



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس



الرقم التسلسلي:...../2018

رقم التسجيل: .....

## القيادة التحويلية وعلاقتها بمقاومة أشكال التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: تنظيم وعمل

شعبة : علم النفس

إشراف الدكتور:

- عاشور علوطي

إعداد الطالب:

- علي بن نويوة

لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	د. عاشور علوطي
رئيسا	جامعة المسيلة	د. عزوز كتفي
مناقشا	جامعة المسيلة	د. قويدر دوباخ

السنة الجامعية: 2018/2017



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه  
بإحسان إلى يوم الدين.

أحمد الله تعالى أن وفقنا لإتمام هذا العمل , و الذي اتقدم فيه بالشكر الجزيل الى الى  
الاستاذ القدير و المحترم الدكتور علوي عاشور الذي تكرم علينا و شرفنا بقبوله  
الإشراف على هذا العمل المتواضع , فله مني كل عبارات الشكر و التقدير على كل  
ما قدمه من إرشادات و توجيهات و جهد طوال فترة انجاز هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل طاقم إدارة علم النفس وإلى أساتذتي بقسم علم النفس  
تخصص علم النفس تنظيم والعمل

إلى عمال المركب الصناعي بمطاحن الحظنة

دون أن ننسى من أمد لنا يد المساعدة في انجاز هذا البحث

سواء من قريب أو بعيد

وشكرا

# إهداء



اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

إن أحق وأجدر الناس بالإهداء من قال فيهما الرب جل في علاه :

" و لا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما "

إلى الذي جاهد من أجلي حتى وصلت إلى ما أنا عليه " **أبي العالي** "

إلى التي حملت، وسهرت، و أرضعت ، و ربت : " **أمي الحنون** " وما أدراك ما "أمي "

جزاكم الله عني خير الجزاء ، و رزقكما حسن الخاتمة ، و جنة الفردوس إن شاء الله

اهدي ثمرة عملي المتواضع الى كل أفراد العائلة من اخوة و اخوات كل باسمه و

مقامه

إلى كل الاصدقاء و الزملاء و أخص بالذكر زميلي في الغرفة b38 نصرالدين بن رازة

و ليزيد زيان الى زملاء و رفاء الدراسة عبد الحليم ,جلال الدين , فارس , عمر انور

سفيان ,فريد ,أحمد ,سليم والى الأخوات سناء ,مجدة ,عاتكة ,نصيرة ,وهيبة حليلة

والدكتور "**علوطي عاشور**" و الخال العزيز "**قدور**"

إلى كل من جمعني بهم الحياة كل باسمه ومقامه .

إلى الذين جمعني معهم طلب العلم، والتنافس فيه .



فهرس

المحتويات

شكر	
اهداء	
فهرس الموضوعات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
أ	مقدمة
الفصل التمهيدي	
03	1- الاشكالية
05	2- فرضيات الدراسة
06	3- اهمية الدراسة
06	4- اهداف الدراسة
06	5- الدراسات السابقة
12	6- التعريفات الاجرائية لمصطلحات البحث
الجانب النظري	
الفصل الأول : القيادة التحويلية	
15	تمهيد
16	1- تعريف القيادة
16	2- عناصر القيادة
17	3- نشأة القيادة التحويلية
18	4- مفهوم القيادة التحويلية
19	5- وظائف القائد التحويلي
21	6- خصائص القائد التحويلي
23	7- كيف يفكر القائد التحويلي
23	8- مبادئ القيادة التحويلية
25	9- التحديات التي تواجه القيادات التحويلية
27	10 نظريات القيادة
29	خلاصة

فصل الثاني مقاومة التغيير التنظيمي	
31	تمهيد
32	1- تعريف الغير التنظيمي
33	2- عناصر التغيير التنظيمي
34	3- مراحل عملية التغيير التنظيمي
38	4- اهمية التغيير التنظيمي
39	5- اسباب التغيير التنظيمي
41	6- مقاومة التغيير
46	7- اساليب مقاومة التغيير
47	8- اساليب خفض مقاومة التغيير
49	9- ادارة التغيير
50	10- ابعاد ادارة التغيير
52	11- نظريات التغيير التنظيمي
54	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
57	تمهيد
58	1- الدراسة الاستطلاعية
58	2- الخصائص السيكومترية للأداة
67	3- التعريف بمجال الدراسة
67	4- المنهج المستخدم
68	5- مجتمع وعينة الدراسة
69	6- أدوات جمع البيانات
69	خلاصة
الفصل الرابع: عرض و تفسير النتائج	
72	1- عرض و تفسير الفرضية الرئيسية
74	2- عرض و تفسير نتائج الفرضية الاولى

76	3- عرض و تفسير نتائج الفرضية الثانية
78	4- عرض و تفسير نتائج الفرضية الثالثة
80	5- عرض و تفسير نتائج الفرضية الرابعة
83	6- نتائج الدراسة
84	7- التوصيات والاقتراحات
86	خاتمة
88	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

قائمة الجداول :

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح اسباب التغيير التنظيمي	40
02	يوضح صدق التساق البنائي للمحور المتعلق بقياس القيادة التحويلية	60
03	يوضح صدق الاتساق البنائي للمحور المتعلق بقياس التغيير التنظيمي	61
04	يبين معامل ألفا كرونباخ	62
05	يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات اجابات افراد العينة	65
06	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية بأبعادها و التغيير التنظيمي بأبعاده لدى عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة	72
07	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التأثير المثالي و التغيير التنظيمي بأبعاده	75
08	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التحفيز الالهامي و التغيير التنظيمي بأبعاده	77
09	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد الاستثارة الفكرية و التغيير التنظيمي بأبعاده	79
10	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد الاعتبارات الفردية و التغيير التنظيمي بأبعاده	81

قائمة الأشكال :

الرقم	الشكل	الصفحة
01	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	37
02	منحنى التوزيع الطبيعي بين بيانات متغيرات الدراسة	66

# مقدمة

## مقدمة :

يحدث التغيير في كل مكان و إن سرعته في ازدياد و تعقد و يعتمد مستقبل و نجاح المنظمات اليوم بمختلف أنواعها على كيفية قدرة القائد على إجراء التغيير ، و ربما تكون القيادة و التغيير من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر .

إن القدرة على التعامل مع التغيير وما يترتب عليه من رفض و مقاومة من العمال بالأشكال المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية أو مقاطعات يتطلب أسلوبا قياديا مناسباً لعمل المنظمة و قد أطلق bum مسمى القائد التحويلي و من هنا أصبح هذا الموضوع محور اهتمام الباحثين و الدارسين في السنوات الماضية و لاشك إن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمنظمات المعاصرة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية التي تسعى إلى إرضاء المتعاملين معها و إشباع حاجاتهم و قد جاءت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية و مقاومة اشكال التغيير التنظيمي تحت الخطة التالية حيث تطرقنا في الفصل التمهيدي الى عرض الاشكالية تتدرج تحتها التساؤلات و الفرضيات و كذلك اهمية و اهداف الدراسة و الدراسات التي لها صلة ثم التعريفات الاجرائية لمصطلحات البحث ثم تطرقنا في الفصل الاول الذي تكلمنا فيه عن القيادة التحويلية من مفهوم و نشأة و خصائص و وضايف و كيفية تفكير القائد التحويلي و كذلك اهم المبادئ و التحديات التي تواجه القادات التحويلية ثم النظريات المفسرة للقيادة ثم خلاصة الفصل اما الفصل الثاني فعرضنا فيه تعريف التغيير التنظيمي و كذلك عناصر و مراحل أهمية و اسباب التغيير التنظيمي كما تم التطرق الى عرض مقاومة التغيير و اسبابها و اساليب مقاومتها و كذلك ادرة التغيير و ابعاده كما تم التطرق الى النظريات المفسرة ثم خلاصة للفصل اما الفصل الثالث فقد تم فيه عرض الاجراءات المنهجية بدءاً بالعينة الاستطلاعية ثم الخصائص السيكومترية و التعريف بمجال البحث و المنهج و العينة المختارة و أدوات جمع المعلومات ختاماً بالفصل الرابع الذي تم فيه عرض مناقشة كل فرضية على حدى ثم النتائج فالتوصيات .

# الفصل التمهيدي

1- الاشكالية

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- اهمية الدراسة

5- اهداف الدراسة

6- الدراسات السابقة

7- التعريفات الاجرائية

### 1 - الإشكالية :

في ظل التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية يؤكد الباحثون أن نجاح المؤسسة و تطورها لا يقتصر على مدى امتلاكها على للموارد الطبيعية و رؤوس الأموال بقدر امتلاكها على المورد البشري الفعال, وان التغيرات الحاصلة و المتزايدة في العالم الصناعي و التكنولوجي يصاحبها تغييرا تنظيميا داخل المنظمة يمس كل جوانبها , و التغير التنظيمي هو ظاهرة تهدف إلى زيادة الأداء و الفعالية في العمل وهو يعتبر كنتيجة لتغيرات خارجية و داخلية للمؤسسة فالتغيرات الخارجية تتمثل في المنافسة ، التكنولوجيا ، تغيرات سياسية واقتصادية ، و قانونية الى غير ذلك أما التغيرات الداخلية للمؤسسة تتمثل في تغيرات في الآلات و المنتجات ، تغيرات في أساليب و إجراءات العمل إلى غير ذلك .

وقد يجري التغيير التنظيمي في المؤسسة على الأفراد أو جماعات أو التنظيم و قد يشملها جميعا أي يكون تغيير كامل , ويعتبر التغيير في بعض الاحيان خطرا على العمال كما يرونهم من وجهة نظرهم , حيث أن التغيير الجديد قد يكون لا يتناسب مع قدراتهم و مهاراتهم و هذا ما يؤدي بهم الى العجز في مسابته و قد يتخوف العمال ايضا من الفصل من مناصبهم و تحل محلهم الالات و التكنولوجيا الجديدة و هذا ما يؤدي بهم الى اتخاذ الاشكال المختلفة للمقاومة منها الغياب و التمارض , و قد تتخذ المقاومة اشكالا فردية او جماعية تختلف باختلاف نوع التغيير , لذلك لا يمكننا القول إن التغيير التنظيمي دائما يقابله النجاح و التألق للمؤسسة , فقد يمكن أن يكون عبئ و خسارة و لإنجاح هذه الأخيرة يجب تفادي أو إنقاص من شدة مقاومة الأفراد العاملين للتغيير التنظيمي في المؤسسة أو الإنقاص منه, و ذلك بإتباع أساليب علمية في إنجاز عملية التغيير التنظيمي كما أكد kotter-schlesinger في دراسته أن طرق معالجة مقاومة التغيير تتدرج على حسب درجة شدتها, فقد تتخذ المنظمة أساليب مرنة كالاتصال او المشاركة او التسيير عن طريق توفير معلومات أكثر عن التغيير للعمال و السماح بالمشاركة في صنع القرار, كما تعتمد التسيير

من اجل تغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه, كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات في حال ما وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال ، وأخيرا قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء الظاهري او ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر و هنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإجبار للتصدي لمقاومة التغيير .

وإذ أن نجاح عملية التغيير التنظيمي يقع بشكل كبير على عاتق المسؤول أو القائد, فهو يساهم بدور كبير في إنجاز هذه العملية والسير نحو تحقيق أهداف المؤسسة فهو الذي يمتلك السلطة والقيادة, والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولمصلحتها بما يتوافق مع مصلحة المنظمة في تحقيق أهدافها, وتتوع مصادر قوة القائد ولا بد له من استخدام السلطة المختلفة من أجل تسيير الأعمال وكذلك استخدام كل الأساليب القيادية والتي نجد من أهمها القيادة التحويلية .

وقد جاءت القيادة التحويلية لتطبيق مفاهيم جديدة وأفكار جديدة للقيادة تتعلق برؤية المؤسسة المستقبلية, و اعتبرت القائد مؤثر بجذب جميع المرؤوسين لثقافة جديدة للعمل معا في فريق واحد وتحويل رؤى المستقبل إلى حقيقة, وقد ظهرت فكرة القيادة على يد بيرنز في كتابه "القيادة" وقد نالت شهرة واسعة بين الباحثين في القيادة بسبب اختلافها عن القيادات الأخرى, والقائد التحويلي يحفز العاملين ويسير إهتمامهم من خلال رفع مستوى التوعية لديهم عن أهمية الرسالة التنظيمية وقيمتها وأهدافها, الأمر الذي جعلهم يتجاوزون مصالحهم الشخصية إلى المصلحة العامة إذ يرتبط العاملين برؤية المنظمة وثقافتها ارتباطا قويا مما يرفع من مستوى الدافعية لديهم .

ولقد تعددت الجهود المختلفة والدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت الأنماط القيادية والتي أكدت على فاعلية وأهمية النمط القيادي التحويلي في تطوير المؤسسات وقد حدد باس وأفرنيو (bass.avelie) عناصر للقيادة التحويلية تتمثل بالجاذبية الشخصية والتحفيز

الإلهامي و الاستشارة العقلية و الاهتمام الإنساني على المستوى الفردي, وتعكس سمات القائد التحويلي هيكلًا متناغمًا من السمات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بدمجها مع المواقف التنظيمية لتنتج صفات قيادية تحقق التوازن بين متطلبات تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق دوافع العاملين في الإبداع والتطوير وتحقيق العوائد الشخصية.

و يكون القائد تحويليًا عندما يكون تصوره واضحًا و محددًا عن رؤية المنظمة عندما يحفز العاملين و يستثيرهم لكي يتجاوزوا المصالح الذاتية من أجل المصالح العامة و يدعم حاجاتهم من أجل تحقيق الذات و تعزيز النضج الأخلاقي لديهم فالقيادة التحويلية تهتم بالقيم و المساواة و تسعى لتغيير اتجاهات الأفراد و قيمهم من الذاتية إلى الغيرية ، و جوهر القيادة التحويلية إثارة تبادلية ترتقي بالاتباع و تحولهم إلى قادة و القادة إلى رموز أخلاقية .  
ومن خلال بحثنا هذا سنحاول دراسة هذا الموضوع من خلال طرح التساؤل التالي:

### التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة بين سلوك القيادة التحويلية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي ؟

### التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز الإلهامي و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاستشارة الفكرية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاعتبارات الفردية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي؟

### 2- الفرضيات:

### الفرضية الرئيسية:

هناك بين التأثير القيادة التحويلية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي.

### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي .
- توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز الإلهامي و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي .
- توجد علاقة ارتباطية بين الاستثارة الفكرية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي .
- توجد علاقة ارتباطية بين الاعتبارات الفردية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي .

