

المراجع: 2021/2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

مربع: علوم التسيير

العنصر: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

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

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (L.M.Sc.)

عنصر " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

لبيض ليندة

إعداد الطلبة:

- زهري هناد

- بوالصوف برهان الدين

## لجنة المفاضلة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بعوش دليلة
مناقشها	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوطلاعة محمد
مشرفها ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	لبيض ليندة

السنة الجامعية 2021/2020

## الامداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلوة و السلام 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 بذلو بذلك جهدا كبيرا في بناء جيل الغد لتبعد الامة من جديد

و قبل المضي نقدم أسمى آيات الشكر و الامتنان و التقدير لمن حملوا أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا طريق العلم و المعرفة، إلى جميع الأساتذة الأفاضل

و اختص بالتقدير و الشكر الدكتور محمد بوطلاعة الدين تعتبره بمثابة الأخ الكبير قبل

دائما رغم الظروف و العراقيل، كما اختص أن يكون أستاذ، صاحب الفضل ويد العون الممدودة

كذلك أستاذتنا الفاضلة المشرفة لبيض ليندة التي لم تبخل علينا باي معلومة او مجهد لك مني

فائق الاحترام و التقدير

و كل الشكر و الامتنان لوالديا نور حياتي ودليل طريقي الى النجاح و المجد اللذان لم يبخلا يوما

لامجهود ولا بدوافع و محفزات معنوية و مادية كانت، أصحاب الفضل في كل ما أنا عليه لكم

مني كل الحب و الاحترام و الامتنان و أتمنى أن أكون افضل عون و سند في ماتبقى من نصيب

لكم ولني في هذه الدنيا

كماأشكر كل من ساعدهنا في إتمام هذه المذكرة و على رأسهم زميلتي زهرى نهاذ التي

كانت نعم الأخ 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

أندلي و حفظني لكم مني كل الحب و التقدير و الاحترام.

# بosalsoof birhan al-din

# الاماء

"رب أوزعني أنأشكر نعمتك التيأنعمت علي وعلى والدي وأنأعمل

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

إلى من أنعم على 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 وأخواли ولا أنسى

جدي الغالية أطال الله في عمرها و نوأم روحي "رحيل "

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

كل الحب

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

دورصاف ، مينيسا ، رماح .لينا ، 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 الجباره.

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

# نهاه

## 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، وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية المتمثلة في : هل لقيادة 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:

-لقيادة التحويلية دوراً كبيراً 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 الاستماراة 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 القيادة التحويلية دور كبير ، حيث وجدنا المتغير المستقل (لقيادة التحويلية دور كبيراً) لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (2.99) و انحراف معياري (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 بـ (2.75) ، وقد تم التوصل إلى هذا الاستنتاج من خلال الاستماراة 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 المدرستة.

## 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 تتمتع أفراد مجتمع الدراسة خبرة جيدة تمكّنهم من استيعاب مختلف التحديات التي يواجهونها.
- 6- ان الأفراد المبحوثين هم من حملة المستوى الجامعي وقد وزعت المؤهلات العلمية بين جامعي، تكون مهنياً، متوسط، وان أهم فئة شهادة المستوى الجامعي بنسبة(64%) وهو مؤشر ايجابي يدل على توفر الكفاءات المؤهلة بالمركز الجامعي .
- 7- كان مستوى القبول على القيادة 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 (التغيير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير المستخدمين) كان متوسط حيث قدر متوسطها الحسابي ب (2.58).
- 11- للقيادة التحويلية دوراً كبيراً في معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بـ"الصوف-ميلة"
- 12- لا يعتبر التغيير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير المستخدمين الابعاد الأساسية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بـ"الصوف-ميلة"
- 13- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ارتباط دلت دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية والتغيير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير المستخدمين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بـ"الصوف"
- 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.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنصر
I	الاهداء
III	ملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملحق
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: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية
28	المطلب الأول: مبادئ القيادة التحويلية وأنماطها
30	المطلب الثاني: عوامل القيادة التحويلية
32	المطلب الثالث: خصائص ووظائف القائد التحولي
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: مركبات 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
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
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

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

## فهرس المحتويات

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

# فهرس المحتويات

## قائمة الاشكال

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

# فهرس المحتويات

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
121	نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	01
125	استماراة الدراسة	02
129	الأساتذة المحكمين للاستماراة	03
130	صدق و اتساق الظاهري للاداة	04
143	ثبات أدلة 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 الهيكلی و التكنولوجي وتغيير المستخدمين	08

# مقدمة

## 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 انفجارات معرفية جعل العالم يمر بتغير هائل متعدد الجوانب ومعقد الخصائص، حيث أصبح المستهلك للسلعة أو الخدمة أكثر وعيًا ودرأية في الاختيار، مما فرض على المؤسسات إعادة ترتيب نفسها وتعديل أنظمتها التكنولوجية والإدارية من خلال التجديد والتطوير، وتبني أساليب تهدف إلى زيادة الإبداع، الجودة، وتنمية مكانتها التنافسية، وذلك حتى يتسمى 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 وبنائيًا على المستويات القادرة على تفعيل عمل المؤسسات المختلفة وزيادة إنتاجها وأرباحها، والأكيد 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 اسموها كوين (kwin) بالمفكرين (intellects)، لهذا فإن القيادة الناجحة هي نجاح المؤسسة وهي النجاح في الأعمال، والاستثمار فيها هو الأفضل ويتوقف في أحيان كثيرة على الاستثمار في التكنولوجيا والأبنية والأشياء الأخرى..."

ما تقدم يتبيّن 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 إطارها، ومخططاتها، وتلبّي 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 تناولت في السابق إذ أفرزتها طبيعة المرحلة، كونها تمثل عوامل حاسمة وحرجة لنجاح أي مؤسسة وهي: إدارة التغيير التنظيمي، القيادة التحويلية، والتقوّق التنظيمي... وغيرها، ومن ثم تحولت هذه الموضوعات من مجرد إطار نظري إلى ممارسات عملية تبنّتها 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 التحويلية بشكل خاص، تتمثل بشكل جلي في قدرة القائد على توجيه وترشيد سلوك العاملين في المؤسسة وتحريكهم للعمل. وتعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصرًاً 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 الخصوص المطلق للمرؤوسين تجاه القائد، و إنما 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 ينصلرون في المؤسسة ويحسون بأنهم جزءٌ مهمٌ منها، فهي بذلك تميل إلى إيجاد حالة التفاعل والمشاركة الواسعة للمرؤوسين في مؤسساتهم .

ويعد التغيير في المؤسسات عملية معقدة، وصعبه بحكم مكونات هذه المؤسسات، وبحكم وجود قوى تقاوم التغيير، وتتصدى له، ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة الحالية لتناول موضوع القيادة التحويلية وإدارة التغيير بالدراسة والتحليل في المؤسسة الجزائرية، محاولين اختبار هذه المتغيرات في المؤسسة الجزائرية باختيار عينة وتجميع الجهود وتركيزها على الجانب الأكثر أهمية، والتي تخدم الأداء بشكل أكثر لتدعم المنافسة ومن ثم تتحقق 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 حدث 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 نتمكن من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية تمت تجزئتها إلى ثلاثة 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 تسخير 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 اطراء هذا المجال ببحث إضافي يدعم البحث في هذا الميدان

رابعا - **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 الالازمة 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 ايجابياً 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.

خامسا - **أهمية الدراسة:** يمكن تناول أهمية الدراسة من الجوانب التالية:

1. **الأهمية النظرية:** وتمثل في:
  - تبع أهمية الدراسة من أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، 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.
  - تقيد هذه الدراسة في التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب جديد من أساليب القيادة وتغيير الرؤية التقليدية، والتي لا تصلح لإدارة المؤسسة في مجتمع ما بعد الحادثة ذي التغيير المتسارع.
2. **الأهمية العملية:** وتمثل في:
  - التعرف على مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسات الجزائرية، بما يمكننا منفهم الوضع، ووضع أفضل الأسس لتحقيق المناخ المناسب للعاملين في هذه المؤسسات.
  - إلقاء المزيد من الضوء على علاقة القيادة التحويلية ب مجالات 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 تمثل أهمها:

- قصر المدة الزمنية لإنجاز الدراسة.

- عدم المامنا الجيد بحيثيات 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 وشمل 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 وشمل هذا الفصل مدخلاً 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 بوصوف- 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 مقترن لتمثيل العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع ب مجالاتها الأربع (التغيير الهيكلية، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التغيير الثقافي)، والقيادة التحويلية كمتغير مستقل بعواملها (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الغردي).

### تاسعا- الدراسات السابقة

تمثل مراجعة الدراسات السابقة نقطة مركزية في البحوث الأكاديمية، بل في القاعدة الرئيسية لبناء جيد بحثي رصين، وهذا بلا شك يؤكد على أن الدراسات الأكاديمية لا تبني من فراغ وإنما بعملية معرفية تراكمية تتطلب من جهود الباحثين السابقين وغايتها تحقيق تقدم واضافة للمعرفة المنجزة. ومن أبرز ما يميز مراجعة الدراسات السابقة أنها تمكن الباحث من الوصول لما يسمى بالفجوة المعرفية (Gap of 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 تقسيم لغموض أو اكتشاف لمؤثرات جديدة لعلاقات قائمة.

## مقدمة

### ١-الدراسات المعمقة بالقيادة التحويلية:

- دراسة ماكينزي وريك (Mackenzie & Rick, 2001) بعنوان "العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وبين الأداء وسلوك المواطننة التنظيمية": "هدف الدراسة إلى كشف علاقة السلوك القيادي التحويلي بالأداء وسلوك المواطننة 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 المواطننة التنظيمية.
  - ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المكان، العمر، العائد المادي ) تجاه علاقة السلوك القيادي بالأداء وكذا سلوك المواطننة التنظيمية، ويوجد فروق نحو ذلك تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).
- دراسة شين وزهو (zhou & Shine, 2003) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين"<sup>2</sup> "هدف 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 بين 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 المنظمات غير الربحية" ،<sup>3</sup> هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية الإبداعية في المنظمات غير الهدافة لمربح بولاية جورجيا الأمريكية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على عينة عشوائية حجمها(247) موظفاً وموظفة يعملون في (9) منظمات للخدمات البشرية، وأظهرت نتائج الدراسة:

<sup>1</sup>-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.

<sup>2</sup>-Zhou, J., Shin, S, Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea, Academy of Management Journal, Vol, 46, N0.(6), p-p: 703-714, 2003

<sup>3</sup>-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 بالثالية بالسلوك، ثم التحفيزية، ثم الفكرية، ثم الإنسانية.

الدراسات المعمقة بإدارة التغيير التنظيمي:

• دراسة (Buoy2002) بعنوان Employees' perceptions as 'recipients' of change:

هدف 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 الازمة لعمل ذلك، يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير وبالتالي يكون التغيير أكثر فعالية.

• دراسة (Sikrin, 5002) بعنوان "الجانب الشاق من إدارة التغيير<sup>1</sup>": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نتائج برامج التغيير (النجاح وما يقابلها من فشل) والعوامل السياسية المسيبة لذلك، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المحيي على مبادرات التغيير في (225) مؤسسة، بجانب المنهج الاستقرائي من خلال دراسة وتحميل (6153) كتاباً ومقالة ودراسة كل منها، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- ✓ اتفاق الجميع على صعوبة إدارة التغيير، والقمة 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 طويلاً الأجل، ونراة أداء فريق العمل وقدرته على إتمام التغيير في الوقت المحدد بناءاً 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 المعتمد الذي تتطلب مبادرة التغيير من الموظفين.

<sup>1</sup>-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.

## مقدمة

- دراسة Diefenbach, 2007: قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان<sup>1</sup> "The managerialistic ideology of organizational change management" (The managerialistic ideology of organizational change management) هدفت 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 الإعتماد 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 بالالتزامهم التنظيمي بالملكة العربية السعودية"<sup>2</sup>: "هدف الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء القادة من وجهة نظرهم، والتعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية والالتزام التنظيمي، ومعرفة كل من المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وبلغ حجم العينة 96) (مفرد وهم كل مدير التعليم ومساعديهم وكانت أهم نتائج الدراسة:
- ✓ أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاهين الإدراكي والنزوعي كانت موافق بشدة، أما الوجданى فكانت موافق.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجهة ذات دلالة إحصائية ذات الدرجة الكمية لقياس الاتجاهات نحو التغيير، وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعادها (الإداري، الوجدانى، النزوعي) تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والممؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية.

<sup>1</sup>-Diefenbach, Thomas, **The managerialistic ideology of organisational change management**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 1, 2007.

<sup>2</sup>-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.

## مقدمة

---

- دراسة محمد (قرishi، 5002) بعنوان: التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل بسكرة ) ،<sup>1</sup> وقد وصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:
  - ✓-التغيير هو عملية ضرورية لكل المؤسسات باختلاف أنواعها لأنها تعمل في بيئه تتصل بطبيعتها بالتغيير المستمر وال سريع 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.

---

<sup>1</sup>-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 تسارعاً كبيراً من حيث تنوع المناخ والثقافات التنظيمية بها، حيث أن النظر إلى الفضائح الكبيرة التي واجهت شركات عالمية مثل (Nokia)، (Enron) من جهة، وإلى الشركات الناجحة مثل (Dell) للحواسيب، شركة (Apple)، شركة (Google) من جهة أخرى، يعد أمراً ضرورياً 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 تمكين 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).

انطلاقاً مما سبق وتأكيداً 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: المركبات الفكرية للقيادة التحويلية**

### المبحث الأول: مفاهيم وأنماط القيادة الإدارية

القيادة هي علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة، وإن 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 بتنوع 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 بباحثين أو قادة، وقد كانت القيادة دوماً موضوع يستدعي الرصد المستمر، الدراسة والمناقشة وسنحاول فيما يلي رصد أهم التعريفات:

**1- مفهوم القيادة لغة:** قال ابن منظور القود نقىض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام السوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياه يقودها، ومنها الإنقیاد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد، أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش<sup>1</sup>، ويقال قاد الجيش بمعنى رئيسه وتدير أمره.

**2- مفهوم القيادة اصطلاحاً:** لقد تطرق الباحثون إلى مفهوم القيادة من وجهات نظر مختلفة سعياً منهم

لتحديد تعريف مناسب لهذه الظاهرة البالغة الأهمية، ومع ذلك يبقى التأثير هو محور عملية القيادة، حيث نجد أن معظم كتاب وباحثوا الإدارية متّفقون 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.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>
- كونتز واودونيل (Koontz & Odonnel): يعرفانها بأنها "القدرة على ممارسة ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل إنجاز الأهداف".<sup>4</sup>
- يعرفها بيتر دراكر (P.F. Drucker) بقوله: "إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، إنما القيادة هي الارتفاع 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.<sup>5</sup>
- يعرفها (Moodhead & Griffin) بأنها: "علاقة التأثير بين القادة والمرؤوسين بقصد إحداث تغيير فعلي يعكس أغراضهم المشتركة".<sup>6</sup>
- شامبو (Champoux) يعرفها بقوله "هي عملية تأثير اجتماعي تتضمن اثنين أو أكثر من الأفراد القائد والمرؤوس (أو مرؤوس محتمل)".<sup>7</sup>
- يعرفها (Gibson) بأنها: "هي محاولة لاستخدام التأثير لدفع الأفراد لإنجاز بعض الأهداف".<sup>8</sup> 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 تمثل بالحد الأدنى من التأثير والتدخل وذلك بتحديد الاتجاه فقط للعاملين مع إتاحة الحرية الكاملة لهم في طريقة العمل، أما النهاية الثانية تمثل في الحد الأعلى من التأثير وتدخل القائد الذي يحدد لهم المهام المطلوبة وطريقة أدائها والتأثير بهم من أجل إنجازها بالدقة المطلوبة.

وبناءً على ما نقدم يمكن أن نعرف القيادة بأنها: تعني اختيار الهدف الصحيح، والطريقة المثلثة للوصول إليه، وإلهام الآخرين والتأثر بهم لتحقيقه، من خلال تمكنهم وزيادة قدراتهم الذاتية. والتعريف الآخر الذي يمكن تقديمها في ضوء التحول إلى الأعمال الإلكترونية وقيادة العصر الرقمي الجديد القائم على الانترنت والشبكات، هو الذي قدمه جاري 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 (العلماء، الموردين، المنافسين وغيرها) بشكل

<sup>3</sup>[http://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren\\_G\\_Bennis](http://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren_G_Bennis) 27/04/2021.

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

<sup>5</sup> بيتروج ريد، القيادة المتميزة: صياغة إستراتيجيات للتغيير، ترجمة علاء الدين ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 47.

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

<sup>7</sup>Champoux, J. E, Organizational behavior: Essential tents for a new millennium, canada, south western college publishing, 2000, p 2019.

<sup>8</sup> 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) وقدرين 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 و يجعل 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 الشكاوى والتعامل مع المقترنات ..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 فتعلق بما هو أكبر من ذلك، ويطلب من 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 مقوله لادرورز ديمنج (Deming) "إن وظيفة الإدارة ليست الإشراف بل القيادة .. ويطلب 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.<sup>9</sup>

ويمكن بيان نقاط اختلاف القائد عن المدير في الجدول التالي:

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

# الفصل الأول

## ماهية القيادة التحويلية

الجدول رقم 01: الفرق بين القائد والمدير

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

المصدر: بلال خلف السكارنه، 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 كلاً من عملية التخطيط، التنظيم والقيادة.<sup>10</sup>

## المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسه 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:<sup>11</sup>

### 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

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

<sup>11</sup> 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 المرؤوسيين تنفيذها.

• يتخذ القرار لوحده ويرره لمرؤوسيه.

• يحاور المرؤوسيين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.

• يستشير المرؤوسيين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقتراحاتهم.

