

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس  
الرقم التسلسلي: ...../2017

**نمط القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة  
التغيير**  
- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ولاية المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل

تحت إشراف الدكتور:

- علوطي عاشور

إعداد الطالبة:

- زيتوني محمد

2017-2016



ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية. وذلك لأسباب مقنعة: أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير. وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع Burn (1978) في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة. أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه Burn مسمى القائد التحويلي. وفقاً لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (1994) فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقد الماضيين. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في الجزائر خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. ولمواجهة هذه التحديات فإن منظمات الأعمال في الجزائر تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير.

ولهذا يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. حيث يحاول البحث أن

يبرهن أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير.

وقد تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول :

الفصل التمهيدي: خاص بالإطار العام للدراسة وتشكل من خمس محاور:

المحور الأول: الكلمات الدالة في الدراسة

المحور الثاني: إشكالية الدراسة

المحور الثالث: أهداف الدراسة

المحور الرابع: أهمية الدراسة

المحور الخامس: فرضيات الدراسة

الفصل الثاني : القيادة التحويلية

الفصل الثالث: ادارة التغيير التنظيمي

الفصل الرابع : وقد خصص للإجراءات الميدانية للدراسة وقد تضمن ستة محاور :

المحور الأول: الدراسة الاستطلاعية

المحور الثاني: المنهج المتبع في الدراسة

المحور الثالث: مجتمع وعينة البحث

المحور الرابع: أدوات جمع البيانات والمعلومات

المحور الخامس: الأساليب الإحصائية المستعملة

الفصل الخامس: وخصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وقسم إلى محورين:

المحور الأول: عرض النتائج

المحور الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

خاتمة

المراجع المعتمدة في الدراسة

الملاحق

وفي الأخير ملخص للدراسة باللغتين العربية والفرنسية وأملنا التوفيق من الله تعالى في هذا المبحث والله الموفق.

# الفصل الأول:

## الاطار العام للدراسة

1. الاشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. مصطلحات الدراسة
6. الدراسات السابقة

## 1. الاشكالية:

تزايد التحديات التي تعيشها المنظمات اليوم بسبب التغيرات الحاصلة التي أفرزتها العولمة والتكنولوجيا وانتشار الانترنت التي فرضت على هذه المنظمات مواجهة منافسة حادة في جميع الجوانب الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي..... الخ، وبالتالي وجب على المنظمات تحسين أدائها وتنمية قدرة أفرادها ووضع أهدافها وخططها واستراتيجياتها وفقا لمواردها البشرية وذلك لضمان منافستها واستمراريتها وبقائها في ضل التغيرات المستمرة والمتجددة في عالم اليوم المتطور.

لدى يجب على المنظمة أن تكون متيقظة وذات تفكير استراتيجي ورؤية واضحة تتطلب أن تكون هناك قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات وذات نزعة هادفة إلى نقل المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية و العمل على تحويلها إلى واقع ملموس يساهم في تحسين الجودة ورفع الأداء في التفكير في القيادة الإدارية على أنها القدرة على تحمل المسؤولية والتمتع بالصلاحيات وممارسة السلطة وأنها عمل فردي اندفاعي وأنها من أعمال المغامرة، وأنها خلاصة الجهود الفردية لم يعد ينسجم مع التطورات القرن الحادي و العشرون، فتغير الحاجات المجتمعية مع التطور العلمي والتكنولوجي يتطلب إحداث تغيرات جوهرية في مكونات التنظيم بما في ذلك إصلاح وتطوير أداء قيادتها الروتيني. ولعل من أهم السمات لتحقيق مواصفات الأداء الجيد أن يكون القادة ذوي فكر وتصور إداري فعال يؤثران في العاملين ودوافعهم وأهدافهم وفقا لأهداف المنظمة، وان تتحلى هذه القيادة بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الداخلي والخارجي من خلال التركيز على الدور المحوري والمركزي للجميع والعمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الانجاز والتنمية الذاتية والترويج لعملية التطوير وتنمية العاملين والمنظمة.

واستشارة الهمم العالية للعمال وتشجيعهم على تنمية المهارات والإبداع والالتزام والتمكين والاتصال. لهذا الصدد فقد ظهرت مفاهيم القيادة التحويلية كاستجابة للظروف المنظمة التي سادت خلال الخمس عشر سنة الماضية حيث احتدمت المنافسة بين المنظمات على الصعيد العالمي الأمر الذي اظهر ضرورات التجديد والتعبير ويشمل ذلك إحداث تغيرات مستمرة على بنية الموارد البشرية وتطوير مهاراتها لجعلها أكثر التزاما بمتطلبات أدوارها الوظيفية الجديدة من خلال تحقيق ادعاءات تفوق التوقعات.

حيث يرى العديد من الباحثين إن القيادة التحويلية بما تتضمنه من جوانب قوة تحتل في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاهتمام الفردي يمكن إن تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من

السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية التي تقوم و تعتمد أساسا على التبادل بين الرئيس والمرؤوس في أداء المهمة.

في الحقيقة إن خصائص وسمات ومهام ومواقف القائد التحويلي تثير في الذهن الكثير من التساؤلات حول توفر هذه النوعية من القيادات الأخلاقية التي تبدو مثالية في المنظمات الإدارية المعاصرة بصفة عامة ومؤسساتنا الوطنية بصفة خاصة ومؤسسة سونلغاز كنموذج للدراسة من ضمن المؤسسات الجزائرية التي تضطلع بدور تنموي كبير وتحرص على تحقيق الفعالية التنظيمية و الكفاءة في الأداء بصفة عملية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بأنها محاولة للتعرف على واقع القيادة التحويلية لدى الرؤساء والمشرفين بمؤسسة سونلغاز وعلاقتها بالإدارة التغيير التنظيمي لمؤوسيتهم وسيتم التعامل مع هذه المشكلة من خلال الإجابة على شقي السؤال التالي وذلك من وجهة نظر العاملين أنفسهم:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين سلوك القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر عمال سونلغاز ولاية المسيلة؟

وتندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الجزئية التالية:

التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد التأثير المثالي وإدارة التغيير التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد التحفيز الإلهامي وإدارة التغيير؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاستشارة الفكرية وإدارة التغيير التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاهتمام الفردي وإدارة التغيير التنظيمي؟

## 2. فرضيات الدراسة:

وقد تم صياغة فرضيات الدراسة باعتبارها إجابات مؤقتة ومتوقعة لهذا السؤال على شكل فرضية عامة وفرضيات جزئية:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين سلوك القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر عمال سونلغاز ولاية المسيلة.

### الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة ارتباطيه بين بعد التأثير المثالي وإدارة التغيير التنظيمي .
2. توجد علاقة ارتباطيه بين بعد التحفيز الإلهامي وإدارة التغيير .
3. توجد علاقة ارتباطيه بين بعد الاستشارة الفكرية وإدارة التغيير التنظيمي .
4. توجد علاقة ارتباطيه بين بعد الاهتمام الفردي وإدارة التغيير التنظيمي .

### 3. أهداف الدراسة:

تنطلق البحوث والدراسات النفسية كغيرها من الدراسات في المجالات الأخرى من منهجية معينة تنظم وتضبط حدود الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف الذي تصبوا إليه، ومن هنا حاولنا في هذه الدراسة تسطير مجموعة من الأهداف التي تنوعت بين أهداف نظرية وأخرى تطبيقية، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

#### 1.3. الأهداف النظرية :

- إثراء المكتبة العلمية بدراسة جديدة ، تقدم رصيلاً إضافياً من المعرفة العلمية يعزز من فهم القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي، عن طريق الدراسة العلمية والتطبيقية الواقعية التي تعين العمال والاداريين على تطوير خدماتهم.
- محاولة تسليط الضوء على فهم مشكلة إدارة التغيير التنظيمي بالتطرق إلى الرؤى النظرية القائمة حولها، والاستفادة من نتائج هذه الدراسات لفهم أكثر وأوسع.
- محاولة تجميع أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وذلك من أجل فهم أكثر لهما من طرف القارئ، والتي تهدف إلى عرضها وترتيبها ترتيباً زمنياً.
- وتهدف دراستنا في الأخير - كما تهدف باقي الدراسات - إلى الوصول إلى الهدف الأسمى لأي دراسة يرتجى منها الفائدة، هذا الهدف هو البلوغ بنتائج الدراسة إلى إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة ككل و ليس على مستوى العينة المدروسة فقط.

#### 2.3. الأهداف التطبيقية :

- التعرف على العلاقة الموجودة بين بعد التأثير المثالي و إدارة التغيير التنظيمي .
- التعرف على العلاقة الموجودة بين بعد التحفيز الإلهامي و إدارة التغيير التنظيمي .
- التعرف على العلاقة الموجودة بين بعد الاستشارة الفكرية و إدارة التغيير التنظيمي .
- التعرف على العلاقة الموجودة بين بعد الاهتمام الفردي وإدارة التغيير التنظيمي .

## 4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث في كونه من أوائل البحوث التي تطرقت إلى موضوع القيادة التحويلية با اللغة العربية بصفة عامة، وفي مؤسساتنا الوطنية بصفة خاصة سيما في ضل التغيرات الدولية التي نعيشها الآن وبروز العولمة والانفتاح الاقتصادي -يعاني حاليا أزمة مالية حادة- بين دول العالم، فالمنظمات في العصر الحالي تحتاج إلى قيادة عصرية تنقلها من الطريقة التقليدية في الإدارة إلى طريقة أخرى تتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، وكذلك تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها، فالقيادة التحويلية مدخل شمولي يستخدم لوصف مدى واسع من القيادة تتراوح من المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي، إلى المحاولات الأكثر اتساعا للتأثير في المنظمات كلها والثقافات با اجمعها والقائد التحويلي شخص له رؤية خاصة وصاحب رسالة ويرى الشيء البعيد برؤية جديدة ويرى ان هدف وظيفته ووجوده في الحياة هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية.

وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في نظرنا فيما ستضيفه إلى رصيد المعرفة في مجال أدبيات القيادة الإدارية. إذ تعد إضافة جديدة إلى المكتبة العربية، أما أهميتها في الجانب التطبيقي فتكمن في أهمية معرفة واقع هذا النمط القيادي الجدير با الدراسة في مؤسساتنا الوطنية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز مجال البحث و علاقته با إدارة التغيير التنظيمي .

## 5. مصطلحات الدراسة :

### 1.5. القيادة التحويلية:

التعريف الاجرائي: ويقصد بالقيادة التحويلية فهذا البحث ممارسات المدراء و الرؤساء و المشرفين في المؤسسة مجال البحث القائمة على قوة الشخصية وتقدير العاملين واحترامهم وإشراكهم في الرؤية المؤسسية وحفزهم فكريا وتقديم المساعدات اللازمة له ورفع مستوى توقعاته والاهتمام الفردي بواقعهم وقياس مستوى القيادة التحويلية في هذا البحث من خلال العبارات التي تضمنتها أداة البحث.

### 2.5. إدارة التغيير:

التعريف الاجرائي: يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل و إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم كما أن الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء با الإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة .

## 6. الدراسات السابقة:

## 1. الدراسات العربية:

- دراسة (العطيات، 2006): بعنوان: "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير:" هدفت الدراسة إلى شرح أهمية إدارة التغيير كمهارة ومفهوم عصري لا غنى عنها للتعامل مع التغيير وتحدياته العصرية المختلفة ، والوصول إلى بعض الأسس والقواعد التي يمكن الاعتماد عليها عند إدارة التغييرات المختلفة من قبل المديرين وتحديد أهم التحديات التي تواجه المدير والتي تفرض عليه إحداث تغييرات في نظم وأساليب العمل لمواجهة ذلك بفعالية وتحديد أدوار ومهارات المدير العصري للتعامل مع التغيير وتحدياته العصرية . وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم اختيار عينة عشوائية من الإدارة العليا والوسطي في الخطوط الجوية العربية السعودية ، وتقدر نسبة العينة 5% من مجموع العاملين . واستخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة بالإضافة إلى المقابلات والزيارات الميدانية . واستخدم الباحث  $t\_test$  الأساليب الإحصائية التالية : التكرارات والنسبة المئوية وتحليل التباين الأحادي واختبار وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في نجاح ممارسة إدارة التغيير لصالح الخبرة الطويلة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعمر الموظف ، وعدد الدورات التي تلقاها أفراد العينة.

- دراسة (العازمي ، 2006): بعنوان : " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع: " هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين وديوان وزارة الداخلية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية.

وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك القيادات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا.

ويوصي الباحث بأن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية.

- دراسة (العمري ، 2004 ) : بعنوان : " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة: " هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة واعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة طورها بنفسه إضافة إلى مقياس باس وأفوليو . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

إن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المأمول كما توصل إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية ، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

كما أشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمرتبتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

-دراسة (دروزة ، 2003 ) : بعنوان : " مدى قدرة مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير هدفت الدراسة إلى : التحقق من مدى ممارسة مدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية للتطوير في المجالات التالية : " البيئة المدرسية ، التلميذ ، المعلم ، المنهاج " . ولقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي كانت الاستبانة هي أداة الدراسة كما بلغت عينة الدراسة 26 مديراً ومديرة ، في حين بلغ مجتمع الدراسة ( 40 ) مديراً ومديرة . ومن أهم النتائج التي توصلت عليها الدراسة:

1-أعلى القرارات التطويرية كانت لمجال التلميذ وأدناها لمجال المنهاج.

2-سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية أولاً ومجال الخبرة في سلك التربية والتعليم ثانياً كان لها أثر في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية لصالح المديرين الذين مضى عليهم في الإدارة المدرسية وفي سلك التعليم عشر سنوات فأكثر.

-دراسة (العامري ، 2002): بعنوان : " دراسة حول السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية: " هدفت الدراسة إلى دراسة السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية واعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات . وتم اختيار مفردات الدراسة بأسلوب "المفردات غير الاحتمالية الهادفة" . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . وقد تكونت عينة الدراسة من ( 600 ) موظف في مختلف الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى أن : سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة : الإيثار ، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، الكياسة ، والروح الرياضية " متدن في هذه الأجهزة . كما أنه توصل إلى أن السلوك القيادي التحويلي لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين . كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التحويلية.

-دراسة (العامري، 2001) : بعنوان : " القيادة التحويلية في المؤسسات العامة : دراسة استطلاعية لآراء الموظفين: " هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة ، والكشف عن مدى تمتع المديرين بالمؤسسات العامة بسمات القيادة التحويلية ، والتعرف على رؤية الموظفين عن مدى الحاجة إلى أجزاء تغيير في المؤسسات العامة وإلى أي مدى سيتم قبول هذا التغيير ، وبيان العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع دراسته موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، وتم اختيار 15 مؤسسة عشوائية في مدينة الرياض وتم اختيار مفردات الدراسة من هذه المؤسسات بنسب متساوية متضمنة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية ، حيث تم اختيار 600 فرداً كونه عينة الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

أن هذه الدراسة أبرزت أهمية موضوع القيادة التحويلية للمنظمات العربية إجمالاً .

وأن للقيادة التحويلية آثاراً ايجابية جمّة على مختلف الجوانب التنظيمية كالرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي ككل.

وقد أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدني في كل خصائص القيادة التحويلية و أن الاتجاه العام أفراد مفردات الدراسة يؤكد على أهمية التغيير وضرورته للمؤسسات العامة.

كذلك توصل الباحث في دراسته إلى أن الموظفون الذين يرون أن المؤسسات العامة التي يعملون فيها بحاجة إلى التغيير وتطوير في شتى مجالاتها يرون أن المديرين يتمتعون بمستوى أقل من السمات القيادة التحويلية.

كما أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن هناك علاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وبين متغير مدى قبول التغيير.

-دراسة (اللوزي ، 1998) : بعنوان : " اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير: "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن بشأن مجالات إدارة

التغيير المختلفة، وعلاقتها بالمتغيرات التالية : الجنس ، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر ومسمى الوظيفة ، والخبرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . ولتحقيق أهداف الدراسة اختيرت عينة بالطريقة العشوائية مكونة من 603 عامل وعاملة ، وتكونت أداة الدراسة التي طورها الباحث من قسمين : الأول ضم المعلومات الشخصية التي شكلت المتغيرات المستقلة ، أما القسم الثاني فقد ضم استبانته للتعرف على اتجاهات العاملين نحو مجالات إدارة التغيير الثلاثة . أما بالنسبة للأساليب الإحصائية فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس وملتغير الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

2- ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر والخبرة.

