اذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها. حيث تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في العديد من النقاط نذكر منها:²

- يؤدي الى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- يساهم في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة والعمال.
- يمثل أحد المؤشرات الأساسية لتقدير العديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء بالمنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- يؤدي الى زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المنظمة.
- يعمل على تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال.
- يمكن أن يساعد الى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.³
- يحقق الالتزام التنظيمي الانسجام والتوافق بين العاملين والمنظمة، كما يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

¹ يونس أحمد إسماعيل الشوابكة حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013، ص 184.

² حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق، 2010، ص 178.

³ جواد محسن راضي، عبدالله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي: دراسة استخبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص 113.

- يمثل عنصر هام في الربط بين المنظمة والعاملين في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم فيها الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- يعد مجال جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لكونه سلوكا مرغوب فيه من قبل المنظمات.
- يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب على فعالية المنظمة.

3.2. خصائص الالتزام التنظيمي:

- يتميز الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص والصفات نذكر منها:¹
- ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
 - يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه لمنظمته.
 - يتصف الافراد الذين لديهم التزاما تنظيميا بالصفات التالية:
 - ✓ قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والايمان بها.
 - ✓ بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
 - ✓ وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.
 - ✓ وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- بالإضافة الى الخصائص السابقة للالتزام التنظيمي يمكن القول أيضا لأنه يتميز ب:²
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية هي الرابط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة و الاستمرار و البقاء في العمل و الشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
 - يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الافراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

¹أناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، قسم الإدارة و التخطيط، كلية التجارة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2012، ص 33.

²ترحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012، ص 19.

- يستغرق وقت طويل في تحقيقه لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة
- يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في بقاء الفرد داخل المنظمة و عدم تركها، و درجة انتظام وحضور العاملين، و الأداء الوظيفي الجيد، الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة.

4.2. أنواع الالتزام التنظيمي، أبعاده و مراحله:

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين و المنظمات ، كما أن له اثارا مختلفة على اتجاهات و سلوكيات العاملين في المنظمات، أين يضمن للمنظمات الكفاءة و الفعالية لانه يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية، الاجتماعية و النفسية على مستوى الفرد أو المجموعات.

أ. أنواع الالتزام التنظيمي: للالتزام التنظيمي ثلاث أنواع رئيسية يمكن ايجازها فيما يلي¹:

❖ الالتزام العاطفي: يعبر عن ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطا وجدانيا ويعكس الرغبة في الانتماء اليها والتواجد فيها.

❖ الالتزام المعياري: يعكس شعورا بالالتزام في متابعة العمل مع المنظمة استنادا لأعراف المجتمع حول مدى الالتزام الذي يجب أن يكون عليه الموظف اتجاه المنظمة التي يعمل فيها. وتطويرة أمر نظري أكثر مما هو عملي، فالموظفين الذين لديهم التزام معياري عالي يشعرون أن عليهم البقاء مع المنظمة بعد أن تكون المنظمة قد استثمرت الكثير جدا من الوقت أو المال في تطويرهم وتدريبهم.

❖ الالتزام الاستمراري: هو رغبة الفرد في البقاء عضو في المنظمة وبالتالي ينبغي عليه حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركها، كما يشير الى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة، حيث تشتمل هذه التكاليف بنودا عديدة منها: احتمال فقدان الراتب أو الحافز وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل بالمنظمة.

¹ اميرة محمد رفعت الحواس، أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 45.

ب. أبعاد الالتزام التنظيمي: اتجهت العديد من الدراسات الى تشخيص عدد من الابعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي. وتم تسمية كلا من الولاء للمنظمة والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، و الرغبة في الاستمرار بالعمل فيها، بالإضافة الى الايمان بها. هذه الابعاد و غيرها يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي، و يمكن التطرق اليها على النحو التالي:¹

- ❖ الولاء التنظيمي: يعبر عن ولاء الفرد كونه شعورا ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة، وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها. ومن هنا يتولد لدى الفرد الرغبة القوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة.
- ❖ المسؤولية اتجاه المنظمة: يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، و تؤدي الوظيفة على القائمين عليها التزامات و تحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية و أخلاقية) لابد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات.²
- ❖ الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة: درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بأخرى.³

¹ أبو بكر حداد أبو بكر بلفقيه، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة باليمن، قسم إدارة الاعمال، كلية إدارة المال و الاعمال، جامعة أهل البيت، اليمن، 2012، ص 45.

² سامي إبراهيم حمادة حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 18.

³ قيس إبراهيم حسين، دور خصائص الريادة في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ديالي الفري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة السليمانية، الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية و البحث العلمي، العراق، 2011، ص 83.

❖ الايمان بالمنظمة: يعني مدى ايمان الافراد بالمنظمة التي يعملون بها و مدى افتخارهم بعضويتها، و يتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله و درجة الاستقلالية و أهميته و تنوع المهارات المطلوبة و قرب المشرفين و توجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، و كل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمته و عرض نشاطها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها و يتبنى مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة الشعور بوجود جو انتماء يربطه بعمله.¹

ت. مراحل الالتزام التنظيمي: يمر الالتزام التنظيمي عموماً بثلاث مراحل رئيسية وهي:²

❖ مرحلة التجربة: تبدأ من تاريخ مباشرة الموظف لعمله في المنظمة وتمتد لمدة سنة واحدة، ويخضع الموظف خلالها للإعداد والترتيب والتجربة وينصب محور اهتمامه خلالها على ترسيخ وجوده في المنظمة ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها والسعي للتوفيق بين اهتماماته وميوله وأهدافه المنظمة لإثبات ذاته وجدارته بالعمل فيها.

❖ مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدتها من سنتين الى أربعة سنوات، يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته في العمل بالمنظمة، ويسعى خلالها لإبداء التزامه وولائه الشديد للمنظمة. ويكتسب الفرد خلال هذه الفترة مهارات وقدرات ومعارف متنوعة، مما تساعد بشكل كبير على رسم مساره الوظيفي في ضوء امكانياته وقدراته التي تضعه في بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية.

❖ مرحلة الثقة بالتنظيم: يهتم الفرد خلالها بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية، و الحافظة على ادراك الآخرين لقدراته على الإنجاز و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ويمتلك الموظف خلال هذه الفترة رصيداً كبيراً من الخبرة و المعرفة و الالمام الوظيفي.

¹ سامي إبراهيم حمادة حنونة، مرجع سابق ذكره، ص 19.

² عابد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى قيادة خرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص ص

6.2. الالتزام و التغيير التنظيمي:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم و مؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية و ايصالها لجميع العاملين في المنظمة و الحصول على ولاء و التزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

و يرى NADLER, 1998, MORRIS & ROSEN 1995 أهمية تحديد و توفير الموارد البشرية و المادية و عملية التدريب و التطوير خلال مختلف مراحل التغيير، في مساعدة المأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة و ظروف عدم التأكد، التي يخلقها التغيير و ينبغي العمل على التأكد من أن التغيير يسير وفق الخطة، وأن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير وهنا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير¹

¹ أسامة خيرى، مرجع سابق ذكره، ص 188.

خلاصة الفصل

ان التغيير في المؤسسات سواء تضمن إعادة هندسة نظم العمل او إعادة الهيكلة او برنامجا طموحا و مستمرا للجودة او تجديدا ثقافيا هو عملية معقدة و نشطة تتسم بالفوضى و هي غالبا لا تحقق النجاح المنشود و على الرغم من الجهود الشاقة التي يبذلها كبار المدبرون و المدربون ذوو الخبرة فان برامج التغيير تبقى دائما أقرب الى النجاح فما هو السبب يا ترى السبب حسب جون كوتر هو الافراط في الإدارة و غياب الدور القيادي حيث أن معظم المديرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد لكنهم يتقنون دور المدير بشكل جيد فهم يقومون بالتخطيط و وضع الموازنات و التنظيم و إدارة شئون الافراد و الرقابة و حل مشكلات العمل اليومية و هذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة أما حين يتعلق الامر ببرامج التغيير فان مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم بل ان العكس هو الصحيح.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة للؤسس النظرية للقيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وذلك بإجراء دراسة ميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة -

ويتناول هذا الفصل وصفًا لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفًا للإجراءات التي قام بها الباحثان في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا في تحميل وتفسير البيانات المجمعة، باستخدام الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية، والمتغير التابع وهو إدارة التغيير التنظيمي، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة، وعلى هذا الأساس لخصت مباحث الدراسة فيما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يعتبر تحديد منهج الدراسة ومجتمع الدراسة من أهم التحديات والصعوبات التي تواجه الباحث أثناء اعداد دراسته، حيث يسمح تحديد المنهج ومجتمع الدراسة الى الوصول الى النتائج العملية المنشودة.

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني:

موقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-

يقع المركز الجامعي ميلة على بعد خمسة كيلومتر عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية و يتربع على مساحة اجمالية قدرها 87 هكتار. للمزيد أنظر ملحق رقم 01

2. المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث الى الميدان، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها و الظروف الاستثنائية التي يمكن أن تواجه الطالب. و لقد قمنا بتقسيم مراحل انجاز هذه الدراسة الى:

المرحلة الأولى: اذ تعد هذه المرحلة الخطوة الحاسمة في انطلاق الباحث أين كانت تدور بمخيلتها مجموعة من المواضيع المرتبطة بمجال تخصصنا، ولكن بعد الاتصال بالأستاذة المشرفة، التي قدمت لنا توجيهات و معلومات قيمة فيما يخص طريقة اختيار الموضوع و التعامل معه، لنصل في النهاية و بعد مناقشات جادة و بحث الى اختيار موضوع القيادة بدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

المرحلة الثانية: أين تم فيها تجميع مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع ومحل الدراسة وذلك باختلاف مصادر و المراجع، بالإضافة الى التعرف على مهام و أنشطة و خدمات المركز الجامعي.

المرحلة الثالثة: أين تم فيها كخطوة أولى وضع الاستمارة وعرضها على محكمين ومن ثم تم تعديلها كخطوة ثانية لتطبق بشكلها النهائي على المركز الجامعي وتحليلها لنصل في النهاية الى النتائج المعبرة والهادفة من اختيار الموضوع.

المرحلة الرابعة: وهي المرحلة الأخيرة من اعداد هذه المذكرة، أين قامت المشرفة بالاطلاع عليها من البداية الى النهاية، حيث قدم الملاحظات المتعلقة بكل الفصول، مع التأكيد على ضرورة استدراك النقائص.

جدول رقم (06) المجال الزمني

الزمن	العمل المنجز
من 5 جانفي الى 25 جانفي 2021	اختيار موضوع البحث
من 17 مارس الى 17 ماي 2021	انجاز الجانب النظري
من 17 ماي الى 10 جوان 2021	جمع المعلومات الميدانية
10 جوان الى 20 جوان 2021	تحليل المعطيات الميدانية و تفسيرها

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل القيام الدراسة الميدانية على أكمل وجه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة الموضوعية كما تم توضيحه سابقا.

1-منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي على انه: " مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول الى الحقيقة، فقد تكون هذه الحقيقة جديدة، أو أن الباحث يرغب بإيصالها للآخرين بلغة يفهمونها، فالهدف من المنهج هو كشف الحقيقة العلمية". ولغرض الوصول الى معرفة الحقائق من طرف الباحث، وانطلاقا من طبيعة الدراسة، والمعلومات المراد الوصول اليها من طرف اراء عمال المعاهد في المركز الجامعي قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات و تحليلها و اختبار الفرضيات عليها

ان هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي عليها في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيرا كفييا و كميا، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقميا يوضح مقدار الظواهر الأخرى، و سبب اعتماد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة هو توافقه مع طبيعة الموضوع المدروس، فالمنهج الوصفي التحليلي أسلوب يركز على الجمع بين الجانب الكمي و النوعي (تقارير و وثائق عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-)، استبيان) من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، ثم تحليلها واستخراج النتائج العلمية المطلوبة وفق أساليب علمية، و باعتبار أهمية هذا المنهج المختار، ماهي اهم أدوات هذا المنهج؟.