• تتم مناقشة القرار في جو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءً على رأي الأغلبية.

• يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسيين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.

• يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسيين 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 المرؤوسيين بتنفيذه.

• **نمط القائد المتسلط النفقي:** يحاور المرؤوسيين بموضوع القرار ثم يتخذ بنفسه.

• **نمط القائد الاستشاري:** يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركة لهم في بعض جوانب القرار.

• **نمط القائد الجماعي المشارك:** تتم مشاركة المرؤوسيين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليته.

3- حسب نظرية الشبكة الإدارية: تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسين الاهتمام بالعاملين (البعد الإنساني) والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام (البعد الإنتاجي) إلى:

• **نمط القيادة الضعيفة (المتساهلة):** تركيز ضئيل على كل من العمل والمرؤوسيين مع بذل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب للمحافظة على عضوية المؤسسة.

• **نمط القيادة المتسلطة:** يظهر القائد اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتمامًا ضعيفاً بالمرؤوسيين، 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 المرؤوسيين والعمل، كما أن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد متزمنين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المؤسسة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة واحترام.

• **نمط القيادة الإنسانية:** يظهر القائد اهتماماً عالياً بالأفراد واهتمامًا ضعيفاً بالإنتاج وهدف القائد هنا الاحتفاظ برضاء العاملين.

• **نمط القيادة المتوازنة:** اهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسيين وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على الانجاز المناسب من خلال التوازن ما بين الحاجة إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية لمرؤوسيين بشكل مقبول.

### ثانياً: الأنماط القيادية وفق المدخل الموقفي

تتمحور هذه النظرية حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية يرتبط ملاءمتها 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 فريديريك 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.<sup>12</sup>

**2 - حسب نظرية دورة الحياة في القيادة:** هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج المروءسين، أي كلما تغير نضج المروءسين تغير نمط القيادة الإدارية المتبعة معهم، كما يلي:<sup>13</sup>

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

- **نمط القائد المدرب:** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرءوسين معاً، وفي الحالة يستمر القائد في توجيه المروءسين 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 بالمرءوسين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المروءسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتماشى هذا الأسلوب مع القادرون على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوباً مسانداً لزيادة رغبتهم في العمل.

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

<sup>12</sup> جاري ديسير، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ، الرياض، 2002، ص 545.

<sup>13</sup> طارق عبد الحميد البكري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص ص 175-176.

3- حسب نظرية اتخاذ القرار في القيادة: وفق هذه النظرية نجد:<sup>14</sup>

- **نمط القيادة الأوتوقратية I:** يقوم القائد بصنع القرار منفرداً اعتماداً على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة.
- **نمط القيادة الأوتوقратية 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 أراء ومقترنات كل مرؤوس منهم، وهنا لا يكتفي القائد بتجميع المعلومات وإنما بأخذ الآراء والمقترنات، وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي.
- **نمط القيادة الاستشارية II:** يقوم القائد بإعلام المرؤوسين كجامعة بالمشكلة وليس كأفراد ويحصل على آرائهم ومقترناتهم كجامعة، وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي.
- **نمط قيادة الفريق:** يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة، ثم يجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها، ويقود عملية تشاورهم ومناقشتهم لتقدير المقترنات المختلفة التي قدموها، ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار النهائي.

#### ثالثاً: الأنماط القيادية وفق المدخل المرتكز على المرؤوسين

وقد تم التطرق إليها سابقاً، ونذكر منها بدائل القيادة والقيادة الذاتية، وترى الباحثة أن التساؤل حول النمط القيادي المثالي للقائد الفعال سيبقى مطروحاً، لأنه في الواقع الأمر لا يوجد نمط واحد مثالي قابل للتطبيق في كافة المؤسسات وفي المواقف المختلفة داخل المؤسسة الواحدة فعلى القائد أن ينتقل من نمط آخر 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 للحوافز.
- 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.

<sup>14</sup>B. 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 التغير 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 وتعزيز مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة، ويعتقد أنها من أنساب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفيها 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<sup>15</sup>، إلا أن ظهوره بوصفه مدخلاً مهماً 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 مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية.<sup>16</sup> 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 "ثالوث القيم" وهي: الحرية، العدالة، المساواة، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل فتعديل ومن ثم تطوير دوافع الأتباع.<sup>17</sup>

ويشار إلى أن فكرة دراسة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقادة السياسيين مثل: مهاتما غاندي، فالقائد السياسي التبادلي يقدم وعوداً للناخبين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات، أما القائد السياسي التحولي 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.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> عبد المحسن بن محمد السمي، 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.

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

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

<sup>18</sup> سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، ط 3، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص ص 73-74.

في محاولة منا للتعرف على التطور التاريخي والفكري للمصطلح إضافة إلى توضيع 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 لقيادة الكاريزمية التي اعتبرت القائد كشخص استثنائي أو غير اعتيادي والمرؤوسين كأطراف معتمد على القائد، إلى نظرية الكاريزما المحدثة (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 التعريفات الخاصة بالقيادة التحويلية وذلك بناء على أراء مجموعة من الباحثين المعاصرین وحسب اختلاف وجهات نظرهم. حيث لم يتقدّم الباحثون على تعريف محدد لقيادة 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 اتفقا 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...".<sup>19</sup>
- 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".<sup>20</sup>

<sup>19</sup>Burns, James Macgregor, Ledership, Newyork, Harper & Row, 1978, p 20.

<sup>20</sup>Krishnan, 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 وافتراضاتهم بخصوص العمل".<sup>21</sup>
  - يعرفها (Moorhead & Griffin, 1995) بأنها "مجموعة القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذها بفاعلية".<sup>22</sup>
  - عرف (Trofino, 2000) القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي توجد رؤية واضحة للمؤسسة، و تعمل على خلق أنظمة جديدة كلها تتوافق مع المتطلبات المستقبلية".<sup>23</sup>
  - يعرفها (Northouse, 2013) بأنها "القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المسؤولين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة".<sup>24</sup>
- رغم كل الأبحاث التي قدمت في هذا المجال مازال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، وترى الباحثة أنه في ظل التطورات والتحولات 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 ومسؤوليه إضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية وهذا ما يتجسد في القيادة التحويلية، والتي يمكننا تعريفها بأنها: تعني التغيير في مفهوم التأثير على المسؤولين 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

تمثل 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 كمتاردين، 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 التحويلية<sup>25</sup> والجدول التالي يوضح بعض الفروقات:

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

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

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

<sup>24</sup> 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، ص.35.

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

## الفصل الأول

### ماهية القيادة التحويلية

الجدول رقم 02: الفرق بين القائد التحولي والقائد الكاريزمي

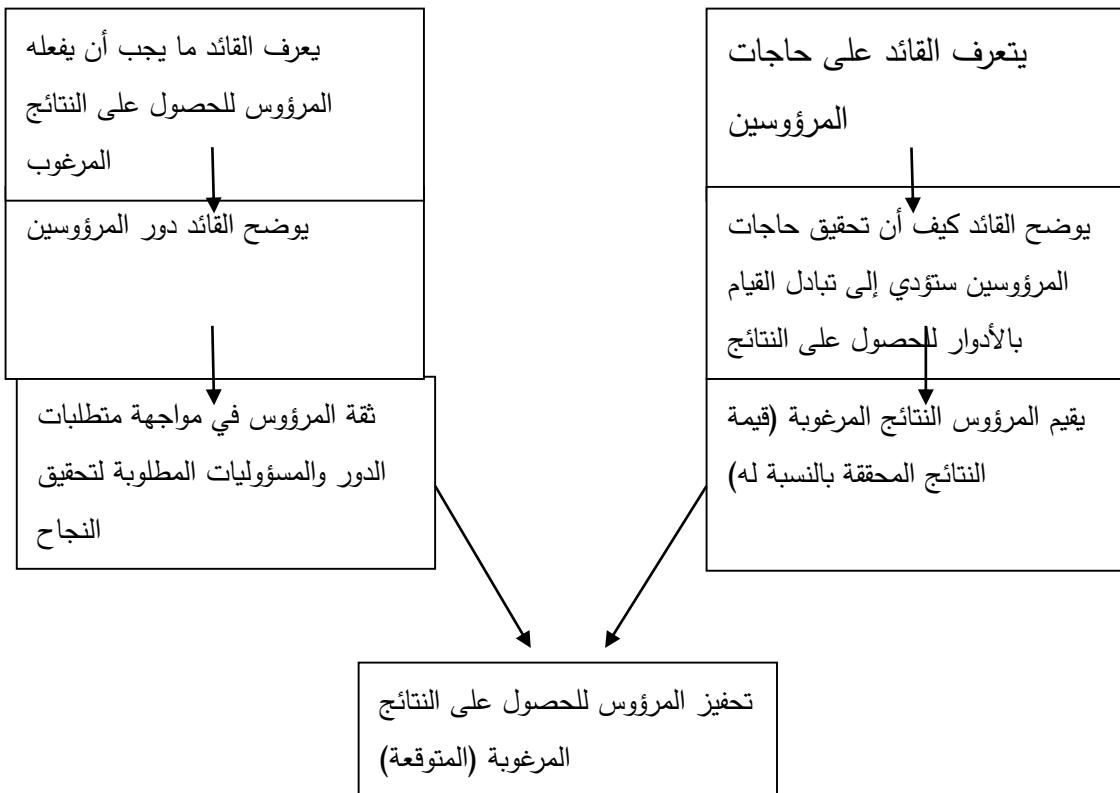
القائد الكاريزمي	القائد التحولي
لديه إحساس عالي بالذات	يهم بقوته ويووجه هذه القوة إلى طرق بناء اجتماعيا
يتركز اهتمامه حول قدرته وحول مركزه في عيون الآخرين	قائد إلهامي وهو يسعى دائماً إلى رفع الوعي والإلهام والاستثارة الفكرية لدى التابعين
يبحث عن الذات	يبحث عن المصلحة الجماعية
هو الأنموذج للأتباع	يتبنى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

المصدر: سيد الهواري، ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحولي، 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 المسؤولين 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 تتحقق نتائج أفضل للمؤسسة،<sup>26</sup> ولتوسيع العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية نستعرض الشكلين التاليين:

<sup>26</sup>Bass, Bernard, & Bruce, Avolio: Intruduction in Improving Organizational Effectiveness Through Transformation Leadership, California, 1994, p 96.

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



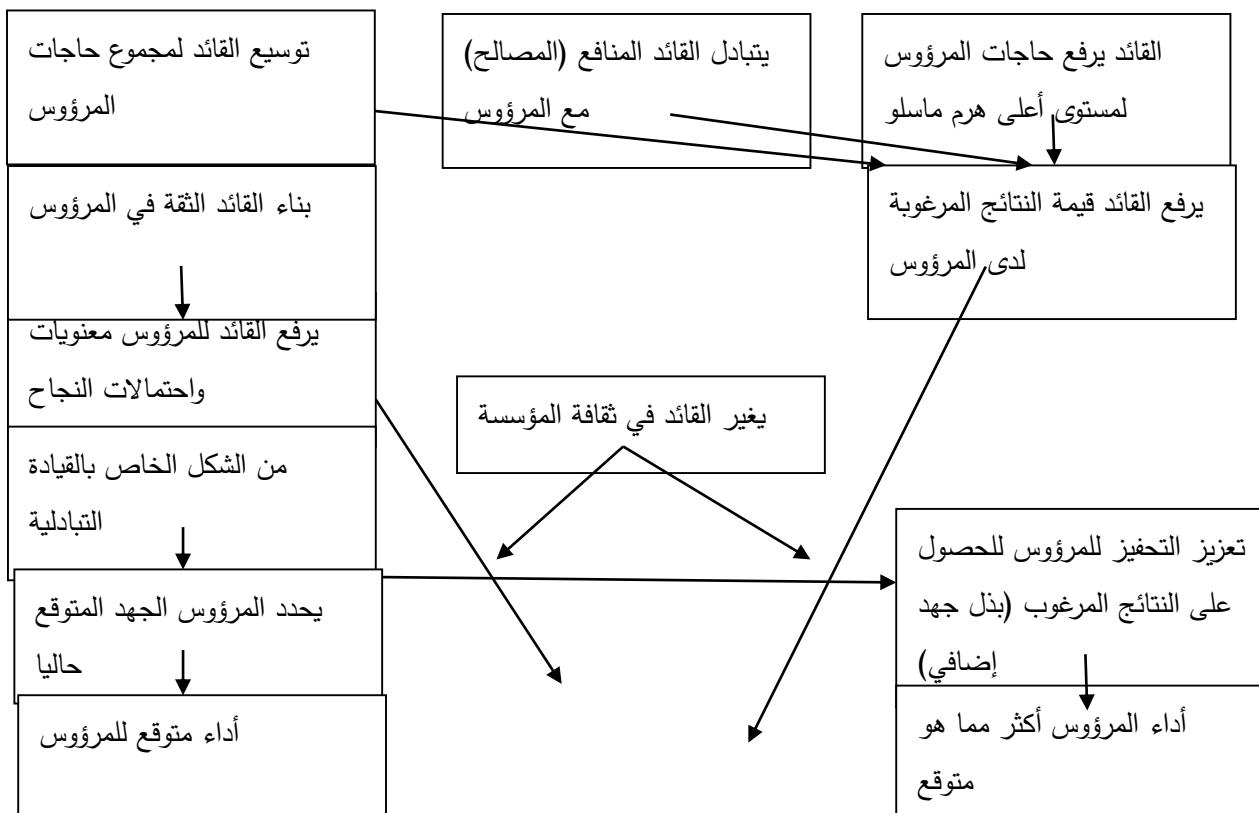
المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى

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 إشرافاً ومتابعة، وبناءً 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 و حاجات تقع ضمن حدود صلاحياتهم. وتقوم هذه القيادة بحسب (Kanungoa & mendonca) على التبادل، بحيث يستخدم القادة المكافآت والعقوبات لإغراء مرؤوسيهم بأداء مهام محددة وإظهار الولاء والالتزام للمؤسسة. وهذا يعني أن الأفراد قد يحصلون على التوقعات والطموحات التي يرغبون بتحقيقها إذنفذوا عقود التبادل مع قادتهم، أما الشكل 02 فيوضح نموذج القيادة التحويلية ويتبين من خلاله أن القيادة التحويلية تبني وتركتز على النوعيات غير الملموسة مثل القيم الإنسانية، والمعتقدات، والرؤى، والقيم، والأفكار، أكثر من اعتمادها على عملية التبادل بين القادة والمرؤوسيين، وذلك من أجل بناء علاقة سليمة مع المرؤوسيين 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 الإمكانيات لتحقيق ذلك معتمدين على أنفسهم.<sup>27</sup>

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 مرتبatan بشكل مرتفع، وأن العمليات التحويلية والتبادلية مرتبatan ببعضهما وأنهما تحدثان مع بعض.

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

<sup>27</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط١، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 446.

**الجدول رقم 03: الفرق بين القيادة التحويلية والتبادلية**

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

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 والمتطرفة، التي تفرض عليها أن تتماشى معها بسرعة أكبر حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنجاح وهنا تبرز أهمية القيادة التحويلية كمدخل، وتظهر مزاياها في معالجة الفترات الانتقالية في حياة المؤسسات.

# الفصل الأول

## ماهية القيادة التحويلية

### 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، ويفيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويليين هم أكثر فعالية في الموقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكيد، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي:<sup>28</sup>

1- أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حضري، بل تسعى إلى تقويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، و تعمل 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 جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين، فيقول باص أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري.... ويقول أيضاً "قد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة".

3- تحمل القيادة التحويلية فكرة "المؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً 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 التحويلية<sup>29</sup>

#### أولاً: مزايا القيادة التحويلية

تتمتع القيادة التحويلية بنقاط قوة وتمثل في نقاط التالية:

<sup>28</sup> 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.

<sup>29</sup> 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.

- 1- القيادة التحويلية جاذبية بديهية فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعاً عن التغيير بالنسبة للآخرين كما تحفظه 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 تماماً مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع، وحالات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي، ونتيجة لذلك يحصل الأتباع على موقع ثابت في عملية القيادة لأن صفات الأتباع تعد أمراً أساسياً في نشوء العملية التحويلية.
- 3- يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى، ويوفر المدخل التحويلي صورة مكثفة للقيادة تشمل على تبادل المكافئات واهتمامات القادة بحالات أتباعهم وتطورهم.
- 4- تؤكد القيادة التحويلية بشكل قوي على حالات 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 بعداً أخلاقياً رئيسياً.

#### ثانياً: عيوب القيادة التحويلية

هناك العديد من نقاط الضعف التي يمكن أن تتسم بها القيادة التحويلية وهي كما يلي:

- 1- معقدة جداً: 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- تفتقر إلى الوضوح المفاهيمي من حيث أن: أبعادها غير محددة بوضوح، وأيضاً معالم القيادة التحويلية (Parameters of TL) تتدال وتشابه مع مفاهيم القيادة.
- 4- صلاحية الاستبانة متعددة العوامل MLQ لم تثبت تماماً، إضافة إلى أن بعض العوامل التحويلية ليست خاصة فقط بنموذج التحول.
- 5- القيادة التحويلية نبوية وغير ديمقراطية.
- 6- القيادة التحويلية تستند أساساً على البيانات النوعية.

### المبحث الثالث: المركبات الفكرية للقيادة التحويلية

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

#### المطلب الأول: مبادئ القيادة التحويلية وأنماطها

تمتاز 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 حدها عدد من الباحثين في أدبيات القيادة ذكر من بينهم: أورد كوهлер وبانكوسكي (Koehler & Pankowski)، ويرى الباحثان أن من أهم المبادئ

نجد:<sup>30</sup>

1- النظر للمؤسسة كنظام: اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المتربطة، والتقاعلات 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 لآخرين، الإستراتيجية هنا تعني خطة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية، الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سراً.