-دراسة عمرو (2007): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين(المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) للعام الدراسي 2005 / 2006، والبالغ عددهم ( 365) مشرفاً تربوياً، في حين تكونت عينة الدراسة من ( 176) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وشملت أداة الدراسة(الاستبانة) ( 62) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والمكافآت البدائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية ( 3.28)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قيمته ( 0.56). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: جنس المشرف، وتخصصه، ومؤهله العلمي، والمؤهل المسلكي.

-دراسة مروة (2006): وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من ( 329) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، أما أداة الدراسة فقد تكونت من استبانته موزعة على مجالات الدراسة الأربعة وهي: المجال الإداري، والمجال الفني، ومجال العلاقات الإنسانية ، ومجال شئون الطلبة.

وأظهرت نتائج الدراسة ان الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون كانت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون لتعزى لمتغيري المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات الخبرة للمدير. في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغير جنس المعلم لصالح الذكور، و متغير الجهة المشرفة لصالح معلمي المدارس الحكومية، و متغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى (الأكثر من 10 سنوات).

**-دراسة العمراني (2004):** هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، بحيث تتوفر لها دلالات الصدق والثبات وفاعلية الفقرات. طبقت أداة الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدارس أمانة العاصمة صنعاء بلغت (831) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تكونت أداة الدراسة من ثمانية أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والرؤية، وتمكين السلطة، والمكافآت البدائية، والإدارة بالاستثناء. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأداة كانت صادقة وذلك من خلال الطريقة والإجراءات التي استخدمت في بنائها ومن خلال نتائج التحليل العاملي، كما تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين، طريقة الاتساق الداخلي، التجزئة النصفية مصححة بمعادلة سبيرمان - براون ، إذ كان معامل الثبات للأداة ككل (0.98) وتراوحت معاملات ثبات الأداة بين (0.67، 0.93).

**-دراسة المنذري (2003):** وحاولت هذه الدراسة كشف واقع القيادة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من منظور الأسس الفكرية لنظرية القيادة التحويلية وذلك من وجهة نظر مساعدي مديري هذه المدارس والمعلمين الأوائل بها، أما الهدف الرئيس للدراسة فهو التوصل إلى متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على النحو فعال.

تألفت بيانات الدراسة الميدانية من ثلاثة مصادر **أولاً:** استبانته طورها الباحثون مكونة من (55) فقرة، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، البالغ عددهم (607) فرداً، منهم (202) مساعد مدير من كلتا الحلقتين (الحلقة التعليمية الأولى والثانية)، و(405) معلماً من كلتا الحلقتين.

**ثانياً:** مقابلة شخصية مع (35) فرداً من مساعد مدير ومدرس أساسي ومعلم أول بهذه المدارس.

**ثالثاً:** مقابلة مقننة مع (7) خبراء متخصصين في القيادة والإدارة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للواقع الراهن للقيادة المدرسية على محاور الدراسة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. وتطابقت نتائج المقابلة الشخصية مع نتائج الاستبانة في جميع محاور الدراسة، عدا محور ممارسات التغيير. وفيما يتعلق بأثر متغيرات الاستبانة فقد توصلت الدراسة إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية على جميع محاور الدراسة، وملتغير مسمى الحلقة التعليمية لصالح الحلقة الأولى، وملتغير المؤهل العلمي، وملتغير الخبرة العملية.

-دراسة **Bonaros, D. J (2006)**: هدفت هذه الدراسة وضع تجربة تربط بين القيادة التحويلية وقياس تحصيل الطلبة باستخدام مقياس فلوريدا الشامل للتحصيل، إضافة إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وزيادة مستويات الرضا عند المعلمين، واستعدادهم لتقديم المزيد من الجهود الإضافية، وفحص مدى فعالية المدير. وتكون مجتمع الدراسة من (21) مدرسة اختيرت من المدارس الحكومية الابتدائية في الأحياء الفقيرة التابعة لمقاطعة ميامي - دايد، وقام الباحث بتوزيع (210) استمارة على معلمي المدارس، تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد تم استلام (203) استمارات. ومن اجل جمع المعلومات الخاصة بالبحث قام الباحث باستخدام نموذج باس وافوليو (Bass and Avolio's) لاستمارة القيادة متعددة العوامل (Multifactor leadership questionnaire). وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة التعليم والتحصيل، إضافة إلى أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة الرضا لدى المعلمين، وزيادة إدراك فعالية المدير، وزيادة استعداد المعلمين على إعطاء جهود إضافية. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تحسن أداء الطلبة في المراحل الابتدائية. ويعتبر معلمو المدارس الابتدائية المديرين الذين يمارسون نمط القيادة التحويلية أسمى وارتفع من المديرين الذين لا يمارسون هذا النمط من القيادة.

-دراسة **L Rugg (2005)**: هدفت هذه الدراسة فحص مدى رضا المعلم عن ممارسات المدير للقيادة التحويلية، وذلك باستخدام استمارة القيادة متعددة العوامل (Multifactor leadership questionnaire) وفحص وجود فروقات بين المديرين والمعلمين على أساس العمر، والجنس، وسنوات الخبرة للمدير والموقع الجغرافي للمدرسة. وتكون مجتمع الدراسة من (295) مدرسة من المدارس الحكومية في الهند، وقد تم توزيع (1479) استمارة عبر البريد بينما جمع (650) استمارة تم اختيارها بشكل عشوائي وذلك باستخدام مقياس باس وافوليو (Bass & Avolios). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. هنالك علاقة بين رضا المعلم ونمط القيادة التحويلية لدى المديرين، حيث تبين أن المعلمين أكثر رضا مع المديرين ذو الدرجة المرتفعة من نمط القيادة التحويلية، كما تبين انه لا توجد فروقات بين رضا المعلمين والمديرين التحويليين تعزى للموقع الجغرافي للمدرسة، والجنس، والعمر أو سنوات الخبرة للمعلم.

-دراسة **Sahin, S (2004)**: هدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس وثقافة المدرسة، واستخدم الباحث طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (50) مديراً (5 إناث، 45 ذكور)، و(950) معلماً (646 إناث و 304 ذكور)، في (50) مدرسة ابتدائية من مدارس مدينة ازمير (Izmir). كما استخدم الباحث استمارة مكونة من ثلاثة أجزاء من اجل جمع المعلومات الخاصة بالبحث، الجزء الأول متعلق بالمعلومات الشخصية عن المبحوث، الجزء الثاني من اجل مقياس نمط القيادة المتبع في المدرسة، والجزء الثالث مقياس ثقافة المدرسة، ومن اجل تحليل النتائج استخدم الباحث الطرق الإحصائية اللازمة مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري معامل الارتباط بيرسون واختبار ت.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أظهر تحليل نتائج كل من المديرين والمعلمين بان نمط القيادة التحويلية هو الغالب والأكثر اعتمادا من النمط التعاملية، بينما يعتبر مديري المدارس ثقافة المدرسة أكثر ايجابية من المعلمين.

2. بحسب وجهة نظر المديرين هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية واتجاهات التعاون الثقافي، والتطور التعليمي والمظاهر الثقافية الاجتماعية التعليمية لثقافة المدرسة، أما بحسب آراء المعلمين فان هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والمفهوم العام للثقافة المدرسية وبين القيادة التعاملية و التعاون الثقافي، التطور التعليمي واتجاهات الثقافة الاجتماعية التعليمية.

-دراسة **Eby. B (2004)**: هدفت الدراسة فحص أساليب القيادة النسوية، وخاصة القيادة التحويلية، في المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية ودورها في إحداث قيادة فعالة في التعليم، ومن خلال المقابلات والاستفادة من الوثائق المؤرشفة وملاحظات الميدان، توصلت الدراسة إلى أن مديرات المدارس العليا، يمارسن القيادة التحويلية بصورة أكثر فاعلية من خلال نظام التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أصبحت فيه النساء قوة واضحة وأثبتت وجودها في المدارس الثانوية، وأن النساء تدير المدارس بشكل ديمقراطي مشجع مقارنة مع الرجال، وأن القيادة التحويلية المتبعة أثبتت فاعليتها في إدارة المدارس، وانعكاس ذلك على التعليم.

-دراسة **Markow and Scheer (2003)**: هدفت هذه الدراسة قياس القيادة التحويلية في المدارس الإسلامية الأمريكية، وعرضت الدراسة انطباع كل من المديرين، والمدرسين، والآباء، والطلبة حول القيادة

المدرسية، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (800) مديراً من المدارس العامة (الحكومية) و (1017) مدرساً و (1107) من آباء طلاب المدارس الحكومية، إضافة إلى إجراء مقابلات مع الطلبة من الصف الثالث إلى الثاني عشر، وقد أشارت النتائج إلى أن 78% من المديرين وصفوا أنفسهم بأنهم ممتازون في احترام الناس داخل المدرسة، وعلى العكس من ذلك 36% من المدرسين و 34% من الآباء وصفوا المديرين بأنهم ممتازون في احترام الأشخاص داخل المدرسة .

ويعتقد المدرسون بأن المديرين يقضون 37% من أوقاتهم في كتابة التقارير و 24% في التحفيز والإرشاد، ومع ذلك المديرون يدعون بأن تحفيز مدرسيهم وطلابهم هو من أولوياتهم القصوى، وقد أشارت الدراسة إلى أن المديرين والمدرسين والأهالي اجمعوا على أن التحفيز للمدرسين والطلاب من أجل عمل أفضل ما عندهم هو الدور الأساسي للقيادة المدرسية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التربوية بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص، تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسات على دور القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية القيادة التحويلية لما أظهرته في تحسين الإدارة ككل .

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

1. بناء فكرة الدراسة ، حيث تم التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في مؤسسة سونلغاز وكان لابد من طرح نمط حديث من أنماط القيادة الفاعلة والتي تساعد على تطوير أداء مديري المؤسسات ومواكبة التطورات الحادثة في هذا العصر.

2. كما استفاد الباحث من الدراسات الأجنبية التي تناولت النمط التحويلي ووضحت مدى فاعلية هذا النمط في توجيه التغيير وتسهيله وكيفية تفاعل العاملين باستخدام هذا النمط.

3. استفاد أيضاً في اختيار عينة الدراسة وتحديد لها.

4. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

5. اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.

6. بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.

7. واختيار المتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

# الفصل الثاني:

## القيادة التحويلية

تمهيد

1. مفهوم القيادة
2. عناصر القيادة
3. أهمية القيادة
4. نشأة القيادة التحويلية
5. مفهوم القيادة التحويلية
6. أبعاد القيادة التحويلية
7. أهمية القيادة التحويلية
8. مبادئ القيادة التحويلية
9. وظائف القائد التحويلي
10. خصائص القائد التحويلي
11. كيف يفكر القائد التحويلي
12. التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

خلاصة

## تمهيد:

إن ميدان القيادة ميدان واسع تتجاور فيه المعارف العلمية مع المعتقدات الاجتماعية، ويشترك فيه المفكرون والباحثون مع الخبراء و المكونين، وتتماس فيه الابحاث الاكاديمية مع المنشورات المتعلقة بالنجاح المنشود. ورغم أن هذا الميدان يبدو دائم التجديد والتأثر بمعطيات الواقع المعاش، الا أنه يستمد معارفه من أساسيات علوم النفس والاجتماع وأحيانا علوم الادارة والتسيير. فالقيادة من جهة، فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم، على اختلاف أجناسهم وثقافتهم وديناتهم وأنماط سلوكهم، وهي من جهة أخرى مجموعة من المعارف التي يمكن تعلمها وتلقينها والاستفادة منها.

إن القيادة عنصر هام وضروري في حياة المنظمات وازدهار نشاطها وعليها تتوقف فعاليتها واستمرار وجودها. ولقد أدت البحوث في هذا الميدان إلى تطوير عدة أدوات لقياس الاساليب القيادية، والتي يمكن استعمالها في تقييم القدرات القيادية، وبالتالي استخدامها في مجالات عملية كالتقاء وتقييم الاطارات، وفي ترفيتهم، وحتى في تكوينهم في مجال القيادة.

## 1. مفهوم القيادة:

تعدد تعريفات الباحثين والمفكرين لمفهوم القيادة، وذلك عائد لاختلاف الزوايا التي ينظر منها كل منهم إلى ظاهرة القيادة أو عائد لاختلاف منطلقاتهم الفكرية أو خلفياتهم الثقافية أو اختلاف البيئات والمنظمات التي تم استنتاج مفهوم القيادة من خلالها، وفيما يلي يعرض الباحث لأهم هذه التعريفات:

- وعرفها أوردواي تيد (1920): بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (النمر وآخرون، 2006، ص313).

عرفها درويش (1982) بأنها "تعني القدرات، و الإمكانيات الاستثنائية الموجودة في القائد، التي يستطيع من خلالها توجيه رؤوسيه ، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف" ص 20.

- كما عرفها مرسى (1984 م) بأنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" ص 135.

- كما عرفها مصطفى (1994 م) أنها "العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار و مشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه ، ويكون مسئولا عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها" ص 21.

- وعرفها السلمي (1996 م) بأنها "مهمة رسمية لتنظيم، وتنسيق جهود، وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات، والأوقات" ص 154.

اما فيلد 2002 فقد خلص إلى التعريف التالي " هي إنجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه ، فالقائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه" (عيسى، 2008، ص24).

ويستنتج الباحث من التعريفات السابقة أن القيادة في نهاية الأمر "القدرة على التأثير بأي وسيلة مقبولة ومشروعة في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة" .

## 2. عناصر القيادة

ومن المفاهيم السابقة للقيادة، يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

(النمر وآخرون، 2006، ص 314).

- 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 مصداقاً 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 هو اشتراكهم في عمل واحد وسعيهم لهدف مشترك.

- 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 وضمائم ولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين.

- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه:

لا بد من وجود هدف مشترك يسعى القائد وجماعته إلى تحقيقه، وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام الجماعة، وبينما تعتمد القيادة على عمق الإقناع، فإنه من الضروري أن يكون الهدف واضحاً متميزاً، وحينما يقبل العاملون على العمل فإنما يعود إلى اقتناعهم بالهدف، والإيمان بالهدف يبعث في أفراد الجماعة الحماس، ومهمة القائد أن يستثمر هذا الحماس لبلوغ الهدف.

### 3. أهمية القيادة:

ذهب كثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، وعملها كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، ذلك أن قيادة التنظيم تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظفين والقائد، وبذلك فإنها تقرب بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته. ويؤيد ذلك درويش (1982) بقوله "إن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده" ص 220.

وتبرز أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة من خلال الدور الذي يقوم به المدير القائد، فهو لا يقتصر على إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذ النشاطات الإدارية داخل التنظيم في الحدود المرسومة، وإنما يتعدى ذلك إلى تزويد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية عالية، لما يغرس في نفوسهم من حب العمل المشترك وروح التعاون، كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين

في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقدم أقصى طاقاتهم في العمل (كنعان، 2002، ص 106) ويزر دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيم الرياضية والثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم، متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضاً بما يفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع (إسماعيل، 1972، ص 09).

وتتحلى أهمية القيادة أيضاً من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (كنعان، 2002، ص 111).

ومن جهة أخرى تعد القيادة الإدارية قمة التنظيم الإداري، والقائد الإداري هو المسؤول عن توجيهه، والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، لذلك فأهمية القيادة الإدارية تنبع من الأسباب التالية (علاقي، 1998، ص 101).

1. أنها الوسيلة التي لا غنى للقائد الإداري عنها لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
2. تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير بدون القيادة الإدارية.
3. يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة بدون القيادة.
4. لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها المستقبلي بدونها.
5. بدونها يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
6. وأخيراً فإن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة .

#### 4. نشأة القيادة التحويلية

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية. فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريباً على صفات القائد (فضلاً عن التابعين والموقف)، وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية (العمرى، 2008، ص 15). ففي عام 1978، كتب الباحث جمس بيرنز كتاباً مهماً أسماه القيادة وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيه

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 بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية(العمرى ، 2004، ص 27 )، والفئة الأخرى تدعى القيادة التبادلية وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإجهاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع " كالراتب والإجازات ..، لذلك يمكن القول إن جوهر القيادة التحويلية يتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية(العمرى، 2008، ص32).

كانت فكرة (بيرنز) عن القيادة التحويلية البداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة ، حيث أتى بيرنارد باس ليضيف إلى فكرة (بيرنز)، ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، فهو يرى أن الأثر التحفيزي للقادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين لكي يخدمون وينجزون أكثر مما هو متوقع منهم عمله أصلاً، ويتم حث الأتباع على إنجاز المهام

الضرورية والاهتمام الأكثر باحتياجات المنظمة، نظراً لقدراتهم ومهاراتهم الاستثنائية(العمرى، 2008، ص33). وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس ( الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد.