2- مجتمع الدراسة:

فان مجتمع الدراسة الأصلي يتألف من جميع العاملين في المعاهد الثلاث بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

✓ معهد العلوم والتكنولوجيا (10 عاملا)

✓ معهد العلوم الاقتصادي والتجارية (25 عاملا)

✓ معهد الآداب واللغات (15 عاملا)

وقد تم معرفة العدد الكلي من خلال مدير الموارد البشرية والتي قدر عدد الإداريين بـ 50 عامل وقد قمنا بمسح شامل.

3- أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أكبر قدر ممكن من الموضوعية ارتأينا استخدام مجموعة من الأدوات الكفيلة لجمع المعلومات الميدانية والتي لا تضمن لنا كم المعطيات فقط، وإنما تساعدنا في عملية التفسير الكافي لمختلف النتائج المتحصل عليها ومن هذه الأدوات نذكر:

3-1-الاستمارة:

تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات الأزمة للدراسة، فالاستبيان عبارة عن "قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع المعلومات في موضوع معين، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، ويمكن ان يتم عن طريق البريد، الانترنت أو وجها لوجه " كما تعرف أيضا على أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، ويجب ان تتسم أسئلته بالوضوح والدقة و الابتعاد عن الغموض واللبس ("إبراهيم عاشوري:، 2017ص181)

أ - محاور الاستمارة: ووفقا لموضوع بحثنا المعنون دور القيادة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي اعتمدنا استمارة مكونة من 28 سؤالا أدرجت في ثلاث محاور كما هو موضح في ملحق رقم (01) وقد جاءت موزعة على الشكل التالي:

المحور الأول: ضم (05) أسئلة تدور حول البيانات الشخصية.

المحور الثاني: ضم 12 سؤال تدور حول القيادة التحويلية.

المحور الثالث: ضم 11 سؤال تدور حول التغيير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير المستخدمين.

ب-اختيار مقياس الدراسة:

تم استخدام معيار ليكرت المندرج بخمس درجات لقياس استجابة أفراد العينة بتحديد طول فقرات مقياس ليكارث الخماسي المستخدم في محاور الاستمارة، حيث تم حساب المدى $5-1=4$ (تم تقسمه على فترات المقياس الخماسي للحصول على طول الفترة أي $4/5=0.8$) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة

في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، وبذلك يتم تحديد الحد الأعلى للفترة الاولى وهكذا، والجدول التالي يوضح أطوال الفترات كما يلي:

الجدول رقم (07) أطوال فترات القياس

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الاستجابة
من 4.21 الى 5	من 3.41 الى 4.20	من 2.61 الى 3.40	من 1.81 الى 2.60	من 1 الى 1.80	الفترة
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	مستوى القبول

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعطيات أعلاه.

4-أساليب المعالجة الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج (sciences static package for social) والذي يرمز له بالرمز (spss) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختيارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل : الانحرافات المعيارية.

وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل : معادلات الارتباط ، التباين المتعدد.

للإجابة على تساؤل الدراسة و اختيار الفرضيات تم استخدام:

4-1-المتوسط الحسابي: وذلك من أجل ترتيب بنود المحاور ومعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد بحيث:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى أقل من 1.80 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيفة جدا.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.8 إلى أقل من 2.60 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيف.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.6 إلى أقل من 3.40 فهذا يعني أن درجة الموافقة متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.40 إلى أقل من 4.20 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 4.20 إلى أقل من 5 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة جدا.

4-2-الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية فكلما اقتربت قيمة من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

4-3-ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات فقرات أداة الاستمارة.

4-4- معامل ارتباط بيرسون: استخدام هذا المعيار لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

4-5- الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات.

5- صدق و ثبات أداة الدراسة (الاستمارة)

صدق الاستمارة يعني التأكد من أنه يصلح لقياس ما وضع لأجل قياسه ،أما ثبات الاستمارة فيقصد بها الاستقرار في نتائج الاستمارة ، وقد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة كما يلي:

5-1-الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة ، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين ، وقد تمت الاستجابة لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية للاستمارة.

5-2-صدق الاتساق الداخلي للأداة:بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ، قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) وذلك بقصد معرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور وذلك من خلال ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم 08: البعد 01: معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (ماهية القيادة التحويلية) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	درجة الارتباط بالبعد
06	0.076
07	0.305
08	0.291
09	-0.311

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 .

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فترة من فترات بعد ماهية القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية و دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على صدق اتساقها، حيث نلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي رقم (07) حيث قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد (0.305) أما العبارة التي جاءت في الأخير فهي العبارة رقم (09) حيث قدرت درجة ارتباطها ب (-0.311) (و هو ارتباط عكسي و هذا راجع الى عدم صدق إجابات المبحوثين في حد ذاتهم.

الجدول 09 : البعد 02: معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد (مبادئ و عوامل القيادة التحويلية) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	درجة الارتباط بالبعد
10	0.172
11	0.291
12	0.291
13	0.408

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فترة من فترات بعد مبادئ و عوامل القيادة التحويلية مع درجة الكلية للبعد موجبة و دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على صدق اتساقها، حيث نلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي رقم (13) حيث قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد ب (0.408) أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخيرة فهي العبارة رقم (10) حيث قدرت درجة ارتباطها ب (0.172) و ذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لاجله.

الجدول 10 : البعد 03:معامل ارتباط بيرسون البعد (خصائص و مستويات القيادة التحويلية) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	درجة الارتباط بالبعد
14	0.025
15	0.025
16	0.025
17	0.062

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فترة من فترات بعد خصائص و مستويات القيادة التحويلية مع درجة الكلية للبعد موجبة و دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على صدق اتساقها، حيث نلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي رقم (17) حيث قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد ب (0.062) أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخيرة فهي العبارة رقم (14،15،16) حيث قدرت درجة ارتباطها ب (0.025) و ذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لاجله.

الجدول 11 : المحور 03: معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالحدود
18	0.209
19	0.397
20	0.268
21	0.268
22	0.285
23	0.505
24	0.167
25	0.267
26	0.505
27	0.267

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فترة من فترات محور التغيير الهيكلي و التكنولوجي مع درجة الكلية للمحور موجبة و دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على صدق اتساقها، حيث نلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي رقم (23) و (26) حيث قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور ب (0.505) أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخيرة فهي العبارة رقم (24) حيث قدرت درجة ارتباطها ب (0.167) و ذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لاجله.

7-3- ثبات أداة الدراسة : لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (استمارة) استعملنا معامل كرومباخ ألفا للتأكد من ثبات أو تجانس أداة الدراسة ،حيث أن معامل ألفا كرومباخ كلما كان يساوي (0.6) فأكثر كلما دل على ثبات الاستمارة والجدول التالي يوضح قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة

الجدول رقم 12: قيمة معامل الثبات (الفا كرومباخ) لأداة الدراسة

معامل الثبات (الفا كرومباخ)	القيادة التحويلية	التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين	الاستمارة ككل
0.014	0.972	0.994	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (12) أن معامل ثبات و صدق الدراسة قد بلغ (0.994) و هو معامل ممتاز يبين درجة مصدقية أداة الدراسة، مما يمكن الوثوق بها فيما يتعلق بثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها من جراء استخدامنا لهذه الادوات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

اولا- عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة الميدانية التعرف على أهم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ومعرفة دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لولاية ميلة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة للاستمارة المتمثلة في عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية ، وكذا البيانات الخاصة بمحور دور القيادة التحويلية في المؤسسة ، وكذا البيانات الخاصة بمحور التغيير التنظيمي في المؤسسة.

1- عرض وتحليل محور البيانات الشخصية:

للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة ، تم توزيعها حسب المتغيرات الآتية : (الجنس، السن ،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية ،المعاهد)

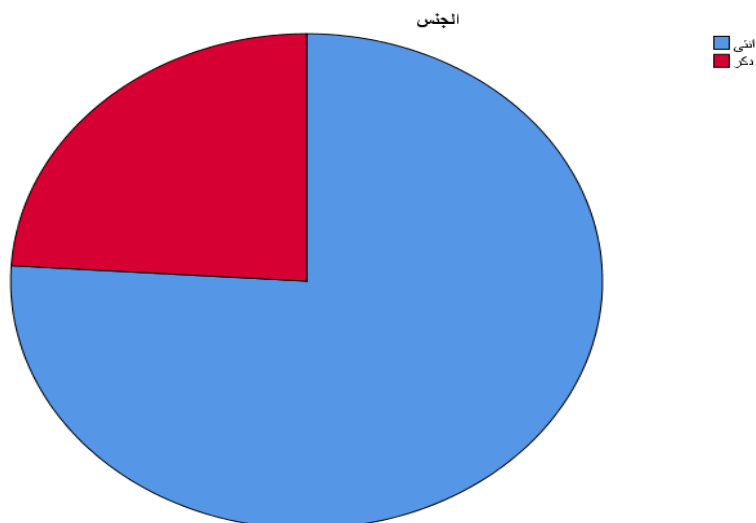
1-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس: سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم: (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	12	24
أنثى	38	76
المجموع	50	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم: (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

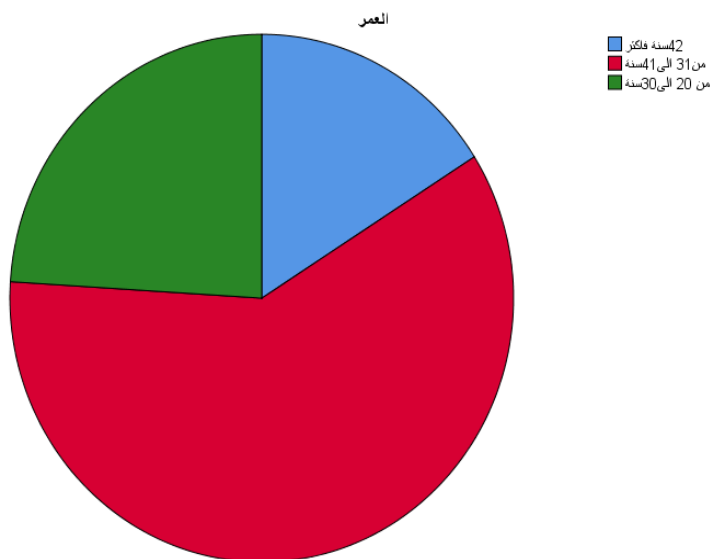
تتكون عينة الدراسة من عمال المؤسسة من كلا الجنسين إناث وذكور ،حيث يبين الجدول أن عدد الذكور يبلغ (12)بنسبة(24 %) و الإناث بلغت (38) بنسبة (76 %) وهي نسبة متباعدة جدا و ربما يرجع هذا إلى عدم تساوي فرص التوظيف بالمؤسسة.

1-2-توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن: سنوضح ذلك من خلال ما يلي:
الجدول رقم:(14) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
14	12	من 20 الى 30سنة
60	30	من 31الى 41سنة
16	8	42 سنة فاكثر
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات نظام spss.

الشكل رقم: (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات نظام spss.

يتضح من خلال معطيات الجدول و الشكل أن من أفراد عينة الدراسة و الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 41 سنة يمثلون ما نسبته (60%) من إجمالي العينة المبحوثة ،لتليها ما نسبته (20 %) من بين الافراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 سنة الى 30 سنة و أقل نسبة (8 %) للذين أعمارهم من 42 فما فوق مما يعني أن اغلب الافراد شباب.