3- تأسيس نظام إداري وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتداولة.

4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم حيث ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريسي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

<sup>30</sup> سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة المنية السعودية (أنموذج مقترن) كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحث والدراسات، قسم البحث، الرياض، 2007، صص 24-26.

5- تمكين الأفراد وفرق العمل، حيث يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرًا 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

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

- 1- القيادة الإصلاحية Reform Leadership
- 2- القيادة العقلانية Intellectual leadership
- 3- القيادة الثورية Revolutionary Leadership
- 4- القيادة البطولية Heroes Leadership
- 5- القيادة الإيديولوجية Ideologues Leadership

#### الفرع الثالث: عناصر القيادة التحويلية

حدد سيرجوفاني (Serjiovanni) خمس عناصر أساسية لقيادة التحويلية وهي:<sup>32</sup>

- 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 البعد الفنية والتعليمية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة على التحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، أما البعد الرمزية والثقافية فهي تساعد المؤسسة على التميز.

<sup>31</sup>Burns, (1978), op cit, p 168.

<sup>32</sup> جمال حسين غنيم، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتغيير، مجلة إدارة الأعمال، العدد 109، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، 2005، ص

### المطلب الثاني: عوامل القيادة التحويلية

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

#### 1- التأثير الكاريزمي (الجاذبية القيادية) - **Idealized Influence-charisma-**: يسلك القادة وفقاً

لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصرفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإثارة لها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمعايير الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متواافقين وليسوا متسطلين 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 محاكاة هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.<sup>33</sup> كما أن على القادة أن يكونوا أكثر انسجاماً في القول والفعل، وأن يظهروا أنهم يعيشون ما يقولون، فالقيادة التحويلية تظهر الانسجام بين الأفكار المقوله والسوكيات.

#### 2- الدفع الإلهامي (Inspirational Motivation): يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحبيين بهم، من خلال إعطاء المعنى والتحدي لهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتبعون حالات مستقبلية جذابة ومتنوعة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبية، كذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز والشعارات لتوجيه جهود تابعيه.<sup>34</sup>

#### 3- التشجيع الإبداعي (Intellectual Stimulation): وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدرون 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 بعنایة"، فالقيادة التحويلية تثبت وتشجع الكفاءة، حيث تظهر كفاءة القائد التحويلي جلياً في اتجاهاته، وفي سلوكه أثناء حل المشكلات وتتبع أهمية التشجيع الإبداعي عندما تكون المشكلات العمل معقدة وصعبة، ففي مثل هذه الحالات القائد لا يشجع التقليد عند المسؤولين بل يشجعهم لإبداء أفكارهم، إن مثل هذا التفاعل يفيد بشكل خاص عندما يكون لدى القائد تجربة محدودة أو نقص يتعلق بالمعلومات، يؤكّد

<sup>33</sup> أُولير بروس: تنمية القيادة بناءً القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 73.

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

هذا بعد على تشجيع المرؤوسين على إعادة التفكير بطرق لم تطرح سابقاً، حيث يركز القائد التحويلي على الإجابة على سؤال ماذا (who) في بدلاً من (waht)<sup>35</sup>.

**4- الاهتمام الفردي (Individualized Consideration):** وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتفاع بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، إضافةً إلى العمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لاحتاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسي أو عمال. كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتقويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التقويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.<sup>36</sup>

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

فأجابوا وبدون تردد أنهم:<sup>37</sup>

1- يهتمون بكل العاملين.

2- يعطون العاملين باستمرار فرصاً للتدريب.

3- يشجعون مرؤوسيهم بشكل متزايد.

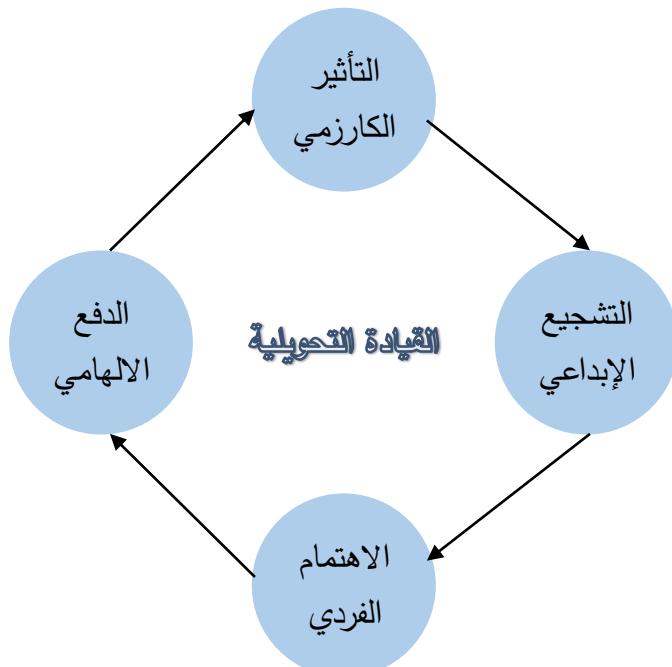
وترى الباحثة أنه لا يمكن فصل أبعاد القيادة التحويلية عن بعضها البعض، وإنما تتداخل معاً لتشكل بمجموعها الملامح البارزة للقيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً يتضمن الرؤية المستقبلية لمؤسسة، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن يشاركون في بناء هذه الرؤية وتبنيها، كما يرسخ الالتزام، ويزلاع الحماس والدافعية لدى العاملين للتغيير والتطوير، والشكل التالي يوضح ذلك:

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

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

<sup>37</sup> 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.

الشكل رقم 03: العلاقة التفاعلية لعوامل القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الباحثان

إن اهتمام الباحثين والمخصصين 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 الموقف 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 لقيادة 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 الأفاق ونقلت ديزني إلى الأفلام المتحركة وباعت عرض أعمال التلفزيون، وقدمت قناة تلفزيونية وطورت شخصيات كارتونية جديدة، وأجازت إنتاج ملابس جديدة، وخاض Eisner (المخاطر ودفع الشركة في مسار لم يسبق له مثيل لأربعين سنة، وحول الشركة من شركة

# الفصل الأول

## ماهية القيادة التحويلية

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

### الفرع الأول: خصائص القائد التحويلي

هناك عدة صفات يتتصف بها القادة التحويليين منها:<sup>38</sup>

- 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:<sup>39</sup>
- 1- الإلهام إذا يقوم القائد التحولي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والأمال العالية.
- 2- العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بتأن، ويتبصر من ذلك أن القادة التحويليين يمتلكون مهارات وصفات غير اعتيادية، كما نفهم أن للقادة التحويليين سلوكيات تمكّنهم 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 التحولي فيما يلي:<sup>40</sup>

- 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 دفعه 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 لتلاءم مع التوجه العالمي.

<sup>38</sup> Gibson & Donnelly, (2003), op cit, p 341.

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

<sup>40</sup> سميت ست، إدارة التغيير، مكتبة الشقرى، الرياض، 2001، ص 71.

4- يدبر 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 الالزامية لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.

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

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

كما يركز القائد التحويلي على عدة نقاط أهمها:<sup>41</sup>

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 ممك من الإنتاجية والجودة.

3- التركيز على التطوير: حيث يركز القادة على التطوير الدائم والتأكد من أن هناك تطورا ملمسا في أهداف الجماعة.

4- التركيز على الاتصال: 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 وأرائهم.
- 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:<sup>42</sup>

<sup>41</sup> 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.

<sup>42</sup> 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 أجهم، ويتطبق القائد التحويلي الأولي باعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أن أغلب المؤسسات تفتقر لها.

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

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 قدرًا كبيرًا من النضج والتبصر والذكاء وهو ما يشار إليه دائمًا 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:<sup>43</sup>

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 والتفكيير غير المحدود على تنمية الشفافية والانتماء.

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

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

<sup>43</sup> الهلالي الشربيني الهلال، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مرجع سبق ذكره، ص 32.

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

#### خلاصة الفصل:

ما نقدم يتيبين أن المؤسسات اليوم تعمل في ظل بيئة متغيرة وبشكل متسرع، 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 مدرييها 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 كل على العمل بمستوى عالي وتحقيق أهدافهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال وناجح، ويتيبين مما سبق توضيحه في الفصل أن القيادة التحويلية ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادات ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية، وهنا تبرز الحاجة إلى الإستقادة 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 وقدرة على بناء رؤية لها، ووضع إستراتيجيات مقتربة والتفكير في كيفية تطبيقها عملياً كنموذج متكامل.

**الفصل الثاني:**

**الإطار النظري لإدارة**

**التغيير التنظيمي**

### تمهيد

استوقفتني أثناء بحثي تساؤل لمنتزبرج (Mintzberg) "لماذا ينبغي على كل جيل أن يتصور أنه يعيش في أكثر الحقائق الزمنية اضطرابا؟" والحقيقة أن هذا التساؤل جاء بناءً على الشكوى الأبدية للكثير من المؤسسات ومنظمات الأعمال لاعتقادها أن التغييرات المتواصلة والDRAMATIC التي يتغير فيها أسلوب العمل تواجهها في بيئتها التشغيلية تبدو غير مسبوقة من حيث حجمها وتأثيرها والصعوبات التي تخلقها أمام التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي الفعال، وبالمثل تشهد مؤسساتنا تغيرات بيئية دائمة ومتسرعة من حيث الكم والنوع 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، فالبيئة أشبه ما توصف بالдинاميكية المضطربة، والتغيير امتد ليشمل مختلف النشاطات والمجالات سواء السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتقنية، وتغييرات في ميول واتجاهات المستفيدين وغيرها. وهذا فالتغيير يحيط بالمؤسسات من كل جانب وموجود دائمًا.

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

- **المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي**
- **المبحث الثاني: مركبات 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 تعزيزه 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 الايجابي في حياة المؤسسات وتطورها، وكثروا جهودهم نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال تحديد مفاهيم صاغوها بما يتنقق مع توجهاتهم الفكرية.

**أولاً- ضبط المفاهيم: ابتدءاً ينبغي التمييز بين:**

1. **مصطلاح التغيير 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 فيها.<sup>1</sup>.

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 تنفيذية هادفة للتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"<sup>2</sup>، في حين التغيير التنظيمي هو إستجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، ونميز 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 المؤسسة<sup>3</sup>.

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

<sup>2</sup>-Bennis W, **OrganizationDevelopment:its nature, origins, and prospects**, Addison-Wesley Pub Cy, Ed fran<sup>c</sup>., 1969, p: 66 .

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

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

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

1. من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غير، وغيره: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ، وفي التزيل العزيز: "ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُنْ مُغَيِّرًا لِعُمَّةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ"<sup>1</sup>، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغير الأشياء يعني: اختلفت، وغير عليه الأمر: حَوَّلَهُ<sup>2</sup>. أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَمَ ، والنظام التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللاؤل ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فانتظم<sup>3</sup>، 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<sup>4</sup>.
3. يعرف التغيير التنظيمي على أنه "الانتقال من وضع إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة تسهل كافة مراحله المتتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه<sup>5</sup>".
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 التناصفي وتطويره<sup>6</sup>.
5. يعرف التغيير التنظيمي أيضاً بأنه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرينها: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمؤسسة سبقاً عن غيرها<sup>7</sup>.
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"<sup>8</sup>، 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 ومحمد 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 وأخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 22.

الكفاءة تعني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، أو الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة وتعظيم معدل العائد على الاستثمار بكلفة 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.

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

7. كما عرّفه سكينز (Skibbins) على أنه: "الأسلوب الإداري الازم لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلي<sup>1</sup>"، فيما يوضح سكينز أن التغيير أسلوب إداري، يتوقع منه تطوير المؤسسة مستقبلا.

8. يعرفه دافونوو (Daft&Noe) بأنه استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية التي تواجهها، بحيث تحقق أفضل موائمة وأسرع استجابة لها<sup>2</sup>.

9. كما يعرف بأنه استراتيجية متطورة للتعدين تستهدف تغيير العقائد، الاتجاهات، القيم، الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاتجاهات الجديدة، ولتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الكبيرة والمتسرعة في البيئة التنظيمية<sup>3</sup>.

من خلال عرضنا لهذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قد تعريف 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: مجهد 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: الهيكيلية، 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 تبني قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم، المعرفات والتقنيات، مقابل التخلص قسم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملّيها أبعاد التغيير الفعال<sup>4</sup>.

1- خليل الشمام، خضرير كاظم، نظرية المنظمة، د ط، عمان، دار المسيرة لمترش، 2005، ص: 103.

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

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

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

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

2. كما يمكن تعريفها بأنها : " تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة 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".<sup>1</sup>

ثالثاً- إدارة التغيير التنظيمي مفاهيم وحدود: التغيير التنظيمي قد يكون إستجابة لمؤثرات خارجية مثل: تشريعات حكومية، مطالب نقابات واتحادات عمالية، تطورات تكنولوجية، ظروف منافسة، التغير في رغبات واحتياجات المستهلكين...، وأما أن يكون متعمقاً بجوانب داخلية مثل: معالجة خلل في التنظيم ، رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، الارتقاء إلى مستوى أفضل من التعاون، حفز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين...<sup>2</sup>، 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 لازمات التي تواجهها، فإن المؤسسة تسعى إلى إعادة حالة التوازن (إجراء علاجي) بالتغيير، أي إنهاء الوضع الاستثنائي 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 بيئتها المؤسسة الخارجية (إجراء وقائي).

2. أما فيما يتعمل بالصراع التنظيمي فإنه عندما يحتمم الصراع ويؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية، فإننا نلجأ إلى إحداث تغييرات في أبعاد التنظيم، هذه التغييرات كفيلة بمنع حدوث مضاعفات توثر سلباً على مستوى الأداء، كما تكفل الحفاظ على المستوى الذي يكون فيه الصراع محفزاً للارتفاع بمستوى الأداء وليس مقيداً له.<sup>3</sup>.

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

إذاً إدارة الأزمات، الصراع التنظيمي، الإبداع هذه القضايا الإدارية وغيرها نتعامل معها بالتغيير التنظيمي، وفي نفس الوقت الذي نعتبر فيه التغيير التنظيمي منطقاً للحل، فإنه في الحالات الأخرى قد يكوف 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 Kinck, **OrganizationalBehavior**, 3rd ed., Irwin, Chicago, 1995, p: 5

## المطلب الثاني: أهداف ومراحل وأهمية التغيير التنظيمي

تكمّن 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 والغيرات 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 فإن أي محاولة للتغيير فهي توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة، بعضها يعمل على تحريك اتجاه التغيير المقصود، أي القوى الدافعة، والأخرى على تقيد الموقف وكبحه عن التغيير المنشود، أي القوى المعيبة.

أولاً- **أهداف التغيير التنظيمي:** بالرغم من أن الأهداف التفصيلية للتغيير تختلف من مؤسسة لأخرى، إلا أن أي عملية تغيير تنتهي المؤسسة غالباً ما يكون الهدف منها إما التطوير، وإنما 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 هما<sup>1</sup>:

1. منح العاملين في المؤسسة فرصة إظهار أقصى طاقة يمتلكونها في الإنتاج والعمل.
2. العمل على رفع قدرة المؤسسة، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

ولتغيير مجموعة واسعة أيضاً من الأهداف يمكن أن نوردها فيما يلي<sup>2</sup>:

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، واجراء التعديلات الازمة 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

<sup>1</sup>Pattanayak, B. & Mishra P.K, **Change for Growth: Understanding Organizational Development**, New Delhi: Wheeler-Publishing, , 1999P:57.

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

## ثانياً- مراحل التغيير التنظيمي

ان نجاح عملية التغيير يتوقف على اتفاق الأطراف الثلاثة:

- دعاة 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 الجديد<sup>1</sup>

اما حسب نموذج كورت لوين فنجاح التغيير يتوقف على ثلاثة مراحل أساسية تبين اليه 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 تقدمهم في العمل ومشاكل التكيف البيئية وكذلك اقناع الافراد بأن الظروف القائمة والسلوك التنظيمي السائد يعتبر غير ملائم في الوقت الحالي، ثم البحث عن البديل 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 العوائق التي كانت سببا في التغيير مثل الضغوط البيئية<sup>2</sup> انخفاض الإنتاجية ومن ذلك تسهيل العملية ويجب أيضا العمل على إيجاد الدافعية والرغبة في العمل وتحديد العناصر المساعدة مثل نماذج السلوك التي تقدم حلولا بديلا تساهمن في الغاء الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الاعمال<sup>2</sup>

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

- ❖ 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.

<sup>1</sup>JeanBirlman,Les Meilleures pratiques de management, édition d'organisation, 4 émeed, Paris,2003,P425

<sup>2</sup>,Pierre Marin etEricDebavaller, Manager l'écoute de spciologie,édition d'organisation,Paris,2002,P283.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

- ❖ تحديد أهداف عملية التغيير تكمن فعالية عملية التغيير على تحديد وتصويف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح.
- ❖ اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير فقد تكون عملية التغيير شاملة وتستهدف جميع المجالات دفعاً واحدة وتكون مرحلية تتضمن تقسيم التغييرات المطلوبة إلى عدة مراحل وقد تكون عملية التغيير تدريجية تتماشى مع مدى اقتناع والتزام أعضاء المنظمة بالتغيير.<sup>1</sup>
- ❖ وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير تبين هذه الموازنة المطلوبة للقيام بعملية التغيير والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير والجهة المسئولة عن تنفيذه والأسلوب المتبوع في إحداثه<sup>2</sup> والمتطلبات التحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم في عملية التغيير.
- ❖ اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير تعتبر ملائمة الوقت للتغيير سلاح ناجح، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ دراسات التغيير وتوقيت البدء في تنفيذها وكذلك توقيت الانتقال من مرحلة لأخرى.
- ❖ التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير إن الانتقال من مرحلة الاعداد للتطبيق وخطوات التنفيذ الفعلية ويرافق هذه العملية عملية تكوين الموظفين التكيف مع التغييرات الجديدة.
- ت. مرحلة إعادة التجميد: في هذه المرحلة تحاول المنظمة تثبيت وتقوية السلوكيات الجديدة ويتم ذلك من خلال:<sup>2</sup>
- ❖ تقرير النتائج: أن نتائج ومكافآت المحصل عليها يجب تعزيزها لأن أي خلل من هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها لهذا يجب الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن التغيير.
- ❖ تقييم النتائج: بالمقارنة بين الأهداف المرجوة والأهداف المحققة من هذا التغيير وكشف مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.
- ❖ اجراء تعديلات بناءة: عبر إنشاء أنظمة لاقتراحات 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 44-46.