ثم أضاف باس في عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة وفي عام 1993 م قدم كل من باس وأفوليو نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (الهلاي، 2001، ص 19 )، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأفوليو وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية و النموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقوم في نظرية القيادة التحويلية. وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعاً ، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة (المخلافي، 2008، ص 286).

وطبقاً لهارتوج فإن نظرية باس أو المدخل الجيد للقيادة قد اعتمدت على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف وبنيت على بعض أفكار علماء النفس مثل ماكس فيبر وبعض علماء السياسة مثل بيرنز. وخلال التسعينيات الميلادية تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة، وفي مراجعته لبحوث القيادة للفترة من عام 1981 م إلى 1990 م توصل باس إلى أن غالبية هذه

البحوث تركز على دور نظريات القيادة التحويلية في المستويات القيادية العليا أو الإدارة التنفيذية (العمرى، 2009، ص 26).

وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها "بيرنز" محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين ، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات ومنظمات مختلفة من قبل كثير من العلماء والباحثين نذكر منهم تيكي وديفانا، ويوكل حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند "بيرنز" وأجروا الكثير من التعديلات عليها (الهلاي، 2001 ، ص 19).

ويبين العامري أن القيادة التحويلية تعد اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي، والحفز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامري، 2002 ، ص 21).

## 5. مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم وبمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاءة للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung & Wong, 2010, 657).

وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مروؤسيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani , 2012, 102)

إن اخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية (Charisma)

التي عدت القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد إلى نظرية الكارزما

المحدثة (Neo-Charismatic) او نظرية القيادة التحويلية

(Transformational Leadership) التي تعتمد الاجماع والخصائص الاجتماعية وليس قيادة

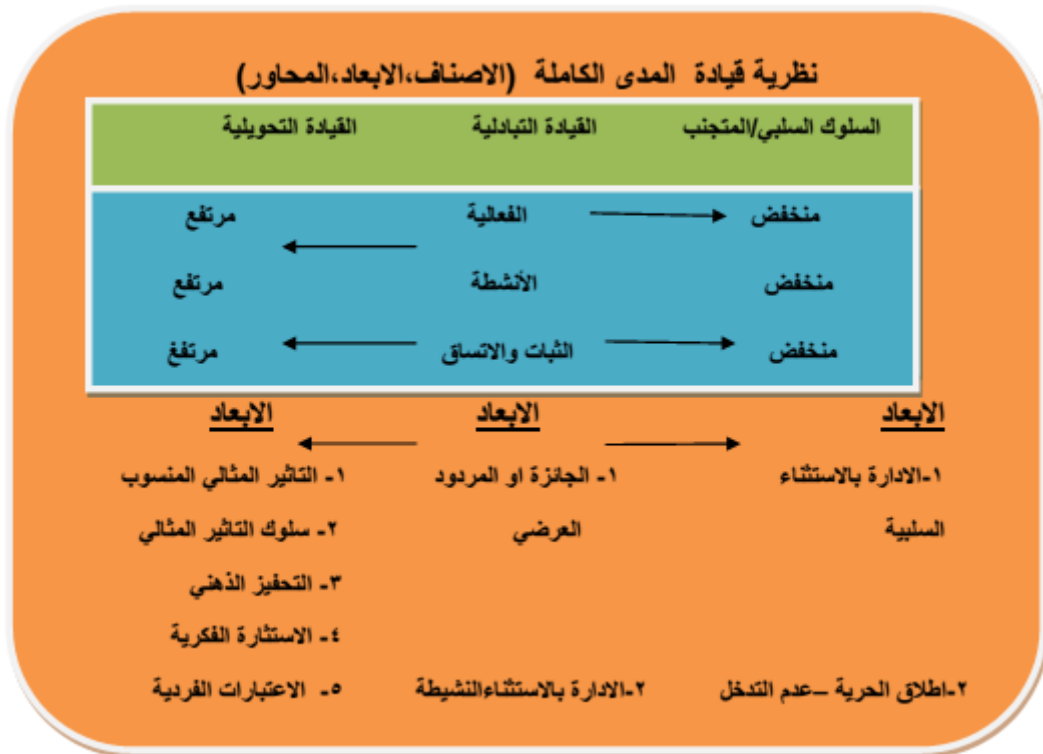
الخصائص الشخصية وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل والقائد الذي يمتلك للخصائص

الكارزماطية يكون قائداً تحويلياً ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالةً من القيادة لكارزماطية

(جلاب، 2011، ص 510) .

وقد عُرفت نظرية القيادة التحويلية الجديدة باسم (Full-Range leadership Theory) والتي تعني نظرية قيادة المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية (Bass&Avolio,2004,p18) وعبر عنها بالمختصر (FRLT) وهي تميز القادة النموذجيين ويعد سلوك القيادة فيها مستمر وعبر ثلاث محاور او مرتكزات رئيسة هي: فعالية أو تأثير القائد، نوع الأنشطة وأساليب العمل، والاتساق والانتظام والتوازن في التعامل مع الجميع بشكل ثابت ومتساوي وتعتمد التركيز على نشاط القائد في مختلف الثقافات لذلك بعض الاحيان تسمى القيادة المبنية على الثقافات (Wang,et.al,2010,p2925)، والشكل (1) يوضح ان القيادة المعاصرة تنقسم الى ثلاثة انواع رئيسية ومختلفة وهي:

- 1- القائد التحويلي
- 2- القائد التبادلي
- 3- القائد السلبي او المحايد.



شكل (1) نظرية قيادة المدى الكاملة

العبيدي، ميسون علي حسين: (2013) "دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد، ص 49.

## جدول رقم (1) بعض تعريفات القيادة التحويلية

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1	Shibru	2011: 687	نمط قيادي يلهم الاتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة وقادر على التأثير باهتمامات التابعين.
2	Bell	2013 : 2	عملية قائمة على تحفيز الاتباع من اجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق او المنظمة.
3	القيسي والطائي	2013: 762	هي قيادة استراتيجيه، وتعتبر اهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تاخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة بابعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة.
4	السوداني	2014 : 43	ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم واهداف المنظمة

## الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على المصادر اعلاه

وفي ضوء التعاريف الواردة في اعلاه يمكن وضع تعريف للقيادة التحويلية وكما يأتي هي " القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة اهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم والهامهم وتحفيزهم لطرح الافكار الايجابية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات".

## 6. أبعاد القيادة التحويلية

أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات ونوعيات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد بالمرؤوسين. ولكن على الرغم من ذلك فإنه يبقى هناك نماذج شائعة يلخصها في مسحة لمكونات نموذج القيادة التحويلية وكما يأتي (الزبيدي، 2008، ص 104).

1. الرؤية المستقبلية (الجاذبة) التي توفر الاتجاه والمعنى السائد.
2. التأثير النموذجي الذي هو جوهر الكارزما.
3. نمذجة الدور.
4. التحفيز الفكري.
5. إيجاد معنى للعمل.
6. الانجذاب إلى الحاجات ذات المستوى العالي المتعلقة بتحقيق الذات والوصول إلى الرفعة والسمو.
7. التمكين.
8. وضع توقعات عالية.
9. تعزيز الحالة الجماعية التي تساعد على الإحاطة بالاهتمامات الفردية بما يماثل رسالة الجماعة.

### 1- الجاذبية أو التأثير القائم على القدوة والمثال

وتمثل " قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية ، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص، والتفاني ، والإحساس بالهدف المشترك " (أفوليو ، 2003 ، ص 90 )، وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة (الهاللي، 2002، ص 20).

وقد سماها رشيد المهابة وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه ، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لاتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً ربيعاً، وثقة بالذات، وعزيمة، وبعد نظر(رشيد، 2003، ص 475 )، ويسلك القادة وفق ألهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإثارتها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي يجوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم متى توفرت هذه الصفات المثالية، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم (أفوليو، 2003 ، ص 73 )،

وعلى هذا فإن خلق عملية التأثير تكون من خلال إظهار القادة القناعة أو الإيمان الراسخ، وتأكيد الثقة والاهتمام بالقضايا الصعبة ويعرضون قضاياهم الأكثر أهمية، ويؤكدون أهمية الغرض، والالتزام، والآثار والعواقب الأخلاقية لأي قرار، ومثل هؤلاء القادة يكونون نماذج للدور الملعوب، ويولدون الثقة والولاء حول غرض معين مشترك.

### 2- الدافعية المستوحاة أو الحفز الإلهامي

"هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول .

"العامري ، 2002، ص 22 )، وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم (الهلاي، 2001، ص 20).

وقد سماها رشيد الحفز الملهم، ويتضمن إلهام الأتباع ، واستثارة هممهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، واستثارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد ، 2003 ، ص 475 )، ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة ، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه (العامري ، 2002 ، ص 23).

### 3- الاستشارة العقلية أو الاستشارة الفكرية

وهي " قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها "

(العامري ، 2002 ، ص 22 )، وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين. (الهلاي، 2001، ص 21).

وقد سماها رشيد الحفز الفكري ، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق، والحصول على

أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع (رشيد، 2003، ص476)، ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام، لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته (أفوليو، 2003، ص74).

#### 4- الاعتبار الفردي أو الاهتمام الإنساني بالفرد

"تعني اهتمام القائد الشخصي بمؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقد ارتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور" (أفوليو، 2003، ص90). وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن، بعدالة (الهالي، 2001، ص20). وقد سماها رشيد الاهتمام الفردي، بحيث ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، ومن ثم يوكل المهام إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم (رشيد، 2003، ص476). وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفرق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مسؤولين أو عمالاً، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم. (أفوليو، 2003، ص76).

#### 7. أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة.

وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي (العمري، 2008، ص37).

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

**ثانياً:** صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين. فيقول باس "إنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري". ...ويقول أيضاً " لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة ". ويؤكد هذا الاتجاه أيضاً الدكتور سيد الهواري، حيث يقول " لقد أظهرت مشاهداتنا ...ومن خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الإشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً، وهي خطوة على طريق بناء القائد التحويلي".

**ثالثاً:** تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة . وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

**رابعاً:** أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

## 8. مبادئ القيادة التحويلية

أورد كوهلر وبانكوسكي مبادئ القيادة التحويلية كما يلي: (الغامدي ، 2008 ، ص 24).

### 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 إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين**

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

**3 - تأسيس نظام إداري**

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، 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 الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

**5- تمكين الأفراد وفرق العمل**

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

**6- تقييم العمليات الإدارية**

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

**7 - التقدير والمكافأة على التحسين المستمر**

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

**8 - بث روح التغيير المستمر**

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين ، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

## 9. وظائف القائد التحويلي

يرى الهواري أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي: (الهواري، 1996، ص 75).

**1 - تعميق الحاجة إلى التغيير:** بما أن القائد التحويلي داعية تغيير 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 للتغيير 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 لمنظمتة 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 بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا.

**5 - إدارة الفترة الانتقالية:** وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

**6 - تنفيذ التغيير ومتابعته:** يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

كما حدد رينسميث وظائف القائد التحويلي (القحطاني، 2008، ص 165) فيما يلي:

- **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.

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

✓ إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.

✓ استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

✓ محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

-**تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

✓ وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

✓ تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

✓ تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

-**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.

-**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.

-**إدارة التعليم والتدريب المستمر:** تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة،

لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

## 10. خصائص القائد التحويلي

لقد تعددت وتباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول خصائص القائد التحويلي إلا أن أغلبهم اتفق

على خمسة خصائص مهمّة والتي سيتناولها البحث الحالي وهي :

\* التأثير المثالي

\* الدافعية الالهامية.

\* الاستشارة الفكرية

\* الاعتبارية الفردية.

\* التمكين.

وفيما يأتي شرح هذه السمات:

● **التأثير المثالي Idealized Influence**: ومن خلال هذه السمة فان القائد التحويلي هو أنموذج يقتدي به المرؤسين فهم يبدون مواصلة وعزم في متابعة الاهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يمتلكوه من احساس عالي يرفع اخلاقيات ومعنويات المرؤسين وقيمهم بشكل مثالي الى مستويات اعلى وفق ما هو متوقع (Niekerk,2005:5).

**الدافعية الالهامية inspirational Motivation**: يتصرف القادة وفقاً لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز والهام اولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة واظهار الحماس والتفائل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة (الغامدي، 2001، ص8).

وتعتبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الاهداف (Goodwin et al ,2011:411) ويشير الغزالي الى ان تحفيز المرؤسين هي عملية تركز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المرؤسين محبين للتحدي، واثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين (الغزالي، 2012، ص9).

● **الاستثارة الفكرية intellectual simulation**: تعد الاستثارة الفكرية قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق ابداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط ايجابياً مع مواقف القادة. (AL- Swidi et al, 2012 ,P 136)

● **الاعتبارية الفردية Individualized consideration**: وتشير هذه السمة الى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤسين وان يكون موجهاً لأعضاء الفريق. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر اليها على انها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون المرؤسين محفزين وملهمين لتحقيق اهداف المنظمة. (Ismail et al , 2010 ,P 96).

**التمكين Empowerment**: هذه السمة هي سلوك جوهري للقائد التحويلي والفكرة الرئيسة من فكرة التمكين هي ان سلطة اتخاذ القرار ان يتم تفويضها في الصفوف الامامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشكلاتهم واحتياجاتهم (الغزالي، 2012، ص31).

ومن خلال البحث في حقل القيادة خرج كل من تيشي وديفانا بسبع خصائص محددة من وجهة نظرهم تفرق بين القادة التحويليين وغيرهم من القادة، وهي: (العمرى ، 2008، ص 47).

✘ **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 يثثون التابعين على التغيير والنجاح في إدراك التغييرات.

✘ **التشجيع** : القادة التحويليون مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة . فقد ارتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وإن كان غير مرضٍ.

✘ **الانفتاح والإيمان بالتابعين**: في علاقته بالتابعين، يتسم القائد التحويلي بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر. وبرغم أنهم يمتلكون سلطة قوية فالقادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم، ويعملون أفضل ما يستطيعون لتمكينهم كلما كان ذلك ممكناً.

✘ **القيادة بالقيم**: يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم .

✘ **التعليم المستمر**: يسعى القادة التحويليون لتعلم 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.

✘ **القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية**: القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات - تقريباً- الذين يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النمذجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعدّ مهمّاً لأبعد الحدود .

✘ **الرؤية**: القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، ف لديهم 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.

كما ذكر العمرى أن بينس حدد صفات القائد التحويلي بما يلي (العمرى، 2004، ص 33).

- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتمادها.

- يرى القائد التحويلي أن المرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
  - للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
  - يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
  - يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق انتاجية عالية تفوق الأهداف، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
  - القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.
- كما أضاف (الغامدي، 2001، ص 76) خصائص أخرى للقائد التحويلي وهي:
- ✓ القادة التحويليون موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
  - ✓ القادة التحويليون يثقون بأنفسهم ويثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين.
- كما قدم كل من كوزس وبوسنر خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي، وهذه السمات ليست حكرًا على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير. وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل، وتحقيق إنجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات ما يلي (العمرى، 2004، ص 34).

### 1- رسم نماذج عملية واقعية

يعد القادة التحويليون واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم. إنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليون لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالا يحتذى وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

### 2- الإلهام والرؤية الجماعية

يتطلع القادة التحويليون إلى ما وراء الأفق، كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل، ويؤمنون بأن عمل الأفراد معًا يمكنهم من تحقيق المستحيل. إن رؤيتهم

الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقيادة التحويلية، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

### 3- تحدي العملية

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة، والتحدي الذي يدفعهم دومًا إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيدًا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيدًا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى.

وعادةً ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة. ويعرف القادة التحويليون جيدًا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل. ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم، كما يتعلمون من نجاحاتهم. وعادة ما يبدأ القادة التحويليون بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

### 4- تمكين الآخرين من التصرف

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار، ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليون يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تمهم النتائج، لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشمل على جميع زملاء العمل والمديرين والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل. إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيدًا أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليون أن أسلوب التحكم والسيطرة لم يعد مطبقًا، لذلك فهم يعملون لجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام، ولذلك فإن القادة التحويليين يقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

## 5- التشجيع

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استئارة رؤوسيه وتشجيعهم ودفعتهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يألو القائد التحويلي جهداً في تشجيع رؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم، ويشجعون الاحتفال بإنجازات حتى ولو كانت بسيطة، ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون. وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب، بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل؛ لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة.