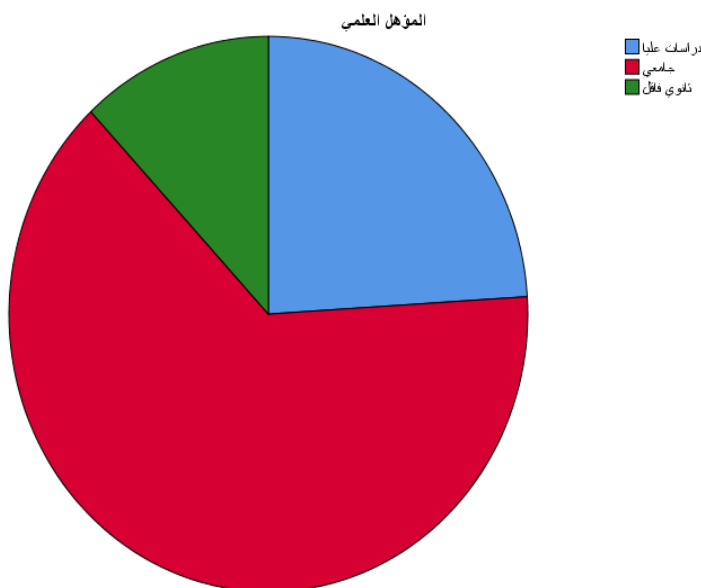
1-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي: سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم: (15) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المستوى التعليمي	العدد	النسبة %
ثانوي فاقل	6	12
جامعي	32	64
دراسات عليا	12	24
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss.

الشكل رقم : (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة (38 %) أي بمجموع (32) موظف ، وأن ما نسبته (12 %) مستواهم التعليمي دراسات عليا أي بمجموع 12 موظف ، أما ما نسبته (6%) فإن مستواهم التعليمي ثانوي قافل أي بمجموع (06) موظف.

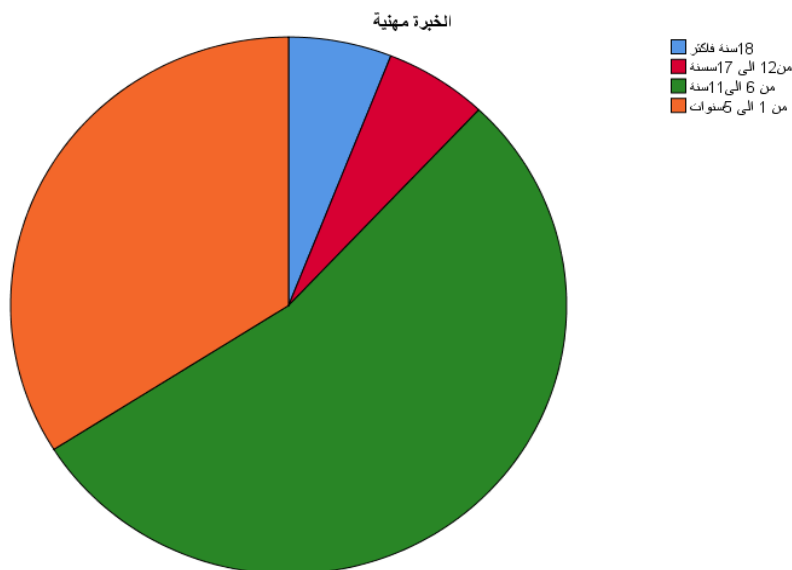
1-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية :سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الجدول رقم : (16) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	العدد	النسبة %
من 1 الى 5 سنوات	17	34
من 6 الى 11 سنة	27	54
من 12 سنة الى 17 سنة	3	6
18 سنة فأكثر	3	6
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

الشكل رقم: (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته (54%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية من 6 إلى 11 سنة وأن ما نسبته (34%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم المهنية من 1 إلى 6 سنوات ، أما ما نسبته (6 %) كانت خبرتهم المهنية من 12 إلى 17 سنة و 18 سنة فما فوق بالتساوي.

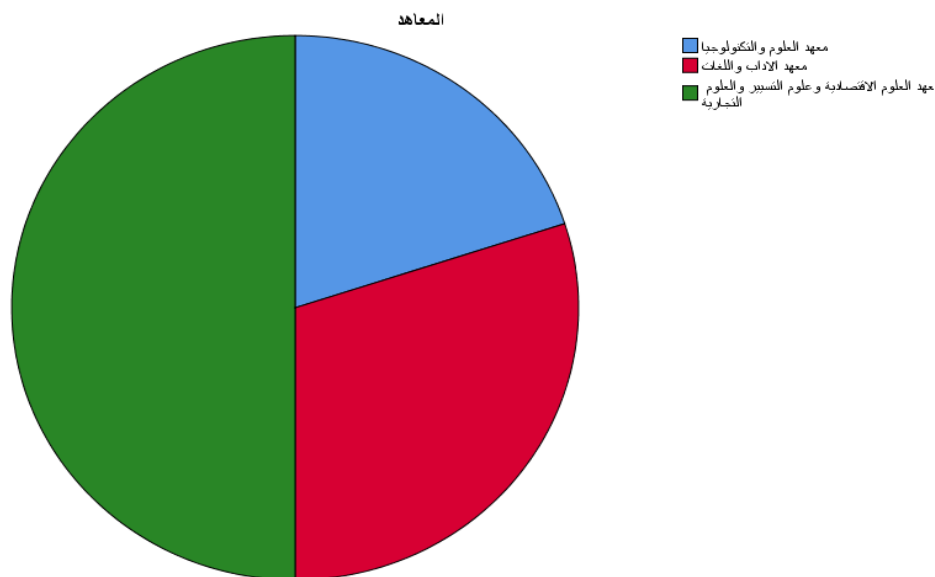
1-5- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المعاهد سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الجدول رقم: (17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المعاهد.

المعاهد	العدد	النسبة %
معهد العلوم و التكنولوجيا	10	20
معهد الآداب و اللغات	15	30
معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية	25	50
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss

الشكل رقم: (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المعاهد



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 50% أفراد عينة الدراسة معاهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، وأن ما نسبته 30% أفراد عينة الدراسة معاهد الآداب و اللغات، أما ما نسبته 20% يشغل معهد علوم و التكنولوجيا.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاصة بمحور أنماط القيادة في المؤسسة: من خلال هذا العنصر سوف يتم عرض و تحليل أبعاد المحور (أنماط القيادة في المؤسسة) والذي يمثل المتغير المستقل للدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

2-1- عرض و تحليل بعد ماهية القيادة التحويلية :سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم : (18) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول بعد ماهية القيادة التحويلية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
01	يدرك العاملون في المركز الجامعي مفهوم القيادة التحويلية	3.12	1.13	03	متوسط
02	يدرك العاملون خصائص و مهام القائد التحويلي و يرونها موجودة في قاداتهم	2.8	1.04	04	متوسط

03	يدرك العاملون دور القائد التحويلي في احداث التغيير التنظيمي	3.04	1.17	02	متوسط
04	للقيادة التحويلية دور في تطوير المركز	3.5	1.21	01	متوسط
المجموع		3.38	1.13	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الموافق لبعد القيادة التحويلية هو 3.38 بانحراف معياري قدره 1.13 و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة 2.67 الى 3.40 مما يدل على أن بعد القيادة التحويلية تمتع بدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " للقيادة دور في تطوير المركز " حيث كان مستوى قبولها لدى افراد مجتمع الدراسة متوسط و قدر متوسطها الحسابي (3.51) و انحرافها المعياري ب (1.21) فيما جاء في الترتيب الأخير العبارة "يدرك العاملون خصائص و مهام القائد التحويلي و يرونها موجودة في قادتهم " حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط أيضا، و قدر متوسطها الحسابي ب (2.8) و انحراف معياري قدره (1.04).

بصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أغلب عبارات القيادة التحويلية بشكل متوسط، اذ هذا يدل على ادراك العاملون للقيادة التحويلية بصفة مقبولة.

2-2- عرض و تحليل البعد 02: مبادئ وعوامل القيادة التحويلية: سيوضح ذلك من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم: (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول بعد مبادئ وعوامل القيادة التحويلية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
05	يملك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.	2.86	1.42	03	متوسط
06	تنسجم أقوال القائد مع أفعاله	2.7	1.24	04	متوسط

07	القائد يستخدم طرق مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه.	2.96	1.19	01	متوسط
08	القائد يبحث عن أفكار مختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل.	2.88	1.08	02	متوسط
	المجموع	2.85	1.42	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه على مستوى القبول بالنسبة للبعد الثاني من مبادئ و عوامل القيادة التحويلية كان متوسط حيث قدر متوسطها الحسابي ب (2.85) و انحراف معياري ب (1.42) و يدخل هذا المتوسط ضمن 2.61 الى 3.40 مما يدل على ان بعد مبادئ و عوامل القيادة التحويلية تمتع بدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين. حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " القائد يستخدم طرق مرضية في القيادة تجعلك ترغب العمل معه" حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط ، وقدر متوسطها الحسابي (2.96) وانحرافها المعياري ب (1.19) فيما جاء في الترتيب الأخير العبارة " تتسجم أقوال القائد مع أفعاله " حيث كان مستوى قبولها متوسط ، وقدر متوسطها الحسابي (2.7) وانحرافها المعياري (1.24).

بصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين الى حد ما عبارات بعد مبادئ و عوامل القيادة التحويلية بشكل متوسط ، وهذا يدل على عدم توفر مبادئ و عوامل القيادة التحويلية بصفة نسبية في معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.

2-3- عرض وتحليل بعد خصائص و مستويات القيادة التحويلية: سيوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاستمارة ككل

اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
القيادة التحويلية	3.38	1.13	01	متوسط
مبادئ و عوامل القيادة التحويلية.	2.85	1.42	02	متوسط

متوسط	03	1.28	2.75	خصائص و مستويات القيادة التحويلية
متوسط	/	1.28	2.99	للقيادة التحويلية دورا كبيرا في تنمية

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه على مستوى القبول المتغير المستقل (القيادة التحويلية) كان متوسط حث بلغ متوسطها الحسابي (2.99) و انحراف معياري ب (1.28) و هذا يدل على وجود القيادة التحويلية في تسير المركز الجامعي بنسبة متوسطة. حيث بين الجدول أن القيادة التحويلية جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.38) و انحراف معياري (1.13) حيث حصل مستوى قبول متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة و هذا يعني أن القيادة التحويلية متوفرة في معاهد المركز الجامعي، ثم تليها مباشرة مبادئ و عوامل القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (2.85) و بانحراف معياري (1.42) و كان مستوى قبوله متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة و هذا يعني توفر مبادئ و عوامل القيادة التحويلية بدرجة متوسطة في معاهد المركز الجامعي لتأتي في الأخير خصائص و مستويات القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (2.75) و انحراف معياري (1.28) و لدى حصل على مستوى قبول متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة. وهذا يعني أن خصائص و مستويات القيادة التحويلية متوفرة بنسبة قليلة في معاهد المركز الجامعي.

3-عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد مجتمع الدراسة الخاصة ببعد الاستمارة ككل: الجدول رقم (21) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول محور سياسات تنمية الموارد البشرية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
18	يتصف الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بالمرونة.	2.78	1.18	03	متوسط
19	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الاداء	2.8	1.10	02	متوسط

20	تقوم الإدارة باستحداث مصالح جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة.	2.38	0.98	08	ضعيف
21	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب و طرق العمل للأفضل	2.62	0.94	05	متوسط
22	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين	2.56	1.05	06	ضعيف
23	القائد يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	2.68	1.16	04	متوسط
24	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المركز الجامعي.	2.6	1.24	06	متوسط
25	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يوافق مع متطلبات العمل.	2.2	1.03	09	ضعيف
26	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد و توفير الوقت	2.84	1.69	01	متوسط
27	يتزافق ادخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.	2.62	1.04	05	متوسط
28	يقدر القائد مجهودات العاملين و يعترف بها.	2.46	1.18	07	ضعيف
المجموع		2.58	1.10	/	ضعيف

المصدر: من أعداد الطالبان اعتمادا على نتائج مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه على مستوى القبول بالنسبة المتغير التابع (التغيير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير المستخدمين) كان متوسط حيث قدر متوسطها الحسابي ب (2.58) و انحراف معياري ب (1.10) و يدخل هذا المتوسط ضمن 2.61 الى 3.40 مما يدل على ان المتغير التابع التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين تمتع بدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين. حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد و توفير الوقت " حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط ، وقدر متوسطها الحسابي (2.84) وانحرافها المعياري ب (1.69) فيما جاء في الترتيب الأخير العبارة " تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يوافق مع متطلبات العمل " حيث كان مستوى قبولها ضعيف ، وقدر متوسطها الحسابي (2.2) وانحرافها المعياري (1.03).

بصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين الى حد ما عبارات التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين بشكل متوسط ، وهذا يدل على عدم توفر التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين بصفة نسبية في معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.

المبحث الثالث: تحليل واختيار فرضيات الدراسة

من أجل اختيار الفرضية الرئيسية التي بنيت عليها دراستنا واثبات صحتها لابد من اختيار فرضيات المنبثقة منها حيث توجد مجموعة من الفرضيات بنيت عليها الدراسة ، ولقد تم اختيارها بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية ، وكل هذا موضح فيما يلي:

1- من خلال نتائج تحليل للقيادة التحويلية دور كبيرا في تسيير المركز جدول رقم : (20) تبين أن معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة- يعمل على تطبيق القيادة التحويلية ، وذلك بمستوى قبول متوسط ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.38) التي احتلت المرتبة الأولى مقارنة بمبادئ و عوامل القيادة التحويلية التي قدر متوسط حسابها ب (2.85) بمستوى قبول متوسط ، أما خصائص و مستويات القيادة التحويلية قدر متوسط حسابها (2.75). وهذا ما يوضح لنا أن معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- تعمل على تطبيق القيادة التحويلية بشكل مقبول ، وهذا يقضي رفض فرضية العدم التي تنص بأن: "لا تعتبر القيادة التحويلية دورا كبيرا في تسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة- وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن : " للقيادة التحويلية دورا كبيرا في معاهد المركز لجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-

هنالك موافقة على فقرات القيادة التحويلية بشكل عام، وقد حصلت القيادة التحويلية على المرتبة الأولى بدرجة متوسط، بينما تحصل مبادئ وعوامل القيادة التحويلية على الرتبة الثانية بدرجة متوسط كما جاء خصائص ومستويات القيادة التحويلية في الرتبة الثالثة بدرجة متوسط أيضا.

2- من خلال نتائج تحليل محور التغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين الجدول رقم (21) بين لنا مستوى القبول ضعيف حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.58) وهذا يقضي قبول فرضية العدم التي تنص "لا يعتبر التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين الابعاد الأساسية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة" ، و هذا يقضي رفض فرضية البديلة التي تنص " يعتبر التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين الابعاد الأساسية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة " هذا يعني أن المركز الجامعي لا يتوفر على هيكل تنظيمي سلس و مرن لمواكبة مختلف التغيرات البيئية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من اجل فحص هذه الفرضية الفرعية ارتأينا إلي تقسيمها إلى فرضيات جزئية كما يلي:

اختبار الفرضية الجزئية : (01) لتحقيق من صحة هذه الفرضية الجزئية الأولى لابد من اختيار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية والتغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
 الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية والتغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
 لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحقيق من وجود علاقة بين القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم : (22) نتائج علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين

اسم المتغير	(R) معامل الارتباط	R-) (deux معامل التحديد	A معامل الانحدار	F المحسوة	Sig* مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0.065	0.004	116.967	0.008	0.935

يكون الارتباط دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "القيادة التحويلية" و "التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين" ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.065) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) ومعامل تحديد بلغ (0.004) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (116.967) . وبما ان مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.935$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما ستوجب قبول فرضية العدم (H_0) القائلة : "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف" ورفض الفرضية البديلة (H_1) القائلة : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف" ومنه فإن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة- لا يتوفر على القيادة التحويلية وهذا راجع إلى عدم توفر قائد تحولي جيد يقوم بتغيير تنظيمي في المركز.

اختبار الفرضية الجزئية 02: للتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية الثانية لابد من اختيار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط دلت دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين وعوامل القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين مبادئ وعوامل القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-.

ولاختيار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود علاقة بين مبادئ وعوامل القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين ، ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): نتائج علاقة الارتباط بين مبادئ و عوامل القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين

اسم المتغير	(R) معامل الارتباط	R-) (deux معامل التحديد	A معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مبادئ و عوامل القيادة التحويلية	0.873	0.762	1982.102	6.393	0.127

*يكون الارتباط دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.50$).

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "مبادئ و عوامل القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين"، إذ بلغ معامل الارتباط (0.873) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ومعامل تحديد بلغ (0.762)، كما بلغ معامل الانحدار (1982.102).

وبما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.127$) وهو اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.50$) مما يستوجب قبول فرضية العدم (H_0) القائلة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مبادئ وعوامل القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين ورفض الفرضية البديلة (H_1) القائلة: "توجد علاقة ارتباط ارتباط دلت دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين مبادئ وعوامل القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-".

ومنه فان المركز الجامعي ميلة لايعتمد على مبادئ و عوامل القيادة التحويلية. وهذا راجع الى عدم توافق أفعال القائد مع أقواله وكذا طرق التعامل مع العمال غير محفزة.

اختبار الفرضية الجزئية 03: للتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية الثانية لابد من اختيار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

فرضية العدم (Ho): لا توجد علاقة ارتباط ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين خصائص ومستويات القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين خصائص ومستويات القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

ولاختيار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحقيق من وجود علاقة ارتباط بين خصائص ومستويات القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين ، ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج علاقة الارتباط بين خصائص ومستويات القيادة التحويلية والمحور 03

اسم المتغير	(R)	R-) (deux معامل التحديد	A معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
خصائص ومستويات القيادة	0.921	0.849	1926.164	11.241	0.079

*كون الارتباط دلالة إحصائية عند مستوى (aa=0.50).

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "خصائص ومستويات القيادة التحويلية والمحور 03"، إذ بلغ معامل الارتباط (0.921) عند مستوى دلالة ≥ 0.05 و معامل تحديد بلغ (0.849) ، كما بلغ معامل الانحدار (1926.164).

وبما أن مستوى الدلالة (Sig=0. 079) وهو أكبر من مستوى الدلالة (a =0.50) مما يستوجب قبول فرضية العدم (H0) القائلة: "لا توجد علاقة ارتباط ارتباط دلت دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين خصائص ومستويات القيادة التحويلية والمحور 03 ورفض الفرضية البديلة (H1) القائلة: "توجد علاقة

ارتباط ارتباطات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين خصائص ومستويات القيادة التحويلية والمحور 03 في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

وهذا راجع الى عدم حرص المركز الجامعي على توطيد العلاقات التعاونية بين العاملين و عدم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج من أجل تطوير المركز .

4-اختيار الفرضية الرئيسية : من أجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين القيادة التحويلية دورا كبيرا في تسيير المركز الجامعي و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين لابد من اختار الفرضيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H_0) لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية في تسيير المركز الجامعي و التغيير الهيكلي والتكنولوجي و تغيير المستخدمين.

الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة بين القيادة التحويلية في تسيير المركز الجامعي و التغيير الهيكلي والتكنولوجي و تغيير المستخدمين.

لاختار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحقيق من وجود علاقة بين القيادة التحويلية دورا كبيرا في تسيير المركز الجامعي و التغيير الهيكلي والتكنولوجي و تغيير المستخدمين، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية دورا كبيرا في تسيير المركز و البعد 03

اسم المتغير	(R) معامل الارتباط الثنائي	(R-) (deux) معامل التحديد	A معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
للقيادة التحويلية دورا كبيرا في تسيير المركز الجامعي	0.338	0.114	815.668	1.157	0.310

*كون الارتباط دلالة إحصائية عند مستوى ($aa=0.50$).

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "القيادة التحويلية دورا كبيرا في تسيير المركز و البعد 03"، إذ بلغ معامل الارتباط (0.338) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ومعامل تحديد بلغ (0.114) ، كما بلغ معامل الانحدار (815.668).

وبما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.310$) وهو اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يستوجب قبول فرضية العدم (H_0) القائلة: " لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية دورا كبيرا في تسيير المركز الجامعي و التغيير الهيكلي والتكنولوجي و تغيير المستخدمين. ورفض الفرضية البديلة (H_1) القائلة: " توجد علاقة بين القيادة التحويلية دورا كبيرا في تسيير المركز الجامعي و التغيير الهيكلي والتكنولوجي و تغيير المستخدمين. في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-".

وهذا راجع الى عدم قيام الإدارة بتغييرات جوهرية تساهم في تحفيز وتحسين أداء العاملين والمركز .

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة والذي ان الهدف منها التعرف على القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي ،بعد تحليل وتفرغ بيانات الاستمارة التي وزعت على مجتمع الدراسة والتي تكونت من 50 موظف في المركز الجامعي ، ثم تحليلها باستخدام برنامج (spss) و قد أكدت نتائج التحليل على أنه توجد قيادة تحويلية بمستوى متوسط في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- و التي ليس لها علاقة بإدارة التغيير التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال ما تقدم في بحثنا، والذي سلط الضوء على القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، والذي خص فيه الباحثان المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، تبين أن تطبيق القيادة التحويلية يواجه تحديات كبيرة، من أهمها تلك العقبات الهرمية، المركّبة الشديدة، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة بالتغيير التنظيمي، حذر الإدارة الوسطى، وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، ضعف التحفيز، ضعف التدريب والتطوير الذاتي، وعدم الثقة الإدارية، كل هذه الصعوبات قد تحول دون نجاح القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي، رغم ما تتميّز به من مقومات وعوامل، ورغم ما حققته في مؤسسات كثيرة من نجاحات وتطورات، وسنحاول فيما يلي عرض أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى نتائج اختبار صحة الفرضيات المتبناة في المقدمة، كما سنحاول تقديم بعض الاقتراحات، وكذا الأفاق الجديدة.

أولاً: نتائج الدراسة:

بناءً على الايطار النظري ونتائج الاختبارات الإحصائية فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

1-يعتمد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- على للقيادة التحويلية دور كبير ،حيث وجدنا المتغير المستقل(للقيادة التحويلية دور كبير) لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي(2.99)و انحراف معاري (1.28) .

2-يعتمد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- على القيادة التحويلية في المرتبة الأولى ،حيث قدر متوسطه الحسابي(3.38) ، ثم مبادئ و عوامل القيادة التحويلية في المرتبة الثانية حيث قدر متوسطه الحسابي(2.85) ، وفي المرتبة الأخيرة خصائص و مستويات القيادة التحويلية ب(2.75) ، وقد تم التوصل إلى هذا الاستنتاج من خلال الاستمارة التي وزعت على مجتمع الدراسة.

3-ان المجتمع المبحوث ان غالبيته جنس الإناث بنسبة قدرت(76%).

4-غالبية المبحوثين يتميزون في الفئة العمرية (31 إلى 41 سنة) بنسبة قدرت (60 %) وهو مؤشر ايجابي يدل فئة عمرية حيوية تتمتع الخبرة مما جعلها قادرة على ادراك التحديات المعاصرة واستشراف واقع المؤسسة المدروسة.

5-ان المجتمع المبحوث يتمتع خبرة متوسطة حيث ان اغلبية المبحوثين لديهم خبرة مهنة ما بين من(6 إلى 11 سنة) بنسبة قدرت 27% وهو مؤشر ايجابي يدل على تمتع أفراد مجتمع الدراسة خبرة جيدة تمكنهم من استيعاب مختلف التحديات التي يواجهونها.