### 3- أهداف الدراسة :

- محاولة الكشف عن العلاقة بين بعد التأثير الإلهامي ومقاومة أشكال التغيير التنظيمي .
- محاولة الكشف عن العلاقة بين بعد الاستثارة الفكرية ومقاومة أشكال التغيير التنظيمي .
- محاولة الكشف عن العلاقة بين بعد الاعتبار الفردي ومقاومة أشكال التغيير التنظيمي .
- محاولة الكشف عن العلاقة بين بعد التحفيز الإلهامي ومقاومة أشكال التغيير التنظيمي .

### 4- أهمية الدراسة :

- تتجلى أهمية الدراسة في التعرف على أبعاد القيادة التحويلية المستخدمة ,
- و كذلك التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في مقاومة أشكال التغيير التنظيمي .

### 5- الدراسات السابقة :

إن الهدف من عرض الدراسات السابقة هو تحديد موقع الدراسة الحالية وعلاقتها بالبحوث والدراسات السابقة، التي تناولت نفس الموضوع لتوضيح الإسهام العلمي للدراسة الحالية، بالمقارنة مع البحوث التي سبقتها، فكل باحث مطالب بالإطلاع على أعمال غيره،

لأن ذلك يساعده على تطبيق بعض النتائج البحثية الأكثر ملائمة لموضوع بحثه، إضافة إلى مقارنة نتائج بحثه بنتائج البحوث، السابقة قصد الوصول إلى نتائج أكثر تطابقاً مع الواقع، ويكون ذلك من خلال النظرة النقدية التي يقوم بها كل باحث على بحثه وافتراضاته، ومنهجيته، في ضوء النظريات التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، واعتماد النظريات الأكثر ملائمة لموضوع بحثه الحالي.

### الدراسة الأولى :

القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (2007) هجري الغامدي .

المنهج المستخدم :تم استخدام المنهج الوصفي .

أدوات جمع المعلومات : استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات .

### أهم نتائج الدراسة :

-أفراد الدراسة يرون قادتهم يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة .

-أفراد الدراسة يرون أن قادتهم يمتلكون خصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة .

عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة

وفقاً لمتغيرات الرتبة و المؤهل العلمي .

### الدراسة الثانية :

دراسة الشريفي (2002) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات

العربية للقيادة التحويلية .

المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي .

-أدوات جمع المعلومات : استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات .

### -أهم نتائج الدراسة :

درجة ممارسة المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية بشكل عام مرتفعة من وجهة نظر

المعلمين و المعلمات .

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,01 في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس و لصالح الاناث .

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,01 في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة  
الدراسة الثالثة :

السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بالمسيلة  
بن ضيف نسيم 2014 .

- المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي .

- أدوات جمع المعلومات : استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات .

- أهم نتائج الدراسة :

- السلوك الإشرافي له علاقة مع مقاومة التغيير التنظيمي و تختلف هذه العلاقة باختلاف نمط الإشراف المتبع في المؤسسة و مدى تقبل العمال لهذا النمط و العلاقة التي تربطهم بالمشرف .

- النمط الديمقراطي تربطه علاقة وطيدة و ايجابية بالعمال مما يسمح له بالتواصل معهم و تقديم مختلف الشروحات و المعلومات التي تخصهم و كل ما يتعلق بالتغيرات المستحدثة في المؤسسة .

- لا يتوافق العمال مع النمط الإشرافي التسلطي الذي يعتمد على قهر العمال و غلق مختلف قنوات و وسائل الاتصال و هو الذي يتمسك بزمام الأمور يخطط و ينفذ بمفرده و لا يستشير العمال ولا يشاركهم في عملية التغيير و هو ما يدفع العمال إلى رفض التغيير و مقاومته .

### الدراسة الرابعة :

دراسة مرزوق نسيمة (2013) دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة في ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة .

#### -منهج و ادوات جمع المعلومات :

- تم استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري أما في الجزء التطبيقي تم استخدام دراسة حالة .

#### أهم نتائج الدراسة :

يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار و ليس مصروفًا كما يعتبر و سيلة لتنمية الموظفين و ليس غاية في حد ذاته.

- التغيير التنظيمي مفهوم حديث نوعًا ما ولا زال تطبيقه في ديوان الترقية و التسيير العقاري غير معتمد بصفة مطلقة .

- اقتصار التغيير في الديوان على التكنولوجيا و التغيير الهيكلي و عدم الاهتمام بالتغيير الثقافي الذي يعتبر أرضية أي تحسين أو تطوير و هذا ما يؤكد أن النوع الشكلي هو الأكثر انتشارًا و بينما يبقى المضمون متغير نسبيًا أو تدريجيًا فقط .

- من خصائص التغيير التنظيمي كونه نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية و محاولتها الاستجابة و التعايش و التأثير في البيئة الخارجية و التي مجتمعة تمثل القوى الدافعة للتغيير .

### الدراسة الخامسة :

دراسة محمد (2010) القيادة التحويلية و دورها في إحداث التغيير بهيئة الهلال الأحمر السعودي .

#### المنهج المستخدم :

تم استخدام المنهج الوصفي .

**أدوات جمع المعلومات :**

استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات .

**أهم النتائج :**

. توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يرون توافر خمسة عشر خاصية من خصائص القائد

التحويلي لدى قيادات الهيئة و بدرجة مرتفعة .

. توصلت الدراسة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ممارسة القيادات بهيئة الهلال

الأحمر لسلوك القيادة التحويلية و بدرجة مرتفعة

. توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون على إسهام القيادة التحويلية في إحداث

التغيير الايجابي .

. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 فأقل بين إجابات مجتمع

الدراسة حول مدى ممارسة القيادات في هيئة الهلال الأحمر السعودي للسلوك القيادي

التحويلي وفقا لمتغير سنوات الخبرة .

**. الدراسة السادسة :**

دراسة أياد محمد (2011) أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير دراسة ميدانية على مستشفى

الهلال الأحمر بدمشق .

**المنهج المستخدم :**

استخدم الباحث المنهج الوصفي .

**أدوات جمع المعلومات :**

استخدم الباحث في دراسته الاستبيان لجمع المعلومات .

### أهم النتائج :

- اوضحت النتائج و جود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي , ومع ايجابية العلاقة فان هذا لا يعني توفر هذه القيادة اذراء التغيير المطلوب و انما هي علاقة طردية و تعني كلما استخدمت القيادة البعد المناسب اجرت التغيير المناسب سواء ايجابيا أو سلبيا .
- و جود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي , و ان الاثر الاكبر هو في المسوغات الخارجية للتغيير .
- لا يوجد بعد واضح يستخدم في المشفى على حساب الابعاد الاخرى , اذ كانت نسبة اجابات المبحوثين متقاربة للابعاد جميعها .

### التعليق على الدراسات السابقة :

هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية داخل المنظمات و مدى ممارسة القادة لأبعاد القيادة التحويلية كما هدفت إلى عن العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة التغيير في مختلف المؤسسات التربوية و الصناعية و قد خلصوا أن القيادة التحويلية لها الأثر الكبير في عملية التغيير و في هذه الدراسة سنحاول الكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم و كذا طرق و وسائل جمع المعلومات و تختلف في البحث عن العلاقة بين القيادة التحويلية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي .

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عدة يمكن إيجازها فيما يلي :

\_ الاستفادة من الإطار النظري في صياغة موضوع الدراسة .

\_ التعرف على الأدوات البحثية وكيفية إعدادها وبنائها وعرضها على المحكمين للتأكد من

صدقها .

\_ الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

## 6- التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث :

**القيادة التحويلية:** هي السلوكيات التي يمارسها قائد مطاحن الحضنة بالمسيلة التي تشمل على المؤشرات المحددة لها و تؤثر هذه السلوكيات في مرؤوسيه بحيث يكونون أكثر اندماجا و أكثر اجتهادا في أدائهم فكريا و علميا لتحقيق الأهداف المسطرة .

**التأثير المثالي :** إذ تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب و احترام و تقدير التابعين لكونه نموذجا مثاليا يركز هذا البعد على تصرفات و سلوكيات قائد المركب الصناعي مطاحن الحضنة التي تثير في العمال حب التحدي تلك السلوكيات تعمل على ايضاح التوقعات للتابعين و تصف أسلوب الالتزام للاهداف التنظيمية و استثارة روح الفريق من خلال الدافعية و النمذجة .

**الاستثارة الفكرية :** و فيها يبحث قائد مركب الحضنة عن الأفكار الجديدة و تشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين و دعم النماذج الجديدة لأداء العمل .

**الاعتبار الفردي :** وفقا لهذا البعد يظهر قائد المؤسسة الاهتمام بحاجات العمال الفردية و إيجاد المناخ الداعم لإشباعها و يتفهم مشكلاتهم و يبذل الجهد الدؤوب في مساعدتهم على مواجهتها لتشجيعهم و تنمية مقدرتهم على تحقيق التنمية المهنية لانجاز المهام المنوطة بهم بأعلى درجة من الابتكار .

**التحفيز الإلهامي :** يركز هذا البعد على تصرفات و سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي .

**مقاومة التغيير :** هي الأساليب و الأفعال التي تصدر عن العمال التغييرات و التحويلات التي تحدثها المؤسسة و تختلف درجة المقاومة باختلاف نوع التغيير و يتخذ عدة أشكال منها الفردية و الجماعية .

# الجانِب النظري

# الفصل الأول

## القيادة التحويلية

تمهيد

1- تعريف القيادة

2- عناصر القيادة

3- نشأة القيادة التحويلية

4- مفهوم القيادة التحويلية

5- وظائف القائد التحويلي

6- خصائص القائد التحويلي

7- كيف يفكر القائد التحويلي

8- مبادئ القيادة التحويلية

9- التحديات التي تواجه القيادات التحويلية

10- نظريات القيادة

خلاصة

## تمهيد:

تعتبر المؤسسات الحجر الأساسي للتطور الاقتصادي الذي بدوره يساهم في تلبية حاجيات المجتمع إلا أن هذه الأخيرة لا بد من توفر بها شروط أساسية أهمها العنصر البشري الذي يعتبر المتغير الأساسي و ينظر للقائد على انه ركن الأساس و المحرك الرئيسي للمؤسسة لأنه الشخص الوحيد الذي تخول له السلطة و القيادة و إبداء الأوامر . و تتوفر مصادر قوة القائد كما تتوفر أنواع السلطة و على القائد أن يختار الأسلوب القيادي المناسب حتى يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها و لعل من أحدث الأساليب القيادية أسلوب القيادة التحويلية الذي يعبر عن الرؤية المستقبلية للمؤسسة .

## 1- تعريف القيادة:

تتعدد تعريف القيادة بين الباحثين فكل باحث ينظر لها من زاوية ويركز على جانب من الجوانب وفيما يلي نعرض بعض التعريفات:

- تعرف على أنها: تعني القدرات والإمكانات الإستثنائية الموجودة في القاعدة التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف (درويش، 1984، ص133)

- كما تعرف أيضا على أنها: العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، ويكون مسؤولا عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها (مصطفى، 1994، ص21).

## 2- عناصر القيادة:

من خلال التعريفات يمكننا تحديد ثلاثة عناصر أساسية للقيادة وهي كالتالي:

1-2- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين لا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون مجموعة، ولا يتصور وجود قائد بدون أتباع وقد يكون الحد الأدنى لعدد المجموعة هو ثلاثة أفراد مصداقا لقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم) ولكن مع التطور في حجم ودور المنظمات الحديثة أصبح الحد الأدنى لعدد المجموعة يفوق ذلك بكثير، ويرتبط بوجود المجموعة عنصر مهم وهو اشتراكهم في عمل واحد وسعيهم لهدف مشترك.

2-2- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم: إن القيادة هي القدرة التي يتمتع بها القائد في التأثير على جماعته وتوجيههم بطريقة يمكنه معها اكتساب طاعتهم وضمنان ولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين.

2-3- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه: لا من وجود هدف مشترك يسعى القائد وجماعته إلى تحقيقه، وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام الجماعة، وبينما نعتمد القيادة على عمق الإقناع، فإنه من الضروري أن يكون الهدف واضحا متميزا، وحينما يقبل العاملون على العمل فإنه يعود إلى إقناعهم بالهدف، والإيمان بالهدف يبعث في أفراد الجماعة الحماس، ومهمة القائد أن يستثمر هذا الحماس لبلوغ الهدف (النمر وآخرون، 2006، ص314، 315).

### 3- نشأة القيادة التحويلية:

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات العديدة من النماذج القيادية، فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريبا على صفات القائد (فضلا عن التابعين والموقف) وتحولت الدراسات الحديثة نسبيا لدراسة السلوك الفعلي للقيادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية ففي عام 1978 كتب الباحث جمس بيرنز (james burns) كتابا مهما أسماه القيادة وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيهم أو الإجراءات المستخدمة لذلك، ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية وبني هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضا إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية والفئة الأخرى تدعى القيادة التبادلية وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعمل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع كالراتب والانجازات....، لذلك يمكن القول أن جوهر القيادة التحويلية يتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية.

كانت فكرة (بيرنز) عن القيادة التحويلية البداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة، حيث أتى بيرنارد باس (Bernard Bass) ليضيف إلى

فكرة(بيرنز) ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، فهو يرى أنّ الأثر التحفيزي للقيادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب نحو القائد، فهو يحفز التابعين لكي يخدمون وينجزون أكثر مما هو متوقع منهم عمله أصلا، ويتم حث الأتباع على إنجاز المهام الضرورية والإهتمام الأكثر باحتياجات المنظمة، نظرا لقدراتهم ومهاراتهم الاستثنائية.

#### 4- مفهوم القيادة التحويلية:

تتعدد تعريفات القيادة التحويلية حسب عدة باحثين نذكر منها مايلي:

##### - التعريف الأول:

عرفها بيرنز Burns" بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة" (الغامدي، 1428هـ، ص17).

##### - التعريف الثاني:

تعريف روبرت Roberts الذي ينص على أنّها: القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (عيسى، 2008، ص4)

##### - التعريف الثالث:

تعريف باس Bass: يرى أنّ القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (العامري، 2002، ص22) .

#### - التعريف الرابع:

كما تعرف القيادة التحويلية أنها: مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة (الهورية، 1996، ص31) .

#### - التعريف الخامس:

ويعرف العامري القيادة التحويلية على أنها" تلك التي تركز الإهتمام على الأهداف البعيدة المدى، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، مع الأخذ بالإعتبار تدريب المرؤوسين على تحمل قدر أكبر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم و للآخرين".(العامري، 1422هـ، ص7) .