مما سبق يرى الباحث أن خصائص القائد التحويلي تكون ظاهرة بوضوح في سلوكه نتيجة شخصية القائد وهي عوامل ذات علاقة بالقائد نفسه كثقته في قدراته، وأفعاله تنسجم مع القيم التي يقوم بصياغتها ويحرص على تحقيقها، وميله للمخاطرة المحسوبة، كما تكون ظاهرة بتكيفه مع البيئة الخارجية ومنها تصور المستقبل، التعامل مع التعقيد والأوضاع المتقلبة، ومواجهة التحديات المعاصرة، وتكون ظاهرة أيضاً في النواحي التنظيمية كبناء رؤية مستقبلية للمنظمة والعمل على تحقيقها، وحرصه على التطوير المستمر، وإنجازات العمل الاستثنائية والنموذجية، وتبرز هذه الخصائص عند تعامله مع الرؤوسيين، حيث يكسب ثقتهم بتعامله بصدق وشفافية، وزرع الثقة فيهم بتفويض الصلاحيات، وتقدير مجهوداتهم، وتشجيعهم على المبادأة والابتكار.

## 11. 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، قدوة، يقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستنير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش 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(الهوراي)، 1996، ص 65).

## 12. التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وقد حدد عبد الحميد (عبدالحמיד ، 1995) تلك التحديات فيما يلي: (القحطاني، 2008، ص 155).

### 1 - المنافسة .

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

### 2 - العولمة .

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على 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.

إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة. تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

### 3 - القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد.

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. 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 تضيق، وعدم تبديد 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 التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضًا - هدفًا لكل المنظمات، 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. إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددًا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبني تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

#### 5 - اتخاذ القرار في عالم متغير .

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

## خلاصة:

من خلال ما ورد بهذا الفصل يمكن الاستنتاج أن القائد في ميدان العمل هو بالضرورة مكون، وأساس نجاحه هو علاقة وطيدة نابعة من الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وأن سر نجاحه يكمن في قدرته على تحديد احتياجات مرؤوسيه المهنية، والنفسية، والعمل على تطوير امكانياتهم، ويظهر ذلك في سلوكه الشخصي المتفهم والمهتم بالاتباع. إن القائد الذي يم تلك هذه القدرات يتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في أتباعه ويعرف كيف يقوم بتشجيع الانجاز والرغبة في التطور لديهم، فيكلفهم بمهام تحفزهم على تقديم أحسن ما لديهم، ويعرف كيف يزودهم بالانتقادات المفيدة و يتمكن من تحديد نقائصهم المختلفة ويرشدهم وينصحهم بطريقة ملائمة.

# الفصل الثالث:

## إدارة التغيير التنظيمي

تمهيد

1. التغيير:

1.1. مفهوم التغيير التنظيمي

2.1. أنواع التغيير

3.1. مصادر التغيير

4.1. مراحل التغيير

5.1. عناصر التغيير وأسبابه

2. ادارة التغيير التنظيمي

1.2. أساسيات إدارة التغيير التنظيمي

2.2. تعريف إدارة التغيير التنظيمي

3.2. أهمية إدارة التغيير التنظيمي

4.2. خصائص إدارة التغيير التنظيمي

5.2. أنواع إدارة التغيير التنظيمي

6.2. أسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي

7.2. مجالات التغيير التنظيمي

خلاصة

## تمهيد

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

## 1. التغيير:

## 1.1. مفهوم التغيير التنظيمي:

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

غَيَّرَ الشَّيْءَ أَي: بَدَّلَهُ بِغَيْرِهِ أَوْ جَعَلَهُ عَلَى غَيْرِ مَا كَانَ عَلَيْهِ، وَيُقَالُ: غَيَّرْتُ دَابَّتِي أَوْ غَيَّرْتُ دَارِي أَي بَنَيْتُهَا بِنَاءً غَيْرَ الَّذِي كَانَ، وَغَيَّرَ فُلَانٌ عَنْ بَعِيرِهِ، أَي: حَطَّ عَنْ رَحْلِهِ وَأَصْلَحَ شَأْنَهُ. (العطيات، 2006، ص92).

ويرى كلٌّ من الفوزان والعامري أن للتغيير معانٍ ومفاهيم متباينة، وتترك لبسًا وغموضًا، وتجنَّبًا لمثل هذا اللبس فسيحدد المقصود بالتغيير المراد دراسته في هذا البحث. ويقصد بالتغيير التنظيمي "ذلك التغيير الذي يتم على المنظمات، إما بشكل تلقائي أو مخطط. حيث يعني التغيير التلقائي أو العشوائي الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة أو موجهة ومفتقرًا إلى وجود أهداف محددة مسبقًا، مثل أن تفرض الدولة بعض القوانين الجديدة أو ظهور تكنولوجيا جديدة ضرورة لعمل المنظمة".

أما التغيير المخطط فيعني ذلك "التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفًا، أو هو الانحراف عن الماضي بطريقة منظمة وهادفة لإحداث التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية". أو هو بعبارة أخرى: "الجهد الواعي والمعتمد الهادف إلى تحسين عمليات النظام المختلفة من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات المتاحة". من جهة أخرى، عرفت حلولاني التغيير الإداري المخطط بأنه: "إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تحقق النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها منظمة ما للانتقال من وضع غير مرغوب إلى وضع أفضل". (الفوزان، 1997، ص356).

## 2.1. أنواع التغيير

يشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير، وهما:

## 1. التغيير المخطط Planned Change:

وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

## 2. التغيير غير المخطط : Unplanned change

يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت. (الطجم، 2002، ص 49).

بينما أشار الساعدي إلى أنه يمكن ذكر ثلاثة أنواع للتغيير بحسب درجة شموليته كما يلي: (الساعدي، 1996، ص 136).

1. التغيير المتدرج: وهو النمط الذي يبدأ من التغييرات البسيطة إلى التغييرات الأكثر صعوبة.
  2. التغيير المرحلي: وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية، بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.
  3. التغيير الشامل: وهو الذي يشمل عناصر المنظمة الأساسية جميعها، كالأفراد، والجماعات، والأهداف، والهيكلة التنظيمي، والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا.
- وأما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير، خصوصاً فيما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظماتهم، فهناك نوعان، هما:

1. التغيير المتوقع: وهو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.
  2. التغيير غير متوقع: وهو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة، أو دون أن تكون قد استعدت له.
- وقد ذكر العتيبي نوعين آخرين من التغيير، هما: (العتيبي، 1997، ص 71).

## 1. التغيير التدريجي:

وهو التغيير الذي تظهر مؤشراتته بشكل تدريجي واضح المعالم والتطورات وبإيقاع ثابت متسلسل خلال فترة طويلة وتقلبات قليلة خلال تلك الفترة. ويمكن للشخص أو المؤسسة التكيف معه بسهولة إذا ما واجهته. وقد يقوم الشخص أو المنظمة بتبني إستراتيجية التغيير التدريجي إذا ما أريد إدخال تغيير شامل في المنظمة يتطلب فترة طويلة وجهوداً ونفقات طائلة.

## 2. التغيير الجذري:

وهو تغيير مفاجئ وسريع وذو نتائج واضحة، سواءً واجهته المؤسسة، أو قامت به. ويستخدم هذا النوع من التغيير في إدارة الأزمات إذ تتطلب أحياناً تغييرات جذرية وسريعة لتجنب الكارثة. ويتميز هذا التغيير عن سابقه بكونه أكثر تعقيداً. ويعني التغيير الجذري وجود تغيير جوهري يتضمن عددًا من المستويات وأنواعًا متعددة من خصائص نشاطها. (جرنبرج، 2004، ص 777).

### 3.1. مصادر التغيير

قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية؛ كالتغييرات التكنولوجية، والتغييرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الداخلية، كهيكل المنظمة، وعلاقات السلطة، والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد، ويقصد به الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة. (العميان، 2004، ص351).

### 4.1. مراحل التغيير

إن عملية التغيير - كما سبق تعريفها- بأنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يرمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين بيئة العمل فيها.

وهذا يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح تام. ولتوضيح هذه المراحل سوف يتم استعراض نموذجين مختلفين لمراحل التغيير. (العطيات، 2006، ص107).

وأول هذه النماذج هو نموذج (Kurt Lewin) الشهير الذي استعرض من خلاله مراحل التغيير وفقاً لهذا النموذج.

❖ مرحلة التهيئة (إذابة الجليد) : وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعوراً لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القدام. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة، مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء، والتثبت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لحل لأداء.

❖ مرحلة التغيير: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي) ، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك. ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

❖ مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد) : وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث

تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.

❖ كما استخلص (Lewin) سبع خطوات لأي عملية تغيير أوردها على الوجه

التالي:

- تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة.
- استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
- جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.
- تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
- إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع عمل لتطبيقها.
- إحداث التغيير كما اتفق عليه.
- تقويم نتائج التغيير.

وهناك نموذج آخر لبيت وواطسون وويستلي:

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج (Kurt Lewin) وإدخال إضافات عليه، حيث أصبحت مراحل

التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي:

- إثبات الحاجة للتغيير.
- الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
- العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
- تثبيت التغيير.
- إنهاء العلاقة التعاقدية. (العطيات، 2006، ص 109).

## 5.1. عناصر التغيير و أسبابه

## - عناصر التغيير

لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير في المنظمات المعاصرة، وبخاصة أن كل منظمة لها مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست في معزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها، (عساف، 1999، ص 240). فقد يتوجه التغيير إلى هيكل المنظمة أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو إلى العاملين فيها لإحداث التغيير. وقد يستوجب التغيير في أحد هذه العناصر تغييراً لعناصر أخرى، ويمكن تحديد أهم عناصر المنظمة التي يمكن أن تمسها عمليات التغيير بما يلي :

1. التغيير في الهيكل التنظيمي: ويتطلب هذا التغيير تعديلاً في هيكل السلطة داخل المؤسسة - كتغيير المسؤول عن أداء عمل معين مثلاً- ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنواع تغيير الهيكل التنظيمي أشكالاً أخرى، فعلى سبيل المثال قد يتم التغيير عن طريق تعديل نطاق السلطة في المؤسسة، وبذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف، وقد يتم التغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة، مثل: التقسيم وفقاً للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم على الأساس المنتجات. وقد يتم تغيير الهيكل التنظيمي بطريقة أبسط مما سبق، مثل: توضيح أوصاف الوظائف، أو كتابة السياسات والإجراءات التي ينبغي اتباعها. (جرنبرج، 2004، ص 780).

2. التغيير التكنولوجي والعمليات: وهو التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية في المنظمة والمؤدية إلى إيجاد الخدمات، ويشمل مجمل أنواع التجهيزات والمكائن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعة أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة.

ويظهر هذا النوع من التغيير في المؤسسات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها، ويعود ذلك إلى أن مثل هذا التغيير عادة ما يكون مبادرة من العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى، وذلك لما يتمتعون به من خبرات تكنولوجية. (العامري، 2008، ص 428).

3. تغيير الأفراد: تركز عمليات التغيير التنظيمي على مجال آخر هام وهو المورد البشري، حيث إن المنظمة قد تدخل تغييرات أو تعديلات على مستوى مهارات قوة العمل لديها. وضمن هذا التغيير تندرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك، والتي تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين. (العامري، 2008، ص 430).

قد أشار عساف إلى عدد من العناصر الأخرى كما يلي :

- أولاً: الفلسفة العامة للمنظمة، وهي التي تمثل منظومة القيم العامة التي تضيفي على المنظمة خصوصيتها، مثل: الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة، وحركة عناصرها، ويوجه هذه الحركة ويضبطها.
- ثانياً: غايات المنظمة، وهي تمثل الاختيارات البعيدة المدى التي وحدت المنظمة من أجل تحقيقها.
- ثالثاً: أهداف المنظمة، وهي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة وتبرمجها، حتى تتمكن من الوصول إلى غايتها العليا البعيدة المدى.
- رابعاً: سياسات المنظمة، وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.
- خامساً: عناصر المنظمة، وتشمل:

1. العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة (structure) ، وتشمل :

- العناصر المادية، موارد، أموال، تجهيزات.
- العناصر البشرية كمًا ونوعًا.
- العناصر القانونية (النظمية)، دساتير، قوانين، أنظمة لوائح، تعليمات ....
- العناصر المعنوية، قيم، عادات، تقاليد ..... الخ.

2. العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة (Function) ، وتشمل :

- ✓ وظائف المنظمة .
- ✓ طبيعة هذه الوظائف وأوصافها وصفاتها.
- ✓ المستويات الوظيفية.
- ✓ حجم الوظيفة.
- ✓ مدى تعقيد الوظيفة.

3. العناصر العلائقية، وهي التي تحدد علاقات المنظمة، وتشمل :

1. العلاقات الداخلية، أفقية وعمودية، مع البيئة الداخلية .
2. العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية، محلية أو دولية، (حسب امتداد المنظمة وعلاقتها).

سادساً: إجراءات وأساليب العمل، وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة.

ومما تجدر ملاحظته بالنسبة لهذه العناصر :

1. اختلاف درجة مرونة التغيير، أو التطوير بين هذه المجالات، حيث نجدتها تكاد تكون معدومة ومعقدة وغاية في الصعوبة بالنسبة لفلسفة المنظمة أو غاياتها العليا، بينما نجدتها عالية وممكنة أكثر بالنسبة للأهداف المرحلية أو السياسات.

وقد تكون عالية جداً وميسورة بالنسبة لعناصر المنظمة الأخرى، وبخاصة تلك التي تتعلق بالعناصر الداخلية التي تقع في إطار سيطرة المنظمة وقيادتها.

2. إن هذه المجالات متشابكة ومتفاعلة، وإن عملية التغيير يجب أن تحتكم إلى مطلب التوازن الحركي بين كافة هذه المجالات إذا ما كان المطلوب هو أن نحدث تطويراً في حياة المنظمة وعملياتها. أما إذا لم يتحقق التوازن فإن هذه العملية لا تقدم إلا تغييرات قد تؤدي إلى نتائج تخل بتوازن المنظمة، وقد تؤدي إلى إفشالها أو تدميرها. (عساف، 1999، ص 241).

#### - أسباب التغيير

مما لاشك فيه أن ظاهرة النمو والتغيير حالة طبيعية تلازم المنظمات الراغبة في الاستمرار، وأن حالة الضمور والاضمحلال والموت البطيء لا تكون إلا للمنظمة التي لا تستطيع أن تواكب متطلبات النمو والتغيير، ولعل الواقع المعاصر للمنظمات الإنسانية يؤكد باستمرار أهمية النمو والتطور والتغيير، ويمكن القول بأن هذه الظاهرة تعود لسببين رئيسيين، هما: القوى الداخلية، والقوى الخارجية (بيئية) (حمود، 2002، ص 185).

#### أولاً - القوى والمسببات الداخلية (Internal Forces):

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها، ومن بين هذه القوى والمسببات:

يرى (Ivancevich) وزملاؤه أنه من الممكن أن تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى العمليات والناس. وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد، أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها.

#### ثانياً: القوى والمسببات الخارجية (External Forces)

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير المنظمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات. (حریم، 2004، ص 366).

ويمكن إنجاز أهم هذه المسببات فيما يلي :

### 1. المتغيرات السياسية والاقتصادية:

حيث تستدعي هذه التغيرات، سواءً كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية، وفي حال عدم قدرة المنظمة على الملاءمة مع هذه التغيرات، فإن ذلك من شأنه أن يعمل على اضمحلال الأنشطة الجارية في المنظمة وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار.

### 2. المتغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية:

حيث تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات وغيرها من الظواهر الاجتماعية بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة، لتلك المتغيرات بهدف الملاءمة والانسجام وعدم خلق الانقسام لعرى العلاقات القائمة، وذلك بإجراء التغيرات والتطويرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية.

### 3. التغيرات في القانون والأنظمة والتشريعات:

تستجيب كافة المنظمات العاملة لمختلف التغيرات الحاصلة في القوانين، والأنظمة، والتشريعات التي تصدرها الحكومات، أو المجالس، أو الإدارات في المنظمات؛ بهدف الانسجام مع تلك المتغيرات، وخلق الموازنة الدائمة في الركون لاعتماد هذه التشريعات كدلائل عمل تقتدي به المنظمات المختلفة. وهذا ما يستدعي التغيير والتطوير الدائم في هذا الشأن.

### 4. التغيرات التكنولوجية:

إن التطورات التكنولوجية الحاصلة من الظواهر الفاعلة بالتغيير والتطوير، لاسيما وأن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر وأبرز المستلزمات التغييرية للمنظمات في الوقت الحاضر، لاسيما من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التكنولوجي حالياً.

### 5. التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين.

إن حاجات وتطلعات المستهلكين الدائمة هي التغيير، كما أن رغبة المنظمات في إشباع هذه الحاجات والتطلعات يكون بهدف تقديم السلع المختلفة والخدمات المتنوعة.