6-ان الأفراد المبحوثين هم من حملة المستوى الجامعي وقد وزعت المؤهلات العلمية بين جامعي ،تكون مهني ،متوسط، وان أهم فئة شهادة المستوى الجامعي بنسبة(64%) وهو مؤشر ايجابي يدل على توفر الكفاءات المؤهلة بالمركز الجامعي .

الخاتمة

- 7- كان مستوى القبول على القادة التحويلية متوسط بمتوسط حسابي قدر ب (3.38).
- 8- هناك موافقة بدرجة متوسطة على بعد مبادئ وعوامل القيادة التحويلية قدر متوسطه (2.85) .
- 9- كان مستوى القبول على خصائص و مستويات القيادة التحويلية متوسط وقدر متوسطها الحسابي (2.99).
- 10- أظهرت النتائج ان إجمالي محور المتغير التابع (التغير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير المستخدمين) كان متوسط حيث قدر متوسطها الحسابي ب (2.58).
- 11- للقيادة التحويلية دورا كبيرا في معاهد المركز لجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-
- 12- لا يعتبر التغير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين الابعاد الأساسية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة"
- 13- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ارتباط دلت دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية والتغير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير المستخدمين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف
- 14- لا يعتمد على مبادئ وعوامل القيادة التحويلية.
- 15- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ارتباط دلت دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين خصائص ومستويات القيادة التحويلية والمحور 03.

ثانيا: التوصات:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة تعرض الباحثان فيما يلي لبعض التوصيات التي تهدف إلى تفعيل دور القيادة التحويلية في إدارة التغير التنظيمي والارتقاء بوضع المركز الجامعي إلى وضع أفضل بالمستقبل، لذا يوصي الباحثان بما يلي:
- 1- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المركز محل الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) كانت بدرجة متوسطة تميل للانخفاض مما يعني ضرورة عقد ورشات عمل ووضع برنامج تدريبي في المستقبل
 - 2- تفعيل عمليات قياس اثر التدريب للتأكد من مدى اكتساب المديرين للقدرات القيادية المطلوبة، وقدرتهم على تطبيقها في الواقع العملي، وكذا التأكد من مدى تطور مهارات العاملين بعد الدورات التدريبية.
 - 3- إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها قادة في المركز الجامعي.
 - 4- مراجعة الأنظمة، القوانين والتشريعات، والعمل على أن تكون متكيفة مع المتغيرات البيئية، ومستوعبة للأساليب القيادية الحديثة، وتقنيات التغير التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- 1-العنزي، عطا الله بن فاحس، إتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها، التزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أ. القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 2-محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور ببطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 3- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 12، ط11، بيروت، 2000، ص 315.
- 4-أحمد عبيدات سهيل، القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم، ط1، عالم الكتاب الحديثة، 2007، ص 09.
- 5-بيترج ريد، القيادة المتميزة: صياغة إستراتيجيات للتغيير، ترجمة علا أحمدن ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 47.
- 6-بيترج ريد، القيادة المتميزة: صياغة إستراتيجيات للتغيير، مرجع سبق ذكره، ص 65.
- 7-شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للنشر، القاهرة، 1992، ص50.
- 8-علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الأول، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص ص 129-157.
- 9-جاري ديسلر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ، الرياض، 2002، ص 545.
- 10-طارق عبد الحميد البديري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص ص 175-176.
- 11-عبد المحسن بن محمد السميح، نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد 32، الرياض، 2009، ص164.
- 12-الهاللي الشربيني الهلال، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، 2001، ص17.
- 13-سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، ط3، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص ص 73-74.

قائمة المراجع

- 14-محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، المجلد 12، 2016، ص35.
- 15-محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، المجلد 12، 2016، ص35.
- 16-حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 446.
- 17-العمرى عبد الله مهدي، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة القاهرة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، القاهرة، 2008، ص ص 27-28.
- 18-سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزةمنية السعودية (أنموذج مقترح) كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007، ص ص 24-26.
- 19-جمال حسين غنيم، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتغيير، مجلة إدارة الأعمال، العدد 109، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، 2005، ص 15.
- 20-جمال حسين غنيم، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتغيير، مجلة إدارة الأعمال، العدد 109، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، 2005، ص 15.
- 21-أفولير بروس: تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 73.
- 22-سيد الهواري، الإدارة "الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000، ص 258.
- 23-سميت ستب، إدارة التغيير، مكتبة الشقري، الرياض، 2001، ص71
- 24-أحمد عبد الله الشمراني، القيادة التحويلية في مدارسنا، ورقة عمل للقاء الرابع عشر للإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، الباحة، المملكة العربية السعودية، 1430هـ، ص09.
- 25-الهاللي الشربيني الهلال، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مرجع سبق ذكره، ص 32.
- 26-إياد محمود عبد الكريم «التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، العدد 20، 2007، ص:03.
- 27-سورة الأنفال، الآية 53

قائمة المراجع

- 28- أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص: 3325.
- 29- الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987، ص: 346.
- 30- زكريا الدوري، نجم العزوي وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 22.
- 31- محمد فتحي، 677 مصطلح إداري، دط، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص: 228.
- 32- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص: 49.
- 33- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، عمان، دار وائل، 1999، ص: 17.
- 34- خليل الشماع، خضير كاضم، نظرية المنظمة، د ط، عمان، دار المسيرة لمنشر، 2005، ص: 103.
- 35- محمد قاسم، القريوتي، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية- ، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، عمان، 2005، ص: 129.
- 36- بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، 18-19 ماي 2011، البليلة، الجزائر، ص: 06.
- 37- رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول، سلسلة الرضا للمعلومات، 2002، ص: 339.
- 38- أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر ابو القاسم، معيد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص: 544.
- 39- صالح بن سليمان الفائز ' استراتيجيات القيادة في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقوماته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص ص 44-46.
- 40- شتاتحة عائشة، أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 17.
- 41- محمد خير سليم أبوزيد، بمجازية عمر :دور الثقافية المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسية ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب -البليلة، الجزائر، 2011، ص: 14.

قائمة المراجع

- 42-إياد محمود عبد الكريم، مرجع سابق، ص: 03.
- 43-صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007/ 2008، ص-ص: 35-36
- 44-محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص-ص: 32-33 .
- 45-محسف أحمد الخضير، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص: 31.
- 46-الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، مدخل في تحميل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 2010، ص: 06.
- 47-محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص: 38.
- 48-محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 350.
- 49-ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، ط2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص-ص: 220-226
- 50-ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كمية الاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2010، ص: 12.
- 51-ستيفن كوفي، مرجع سابق، ص: 44(بتصرف)
- 52-بن عزة محمد الأمين، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، الجزائر، 2005، ص-ص: 33-40.
- 53-رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 360.
- 54-طلال سليمان جريرة، نظام الإنتاج في الوقت المحدد Just-In-Time (JIT) ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، (88-103)، ص: 89.
- 55-ماجدة حسين ابراهيم، إطار مقترح لتخفيض تكاليف الإنتاج والجودة من منظور مدخل تكاليف دورة حياة المنتج، المجلة العملية لكمية الاقتصاد جامعة عين شمس، العدد الأول، 2000، ص: 344.

قائمة المراجع

- 56- عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2016، ص: 48.
- 57- حلومي وهيبه، بلمقدم مصطفى وآخرون، فعالية إدارة الجودة الشاملة و معايير ال ISO 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ملتقى الجودة و التميز في منظمات الاعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص: 02.
- 58- عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004، ص 15.
- 59- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل لتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 13.
- 60- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 29.
- 61- محمد بن إبراهيم محمد الاصقة، التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة الرياض، 2010، ص ص 16-17.
- 62- يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 26.
- 63- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية و علاقتها بمستوى التمكين دراسة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص علوم إدارية جامعة نايف العربية للعلوم الامية السعودية، 2008، ص ص 40_41.
- 64- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 264.
- 65- سعد بن مرزوق العتبي، تمكين العاملين كأستراتيجية تطوير اداري الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة الإدارية و تنمية الموارد البشرية، الأردن، يومي 13 11 ديسمبر، 2004، ص 6.
- 66- عامر خضير الكسبان، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 154.
- 67- ماهر صبري، القيادة التحولية و دورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد الثامن و السبعون، العراق 2009، ص 39.
- 68- وسيلة حمداوي، إدارة موارد الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2005، ص 151.

قائمة المراجع

- 69- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداة التنظيمي المنظمة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ،لبنان 2011، ص 101
- 70- سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص166
- 71- وسيلة حمداوي مرجع سب ذكره، ص160
- 72- أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية دار الراهة للنشر و التوزيع ، الأردن الطبعة الأولى، 2014، ص187
- سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري وزارة التعليم العالي ، جامعة تشرين كلية الاقتصاد، سوريا، 2010، ص 65
- 73- صياغة الرؤية في المنظمات الحديثة <http://aljsad.com:forum49:thread37915> 2015/02/27
- [17:25](#)
- 74- سوما علي سليطين ، مرجع سبق ذكره، ص78
- 75- د محمد بن علي شيبان العامري، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير.
- 76- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2010، ص78
- 77- شوقيشاذلي، أثر استخدام التكنولوجيا والمعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص3
- 78- غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1996، ص12
- 79- مصطفى عليان ربحي، عدنان محمود الطباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص127
- 80- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية اطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص390
- 81- يونس أحمد إسماعيل الشوابكة حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013، ص184.

قائمة المراجع

- 82- حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي النقاد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق، 2010، ص 178
- 83- جواد محسن راضي، عبدالله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي: دراسة استخبارية في كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص 113.
- 84- أناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، قسم الإدارة و التخطيط، كلية التجارة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2012، ص 33.
- 85- تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012، ص 19.
- 86- اميرة محمد رفعت الحواس، أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 45.
- 87- أبو بكر حداد أبو بكر بلفقيه، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة باليمن، قسم إدارة الاعمال، كلية إدارة المال و الاعمال، جامعة أهل البيت، اليمن، 2012، ص 45.
- 88- سامي إبراهيم حمادة حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 18.
- 89- قيس إبراهيم حسين، دور خصائص الريادة في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ديالي الفري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة السليمانية، الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية و البحث العلمي، العراق، 2011، ص 83.
- 90- سامي إبراهيم حمادة حنونة، مرجع سابق ذكره، ص 19.
- 91- عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى قيادة خرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص ص 32-33

قائمة المراجع باللغة الاجنبية

- 92-Mackenzie, S, Rihs, G, Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 9, No.(2), p-p: 134-115, 2001.
- 93-Zhou, J., Shin. S, Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea, Academy of Management Journal, Vol, 46, NO.(6), p-p: 703-714, 2003
- 94-Jaskyte, Kristina, Transformational Leadership Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations, Non profit Management & Leadership, Wiley Library, Vol. 15, No.(2), p-p:153-168,2004.
- 95-Sikrin Harold., Perry Keenan & Alan Jackson, **The hard side of change management**, Harvard business review on leading through change, Harvard business school press, Boston –Massachusetts, 2006.
- 96-Diefenbach, Thomas, **The managerialistic ideology of organisational change management**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 1, 2007
- 97-Likert. Rensis , New Patterns of Management, New York: McGraw-Hill Book company, inc, 1961, p 03.
- 98-Moorhead, G, & Griffin, R.W, Organizational behavior: managing people and organization, Boston: Houghton Mifflin company, 1998, p 297.
- 99-Champoux, J. E, Organizational behavior: Essential texts for a new millennium, Canada, south western college publishing, 2000, p 2019.
- 100-Gibson, J.L., Donnelly- Jr, H., Ivancevich, J.M., & Konopaske, R., Organizations: Behavior, structure, processes, New York: McGraw-Hill Co. Inc, 2003, p 299.
- 101-Moorhead, G, & Griffin, R.W, Organizational behavior: managing people and organization, Boston: Houghton Mifflin company, 1998, p 297.
- 102-B. Yvan & G. Christian, Un leader, Revue française de gestion, R F G: Paris, n° 14, 1999, pp 45-46.
- 103-Sheldene Simola, Julian Barling, Nick Turner, Transformational Leadership and Leaders' Mode of Care Reasoning, Springer Science Business Media, B. V. 2011, P 02.
- 104-Burns, James Macgregor, Leadership, New York, Harper & Row, 1978, p 20.
- 105-Krishnan, V.R., Value systems of transformational leader, leadership & organization development Journal, VOL. 2, No, 3, 2001, p 126.
- 106-Simons, T.L, Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership, journal of organization change management, vol 12, No.20, 1999, p90.
- 107-Moorhead, G., & Griffin, R.W, Organizational behavior: managing people and organization, Boston, Houghton Mifflin company, 1995, p 325.