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

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

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 تستخدمنها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، والتي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والإستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح هو ما أدى بها إلى حركة دائمة لا تهدأ، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطنا الخارجي<sup>1</sup>. كما تظهر أهميته أيضاً من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

- يتقد الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر مطلبًا لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة.
  - يعتبر التغيير ضروريًا 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 تساعده على تطوير وتحسين الأداء.
  - قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين، وأحد المداخل لتحقيق التميز الإداري.
  - يمثل التغيير أداة لتحقيق الإستجابة لضغوط الإجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة.
- كما تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لابد فيها من التدخل واحادث التغيير في المؤسسة ومن هذه الحالات<sup>3</sup>:
- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تتجز 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 وتدريجية، 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.
  - وتبذر أهمية التغيير من خلال التأثير في سلوك الأفراد العاملين، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير أيضاً.

<sup>1</sup>-عبد السلام أبو قح، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،2004، ص ص: 111-110.

<sup>2</sup>- جمالي الدين مرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر ،2006، ص: 47.

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

## الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

### المطلب الثالث: الولاء والاستعداد التنظيمي للتغيير

لقد تناولت اتجاهات الباحثين في التركيز على ردود الفعل جراء التغيير والتي تمثلت في الموقف اتجاه التغيير، والانفتاحية للتغيير، والتكيّف مع التغيير، والاستعداد للتغيير. وسوف نحاول في هذا المطلب التركيز على مفهومي الاستعداد التنظيمي والولاء التنظيمي تجاه عملية التغيير.

أولاً- **الاستعداد 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 الاستعداد التنظيمي للتغيير، الذي عرفه Peach, Jimmieson & White (1992) بأنه النّظرة الإيجابية التي يمتلكها الأفراد حول الحاجة للتغيير والتطبيقات التي يمارسونها بأنفسهم ومع المؤسسة بشكل كملي، حيث أن مفهوم الاستعداد التنظيمي هو إنعكاس لاتجاهات التي يمارسها الأفراد في عملية التغيير<sup>1</sup>.

ثانياً- **الولاء اتجاه التغيير**: لقد قدم Herscovitch & Meyer's (1992) إطاراً جديداً لردود الفعل نحو التغيير هو الولاء اتجاه التغيير الذي ينطوي على أن قبول التغيير، ويتمحور في مدى إدراك الأفراد لفوائد المرجوة من التغيير، أو من التكاليف المصاحبة لعدم قبول التغيير، أو لشعورهم بالمسؤولية اتجاه دعم واحداث التغيير.

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

- عرف كونر (Conner, 1992) الولاء اتجاه التغيير بأنه: "العلاقة القوية التي تربط بين الفرد داخل المؤسسة وأهداف التغيير"<sup>2</sup>.
- كما أشار كارسويل (Carswell, 1992) أنه يمثل: "أحد العوامل الأساسية والأكثر إنتشاراً في نجاح تطبيق برامج ومشاريع التغيير في المؤسسات"<sup>3</sup>.
- في حين يرى الباحثان Herscovitch & Meyer (1992) أن الولاء اتجاه التغيير يمثل: "حالة نفسية تربط الفرد في مسار عمله داخل المؤسسة للقيام بمجموعة من التصرفات الالزمة من أجل إنجاح تطبيق مبادرات التغيير"<sup>4</sup>.
- كما أشار Herscovitch & Meyer (1992) 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"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>-Peach, m, Jimmieson,N,L.,&White,K.M, Beliefsunderlyingemployeereadiness to support a building relocation :A theory of plannedbehaviorperspective,Organizationdevelopment Journal,23(3),2005,P-P :9-22.

<sup>2</sup>- Conner,D.R,managing at the speed of change : How resilient managers succeed and prosperWhereothersfail, New York,Villard Books,1992,p :147.

<sup>3</sup>-Carswell,J.J , Securing Senior management commitment to organizational change :the role of influence strategie, Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of graduatestudies,theUniversity of Western Ontario ,London ,Canada ,2003,p :28.

<sup>4</sup>-Meyer,J.P &Herscovitch, L,Commitment in the workplace a generalmodel.Human Resource Management Review 11,(299-326),2001,P :301.

<sup>5</sup>-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

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

اعتماداً على التعريف السابقة نخلص إلى أن الولاء اتجاه التغيير يلعب دوراً هاماً في نجاح المؤسسات على اختلافها، حيث يجب عليها أن تولي هذا الجانب قدرًا 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 تساعده 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 القيادة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مركبات التغيير التنظيمي

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

### المطلب الأول: دوافع التغيير التنظيمي

عندما لا تعود الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المتداولة، لأن الزمن قد تجاوزها أو لأنها لم تكن مناسبة أصلاً في أي وقت مضى، هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحاً مما كانت عليه في أي وقت مضى لأنه إذا كان التغيير مكلفاً، فإن عدم التغيير مكلف أكثر. ومن بين المسببات التي أوردها الباحثون تقسيم لوبن (Lewin)<sup>2</sup> إذ يشير في نموذجه إلى أن التغييرات في المؤسسة تسببها مجموعة من العوامل هي<sup>2</sup>:

1. التغييرات في حجم، اتجاه أو العدد المطلق للعوامل التي تشجع وتيسير التغيير والتي أطلق عليها القوى (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 الاثنين معاً.

<sup>1</sup> محمد خير سليم أبو زيد، بمحاضة عمر: دور الثقافية المنظمية في الولاء اتجاه التغيير دراسية ميدانية في البنوك التجارية لأردنية، الملتقى الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحميم تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب -البلدية، الجزائر ، 2011، ص: 14.

<sup>2</sup> إيمان محمود عبد الكريم، مرجع سابق، ص: 03.

## الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

تشجع القوى الدافعة المؤسسة عمى 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 والمبنيات الناشئة من داخل المؤسسة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها، والتي تستهدف حمايتها من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:

1. **توجهات القادة:** فالقيادة الطموحة المتشبعة بالأفكار الحديثة، في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمؤسسة ككل ، عبر تحفيز الموظفين وتحسيف مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل والولاء ، ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير<sup>1</sup>.

2. **طبيعة التنظيمات الإدارية:** حيث تتمو بـاستمرار ، 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 ، فالموظفو هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

4. **كثرة المشاكل الداخلية:** تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل ، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها<sup>3</sup>:

- إنخفاض الحالة المعنوية للموظفين واصابتهم باليأس والإحباط.
- كثرة التسرب والاستقالات الإختيارية لاسيما من قبل الكفاءات والمؤثرين.
- كثرة طلبات النقل من المؤسسة أو من أقسامها.
- كثرة الشكاوى وشدة الإجراءات التأديبية.
- كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيبين ، أو نقشى ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي.
- نقشى ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الإختصاص.
- المركزية وانعدام التقويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.
- الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

<sup>1</sup>Benoit Grouard, Francis Meston, l'Entreprise en Mouvement :conduire et réussir le Changement, 3ème édition-Dunod, Paris, 1998, p: 17

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

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

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

فسيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المؤسسة يدل على وجود مشاكل واحتلالات تنظيمية وعدم رضا لدى الموظفين، لعدة أسباب يتعين على المؤسسة تشخيصياً 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 تدعوا إلى التغيير التنظيمي:

1. **القوى التكنولوجية:** لقد أثبت تاريخ البشرية تأثير التطور العلمي المتتسارع 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، غيرت 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، سن قوانين واصدار 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 تغير 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 جيدة، كلها عوامل تدفع إلى التغيير.

4. **القوى الاقتصادية:** برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار إستراتيجي أمام تحديات القوى الاقتصادية وإذا كانت التطورات التي يشيد بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، أثرت وما زالت تؤثر بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في مؤسسات القطاع الخاص فإن مثيلاتها في القطاع العام لم تسلم هي الأخرى من تداعيات هذه التطورات حيث نقلتها من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بردة الفعل إلى نظام أكثر مرونة يتاسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية<sup>1</sup>.

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

• رضوخ المؤسسة لضغط التغيير اعترافاً منها أن عدم موافقة 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 يحققها لها من أهداف.

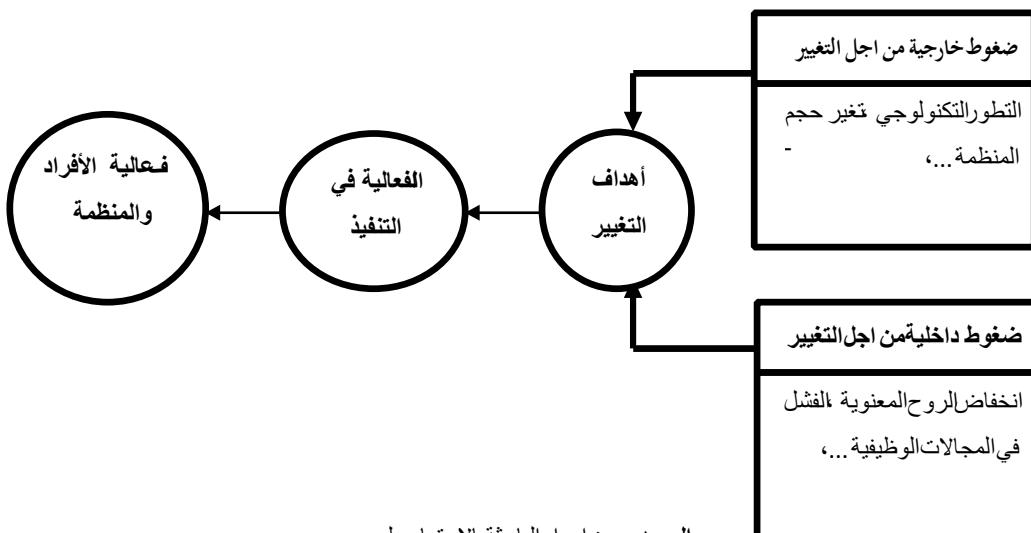
<sup>1</sup>-Benoit Grouard, Francis Meston,( 1998), op cit, p-p: 15- 16

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

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 عامل رئيسيًا لعملية التغيير وذلك بهدف البقاء والتقدير، كما توجد أسباب داخلية تؤدي إلى هذا التغيير ومنها الفلسفة الإدارية والهيكل ،الثقافة، السلطة الإدارية بالتنظيم .<sup>1</sup>

وهناك ايضا العديد من الدوافع المؤدية للتغيير، وقدموا الكثير من التصنيفات من بينها تصنيف يحصر دوافع التغيير في ثلاثة أنواع رئيسية: اليقطة التنافسية، التغيير التكنولوجي وتطور البيئة التنظيمية، وتعتبر اليقطة تنافسية دافعاً داخلياً حيث تستند على قدرة المؤسسات على الإبتكار ،ليس فقط في الجانب التقني ولكن أيضاً في المسائل التنظيمية، أما بالنسبة لمتغير 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 وتحتفل 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

<sup>1</sup>-Demakis, op cit, 2000,pp :31-32.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير<sup>1</sup>، 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 الطويل.<sup>2</sup>

• **التغيير المتقطع:** ويعنى بالتغييرات التنظيمية الكبيرة التي تحدث خلال مراحل أو فترات عدم التوازن في المؤسسات، ومن أمثلة ذلك بناء أنماط عمل جديدة، مع هيكل واستراتيجيات جديدة، هاته التغييرات تمثل نقطة تحول من الحالة القديمة للمؤسسة إلى حالة إعادة بناء صورة المؤسسة<sup>3</sup>. وهو يهدد سلطة أو قوة الهيكل القائم أو التقليدي، لأنه يغير بشكل جذري الطريقة التي تجري بها الأمور حالياً والتي تم التعود عليها سنوات<sup>4</sup>.

2. حسب سياق التغيير: جاء هذا التقسيم بناءً على ما جاء به(Mintzberg, 1989) والذي سلط 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 والتلقائي<sup>5</sup>.

• **التغيير المخطط:** عادة ما تكون التغييرات الأساسية في حياة المؤسسة مخطط لها، ويطلب التغيير المخطط فهماً وادراكاً كاملين لبيئة المؤسسة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهيكل والتكنولوجيا... لتحقيق الفعالية والكفاءة، ويطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر التنظيمية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المؤسسة، واتخاذ القرارات الهدافة لإحداث التغيير<sup>6</sup>.

**التغيير التلقائي:** هو تغيير غير متوقع، وعادة يظهر بسبب عوامل خارجية، وبالتالي فإن تأثيره عميق وخطير لأنّه 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 أوغندا(Uganda)، في عيد "IDI Amin's" الذي فرض سياسة غلق مؤسسات المستثمرين الأجانب الذين يستثمرون في بلاده، ويمكونون تجارة فيها وأجبرهم على الرحيل، وبالتالي فإن المستثمرين يرون أن هذا التغيير غير متوقع<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>-محسن أحمد الخضيري، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص: 31.

<sup>2</sup>-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 (بتصريح).

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

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

<sup>5</sup>-Demers, C. (2002), op cit,p:61

<sup>6</sup>-Ibid, p:61.

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

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

3. حسب العمق: ويمكن تقسيم التغيير التنظيمي من خلال هذا التصنيف إلى<sup>1</sup>:

- **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 (السطحى):** 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 الكلى (الشامل):** يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، سواء أقساماً، عمليات، دوائر، أفراد أو جماعات<sup>2</sup>.
- **التغيير الجزئي:** يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكون الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطرفة 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 مستلزماته<sup>3</sup>.

ونجد أن هناك العديد من أنماط و مجالات 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:

<sup>1</sup>-الداوي الشيخ، شتاحة عائشة، مدخل في تحمل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،جامعة البليدة،الجزائر ،2010 ، ص:06.

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

<sup>3</sup>- محمود سلمانالعميان، مرجع سابق، ص: 350.

## الفصل الثاني:

### 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

1 محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 350

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، تشريع 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، برياً...) يتطلب استخدام مجموعة من الأدوات الازمة لذلك، ويكون اختيارها 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 ذكر .

**أولاً- العصف الذهني :** هو توليد وانتاج 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 لفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار، أما عن أصل الكلمة 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 تطبيقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة، أما هذه الحيل فتتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة<sup>1</sup>.

**ثانياً- أداة تحميم swot:** تعتمد على تحميم البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة بعناصر قوتها ومكامن ضعفها من جانب، وما يقابلها من تحميم للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها والتهديدات التي قد تواجهها، وقد سميت هذه المصفوفة بـتحميم swot اختصاراً للحرف الأول لكل عنصر من عناصرها، ويمكن تحديد هذه العناصر ومكوناتها كالتالي<sup>2</sup>:

1. **نقاط القوة(Strengths):** تلك الأشياء الملحوظة وغير الملحوظة التي تمتلكها المؤسسة، وتكون

قادرة على إستخدامها بشكل ايجابي لإنجاز أهدافها، وبما يجعلها متقدمة على المنافسين بنفس المجال  
2. **نقاط الضعف(Weaknesses):** وهو النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تتمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى لتحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس وبالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيه.

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

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

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

3. الفرصة(Opportunities): هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر إعتماد خطة إستراتيجية، غالباً ما تقاد الفرص بالعائد النقدي المتحقق، أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

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

الجدول رقم 04 : تحليل swot

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المذكورة سابقاً

حسب الجدول 04 من المفيد الإشارة في القول هنا أن العلاقة بين هذه العناصر الأربع هي علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر أي عنصر ببقية العناصر الأخرى، وتبين القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر من تلك العناصر، وقد يكون ذلك التأثير إيجابي 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، وهذا إلى بقية العناصر الأخرى المترادفة فيها<sup>1</sup>، 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 تحويل 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 الإستخدام ويمكن تطبيقها على أي ناحية من نواحي التغيير، وبالنسبة لاستخدام أداة تحديد العوامل المعيقة والعوامل المساعدة يمكن الاعتماد على<sup>2</sup>:

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

<sup>2</sup> <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.