ويعتبر هذا من أبرز العوامل الخارجية في التغيير، إذ إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة في إشباع الحاجات يعتبر مؤشراً مهماً في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، لاسيما إذا توجهت

بشكل دائم لاعتماد سبل التطور والنمو والتغيير في مجال أنشطتها وابتكار الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين واستقطابهم وتحقيق سبل إشباعهم للحاجات المتنامية لديهم. (حمود، 2002، ص186).

## 2. ادارة التغيير التنظيمي:

### 1.1. أساسيات إدارة التغيير التنظيمي.

التغيير عملية ضرورية للمنظمة باعتبارها تعمل في بيئة تتميز بالتغير المتواصل والسريع في القوى المؤثرة فيها، ومن ثمة فإن الطريق الصحيح للبقاء والأداء الجيد للمنظمة يكمن في التغيير للتكيف مع البيئة الجديدة، أما بخصوص مفهوم التغيير التنظيمي فلم يتفق الفكر الاقتصادي على تعريف محدد نظراً لاتساع مجالاته، ولذلك يمكننا القول أنه: هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات". (رحيم حسين، 2015، ص50).

### 2.2. تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

يمكن تعريف إدارة التغيير: بأنها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً أو فعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة". (محمد حربي، 1991، ص212).

والمفهوم الحديث لإدارة التغيير يظهر "كنشاط مهمته التعامل مع الموجودات الحضرة بكمياتها وثوابتها ومتغيراتها حيث تتولى تحديد المسارات السليمة لحركة قوة التغيير، ومن ثم تتولى توجيه هذه الحركة وتوفير لها الموارد والإمكانيات اللازمة وإدارة هذه الموارد بشكل فعال" (محمد حربي، 1991، ص212).

إذا لابد من وجود إدارة فعالة لعملية التغيير تتعامل بوعي تام مع جميع قوى التغيير وتستثمرها لصالح المنظمة للبقاء في أفضل حالاتها، وتتمكن من التآلف مع أي وضع جديد قد يطرأ في بيئتها.

### 3.2. أهمية إدارة التغيير التنظيمي:

إدارة التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهر اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل وتظهر أهمية التغيير من خلال: (محمود سلمان، 2015، ص343).

**1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة:**

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزاعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لمدة طويلة من الزمن.

**2. تنمية القدرة على الابتكار:**

التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يدفع إلى و يتطلب إيجاد وسائل وأدوات و طرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل و في المضمون.

**3. إزكاء الرغبة في التطوير و التحسين والارتقاء:**

يعمل التغيير على إزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء و التقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتوجه جميعها إلى رفض ما هو قادم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل .
- التطوير الشامل المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماما وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل.

**4. التوافق مع متغيرات الحياة:**

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المنظمات والشركات والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من: العوامل، الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح، والحقوق.

ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً و لازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات أياً كان حجمها وبوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب تكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية.

## 5. الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة:

حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية و ذلك من خلال محورين هما: (محمود سلمان، 2015، ص354).

المحور الأول: اكتشاف نقاط و مجالات الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف، والفاقد، والتآلف، والعدم، والمعيب، والمهدر، والضائع..... الخ ومعالجتها.

المحور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدا مثل: حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء و الارتباط في العمل.

## 4.2. خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة: (محسن الحضري، 2003، ص07).

## 1- الإستهدافية

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير .

## 2- الواقعية

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

## 3- التوافقية

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

## 4- الفاعلية

يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة ، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .

## 5- المشاركة

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

## 6- الشرعية

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد .

## 7- الإصلاح

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى إنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .

## 8- القدرة على التطوير والابتكار

يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه . (محسن الحضري، 2003، ص10).

## 9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث

إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها .

## 5.2. أنواع إدارة التغيير التنظيمي:

توجد أنواع عديدة للتغيير في المنظمة وهي:

1- التغيير غير المخطط: تحدث أعداد كبيرة من التغيرات الطبيعية بسبب النمو و التطور داخل المؤسسة،

ومثال ذلك تقادم الأجهزة و الأفراد، ولكل منها تأثير سلبي و ينتج عنه عدت مشاكل ، وتتم التغيرات غير المخططة بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ، مثل زيادة رواتب العمال نتيجة اضرب عن العمل ، هذا الأمر الذي لم يكن مخطط له.

2- التغيير المخطط : من الممكن أن تكون عملية التغيير مخططة بصورة مسبقة ، فالتغيير المخطط يكون متاحا

حينما يتم وضع جداول زمنية مفصلة للنشاطات المحتملة مقدما، ولقد صار للتغيير المخطط منها متبع يبدأ بتشخيص المشكلة، ثم حل تلك المشكلة لاحقا ، ويسمح تخطيط التغيير في المؤسسة بصنع المستقبل ، وتحقيق الأهداف المرجوة من التطوير.

3- التغيير المفروض : هناك العديد من التغيرات المفروضة داخل المؤسسة من قبل الإدارة ، هذه التغيرات عادة

ما تقابل بالرفض وعدم الارتياح و الإحباط خاصة من الذين يعتقدون انه من الأجدر لهم أن تتم استشارتهم ، أو على الأقل إبلاغهم مقدما، وبذلك يتعرض هذا النوع إلى صعوبات كثيرة في التطبيق، و تظهر جدوى هذا النوع في الحالات الطارئة حيث يكون النقاش فيها مستحيلا و أي تأخير في التغيير يكون مدمرا، وبذلك يجب على المدير التفكير مرتين قبل اتخاذ قرار التغيير المفروض.

4- التغيير بالمشاركة: أن التغيير الذي يتم بالمشاركة يضمن رد فعل معقول ، وذلك لمشاركة كل المستويات في صياغة عملية التغيير و ذلك لكونهم اقرب إلى الأحداث - أهل مكة ادري بشعابها- ، ومع أن عملية المشاركة في التغيير تحتاج لوقت وجهد اكبر و تكون أكثر تكلفة من التغيير المفروض لكنها تعتبر اقل مقاومة و أكبر ديمومة ، و أكثر من ذلك فان مشاركة الأفراد في التغيير يضمن الاستفادة من خبراتهم و طاقاتهم.

## 6.2. أسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب منها الداخلية ومنها الخارجية (محسن الخضري، 2003، ص 07).

### أ الأسباب الداخلية :

هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل: وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة. (أندرودي، 2000، ص 06).

**1 الحفاظ على حيوية المنظمة:** التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية و الجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في المنظمة، وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة؛

**2 المبادرات والطموحات الشخصية:** يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يجوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم؛

**3 البحث عن الارتقاء و التقدم:** يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات احد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا؛

**4 تغيير أهداف المنظمة:** إن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف والحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ؛

**5 رفع مستوى الأداء:** إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الانخفاض، وبالتالي فان التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال

معرفة نقاط القوة لتأكيدھا وتميئھا؛

**6 حيازة المنظمة على موارد إضافية :** هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية و تدريبية لرفع كفاءتهم؛ (أندرودي، 2000، ص07).

**7 التطور التقني:** إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفح بالمنظمة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة إن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي؛

**8 مواكبة المحيط والمتغيرات:** يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح؛ 6

**9 إعادة هيكلة المنظمة:** هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية؛ (فريد النجار، 2004، ص225).

**10 النمط السلوكي للعاملين:** مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب؛

**11 مشاكل عملية:** عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.

### ب الأسباب الخارجية :

المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة: اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها، وهذا ما سنتطرق إليه في النقاط الآتية: (علي الشريف، 2002، ص311).

**1 القوانين والتشريعات الحكومية :** ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات، مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك؛

**2 المنافسة:** حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لابد من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسويقها في مدة وجيزة، وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة، كما تعتمد على فريق عمل في

مستوى المنافسة و قادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة و يتمتع بروح البحث و التطوير و التكيف مع الظروف المتغيرة؛ (علي الشريف، 2002، ص311).

**3 الظروف الاقتصادية :** في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغييرا ولمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها، مثل : التوسع في الإنتاج أو ارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل أو الخصوصية، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثير في العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات؛ (محمد رضا شندي، 1999، ص27).

**4 السياسات العالمية :** تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية، سواء كانت اقتصادية أو سياسية، مثل العولمة وتحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد؛ (حسين حریم، 2003، ص293).

**5 المتغيرات الاجتماعية و الثقافية والحضارية :** وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية وملتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام؛ (محمود سلمان، 2015، ص349).

**6 التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن :** بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها، يجب أن تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق (علي الشريف، 2002، ص311).

**7 التغيرات التكنولوجية :** إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج و تسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير.

**7.2. مجالات التغيير التنظيمي.**

هناك مجالات عديدة تكون عرضة لإحداث تغييرات تنظيمية داخل المنظمة وهي: (محمد رضا شندي، 1999، ص20).

**1 الأنشطة والأعمال :** حتى تتمكن المنظمة من البقاء يجب عليها القيام بتغييرات تمس طرق العمل في الأنشطة والأعمال لديها، استجابة لتحديات البيئة التي تواجهها وتغيير معها، وتمثل الأنشطة والأعمال الرئيسية في : تطوير المنتجات؛ إدارة الطلب على المنتجات؛ تعبئة الطلب على المنتجات.

وتعتبر هذه العمليات أساسية في أي منظمة، لأن كل منظمة ترغب في تطوير منتجاتها وبيعها وتعبئة الطلب عليها، بغض النظر عن طبيعة المنتج إن كان سلعة أو خدمة.

ويكون شكل التغيير في هذه الحالة إما إحداث أعمال وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو إلغاء أعمال وأنشطة قائمة؛ (جمال الدين لعويسات، 2003، ص 07).

**2 العنصر البشري :** يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي منظمة أعمال، ويحدث التغيير في هذا المجال بأشكال عدة، إما بزيادة العاملين الذين يتمتعون بمهارة جديدة أو الاستغناء عن بعضهم، أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتربص وتنمية المواهب بما يتماشى والأدوار الجديدة المطلوبة منهم؛ (منور أوسراير، 2000، ص 56).

**3 السياسات :** يقوم التغيير في هذه الحالة على إلغاء سياسات قائمة أو إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات المطبقة، بما يتوافق والأهداف والإستراتيجية المطبقة؛ (جمال الدين لعويسات، 2003، ص 07).

**4 الموارد المادية :** وتتضمن تغيير عدد ونوع الآلات أي التسليح بالتقنية الحديثة، تغيير نوع المواد الأولية؛

**5 طرق و إجراءات العمل :** يحدث التغيير هنا بإدخال الإجراءات الحديثة التي تنجز الأعمال بسرعة وبكثافة وتقلل التكلفة وترفع من مستوى جودة الخدمة؛

**6 الهيكل التنظيمي :** يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات عرضة للتغيير لأنه ستترب عنه تغييرات في العلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض، أو خلق إدارات جديدة، أو إلغاء إدارات قائمة. (منور أوسراير، 2000، ص 56).

## خلاصة:

نخلص من بحثنا هذا أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلية، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، نستخلص أن 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 مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

# الفصل الثالث

## الإجراءات الميدانية للدراسة

1 - الدراسة الاستطلاعية

2 - المنهج المتبع في الدراسة

3 - مجتمع وعينة الدراسة

4 - أدوات جمع البيانات والمعلومات

5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

**تمهيد**

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصريها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة 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 ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية

في هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة للدراسة والاتصال ببعض المدربين والمؤطرين والعاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة .

### 1-1-1-1 الدراسة الاستطلاعية للاستبيان

**1-1-1-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية :** إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية هو:

- التحقق من ملائمة الاستبيان وفهم التلاميذ لفقراته ومصطلحاته.
- اكتشاف بعض جوانب القصور في إجراءات تطبيق الاستبيان.
- تحديد الوقت المستغرق في عملية تطبيق الاستبيان.
- التمرن على تطبيق الاستبيان.

### 1-1-2-1 حدود الدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي :

**الحدود المكانية:** المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وكالة ولاية المسيلة.

**الحدود الزمانية:** لقد مرت دراستنا بمراحل زمنية شهدت زيارة ميدانية كانت بمثابة دراسة استطلاعية وبعد ذلك تم تحديد أفراد العينة ومن ثم تطبيق الاستبيان القيادة التحويلية واستبيان إدارة التغيير التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

- 1- المرحلة الأولى: ودامت يومين 21 و 22 جانفي 2017 وتم فيها زيارة أماكن الدراسة .
- 2- المرحلة الثانية: ودامت يومين 6 و 7 فيفري 2017 وتم فيه تحديد أفراد العينة .
- 3- المرحلة الثالثة: ودامت يومين 12 و 13 مارس 2017 وتم فيها تطبيق الاستبيان القيادة التحويلية.
- 4- المرحلة الرابعة: ودامت يومين 9 و 10 أفريل 2017 وتم فيها تطبيق واستبيان إدارة التغيير التنظيمي.

## 2- المنهج المتبع في الدراسة

مما لا شك فيه أن طبيعة المشكلة في أي بحث هي التي تحدد بالدرجة الأولى منهج البحث المناسب لمعالجتها . ولدراسة هذا البحث واختبار فروضه والتحقق من صحتها، فإنه تم استخدام منهج الدراسات السببية المقارنة وهو " منهج وصفي يحاول الباحث فيه أن يحدد السبب وجود فروق في سلوك جماعات من الأفراد أو الفروق في أحوالهم." وبعبارة أخرى يلاحظ المجموعات المختلفة في بعض المتغيرات ويحاول الباحث أن يحدد العامل الأساسي (المتغير الأساسي) الذي أدى إلى الفرق ويستلزم هذا المنهج إجراءات تختلف اختلافا واضحا عن الإجراءات المتضمنة أو المتطلبة لبحوث التقرير الذاتي وبحوث الملاحظة مما يؤهلها لأن تكون طريقة منفصلة من طرق البحث العلمي ( الباحثة نوف الفهد، البحوث السببية المقارنة في مناهج بحث علم النفس والتربية ، مترجم من كتاب عبد الحميد جابر مناهج البحث في علم التربية (جابر عبد الحميد جابر واحمد نخيري كاظم والنفس، ص 137).

## 3- عينة الدراسة

تعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

### 1-المعاينة:

إن خصائص مجتمع دراستنا وطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد معالجته جعلانا نختار نوعا محددًا من المعاينة والذي تمثل في:

**المعاينة العشوائية:** أين كان استعمالها بهدف استخراج عينة الدراسة، و تدرج عينة دراستنا في خانة العينة العشوائية البسيطة، وقد يعتقد البعض أن لفظ عشوائية يدل على الاختيار الارتجالي، ولكن هذا غير صحيح فالاختيار العشوائي للعينة يتم وفقا لقواعد تعطي لجميع وحدات العينة فرصا متكافئة في الاختيار، وتستخدم في اشتقاق العينة طرقا آلية لمنع الباحث من التحيز في النتائج نتيجة التحكم المباشر في اختيار المفردات، حيث توضع أسماء المفردات في قائمة واحدة ثم نستند في الاختيار إلى جدول الأرقام العشوائية لاختار المفردة الأولى ثم نواصل مع باقي المفردات حتى نصل إلى سحب العدد المطلوب منها.