#### 5- وظائف القائد التحويلي:

يرى الهواري أنذ القائد التحويلي يقوم بستة وظائف رئيسية هي:

1- تعميق الحاجة إلى التغيير: بما أنذ القائد التحويلي داعية للتغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة على أساس فردي، لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

2- تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

3- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمة من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكثيف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بها يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة لأنّ الوضع أصبح يختلف تماما.

5- إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي، لأنها تتطلب التخصص من القديم والوهم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

6- تنفيذ التغيير ومتابته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددتين، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول. (الهوري، 1999م، ص75)

كما حدد رينسميث وضائف القائد التحويلي فيمايلي.

1- إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات، لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:

- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.
- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

2- إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسيع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز مايجب أن تكون عليه العلاقات مع كل فرد.
- استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

### 3- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بمايلي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتلائم مع التوجه العالمي.

### 4- إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي

المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها.

### 5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية

واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

### 6- إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي

وتدريبي مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها (القحطاني، 2008، ص165، 167)

### 6- خصائص القائد التحويلي:

حدد كل من تيشي وديفانا بعض الخصائص تميز القادة التحويليين:

#### 1- وكيل تغيير: يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة ملتزمة،

وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير والنجاح في إدراك التغييرات.

2-التشجيع: القادة التحويليين مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة، فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وإن كان غير مرض.

3-الإنفتاح والإيمان بالتابعين: في علاقته بالتابعين يتسم القائد التحويلي بالإنفتاح والصدق والاستعداد لأعضاء الثقة عندما يتطلب الأمر، وبرغم أنهم يمتلكون سلطة قوية فالقادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم، ويعملون أفضل ما يستطيعون لتمكينهم كلما كان ذلك ممكنا.

4-القيادة بالقيم: يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكا مع تلك القيم.

5-التعليم المستمر: يسعى القادة التحويليون لتعليم دروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم وسلوكهم ونظرتهم.

6-القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية: القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات الذين يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة يوميا، فالقدرة على النجاح الابداعي في مثل هذه الظروف يعد مهما لأبعد الحدود.

7-الرؤية: القادة التحويليون ذو رؤية جيدة، فليدهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى. (العمري، 2008، ص 48، 49) .

## 7- كيف يفكر القائد التحويلي:

يصف الهواري نمط تفكير القائد التحويلي، حيث يقول إنه صاحب رؤية يرى شيئاً بعيداً برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، يقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه ذو مستوى عال عن التعبير الانفعالي، ذو ثقة عالية وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يتناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة، يستخدم كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة يرقى برغبات تابعيه، يستخدم سيكولوجية الجماهير. (الهواري، 1996، ص67).

## 8- مبادئ القيادة التحويلية:

ذكر كوهلر وبانكوسكي عدة مبادئ للقيادة التحويلية كما يلي:

### 1- النظر للمنظمة كنظام:

اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

## 2- إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:

الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق ذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التّظيمي، والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.

## 3- تأسيس نظام إداري:

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

## 4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الإرتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعليه.

## 5- تمكين الأفراد وفرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدر من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنّه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أم من خلال الفريق الواحد.

## 6- تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنّشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

## 7- بث روح التغيير المستمر:

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أنّ مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر. (الغامدي، 1428هـ، ص24، 25)

## 9- التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات:

تواجه القيادات التحويلية في المنظمات عدة تحديات نوضحها كما يلي:

### 1- المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أرزتها التغييرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيب نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الإحتفاظ بموقعها في السوق وتميمته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

### 2- العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم شبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والإقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت، إنّ القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء

أعمالها في أقل وقت ممكن وتوسعي لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المحصلة.

### 3- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الإستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبدير أي مورد، أو السماح بأي هدر مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

### 4- الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التّقدم والتّميز والإزدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للإنضمام إلى الإتفاقيات العالمية وقد أصبحت الجودة هدفا لكل المنضّمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

### 5- التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إنّ القيادات الإدارية تدر بأنّ التّغيير والتّطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والإستمرارية، لأنّها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتحقيق الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم

التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم، وعلى الإستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية. (القحطاني 2008, 156, 155).

## 10- نظريات القيادة

### - نظرية القيادة السماتية :

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات و خصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره و تختلف هذه المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر و ان هناك خمسة انواع للسمات القيادية هي :

- السمات الجسمية.
- السمات المعرفية .
- السمات الاجتماعية.
- السمات الانفعالية.
- السمات الشكلية . (القنديل , 2010, 43) .

### - نظرية القيادة الموقفية :

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف , و ان المواقف هي التي تبرز القيادات و تكشف عن امكانياتهم الحقيقية في القيادة , لذلك فهي تربط السلوك القيادي بالموقف و الظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة اخرى و ظروف مغايرة , و تحكم هذه النظرية عناصر هي : سمات القائد , سمات الاتباع , و سمات الموقف و طبيعة الحالة . (قنديل , 2010, 49) .

### - نظرية القيادة التفاعلية :

تقوم فكرة هذه النظرية على الامتزاج و التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها نظرية السمات و النظرية الوظيفية معا , فهي تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية و الظروف الموقفية و العوامل الوظيفية معا , وهي تعطي أهمية كبرى لادراك القائد لنفسه و ادراك الاخرين له و ادراك القائد للاخرين و يرى علماء

النظرية التفاعلية أن عملية القيادة معقدة متكاملة و تتفاعل فيما مجموعة من  
العوامل تتمثل في مايلي :  
-خصائص القائد الشخصية.  
-خصائص المرؤوسين الشخصية.  
-طبيعة العمل و طبيعة الجماعة و العوامل التنظيمية. (قنديل, 2010, 59).

### خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تبين لنا عن قيمة و اهمية القيادة التحويلية داخل المنظمات الصناعية , و تستمد القيادة التحويلية أهميتها و قيمتها كونها اسلوب قيادي جديد و قد لقي اهتماما كبيرا من علماء الادارة و ذلك لما تقوم به القيادة التحويلية من تحقيق للاهداف و السير بالمؤسسة نحو مسايرة و مواكبة التطور .

# الفصل الثاني

مقاومة اشكال التغيير التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الغير التنظيمي
- 2- عناصر التغيير التنظيمي
- 3- مراحل عملية التغيير التنظيمي
- 4- اهمية التغيير التنظيمي
- 5- اسباب التغيير التنظيمي
- 6- مقاومة التغيير
- 7- اساليب مقاومة التغيير
- 8- اساليب خفض مقاومة التغيير
- 9- ادارة التغيير
- 10- ابعاد ادارة التغيير
- 11- نظريات التغيير التنظيمي

خلاصة

## تمهيد:

يتغير العالم من حولنا باستمرار والمؤسسات بدورها تتغير بل مفروض عليها أن تتغير كي تستمر وتبقى، كذلك هو حال المديرين والأفراد الذين يتابعون بدورهم عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاساتها أحيانا، والإستفادة من فرص التغيير أحيانا أخرى، بحيث يعتبر التغيير سمة دائمة في حياة المؤسسات إذ يمثل استقرار إداريا ثابتا يسمح للمؤسسة بالإستجابة للبيئة فلما أصبح الإهتمام الحالي لمدراء العصر يركز بشكل كبير على النمو والتطوير والنتائج والأهداف المراد الوصول إليها وركزوا في أعمالهم على تبني مفهوم التغيير استجابة لتحقيق هدف النمو، من خلال السعي لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات أكثر مرونة في الإستجابة للمتطلبات المتزايدة للزبائن من خلال التخفيض في الأسعار، كثرة الإبداعات، وضع طرق جديدة للإدارة، أو إعادة الهيكلة التي ترافق عمليات إعادة الهندسة أو اقتناء تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

## 1- تعريف التغيير التنظيمي:

تهتم المؤسسات في وقتنا الحالي بعملية التغيير وذلك للإستجابة لمتطلبات البيئي، ويهدف تحسين مستوى الفعالية لذلك من الضروري تحديد مفهوم التغيير التنظيمي.

\* لغة: مشتق من الفعل غير وبدل، أي جعله غير ما كان.

\* اصطلاحا:

- التعريف الأول:

عملية التغيير التنظيمي تعبر عن حركة الإنتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها أو الحالة القائمة ويتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل. (خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود، 2007، ص369)

- التعريف الثاني:

يعرفه علي السلمي على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد الأمرين هما ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبق عن غيرها من المؤسسات، وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر. (علي السلمي، ص256).

- التعريف الثالث: التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث

أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى. (أحمد ماهر، 2000، ص432).

- **التعريف الرابع:** التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والإستمرار والتطور والتميز. ( ثابت عبد الرحمان إدريس، 2003، ص362).

- **التعريف الخامس:** هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. ( عثمان فاروق السيد، 2000، ص9).

## 2- عناصر عملية التغيير:

هناك ستة عناصر رئيسية لإحداث عملية التغيير وهي:

1- **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.

2- **المغيّر:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية، وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس التي تقوم عليه عملية التغيير.

3- **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة لها.

4- **المحايد:** وهو الذي لا يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.

5- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها أو تشويشها.

**6-مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها. ( الحامدي، 1999، ص27).

### 3- مراحل التغيير التنظيمي:

اهتم الباحثون حديثا بدراسة التغيير التنظيمي وذلك نظرا لأهميته بالنسبة للمنظمات وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مراحل كالتالي:

#### أولا: مرحلة إذابة الجليد

تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة ، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أنّ السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة أو أنّها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير.

وفي الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الإستعداد والرغبة لعمل شيء جديد ، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لانجاز الأعمال ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف مايلي:

- منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا مت المشاكل وذلك لإظهار أنّ أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.
- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى أهمية الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تتشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور و الإنصراف، وعدد ساعات العمل والراحة. (أحمد ماهر، 2000، ص966).

### ثانيا:مرحلة التغيير

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، ومن خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم أو سلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:

**1-التغيير في أنماط توزيع السلطة:** يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الإرتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو

أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

**2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:** قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل.

**3- التغيير في العمليات الإدارية:** ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختبار العاملين. (محمد قاسم القيروني، 2000، ص 260).

### ثالثا: مرحلة إعادة التجميد:

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه أو يمكن القول أنّ هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه. وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ماتم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة ، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا. وللحفاظ على ماتم اكتسابه من عملية التغيير لابد من اتباع الخطوات التالية:

- 1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخصصة والمطلوبة، ومناقشة الإنحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
  - 2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
  - 3- بناء أنظمة حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.
  - 4- إنشاء أنظمة تشجيع الإقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة ، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة و الابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية. ( أحمد ماهر، 2000، ص567).
- ويمكن تلخيص هذه المراحل في: الشكل رقم (01) يوضح نموذج " ليفن" لمراحل التغيير

### التنظيمي

المرحلة الاولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ إيجاد الشعور</li> <li>بالحاجة إلى التغيير.</li> <li>_ تقليص مقاومة التغيير</li> </ul>	←	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ تغيير الأفراد</li> <li>_ تغيير الأعمال</li> <li>_ تغيير البناء التنظيمي</li> <li>_ تغيير التقنيات</li> </ul>	←	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ تعزيز النتائج</li> <li>_ تقييم النتائج</li> <li>_ إجراء تعديلات</li> <li>بناء</li> </ul>

#### 4- أهمية التغيير:

تظهر أهمية التغيير عند العاملين والمؤسسة والعملاء وهي على النحو التالي:

##### 4-1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:

- يريد العاملون وظائف تجدد مهاراتهم ويريدون تنمية شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه للبساطة والروتين الممل، وهذا النمط في الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل ويحد من فرص التنمية واتساع خبراتهم.
- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم ولكنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات تصنع الحواجز الإجتماعية بين المراكز الوظيفية.
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتهمل الإهتمامات الأخرى.
- ما يريد العامل من المؤسسة يريده الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف والهياكل التنظيمية على عكس ذلك فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي وهي قابلة للتأجيل.

##### 4-2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:

التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الإتصالات جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة وقد أطلق على عقد التسعينات هقد المنافسة الشديدة ولذلك امتد رضى العميل الصدارة في استراتيجية المؤسسة، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة واختصارا يريد الجودة الشاملة.

#### 4-3- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة:

لكي تكون المؤسسة متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء تصبح قابلة للتضاعف والفسل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل وهذا بدوره يؤثر على الأداء ويضاعف الأخطاء وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة وتصحيح الأخطاء واكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها وبالإضافة لذلك يجب تقديم تفسيرات للعملاء عن سبب الأخطاء والتأخير في أوقات السليم وإقناعهم باستبدال المنتجات المعنية. (محمد بن يوسف، 2006، ص 63، 64).

#### 5- أسباب التغيير:

إن الضغوط والعوامل التي تؤثر في منظمة العمل وفعاليتها تأتي من مصادر بيئية خارجية وداخلية، ولهذا تدعوا الحاجة للتغيير كل من المديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التغيير التنظيمي حتى يكون بوسعهم التعامل مع هذه التغييرات البيئية الداخلية والخارجية ويحدد كل من "هيت" وزملائه أسباب التغيير التنظيمي فيما يلي:

#### 5-1- عوامل البيئة النفسية:

تتمثل البيئة النفسية في التغييرات التكنولوجية الحديثة التي يمر بها العالم اليوم بحيث شهد العالم انفجار في المعلومات وزيادة في الإكتشافات التقنية، وهذا التغيير في الإكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير على سير العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه التنظيمية أو مشاعر العاملين.

### 5-2- عوامل البيئة الإجتماعية:

وتتمثل هذه العوامل في البيئة الإجتماعية الخارجية كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك في الإتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الإتجاهات وإلى المسؤولية الإجتماعية، وتتمثل العوامل الإجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية.

### 5-3- العوامل الإقتصادية:

وتتمثل هذه العوامل في البيئة الإقتصادية الداخلية والخارجية مثل رأس المال والموارد الإقتصادية وحركة تغيير الأسواق لعالمية وظروف الإنتاج والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الإقتصادية.

### 5-4- العوامل التنظيمية:

وتتمثل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، مثل اتّجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل، التقنية والإدارية حجم منظمات العمل، زيادة مهارة العاملين، تغيير القيم والمواقف لدى العاملين. (تامر محمد العديني، 1987، ص 546، 547).