رابعا - 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 محوريين رئيسيين وهما: محور الأهمية ومحور الوقت<sup>1</sup>، 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، منعدوثر مشكلات متوقعة، تحطيط للمستقبل، ترفيه وتنمية ذاتية	(1) الطوارئ أزمات، مشكلات ضاغطة، مشروعات لها وقت محدد ،اجتماعات، استعدادات	مهم
(4) سمة المهملات أعمال غير هامة، أفراد يضيعون وقتكم، بريد غير مهم	(3) الرمال المتحركة مقاطعات، بريد أو تقارير، مكالمات، لقاءات، أمور عادية عاجلة	غير مهم

<sup>1</sup>-[http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm) 20-02-2015

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

المصدر: ستيفن كوفي، إدارة الأولويات، ترجمة السيد متولي حسن، ط5، مكتبة جرير لمنشور والتوزيع ،2007، ص:46(بتصريح)  
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، فسواء إدارة الأولويات يجعل الشخص دائماً في مربع الطوارئ، مما يجعله دائماً يعمل تحت الضغط، والمشكلة الحقيقة 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 الأداء<sup>1</sup>.
2. **مربع الإدارة:** وذلك أن الأعمال في هذا المربع تحت السيطرة ويجب البدء فوراً بعملها وذلك لقادري 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 دائماً<sup>2</sup>.
3. **مربع الرمال المتحركة:** وذلك أن غالبية الناس تعرق 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 .
4. **مربع سلة المهملات:** وهنا تكون الأعمال الغير هامة وغير عاجلة والانشغال بها يعتبر من الأمور التي تضيع الوقت في شيء لا نتيجة له،

خامساً - **الاستقصاء الإيجابي (Appreciative Inquiry):** يعني الاستقصاء من إيجابيات ونقاط القوة للماضي والواقع الحالي، والبناء عليه من أجل إحداث التغيير الإيجابي وحل المشكلات، تقوم فكرة الاستقصاء الإيجابي أساساً على دراسة نقاط القوة وايجابيات حالة أو موقف ما، وتبني المواقف الإيجابية، ومن ثم البدء بالعمل على التوسيع بالإيجابيات ونقاط القوة، والزيادة والبناء عليها، كل ذلك يُسهم في الوصول إلى حالة جديدة ناجحة، ولتبني هذه الطريقة بشكل عملي، يتم إتباع نموذج (55) بخطواته الخمس الآتية<sup>3</sup> :

1. **تعريف المشكلة أو الموقف أو الحالة (Define the Problem):** قبل دراسة الحالة لا بدّ من تعريف وتحديد الإيجابيات التي ستكون محور البحث والدراسة والتوسيع، وبشكل مختصر تحديد المسار الإيجابي الذي ستسلكه.

وتوجّل أعمال مهمة كثيرة كانت أولى بالوقت والجيد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- ستيفن كوفي، مرجع سابق، ص: 44(بتصريح)

<sup>2</sup>-[http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm) 05-04-2015.

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

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

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

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

2. الحلم والتفكير (Dream Phase): يتبع مرحلة البحث والإكتشاف، 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 زملاؤه والمحبيطين 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 وتطبيقياً...، وهذه الأساليب جميعها محاولات من المؤسسة لإحداث التغيير الايجابي الناجح، ومن بين أهم برامج التغيير ذكر :

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 لمحالفين في بيئه ديناميكية تنافسية، ويمكن أن يكون التحالف لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تمثل في الفرص والتحديات، أو نتيجة لاستياب تغيرات بيئية متوقعة. كما يعتبر التحالف الإستراتيجي كبديل لا يمكن للمؤسسات تجاهله، لأنها لا تستطيع البقاء في انفرادية وعزلة ،إضافة إلى أن التحالف يعمل على<sup>1</sup>

1. تحقيق تكامل تكنولوجي مربح.
2. يسمح بدخول أسواق عالمية جديدة.
3. تقميص وقت الابتكار والإبداع.

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

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

4. يتم فيه نقل التكنولوجيا بشكل أسرع.
5. يساعد أكثر على إبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتغطية أفضل للسوق.
6. تسهيل عملية المواصفات.
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 بعرض مواجهة المنافسة التي تزايدت بتزايد التحالفات الإستراتيجية، وبعرض 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، فإذا إعادة هندسة المؤسسة تستخدم مدخل "الصفحة البيضاء"<sup>1</sup>. 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"<sup>2</sup>.

ثالثاً - الإنتاج في الوقت المحدد: تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة منتجاتها، وذلك بتخفيض المعيب في الإنتاج، حتى الوصول إلى المعيب الصفرى (صفر عيوب)، وهو ما يعني الإستخدام 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 يرتكز على ثلاث ركائز رئيسية تمثل محور هذا النظام وهي<sup>3</sup>:

1. الالتزام بإلغاء كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
2. الالتزام بتحقيق والمحافظة على مستوى عال من الجودة.
3. الالتزام ببرنامج التحسين المستمر.

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

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

<sup>3</sup>-طلال سليمان جريدة، نظام الإنتاج في الوقت المحدد Just-In-Time (JIT) ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجمد 40، العدد 1، 2013، (103-88)، 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 لتقدير 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 الأخرى.<sup>1</sup>

خامساً - إدارة الجودة الشاملة: وتعرف بأنها فلسفة إدارية ومدخل استراتيجياً ووسيلة لإدارة التغيير، تهدف إلى نقل المؤسسات المعاصرة من أنماط وتفكير ومارسات أُعدت لصالح البيئة والمتطلبات الماضية، إلى أنماط تفكير ومارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية<sup>2</sup>، 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)<sup>3</sup>، يعرفها ديمينغ(Deming) أنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً"<sup>4</sup>. 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".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ماجدة حسين ابراهيم ، إطار مقترن لتخفيض تكاليف الإنتاج والجودة من منظور مدخل تكاليف دورة حياة المنتج، المجلة العلمية لكمية الاقتصاد جامعة عين شمس ، العدد الأول ، 2000 ، ص344.

<sup>2</sup> عز الدين علي السوسيي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة العربية،2016 ، ص : 48.

<sup>3</sup>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

<sup>4</sup> حلبي وهيبة، 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 أكتوبر 1955، سككدة، 2007 ، ص :02.

<sup>5</sup> makjovaite, Roma, problems and Perceptions of TQM, implementation in lithuanian Education Institutions, Conferenceproceding,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 تكيف 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 للاحادث الحرج، الاستجابة للأزمات. كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت و اختيار و تسيير 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 الأفراد 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 بتقويض 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 انتظامهم للمنظمة و التمسك بها و العمل على تحقيق أهدافها.

##### 1. تمكين العاملين:

بعد التمكين من المواضيع التي برزت في أواخر الثمانينيات لاقت 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 إلا بتعزيز و تطوير استغلال مواهب الموظفين و منحهم 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 التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين و ذكر منها:

## الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

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

❖ التعريف الثاني: هو "اتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكيل اليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية، مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور".<sup>2</sup> من خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين هو عبارة عن منح العامل السلطة المتعلقة بالأعمال، 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 المكافف به الموظف،
  - ✓ المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة،
  - ✓ يتضمن التمكين اكتساب قدرات و مهارات العمل و التواصل و امتلاك المهارات و القدرات الاجتماعية<sup>3</sup>،
  - ✓ الایمان بضرورة التغيير و التجديد و التحول نحو الأفضل،
  - ✓ إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام المبادرة،
  - ✓ القدرة على التأثير و اكتساب دور فعال في المنظمة<sup>4</sup>،

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

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

<sup>3</sup> عماد علي المهرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع،الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 29.

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

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

ت. مقومات التمكين: لتحقيق المنظمة التمكين لابد عليها ان ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة وقيمها وتمثل 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 وتدفق المعلومات لتسهيل اتخاذ القرار<sup>1</sup>

#### 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 لظروف و المتغيرات الطارئة
- ✓ تقليل عدد المستويات التنظيمية في الهياكل التنظيمية
- ✓ انشغال الإدارة العليا بالأمور التقليدية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل
- ✓ ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية لحفظها 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 عملهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم ،الممكين كمفهوم اداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006 ص26

<sup>2</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية و علاقتها بمستوى التمكين دراسة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجister تخصص علوم إدارية جامعة نايف العربية للعلوم الاممية السعودية، 2008 ،ص ص 40\_41

بـ. 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 معنوياً عوضاً عن الحوافز المادية من خلال توفير 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.<sup>1</sup>

#### 3.1. معوقات التمكين:

لتحقيق التمكين لدى الأفراد داخل المنظمة تواجهه عدة صعوبات ومعوقات ذكر منها:

أـ. الاختلافات الثقافية: تعتبر الثقافة مجموعة معارف ومعتقدات الفرد واخلاقياته 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 معيبة للتمكين ومنها: التفاوت في السلطة وتجنب الغموض.

بـ. مقاومة الإدارة العليا ومقاومة العاملين: من خلال:

- الخوف من التغيير
- عدم اقتطاع الإدارة العليا بجدوى التمكين
- صعوبة وجود مستوى جيد من الرؤية<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين ك استراتيجية 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 سلائم حرية التصرف و الاجتهاد و الخاطرة كما أن نقص الدعم و العون من قبل الإدارة في حالات الإخفاق كفيلة بإفشال العملية بأكملها و العودة إلى مرحلة ما قبل التمكين<sup>1</sup>

#### 4.1. التغيير التنظيمي و تمكين العاملين:

يعد التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية والذي يفرض أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تقويضها للموظفين في الصنوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء و مشاكلهم و احتياجاتهم مما يتطلب التخلص من النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى 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 كتقويض المسؤوليات تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة إبداعية.

و يرى BNANU<sup>2</sup> 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 إلى الهدف.

#### 2. تحفيز العاملين:

ان الإنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن توفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله وتتنوع هذه الحاجات أو الدوافع إلى 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 لعرض ايسالهم إلى مستويات مثالية في الأداء بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة ويعمل على زيادة استقرارهم مادياً و معنوياً أو اجتماعياً.

<sup>1</sup> عامر خضير الكسبان، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 154 .

<sup>2</sup> ماهر صبرى، القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متذبذبي القرارات في بعض المصارف العراقية مجلة إدارية و الاقتصاد العدد الثامن و السبعون، العراق 2009، ص 39

## 1.2 مفهوم التحفيز:

من التعريف التي تناولت التحفيز ذكر:

❖ التعريف الأول: عرف باندر PINDER التحفيز في ميدان العمل على انه "مجموعة من القوى النشطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محطيه في أن واحد وهي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله وشدة ومدته"<sup>1</sup>

❖ التعريف الثاني "الحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدما الإدراة لبدء سلوك أو إيقافه أو تشتيطه أو توجيهه اتجاهه أو تغيير شدته"<sup>2</sup>

❖ التعريف الثالث: تعرف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل الخارجية التي تستخدم لاثارة الدوافع وارضائها والحوافز بنوعيها المادي والمعنوي موجودة في المحيط الخارجي"<sup>3</sup>

## 2.2 أنواع حوافز:

توجد عدة أنواع من الحوافز:<sup>4</sup>

أ. من حيث طبيعتها: يمكن تقسيمها إلى:

❖ حواجز مادية: هي كل ما يدفع نقداً أو عيناً للعامل ويؤدي إلى اشباع حاجة لديه مثل الأجر المكافآت التشجيعية الخدمة الاجتماعية .....

❖ حواجز 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 الحواجز حسب هذا المعيار:

❖ حواجز إيجابية: هي المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعامل نظير امتيازه وكفاءاته في العمل وتشجيع الأفراد على احداث السلوكيات المرغوب فيها تمثل المشاركة في الأرباح منح شهادات التقدير المكافأة التشجيعية

❖ حواجز سلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو معنوية أي أنها عبارة عن إجراءات تأدبية ردودية تأخذ في حق العامل المقصر أو المهمل مثل: الحرمان من المكافأة

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة موارد الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2005، ص151

<sup>2</sup> كمال برير ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المنظمة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ،لبنان 2011 ،ص 101

<sup>3</sup> سهلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن، 2003، ص166

<sup>4</sup> وسيلة حمداوي مرجع سب ذكره، ص160

### 3.2 التغيير التنظيمي و التحفيز:

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

و تعتبر الحوافر بكل أنواعها مهمة لتشجع روح المنافسة و التحدى 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 الالهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد و قيمهم و اهتماماتهم و تقويض 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 يعلون على انجاته و تحقيق 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 وللتزام يتبعون أخطائهم ويسرون على نهجها
- ✓ فتح قنوات اتصال مستمرة بين القائد والعاملين تساعد على تدعيم الرؤية وربطها بأفكار العاملين<sup>1</sup>

#### 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.

<sup>1</sup> أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن الطبعة الأولى، 2014 ،ص187

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

#### 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 وابراز أهمية فمن الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتقهم الحاجة لهذا النوع من التغيير.

#### 1.1 مفهوم الرؤية:

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

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

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

ما 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 الازمة 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.

<sup>1</sup> سوما علي سليمان، 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

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

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

#### 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 والموظفيين لقادري المقاومة السلبية.
- ✓ تكون من أهداف واقعية يمكن تحقيقها.
- ✓ أن تكون واضحة بما يكفي لإرشاد عملية اتخاذ القرار
- ✓ مرنة بما يسمح للمبادرة الفردية
- ✓ من السهل شرحها<sup>1</sup>

#### 4.1 التغيير التنظيمي والرؤية:

تعتبر صياغة وايصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية للتغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد كيفية ادخل التغيير وكيف يمكن أن يؤثر التغيير فيهم. واقتصر (kotler) أن نقطة بداية عملية الناجح هي إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وابراز أهميته كما تعتبر الرؤية المشتركة أساس 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 يبث فيهم التفاؤل و يجعلهم يصمدون أمام المصاعب.

#### 2. الاستراتيجية والتغيير التنظيمي:

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

<sup>1</sup> سوما علي سليمين ، مرجع سبق ذكره، ص78

#### 1.2 تعريف الاستراتيجية:

توجد العديد من التعريفات التي تناولت الاستراتيجية ومنها على الخصوص ذكر:

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

❖ 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، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".<sup>2</sup>

ويمكن أن نستخلص من هذا المفهوم النقاط التالية:

- الاستراتيجية وسيلة لتحديد غاية فهي في أغلب رسائل المنظمة.
- خلق درجة من اتفاق عالي الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها ورسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى.

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

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

<sup>1</sup> د محمد بن علي شيبان العامري، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير.

<sup>2</sup> 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، ص 78.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

وحتى يكون التغيير فعالاً وناجحاً، 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 تعاملهم 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 والتأكد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع الأفراد داخل المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: التغيير التنظيمي، الاتصال والالتزام التنظيمي

يعتبر الاتصال المحرك الأساسي للتغيير، فهو يمكن من توضيح أهداف وأسباب التغيير وكيفية تطبيقه للعمال داخل المنظمة، حتى 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 واحساسه 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.

<sup>1</sup> أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-187.

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

#### 1.1 مفهوم الاتصال:

مع تعدد التعريفات التي وضعها من قبل الباحثين لمفهوم الاتصال فاننا يمكن أن نعتمد تعريفاً مبسطاً شاملاً للاتصال هو: "أن الاتصال عملية يتم بمقتضاه 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"<sup>1</sup>.

والاتصال عملية المشاركة بين المرسل والمستقبل وليس عملية النقل، إذ أن النقل يعني الانتهاء عن المنبع، أما المشاركة فتعني الإزدواج أو التوحد في الوجود، وهذا هو الأقرب في العملية الاتصالية، ولذا فإنه يمكن الاتفاق على أن الاتصال عملية مشاركة الأفكار والمعلومات.<sup>2</sup>

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

- تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- تمكين العاملين لتعرف على المسؤوليات الموكلة لهم.
- تعریف العمال بتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال وداعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ.
- تعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وسبل علاجها<sup>3</sup>.

#### 2.1 أهمية الاتصال في التغيير التنظيم:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تحول عملية الاتصال لايصال 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 يهتم نفسه بحيث يقرن أقواله بفعاله 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

<sup>1</sup> شوقيشاذلي، أثر استخدام التكنولوجيا والمعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، تخصص تسخير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرداح، ورقة، 2008، ص 3.

<sup>2</sup> غريب عبد السميح غريب، الاتصال وال العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعية، مصر 1996، ص 12.

<sup>3</sup> مصطفى عليان رحبي، عدنان محمود الطباشي، الاتصال وال العلاقات العامة، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 127.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

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 تقدير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لقبول التغيير<sup>1</sup>.

ولكي يكون الاتصال فعالاً لابد من توافر عناصر أساسية هي كالأتي:

- ✓ البساطة بالبعد عن استعمال المصطلحات المعقدة.
- ✓ استخدام البلاغة والمثال كالتركيز على استعمال الصور اللفظية في عملية الاتصال.
- ✓ تنوع الطرح والنقاش.
- ✓ التكرار.
- ✓ القدرة الحسنة وإظهار المصداقية.
- ✓ 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 تتحقق 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 اجهدوا في وضع تعريف له للوقوف على حقيقة مفهومه، فكل باحث عرفه حسب طبيعة دراسته وزمنها وكذلك وجهة نظره.

❖ التعريف الأول للالتزام التنظيمي عبارة عن "حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة، وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص188.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص390.

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

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

ومنه يمكن تريف 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 إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها. حيث تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في العديد من النقاط ذكر منها:<sup>2</sup>

- يؤدي إلى 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 الملزمين يكونون أطول بقاء بالمنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- يؤدي إلى زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المنظمة.
- يعمل على تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال.
- يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.<sup>3</sup>
- يحقق الالتزام التنظيمي الانسجام والتوافق بين العاملين والمنظمة، كما يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

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

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

<sup>3</sup> جواد محسن راضي، عبدالله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي: دراسة استئنافية في كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص 113.

## الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

- 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 نظراً لكونه سلوكاً مرغوب فيه من قبل المنظمات.
- يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات و يؤثر بالإيجاب على فعالية المنظمة.

### 3.2. خصائص الالتزام التنظيمي:

يتميز الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص والصفات ذكر منها:<sup>1</sup>

- ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه لمنظمته.
- يتتصف الأفراد الذين لديهم التزاماً تنظيمياً بالصفات التالية:
  - ✓ قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها.
  - ✓ بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
  - ✓ وجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.
  - ✓ وجود الميل لنقحيم المنظمة التقويم الإيجابي.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة للالتزام التنظيمي يمكن القول أيضاً لأنّه يتميز:<sup>2</sup>

- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلات 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 الأفراد و تصرفاتهم و تجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.

<sup>1</sup>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.

<sup>2</sup>تراحيب غنام البقعي، الالتزام التنظيمي و علاقته 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 يجسّد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلّي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة يتأثّر 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 اثراً مختلفاً على اتجاهات و سلوكيات العاملين في المنظمات، أين يضمن للمنظمات الكفاءة و الفعالية لأنّه يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية، الاجتماعية و النفسية على مستوى الفرد أو المجموعات.