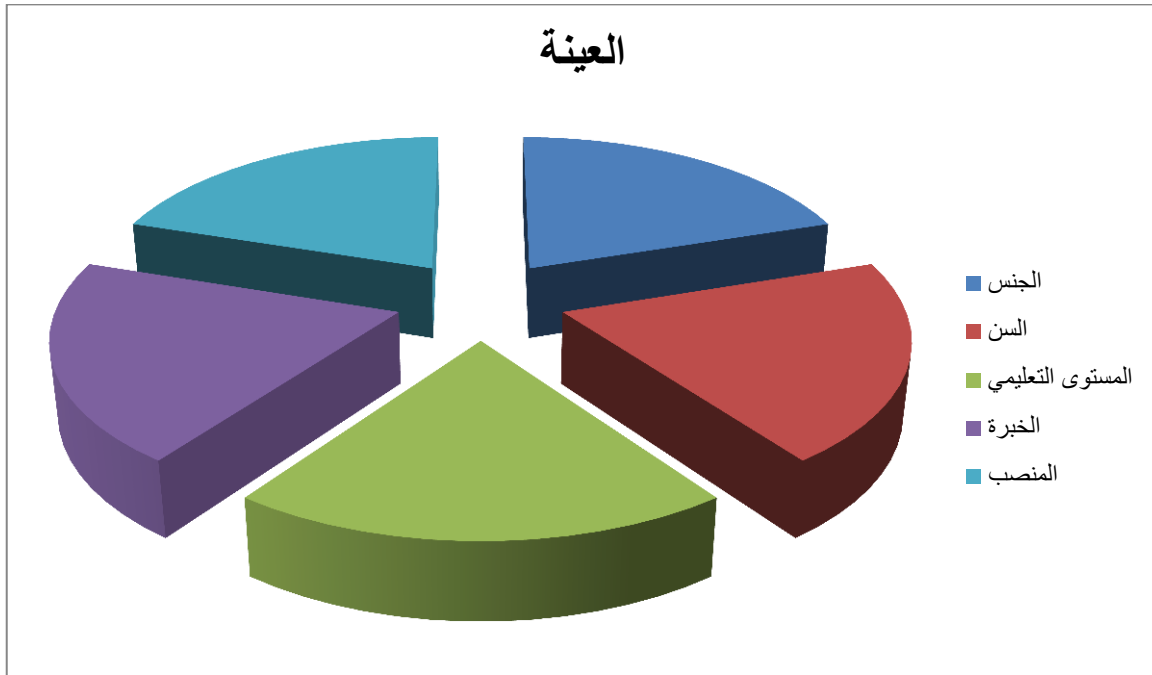
و هذه الطريقة مفيدة، وقد تم الحصول على قائمة كاملة لمجتمع الدراسة ونظرا للعدد الكبير للعمال فتوجب علينا اختيار الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الدراسة والذي بلغ عددهم 206 موظف، ثم إجراء عملية

المعاينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة، و استقر عدد أفرادها على 30 موظف، ما يمثل نسبة 14 % و هذا بغرض التمثيل الجيد لمجتمع الدراسة ، و الجدول و الشكل التاليين يظهران ذلك:

جدول رقم (02): يوضح توزيع عينة البحث

30	25	ذكر	حسب الجنس
	05	أنثى	
30	05	29-20	حسب السن
	09	39-30	
	10	49-40	
	06	50 سنة فما فوق	
30	01	متوسط	حسب المستوى التعليمي
	03	ثانوي	
	22	جامعي	
	04	جامعي ما بعد التدرج	
30	01	اقل من 5 سنوات	حسب الخبرة
	04	9-5	
	07	14-10	
	08	19-15	
	05	24-20	
	04	29-25	
	01	30 سنة فما فوق	
30	1	رئيس المؤسسة	حسب المنصب
	3	رئيس قسم	
	09	رئيس مصلحة	
	08	موظف مكلف بالدراسات	
	09	عون إداري	

شكل رقم (02): يوضح توزيع عينة البحث



#### 4- أدوات المستخدمة:

##### 1.4. استبيان القيادة التحويلية:

على ضوء المعلومات المستقاة من بعض البحوث والكتب والمقاييس التي عاجلت وتطرت إلى موضوع القيادة التحويلية، تم وضع الصورة الأولية للأداة "الاستبيان"، والتي تكونت من 20 عبارة، وقد روعي في صياغة عباراتها ما يلي:

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة .
- أن لا تشمل العبارة أكثر من معنى .

جدول رقم (03): شرح المحاور الخاصة بالاستبيان مع ذكر أرقام العبارات وعددها.

عدد العبارات	أرقام العبارات	المحور
05	05-04-03-02-01	التاثير المثالي
05	10-09-08-07-06	الحفز الالهامي
05	15-14-13-12-11	الاعتبار الفردي
05	20-19-18-17-16	الاستشارة الفكرية

و تتم الاستجابة لكل من العبارات السابقة ضمن مقياس ثلاثي متدرج على النحو التالي:

\* نعم .

\* أحيانا .

\* لا .

وتتم عملية التصحيح كما هو مبين في الجدول رقم (04).

جدول رقم (04): يبين درجات الاختيارات المقابلة للعبارات المكونة للاستبيان.

لا	أحيانا	نعم	الخيارات
1	2	3	درجة العبارات

وتحسب الدرجة النهائية بحاصل جمع العلامات التي حصل عليها المفحوص على الفقرات الإيجابية والسلبية، و هي بذلك تعبر عن درجة استبيان الاتجاهات نحو القيادة التحويلية.

- الخصائص السيكومترية للاستبيان :

ثبات الأداة:

وبعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

و يكون المقياس جيدا وصالحا إذا اتصف بمقدار كبير من الثبات عند الحصول على معامل الارتباط، ويمكن حساب ثبات الاختبار بالطرف التالية:

-إعادة الاختبار.

-طريقة التجزئة النصفية.

-الثبات عن طريق الصور المتكافئة.

وفي بحثنا هذا قمنا بتطبيق الاختبار و إعادته.

الجدول رقم (05): معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الاول و الثاني لمحاور اداة القياس (ن = 12).

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		المحاور
		اعادة التطبيق	التطبيق	اعادة التطبيق	التطبيق	
0.04	0.543	4.621	4.543	16.324	19.32	المحور الأول
0.02	0.632	3.435	3.231	19.235	21.21	المحور الثاني
0.00	0.754	2.376	3.324	20.651	21.54	المحور الثالث

0.00	0.748	4.831	3.435	17.123	20.32	المحور الرابع
0.00	0,669	4.617	3.835	18.154	22.98	أداة القياس ككل

وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبيان 0,669

#### صدق الأداة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضِعَ من أجله . (محمد نصر الدين رضوان، 2006، ص 177).

ويقبل الصدق على أساس معاملات الارتباط التي تشير إليه، ومن أجل التأكد من صدق الأداة تم إتباع أكثر من وسيلة لتقنين معامل صدق المقياس وهي كالتالي:

#### ج- الصدق الذاتي:

ويقصد به الصدق الداخلي للاختبار، وهو عبارة عن الدرجات التجريبية للاختبار منسوبة للدرجات، الحقيقة الخالية من أخطاء القياس، ويقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة.

#### جدول رقم (06) : يبين معامل الارتباط والصدق المنطقي

المحاور	معامل الارتباط	الصدق المنطقي
المحور الأول	0,583 *	0,763
المحور الثاني	0,617 *	0,785
المحور الثالث	0,800 **	0,894
المحور الرابع	0,587 *	0,766
أداة القياس ككل	0,669 **	0,817

وبما أن معامل ثبات الاستبيان يساوي : 0,669 ، فإن معامل الصدق الذاتي يكون كالتالي:

معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ومنه فالصدق الذاتي = 0,817.

واستنتاجا من دراسة معاملي الصدق والثبات (الصدق = 0,817 و الثبات = 0,669 )، نستطيع

القول أن هناك دلالة إحصائية بين كل عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي يمثلها، كما أن كل محاور

الاستبيان الأربعة مرتبطة مع الدرجة الكلية للاستبيان، كما يتميز الاستبيان بدرجة مقبولة من الثبات، وبالتالي نستطيع الحكم على أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات، مما يفيد بإمكانية الاعتماد عليه لقياس مدى مساهمة الرياضة في تنمية قيم المواطنة.

#### د. صدق المحكمين:

عرضت الصورة الأولية للأداة على عدد من الأساتذة في قسم علم النفس، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان، وحذف أو تعديل بعض العبارات والبنود غير المناسبة (الملحق 1)، وقد أسفرت العملية على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار حيث تم إجراء بعض التعديلات المناسبة والمتمثلة في:

- تعديل صياغة التعليمات .
- تعديل وحذف بعض العبارات لتتلاءم مع التعليمات .
- إضافة بعض البنود تتلاءم مع التعليمات .

#### 2.4. استبانة إدارة التغيير التنظيمي:

على ضوء المعلومات المستقاة من بعض البحوث والكتب والمقاييس التي عاجلت وتطرت إلى موضوع القيادة التحويلية، تم وضع الصورة الأولية للأداة "الاستبيان"، والتي تكونت من 20 عبارة، وقد روعي في صياغة عباراتها ما يلي:

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة .
- أن لا تشمل العبارة أكثر من معنى .

#### ثبات الأداة:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

و يكون المقياس جيدا وصالحا إذا اتصف بمقدار كبير من الثبات عند الحصول على معامل الارتباط، ويمكن حساب ثبات الاختبار بالطرف التالية:

-إعادة الاختبار.

-طريقة التجزئة النصفية.

-الثبات عن طريق الصور المتكافئة.

وفي بحثنا هذا قمنا بتطبيق الاختبار و إعادته.

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الاول و الثاني لمحاور اداة القياس (ن = 10).

المحاور	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	التطبيق	اعادة التطبيق	التطبيق	اعادة التطبيق		
أداة القياس ككل	22.98	18.154	3.835	4.617	0,654	0.01

وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبيان 0,654

صدق الأداة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع من أجله . (محمد نصر الدين رضوان، 2006، ص 177).

ويقبل الصدق على أساس معاملات الارتباط التي تشير إليه، ومن أجل التأكد من صدق الأداة تم إتباع أكثر من وسيلة لتقنين معامل صدق المقياس وهي كالتالي:

ج- الصدق الذاتي:

ويقصد به الصدق الداخلي للاختبار، وهو عبارة عن الدرجات التجريبية للاختبار منسوبة للدرجات، الحقيقة الخالية من أخطاء القياس، ويقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة.

جدول رقم (08) : يبين معامل الارتباط والصدق المنطقي

المحاور	معامل الارتباط	الصدق المنطقي
أداة القياس ككل	0,654 **	0,713

وبما أن معامل ثبات الاستبيان يساوي : 0,654 ، فإن معامل الصدق الذاتي يكون كالتالي:

معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ومنه فالصدق الذاتي = 0,713.

واستنتاجا من دراسة معاملي الصدق والثبات (الصدق = 0,713 و الثبات = 0,654 )، نستطيع

القول أن هناك دلالة إحصائية بين كل عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي يمثلها، كما أن كل محاور

الاستبيان الأربعة مرتبطة مع الدرجة الكلية للاستبيان، كما يتميز الاستبيان بدرجة مقبولة من الثبات، وبالتالي نستطيع الحكم على أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات، مما يفيد بإمكانية الاعتماد عليه لقياس مدى مساهمة الرياضة في تنمية قيم المواطنة.

#### د. صدق المحكمين:

عرضت الصورة الأولية للأداة على عدد من الأساتذة في قسم علم النفس، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان، وحذف أو تعديل بعض العبارات والبنود غير المناسبة.

### 5- الأساليب الإحصائية

لقد تم معالجة النتائج المتحصل عليها من تطبيق استبيان القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي على عينة الدراسة بواسطة SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

#### أ- معامل بيرسون:

يعتبر معامل الارتباط بيرسون عن طريق الانحرافات من أكثر معاملات الارتباط شيوعاً لأنه يتأثر بجميع القيم المعطاة، ويعتمد هذا الأخير عن طريق الانحرافات على حساب المتوسط الحسابي لكل من المتغيرين المراد معرفة العلاقة بينهما ثم يتم حساب انحراف كل قيمة عن متوسطها ثم تربيع هذه الانحرافات وضربها في بعضها بعد ذلك والقانون التالي يوضح ذلك

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

حيث أن :

ح س = انحراف القيم عن متوسطها وذلك بالنسبة للمتغير (س)

ح ص = انحراف القيم عن متوسطها وذلك بالنسبة للمتغير (ص)

ح<sup>2</sup> س = مربع انحراف القيم عن متوسطها وذلك بالنسبة للمتغير (س)

ح<sup>2</sup> ص = مربع انحراف القيم عن متوسطها وذلك بالنسبة للمتغير (ص)

النسب المئوية: لتحليل البيانات العامة.

## خلاصة

من خلال كل ما سبق في هذا الفصل يمكن لنا أن نستفيد منه في فهم، واستيعاب المنهج المستخدم في هذه الدراسة، والأدوات والوسائل العلمية التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات والبيانات، كما تعرفنا على حدود دراستنا المكانية والبشرية كل هذا بما يكفي حتى نتتمكن من إجراء الدراسة بصورة مدققة ومفهومة.

# الفصل الخامس:

## تحليل وتفسير النتائج

1. عرض نتائج الدراسة.

2. تفسير نتائج الدراسة.

3. اقتراحات وتوصيات

## تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

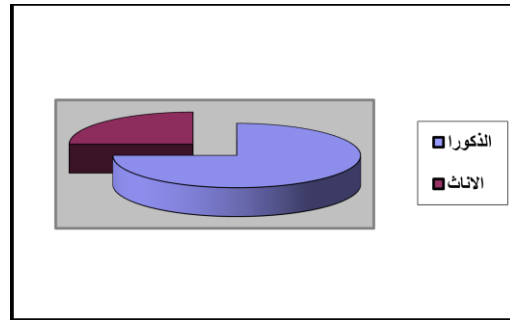
## 1. عرض نتائج الدراسة:

## 1.1. عرض نتائج البيانات العامة:

أ- الجنس :

شكل رقم (03) يبين توزيع المبحوثين

حسب الجنس:



جدول رقم (09) يبين توزيع المبحوثين

حسب الجنس

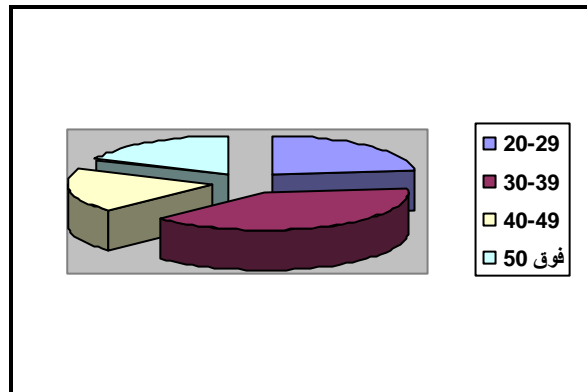
الجنس	ت	%
ذكر	25	83.33%
أنثى	05	16.66%
المجموع	30	100%

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور منهم 83.33% ، بينما قدرت نسبة الإناث ب 16.66% ، وبذلك يتجاوز عدد الذكور ثلثي المبحوثين بينما يعود الثلث الأخير للإناث وتبدو نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث، ويعود السبب إلى كون الأعمال في المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الإنتاجي تتطلب أعباء و تنقلات كثيرة.

ب- السن :

شكل رقم (04) يبين توزيع المبحوثين

حسب السن:



جدول رقم (10) يبين توزيع المبحوثين

حسب السن:

السن	ت	%
29-20	05	16.66%
39-30	09	30.00%
49-40	10	33.33%
50 سنة فما فوق	06	20.00%
المجموع	30	100%

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وحاجات محددة، وانطلاقاً من هذا الجدول نلاحظ أن 33.33% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين

40 و 49 سنة يحتلون أكبر نسبة، والمقدرة بـ 33.33 وهذا ما أكده 10 مستجوبين، ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل الجهود، بينما يأتي في المرتبة الثانية الفئة ما بين 30 و 39 سنة وذلك بنسبة 30.00% وتضم طاقة شبابية تستوعب العمل في المؤسسة، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 29 سنة بنسبة 16.66%، والأفراد الذين يبلغون 50 سنة فما فوق وهؤلاء الأفراد هم الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم أقدمية وخبرة في العمل كانت نسبتهم 20.00%.

ت- المستوى التعليمي :

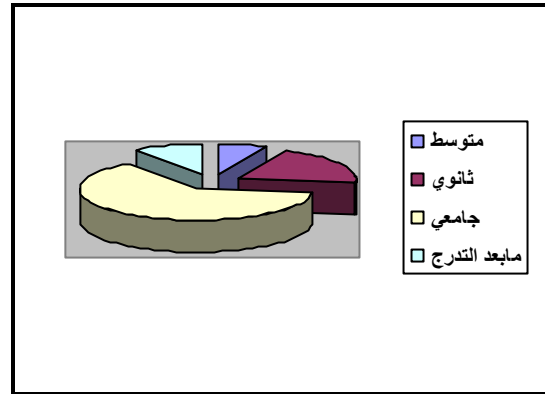
شكل رقم (05) يبين توزيع المبحوثين

جدول رقم (11) يبين توزيع المبحوثين

حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	ت	%
متوسط	01	03.33
ثانوي	03	10.00
جامعي	22	73.00
جامعي ما بعد التدرج	04	13.33
المجموع	30	100

حسب المستوى التعليمي:



يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة، كما أن له تأثيرا مباشرا على تبين المبتكرات، ويتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى أربعة فئات رئيسية، يحتل فيها الجامعيون تدرج المرتبة الأولى بنسبة 73.00%، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة كونها شبكة توزيع، وبالتالي فهي تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها، كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 10.00% وهي نسبة لا بأس بها نوعا ما نظرا لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل، استطاعت تغطية نقص التعليم، ويتقاسم المرتبة الأخيرة ذوي المستوى المتوسط والذين يؤدون مهام بسيطة في المؤسسة مكاملة للأعمال الرئيسية، وذوي المستوى الجامعي ما بعد التدرج وهذا ما نجده على مستوى المناصب العليا في المؤسسة، كما أن الفئة الأخيرة تضم طاقة فكرية تساعد على تنظيم العمل وإعطائه أكثر ديناميكية.