### جدول رقم (01): يوضح أسباب التغيير التنظيمي

العوامل	المصدر
1- انفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل 2- التطوير في عمليات الإنتاج 3- التطوير في إعداد وتقديم الإنتاج 4- الانفجار في المعلومات والاتصالات	البيئة الفنية التقنية
1- تغيير الإتجاهات والقيم نحو العمل 2- تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤولية الإجتماعية	البيئة الإجتماعية

3- النمو السكاني	
1- السوق العلمي الإستهلاكي 2- التغيير السريع والمطرّد وأذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج 3- نمو الأعمال المختلطة والمتداخلة	البيئة الإقتصادية
1- متطلبات الموظفين والعاملين والمشاركة في الإستهلاك في العمل 2- الإنسحاب العائد للتقنية المتقدمة وحجم المنظمة 3- تغيير الإتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين	البيئة التنظيمية

المصدر ( تامر محمد العديلي، 1987، ص584)

## 6- مقاومة التغيير:

### - تعريف المقاومة وأسبابها:

هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المراد القيام بها في مؤسستها أو هي عدم قبول ذلك التغيير وتتعدد أسباب مقاومة التغيير في المنظمات ويمكن عرض أهم هذه الأسباب في مايلي:

#### 1-أسباب اقتصادية:

كثير من العمال يرون التغيير تهديدا لمركزهم الوظيفي، والتغييرات التكنولوجية بالذات لها هذا التأثير، إذ أنّها تحل محل كثير من الموظفين، والدكتور مصطفى عشوي يؤكد كتابه "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي بأنّ هناك جهل على المستوى الفردي والجماعي بصعوبة التغيير حيث يعتقد الكثير بأنّ تغيير الأساليب المعتمدة في التنظيم لا يتطلب إلا تعديلا بسيطا".

ولهذا فإنّ العامل المهم هنا هو الإدراك الموجود لدى الفرد بحيث إذا أدرك العاملون وجود تهديد حقيقي عليهم، قبلوا بالتغيير والعكس صحيح ( مصطفى عشوي، 1992، ص223)

## 2-أسباب اجتماعية:

إنّ العلاقات الإجتماعية القائمة داخل مجموعات العمل يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك ولنفس الأسباب ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهددا لمعايير سلوك المجموعة، فالكثير من التّغييرات التي يحدثها المشرفون مثلا كتغيير العلاقات الإجتماعية التي تكونت داخل المجموعة تؤثر على سير العمل والوحدة، ولهذا فكل تغيير يخالف معايير الجماعة سوف يقابل بالمقاومة.

## 3-أسباب ضمان وحماية:

يسعى الموظفون للوصول في حياتهم لحصول نوع من الضمان والإطمئنان في بيئتهم وقوة هذه الحاجة تختلف من موظف إلى آخر، إلا أنّ جميعهم له حاجة لبعض الضمان. وهذا ما يتطلب منهم وقائيا أن يقاوموا التّغييرات التي تخلق الشك فكثيرا من التّغييرات مصممة من قبل المستويات العليا من التّنظيم، وتلقى على عاتق المشرفين لأنّهم لم يكن لهم دور في تصميمها ولا يقل التأثير السلبي لحالة عدم الإطمئنان إلا عندما نستطيع التحكم في التّغييرات المطلوبة بأنفسنا.

## 4-أسباب ذاتية:

المقاومة التي تحدث بسبب الذات (الأنا الأعلى) تتعلق كثير وتقترب من مشكلة المكانة أو المركز، كثيرا من التّغييرات ذات الطابع التكنولوجي يلائم هذه الفئة.

## 5- أسباب اتّخاذ الطريق الأقل مقاومة:

المصدر العام لمقاومة التّغيير يسمى عادة بظاهرة الطريق الأقل مقاومة، وهذا يعني أنّ الموظفين كثيرا ما يقاومون التّغيير لأنّه لا يوجد سبب أمامهم يدفعهم إلى مسايرة التّغيير الجديد، والأمر ليس لأنّهم لا يريدون ذلك بل لأنّه من السهل لهم نفسيا وماديا الإبقاء على الوضع الحالي، فالكسل والجمود في الموقف الحالي والرضا بالواقع الموجود، وفقدان السبب

المقبول للتغيير، كلها تؤدي إلى خلق مقاومة لكثير من التغييرات. (مصطفى عشوي، 1992، ص224).

غير أنّ الدكتور أحمد سيد مصطفى 2000 يحدد أسباب مقاومة التغيير في المنظمات فيمايلي:

#### - مخاوف فقدان مزايا مكتسبة:

قد يعارض البعض التغيير التنظيمي خوفا من فقد شيء ذي قيمة، فهناك من يخشون فقدان سلطة، أو قوة تأثير أو موارد مادية أو مالية أو بشرية (مرؤوسين) أو صداقات أو حرية اتخاذ القرار أو المكانة الأدبية، أو نمط إشراف ربح وهنا الفرد يفكر في نفسه وما يجب عليه أن يتخلى وفي هذه احالة تجتاحه هواجس تعديل سلوكيات اعتاد عليها كذلك قد يخشى البعض من القدرة على ممارسة العمل وفقا للنظام الجديد مما يؤدي لتدني إنتاجيته ومرتبته في تقييم الأداء.

**قصور فهم وثقة:** سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث وماهي أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم الأهداف ونتائج التغيير التنظيمي عندما تفتقد الثقة بين الأفراد وبين مخطط التغيير سواء كان رئيسه (مشرفه) أو مستشار التغيير.

#### تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه:

تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة بينما يرى مخصصو التغيير بأنه يؤدي إلى إنتاج إيجابية، فإن هؤلاء الذين يتأثرون به ولا يخططون له يرون فيه ضررا فمثلا عند بداية استخدام الإنسان الآلي كانت الإدارة ترى هي ذلك فائدة محققة بينما يرى العاملون ذلك إشارة لفقدان وضائفهم.

#### ليس في الإمكان إبداع أكثر ما هو كائن:

نجد إقناع الفرد أو البعض بأنّ الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

### مرونة محدودة إزاء التغيير:

يقوم العمال للتغيير لأنهم يتوقعون ألا يقدروا على تطوير مهارات جديدة لازمة، للأداء الجيد، قد يفهم الأفراد تماما بأن التغيير ضروري لكنهم يكونون-عاطفيا- غير قادرين على ممارسته مثلا نجد هذا النمط من المقاومة في أقسام تسيير بنظم تشغيل الآلات والأجهزة بدلا عن الإستعمال اليدوي، فالعاملون يخشون العجز عن تشغيل هذه التجهيزات، فقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية، فيعلن الأفراد معارضتهم التغيير الجديد صراحة، ويبلغونه لرؤسائهم وتعلم به الإدارة، وقد يلجؤون لأساليب خفية وغير مباشرة كالتعارض، واختلاف الأعدار لعدم الإستجابة للتغيير، وعدم إبداء الحماسة تجاهه وقد يحدث ذلك بصورة فردية أو جماعية بحيث تتفق الجماعة على معايشة التغيير وعرقلة الإدارة عن تنفيذها. ( أحمد سيد مصطفى، 2000، ص502، 501).

وتأخذ مقاومة التعبير درجات مختلفة فمن الرفض الكامل إلى العارضة الشديدة والتخفيضات وعدم المبالاة والاستعداد للتفاهم والنقاش إلى اختلاف بسيط لا يؤثر جوهر التغيير. ( د سعيد عامر، 1997، ص212).

### المقاومة الإنفعالية والمقاومة العقلانية للتغيير:

إنّ التّمييز بين مقاومة التغيير لأسباب منطقية أو أسباب انفعالية أمر صعب في الواقع إذ أنّ المشرف لا يمكن أن يسأل المرؤوسين إذا كانت مقاومتهم للتغيير لأسباب منطقية أو انفعالية، لأننا دوما نرى أنفسنا أناسا منطقيين، ولكن في النهاية يجب على المشرف أن يحكم على هذه الأسباب، والإختيار الأفضل هو أن توفر للموظفين بكل الحقائق والأسباب وراء إحداث التغيير، ممّا يرضي الموظفين وأي مقاومة منطقية يقومون بها، ولكن إذا لم يكن هناك أي تأثير على المقاومة فهي من المحتمل مقاومة انفعالية فيها مشاعر وعواطف.

في المقاومة الإنفعالية للتغيير تثار مشاعر الخوف والقلق والشك بسبب إدراك الفرد لمدة تأثير التغييرات عليه، وبسبب الطبيعة الشخصية للمقاومة الإنفعالية فإنها غالبا ما يصعب فهمها من قبل الآخرين، يمكن للمشرف أن يرى بسهولة كيف أنّ التغيير سوف يفيد الموظف، وهذا الأخير لا يستطيع أن يفهم ذلك بسبب الحواجز والعقبات الإنفعالية، فالتغيير يرى من جهة منظور الفرد نفسه، ولكي تفهم كيف يرى الشخص الآخر التغيير يجب أن تضع نفسك مكانه. (دسعيد عامر، 1997، ص214).

### أنواع التغييرات التي تثير المقاومة:

بالإضافة إلى المصادر العامة لمقاومة التغيير، هناك أنواع من الأحداث التي يمكن أن تسبب المقاومة، وهذه الأحداث تظهر نتيجة لعدة تغييرات يوجهها المشرفون أثناء العمل، ويمكن القول بأنّ هذه الأنواع من التغييرات تتم مقاومتها بشكل عام والتغييرات التي تقاوم عادة هي:

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة وتتجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما تكون هناك عدم ثقة في من يقومون بالتغيير، أو رضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التغيير سريع جدا.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- تقلل من المركز الوظيفي.
- تقلل من المهارة المطلوبة في الوظائف.
- تقلل من انسياب المعلومات إلى الناس.
- تضعف العلاقات الإجتماعية المكونة.
- تهدد الضمان الوظيفي أو الأمان النفسي.
- تخالف المعايير السلوكية للجماعة.

- يكره الناس عليها إكراها.
- تقلل من فرص التفاعل الاجتماعي.
- تجعل الناس يشعرون بعدم فاعليتهم أو كفاءتهم.
- تقلل من نفوذ وتأثير الناس.
- تقلل من خصوصية الفرد.
- تبين العيوب الشخصية.
- تقلل من السلطة الشخصية.

وعلى هذا الأساس تبدو من خلال هذه القائمة بأنه من المستحيل على المشرف ينفي أي تغييرات، وهذا صحيح لأنّ معظم التغييرات صممت لتقلل و... من الفاعلية، ولكنها غالبا ما يكون لها تأثير سلبي على خبرات الموظفين في العمل، إلا أنّ فهمنا الجيد لأسباب مقاومة التغيير. (دأحمد ماهر، 2004، ص439).

#### 7- أساليب مقاومة التغيير التنظيمي:

تحدث مقاومة التغيير بشكل فردي، حيث يتأثر الأفراد في رفضهم للتغيير ومقامته برؤيتهم الشخصية للنتائج المترتبة عن التغيير، واعتقاداتهم واتجاهاتهم المختلفة، وقد تحدث المقاومة على مستوى الجماعة من خلال رفض التغيير من قبل معظم العاملين في المنظمة، وتختلف أوجه المقاومة وتفاوت بين السرية والوضوح، لا سيما عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة أو غير مفهومة. ونذكر هنا ثلاث أساليب رئيسية كمايلي:

#### أولا: الرفض العنيف:

ويحدث هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أنّ التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها أو أنّه سوف يقضي على مكاسبها أو أنّه يهدد بقائها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب

وأقساها مثل إشاعة القلق والخوف بين العاملين، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية جانبية مما ينمي بينهم الأحقاد والصراعات.

### ثانيا: تعطيل قوى التغيير

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

### ثالثا: إبطاء سرعة التغيير

قد تتجه المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب منها استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أعراض أخرى هامشية. (صالح بن سليمان الفايز، ص30).

## 8- أساليب خفض مقاومة التغيير التنظيمي:

في حالة وجود مقاومة لعملية التغيير تسعى المنظمة للتخفيف منها وذلك باتباع العديد من الوسائل والأساليب أهمها مايلي:

\* **المشاركة في التغيير:** فمشاركة العاملين في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لكيفية تطبيقه ولنتائجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تتمخض عنه، فإذا اشترك العاملون في التغيير فإنهم سيحصلون على معلومات كثيرة عنه، وسيكون لديهم الفرصة في إحداث تأثير على العملية من خلال أفكارهم الخاصة، والإشتراك يساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير، ويعطي المشتركين بعض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساسا فيزداد مقدار التزامهم به.

\* **بناء أنظمة اتصال فعالة:** يشترط في نظام الإتصال أن كون قادرا على نقل المعلومات بين أطراف وأقطاب التنظيم المختلفة بموضوعية وحيادية، فنقص المعلومات أو تشويها سيبعث الإشاعات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، وهو ما سيقود إلى تباين وجهات النظر واختلاف تفسير النتائج، لذلك لابد من إيجاد درجة عالية من الإتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير.

\* **بناء ثقافة الانفتاح بين الموظفين والإدارة:** وذلك من خلال تبني سياسة الباب المفتوح لأنه بدونها ستكون الصراحة محدودة ودرجة السرية عالية والثقة مهزوزة وهو ما سيؤدي بالتأكيد إلى الشك في أي مشروع تطويري تقترحه الإدارة.

\* **تغيير ماهو مألوف:** من الأسباب التي يقاوم فيها العاملين عملية التغيير هو أنهم لم يعتادوا عليها، إذ أنّ شيئا مختلفا يمكن أن يكون فيه نوع من التهديد لأنهم لم يتعودوا عليه، وإذا حدث تغييرات كثيرة سرعان ما يصبح الشيء غير العادي مقبولا، لكن هذا لا يعني أن يقوم الميرون بصنع تغييرات من أجل صنع التغيير فقط، بل إنّ الجهد موجه للمحافظة على وحدة العمل ومنعه من أن يصبح مملا للعاملين سوف يساعد على تخفيف مقدار مقاومة التغييرات التي تنفذها المنظمة.

\* **العمل من خلال القادة غير الرسميين:** إذ استطاع المدير على تعاون القادة غير الرسميين فإنّ مقاومة التغيير في المنظمة سوف تنخفض كثيرا، والسؤال هنا هو كيف يمكن أن نحصل على تعاون هؤلاء القادة غير الرسميين؟ الطريقة المفضلة هي إشراكهم في عملية التغيير، فإذا اشترك القائد غير الرسمي فيه سيكون التزامه اتجاه التغيير أكبر.

## 9- إدارة التغيير:

### 9-1- مفهوم إدارة التغيير:

تعرف على أنها إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة. ( عماد الدين، 2003، ص18).