أ. أنواع الالتزام التنظيمي: للالتزام التنظيمي ثلاثة أنواع رئيسية يمكن ايجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ الالتزام العاطفي: يعبر عن ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطاً وجدياً ويعكس الرغبة في الانتماء إليها والتواجد فيها.
- ❖ الالتزام المعياري: يعكس شعوراً بالالتزام في متابعة العمل مع المنظمة استناداً 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 جداً من الوقت أو المال في تطويرهم وتدعيمهم.
- ❖ الالتزام الاستمراري: هو رغبة الفرد في البقاء عضواً في المنظمة وبالتالي ينبغي عليه حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركها، كما يشير إلى وعي الفرد بتكليف ترك المنظمة، حيث تشمل هذه التكاليف بنوداً عديدة منها: احتمال فقدان الراتب أو الحافز وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل بالمنظمة.

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

## الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

ب. أبعاد الالتزام التنظيمي: اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي. وتم تسمية كلاً من الولاء للمنظمة والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، و الرغبة في الاستمرار بالعمل فيها، بالإضافة إلى الإيمان بها.

هذه الأبعاد وغيرها يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي، و يمكن التطرق إليها على النحو التالي:<sup>1</sup>

❖ الولاء التنظيمي: يعبر عن ولاء الفرد كونه شعوراً ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة، وإن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها، وإن 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 نظراً لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، و توقي 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.<sup>2</sup>

❖ الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة: درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يتحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أبو بكر حداد أبو بكر بلقفي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفى الخاصة باليمن، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال و الاعمال، جامعة أهل البيت، اليمن ،2012، ص 45.

<sup>2</sup> 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.

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

### الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

❖ الایمان بالمنظمة: يعني مدى ايمان الافراد بالمنظمة التي يعملون بها و مدى افخارهم ببعضويتها، و يتكون هذا بعد 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 بأن 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 يفتخر بانتمائه لمنظمته و عرض نشاطها بشكل إيجابي عند حديثه لآخرين عنها و يتبنى مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة الشعور بوجود جو انتماء يربطه بعمله.<sup>1</sup>

ت. مراحل الالتزام التنظيمي: يمر الالتزام التنظيمي عموماً بثلاث مراحل رئيسية وهي:<sup>2</sup>

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

❖ مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدتها من سنتين إلى أربعة سنوات، يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدراته في العمل بالمنظمة، ويسعى خلالها لإبداء التزامه وولائه الشديد للمنظمة. ويكتسب الفرد خلال هذه الفترة مهارات وقدرات ومهارات 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 الالامام الوظيفي.

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حمادة حنونة، مرجع سابق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئه 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 33-32

## 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 التناfsي 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 1995 NADLER, 1998, MORRIS & ROBEN أهمية تحديد و توفير الموارد البشرية و المادية و عملية التدريب و التطوير خلال مختلف مراحل التغيير، في مساعدة المأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئه و ظروف عدم التأكيد، التي يخلقها التغيير وينبغي العمل على التأكيد من أن التغيير يسير وفق الخطة، وأن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير وهنا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> أسامة خيري، مرجع سابق ذكره، ص 188.

### خلاصة الفصل

ان التغيير في المؤسسات سواء تضمن إعادة هندسة نظم العمل او إعادة الهيكلة او برنامجاً طموحاً ومستمراً للجودة او تجدیداً ثقافياً هو عملية معقدة ونشطة تتسم بالفوضى و هي غالباً لا تحقق النجاح المنشود و على الرغم من الجهود الشاقة التي يبذلها كبار المديرون والمدربون ذوو الخبرة فان برامج التغيير تبقى دائماً أقرب الى النجاح فما هو السبب يا ترى السبب حسب جون كوتلر هو الافراط في الادارة و غياب الدور القيادي حيث أن معظم المديرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد لكنهم يتقنون دور المدير بشكل جيد فهم يقومون بالخطيط 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 الادارة التي استعانا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم بل ان العكس هو الصحيح.

**الفصل الثالث:**

**الدراسة الميدانية**

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة لتأسيس النظرية لقيادة 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 وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحثان في تقيين أدوات الدراسة وتطبيقياً، المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا في تحميل وتقسيم البيانات المجمعة، باستخدام الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية، والمتغير التابع وهو إدارة التغيير التنظيمي، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات الازمة، 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 إعداد دراسته، حيث يسمح تحديد المنهج ومجتمع الدراسة إلى الوصول إلى النتائج العملية المنشودة.

### أولاً: مجالات الدراسة

#### 1. المجال المكاني:

##### موقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة -

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

#### 2. المجال الزمني:

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

**المرحلة الأولى:** اذ تعد هذه المرحلة الخطوة الخامسة 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 إلى 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 إلى التعرف على مهام و أنشطة و خدمات المركز الجامعي.

**المرحلة الثالثة:** أين تم فيها خطوة أولي وضع الاستمار وعرضها على محكمين ومن ثم تم تعديلها خطوة ثانية لتطبق بشكلها النهائي على المركز الجامعي وتحليلها لنصل في النهاية إلى النتائج المعبرة والهادفة من اختيار الموضوع.

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

### الفصل الثالث:

### الدراسة الميدانية

جدول رقم (06) المجال الزمني

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

المصدر :من إعداد الطالبين.

#### ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل القيام الدراسة الميدانية على أكمل وجه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة الموضوعة 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 للأخرين 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 كيفيا و كميما، 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 يرتكز على الجمع بين الجانب الكمي و النوعي (تقارير و وثائق عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بـوالصوف -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:

فإن مجتمع الدراسة الأصلي يتتألف من جميع العاملين في المعاهد الثلاث بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بـوالصوف -ميلة-

✓ معهد العلوم والتكنولوجيا (10 عامل)

✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية (25 عاملاً)

✓ معهد الآداب واللغات (15 عاملاً)

وقد تم معرفة العدد الكلي من خلال مدير الموارد البشرية والتي قدر عدد الاداريين 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- الاستماراة:

تم استخدام الاستماراة كأداة أساسية في جمع البيانات الأزمة للدراسة ، فالاستبيان عبارة عن "قائمة معيارية للأسئلة الهدفية لجمع المعلومات في موضوع معين ، عادة ما يتم استخدامه في البحث الكمي عندما تتطابق القياسات الإحصائية عينة كبيرة ، ويمكن ان يتم عن طريق البريد ، الانترنت أو وجهاً لوجه " كما تعرف أيضاً على أنها : "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع ، أو مشكلة ، أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستماراة عن طريق مقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد ، ويجب أن تتسم أسئلته بالوضوح والدقة و الابتعاد عن الغموض واللبس"(إبراهيم عاشوري 2017 ص 181):

أ - محاور الاستماراة: ووفقاً لموضوع بحثنا المعنون دور القيادة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي اعتمدنا استماراة مكونة من 28 سؤالاً أدرجت في ثلاثة 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 الاستماراة، حيث تم حساب المدى  $5-1=4$  (تم تقسيمه على فترات المقياس الخماسي للحصول على طول الفترة أي  $0.8=4/5$ ) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة

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

### الجدول رقم (07) أطوال فترات القياس

الاستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الفترة	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى القبول	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

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 تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل : الانحرافات المعيارية.

و ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل : معدلات الارتباط ، التباين المتعدد.  
للاجابة 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 جداً.
- 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 3.4 إلى أقل من 4.20 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 4.2 إلى أقل من 5 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة جداً.

**4-2-الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكل 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 وانخفضت تشتيتها بين المقياس.

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

**4-4-معامل ارتباط بورسون:**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 الخطى البسيط:** لاختبار الفرضيات.

**5-صدق و ثبات أداة الدراسة (الاستمارة)**

صدق الاستمارة يعني التأكيد من أنه يصلح لقياس ما وضع لأجل قياسه ، أما ثبات الاستمارة فيقصد بها الاستقرار في نتائج الاستمارة ، وقد تم التأكيد 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 المقترنات المقدمة وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية للاستمارة.

**5-2-صدق الاتساق الداخلي للأداة:**بعد التأكيد 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.

### الفصل الثالث:

#### الدراسة الميدانية

**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 بعد ( 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.

### الفصل الثالث:

#### الدراسة الميدانية

**الجدول 11 : المحور 03: معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور التغيير الهيكلی و التكنولوجي و تغير المستخدمين بالدرجة الكلية لمحور**

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
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 فترات من فترات محور التغيير الهيكلی و التكنولوجي مع درجة الكلية لمحور 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 لمحور 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- 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 الهيكلی و التكنولوجي و تغير 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 مصداقية أداة الدراسة، مما يمكن الوثوق بها فيما يتعلق بثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها من جراء استخدامنا لهذه الادات.

## **المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة**

### **اولاً-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 للاستمار 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 والوظيفية لعينة الدراسة ، تم توزيعها حسب المتغيرات الآتية : (الجنس، السن ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ،المعاهد)

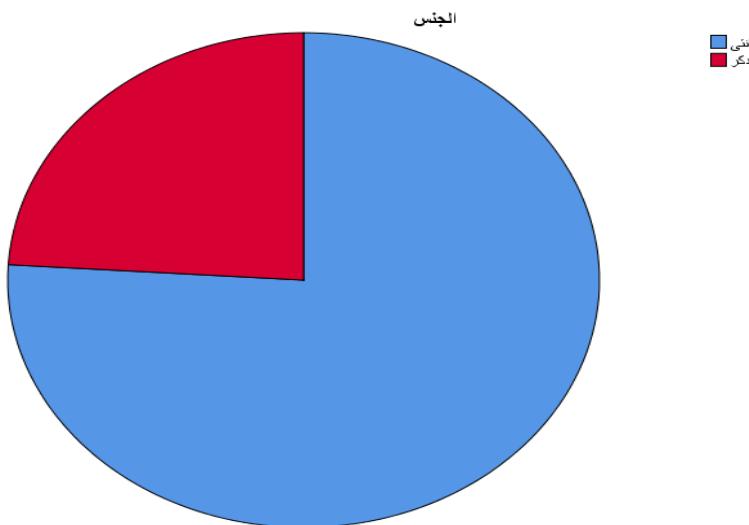
**1-1-توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس: سنوضح ذلك من خلال ما يلي:**

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

الجنس	النكر	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.

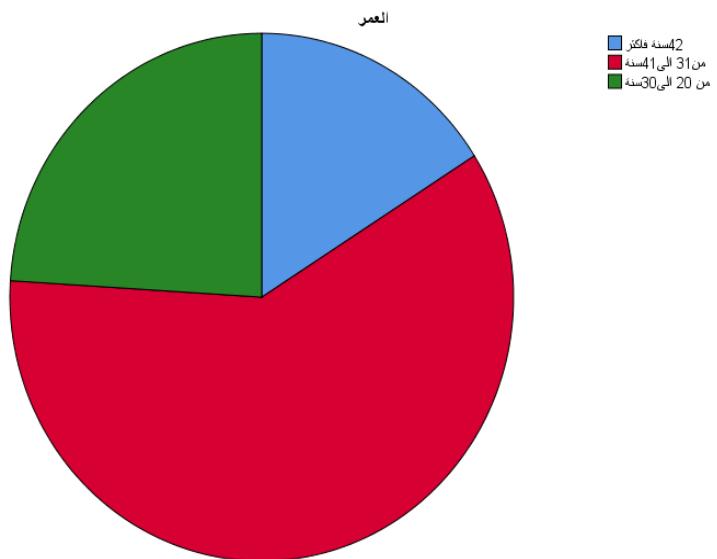
ت تكون عينة الدراسة من عمال المؤسسة من كلا الجنسين إناث وذكور ،حيث يبيّن الجدول أن عدد الذكور يبلغ (12) (بنسبة 24 %) والإإناث بلغت (38) (بنسبة 76 %) وهي نسبة متبااعدة جداً و ربما يرجع هذا إلى عدم تساوي فرص التوظيف بالمؤسسة.

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

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

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.

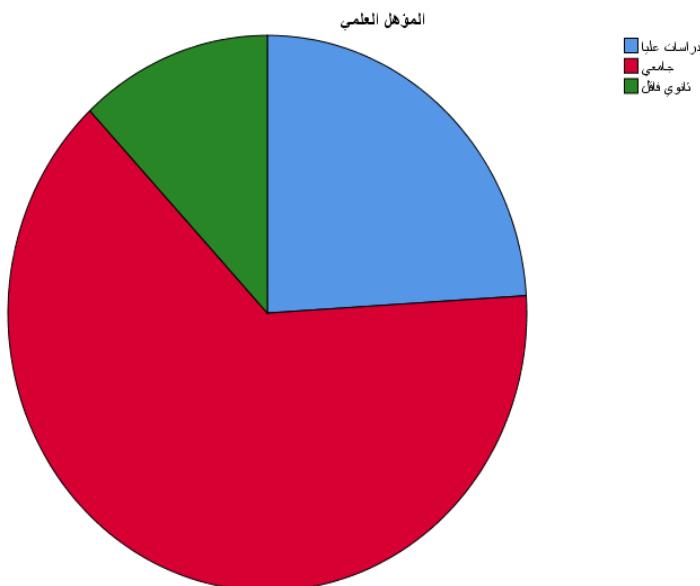
يتضح من خلال معطيات الجدول و الشكل أن من أفراد عينة الدراسة و الدين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 41 سنة يمثلون مانسبته (60%) من إجمالي العينة المبحوثة، لتليها ما نسبته ( 20 % ) من بين الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 سنة الى 30 سنة و أقل نسبة ( 8 % ) للذين أعمارهم من 42 فما فوق مما يعني أن اغلب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

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

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد 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.

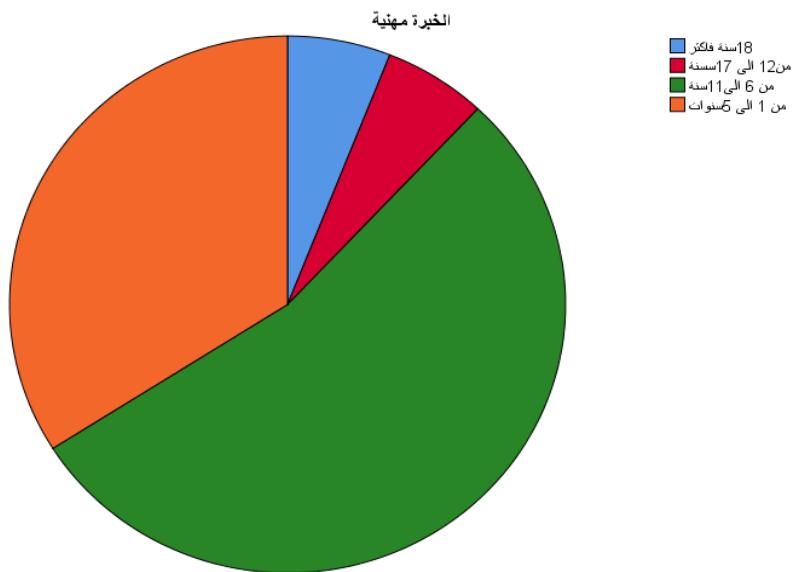
#### 4-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية: سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

**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
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>%100</b>

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.

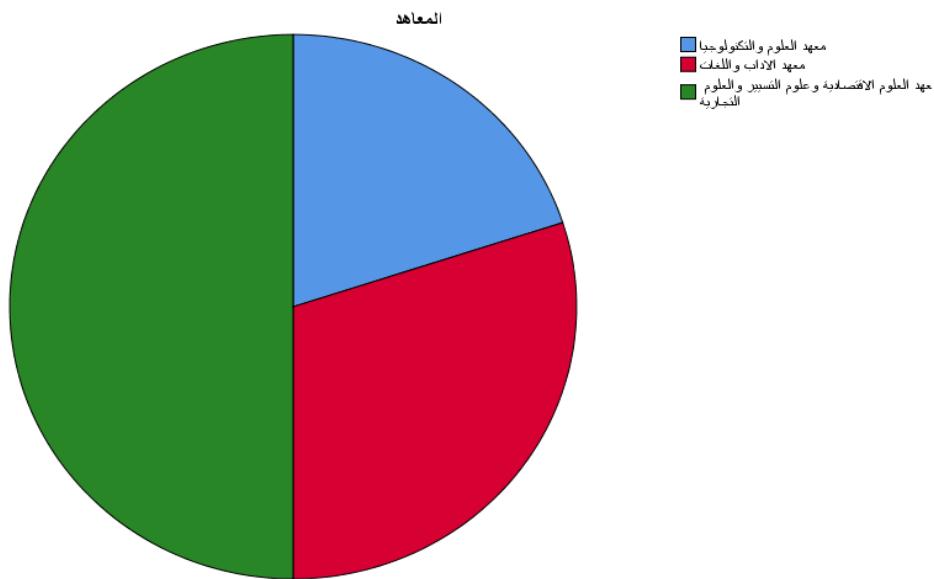
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 54% (من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية من 6 إلى 11 سنة وأن ما نسبته 34% (من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم المهنية من 1 إلى 6 سنوات ، أما ما نسبته 06 % (كانت خبرتهم المهنية من 12 إلى 17 سنة و 18 سنة فما فوق بالتساوي.

#### 1-5-توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المعاهد سنوياً ذلك من خلال ما يلي: الجدول رقم: (17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المعاهد.