ث- سنوات الخبرة :

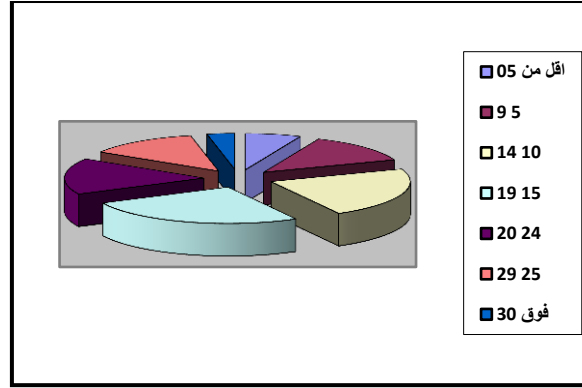
شكل رقم (06) يبين توزيع المبحوثين

جدول رقم (12) يبين توزيع المبحوثين

حسب سنوات الخبرة :

حسب سنوات الخبرة :

%	ت	الأقدمية بالسنوات
03.33	01	اقل من 5 سنوات
13.33	04	9-5
23.33	07	14-10
26.66	08	19-15
16.66	05	24-20
13.33	04	29-25
03.33	01	30 سنة فما فوق
100	30	المجموع



إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال، تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأحسن، ويبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين تبعا لأقدميتهم في العمل، حيث عادت أعلى نسبة فيه للموظفين ذوي أقدمية تتراوح من سنة إلى خمس سنوات 15 إلى 19 سنوات والتي قدرت بـ 26.66 %، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفين ذوي أقدمية من 10 إلى 14 سنوات بنسبة 23.33 % وفي المرتبة الثالثة من 20 إلى 24 سنة بنسبة 13.95 % ويأتي في المرتبة الرابعة الموظفين ذوي أقدمية تتراوح بين 05 إلى 09 و 25 إلى 29 بنسبة 13.33 % . والملاحظ أن ذوي الأقدمية من 9 سنوات فما فوق، هم الأكثر نسبة، نظرا لكون المؤسسات الجزائرية تحاول الاستفادة من الطاقات الفكرية القديمة وذلك من أجل تقديمها للموظفين الجدد من خريجي الجامعات الجزائرية، وذلك لكي يكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مساهمة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة.

ج- المنصب :

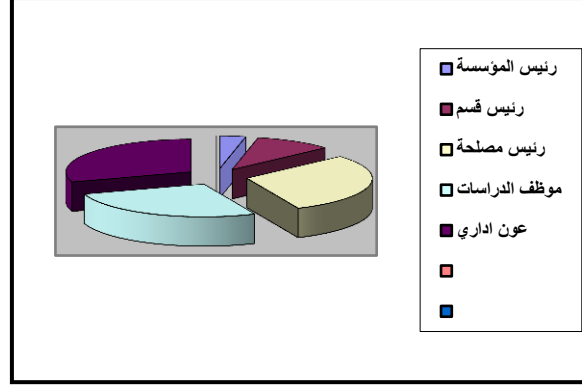
شكل رقم (07) يبين توزيع الباحثين

حسب المنصب الذي يشغلونه :

جدول رقم (13) يبين توزيع الباحثين

حسب المنصب الذي يشغلونه:

المنصب	ت	%
رئيس قسم	3	10.10
رئيس مصلحة	09	30.00
موظف مكلف بالدراسات	08	26.66
عون إداري	10	33.33
المجموع	30	100



من خلال قراءة الأرقام المسجلة في الجدول يتبين أن رؤساء المصالح والأعوان الإداريين هم أكثر الباحثين، حيث سجلت نسبة هؤلاء 33.33% وهي أعلى نسبة في الجدول، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل التي تتطلب عددا كبيرا من الأعوان الإداريين والمسيرين، لإنجاز المهام الإدارية المختلفة للمؤسسة، ونظرا لكون هذه الفئة كلها موصولة بالتكنولوجيات الاتصالية، ونظرا لمكانتها الوظيفية في المؤسسة خاصة وأنها تتولى عمليات التسيير والتي تتطلب اتصالا أكثر وأسرع، وبلغ عدد الموظفين المكلفين بالدراسات 26.66%، والذين يقومون بإنجاز دراسات حول المؤسسة وهي فئة المهندسين عموما، أما المراتب الأخيرة فهي لكل من رؤساء الأقسام والدوائر على التوالي، نظرا لكون هذه المناصب محدودة في المؤسسة والتي تتولى عملية التسيير وتنظيم العمل.

## 2.1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات

## - عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

والتي تنص على انه توجد علاقة بين التأثير المثالي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة. ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين التأثير المثالي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

Correlations		تأثير المثالي	إدارة التغيير
تأثير المثالي	Pearson Correlation	1	,935
	Sig. (2-tailed)		,000
	N العينة	30	30
إدارة التغيير	Pearson Correlation	,935	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N العينة	30	30

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

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (14): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين التأثير المثالي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

من خلال الجدول السابق أن قيمة بيرسون قد تجاوزت 0.50، وبالتالي فان هناك علاقة بين التأثير المثالي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكننا القول بنسبة ثقة تقدر بـ 90% انه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين.

وبالتالي فقد تحققت الفرضية التي تقول : توجد علاقة دالة بين التأثير المثالي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

## - عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

والتي تنص على انه توجد علاقة بين الحفز الإلهامي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة. ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:  
حساب معامل الارتباط بيرسون بين الحفز الإلهامي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

		الحفز الإلهامي	إدارة التغيير
الحفز الإلهامي	Pearson Correlation	1	,455
	Sig. (2-tailed)		,012
	Nالعينة	30	30
إدارة التغيير	Pearson Correlation	,455	1
	Sig. (2-tailed)	,012	
	Nالعينة	30	30

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

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (15): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الحفز الإلهامي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

من خلال الجدول السابق أن قيمة بيرسون قد تجاوزت 0.50، وبالتالي فان هناك علاقة بين الحفز الإلهامي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكننا القول بنسبة ثقة تقدر بـ 90% انه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين.  
وبالتالي فقد تحققت الفرضية التي تقول : توجد علاقة دالة بين الحفز الإلهامي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص على انه توجد علاقة بين الاعتبار الفردي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة. ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:  
حساب معامل الارتباط بيرسون بين الاعتبار الفردي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

		الاعتبار الفردي	إدارة التغيير
الاعتبار الفردي	Pearson Correlation	1	,757
	Sig. (2-tailed)		,011
	N العينة	30	30
إدارة التغيير	Pearson Correlation	,757	1
	Sig. (2-tailed)	,011	
	N العينة	30	30

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

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (16): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الاعتبار الفردي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

من خلال الجدول السابق أن قيمة بيرسون قد تجاوزت 0.50، وبالتالي فان هناك علاقة بين الاعتبار الفردي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكننا القول بنسبة ثقة تقدر بـ 90% انه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين. وبالتالي فقد تحققت الفرضية التي تقول : توجد علاقة دالة بين الاعتبار الفردي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

## - عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة:

والتي تنص على انه توجد علاقة بين الاستشارة الفردية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة. ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين الاستشارة الفردية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

		Correlations	
		الاستشارة الفردية	إدارة التغيير
الاستشارة الفردية	Pearson Correlation	1	,656 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		,039
	N العينة	30	30
إدارة التغيير	Pearson Correlation	,656 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,039	
	N العينة	30	30

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

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (17): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الاستشارة الفردية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

من خلال الجدول السابق أن قيمة بيرسون قد تجاوزت 0.50، وبالتالي فان هناك علاقة بين الاستشارة الفردية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكننا القول بنسبة ثقة تقدر بـ 90% انه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين. وبالتالي فقد تحققت الفرضية التي تقول : توجد علاقة دالة بين الاستشارة الفردية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

و التي تنص على انه توجد علاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة. ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:  
حساب معامل الارتباط بيرسون بين نمط القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

		Correlations	
		نمط القيادة	إدارة التغيير
نمط القيادة	Pearson Correlation	1	,657 <sup>+</sup>
	Sig. (2-tailed)		,035
	Nالعينة	30	30
إدارة التغيير	Pearson Correlation	,657 <sup>+</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,035	
	Nالعينة	30	30

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

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (18): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين نمط القيادة التحويلية وإدارة التغيير

التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

من خلال الجدول السابق أن قيمة بيرسون قد تجاوزت 0.50، وبالتالي فان هناك علاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكننا القول بنسبة ثقة تقدر بـ 90% انه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين.

وبالتالي فقد تحققت الفرضية الرئيسية التي تقول : توجد علاقة دالة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.

## 2. تفسير النتائج:

في ضوء الدراسة ومن خلال الأساليب الإحصائية المعتمدة للتحقق من هذه الفروض، وبعد استعراض نتائج الدراسة يحاول الطالب الباحث مناقشتها وتفسيرها في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة كما يلي:

لقد بينت المعالجة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها على وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز والتي شملت ما يلي :

- تحققت الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين بعد التأثير المثالي وإدارة التغيير التنظيمي.
  - تحققت الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين بعد الحفز الالهامي وإدارة التغيير التنظيمي.
  - تحققت الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين بعد الاعتبار الفردي وإدارة التغيير التنظيمي.
  - تحققت الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين بعد الاستشارة الفكرية وإدارة التغيير التنظيمي.
- يبين التحليل الإحصائي ارتباط القيادة التحويلية ايجابيا بإدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، حيث ارتبطت القيادة التحويلية ايجابيا بالتغيير التنظيمي في الولايات المتحدة، وشركات في أمريكا الشمالية مثل دراسة.

LeBrasseur Whissell & , Ojha, 2002; Seltzer & Bass, 1990

وفي الشركات الروسية، دراسة Elenkov, 2002 وفي الشركات الكورية دراسة Jung & Sosik, 2002 وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ماسي وكوك بعنوان: "آثار القيادة التحويلية على تحفيز وتمكين انتاجية العاملين"، حيث تبين أن القادة التحويليين يميلون إلى تمكين وتحفيز العاملين مما أدى زيادة إلتزامهم وتحسين آدائهم.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أرنولد وآخرون 2001 بعنوان: "القيادة التحويلية أو القفص الحديدي أيهما يقود إلى الثقة والالتزام وكفاءة الفريق": حيث تبين أن للقيادة التحويلية دور بالغ الأهمية في بناء الثقة والالتزام وكفاءة فريق العمل.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع دراسة سكورويك وآخرون 2007 بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على أداء الفريق": حيث كشفت على أن القيادة التحويلية قد أثرت في أداء الفريق من خلال التأثير غير مباشر لفعالية الفريق.

كما تتشابه نتائج هذه الدراسة مع دراسة الغامدي، 2006 بعنوان: "القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: أ نموذج مقترح": حيث توصلت إلى أن أفراد الدراسة يرون أن قادتهم يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

كما تتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة محمد عيسى، 2008 بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة": حيث وجدت ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من 60 بالمائة.

وعليه يمكن القول بناء على ما سبق أن الفرضية العامة والفرضيات الجزئية قد تحققت على ضوء الدراسات السابقة.

## 3. اقتراحات وتوصيات:

- بعد اجراء هذه الدراسة أي الوقوف على موضوع "نمط القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز"، واستخلاص النتائج منها يأمل أن يستفيد منها الباحثون والمسؤولون بمؤسسة سونلغاز:
- ضرورة عقد تریصات ودورات تكوينية للمسؤولين والرؤساء تتعلق بموضوع القيادة التحويلية، تساهم بدورها في رفع مستوى ممارستهم لها.
  - إن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تعتبر عوامل قوة تركز عليها القيادة التحويلية في علاقتها بالتغيير التنظيمي وكذا في تحسين الممارسات الإدارية للقيادة الإداريين في المؤسسة مجال الدراسة.
  - يمكن للمسؤولين في مؤسسة سونلغاز الانطلاق من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية في بناء برامج تدريبية.
  - يمكن للمؤسسة تقييم فعالية قادتها الإداريين من خلال مقياس القيادة التحويلية متعدد العوامل الذي وضعه باس وأفوليو.
  - ضرورة زيادة الاهتمام الفردي بالمرؤوسين لتعزيز العلاقة مع الرؤساء في المؤسسة مجال الدراسة.
  - ضرورة إجراء دراسات أكثر عمقا تتناول القيادة التحويلية كمتغير مستقل عن إدارة التغيير التنظيمي وكذا اختبار علاقة المتغيرات الديموغرافية .
  - ضرورة توسيع هذه الدراسة لتشمل قطاعات أخرى مثل: التعليم- الصحة العمومية- التكوين المهني- القطاع الخاص... إلخ.
  - إجراء مزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول علاقة القيادة التحويلية بمختلف المتغيرات التنظيمية: الثقافة التنظيمية- فعالية تسيير الموارد البشرية... إلخ.

**خلاصة**

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل عمال مؤسسة سونلغاز.

### خاتمة

أوضحنا في مقدمة الدراسة الاتجاه المتزايد لأهمية قيادة التغيير. وبيننا أن هذا عائد لسرعة التغيرات التي تتعرض لها المؤسسات. وندعو المؤسسات في الجزائر للاستجابة بصورة سريعة لتلك التغيرات. ولا يمكن أن يشكل أسلوب القيادة التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير.

إن مفهوم القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه قيادتنا الإدارية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، حيث أظهرت الدراسات أن فاعلية القيادة التحويلية يعتمد على توافر عناصر أساسية. الاعتقاد البارز أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة لقيادة التغيير. وأخيرا، يتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية.

### الاستنتاجات

أتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية لقيادة التغيير.

كشفت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط بين مكونات القيادة التحويلية وإدارة التغيير من خلال معاملات الارتباط وهذا يعني اهتمام العينة المبحوثة بطبيعة متغيرات الدراسة وحسب قوة العلاقة وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية .

قائمة

المراجع

### قائمة المراجع العربية:

أولاً : الكتب

1. أندرودي سيزولاقي وجي والاس، ترجمة أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000 .
2. البراوي، نزار عبد الحميد، باشيورة، لحسن عبدالله (ادارة الجودة للتميز والريادة مفاهيم واسس وتطبيقات) الوراق للنشر والتوزيع ، عمان 2011.
3. جرنبرج، جيرالد بارون روبرت : ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ود .إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السودان، 2004.
4. جلاب ،احسان دهش،ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى: دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-الاردن-2011 .
5. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.
6. جودة، محفظ احمد، ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2010.
7. حريم، حسن: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
8. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003 .
9. حمود، خضير كاظم : السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، 2002.
10. حمود، خضير كاظم، ادارة الجودة الشاملة، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
11. الخطيب، سمير كامل، (إدارة الجودة الشاملة – مدخل معاصر)، دار المرتضى للنشر، بغداد، (2008).
12. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، إسكندرية، 2001 .
13. الطائي، يوسف حجيم و العبادي ،هاشم فوزي دباس، (ادارة الموارد البشرية\ مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، (2005).
14. الطحيم، عبد الله بن عبد الغني : التطوير التنظيمي، ط3، دار حافظ، السعودية، 2002.
15. العامري، صالح مهدي محسن و الغالي، طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، السعودية، 2008.
16. العتيبي، صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد، السعودية، 1997.

17. عساف، عبد المعطي محمد: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار النشر (بدون)، 1999.
18. العطيات، محمد يوسف النمران : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط 1 ، دار الحامد، 2006.
19. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، إسكندرية، 2002
20. العميان، محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، السعودية، 2004.
21. الغالي، طاهر محسن، و صالح، احمد علي، 2010 "التطوير التنظيمي مدخل تحليلي " الطبعة الاولى، دار وائل للنشر.
22. فريد النجار، إعادة هندسة العمليات و هيكله الشركات للتعامل مع العولمة و الحروب التجارية الجديدة، دار طيبة، القاهرة، 2004.
23. القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون، الادارة الاستراتيجية (نظريات-مداخل-امثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013
24. محسن الخضري، إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1993 .
25. محمد حربي حسن، علم المنظمة، جامعة الموصل، العراق، بدون دار النشر، 1991 .
26. محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو بين النظرية التطبيق، ط 1، بيمكو، مصر، 1996.
27. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2015 .
28. المرسي، جمال الدين محمد وادريس، ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة، طبع ونشر وتوزيع الدار الجامعية، الاسكندرية. 2005.
29. النجار، صباح مجيد وحواد، مها كامل، ادارة الجودة مبادئ وتطبيقات، الطبعة الاولى، مطبعة دار الاسكندرونة، بغداد ، العراق، 2010.

### ثانياً: الرسائل والاطاريح

1. الزبيدي، علي نعيم جاسم. "إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تقويم الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2008.
2. السوداني، محمد رحمة فنجان، " تمكين وابداع المرؤوسين في اطار نموذج القيادة التحويلية" رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2014.
3. العبيدي ، ميسون علي حسين ، " دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية " رسالة ماجستير ، جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد، 2013.

4. العمري، مشهور بن ناصر، "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الملك سعود \_الرياض، 2004.
5. الغامدي، سعيد بن محمد، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى-المملكة العربية السعودية، 2001.
6. الغزالي، حافظ عبدالكريم، " اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار "، رسالة ماجستير، كلية الاعمال \_ جامعة الشرق الاوسط، 2012.
7. المسعودي، محمد أصعب بكال، العلاقة بين مقدرات الأبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة. دراسة تشخيصية تحليلية لأداء عينة من التدريسين في الكليات الأهلية العراقية. كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، 2007.
8. الموسوي، لمياء علي ابراهيم، " اثر ابعاد ادارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون " جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد، 2012.

### ثالثا : الدوريات والمجلات

1. السالم، مؤيد سعيد و المري، محمد، (مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر)، المجلة العربية للإدارة، مجلد 25، العدد1، (2005).
2. رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال : دوافعه، أهدافه، مداخله، ملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبيدة، 2015.
3. منور أوسراير و فؤاد سعيد منصور، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية : المتطلبات و المعوقات، المتلقي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات و . الحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2000.
4. الساعدي، علاء : أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، ربع سنوية من معهد الإدارة العامة-مسقط، عمان، 1996.
5. الفوزان، ناصر محمد والعامري، أحمد سالم : مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد37/العدد 3، 1997.

### 2. المراجع الاجنبية

اولاً : الكتب

1. Bass،B.&Riggio،R.،(2009) ،"Transformational Leadership"، Lawrence Erlbaum Associates، Inc، New Jersey.
2. Bass ،B.M.،&Avolio،B.J.(2004).Multifactor-Leadership-Questionnaire: Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City، CA: Mind Garden، Inc.behavior"، New York ، Oxford university Press.
3. Daft،R.L.&Noe،R.A.،(2001)"Organizational-behavior،sandiego ،Harcourt Publishing CO.
4. Heizer، J. &Render B.، "Operation Management"، 9<sup>th</sup>ed، New Jersey، Prentice–Hall، 2008.
5. Heizer، Jay and Render، Barry، **Operations Management**، 9th Ed.، Prentice-Hall، New Jersey ، 2014.
6. Slack،N.&Chambers،S.&Johnston ،R. (2010) "**Operation Management** " ، 6nd Edition ، Financial Times pitman publishing ، London .
7. Stevenson، W.، " Operation Management"، 8<sup>th</sup>ed، McGraw- Hill، 2007.
  8. Ismail ،A.، Mohamad ،M.، Mohamed ،H.، Rafiuddin ،N.، Pei Zhen ،K. ،(2010) ، "Transformational And Transactional Leadership Styles"، Theoretical And Applied Economics،Volume Xvi) ، No. 6(547).
  9. Phuvan Ho، Doctor Of Philosophy In2011" Total Quality Management Approach To The Information Systems Development Processes:An Empirical Study".

ثانيا : الرسائل والاطاريح

- 1.Niekerk،Magdalena، Maria،Van:2005"Transformational Leadership at a Higher Education Institution"،Master of arts، University of South Africa.

ثالثا : الدوريات والمجلات

2. Al-Swidi ، Abdullah Kaid&Nawawi ، Mohd Kamal Mohd& Al-Hosam ، Asma ، 2012، **Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' 76-Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks** ، Asian Social Science Vol. 8، No. 10 .
3. Goodwin ، Vicki L. & Whittington ، J. Lee & Murray ، Brian ، ( 2011 ) ، Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm ، Journal of Managerial Issues ، Vol. XXIII Number 4 .
4. Sani، Achmad& Maharani، Vivin، (2012)، The impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic maulanamalikibrahimmalang university: the mediating effects ofOrganizational Citizenship Behavior، International ، Journal of Academic Research ، Vol. 4. No.4
5. Wang،fu-giu،et،al،Effect-of-Leadership-Style-on-Organization Performance as Viewed From Human Resource Management Strategy Africa، Journal of Business Management، Vol 4. No 18. 2010.
6. Koranakyه ،A.Addae،(2013) "Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana Journal of Asian Socia Science ،V.3،N-(6):pp1293 – 1305.
7. Belle ،Nicola (2013) ،" **Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership، Perceived Social Impact and Public Service Motivation** " ، Paper presented at the 11th Public Management Research Conference ،Madison، Wisconsin

8. Cheung M. and Wong, C. 2010. Transformational leadership, leader support and employee creativity, *Leadership and Organization Development Journal*, 32(1).
9. Goetsch, D. & Davis, S., "Quality Management", Introduction to total Quality Management for Production, Processing, Services, Prentice- Hall, 2006.
10. Kornakye, A. Addae, (2013) "Total Quality Management.(TQM): A Source Of Competitive Advantage A Comparative Study Of Manufacturing And Service Firms in Ghana" *International Journal of Asian Social Science*, V.3, N.(6): 1293- 1305.
11. Shibru, Bekele, & Darshan, G.M (2011) "*Transformational Leadership and its Relationship With Subordinate Satisfaction with the Leader (The Case of Leather Industry in Ethiopia)*" *Interdisciplinary Journal of contemporary research in Business*, Vol 3, No.5 .
12. Xirasagar, S. 2008. Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executive, *Journal of health Organization and management*, 22 (6).
13. Zakuan, N., Muniandy, S., Saman, M.Z. M., Ariff, M.F.M., Sulaiman, S., and AbdJalil, R., (2012), "*Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution: A Review*", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Volume 2, Number 12, pp. 19-32
- 14. Network.**
15. Hannula, M., Kulmala, H., and Suomala, P., "Total Quality Management and Balanced Scorecard A comparative Analysis", 2009. <http://www.im.tut.fi/cmc/pdf>
16. Psychogios, Alexandros, G., "Understanding Total Quality Management in Context", Vol. 12, No. 1, March, 2007. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12-1/pdf>

قائمة

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

قسم علم النفس

## استمارة الاستبيان

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة في إطار انجاز بحث علمي ميداني لنيل شهادة الماستر

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس تنظيم وعمل بعنوان : القيادة التحويلية وعلاقتها

بإدارة التغيير التنظيمي .

نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بالإجابة على هذه الاسئلة بصراحة وصدق حتى يتسنى لنا الوصول الى معلومات

تفيدنا في هذه الدراسة , لتكون قد ساهمت في اثراء البحث العلمي عامة ومساعدتنا ولك منا كل الشكر .

البيانات الشخصية

يرجى تعاونكم في وضع إشارة ✓ أمام الإجابة المناسبة :

---

الجنس :

1- ذكر  2- أنثى

الفئة العمرية :

1- أقل من 30 سنة  2- من 30-39 سنة

3- من 40 إلى 49 سنة  4- 50 فأكثر

المؤهل العلمي :

1- دبلوم معهد  2- بكالوريا  3- ليسانس

4- ماجستير  5- دكتوراه

المحور الثاني: القيادة التحويلية

محايد	غير موافق	موافق	الفقرات	الرقم
			<b>التأثير المثالي</b>	<b>البعد الأول</b>
			يملك رؤية واضحة للمستقبل	1
			يلتزم با القيم المثلى في سلوكه	2
			يتمتع بثقة ذاتية عالية	3
			يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به	4
			حازم في اتخاذ القرارات	5
			<b>الحفز الإلهامي</b>	<b>البعد الثاني</b>
			يعترف با الأخطاء عند اكتشافها	1
			يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	2
			قادر على التعامل مع المواقف الغامضة و المعقدة	3
			يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل	4
			قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	5
			<b>الاعتبار الفردي</b>	<b>البعد الثالث</b>
			يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين	1
			يقدر مجهودان الآخرين و يعترف بها	2
			يستمع جيدا لمن يتحدث اليه	3
			يغرس الحماس و الالتزام و الثقة بين المرؤوسين	4
			يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	5
			<b>الاستشارة الفكرية</b>	<b>البعد الرابع</b>
			يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار	1
			يزيد من التفاؤل با المستقبل	2
			يستشير في مرؤوسيه الإبداع و التجديد	3
			يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير	4
			يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	5

المحور الثالث: إدارة التغيير التنظيمي

الرقم	الفقرات	موافق	غير موافق	محايد
1	توفر المنظمة مناخ تضيي داعم للتغيير الإداري الإبداعي			
2	توفر إدارة المؤسسة مناخا داعما للتغيير و التطوير وتقبل الجديد			
3	تضع إدارة المؤسسة خططا لإصلاح وتطوير المؤسسة وتتابع تنفيذها			
4	تعمل المؤسسة على تشكيل جماعة التطوير و المشاركة في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة			
5	تعمل المؤسسة على تشكيل فرق العمل و سجل المرسلات ت و محاضر الاجتماعات و اللقاءات و برامج التغيير بالمؤسسة			
6	تهتم المنظمات با إدخال التحسينات في تقنيات الإنتاج بصورة مستمرة			
7	أدت التكنولوجيا الآلية التي ادخلتها المنظمة إلى زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف			
8	ساعدت المكننة الحديثة المستخدمة من قبل المنظمة على تحسين جودة المنتج			
9	ساعدت التكنولوجيا الآلية في تحقيق رضا أفضل لدى العاملين			
10	تستخدم المنظمة انظمة ومعدات آلية في إعداد و تخزين المعلومات			
11	يساهم الأفراد العاملون بدرجة كبيرة في قرارات المنظمة			
12	أدت برامج التغيير في المنظمة إلى تعديل سلوك الأفراد نحو زملائهم			
13	يساهم الأفراد العاملون في تعديل و تطوير مهام المنظمة			
14	أدت برامج التغيير في المنظمة إلى زيادة درجة التماسك بين الرئيس و المرؤوسين			
15	أدت برامج التغيير في المنظمة إلى تغيير اتجاهات الأفراد نحوها			
16	تحرص المنظمة دائما بان تكون العلاقات الاجتماعية بين العاملين لديها جيدة			
17	تعمل المنظمة على تطوير تحسين منتجاتها وعملياتها للحصول على مواقع أفضل في الأسواق			
18	تهدف المنظمة إلى استثمار إرباحها و تفوقها في تدعيم سمعتها و تحسين موقفها التنافسي			
19	تسعى المنظمة إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلكين المتغيرة لكسب رضاهم وتعزيز علاقتها بهم			
20	تلي فرص التعليم و التدريب التي توفرها لك المنظمة حاجاتك وطموحاتك			

الملحق 02: قائمة بأسماء المحكمين

ملاحظات	الاسم واللقب
	الدكتور محمد بودر بالة
	الدكتور واضح العمري
	الدكتور مغار عبد الوهاب
	الدكتور طه حمود
	الدكتورة بلدية بن زطة

# محتويات الدراسة

الصفحة	بسملة
	اهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول والأشكال
أ-ب	مقدمة
	<b>الفصل الأول : الاطار العام للدراسة</b>
09	1 - الإشكالية
10	2 - الفرضيات
11	3 - أهمية الدراسة
12	4 - أهداف الدراسة
12	5 - تحديد المفاهيم
13	6 - الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: القيادة التحويلية</b>
22	تمهيد
23	1. مفهوم القيادة
23	2. عناصر القيادة
24	3. أهمية القيادة
25	4. نشأة القيادة التحويلية
27	5. مفهوم القيادة التحويلية
29	6. أبعاد القيادة التحويلية
32	7. أهمية القيادة التحويلية
33	8. مبادئ القيادة التحويلية
35	9. وظائف القائد التحويلي
36	10. خصائص القائد التحويلي
41	11. كيف يفكر القائد التحويلي
42	12. التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

44	خلاصة
<b>الفصل الثالث: إدارة التغيير التنظيمي</b>	
46	تمهيد
47	1. التغيير
47	1.1. مفهوم التغيير التنظيمي
47	2.1. أنواع التغيير
49	3.1. مصادر التغيير
49	4.1. مراحل التغيير
51	5.1. عناصر التغيير وأسبابه
55	2. ادارة التغيير التنظيمي
55	1.2. أساسيات إدارة التغيير التنظيمي
55	2.2. تعريف إدارة التغيير التنظيمي
55	3.2. أهمية إدارة التغيير التنظيمي
57	4.2. خصائص إدارة التغيير التنظيمي
58	5.2. أنواع إدارة التغيير التنظيمي
59	6.2. أسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي
61	7.2. مجالات التغيير التنظيمي
63	خلاصة
<b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة</b>	
65	تمهيد
66	1 - الدراسة الاستطلاعية
67	2 - المنهج المستخدم
67	3 - عينة الدراسة
69	4 - أدوات الدراسة
74	5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة
75	خلاصة
<b>الفصل الرابع : عرض وتحليل النتائج</b>	

77	تمهيد
78	1 - عرض نتائج الدراسة
87	2 - تفسير النتائج
89	3 - الاقتراحات
90	خلاصة
91	خاتمة
92	قائمة المراجع
98	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول يوضح بعض تعريفات القيادة التحويلية	29
2	جدول يوضح توزيع عينة البحث	68
3	جدول شرح المحاور الخاصة بالاستبيان مع ذكر أرقام العبارات وعددها.	69
4	جدول يبين درجات الاختيارات المقابلة للعبارات المكونة للاستبيان.	70
5	جدول معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الاول و الثاني لمحاور اداة القياس (ن = 12).	70
6	جدول يبين معامل الارتباط والصدق المنطقي	71
7	جدول معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الاول و الثاني لمحاور اداة القياس (ن = 10).	73
8	جدول يبين معامل الارتباط والصدق المنطقي	73
9	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	78
10	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب السن	78
11	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	79
12	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	80
13	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب	81
14	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين التأثير المثالي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.	82
15	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الحفز الإلهامي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.	83
16	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الاعتبار الفردي وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.	84
17	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الاستشارة الفردية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.	85
18	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين نمط القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة.	86

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	شكل يوضح نظرية قيادة المدى الكاملة	1
69	شكل يوضح توزيع عينة البحث	2
78	شكل يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	3
78	شكل يبين توزيع المبحوثين حسب السن	4
79	شكل يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	5
80	شكل يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	6
81	شكل يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب	7

## ملخص الدراسة:

ان مفهوم القيادة التحويلية ودورها في ادره التغيير جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الادارية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق ، حيث اظهرت الدراسات ان فاعلية القيادة التحويلية يعتمد على توافر عناصر اساسية.

وتهدف هذه الدراسة الى تحقيق عدة اهداف منها:

- دراسة دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير وبلورة اطار نظري يضم المفردات الاساسية الاكثر اهمية للقيادة التحويلية وبلورة مفاهيمها، فضلا عن مفهوم ادارة التغيير.

واعتمد الباحث نموذجا افتراضيا تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الادبيات ذات العلاقة بالموضوع في اطار فرضية رئيسة وقد انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية. وكذلك تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات اعتمادا على تصميم استمارة الاستبيان ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة .

واتضح ان نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية واخلاقية وان هذا المفهوم هو من اكثر المفاهيم الملاءمة لقيادة التغيير. بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة استجابة منظمات الاعمال بصورة سريعة للتغيرات اذ لا يمكن ان يشكل الاسلوب التقليدي نموذجا قادرا على قيادة التغيير.

## Étude Résumé:

Le concept de leadership transformationnel et son rôle dans le changement rare mérite de la recherche et de l'étude, mais le véritable défi auquel sont confrontés les dirigeants administratifs comment mettre en pratique ce concept, où les études ont montré que l'efficacité du leadership transformationnel dépend de la disponibilité des éléments clés.

Cette étude vise à atteindre plusieurs objectifs, notamment:

- Etudier le rôle du leadership transformationnel dans la gestion du changement et de développer un cadre théorique comprend un vocabulaire de base de leadership transformationnel le plus important et le développement de concepts, ainsi que le concept de gestion du changement.

Le chercheur a adopté un modèle par défaut a été construit après un examen et une analyse de la littérature en rapport avec le sujet dans le cadre du Président de l'hypothèse émergé par un groupe de sous-hypothèses. En plus de l'utilisation d'un ensemble de méthodes statistiques dans l'analyse des données en fonction de la conception du questionnaire et le coefficient de corrélation pour déterminer la relation entre les variables de l'étude.

Il est avéré que le succès du leadership transformationnel est liée aux éléments et caractéristiques du comportement et cognitif et moral et que ce concept est l'un des concepts les plus pertinents pour le changement de direction. Bien que l'étude a fait une recommandation en réponse à la nécessité pour les organisations d'affaires change rapidement ne peut pas être un modèle de style traditionnel est en mesure de conduire le changement.