إدارة التغيير هي ذلك النهج الإداري الذي يعني برصده مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أرائها وسلوكها. ( العتيبي، 2002، ص62).

في أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها بعض أهداف أساسيات المؤسسة، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، وستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها. ( اللوزي، 1998، ص338).

### 9-2- أهداف إدارة التغيير:

- تسعى عملية التغيير إلى تحقيق أهداف معينة يمكن توضيحها فيما يلي:
- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
  - تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
  - زيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين افراد المنظمة.
  - زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انطباعهم الذاتي.
  - تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.

- بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع. (ماهر، 2005، ص 416).

### 10- أبعاد إدارة التغيير:

للتغيير أبعاد يتعين الإحاطة بها ومعرفتها، واستخلاص علاقات الارتباط بينها ومعرفة العوامل المؤثرة عليها والمتأثرة بها وهذه الأبعاد هي:

#### - البعد التشريعي والقانوني:

إنّ التغيير في إطاره التشريعي يتطلب فهما عميقا لمضمون العدالة، ومفهوم الظلم وكلما كان الإطار التشريعي عادلا متوافقا مع رةح العصر ومتطلباته كلما كان فعالا في إحداث عملية التغيير، ومن هنا فإنّ عملية التغيير تتطلب إمام كاملا بالجوانب التشريعية المؤثرة على عملية التغير ذاته وعلى سلوك قوى التغيير.

#### - البعد الإقتصادي لعملية التغيير:

من خلال حسابات التكلفة والعائد والموارد والإمكانيات وإمكانية استخدام هذه الموارد وسهولة توجيهها لإحداث التغيير، تتضح مدى إمكانية تنفيذ التغيير، والسيطرة على قوى مقاومة التغيير، كما يمكن تحديد مصادر الأموال والموارد التي سيتم الإعتماد عليها.

#### - البعد الإعلامي لعملية التغيير:

تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي اتّصالي جماهيري ضخم لتوضيح مزايا التغيير وضرورته وحتميته، فضلا عن القيام بعملية تنوير واسعة للقضاء على الجهل والخوف والسلبية وتحويلها إلى معرفة وأمن وإيجابية، والتي من خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير وتنمو قدرتها على إحداثه.

### - البعد الأمني لعملية التغيير:

وهو من أطر الأبعاد حيث يهتم هذا البعد بجانبين هما:

أ- أمن قوى التغيير ذاتها، وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية العودة أو انتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها.

ب- أنّ الجماهير المستفيدة من التغيير والمحيطه به والمهتمة به من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير، وعقابها وانتقامها أو عدم تعرضها لحدوث فوضى مدمرة تلتهم أي مكاسب سبق للجماهير وتحقيقها.

ومن ثم فإنّ الأمن يعد البعد شديد الأهمية والخطورة سواء لنجاح عملية التغيير أو لتأمين مكاسب قوى التغيير وجماهير مجتمع التغيير.

### - البعد الإجتماعي لعملية التغيير:

ويتعلق هذا البعد بكيفية إدارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الإجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمبادئ الإجتماعية، أو إحداث تغيير في بعض منها مع الإستفادة من الأخرى في إحداث عملية التغيير.

### - البعد التكنولوجي لعملية التغيير:

حتى ينجح التغيير لابد من وجود تقدم في أساليب وأنماط ممارسة الأعمال بمعنى أنّ التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي، والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير. (الخضيرى، 2005، ص 25، 26).

## 11- نظريات التغيير التنظيمي :

### 11-1- الادارة العلمية :

اهتمت هذه النظرية بكفاءة التنظيمات ,حيث استخدمت في ذلك اسلوب التحفيز و بعض المبادئ كتنظيم العمل و تسلسل السلطة و اتباع طرق عقلانية و رشيدة و أول روادها تاييلور الذي اسس مذهبه على ثلاث ركائز أساسية وهي :

الفرد في العمل عاص و معاند و لا يبحث الا عن الجزء المادي .

-التخصص يمكن من رفع الانتاج .

-العمال و ارباب العمل يشتركون في نفس المنفعة و هي فعالية المؤسسة .

كما اهتمت نظرية الادارة العلمية بالبيئة و ظروف العمل , و كيفية اداء العمل بطريقة فعالة.

ويرى تاييلور انه يمكن تجاوز المشاكل و تقادي الصراع من خلال العقلانية و الموضوعية في العمل و التي تتمثل في الاساليب العلمية للاداء و التعاون و زيادة الانتاج و بالمقابل زيادة مادية و بالتالي فلا داعي للصراع .

و قد وضع تاييلور نظام الحافز كدافع لرغبة العمال في تقبل النظام الجديد للعمل و أداء الاعمال بالمستوى المخطط الذي حدد بالطريقة العلمية .

### 11-2- نظريات التكوين الاداري :

اهتم هنري فايول بتنظيم الادارة من القمة و ليس من القاعدة حيث أن القيادة في الادارة هي التي تبادر و تختار اساليب العمل التي يمكن ان تطبق على جميع المستويات , فالنجاح الاداري حسب رأيه يتوقف على الطرق السليمة التي يتبعها يتبعها الافراد في أداء اعمالهم و ليس مؤهلات العمال و قد صنف هنري فايول الاعمال التي تؤدي في أي تنظيم الى :

-الانشطة الفنية ( الانتاج و التوزيع )

-الانشطة التجارية (التبادل و الشراء و البيع ).

-الانشطة المتعلقة بالامن .

-الانشطة الحسابية .

-الانشطة الادارية (كالتخطيط و التنظيم و التنسيق و المراقبة ).

تدرس هذه النظرية البناء التنظيمي من الجانب الرسمي ,فالبناء التنظيمي يحدد على اساس مبدأ تفويض السلطة من من قمة المستويات الرئاسية الى ادناها في التنظيم , اما افقيا فيتمثل في مجموعة وظائف مختلفة متكاملة فيما بينها تعمل داخل وحدات معينة من اجل تحقيق الاهداف .

### 11-3- حركة العلاقات الانسانية :

اتجاه العلاقات الانسانية يدرس و يعالج الجوانب السلوكية و الجماعية في التنظيم , حيث ينظر للفرد انه بانه ينتمي الى جماعات جماعية تكونت تلقائيا في الموقف العمل لها قيمها و معاييرها الخاصة ,كما له علاقات اخرى مع جماعات خارج العمل كالاسرة و جماعة الجوار و الطبقة الاجتماعية و لكل من هذه الجماعات تأثير كبير في اتجاهات الفرد في موقف العمل .

وقد توصل الى النتائج التالية :

-التحفيز المعنوي و أهميته في خلق الدافعية والاشباع النفسي لدى العامل .

-تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالي .

-يتوقف التخصص على وجهة نظر العمال على انهم ينتمون الى جماعة تنظيمية و ليسوا افراد منعزلين عن بعضهم و لا تربطهم علاقات .

## خلاصة:

من خلال ماسبق نستنتج أنّ التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغييرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أنّ التغيير التنظيمي عدة مستويات ومراحل يجب أن يسلكها في المنظمة وهذا حسب نوع التطوير المطلوب، ومن خلال تطرقنا في هذا الفصل للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وجدنا أنّ أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ ووضع القرارات داخل المنظمة.

وكما رأينا فإنّ المنظمة عادة عند قيامها بعملية التغيير التنظيمي، فإنّها تواجه مقاومة شديدة وخلافات كبيرة من طرف الأطراف المعنية به، ولا يمكن تجنب تلك الخلافات لأنّ أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائما، وهنا يأتي دور القيادة في عملية التغيير حيث تسعى لإيجاد حل حقيقي للخلافات وتفسير الغموض في عملية التغيير التنظيمي.

# الجانب التطبيقي

# الفصل الثالث:

الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- الخصائص السيكومترية للأداة

3- التعريف بمجال الدراسة

4- المنهج المستخدم

5- مجتمع و عينة الدراسة

6- أدوات جمع البيانات

خلاصة

### تمهيد :

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة، إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة وخطوات علمية صحيحة، فوضوح المنهج، وما يبني في إطاره من تصميم محكم وتجانس العينة وسلامة طرق تحليلها وحصريتها ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية وملاءمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظم.

## 1- الدراسة الاستطلاعية :

يعد الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التعرف علي خصائص المجتمع وموقع الدراسة وكذلك الي تحديد محاور استمارة البحث وكذا ضبط البنود الخاص بالاستمارة وتحديد فرضيات البحث ايضا . وتمت الدراسة الاستطلاعية في شهر حيث بعد التردد علي المؤسسة والحصول علي الموافقة المبدئية لأجراء البحث ،قمنا بالتوجه الي مؤسسة المركب الصناعي مطاحن الحضنة بالمسيلة قصد التزود والحصول علي المعلومات التي تخص المؤسسة وطرق سير العمل بها ، ثم قمنا بتوزيع نموذج استبيان على عينة من العمال التي تم تحديدها بطريقة عشوائية بحيث بلغ عددها (20) من مجتمع الدراسة يتكون من (250) عامل وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو تجريب الاداة ومعرفة مدي صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

## 2- الخصائص السيكمترية:

**أولا : صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، ، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

- **صدق الظاهري :** ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم ومدى شمول كل الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين حيث اجمعوا على ملائمة الأداة لإغراض الدراسة .

وقد تم عرض الاستبيان على الاساتذة التالية أسماؤهم :

- مغار عبد الوهاب .

- ضياف زين الدين.

- نقبيل بوجمعة

- جلاب مصباح.

- مكفس عبد المالك .

وبعد التحكيم من طرف الاساتذة المذكورة اسماؤهم تم حذف عبارة من استبيان القيادة

التحويلية كما تم تعديل بعض العبارة من ناحية الصياغ و الايضاح من كلا الاستبيانين

- **صدق الاتساق البنائي للاستبيان:** يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق

أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق

الاتساق البنائي مدى ارتباط كل بعد من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية لفقراته مجتمعة

تم حساب صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ

عددها 20 فرد وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية المحور التابع له

حيث بعد تعديل الصيغة النهائية للاستبيان تم التوجه نحو مجتمع الدراسة بالمركب

الصناعي الحضنة بالمسيلة بغية توزيع الاستبيان على العينة الاستطلاعية التي حددنا

عددها عشرين عاملا تم الاستقبال في ظروف جيدة من طرف المسؤولين أما اختيار العينة

الاستطلاعية كان باستخدام العينة العشوائية البسيطة

✓ قاعدة : إذا كانت  $r$  المحسوبة أكبر من  $r$  الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

✓ أو قاعدة أخرى : فإذا كانت قيمة SIG اقل من بمستوى دلالة 0.01، 0.05 فإنه

يوجد ارتباط معنوي .

- **ثانيا : ثبات الاستبيان** يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة

توزيعه أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات ؛ يعني

الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد

العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال

معامل ألفا كرونباخ .

01.. صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

01..01 صدق الاتساق البنائي للمحور الأول المتعلق بقياس القيادة التحويلية

جدول رقم(2): يوضح صدق الاتساق البنائي للمحور 01 المتعلق بقياس القيادة التحويلية

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	المحاور الاستبيان	
دال	0,000	0,794**	1	أبعاد المحور المتعلق بقياس القيادة التحويلية
دال	0,000	0,911**	2	
دال	0,000	0,820**	3	
دال	0,000	0,905**	4	
<p>قيمة r الجدولية : 0.433 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية DF= 19</p> <p>قيمة r الجدولية : 0.549 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية DF= 19</p> <p>درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 20 - 1 = 19</p> <p>** تعني مقارنة قيمة sig بمستوى دلالة 0.01 * تعني مقارنة قيمة sig بمستوى دلالة 0.05</p> <p>دالة : أي يوجد ارتباط معنوي بين درجة العبارة والدرجة الكلية لمحورها</p>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل البعد من أبعاد المحور 01 المتعلق بقياس القيادة التحويلية دالة إحصائياً حيث بالنسبة للبعد 01: التأثير المثالي بلغ معامل الارتباط 0.794 وهو أكبر من القيمة الجدولية و فالنسبة للبعد 02: التحفيز الإلهامي بلغ معامل الارتباط 0.911 وهو أكبر من القيمة الجدولية و فالنسبة للبعد

**03:** الاستثارة الفكرية بلغ معامل الارتباط 0.820 وهو اكبر من القيمة الجدولية و فالنسبة للبعد **04:** الاعتبارية الفردية بلغ معامل الارتباط 0.905 وهو اكبر من القيمة الجدولية ومنه تعتبر أبعاد المحور الأول صادق ومتسقة ، لما وضعت لقياسه **01..01** صدق الاتساق البنائي للمحور **02** المتعلق بقياس مقاومة اشكال التغيير التنظيمي

جدول رقم(3): يوضح صدق الاتساق البنائي للمحور**02** المتعلق بقياس مقاومة اشكال التغيير التنظيمي.

المحاور الاستبيان	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
أبعاد المحور المتعلق بقياس مقاومة اشكال التغيير التنظيمي	1	0,844**	البعد 01: عملية تطوير رؤية مشتركة للمؤسسة
	2	0,896**	البعد 02: تحديد أهداف المؤسسة وأولوياتها
	3	0,931**	البعد 03: مجال بناء ثقافة مشتركة دائمة التغيير
	4	0,915**	البعد 04: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به
قيمة r الجدولية : 0.433 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية DF= 19			
قيمة r الجدولية : 0.549 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية DF= 19			

درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 20 - 1 = 19

\* تعني

\*\* تعني مقارنة قيمة sig بمستوى دلالة 0.01

مقارنة قيمة sig بمستوى دلالة 0.05

دالة : أي يوجد ارتباط معنوي بين درجة العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل البعد من أبعاد المحور 02 المتعلق بقياس مقاومة أشكال التغير التنظيمي دالة إحصائياً حيث بالنسبة للبعد 01: عملية تطوير رؤية مشتركة للمؤسسة بلغ معامل الارتباط 0.844 وهو أكبر من القيمة الجدولية و فالنسبة للبعد 02: تحديد أهداف المؤسسة وأولوياتها بلغ معامل الارتباط 0.896 وهو أكبر من القيمة الجدولية و فالنسبة للبعد 03: مجال بناء ثقافة مشتركة دائمة التغير بلغ معامل الارتباط 0.931 وهو أكبر من القيمة الجدولية و فالنسبة للبعد 04: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به بلغ معامل الارتباط 0.915 وهو أكبر من القيمة الجدولية ومنه تعتبر أبعاد مقاومة أشكال التغير التنظيمي صادق ومتسقة ، لما وضعت لقياسه .