المعاهد	العدد	النسبة%
معهد العلوم والتكنولوجيا	10	20
معهد الآداب واللغات	15	30
معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة	25	50
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>%100</b>

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss

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



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 50% أفراد عينة الدراسة معاهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم 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 العbara	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العbara	مستوى القبول
01	يدرك العاملون في المركز الجامعي مفهوم القيادة التحويلية	3.12	1.13	03	متوسط
02	يدرك العاملون خصائص و مهام القائد التحولي و يرونها موجودة في قاداتهم	2.8	1.04	04	متوسط

### الفصل الثالث:

#### الدراسة الميدانية

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً 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 إلى 3.40 مما يدل على أن بعد القيادة التحويلية تمت بدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المستجيبين، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي "للقيادة دور في تطوير المركز" حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط وقدر 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 أيضاً، وقدر 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، إذ هذا يدل على ادراك العاملون لقيادة 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 العبرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبرة	مستوى القبول
05	يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلث في سلوكه.	2.86	1.42	03	متوسط
06	تنسجم أقوال القائد مع أفعاله	2.7	1.24	04	متوسط

### الفصل الثالث:

#### الدراسة الميدانية

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

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا 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 تمت بدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المستجيبين. 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 "تسجم 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 إلى 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 بوالصوف.

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 كل**

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

### الفصل الثالث:

#### الدراسة الميدانية

متوسط	03	1.28	2.75	خصائص و مستويات القيادة التحويلية
متوسط	/	1.28	2.99	لقيادة التحويلية دوراً كبيراً في تنمية ..... .....

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه على مستوى القبول المتغير المستقل (القيادة التحويلية) كان متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.99) و انحراف معياري ب (1.28) و هذا يدل على وجود القيادة التحويلية في تسيير 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 باحراف 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 لذى 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 وبعد الاستماراة ككل:  
الجدول رقم : (21) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول محور سياسات تنمية الموارد البشرية.

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

### الفصل الثالث:

### الدراسة الميدانية

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

المصدر: من أعداد الطالبان اعتماداً على نتائج مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه على مستوى القبول بالنسبة للمتغير 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 تمت 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 إلى 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 بوالصوف.

### **المبحث الثالث: تحليل و اختيار فرضيات الدراسة**

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

1- من خلال نتائج تحليل للقيادة التحويلية دور كبيرا في تسخير المركز جدول رقم : (20) تبين أن معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-مilla- يعمل على تطبيق القيادة التحويلية ، و ذلك 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 بوالصوف -Milla- تعمل على تطبيق القيادة التحويلية بشكل مقبول ، وهذا يقضي رفض فرضية عدم التي تنص بأن: "لا تعتبر القيادة التحويلية دورا كبيرا في تسخير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-Milla- وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن : "للقيادة التحويلية دورا كبيرا في معاهد المركز لجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-Milla-"

هناك 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 عدم التي تتضمن "لا يعتبر التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين الابعاد الأساسية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-مilla" ، و هذا يقضي رفض فرضية البديلة التي تتضمن "يعتبر التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين الابعاد الأساسية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-مilla " هذا يعني أن المركز الجامعي لا يتتوفر على هيكل تنظيمي سلس و من لمواكبة مختلف التغيرات البيئية.

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

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

**فرضية عدم(H0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية والتغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-مilla-

**الفرضية البديلة(H1) :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية والتغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-مilla-

لاختيار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحقق من وجود علاقة بين القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين. كما هو موضح في الجدول التالي:

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

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

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

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 ( $Sig=0.935$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما ستجب قبول فرضية عدم ( $H_0$ ) 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 بواسطوف "رفض 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 بواسطوف " ومنه فإن المركز الجامعي عبد الحفيظ بواسطوف-ميسيله- لا يتوفر على القيادة التحويلية وهذا راجع إلى عدم توفر قائد تحويلي جيد يقوم بتغيير تنظيمي في المركز.

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

**فرضية عدم ( $H_0$ ) :** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين عوامل القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بواسطوف-ميسيله-.

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ) :** توجد علاقة ارتباط 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 بواسطوف-ميسيله-.

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

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

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

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

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

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 ( $a \geq 0.05$ ) ومعامل تحديد بلغ ( 0.762 ) ، كما بلغ معامل الانحدار .(1982.102)

وبما أن مستوى الدلالة ( $Sig=0.127$ ) وهو أكبر 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 ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين مبادئ وعوامل القيادة التحويلية و التغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بواسنوف-مبلة".

ومنه فإن المركز الجامعي ميله لا يعتمد على مبادئ و عوامل القيادة التحويلية. وهذا راجع الى عدم تواافق 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 الآتتين:

### الفصل الثالث:

#### الدراسة الميدانية

**فرضية العدم ( $H_0$ )** لا توجد علاقة 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 بوصوف-ميلة-

**الفرضية البديلة ( $H_1$ )** : توجد علاقة 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 بوصوف-ميلة-

ولاختيار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطى 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**

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

\*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 ( $\geq 0.05$ ) (a) ومعامل 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 ( $H_0$ ) القائلة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين خصائص ومستويات القيادة التحويلية والمحور 03" ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة: "توجد علاقة

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

وهذا راجع إلى 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 دوراً كبيراً في تسخير المركز الجامعي و التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين لابد من اختيار الفرضيتين الآتيتين:

**فرضية عدم (H0)** لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية في تسخير المركز الجامعي و التغيير الهيكلي والتكنولوجي و تغيير المستخدمين.

**الفرضية البديلة (H1) :** توجد علاقة بين القيادة التحويلية في تسخير المركز الجامعي و التغيير الهيكلي والتكنولوجي و تغيير المستخدمين.

لاختار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحقيق من وجود علاقة بين القيادة التحويلية دوراً كبيراً في تسخير المركز الجامعي و التغيير الهيكلي والتكنولوجي و تغيير المستخدمين، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية دوراً كبيراً في تسخير المركز و البعد 03

Sig*	F	معامل A الانحدار	R-) (deux معامل التحديد	(R) معامل الارتباط الثائي	اسم المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة				للقيادة التحويلية دوراً كبيراً في تسخير المركز الجامعي

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "القيادة التحويلية دوراً كبيراً في تسخير 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 ( $Sig=0.310$ ) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مما يستوجب قبول فرضية عدم ( $H_0$ ) القائلة : " لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية دوراً كبيراً في تسخير المركز الجامعي و التغيير الهيكلي والتكنولوجي و تغيير المستخدمين. ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة : " توجد علاقة بين القيادة التحويلية دوراً كبيراً في تسخير المركز الجامعي و التغيير الهيكلي والتكنولوجي و تغيير المستخدمين. في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة".

وهذا راجع إلى 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 -والذى ان الهدف منها التعرف على القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي ،بعد تحليل وتفریغ بيانات الاستمارة التي وزعت على مجتمع الدراسة والتي تكونت من 50 موظف في المركز الجامعي ، ثم تحليلها باستخدام برنامج spss (spss) وقد 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 بوصوف-مilla، تبين أن تطبيق القيادة التحويلية يواجهه تحديات كبيرة، من أهمها تلك العقبات الهرمية، المركزية 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 تتميز به من مقومات وعوامل، ورغم ما حققه 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 الإطار النظري ونتائج الاختبارات الإحصائية فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- 1-يعتمد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -Milla- على القيادة التحويلية دور كبير ،حيث وجدنا المتغير المستقل(القيادة التحويلية دور كبيرا) لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (2.99) و انحراف معياري (1.28) .
- 2-يعتمد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-مilla- 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 بـ(2.75) ، وقد تم التوصل إلى هذا الاستنتاج من خلال الاستماراة التي وزعت على مجتمع الدراسة.
- 3-ان المجتمع المبحوث ان غالبيته جنس الإناث بنسبة قدرت(76%).
- 4-غالبة 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 بخبرة متوسطة حيث ان اغلبية المبحوثين لديهم خبرة مهنة مابين من (6 إلى 11 سنة) بنسبة قدرت 27% وهو مؤشر ايجابي يدل على تتمتع أفراد مجتمع الدراسة بخبرة جيدة تمكّنهم من استيعاب مختلف التحديات التي يواجهونها.
- 6-ان الأفراد المبحوثين هم من حملة المستوى الجامعي وقد وُزِّعت 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 القيادة 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) التغيير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير المستخدمين(كان متوسط حيث قدر متوسطها الحسابي ب (2.58).
- 11- لقيادة التحويلية دوراً كبيراً في معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-
- 12- لا يعتبر التغيير الهيكلي والتكنولوجي وتغيير 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 والتغيير 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.

### ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة تعرض الباحثان فيما يلي لبعض التوصيات التي تهدف إلى تفعيل دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير 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 تربيري في المستقبل
- 2- تفعيل عمليات قياس اثر التدريب للتأكد من مدى اكتساب المديرين للقدرات القيادية المطلوبة، وقدرتهم على تطبيقها في الواقع العملي، وكذلك التأكد من مدى تطور مهارات العاملين بعد الدورات التربوية.
- 3- إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها قادة في المركز الجامعي.
- 4- مراجعة الأنظمة، القوانين والتشريعات، والعمل عمى أن تكون متكيّفة مع المتغيرات البيئية، ومستوعبة للأساليب القيادية الحديثة، وتقنيات التغيير التنظيمي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

---

### قائمة المراجع باللغة العربية

- 1-العنزي، عطا الله بن فاحس، إتجاهات القيادة 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 عبيات 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، ص 50.
- 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 129-157.
- 9-جاري ديسيلر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ، الرياض، 2002، ص 545.
- 10-طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، 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، ص 164.
- 12-الهلالي الشريبي الهلال، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، 2001، ص 17.
- 13-سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، ط3، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، 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، ص 35.
- 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، ص 35.
- 16- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 446.
- 17- 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 27-28.
- 18- سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة المننية السعودية (أنموذج مقترن) كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007، 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- أفالير 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 الشقرى، الرياض، 2001، ص 71.
- 24- أحمد عبد الله الشمراني، القيادة التحويلية في مدارسنا، ورقة عمل لقاء الرابع عشر للإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، الباحة، المملكة العربية السعودية، 1430هـ، ص 09.
- 25- الهلالي الشربيني الهلال، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مرجع سبق ذكره، ص 32.
- 26- إياد محمود عبد الكريم «التحفيز 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-الفiroز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب ،القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان ،1987 ،ص: 346.
- 30-ذكريا الدوري، نجم العزاوي 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 الشمام، خضير كاضم، نظرية المنظمة، د ط، عمان، دار المسيرة لمنشر ،2005 ،ص: 103.
- 35-محمد قاسم، القربيوي، 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 مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي والإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحميل تجارب وطنية ودولية-،18-19 ماي 2011 ،البلدية، الجزائر ، ص: 06.
- 37-رعد حسن الصرن ،إدارة الابتكار والإبداع، الأساس 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-شاتحة عائشة، أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير،تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر،2006- 2007 ،ص 17.
- 41-محمد خير سليم أبو زيد، بمحاذية عمر :دور الثقافية المنظمية في الولاء اتجاه التغيير دراسية ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي ،الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحميل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب -البلدية، 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 دكتواره 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-محسن أحمد الخضيري ، إدارة التغيير ، مدخل اقتصادي للاسيكلولوجية 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 تحويل 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 تحويل 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 اقتصadiات 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 جرية، نظام الإنتاج في الوقت المحدد Just-In-Time (JIT) ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المحمد 40، العدد 1، 2013، (103-88)، ص: 89.
- 55-ماجدة حسين ابراهيم ، إطار مقترن لتخفيف تكاليف الإنتاج والجودة من منظور مدخل تكاليف دورة حياة المنتج، المجلة العملية لكمية الاقتصاد جامعة عين شمس ، العدد الأول ، 2000 ، ص344.

## قائمة المراجع

- 56- عز الدين علي السوسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2016، ص: 48.
- 57- حليمي وهيبة، بلمقدم مصطفى وآخرون، فعالية إدارة الجودة الشاملة ومعايير ال ISO 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ملتقى الجودة و التميز في منظمات الاعمال، جامعة 20 20 أكتوبر 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 المهرات، 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- يحيى 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 الاممية السعودية، 2008 ،ص 41\_40
- 64- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007 ،ص 264
- 65- سعد بن مرزوق العتبى، تمكين العاملين ك استراتيجية 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 التحويلية و دورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متذوي القرارات في بعض المصادر 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 بربير ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء 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 ص 166
- 71-وسيلة حمداوي مرجع سب ذكره، ص 160
- 72-أسامة خيري ،القيادة الاستراتيجية دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن الطبعة الأولى، 2014 ،ص 187
- سوما علي سليمين ،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 [2015/02/27http://aljsad.com:forum49:thread37915](http://aljsad.com:forum49:thread37915)

17:25

- 74-سوما علي سليمين ، مرجع سبق ذكره، ص 78
- 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، ص 78
- 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، ورقة، 2008،ص 3
- 78-غريب عبد السميم غريب، الاتصال وال العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعية، مصر 1996، ص 12
- 79-مصطفى عليان ربحي، عدنان محمود الطباشي، الاتصال وال العلاقات العامة، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 127
- 80-حسين حريم، إدارة الموارد البشرية اطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 390
- 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 ،ص 184.

## قائمة المراجع

- 82- حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرة التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة الإدراة 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 التخطي، 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 المواطن بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 45.
- 87- أبو بكر حداد أبو بكر بلقعيه، 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 متخدى القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، دبالي الغري 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 32-33.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 92-Mackenzie, S, Rihc, 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, N0.(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 Managemen, 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 tents 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: Mc craw-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 Scienc Business Media, B. V. 2011, P 02.
- 104-Burns, James Macgregor, Ledership, Newyork, 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.

## قائمة المراجع

- 108-Trofino, ja, Transformational leadership: Moving Total Quality Management to word-Class, Organizations, International nursing Review, vol 47, iss4, 2000, p p 232-243
- 109-Timothy A. Judge & all, Charismatic and Transformational leadership, organisation psychology 50(N..f.24) 4, (203-214), 2006, P 204.
- 110-Bass, Bernard, & Bruce, Avolio: Introduction 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. Transformational 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 <sup>1</sup>-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(بتصریف)
- 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.

## قائمة المراجع

- 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 Kinck, **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-JeanBirman, Les Meilleures pratiques de management, édition d'organisation, 4 émeed, Paris,2003,P425
- 129-Pierre Marin et Eric Debavaller, Manager l'écoute de la psychologie, édition d'organisation, Paris, 2002, P283.
- 130-Benoit Grouard, Francis Meston, **l'Entreprise en Mouvement :conduire et réussir le Changement**, 3ème éd- 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 (بتصريف)
- 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 & reliability management.,26(1) :23-37,2009,p :24
- 142-makjovaite, Roma, **problems and Perceptions of TQM**, implementation in lithuanian Education Institutions, Conference proceeding, prom T.Q.M For higher education institutions, 1999, p :04.

## قائمة المراجع

---

### موقع 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](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.aspx?PAreID=1074&SecID=39> ، على 2015/02/27 ،  
الساعة 22:15  
148-[http://onlinelibrary.wiley.com.](http://onlinelibrary.wiley.com)  
149-[http://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren\\_G\\_Bennis](http://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren_G_Bennis)  
27/04/2021

# **الملاحق**

## **الملاحق**

### **ملحق رقم 01: نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة**

المركز الجامعي بميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالى 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 تكرير تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي بميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوصوف و ذلك يوم الأول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

يوفّر المركز الجامعي لطلبه تكويناً نوعياً في الميادين التالية:

- لليسانس
- مرحلة الماستر
- الدكتوراه في بعض التخصصات

و في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة - 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 المعرف 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 و التطوير 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 المعرف 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 زغایة 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 08-09 المؤرخ في 2008-07-09 وهي:

- معهد العلوم التكنولوجيا يضم ثلات أقسام هي: الاعلام الالى، 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 405 (543 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) وفي طور الماستر 808 طالب (738 اناث و 70 ذكور). (13 :00,2020/08/15 [www.centre-univ-mila.dz](http://www.centre-univ-mila.dz))

### ب- الهياكل البيداغوجية المستقلة

#### الجدول رقم (01): الهياكل البيداغوجية المستقلة

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

## الملاحق

	/	01	قاعات التعليم المتنفس
2050		04	مكتبة (قدرات قاعات المطالعة)

### جـ- التأثير البيداغوجي:

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

**الجدول (02): التأثير البيداغوجي بالمركز الجامعي**

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

### دـ- الرصيد الثقافي:

المكتبة الجامعية من أهم المؤسسات الوثائقية التي من شأنها أن تؤدي دوراً بارزاً في تطوير و التحسين المستوى العلمي لطلبة و الباحثين، و يتتوفر 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.

## الملاحق

تشكل الواجهة الحقيقة لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالمركز الجامعي وهنزة 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 وثائقى في جميع التخصصات.

### 2- مكتبة الشهيد دمجرى عبد الرحمن:

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 وثائقى في علوم الطبيعة والحياة.

### 3- مكتبة المجاهد المتوفى بن داکير 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. تتتوفر المكتبة على رصيد وثائقى في كل من تخصص اللغة والأدب العربي، اللغة الإنجليزية واللغة الفرنسية. يقدر رصيد الوثائقى للمكتبات بحوالي 12413 عنوان بما يعادل 50120 نسخة. و تشجع للبحث العلمي يسهر المركز الجامعي على اقتناه رصيد وثائقى 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 الأطروحات.

- 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 بالمكتنויות الجديدة، خدمة الانترنت، خدمة التوجه، خدمة البحث الببليوغرافي (الشبكة الداخلية والعنكبوتية وتقنية رمز الاستجابة السريعة).

الخدمات الجامعية:

- » الایواء ( 3 اقامتات بسعة 4333 مستفيد).
- » الاطعام ( 3 مطاعم بسعة كلية 2100 مقعد).