- 108-Trofino, ja, Transformational leadership: Moving Total Quality Management to word-Class, Organizations, International nursing Reviw, vol 47, iss4, 2000, p p 232-243
- 109-Timothy A. Judege & all, Charismatic and Transformational leadership, organisation psychology 50(N.f.24) 4, (203-214), 2006, P 204.
- 110-Bass, Bernard, & Bruce, Avolio: Intrudution in Improving Organizational Effectiveness Through Transformation Leadership, California, 1994, p 96.
- 111-Suresh. A ; Rajini. J, Transformational Leadership Approachin Organisations –its Strengths and Weaknesses, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, IJSSIR, Vo12 (3), March, (155-160), 2013, p 158.
- 112-priyabhashini, A. & Krishman, V.R. Tansformational Leadership & Followers Career Advancement: Role of Pygmalion Effect, Indian Journal of Industrial Relations, Apr 2005, p 05.
- 113-Bass, B. M, & Seltzer, Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership, London, Sage Publication, 2003, p 236.
- 114-Nicholson, M. R, Transformational leadership and Collective Efficacy: A model of School Achievement. Unpublished PH.D thesis. The Ohio State University, 2003, pp 96-97.
- 115-Burns, (1978), op cit, p 168.
- Nicholson, M. R, Transformational leadership and Collective Efficacy: A model of ¹-
- 116-School Achievement. Unpublished PH.D thesis. The Ohio State University, 2003, pp 96-97.
- 117-Gibson & Donnelly, (2003), op cit, p 341.
- 118-Robbins, Stephen P, Organization Behavior, 8th ed, New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1998, p 375.
- 119-Manjo Sharma: The 3 stage of Transformationa leadership- Learning How to lead Yourself, Your Teams and Other Leaders: <http://manojsharma.com/the-3-stages-of-transformational-leadership-learning-how-to-lead-yourself-your-teams-and-other-leaders-by-manoj-sharma/09/03/2014>
- 120-Bennis W, **OrganizationDevelopment:its nature, origins, and prospects**, Addison-Wesley Pub Cy, Ed franç., 1969, p: 66 .
- 121-Cook, W.C, Hunsaker, L.P., Coffey, R.E, **Management and Organizational and Behavior**, Mc Graw- Hill Co. Inc, 1997, P: 547(بتصرف)
- 122-D. Autissier, J.M. Moutot, **Méthode de Conduite du Changement**, Dunod, Paris, 2007, p : 06.
- 123-Daft , R. ; Noe, R, **OrganizationBehavior**, Harcourt College, publishers, Inc., 2001, P: 352.

- 124-John W . Newstrom, Keith Davis, **OrganizationalBehavior: HumanBehavior at Work**, 9th ed., Tata McGraw-Hill, New Delhi, 1993, p-p: 270-271.
- 125- Robert Kreitner, Angelo Kincki, **OrganizationalBehavior**, 3rd ed., Irwin, Chicago, 1995, p: 555
- 126-Pattanayak, B. &Mishra P.K, **Change for Growth:Understanding Organizational Development**, New Delhi: Wheeler-Publishing, , 1999 P:57.
- 128-JeamBirlman,Les Meilleures pratiques de management, édition d'organisation, 4 émeed, Paris,2003,P425
- 129-Pierre Marin etEricDebavaller, Manager l'écouté de spciologie,édition d'organisation,Paris,2002,P283.
- 130-Benoit Grouard, Francis Meston,**l'Entreprise en Mouvement :conduire et réussir le Changement**, 3éméd- Dunod, Paris, 1998, p: 17
- 131-Demers, C, **De la gestion du changement à la capacité de changer**, L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. In R. Jacob & A. Rondeau & D. Luc (Eds.), Transformer l'Organisation, (52-70), Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 2002, p: 61 (بتصرف)
- 132-Proehl, R. A, **Organizational Change in the Human Services**, New Delhi, India: Sage Publications, 2001,p :38.
- 133-Demers, C. (2002), **op cit**,p:61
- 134-Ibid, p:61.
- 135-Harigopal, K, **Management of Organizational Change**, Second Ed, New Delhi, India, Sage Publications,2006, P :44.
- 136-Benoit Grouard, Francis Meston,(1998), **op cit**, p-p: 15- 16
- 137-Demakis, **op cit**, 2000,pp :31-32.
- 138-du-brainstorming/ 20-07-2014
- 139-David L. Cooperrider& Diana Whitney, **A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry**.Sur : <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/whatisai.cfm> 14-02-2014.
- 140-Machael Hammer, James Champy, **le Reengineering :Reinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993, p: .41
- 141-Kumar.v,f.Choisne.,D.Grosbois., u.kumar, **impact of TQM on company's performance international**, journal of quality &realiability management.,26(1) :23-37,2009,p :24
- 142-makjovaite, Roma, **problems and Perceptions of TQM**, implementation in lithuanian Education Institutions, Conferenceprocceding,prom T.Q.M For highereducation institutions,1999,p :04.

قائمة المراجع

مواقع الانترنت

- 143-<http://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/definition->
144-<http://www.unrwa.org/ar/> 20-07-2014.
145 -http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm 20-02-2015
146-<http://www.time-management-advice.com/priority-matrix.html> 05-04-2015.
147-<http://www.sst5.com/readArticle.aspxPAreID-1074&SecID-39> ، 2015/02/27 ،
الساعة 22:15
148-<http://onlinelibrary.wiley.com>.
149-http://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren_G_Bennis
27/04/2021

الملاحق

ملحق رقم 01: نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

المركز الجامعي بميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي و المالي و يهدف الى توفير تكوين علمي و نوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 09 يوليو سنة 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الولاية، و بموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادرة عن وزارة المجاهدين و الذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي بميلة باسم المجاهد عبده الحفيظ بوالصوف و ذلك يوم الأول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

يوفر المركز الجامعي لطلبته تكويناً نوعياً في الميادين التالية:

- الليسانس
 - مرحلة الماستر
 - الدكتوراة في بعض التخصصات
- و في اطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله- مهام التكوين العالي و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي. و تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين على الخصوص فيما يلي:
- تكوين الإطارات الضرورية لتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للبلاد.
 - تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين عن طريق البحث.
 - المساهمة في انتاج و نشر مكثف للعلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها.
 - المشاركة في التكوين المتواصل.
- و تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- المساهمة في ترقية الثقافة العلمية والوطنية
- المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية
- تثمين نتائج البحوث ونشر الاعلام العلمي والثقافي
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف واثرائها

الملاحق

1- موقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-

يقع المركز الجامعي ميلة على بعد خمسة كيلومتر عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة و زغاية و يتربع على مساحة اجمالية قدرها 87 هكتار

2- الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

أ. المعاهد: المركز الجامعي يضم ثلاثة معاهد تأسست مع نشأة المركز بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09-07-2008 وهي:

- معهد العلوم التكنولوجية يضم ثلاث أقسام هي: الاعلام الالي، الطبيعة والحياة، علوم وتقنيات حيث يدرس به في طور الليسانس 3927 طالب (2728 اناث و 1199 ذكور) وفي طور الماستر 850 طالب (684 اناث و 166 ذكور).

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: يضم قسمين هما العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير حيث يدرس به طور الليسانس 2432 طالب (1561 اناث و 871 ذكور) وفي طور الماستر 543 (405 اناث و 138 ذكور).

- معهد الآداب و اللغات يضم قسمين هما: اللغة و الآداب العربي، اللغة الأجنبية حيث يدرس به في طور الليسانس 3188 طالب (2796 اناث و 392 ذكور) و في طور الماستر 808 طالب (738 اناث و 70 ذكور). (www.centre-univ-mila.dz 13/08/2020, 00:13)

ب- الهياكل البيداغوجية المستقلة

الجدول رقم (01): الهياكل البيداغوجية المستقلة

الهيكل	العدد	قدرة الاستيعاب
مدرجات	14	4000
قاعة تدريس	92	4000
قاعة الاعمال التطبيقية	20	400
قاعة الاعلام الالي	10	200
قاعة الانترنت	05	259
مخابر اللغات	04	120
قاعة كبرى	10	700/1000

الملاحق

قاعة التعليم المتلفز	01	/
مكتبة (قدرات قاعات المطالعة)	04	2050

ج- التأطير البيداغوجي:

تشرف على تأطير طلبة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- نخبة من الكفاءات العلمية المؤهلة يمكن عرضها بالجدول التالي:

الجدول (02): التأطير البيداغوجي بالمركز الجامعي

الأساتذة المعاهد	أستاذة	محاضر أ	محاضر ب	مساعد قسم أ	مساعد قسم ب	المجموع
معهد العلوم و التكنولوجيا	04	17	57	90	17	185
معهد الادب و اللغات	04	23	24	45	12	108
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير	01	21	24	37	03	86
مجموع	09	61	105	172	32	379

د- الرصيد الثقافي:

المكتبة الجامعية من أهم المؤسسات الوثائقية التي من شأنها أن تؤدي دورا بارزا في تطوير و التحسين المستوى العلمي لطلبة و الباحثين، و يتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على 4 مكتبات جامعية.

1- المكتبة المركزية:

هي احدى المشاريع الكبرى التي تم إنجازها بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- فتحت أبوابها في جانفي 2017.

تشكل الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالمركز الجامعي وهمزة وصل ما بين هذه المؤسسات من جهة و بين الإدارة من جهة أخرى، بطاقة استيعاب تقدر ب: 2000 مقعد و قاعة أنترنت على 30 جهاز تضم عدة مصالح و أقسام و هي: مصلحة الاقتناء و المعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي، مصلحة المكتبة الرقمية، و قسم المذكرات و الاطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات و القواميس و الدوريات. تحتوي المكتبة على رصيد وثائقي في جميع التخصصات.

2- مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان:

فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للموسم الجامعي 2008-2009 بطاقة استيعاب تقدر ب: 500 مقعد، وقاعة انترنت تحتوي على 52 جهاز حاسوب، وقاعة للأساتذة تضم مصلحتين هما مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي. وتتوفر على رصيد وثائقي في علوم الطبيعة والحياة.

3- مكتبة المجاهد المتوفي بن داكير محمد الصالح:

فتحت أبوابها مع مطلع سنة 2001 بطاقة استيعاب تقدر ب 50 مقعد، وقاعة انترنت تقدر ب 45 جهاز حاسوب، وقاعة انترنت مخصصة لطلبة الماستر تحتوي على 10 أجهزة حاسوب. تتوفر المكتبة على رصيد وثائقي في كل من تخصص اللغة والأدب العربي، اللغة الإنجليزية واللغة الفرنسية. يقدر رصيد الوثائقي للمكتبات بحوالي 12413 عنوان بما يعادل 50120 نسخة. و تشجع للبحث العلمي يسهر المركز الجامعي على اقتناء رصيد وثائقي هام بالإضافة الى اشتراكها في بنوك و قواعد المعلومات.

- **موقع البوابة الالكترونية للأطروحات PNST:** حيث تعمل هاته البوابة للأشعار الاطروحات كوسيلة لدعم الإنتاج العلمي الوطني فيما يخص الاطروحات.

- **البوابة الوطنية لتوثيق على الخط SNDL:** يعتبر وسيلة للوصول الى الوثائق الالكترونية الوطنية و الدولية و هي غنية و متنوعة و تغطي جميع مجالات التدريس و البحث العلمي (كتب، دوريات أطروحات الكترونية رسائل).

كما تعمل المكتبة الجامعية على تقديم خدمات متنوعة مختلفة للمستفيدين منها:

خدمة المكتبة الرقمية، الإعارة الداخلية، الإحاطة الجارية بالمقتنيات الجديدة، خدمة الانترنت، خدمة التوجه، خدمة البحث الببليوغرافي (الشبكة الداخلية والعنكبوتية وتقنية رمز الاستجابة السريعة). الخدمات الجامعية:

➤ **الايواء (3 اقامات بسعة 4333 مستفيد).**

➤ **الاطعام (3 مطاعم بسعة كلية 2100 مقعد).**

➤ النقل(حضري و شبه حضري).

➤ التغطية الصحية (وحدتين للطب الوقائي).-www.centre-univ-13 :00,2020/08/15
(mila.dz)

ملحق رقم 02: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال

استمارة عنوان:

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص : إدارة أعمال

إشراف الدكتورة :

إعداد الطالبين:

لببض ليندة

زهري نهاد

بوالصوف برهان الدين

نرجو التكرم بالاجابة على هذا الاستبيان الذي نسعى من خلاله الى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله - بوضع (X) في الخانة المناسبة، علما بأن المعلومات المستوفاة هي فقط لخدمة أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية و المهنية

1/الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2/السن:

☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 41 سنة ☐ من 42 فأكثر

3/المؤهل العلمي:

☐ ثانوي قائل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4/الخبرة المهنية:

☐ من 1 إلى 5 سنة ☐ من 6 إلى 11 سنة ☐ من 12 إلى 17 سنة ☐ أكثر من 18 سنة

5/المعاهد:

☐ معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارية ☐ معهد الاداب و اللغات ☐ معهد العلوم و التكنولوجيا

المحور الثاني: للقيادة التحويلية دورا كبيرا في تسيير المركز الجامعي

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول: ماهية القيادة التحويلية						
6	يدرك العاملون في المركز الجامعي مفهوم القيادة التحويلية					

الملاحق

					يدرك العاملون خصائص و مهام القائد التحويلي ويرونها موجودة في قائدهم	7
					يدرك العاملون دور القائد التحويلي في احداث التغيير التنظيمي	8
					للقيادة التحويلية دور في تطوير المركز	9
البعد الثاني: مبادئ وعوامل القيادة التحويلية						
					يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.	10
					تنسجم أقوال القائد مع أفعاله	11
					القائد يستخدم طرق مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه.	12
					القائد يبحث عن أفكار مختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل.	13
البعد الثالث: خصائص و مستويات القيادة التحويلية						
					يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	14
					يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية.	15
					يؤكد المدير على العلاقات التعاونية و الاحترام المتبادل بين العاملين	16

الملاحق

يسعى قادة المركز الى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير و تدعيمها بتصرفات ايجابية	17
---	----

المحور الثالث: التغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين

الرقم	العبارات	موافق	موافق شدة	محايد	غير موافق	غير موافق شدة
18	يتصف الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بالمرونة					
19	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.					
20	تقوم الإدارة باستحداث مصالح جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة.					
21	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب و طرق العمل الأفضل					
22	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين					
23	القائد يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.					
24	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المركز الجامعي					
25	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل					

الملاحق

					التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	26
					يترافق ادخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	27
					يقدر القائد مجهودات العاملين ويعترف بها.	28

الملحق رقم(03): قائمة المحكمين.

الرقم	اسم ولقب الأستاذ(ة)
01	لبصير فاطمة
02	أسامة سنوسي
03	حمزة خوازم
04	زيد جابر
05	ركمية فارس
06	دراعو عزالدين

الملاحق

الملحق رقم (04): صدق الاتساق الداخلي للأداة

1- معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني البعد الأول ملون بلون الأزرق

Corrélations			
	المحور الثاني: ني:	يدرك العاملون في المركز الجامع مفهوم القيادة التحويلية	
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	.076
	Sig. (bilatérale)		.815
	N	12	12
يدرك العاملون في المركز الجامع مفهوم القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson	.076	1
	Sig. (bilatérale)	.815	
	N	12	50

Corrélations			
	المحور الثاني: ني:	يدرك العاملون صانصومها انداالتحويليويرو نهاموجودة فيقدا اتهم	
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	.305
	Sig. (bilatérale)		.335
	N	12	12
يدرك العاملون خصائص صومها لقائدالتحويليويرو نهاموجودة فيقدا اتهم	Corrélation de Pearson	.305	1
	Sig. (bilatérale)	.335	
	N	12	50

Corrélations			
	المحور الثاني: ني:	يدرك العاملون دور القائد التحويلي في إحداث التغيير التنظيمي	
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	.291
	Sig. (bilatérale)		.359
	N	12	12
يدرك العاملون دور القائد التحويلي ويليفي إحداث التغيير التنظيمي	Corrélation de Pearson	.291	1
	Sig. (bilatérale)	.359	
	N	12	50

Corrélations			
	المحور الثاني: ني:	القيادة التحويلية دور كبير في تطوير المركز	
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	-.311
	Sig. (bilatérale)		.325
	N	12	12
القيادة التحويلية دور كبير في تطوير المركز	Corrélation de Pearson	-.311	1
	Sig. (bilatérale)	.325	
	N	12	50

2- معامل الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني ملون باللون الأصفر

Corrélations			
	المحور الثاني ني:	يمتلك القائد رؤي قواضحة للمس تقبلويلتز مبالقي مالمتلنفيسلوكة	
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	.172
	Sig. (bilatérale)		.593
	N	12	12
يمتلك القائد رؤي وقواضحة لم ستقبلويلتز مبالقيمالمتلنفيسل وكة	Corrélation de Pearson	.172	1
	Sig. (bilatérale)	.593	
	N	12	50

Corrélations			
	المحور الثاني ني:	ينسجماقوالالق اندمعافعاله	
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	.291
	Sig. (bilatérale)		.359
	N	12	12
ينسجماقوالالقاندمع افعاله	Corrélation de Pearson	.291	1
	Sig. (bilatérale)	.359	
	N	12	50

Corrélations			
		المحور الثاني: ني:	القائديستخدم رقم مرضية فيالق يادةتجعلكثرغ بفيالعملمة
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	.291
	Sig. (bilatérale)		.359
	N	12	12
القائديستخدم رقم مرضية فيالقيادةتجعلكثر غبفيالعمل مة	Corrélation de Pearson	.291	1
	Sig. (bilatérale)	.359	
	N	12	50

Corrélations			
		المحور الثا ني:	القائديبحثعنافاكا رمختلفةعندحل المشاكلالمتعلقة بالعمل
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	.408
	Sig. (bilatérale)		.188
	N	12	12
القائديبحثعنافاكارمختلفةعند حلالمشاكلالمتعلقةبالعمل	Corrélation de Pearson	.408	1
	Sig. (bilatérale)	.188	
	N	12	50

3- معامل الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث بلون الأحمر

Corrélations			
		المحور الثا ني:	يؤمن القاددياهم بمشاركة العام لبنفيعمليةالتغيي ر
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	.025
	Sig. (bilatérale)		.939
	N	12	12
يؤمن القاددياهمبمشاركة العام املبنفيعمليةالتغيير	Corrélation de Pearson	.025	1
	Sig. (bilatérale)	.939	
	N	12	50

Corrélations			
		المحور الثا ني:	يتم الاستعانةبذو بالخبراتمنالخوا ر فبالبرامجالث در بية
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	.025
	Sig. (bilatérale)		.939
	N	12	12
يتم الاستعانةبذو بالخبراتمن الخار فبالبرامجالتدر بية	Corrélation de Pearson	.025	1
	Sig. (bilatérale)	.939	
	N	12	50

Corrélations			
	المحور الثاني: ني:	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية واحترام المبادئين العاملين	
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	.025
	Sig. (bilatérale)		.939
	N	12	12
يؤكد المدير على العلاقات التعاونية واحترام المبادئين العاملين	Corrélation de Pearson	.025	1
	Sig. (bilatérale)	.939	
	N	12	50

Corrélations			
	المحور الثاني: ني:	يسعد قادة المراكز النترسيخ ثقافتهم تنظيمية مشتركة قدامة للتغيير وتدعيمها بتصرفات ايجابية	
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	.062
	Sig. (bilatérale)		.847
	N	12	12
يسعد قادة المراكز النترسيخ ثقافتهم تنظيمية مشتركة قدامة للتغيير وتدعيمها بتصرفات ايجابية	Corrélation de Pearson	.062	1
	Sig. (bilatérale)	.847	
	N	12	50

4- معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بلون البنفسجي

Corrélations			
	المحور الثالث : التغيير الهيكليوا لتكنولوجياو تغي ير المستخدمين	يتصفالهيكلالتن ظيميللمركزالج امعبيالمرونة	
المحور الثالث : التغيير الهيكليوا التكنولوجياو تغيير المستخدمين	Corrélation de Pearson	1	.209
	Sig. (bilatérale)		.537
	N	11	11
يتصفالهيكلالتنظيميللمركز الجامعبيالمرونة	Corrélation de Pearson	.209	1
	Sig. (bilatérale)	.537	
	N	11	50

Corrélations			
	المحور الثالث : التغيير الهيكليوا لتكنولوجياو تغي ير المستخدمين	تقومالادارةبت غير اتجوهر ي ةفياالهيكلالتنظ يمياتحسينالاداء	
المحور الثالث : التغيير الهيكليوا التكنولوجياو تغيير المستخدمين	Corrélation de Pearson	1	.397
	Sig. (bilatérale)		.226
	N	11	11
تقومالادارةبتغيير اتجوهر يةفياالهيكلالتنظيمياتحسينالاداء	Corrélation de Pearson	.397	1
	Sig. (bilatérale)	.226	
	N	11	50

Corrélations			
	المحور الثالث : التغيير الهيكلي والتكنولوجيا تغيير المستخدمين	تقوم الإدارة ب استحداث مصالح جديدة لمواكبة ال تغييرات المختلفة	
المحور الثالث : التغيير الهيكلي والتكنولوجيا تغيير المستخدمين	Corrélation de Pearson	1	.268
	Sig. (bilatérale)		.426
	N	11	11
تقوم الإدارة باستحداث مصالح جديدة لمواكبة التغييرات الم ختلفة	Corrélation de Pearson	.268	1
	Sig. (bilatérale)	.426	
	N	11	50

Corrélations			
	المحور الثالث : التغيير الهيكلي والتكنولوجيا تغيير المستخدمين	تهتم الإدارة بت غيير فياساليب وطرق العمل لافضل	
المحور الثالث : التغيير الهيكلي والتكنولوجيا تغيير المستخدمين	Corrélation de Pearson	1	.268
	Sig. (bilatérale)		.426
	N	11	11
تهتم الإدارة بتغيير فياساليب وطرق العمل لافضل	Corrélation de Pearson	.268	1
	Sig. (bilatérale)	.426	
	N	11	50

Corrélations			
	المحور الثالث : التغيير الهيكلي التكنولوجي المستخدمين	يراعيا القائد المرؤوسين	
المحور الثالث : التغيير الهيكلي التكنولوجي المستخدمين	Corrélation de Pearson	1	.285
	Sig. (bilatérale)		.395
	N	11	11
يراعيا القائد المرؤوسين	Corrélation de Pearson	.285	1
	Sig. (bilatérale)	.395	
	N	11	50

Corrélations			
	المحور الثالث : التغيير الهيكلي التكنولوجي المستخدمين	القائد يشجع على التغيير معارض تمعاكراه	
المحور الثالث : التغيير الهيكلي التكنولوجي المستخدمين	Corrélation de Pearson	1	.505
	Sig. (bilatérale)		.113
	N	11	11
القائد يشجع على التغيير معارض تمعاكراه	Corrélation de Pearson	.505	1
	Sig. (bilatérale)	.113	
	N	11	50

Corrélations			
	المحور الثالث : التغيير الهيكلي للتكنولوجيا المستخدمين		توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا في مركز الجامعة
المحور الثالث : التغيير الهيكلي للتكنولوجيا المستخدمين	Corrélation de Pearson	1	.167
	Sig. (bilatérale)		.623
	N	11	11
توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في مركز الجامعة	Corrélation de Pearson	.167	1
	Sig. (bilatérale)	.623	
	N	11	50

Corrélations			
	المحور الثالث : التغيير الهيكلي للتكنولوجيا المستخدمين		تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل
المحور الثالث : التغيير الهيكلي للتكنولوجيا المستخدمين	Corrélation de Pearson	1	.267
	Sig. (bilatérale)		.427
	N	11	11
تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل	Corrélation de Pearson	.267	1
	Sig. (bilatérale)	.427	
	N	11	50

Corrélations			
	المحور الثالث : التغيير الهيكلي للتكنولوجيا المستخدمين	التكنولوجيا توفر ادتلتقليا لجهود توفير لوقت	
المحور الثالث : التغيير الهيكلي للتكنولوجيا المستخدمين	Corrélation de Pearson	1	.505
	Sig. (bilatérale)		.113
	N	11	11
التكنولوجيا المتوفرة للاجهود توفير الوقت	Corrélation de Pearson	.505	1
	Sig. (bilatérale)	.113	
	N	11	50

Corrélations			
	المحور الثالث : التغيير الهيكلي للتكنولوجيا المستخدمين	يترا فقا لوجيا جديدة معدور انتدريبية للعاملين	
المحور الثالث : التغيير الهيكلي للتكنولوجيا المستخدمين	Corrélation de Pearson	1	. ^a
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	11	11
يترا فقا لوجيا جديدة معدور انتدريبية للعاملين	Corrélation de Pearson	. ^a	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	11	50

a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

Corrélations			
		المحور الثالث : التغيير الهيكليوا لتكنولوجياوتغي يرالمستخدمين	يقدرالقائدمجهو داتالعاملينويغ ترفبها
المحور الثالث : التغيير الهيكليواالتكنولوجياوتغي تغييرالمستخدمين	Corrélation de Pearson	1	.321
	Sig. (bilatérale)		.335
	N	11	11
يقدرالقائدمجهوداتالعاملينويغ يعترفبها	Corrélation de Pearson	.321	1
	Sig. (bilatérale)	.335	
	N	11	50

Corrélations			
		المحور الثالث : التغيير الهيكليوا لتكنولوجياوتغي يرالمستخدمين	البعدالاولمماهيبة لقيادةالتحويلية
المحور الثالث : التغيير الهيكليواالتكنولوجياوتغي تغييرالمستخدمين	Corrélation de Pearson	1	.065
	Sig. (bilatérale)		.935
	N	11	4
البعدالاولمماهيبةالقيادةالتحويلية	Corrélation de Pearson	.065	1
	Sig. (bilatérale)	.935	
	N	4	4

Corrélations			
	المحور الثالث : التغيير الهيكليوا لتكنولوجياوتغي ير المستخدمين	البعد الثاني مبادئو عواملا لقيادة ال تحويلية	
المحور الثالث : التغيير الهيكليوا التكنولوجيا تغيير المستخدمين	Corrélation de Pearson	1	-0.873
	Sig. (bilatérale)		.127
	N	11	4
البعد الثاني مبادئو عواملا لقيادة ة التحويلية	Corrélation de Pearson	-0.873	1
	Sig. (bilatérale)	.127	
	N	4	4

Corrélations			
	المحور الثالث : التغيير الهيكليوا لتكنولوجياوتغي ير المستخدمين	البعد الثالث : خصائصومس توياتالقيادة التح ويلية	
المحور الثالث : التغيير الهيكليوا التكنولوجيا تغيير المستخدمين	Corrélation de Pearson	1	-0.921
	Sig. (bilatérale)		.079
	N	11	4
البعد الثالث : خصائصومستوياتالقيادة لتحويلية	Corrélation de Pearson	-0.921	1
	Sig. (bilatérale)	.079	
	N	4	4

الملاحق

الملحق رقم (05): ثبات أداة الدراسة

1- ألفا كرومباخ بلون الأحمر هذا للمحور الثاني ونسبته 0.14

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.014	13

2- ألفا كرومباخ للمحور الثالث بلون الأحمر

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.972	11

الملحق رقم (06): عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

1/ متغير الجنس:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	انثى	38	47,5	76,0	76,0
	ذكر	12	15,0	24,0	100,0
	Total	50	62,5	100,0	
Manquant	Système	30	37,5		
Total		80	100,0		

2/ متغير العمر

العمر					
		Fréque nce	Pource ntage	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	42 سنة فاكثر	8	10,0	16,0	16,0
	من 31 الى 41 سنة	30	37,5	60,0	76,0
	من 20 الى 30 سنة	12	15,0	24,0	100,0
	Total	50	62,5	100,0	
Manq uant	Systèm e	30	37,5		
Total		80	100,0		

3/ متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي					
		Fréque nce	Pourcen tage	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	دراسات عليا	12	15,0	24,0	24,0
	جامعي	32	40,0	64,0	88,0
	ثانوي فاقل	6	7,5	12,0	100,0
	Total	50	62,5	100,0	
Manq uant	Systèm e	30	37,5		
Total		80	100,0		

4/ متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية					
		Fréque nce	Pourcen tage	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	18 سنة فاكثر	3	3,8	6,0	6,0
	من 12 الى 17 سنة	3	3,8	6,0	12,0
	من 6 الى 11 سنة	27	33,8	54,0	66,0
	من 1 الى 5 سنوات	17	21,3	34,0	100,0
	Total	50	62,5	100,0	
Manq uant	Système	30	37,5		
Total		80	100,0		

5/ متغير المعاهد

المعاهد					
		Fréque nce	Pource ntage	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	معهد العلوم والتكنولوجيا	10	12,5	20,0	20,0
	معهد الاداب واللغات	15	18,8	30,0	50,0
	معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية	25	31,3	50,0	100,0
	Total	50	62,5	100,0	
Manq uant	Système	30	37,5		
Total		80	100,0		

الملاحق

الملحق (07): حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعارة لمحور القيادة التحويلية

1-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول بلون الأصفر

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشفة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تمام		رقم العبارة
محايد	1.13	3.12	10%	5	30%	15	32%	16	18%	9	10%	5	
محايد	1.04	2.8	2%	1	32%	16	26%	13	30%	15	10%	5	02
محايد	1.17	3.04	8%	4	36%	18	18%	9	28%	14	10%	5	03
موافق	1.21	3.5	20%	10	40%	20	20%	10	10%	5	10%	5	04
محايد	1.13	3.38											المجموع

2-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني بلون الأحمر =

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشفة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تمام		رقم العبارة
محايد	1.42	2.86	16%	8	22%	11	18%	9	20%	10	24%	12	
محايد	1.24	2.7	8%	4	22%	11	22%	11	28%	14	20%	10	02
محايد	1.19	2.96	8%	4	28%	14	32%	16	16%	8	16%	8	03
محايد	1.08	2.88	4%	2	28%	14	32%	16	24%	12	12%	6	04
محايد	1.42	2.85											المجموع

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثالث بلون الأزرق

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشفة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تمام		رقم العبارة
محايد	1.41	2.7	14%	7	18%	9	20%	10	20%	10	28%	14	01
محايد	1.34	2.9	14%	7	22%	11	24%	12	20%	10	20%	10	02
محايد	1.23	2.94	14%	7	18%	9	28%	14	28%	14	12%	6	03
محايد	1.16	2.48	4%	2	16%	8	30%	15	24%	12	26%	13	04
محايد	1.28	2.75											المجموع

الملاحق

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثالث بلون البرتقالي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط			موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تمام		رقم العبارة
محايد	1.18	2.78	8%	4	22%	11	24%	12	32%	16	14%	7	
محايد	1.10	2.8	4%	2	28%	14	24%	12	32%	16	12%	6	02
غير موافق	0.98	2.38	2%	1	8%	4	38%	19	30%	15	22%	11	03
محايد	0.94	2.62	2%	1	12%	6	46%	23	26%	13	14%	7	04
غير موافق	1.05	2.56	2%	1	16%	8	38%	19	24%	12	20%	10	05
محايد	1.16	2.68	4%	2	24%	12	28%	14	24%	12	20%	10	06
محايد	1.24	2.6	10%	5	12%	6	28%	14	28%	14	22%	11	07
غير موافق	1.03	2.2	0	0	14%	7	22%	11	34%	17	30%	15	08
محايد	1.69	2.84	4%	2	26%	13	26%	13	18%	9	26%	13	09
محايد	1.04	2.62	0	0	26%	13	26%	13	32%	16	16%	8	10
غير موافق	1.18	2.46	2%	1	24%	12	18%	9	30%	15	26%	13	11
غير موافق	1.10	2.58											المجموع

الملحق رقم 08: نتائج علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين

1-معامل الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول مع الثالث بلون البنفسجي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	222.372	1	222.372	.008	.935 ^b
	de Student	53066.378	2	26533.189		
	Total	53288.750	3			

a. Variable dépendante : البعد الأول لماهية القيادة التحويلية

b. Prédictors : (Constante), المحور الثالث: التغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين

Coefficients ^a					
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	116.967	1283.704		.091
	المحور الثالث : التغيير الهيكليو التكنولوجيو تغيير المستخدمين	44.341	484.355	.065	.092
a. Variable dépendante : البعد الاول ماهية القيادة التحويلية					

2- معامل الإنحدار الخطي البسيط للبعد الثاني مع المحور الثالث بلون الأصفر

ANOVA ^a					
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régressi	53717.26	1	53717.26	6.393
	on	8		8	
	de	16805.48	2	8402.741	
	Student	2			
	Total	70522.75	3		
		0			
a. Variable dépendante : البعد الثاني مبادئو عواملا لقيادة التحويلية					
b. Prédictors : (Constante), المحور الثالث: التغيير الهيكليو التكنولوجيو تغيير المستخدمين					

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1982.102	722.405		2.744	.111
المحور الثالث : التغيير الهيكليو التكنولوجيا تغيير المستخدمين	-689.169	272.571	-.873	-2.528	.127

a. Variable dépendante : البعد الثاني مبادئ عوامل لقيادة التحولية

3- معامل الانحدار الخطي البسيط للبعد الثالث مع المحور الثالث بلون الأزرق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	51029.539	1	51029.539	11.241	.079 ^b
	de Student	9079.461	2	4539.730		
	Total	60109.000	3			

a. Variable dépendante : خصائص مستويات القيادة التحولية

b. Prédictors : (Constante),

المحور الثالث: التغيير الهيكليو التكنولوجيا وتغيير المستخدمين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1926.164	530.989		3.628	.068
المحور الثالث : التغيير الهيكليو التكنولوجيو تغيير المستخدمين	-671.706	200.347	-.921	-3.353	.079

a. Variable dépendante : البعد الثالث : خصائص ومستويات القيادة التحويلية

4- معامل الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل والتابع بلون الأحمر

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22351.560	1	22351.560	1.157	.310 ^b
	de Student	173875.349	9	19319.483		
	Total	196226.909	10			

a. Variable dépendante : المحور الثاني :

b. Prédicteurs : (Constante),

المحور الثالث : التغيير الهيكليو التكنولوجيو تغيير المستخدمين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	815.668	597.187	1.366	.205
	المحور الثالث : التغيير الهيكليو التكنولوجيو تغيير المستخدمين	-246.964-	229.603	-.338-	.310
a. Variable dépendante : المحور الثاني:					