ثانياً: ثبات الاستبيان

باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (4) : يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha أداة الدراسة

النتيجة	ألفا كرونباخ		محاور الاستبيان	
ثابت	6	0,661	1	أبعاد البعد 01: التأثير المثالي
ثابت	7	0,827	2	المحور البعد 02: التحفيز الإلهامي
ثابت	5	0,801	3	المتعلق البعد 03: الاستثارة الفكرية

ثابت	9	0,835	البعد 04: الاعتبارية الفردية	4	بقياس القيادة التحويلية
ثابت	27	0,925	ثبات جميع فقرات لمحور المتعلق بقياس القيادة التحويلية		
ثابت	7	0,865	البعد 01: عملية تطوير رؤية مشتركة للمؤسسة	1	أبعاد المحور
ثابت	7	0,888	البعد 02: تحديد أهداف المؤسسة وأولوياتها	2	المتعلق بقياس
ثابت	7	0,885	البعد 03: مجال بناء ثقافة مشتركة دائمة التغيير	3	مقاومة اشكال
ثابت	10	0,913	البعد 04: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	4	التغيير التنظيمي
ثابت	32	0,961	ثبات جميع فقرات المحور المتعلق بقياس مقاومة اشكال التغيير التنظيمي		
ثابت	59	0,967	جميع فقرات الاستبيان		
من المستحسن حسب اغلب المراجع أن يكون معامل Cronbach's Alpha اكبر من الحد الأدنى (0.6) .					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

بالنسبة معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحور الأول المتعلق بقياس القيادة التحويلية بلغ قيمة 0.925 وهي واكبر من الحد الأدنى (0.6)

بالنسبة معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحور 02 المتعلق بقياس مقاومة اشكال التغيير التنظيمي بلغ قيمة 0.961 وهي واكبر من الحد الأدنى (0.6) .

و قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0.967 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة انه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

اختبار التوزيع بيانات العينة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً : اختبار كشف التوزيع بيانات إجابات العينة على إجمالي عبارات كل الاستبيان

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع ( طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov ، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح و طريقة اختبار Shapiro-Wilk ) .

- كما أن اختبار Smirnov-Kolmogorov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من

50 ، كما يستخدم اختبار Wilk-Shapiro إذا كان عدد الحالات اقل من 50

وفي دراستنا نستخدم هذا الأخير. (ابو زيد ، 2005، ص 156).

- وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:

- أساليب إحصائية معلمية: والتي تستوجب توزيع بيانات العينة يتبع التوزيع الطبيعي.

- أساليب إحصائية غير معلمية: والتي ستخدم في حالة توزيع بيانات العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي.
- وفيما يلي بعض الأساليب الإحصائية المعلمية واللامعلمية للتوضيح :

الإحصائية	الأساليب اللامعلمية	الأساليب الإحصائية المعلمية
	سبيرمان	اختبار الارتباط بين بيرسون متغيرين

جدول رقم (5) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

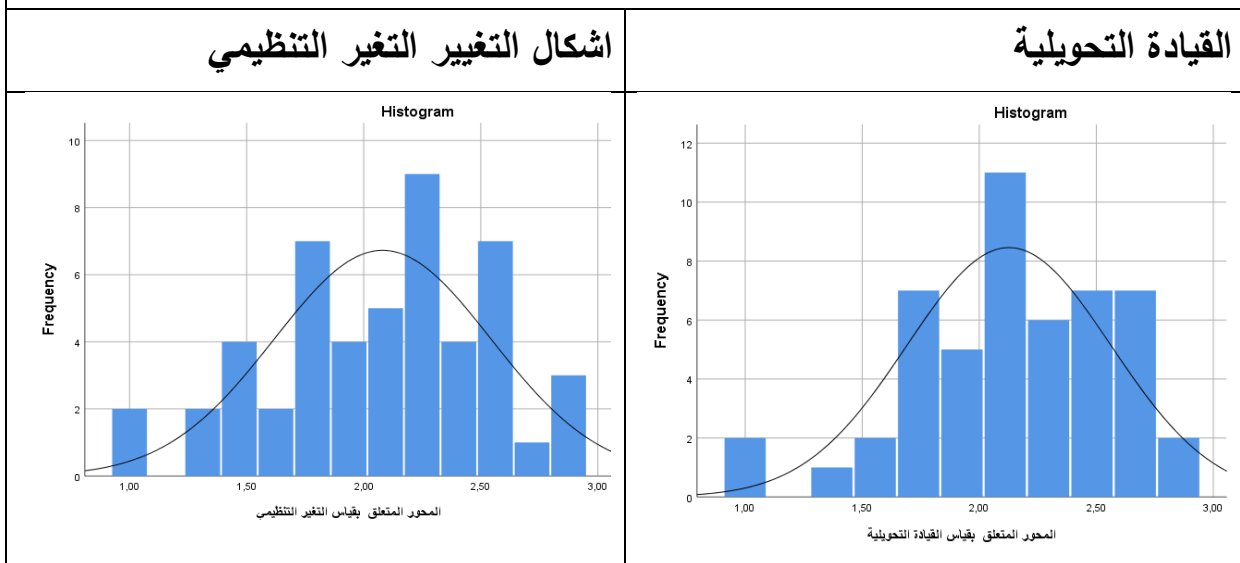
النتيجة الاختبار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			
	Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0,161	30	0,856	0,125	30	0.196	اختبار بيانات اجابات العينة على جميع فقرات المحور المتعلق بقياس التغير التنظيمي
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0,388	30	0,940	0,113	30	0.199	اختبار بيانات اجابات العينة على جميع فقرات المحور المتعلق بقياس القيادة التحويلية

كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد الحالات أقل من 50 اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من 50 وفي دراستنا نستخدم قيم هذا الأخير قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov تظهر أن مستوى المعنوية sig = 0.200 وهي أكبر من (0.05) ، وهذا بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الأول المتعلق بـ المتعلق بقياس القيادة التحويلية أما بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور المتعلق بـ المحور المتعلق بقياس التغيير التنظيمي فإن مستوى المعنوية sig = 0.200 وهي أكبر من (0.05) مما يدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي الشكل التالي يوضح المدرج التكراري للمتغيرات ( القيادة التحويلية ، التغيير التنظيمي ) ومنحنى التوزيع الطبيعي

الشكل رقم 2 : بين بيانات متغيرات الدراسة ( القيادة التحويلية ، مقاومة اشكال التغيير التنظيمي ) منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر مخرجات برنامج SPSS .V25

ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة .

### ثانيا /الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( SPSS.V25 ) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كمايلي :

#### 01-اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل

الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

#### 02- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة .

#### 03 معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط للعلاقة بين المتغيرين.

### 3- التعريف بمجال الدراسة :

#### 3-1- المجال المكاني :

تمت الدراسة في المركب الصناعي مطاحن الحظنة بالمسيلة تبعد عن وسط المدينة 2 كلم على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين ولاية برج بوعريريج و ولاية المسيلة.

#### 3-2- المجال الزمني :

وقد تمت الدراسة و تطبيق الاستبيان على مستوى المؤسسة خلال شهر مارس

#### 3-3- المجال البشري :

ويقصد به عدد افراد المؤسسة التي اجريت عليها الدراسة، ويبلغ عدد عمال مؤسسة المركب الصناعي الحظنة 230 عامل وعاملة.

#### 4- المنهج المستخدم :

يتطلب كل بحث استعمال منهج معين، وذلك حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة، فالمنهج هو مجموعة من الإجراءات المتبعة لدراسة الظاهرة أو مشكلة البحث وللإجابة على الأسئلة المطروحة فيها وقد إقتضت الضرورة وصف المعطيات الموضوعية التي تنصب عليها طبيعتها وواقعها، ولهذا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، لأن دراستنا تتناسب مع خصائص هذا المنهج الذي يعتمد على قدرة وصف البيانات وتحليلها وتفسيرها وبعد ذلك التوصل للنتائج.

و هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله، والتعبير عنها تعبيراً كفيماً أو كميًا: تعبيراً كفيماً وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيراً كميًا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة .

#### 5- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من عمال مركب مطاحن الحظنة بالمسيلة حيث يبلغ عددها (250) عامل ، وتعتبر العينة انها مجموعة من الأفراد تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، ووحدات العينة قد تكون أحياء أو مدن، أو شوارع أو غير ذلك. حيث اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (50) عامل بالمركب الصناعي الحظنة بالمسيلة ، مأخوذة من (250) عامل، وهو ما نسبته 20 % .

## 6- أدوات جمع البيانات :

### - الاستبيان

ويعرف بأنه " أداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي علي عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب ، يجري توزيعها علي أشخاص معينين لتعبئتها " .

وقد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي يتشكل منها محتوى موضوع الدراسة في شكل أبعاد ومحاور ،وقد تم تقسيم الاستبيان الى عدة محاور تشتمل على موضوع الدراسة ( أنظر الملحق 1 و 2 ) .

### خلاصة :

لقد تم التطرق في هذا الفصل الى جملة من الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تمت وفقها الدراسة , بدءا بالدراسة الاستطلاعية . و الخصائص السيكمترية ,و التعريف بمجال الدراسة و المنهج المستخدم و مجتمع و عينة الدراسة و ادوات جمع المعلومات و سيتم في الفصل الموالي عرض و تحليل النتائج و مناقشتها .

# الفصل الرابع

## عرض و تفسير النتائج

- 1- عرض و تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
- 2- عرض و تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الاولى
- 3- عرض و تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 4- عرض و تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 5- عرض و تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

### - اختبار الفرضيات الدراسية:

فرضيات الدراسة هي تتمحور في دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير القيادة التحويلية ومتغير مقاومة اشكال التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة بمؤسسة بمطاحن الحضنة.

ولاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية نتبع خطوات التالية :

- اختيار الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية : للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار 'معامل الارتباط بيرسون' (Pearson Corrélation) للدلالة على وجود ارتباط بين المتغيرين ومن شروط استخدام معامل ارتباط بيرسون أن يكون المتغيرين قياس قياس كمي وان يتبعاً بياناته للتوزيع الطبيعي وهذا ما تم إثباته باستخدام اختبار كشف توزيع البيانات إجابات العينة على متغيرات الدراسة .

- اختيار مستوى الدلالة المعتمد من طرف الباحث لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية .

- حساب درجة الحرية (DF) : فان درجة الحرية تساوي : عدد العينة - 01 إذن  $DF = 50 - 1 = 49$  .

- تحديد القيم الحرجة لـ  $r$  (معامل الارتباط بيرسون) أي قيمة  $r$  الجدولية : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 49 فإن قيمة  $r$  الجدولية تساوي  $r_{tab} = 0.2765$  .

- اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

الطريقة الأولى : نقارن بين قيمة  $R_{cal}$  المحسوبة و قيمة  $R_{tab}$  الجدولية إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

الطريقة الثانية : نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع المستوى الدلالة المعتمد من طرف الطالب 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ ( P-value أو Sig ) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1).

### 1- عرض وتفسير الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بإبعاده و التغيير التنظيمي بأبعاده لدى أفراد عينة الدراسة بمؤسسة بمطاحن الحضنة. و لاختبار صحة الفرضية نقوم بالاجراءات الموضحة في الجدول التالي :

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة	قيمة R الجدولية
معامل الارتباط بيرسون' ( Pearson Correlation)	عدد العينة - 1 49=DF إذن	0.05	$r_{tab}=0.2765$

نقارن بين قيمة r المحسوبة ( R<sub>cal</sub> ) و قيمة ت الجدولية (R<sub>tab</sub>) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1).

جدول رقم (06) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية بإبعاده و التغيير التنظيمي بأبعاده لدى أفراد عينة الدراسة بمؤسسة بمطاحن الحضنة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	R الجدولية	Sig (مستوى المعنوية)
التغيير	2,0806	0,46339	R <sub>cal</sub> =0.703	.R <sub>tab</sub> = 0.2765	0.000

					التنظيمي بإبعاده
			0,43676	2,1267	القيادة التحويلية بإبعاده
$r_{tab} = 0.2765$ درجة الحرية = عدد أفراد العينة - 1 = 50 - 1 = 49 عند مستوى دلالة 0.05					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد أن:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المتعلقة بـ بالمحور الأول : سلوك القيادة التحويلية ( $X = 2,1267$ ) بانحراف معياري ( $\delta = 0,43676$ ) في حين قيمة المتوسط الحسابي إجاباتهم على إجمالي عبارات المحور الثاني : أشكال التغيير التنظيمي ( $X = 2,0806$ ) بانحراف معياري ( $\delta = 0,46339$ ) .

ومعامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير سلوك القيادة التحويلية ومتغير أشكال التغيير التنظيمي بلغ :  $R_{cal} = 0.703$  و هو اكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة  $R_{tab} = 0.2765$  . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 49 ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون ( $R_{cal} = 0.703$ ) بين المتغيرين دالة إحصائيا عند 0.05 مناقشة نتائج الفرضية :

من خلال تحليل و اختبار الفرضية تم التوصل الى ان هناك علاقة بين القيادة التحويلية و مقامة اشكال التغيير التنظيمي وهذا راجع لان مقاومة التغيير تتطلب اسلوبا قياديا فعالا للحد او الانقاص من المقاومة و تعتبر القيادة التحويلية من بين الاساليب

الحديثة الفعالة التي يستخدمها القادة داخل المنظمات و هذا ما تم التوصل اليه من خلال دراسة بن ظيف نسيمه (2013) حين اكدت ان الاسلوب الاشرافي له دور في مقاومة اشكال التغيير التنظيمي و تعتبر القيادة التحويلية من اهم و احدث الاساليب القيادية . كما توصل ايضا ايااد محمد (2011) الى ان هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي و لم تظهر الدراسة بعد واضح من أبعاد القيادة التحويلية يؤثر بشكل كبير بل كانت النسب متقاربة

### الفرضيات الفرعية :

بعد دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير سلوك القيادة التحويلية بأبعاده و متغير مقاومة أشكال التغيير التنظيمي بأبعاده وأظهرت النتائج الحسابات وجود علاقة معنوية و عليه نقوم بدراسة العلاقة بين أبعاد سلوك القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية) كلا على حدا مع متغير مقاومة أشكال التغيير التنظيمي بأبعاده .

### 2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين بعد التأثير المثالي و مقاومة اشكال التغيير التنظيمي بأبعاده لدى أفراد عينة الدراسة بمؤسسة بمطاحن الحضنة.

و لاختبار الفرضيات نقوم بتطبيق معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (07) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التأثير المثالي ومقاومة اشكال التغيير التنظيمي بأبعادها لدى أفراد عينة الدراسة بمؤسسة بمطاحن الحضنة

Sig (مستوى المعنوية)	R الجدولية	قيمة R المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.000	.R <sub>tab</sub> = 0.2765	R <sub>cal</sub> = 0.625	0,46339	2,0806	التغيير التنظيمي
			0,46538	2,2571	بعد التأثير المثالي
<p>r<sub>tab</sub> = 0.2765 درجة الحرية = عدد أفراد العينة - 1 = 50 - 1 = 49 عند مستوى دلالة 0.05</p>					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد أن:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المتعلقة بـ بالمحور البعد الاول : بعد التأثير المثالي (X = 2,2571) بانحراف معياري (δ = 0,46538) في حين قيمة المتوسط الحسابي إجاباتهم على إجمالي عبارات المحور الثاني : أشكال التغيير التنظيمي (X = 2,0806) بانحراف معياري (δ = 0,46339).

ومعامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير التأثير المثالي ومتغير أشكال التغيير التنظيمي بلغ : R<sub>cal</sub> = 0.625 وهو اكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة R<sub>tab</sub> = 0.2765 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 49 ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون (R<sub>cal</sub> = 0.625) بين المتغيرين دالة إحصائيا عند 0.05

### - مناقشة نتائج الفرضية:

بعد عرض و تحليل الفرضية تم التوصل الى ان هناك علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي وهذا ما يؤكد Idealized Influence حين قال بأن التأثير المثالي هو قدرة القائد على التأثير في اتباعه بقيامه بأدوار نموذجية من خلالها يظهرون الرغبة في القيام مغامرات لتغيير ما هو مالوف و السعي الى تغييرات حديثة , و هذا التأثير الذي يتركه القائد في عماله سيؤدي بهم الى الحد او التقليل من مقاومة اشكال التغيير التنظيمي و التسليم بها سواء كان التغيير في العمل او في الهياكل وهذا ما يتوافق مع دراسة اياذ (2011) التي قال من خلالها ان ابعاد القيادة التحويلية تساهم في ادارة التغيير حيث كلما كان القائد متمكنا من ادارة التغيير كلما قلت المقاومة لانه يكون قد ألم بزمام الامور .

### 3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين بعد التحفيز الإلهامي ومقاومة اشكال التغيير التنظيمي بأبعاده لدى أفراد عينة الدراسة بمؤسسة بمطاحن الحضنة. ولاختبار صحة الفرضية نتبع الاجراءات المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (08) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التحفيز الإلهامي ومقاومة أشكال التغيير التنظيمي بأبعدها لدى أفراد عينة الدراسة بمؤسسة بمطاحن الحضنة

Sig (مستوى المعنوية)	R الجدولية	قيمة R المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.000	.R <sub>tab</sub> = 0.2765	R <sub>cal</sub> =0.635	0,46339	2,0806	التغيير التنظيمي
			0,55610	2,2733	بعد التحفيز الإلهامي
<p>r<sub>tab</sub>= 0.2765 درجة الحرية = عدد أفراد العينة - 1 = 50 - 1 = 49 عند مستوى دلالة 0.05</p>					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد أن:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المتعلقة بـ بالمحور البعد 02 : بعد التحفيز الإلهامي (X = 2,2733) بانحراف معياري (δ= 0,55610) في حين قيمة المتوسط الحسابي إجاباتهم على إجمالي عبارات المحور الثاني : أشكال التغيير التنظيمي (X = 2,0806) بانحراف معياري (δ= 0,46339).

ومعامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير التحفيز الإلهامي ومتغير أشكال التغيير التنظيمي بلغ : R<sub>cal</sub>= 0.635 وهو أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة R<sub>tab</sub>=0.2765 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 49 ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون (R<sub>cal</sub>= 0.635) بين المتغيرين دالة إحصائية عند 0.05

#### - مناقشة نتائج الفرضية :

من نتائج الفرضية يمكن الحكم علي وجود علاقة بين التحفيز الالهامي ومقاومة اشكال التغيير التنظيمي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

ويفسر ذلك من خلال الدور الذي تقوم به القيادة داخل هذه المؤسسة والعمل الذي تلعبه من اجل تحفيز العاملين لديها وذلك من اجل العمل باخلاص وتفاني من اجل تحقيق الاهداف المسطرة من قبل القيادة وتقديم الجهودات عن طريق التزام العاملين بالمهام الموكلة اليهم حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بن ضيف نسيمه (2014) التي توصلت ان القيادة لها دور ايجابي في توطيد العلاقة مع العمال وذلك من خلال التواصل معهم وتقديم الشروحات والمعلومات التي تخصهم وكل ما يتعلق بالتغيرات المستخدمة في المؤسسة وهو ما توصلت اليه ايضا دراسة مرزوق نسيمه (2013) الي ان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية وهذا كله راجع الي الممارسات التي تقوم بها القيادة داخل المنظمة من حيث التفاؤل بالمستقبل والحماس الذي يكون عليه هؤلاء القادة وبالتالي بناء رؤية مستقبلية مقنعة والايامن بالا اهداف المسطرة التي تستحق التحقيق وهذا كله ينعكس علي البيئة الداخلية للمنظمة وبالتالي المساهمة في التأثير علي التغيير التنظيمي الموجود داخل هذه المؤسسة وهو ما توصلت اليه ايضا دراسة أياد محمد (2011) الي ان للقيادة التحولية تأثير علي ادارة التغيير التنظيمي.

#### 4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين بعد الاستثارة الفكرية و مقاومة اشكال التغيير التنظيمي بأبعاده لدى أفراد عينة الدراسة بمؤسسة بمطاحن الحضنة.

نقوم باختبار صحة هذه الفرضية باستخدام الاسلوب المناسب و هو معامل الارتباط بيرسون و نوضح النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (09) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد الاستثارة الفكرية ومقاومة التغيير التنظيمي بأبعادها لدى أفراد عينة الدراسة بمؤسسة بمطاحن الحضنة

Sig (مستوى المعنوية)	R الجدولية	قيمة R المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.000	.R <sub>tab</sub> = 0.2765	R <sub>cal</sub> = 0.629	0,46339	2,0806	التغيير التنظيمي
			0,50299	1,9920	بعد الاستثارة الفكرية
<p>r<sub>tab</sub> = 0.2765 درجة الحرية = عدد أفراد العينة - 1 = 50 - 1 = 49 عند مستوى دلالة 0.05</p>					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد أن:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المتعلقة بـ بالمحور البعد 03 : بعد الاستثارة الفكرية (X = 1,9920) بانحراف معياري (δ = 0,50299) في حين قيمة المتوسط الحسابي إجاباتهم على إجمالي عبارات المحور الثاني : أشكال التغيير التنظيمي (X = 2,0806) بانحراف معياري (δ = 0,46339).

ومعامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير الاستثارة الفكرية ومتغير أشكال التغيير التنظيمي بلغ : R<sub>cal</sub> = 0.629 وهو اكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة R<sub>tab</sub> = 0.2765 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 49 ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون (R<sub>cal</sub> = 0.629) بين المتغيرين دالة إحصائية عند 0.05

### - مناقشة نتائج الفرضية:

من نتائج الفرضية يمكن الحكم علي وجود علاقة بين الاستثارة الفكرية ومقاومة اشكال التغيير التنظيمي، وهذا ما توصلت اليها دراسة أياذ محمد أن للقيادة التحويلية دور مهم في عملية ادارة التغيير التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك من انا القيادة التحويلية داخل مؤسسة مطاحن الحضنة تعمل بطرق ابتكارية تثير عقول العمال الذين يعملون داخلها وكذا من خلال الطرق الجديدة والمبتكرة في كيفية اكمال واجبات العمل والتأكد من صحتها والسعي للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات بطرق مبتكرة وحث العمال علي النظر في المشكلات من جوانب مختلفة عند القيام بحلها والتعود عليها مما يؤدي الي مقاومة أشكال التغيير التنظيمي السلبي وهذا ما توصلت اليه دراسة محمد(2003) ان للقيادة التحويلية دور كبير في احداث التغيير الايجابي وهذا ما ينعكس ايجابا علي اداء العمال ودفعهم الي تقديم خدمات مميزة في مجال عملهم وهذا، ما توصلت دراسة بن ضيف (2014) التي تري ان النمط الاشرافي التسلطي الذي يعتمد علي قهر العمال وغلق مختلف قنوات ووسائل الاتصال ولا يستشير العمال ولا يشاركونهم في عملية التغيير لا يتوافق مع العمال وان النمط الديمقراطي هو المناسب في عملية التغيير.

### 5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين بعد الاعتبارية الفردية و مقاومة اشكال التغيير التنظيمي بأبعاده لدى أفراد عينة الدراسة بمؤسسة بمطاحن الحضنة.  
للتحقق من صحة او رفض هذه الفرضية نتبع الخطوات المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (10) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد الاعتبارية الفردية و مقاومة التغيير التنظيمي بأبعادها لدى أفراد عينة الدراسة بمؤسسة بمطاحن الحضنة

Sig (مستوى المعنوية)	R الجدولية	قيمة R المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.000	.R <sub>tab</sub> = 0.2765	R <sub>cal</sub> =0.619	0,46339	2,0806	التغيير التنظيمي
			0,45812	2,0022	بعد الاعتبارية الفردية
<p>r<sub>tab</sub>= 0.2765 درجة الحرية = عدد أفراد العينة - 1 = 50 - 1 = 49 عند مستوى دلالة 0.05</p>					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد أن:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المتعلقة بـ بالمحور البعد 04 : بعد الاعتبارية الفردية (X = 2,0022) بانحراف معياري (δ= 0,45812) في حين قيمة المتوسط الحسابي إجاباتهم على إجمالي عبارات المحور الثاني : أشكال التغيير التنظيمي (X = 2,0806) بانحراف معياري (δ= 0,46339).

ومعامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير الاعتبارية الفردية ومتغير أشكال التغيير التنظيمي بلغ : R<sub>cal</sub>= 0.619 وهو اكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة

$R_{tab}=0.2765$  عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 49 ومنه القيمة المحسوبة

للمعامل الارتباط بيرسون ( $R_{cal}= 0.619$ ) بين المتغيرين دالة إحصائية عند 0.05

- مناقشة نتائج الفرضية:

من نتائج الفرضية يمكن الحكم علي وجود علاقة بين الاعتبارات الفردية ومقاومة اشكال التغير التنظيمي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة ويمكن تفسير ذلك من خلال المعاملة التي يعامل بها العمال داخل هذه المؤسسة من طرف القيادة الموجودة هناك وكذا الاحترام الذي يلقاه العامل في هذه المؤسسة والمساعدة التي تقدمها القيادة لهم عند وقوعهم فيها لذلك تولي القيادة اهتمام كبير لحاجات ورغبات العاملين ونجد ان هذه النتيجة اتفقت مع دراسة هجري الغامدي (2007) التي توصلت ان ممارسة السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة لدي افراد الدراسة وكذلك توصلت دراسة الشريفي الي نفس النتيجة واتفقت هذه النتيجة كذلك مع دراسة بن ضيف نسيم(2014) التي توصلت ان للنمط الديمقراطي علاقة وطيدة بالعمال وهذا ما يسمح بالتواصل معهم وتقديم الشروحات والمعلومات التي تخصهم وكل ما يتعلق بالتغيرات المستحدثة في المؤسسة .

ونجد ان لعملية التدريب كذلك مساهمة في تطوير جوانب القوة لدي العاملين وبراعي احتياجاتهم وقدراتهم وطموحاتهم وهذا ما توصلت اليه دراسة مرزوق نسيم (2013) حيث توصلت ان التكوين افضل انواع الاستثمار ويعتبر وسيلة لتنمية قدرات الموظفين وبالتالي يمكن اعتبار الاعتبارات الفردية احد الاسباب المؤدية الى الحد مقاومة التغير التنظيمي وهو ما توصلت اليه دراسة محمد.

## 6- نتائج الدراسة :

- \* توجد علاقة بين القيادة التحويلية و مقاومة اشكال التغيير التنظيمي .
- \* توجد علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي .
- \* توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز الإلهامي و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي .
- \* توجد علاقة ارتباطية بين الاستثارة الفكرية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي .
- \* توجد علاقة ارتباطية بين الاعتبارات الفردية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي .

### 7- توصيات الدراسة :

- الاهتمام بمكونات القيادة التحويلية في المنظمات لانها تعد من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة للتغيير .
- لتفعيل عمليات التغيير و لتجنب المقاومة ينبغي على منظمات الاعمال منذ البداية تصنيف التغيرات التي سيجريها قادة المنظمات و طبيعة الكيانات و العلاقات التي ستمسها العملية .
- ينبغي على القائد أن يوضح لاتباع الهدف النهائي الذي يسعى لتحقيقه من عملية التغيير و يضع لهم صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يبعث فيهم روح التفاؤل و يجعلهم يصمدون أمام الصعاب .


# خاتمة

## خاتمة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بأشكال مقاومة التغيير التنظيمي وذلك من خلال دراسة هذه العلاقة لدى عينة من عمال المركب الصناعي الحظنة في ولاية المسيلة ، حيث أجريت هذه الدراسة باستخدام استبيان القيادة التحويلية واستبيان التغيير التنظيمي كما شملت الدراسة التعرف على العلاقة بين مؤشرات و ابعاد القيادة التحويلية و مقاومة اشكال التغيير التنظيمي ، اعتمد في ذلك المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها ثم استخدام الإحصائي لتحليل البيانات SPSS برنامج .

وقد تم استخدام الاستبيان كأداة استطلاع آراء عينة الدراسة والمكونة من العاملين في المركب الصناعي الحظنة ولاية المسيلة والذي بلغ عددهم 50 عامل ، حيث مثل هذا عينة الدراسة .

ولقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات أبعاد القيادة التحويلية و مقاومة اشكال التغيير التنظيمي في المركب الصناعي الحظنة ولاية المسيلة



# قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.

### قائمة المصادر والمراجع:

1. احمد بن سالم العامري . (1422) ، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية لآراء الموظفين ، جامعة الملك سعود ، الرياض
2. ادريس ثابت عبد الرحمان .(2003)، المدخل الحديث في الادارة العامة ، الدار الجامعية للنشر الاسكندرية ، مصر .
3. خليل محمد الشماع ،خضير كاضم حمود .(2007) ،نظرية المنظمة ، ط3 ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن .
4. درويش ابراهيم (1982) ،الادارة العامة في النظرية و الممارسة ، ط 5 ،دار النهضة العربية للنشر ، القاهرة
5. سالم سعيد القحطاني .(2008) ،القيادة الادارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، ط 2، الرياض .
6. العتيبي صبحي 2002 تطور الفكر و الانشطة الادارية ، عمان دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن .
7. عثمان فاروق السيد .(2000) ،قوى ادارة التغيير في القرن الحادي و العشرين ، دار الوفاء للطباعة و النشر ،مصر .
8. علي الحمادي 1999 التغيير الذكي ، بيروت ، دار ابن حزم
9. علي السلمي 1990: ادارة السلوك الانساني القاهرة دار غريب للنشر و التوزيع
10. قنديل علاء .(2010) ،القيادة الادارية و قيادة الابتكار ، ط 1 ،دار الفكر ناشرون و موزعون ،عمان ، الاردن .
11. اللوزي موسى .(1998) ،اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو ادارة التغيير ، مجلة دراسة علوم الادارة العدد 3.

12. ماهر أحمد . (2000) ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط 7 ، الدار الجامعية ، القاهرة مصر .
13. محمد أحمد الخضيري (2003) ادارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات دمشق دار الرضا للنشر
14. محمد قاسم القريوني . ( 2000 ) ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان .
15. مصطفى أحمد سيد . (2000) ، ادارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر .
16. مصطفى صلاح عبد الحميد . (1994) ، الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر ، دار المريخ ، الرياض .
17. ناصر محمد العديلي . (1995) ، السلوك الانساني و التنظيمي منظور كلي مقارن ، الادارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية .
18. النمر سعود و اخرون . (2006) ، الادارة العامة الاسس و الوضائف ط6 ، مطابع الفرزدق ، الرياض ،
19. هوارى سيد . ( 1992 ) ، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الى القرن 21 ، مكتبة عين شمس للنشر ، القاهرة .
20. هوارى سيد . (1996) ، مابعد المدير ، القائد التحويلي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- الرسائل الجامعية :
21. عماد الدين ، علي مؤتمن . (2003) ، تقويم فاعلية برنامج تطوير الادارة المدرسية في اعداد مدير المدرسة في الاردن لقيادة التغيير ، رسالة دكتوراة

22. عيسى سناء محمد عيسى .(2008)، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية غزة ، كلية التربية

23. الغامدي علي شايب .(2006) معوقات الاداء التعليمي و الوظيفي لمراكز الاشراف التربوي من جهة نظر مديري مراكز الاشراف التربوي في المملكة العربية السعودية ،اطروحة دكتوراة كلية التربية الجامعة الامريكية بلندن .

24. كريمة كرمي .(2010) ،التغيير التنظيمي و اثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز ، رسالة ماجستير ، جامعة عنابة

- المجالات :

25. العامري أحمد سالم . (2002) ، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة في الاجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الادارية مجلد 9 عدد 1.

الملاحق

الرقم	عبارات القيادة التحويلية	دائما	أحيانا	أبدا
<b>التأثير المثالي</b>				
01	يحظى القائد بتقدير واحترام من الجميع			
02	يتجاوز مصالحه الذاتية من أجل المصلحة العامة			
03	يشارك العمال في مواجهة المخاطر			
04	أعتبره لي قدوة في العمل			
05	يتصف بقوة الشخصية			
06	تتوافق أفعاله مع أقواله			
<b>التحفيز الإلهامي</b>				
07	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل			
08	يركز على إنجاز المهام بروح الفريق			
09	يطلع العاملين على الأهداف الكلية للمؤسسة			
10	يشعرنى بأهمية العمل الذي أقوم به			
11	يشجع العمال على الالتزام بأهداف المؤسسة			
12	يعمل على استشارة روح التحدي بين العمال			
13	لديه القدرة على التأثير الانفعالي			
<b>الاستثارة الفكرية</b>				
14	يشجع الآخرين على حل المشكلات بطرق مبتكرة			
15	يحث العمال على النظر للمشكلات من جوانب مختلفة			
16	يقدم حلولاً إبداعية للمشكلات المعقدة			
17	يطلع العمال على إنجازات المبدعين منهم للاستفادة منها			
18	يناقش أفكاره الجديدة مع العمال			
<b>الاعتبارية الفردية</b>				
19	يقضي وقته في تدريب وتطوير قدرات العمال			
20	يعبر عن تقديره للعمال عند إنجازهم الجيد للعمل			
21	يعامل كل واحد منهم كإنسان له احتياجات وطموحات مختلفة			
22	يصغي ويستمع لنا جيدا عندما نتحدث إليه			
23	يعطي اهتماما خاصا بكل فرد نتحدث إليه			
24	يتفهم المشكلات الخاصة للعمال			
25	يساعد العمال في حل مشكلاتهم الشخصية			
26	يبدي اهتماما بحاجات ورغبات العمال			
27	يقدر مجهودات العمال بها			

الملحق (2) استبيان مقاومة اشكال التغيير التنظيمي

الرقم	عبارات التغيير التنظيمي	دائما	أحيانا	أبدا
<b>عملية تطوير رؤية مشتركة للمؤسسة</b>				
01	يشارك القائد العاملين لبناء رؤية مشتركة للمؤسسة			
02	يستثمر القائد الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمؤسسة وأهدافها			
03	يأخذ القائد بعين الاعتبار خطط المؤسسة السابقة عند تطوير البرامج			
04	يساعد القائد العاملين على إدراك أهداف المؤسسة			
05	يضع القائد خطط سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه نشاط المؤسسة			
06	يقدم القائد تعزيز لى المشاركين في وضع الرؤية والتي إلى تحقيقها			
07	يبين قائد المؤسسة مبررات الرؤية المشتركة للمؤسسة			
08	يراعي الموضوعية عند صياغة الرؤية المشتركة للمؤسسة			
<b>تحديد أهداف المؤسسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي</b>				
09	يسعى القائد للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المؤسسة			
10	يشترك القائد العاملين جميع مراحل التغيير التنظيمي			
11	يراعي القائد أن تكون المؤسسة واضحة وقابلة للتحقيق			
12	يهيئ القائد العاملين لتقبل التغيير والحاجة إليه			
13	يراعي القائد أهداف المؤسسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتعلقة بإحداث التغيير			
14	يضع القائد أهدافا لتوعية العمال في مجال خدمة بيئة المنظمة			
15	يحدد أهداف المؤسسة في ضوء احتياجات العاملين			
<b>مجال بناء ثقافة مشتركة دائمة التغيير</b>				
16	يؤكد القائد على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين			
17	يؤمن القائد بأهمية التغيير والتطوير لتحسين أداء المؤسسة			
18	يشجع القائد المبادرات المعبرة عن القيم الثقافية الجديدة في كل مناسبات			
19	يحرص القائد على تطوير المناخ التنظيمي الدائم للتغيير			
20	يشجع القائد العاملين على الاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسة المجاورة			
21	يوضح القائد للعاملين الثقافة المشتركة للمؤسسة للعمل بموجبه			
22	يؤكد القائد على حتمية التغيير ويقنع به الآخرين			
<b>تقديم نموذج سلوكي يحتذى به</b>				
23	يوفر القائد جوا من الاحترام والتقدير المتبادلين بين العمال والمسؤولين			
24	يتسم القائد بمظاهر سلوكية متميزة			
25	يحرص القائد على أن يكون عضوا فاعلا في الفريق الجماعي للمؤسسة			
26	يحفز القائد العاملين على اتقان العمل لإحداث التغيير			
27	يحرص القائد على الوضوح في سلوكه وممارساته			
28	يتسم القائد بقدراته على إدارة النزاع وحل الصراع داخل المؤسسة			
29	يكتسب احترام وتقدير الآخرين لانتهاجه السلوك القيادي المناسب			
30	يعكس القائد نمودجا قياديا يحتذى به			
31	يمارس القائد المنهج الإداري لتغيير الوضع الحالي قولا وفعلا			
32	يتصف القائد بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب			

ملحق رقم (03): قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة:

الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص	اسم المحكم	الرقم
محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ	علم النفس تنظيم والعمل	جلاب مصباح	01
محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ	علم النفس تنظيم والعمل	ضياف زين الدين	02
محمد بوضياف بالمسيلة	أ. محاضر. أ.	علم النفس تنظيم والعمل	مغار عبد الوهاب	03
محمد بوضياف بالمسيلة	دكتوراء	علوم التربية	بوجمعة نقبيل	04
محمد بوضياف بالمسيلة	أ. محاضر. أ.	إدارة وتسيير	عبد المالك مكفس	05

spss الملحق (4) مخرجات برنامج

01 مخرجات برنامج spss المتعلقة ب صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

01..01 مخرجات برنامج spss المتعلقة ب صدق الاتساق البنائي للمحور الأول المتعلق

بقياس القيادة التحويلية

Correlations

	المحور 02 المتعلق بقياس التغير التنظيمي	البعد: 04 الاعتبارية الفردية	البعد: 03 الاستثارة الفكرية	البعد: 02 التحفيز الإلهامي	البعد: 01 التأثير المثالي
المحور 02 المتعلق بقياس التغير التنظيمي	Pearson Correlation	,905**	,820**	,911**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 02..01 مخرجات برنامج spss المتعلقة ب صدق الاتساق البنائي للمحور 02 المتعلق

### بقياس التغير التنظيمي

Correlations					
	المحور 02 المتعلق بقياس التغير التنظيمي	البعد: 04 تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	البعد: 03 ثقافة مشتركة دائمة التغير	البعد: 02 تحديد أهداف المؤسسة وأولوياتها	البعد: 01 عملية تطوير رؤية مشتركة للمؤسسة
المحور 02 المتعلق	Pearson Correlation	,915**	,931**	,896**	,844**
بقياس التغير التنظيمي	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## مخرجات برنامج spss المتعلقة ب ثبات الاستبيان

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,661	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	7

```
RELIABILITY
/VARIABLES=C14 C15 C16 C17 C18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=D19 D20 D21 D22 D23 D24 D25 D26 D27
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	9

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 C14 C15 C16 C17 C18 D19
D20 D21 D22 D23 D24
D25 D26 D27
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	27

```
RELIABILITY
/VARIABLES=YA1 YA2 YA3 YA4 YA5 YA6 YA7 YA8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	8

```
RELIABILITY
/VARIABLES=YB9 YB10 YB11 YB12 YB13 YB14 YB15
```

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	7

RELIABILITY

/VARIABLES=YC16 YC17 YC18 YC19 YC20 YC21 YC22  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	7

RELIABILITY

/VARIABLES=YD23 YD24 YD25 YD26 YD27 YD28 YD29 YD30 YD31 YD32  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	10

RELIABILITY

/VARIABLES=YA1 YA2 YA3 YA4 YA5 YA6 YA7 YA8 YB9 YB10 YB11 YB12 YB13 YB14 YB15  
YC16 YC17 YC18 YC19  
YC20 YC21 YC22 YD23 YD24 YD25 YD26 YD27 YD28 YD29 YD30 YD31 YD32  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	32

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 C14 C15 C16 C17 C18 D19  
D20 D21 D22 D23 D24  
D25 D26 D27 YA1 YA2 YA3 YA4 YA5 YA6 YA7 YA8 YB9 YB10 YB11 YB12 YB13 YB14  
YB15 YC16 YC17 YC18 YC19  
YC20 YC21 YC22 YD23 YD24 YD25 YD26 YD27 YD28 YD29 YD30 YD31 YD32  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,967	59

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التنظيمي التغير بقياس المتعلق المحور	,103	50	,200*	,974	50	,322
التحويلية القيادة بقياس المتعلق المحور	,080	50	,200*	,968	50	,191

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

CORRELATIONS

/VARIABLES=TOTLYYYY TOTLXXXX  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

**Correlations**

		المحور المتعلق بقياس التغيير التنظيمي	المحور المتعلق بقياس القيادة التحويلية
المحور المتعلق بقياس التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	1	,703**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
المحور المتعلق بقياس القيادة التحويلية	Pearson Correlation	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		بقياس المتعلق المحور التنظيمي التغيير	التأثير: 01 البعد المثالي
التنظيمي التغيير بقياس المتعلق المحور	Pearson Correlation	1	,625**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
المثالي التأثير: 01 البعد	Pearson Correlation	,625**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		بقياس المتعلق المحور التنظيمي التغيير	التحفيز: 02 البعد الإلهامي
التنظيمي التغيير بقياس المتعلق المحور	Pearson Correlation	1	,635**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
الإلهامي التحفيز: 02 البعد	Pearson Correlation	,635**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		بقياس المتعلق المحور التنظيمي التغير	الاستثارة: 03 البعد الفكرية
التنظيمي التغير بقياس المتعلق المحور	Pearson Correlation	1	,629**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
الفكرية الاستثارة: 03 البعد	Pearson Correlation	,629**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		بقياس المتعلق المحور التنظيمي التغير	الاعتبارية: 04 البعد الفردية
التنظيمي التغير بقياس المتعلق المحور	Pearson Correlation	1	,619**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
الفردية الاعتبارية: 04 البعد	Pearson Correlation	,619**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي في المركب الصناعي مطاحن الحضنة , و تكون مجتمع البحث من 250 عاملا حيث تم اختيار عينة البحث مقدارها 50 عاملا , و للتحقق من الفرضيات تم استعمال المنهج الوصفي الذي تم فيه استخدام استبيانين الاول للقيادة التحويلية و الثاني لمقاومة اشكال التغيير التنظيمي كما تم استخدام برنامج sps لمعالجة البيانات الاحصائية و قد تم التوصل الى النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي
  - توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز الإلهامي و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي .
  - توجد علاقة ارتباطية بين الاستثارة الفكرية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي .
  - توجد علاقة ارتباطية بين الاعتبارات الفردية و مقاومة أشكال التغيير التنظيمي.
- الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية , التغيير التنظيمي , المقاومة .

## Résumé:

L'étude visait à identifier la relation entre les dimensions du leadership transformationnel et la résistance des formes de changement organisationnel dans le milieu industriel. La communauté de recherche était composée de 250 travailleurs. L'échantillon de recherche a été sélectionné par 50 travailleurs. Pour vérifier les hypothèses, la méthode descriptive a utilisé deux questionnaires Le premier du leadership transformationnel et le second à résister aux formes de changement organisationnel a également été utilisé programme **spss** pour répondre aux données statistiques a été atteint les résultats suivants:

- Il existe une corrélation entre l'effet idéal et la résistance des formes de changement organisationnel
- Il y a une corrélation entre le stimulus et la résistance au changement organisationnel.
- Il existe une corrélation entre l'excitation intellectuelle et la résistance aux formes de changement organisationnel.
- Il existe une corrélation entre les considérations individuelles et la résistance aux formes de changement organisationnel.