## الملاحق

- النقل(حضري و شبه حضري).
- التغطية الصحية ( وحدتين للطلب الوقائي).  
13 :00,2020/08/15 www.centre-univ-.mila.dz)

### ملحق رقم 02: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
القسم: علوم التسيير  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال  
استماراة عنوان:

#### دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص : إدارة أعمال  
إشراف الدكتورة : إعداد الطالبين:  
زهري نهاد  
باليض ليندة  
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-ميلة - 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

الجنس:

أنثى  ذكر

السن:

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

المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

الخبرة المهنية:

من 6 إلى 11 سنة  من 12 إلى 17 سنة  ماكث من 18 سنة

المعاهد:

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

### المحور الثاني: للقيادة التحويلية دوراً كبيراً 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 قائدتهم	7
					يدرك العاملون دور القائد التحويلي في احداث التغيير التنظيمي	8
					لقيادة التحويلية دور في تطوير المركز	9
<b>البعد الثاني: مبادئ وعوامل القيادة التحويلية</b>						
					يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلث 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
<b>البعد الثالث: خصائص و مستويات القيادة التحويلية</b>						
					يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	14
					يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية.	15
					يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين	16

## الملاحق

					يسعى قادة المركز الى ترسیخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير و تدعیمها بتصرفات ايجابية	17
--	--	--	--	--	---	----

### المحور الثالث: التغيير الهيكلي و التكنولوجي وتغيير المستخدمين

الرقم	العبارات	العاشرات	موافق شدة	غير موافق شدة	غير موافق	غير موافق
18	يتصف الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بالمرونة					
19	تقوم الادارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء .					
20	تقوم الادارة باستحداث مصالح جديدة لمواكبة التغييرات المختلفة.					
21	تهتم الادارة بالتغيير في أساليب و طرق العمل الافضل					
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 الادارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتواافق مع متطلبات العمل					

## الملاحق

					التكنولوجيا المتوفرة أدت لتنقيل الجهد وتوفير الوقت	26
					يتزافق 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	ل بصير فاطمة
02	أسامي سنوسي
03	حمسة خوازم
04	زيد جابر
05	ركمية فارس
06	دراعو عزالدين

## الملاحق

### الملحق رقم (04): صدق الاتساق الداخلي للأداة

1- معامل الارتباط بيرسون لمحور الثاني بعد الأول ملون بلون الأزرق

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

Corrélations		
	المحور الثا ني:	يدرك العاملون في صائر صومها الق ائدة التحويلية يرو نهام موجودة فيقاد اتهم
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1 .305
	Sig. (bilatérale)	.335
	N	12 12
يدرك العاملون في صائر صومها الق ائدة التحويلية يرو نهام موجودة فيقاد اتهم	Corrélation de Pearson	.305 1
	Sig. (bilatérale)	.335
	N	12 50

## الملاحق

---

### Corrélations

		المحور الثا ني:	يدرك العاملون دور القائد التحويلي في احداث التغيير التنظيمي
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1	.291
	Sig. (bilatérale)		.359
	N	12	12
يدرك العاملون دور القائد التح ويليف احداث التغيير التنظيمي	Corrélation de Pearson	.291	1
	Sig. (bilatérale)	.359	
	N	12	50

### Corrélations

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

## الملاحق

### 2- معامل الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني ملون باللون الأصفر

<b>Corrélations</b>		
	المحور الثاني:	يمتلك القائدرؤي و واضح للملمس تقبلو يلتزم بالقي مال مثلي فيسلوكه
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1 .172
	Sig. (bilatérale)	.593
	N	12 12
يمتلك القائدرؤي و واضح للملمس ستقبلو يلتزم بالقي مال مثلي فيسلوكه	Corrélation de Pearson	.172 1
	Sig. (bilatérale)	.593
	N	12 50

<b>Corrélations</b>		
	المحور الثاني:	ينسجموا الائق اى دم عا فالله
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1 .291
	Sig. (bilatérale)	.359
	N	12 12
ينسجموا الائق اى دم عا فالله	Corrélation de Pearson	.291 1
	Sig. (bilatérale)	.359
	N	12 50

## الملاحق

---

<b>Corrélations</b>		
	المحور الثا ني:	القائد يستخدم رقم رضية في الـ يادة تجعل أكثر غ بفي العمل معاً
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	.291
	Sig. (bilatérale)	.359
	N	12
القائد يستخدم رقم رضية في الـ يادة تجعل أكتر غب في العمل معه	Corrélation de Pearson	.291
	Sig. (bilatérale)	.359
	N	12
		50

<b>Corrélations</b>		
	المحور الثا ني:	القائد يبحث عن أفاكا رمختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	.408
	Sig. (bilatérale)	.188
	N	12
القائد يبحث عن أفاكا رمختلفة عند حل المشاكل ال المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	.408
	Sig. (bilatérale)	.188
	N	12
		50

## الملاحق

### 3- معامل الإرتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث بلون الأحمر

Corrélations		
	المحور الثاني	ر
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1 .025
	Sig. (bilatérale)	.939
	N	12 12
يؤمن بالقائد باهمية مشاركة العام المليئ في عملية التغيير	Corrélation de Pearson	.025 1
	Sig. (bilatérale)	.939
	N	12 50

Corrélations		
	المحور الثاني	ر
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	1 .025
	Sig. (bilatérale)	.939
	N	12 12
يتم الاستعانت بهذو الخبر اثنين خار في البرامج التدريبية	Corrélation de Pearson	.025 1
	Sig. (bilatérale)	.939
	N	12 50

## الملاحق

---

### Corrélations

		المحور الثاني:	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية ويتوالاحترام المتبادل بين العاملين
	Corrélation de Pearson	1	.025
	Sig. (bilatérale)		.939
	N	12	12
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	.025	1
	Sig. (bilatérale)	.939	
	N	12	50

### Corrélations

		المحور الثاني:	يسعدقادةالمر اك ز الترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير و تدعمها بتصرفا تاييجية
	Corrélation de Pearson	1	.062
	Sig. (bilatérale)		.847
	N	12	12
المحور الثاني:	Corrélation de Pearson	.062	1
	Sig. (bilatérale)	.847	
	N	12	50

## الملاحق

---

### 4- معامل الإرتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بلون البنفسجي

<b>Corrélations</b>		
المحور الثالث : التغيير الهيكليوا لتكنولوجيات غير المستخدمين	المحور الثالث : يتصف الهيكل بالثبات ظيمياً للمركز الجامعي بالمرونة	
المحور الثالث : التغيير الهيكليوا لتكنولوجيات غير المستخدمين	Corrélation de Pearson	1 .209
	Sig. (bilatérale)	.537
	N	11 11
يتصف الهيكل بالثبات ظيمياً للمركز الجامعي بالمرونة	Corrélation de Pearson	.209 1
	Sig. (bilatérale)	.537
	N	11 50

<b>Corrélations</b>		
المحور الثالث : التغيير الهيكليوا لتكنولوجيات غير المستخدمين	المحور الثالث : تقويم الادار ة بت غير اتجاهي في الهيكل للتنظيم ي ميل تحسينا الاداء	
المحور الثالث : التغيير الهيكليوا لتكنولوجيات غير المستخدمين	Corrélation de Pearson	1 .397
	Sig. (bilatérale)	.226
	N	11 11
تقويم الادار ة بت غير اتجاهي في الهيكل للتنظيم ي ميل تحسينا الاداء	Corrélation de Pearson	.397 1
	Sig. (bilatérale)	.226
	N	11 50

## الملاحق

---

### Corrélations

			المحور الثالث :	نقوماالادار ةب استخداماتصالح جديدةلمواكبةال تغيراتالمختلفة
	Corrélation de Pearson	1	.268	
المحور الثالث : التغييرالهيكليلو جيو تغير المستخدمين	Sig. (bilatérale)		.426	
N		11		11
نقوماالادار ةباستخداماتصالح جديدةلمواكبةالتغييراتالم ختلفة	Corrélation de Pearson	.268		1
	Sig. (bilatérale)	.426		
N		11		50

### Corrélations

			المحور الثالث :	تهتمالادار ةبت غيرفياساليب وطرقالعملا فضل
	Corrélation de Pearson	1	.268	
المحور الثالث : التغييرالهيكليلو جيو تغير المستخدمين	Sig. (bilatérale)		.426	
N		11		11
تهتمالادار ةبتغيرفياساليب وطرقالعملا لفضل	Corrélation de Pearson	.268		1
	Sig. (bilatérale)	.426		
N		11		50

## الملاحق

---

### Corrélations

		المحور الثالث :	
		المحور الثالث :	يراعي القائد الفرقي
		التغيير الهيكليوا لتكنولوجيا تغيير المستخدمين	روابط بين المراقب والمتغير
المحور الثالث :	Corrélation de Pearson	1	.285
التغيير الهيكليوا لتكنولوجيا تغيير المستخدمين	Sig. (bilatérale)		.395
	N	11	11
يراعي القائد الفرقي	Corrélation de Pearson	.285	1
سبعين	Sig. (bilatérale)	.395	
	N	11	50

### Corrélations

		المحور الثالث :	
		القائد يشجع على التغيير عن الأفكار	القائد يشجع على التغيير عن الأفكار
		لتكنولوجيا تغيير المستخدمين	رهن تأثير تعارض فكري
المحور الثالث :	Corrélation de Pearson	1	.505
التغيير الهيكليوا لتكنولوجيا تغيير المستخدمين	Sig. (bilatérale)		.113
	N	11	11
القائد يشجع على التغيير عن الأفكار	Corrélation de Pearson	.505	1
رهن تأثير تعارض فكري	Sig. (bilatérale)	.113	
٥	N	11	50

## الملاحق

### Corrélations

			توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المراحل الجامعية
	المحور الثالث : التغيير الهيكلي والتكنولوجيا المستخدمة في المراحل الجامعية	Corrélation de Pearson	1 .167
		Sig. (bilatérale)	.623
	N	11	11
	Corrélation de Pearson	.167	1
	Sig. (bilatérale)	.623	
	N	11	50

### Corrélations

			تحرص الادارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل
	المحور الثالث : التغيير الهيكلي والتكنولوجيا المستخدمة في المراحل الجامعية	Corrélation de Pearson	1 .267
		Sig. (bilatérale)	.427
	N	11	11
	Corrélation de Pearson	.267	1
	Sig. (bilatérale)	.427	
	N	11	50

## الملاحق

### Corrélations

		المحور الثالث :	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الوقت
	Corrélation de Pearson	1	.505
	Sig. (bilatérale)		.113
N		11	11
المحور الثالث :	Corrélation de Pearson	.505	1
التغيير الهيكلي والتكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الوقت	Sig. (bilatérale)	.113	
N		11	50

### Corrélations

		المحور الثالث :	يترافق التكنولوجيا الجديدة مع درجة الوعي والاتدريبيّة للعاملين
	Corrélation de Pearson	1	. <sup>a</sup>
	Sig. (bilatérale)		.000
N		11	11
المحور الثالث :	Corrélation de Pearson	. <sup>a</sup>	1
التغيير الهيكلي والتكنولوجيا الجديدة مع درجة الوعي والاتدريبيّة للعاملين	Sig. (bilatérale)	.000	
N		11	50

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

## الملاحق

---

### Corrélations

		المحور الثالث :	
		التغيير الهيكليوا	يقدر القائد مجهو
		لتكنولوجيا تغي	دات العاملين نوع
		ير المستخدمين	ترفها
المحور الثالث :	Corrélation de Pearson	1	.321
التغيير الهيكليوا التكنولوجيا	Sig. (bilatérale)		.335
تغير المستخدمين	N	11	11
يقدر القائد مجهو دات العاملين	Corrélation de Pearson	.321	1
يعترف بها	Sig. (bilatérale)	.335	
	N	11	50

### Corrélations

		المحور الثالث :	
		التغيير الهيكليوا	البعد الاول لماهية
		لتكنولوجيا تغي	لقيادة التحويلية
		ير المستخدمين	
المحور الثالث :	Corrélation de Pearson	1	.065
التغيير الهيكليوا التكنولوجيا	Sig. (bilatérale)		.935
تغير المستخدمين	N	11	4
البعد الاول لماهية القيادة التحو	Corrélation de Pearson	.065	1
يلية	Sig. (bilatérale)	.935	
	N	4	4

## الملاحق

### Corrélations

		المحور الثالث :	البعد الثالثمبادرؤ
		التغيير الهيكليوا	عواملالقيادةال
		لتكنولوجياتغي	تحويلية
المحور الثالث :	Corrélation de Pearson	1	-.873-
التغيير الهيكليوا التكنولوجيا	Sig. (bilatérale)		.127
تغير المستخدمين	N	11	4
البعد الثالثمبادرؤ عواملالقيادة	Corrélation de Pearson	-.873-	1
ةالتحويلية	Sig. (bilatérale)	.127	
	N	4	4

### Corrélations

		المحور الثالث :	البعد الثالث
		التغيير الهيكليوا	: خصائصومس
		لتكنولوجياتغي	توبياتالقيادةالتح
المحور الثالث :	Corrélation de Pearson	1	-.921-
التغيير الهيكليوا التكنولوجيا	Sig. (bilatérale)		.079
تغير المستخدمين	N	11	4
البعد الثالث	Corrélation de Pearson	-.921-	1
: خصائصومستوبياتالقيادة	Sig. (bilatérale)	.079	
ةالتحويلية	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		

## الملاحق

---

/ متغير العمر 2

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأكثر من 42 سنة	8	10,0	16,0	16,0
	من 31 سنة إلى 41	30	37,5	60,0	76,0
	من 20 سنة إلى 30	12	15,0	24,0	100,0
	Total	50	62,5	100,0	
Manquant	Système	30	37,5		
Total		80	100,0		

/ متغير المؤهل العلمي 3

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عليها دراسات	12	15,0	24,0	24,0
	جامعي	32	40,0	64,0	88,0
	ثانوي فاقد	6	7,5	12,0	100,0
	Total	50	62,5	100,0	
Manquant	Système	30	37,5		
Total		80	100,0		

## الملاحق

---

4 / متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 18 فاكثر	3	3,8	6,0	6,0
	من 12 الى سنة 17	3	3,8	6,0	12,0
	من 6 الى سنة 11	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	
Manquant	Système	30	37,5		
Total		80	100,0		

5 / متغير المعاهد

المعاهد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage 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	
Manquant	Système	30	37,5		
Total		80	100,0		

## الملاحق

**الملاحق (07) : حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعايرة لمحور القيادة التحويلية**

### 1-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول بلون الأصفر

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام	رقم العbara
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
<u>محايد</u>	<u>1.13</u>	<u>3.38</u>						<u>المجموع</u>

### 2-المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للبعد الثاني بلون الأحمر =

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام	رقم العbara
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
<u>محايد</u>	<u>1.42</u>	<u>2.85</u>						<u>المجموع</u>

### المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للبعد الثالث بلون الأزرق

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام	رقم العbara
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
<u>محايد</u>	<u>1.28</u>	<u>2.75</u>						<u>المجموع</u>

## الملاحق

### المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للمحور الثالث بلون البرتقالي

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط			موافق	محايد		غير موافق		غير موافق تمام	رقم العبرة
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

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

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

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F		Sig.
1 Régression	222.372	1	222.372	.008		.935 <sup>b</sup>
de Student	53066.37	2	26533.18			
Total	53288.75	3				

a. Variable dépendante : البعد الاول ل מהية القيادة التحويلية

b. Prédicteurs : (Constante),

المحور الثالث: التغيير الهيكلي و التكنولوجي و تغيير المستخدمين

## الملاحق

---

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>			Bêta	t	Sig.
	B	Coefficients non standardisés	Erreur standard			
1 (Constante)	116.967	1283.704			.091	.936
المحور الثالث : التغيير الهيكليو التكنولوجيو تغير المستخدمين	44.341	484.355	.065		.092	.935

a. Variable dépendante :  
البعد الاول لماهية القيادة التحويلية

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

Modèle	ANOVA <sup>a</sup>				
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	53717.26	1	53717.26	6.393	.127 <sup>b</sup>
de Student	16805.48	2	8402.741		
Total	70522.75	3			

a. Variable dépendante :  
البعد الثاني بتأثير عوامل القيادة التحويلية

b. Prédicteurs : (Constante),

المحور الثالث: التغيير الهيكليو التكنولوجيو تغير المستخدمين

## الملاحق

---

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>			Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Coefficients non standardisés	Erreur standard			
1 (Constante)	1982.102	722.405			2.744	.111
المحور الثالث :	-689.169-	272.571		-.873-	-	.127
التغيير الهيكليو التكنولوجيو					2.528-	
تغير المستخدمين						

a. Variable dépendante : البعد الثالث مبادئ عوامل القيادة التحويلية

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

Modèle	ANOVA <sup>a</sup>				
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	51029.53	1	51029.53	11.241	.079 <sup>b</sup>
de Student	9079.461	2	4539.730		
Total	60109.00	3			

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

b. Prédicteurs : (Constante),

المحور الثالث: التغيير الهيكليو التكنولوجيو تغير المستخدمين

## الملاحق

---

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>			Coefficien ts standardis és	t	Sig.
	B	Coefficients non standardisés	Erreur standard			
1	(Constante)	1926.164	530.989		3.628	.068
	المحور الثالث :	-671.706-	200.347	-.921-	-	.079
	التغيير الهيكليو التكنولوجيو					
	تغير المستخدمين				3.353-	

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

4- معامل الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل والتابع بلون الأحمر

Modèle	ANOVA <sup>a</sup>				
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régressi on	22351.56 0	1 0	22351.56 19319.48	1.157 .310 <sup>b</sup>
	de Student	173875.3 49	9 3		
	Total	196226.9 09	10		

المحور الثاني:a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

المحور الثالث: التغيير الهيكليو التكنولوجيو تغير المستخدمين

## الملاحق

---

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>			Coefficien ts standardis és	t	Sig.
	B	Coefficients non standardisés	Erreur standard			
1	(Constante)	815.668	597.187		1.366	.205
	المحور الثالث :	-246.964-	229.603	-.338-	-	.310
	التغيير الهيكليو التكنولوجيو					
	تغير المستخدمين				1.076-	

a. Variable dépendante : المحرر الثاني: