جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير مؤسسة

بعنوان

أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

* دباب سامية.
* خميلي عائشة .

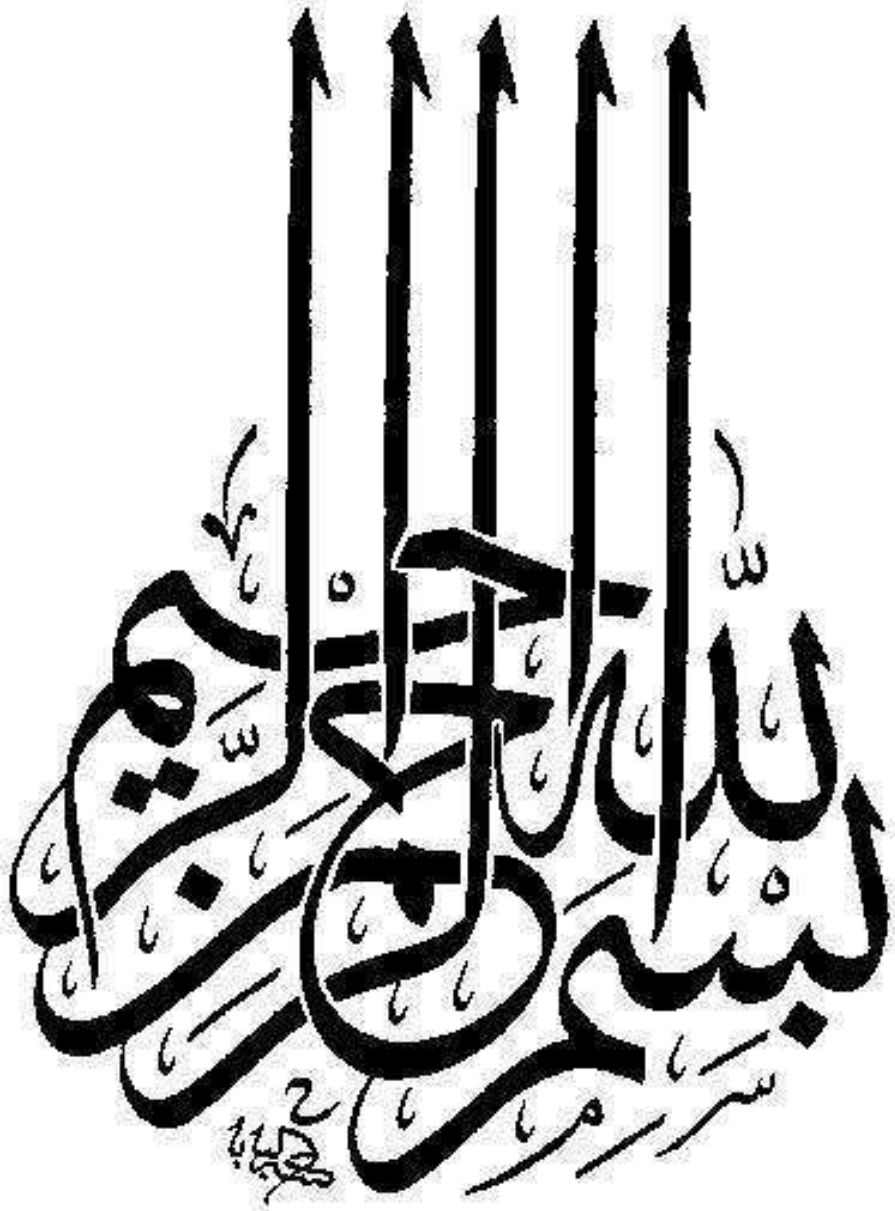
تحت إشراف الأستاذة:

*د. لويزة قويدر

لجنة المناقشة:

د/شبوطي حكيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
د/ لويزة قويدر	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مشرفا ومقرار
د/كشيدة حبيبة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل الذي ألهمنا وأعاننا على إتمام هذا العمل

ولا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد و بناء الوطن .

وقبل أن نمضي بتقديم أسمى عبارات الشكر و الامتنان و التقدير و المحبة إلى الذين حاملو أقدس رسالة في الحياة و هي التعليم .

إلى الذين مدوا لنا طريق العلم و المعرفة إلى جميع أستاذتنا الأفاضل في كلية علوم التسيير .

ونخص بالتقدير و الشكر الأستاذة المشرفة قويدر لويزة لإشرفها علينا و توجيهها و الأستاذة طهراوي لمساعدتها لنا في انجاز هذا العمل و نشكر الأستاذ العيداني احمد مدير مؤسسة أمحمد بوفرة ببني سليمان على دعمه . والأستاذ العكروت على نصائحه و توجيه وكل الأساتذة كل بسمه والى كل من ساعدنا ولو بكلمة صغيرة والى الوالدتان على دعائهما .

وكذلك نشكر كل زملاء العمل والدراسة كل بسمه

- إهداء -

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على محمد سيد المخلوقات وعلى اله الطاهرين وصحابته أجمعين .

أما بعد :

قليلة هي الأوقات التي يقف فيها الإنسان مع نفسه يتذكر فيها الذين كانوا دائما يدفعوه إلى الأمام .

إليك يا أيتها العزيزة على قلبي ، إليك يا رمز الحنان والحب والآمال

إليك يا نور قلبي وقرة عيني ، إلى من سهرت من أجلي والى من تعبت من أجلي

إلى من تفرح بأفراحي وتحزن لأقراحي .

إلى من الجنة تحت أقدامها ، إلى أمي الحبيبة أدامها الله لي .

إلى أختايا ورفيقتا دربي : أية وكريمة ، وأهدي هذه الثمرة إلى كتوتتي "ملك"

والى إخوتي الأعزاء وكل صديقاتي .

إلى كل من حمل إلي ذرة ود ومحبة

- سامية -

- إهداء -

أهدي هذا العمل إلى أبي رحمه الله و إلى أغلى و أحب الناس

إلى قلبي أمي و إلى أخواتي و كل العائلة و الى كل الأهل و الأقارب

و إلى رفاق دربي و صدقاتي كل باسمه

والى صدقاتي وزميلتي في المذكرة

و كل زملاء في العمل

و إلى كل من ينتظر مني هذا الإهداء

- عائشة -

ملخص

نال موضوع التغيير التنظيمي اهتمام متزايد من قبل ذوي الاختصاص بالبحث والتحليل لدوره الفعال في نجاح واستمرار المنظمة، إذ أصبح التغيير و إدارته احد الوسائل الفعالة لمجابهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المتزايدة، وللقيادة التحويلية تأثير كبير في عملية التغيير داخل أي منظمة ويعد التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية هو كيفية وضع هذا المفهوم (القيادة التحويلية) موضع التطبيق، حيث أظهرت الدراسات أن فاعلية القيادة التحويلية تعتمد على توفر عناصر أساسية لإحداث التغيير، وأخيرا يتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية و أخلاقية لدى القائد التحويلي.

المصطلحات الاساسية للبحث

القيادة: هي عملية التأثير في المرؤوسين في ظروف معينة وتوحيد الجهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنظمة .

القيادة الادارية: هي قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال.

القيادة التحويلية: هي نمط قيادي الذي يركز على إحداث التغيير وكيفية التاثير في المرؤوسين لإحداث التغيير.

القائد التحويلي: هو صاحب رسالة ورؤية وأهداف عالية ويتمتع باحترام الآخرين مما يجعله قادرا على تحويل المنظمة نحو الأفضل.

إدارة التغيير: هي جهاز الذي يحرك المنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة واعادة ترتيب الامور بعد إحداث عملية تحول المنظمة من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول اليه.

التغييرالتنظيمي: هو التحول من حالة الى حالة أخرى أفضل.

- فهرس المحتويات -

الفهرس

كلمة الشكر

إهداء

ملخص

المصطلحات الأساسية للبحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

العنوان **الصفحة**

مقدمة عامة..... أ- و

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تمهيد الفصل..... 02

المبحث الأول : مدخل في القيادة الإدارية..... 03

المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية وأهميتها..... 03

المطلب الثاني : مقومات و خصائص القيادة الإدارية..... 05

المطلب الثالث : أشكال و أنماط القيادة الإدارية..... 08

المطلب الرابع : نظريات القيادة و الاتجاهات الحديثة لها..... 12

المبحث الثاني : ماهية القيادة التحويلية..... 23

المطلب الأول : نشأة و مفهوم القيادة التحويلية 23

المطلب الثاني :أهمية القيادة التحويلية 25

المطلب الثالث :أبعاد القيادة التحويلية 25

المطلب الرابع :القائد التحويلي خصائصه ووظائفه 27

المبحث الثالث :أساسيات القيادة التحويلية 32

المطلب الأول : مسلمات القيادة التحويلية 32

المطلب الثاني:متطلبات القيادة التحويلية 33
المطلب الثالث :الطرق المؤدية إلى ظهور القيادة التحويلية 34
المطلب الرابع :أنماط القيادة التحويلية 34
خلاصة الفصل 37

الفصل الثاني :الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير

تمهيد الفصل..... 39
المبحث الأول : مدخل في التغيير التنظيمي 40
المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و أهميته 40
المطلب الثاني :أسباب التغيير التنظيمي و أهدافه..... 44
المطلب الثالث :أنواع و مجالات التغيير التنظيمي..... 47
المطلب الرابع :أسباب مقاومة التغيير و أشكاله..... 50
المبحث الثاني :ماهية إدارة التغيير 54
المطلب الأول :مفهوم إدارة التغيير وأهميتها..... 54
المطلب الثاني :خصائص إدارة التغيير..... 58
المطلب الثالث : مراحل إدارة التغيير..... 59
المطلب الرابع :أساليب إدارة التغيير..... 63
المبحث الثالث :إسهام القيادة التحويلية في إحداث التغيير..... 65
المطلب الأول :علاقة القيادة التحويلية بالتغيير التنظيمي 65
المطلب الثاني: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير..... 67
المطلب الثالث :مكانة القيادة التحويلية في إنجاح التمكين 69
المطلب الرابع :التحديات التي تواجه القيادات التحويلية وموقفها منها..... 71
خلاصة الفصل..... 74

الفصل الثالث :دراسة تطبيقية في مؤسسة البلاستيك و المطاط

تمهيد الفصل 76
المبحث الأول :و صف المؤسسة البلاستيك و المطاط 77
المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة البلاستيك و المطاط 77
المطلب الثاني :أهداف و أهمية المؤسسة البلاستيك و المطاط 79
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط 81

المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدارسة 86
المطلب الأول :منهج الدراسة 86
المطلب الثاني :أدوات جمع البيانات 86
المطلب الثالث : مجتمع الدراسة 87
المبحث الثالث : تحليل و تفسير النتائج و اختبار الفرضيات 93
المطلب الأول :تحليل و تفسير نتائج اختبار الفرضية الأولى..... 94
المطلب الثاني : تحليل و تفسير نتائج اختبار الفرضية الثانية..... 111
المطلب الثالث : تحليل و تفسير نتائج اختبار الفرضية الثالثة..... 112
خلاصة الفصل 118
خاتمة عامة 120
قائمة المراجع .
الملاحق.

- قائمة -

الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مقارنة بين الرئيس و القائد و المدير	04
(1-2)	مقارنة بين خصائص القائد التحويلي والقائد غير التقليدي	29
(2-2)	مراحل عملية التغيير التنظيمي	60
(3-1)	توزيع العمال حسب المصالح داخل المؤسسة البلاستك	81
(3-2)	درجات مقياس ليكرت الثلاثي	88
(3-3)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة	88
(3-4)	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة للمحور الأول	90
(3-5)	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة للمحور الثاني	91
(3-6)	معامل ألفا كرونباج	92
(3-7)	توزيع افرد العينة وفق متغير الجنس بالمؤسسة البلاستيك	94
(3-8)	توزيع افرد العينة وفق متغير الاقدمية بالمؤسسة البلاستيك	94
(3-9)	توزيع افرد العينة وفق متغير المستوى التعليمي بالمؤسسة	95
(3-10)	توزيع افرد العينة وفق متغير الوظيفة الحالية بالمؤسسة	96
(3-11)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي	97
(3-12)	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد التحفيز الإلهامي	99
(3-13)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد الاستثارة الفكرية	101
(3-14)	التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد الاعتبار الفردي	103
(3-15)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول أسباب الداخلية للتغيير التنظيمي	105
(3-16)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول الأسباب الخارجية للتغيير التنظيمي	107
(3-17)	علاقة القيادة التحويلية بالتغيير التنظيمي	109
(3-18)	العلاقة بين إبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي	110
(3-19)	نتائج اختبار (مان- ويتني)	111
(3-20)	نتائج اختبار (كروسكال- ولاس)	112
(3-21)	نتائج اختبار (كروسكال- ولاس)	113
(3-22)	نتائج اختبار (كروسكال – ولاس)	113
(3-23)	نتائج اختبار (مان –ويتني)	114
(3-24)	نتائج اختبار (كروسكال – ولاس)	115
(3-25)	نتائج اختبار (كروسكال – ولاس)	115
(3-26)	نتائج اختبار (كروسكال – ولاس)	116
(3-27)	نتائج اختبار (كروسكال –ولاس)	116

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنون الشكل	الصفحة
(1-1)	نموذج الشبكة الإدارية(بلاك و موتون)	16
(1-2)	نظرية الخط المستمر بأنماطها السبعة	17
(2-1)	أنواع التغيير التنظيمي	47
(2-2)	سداسي ادارة التغيير	57
(2-3)	نمودج iyomceyis للتغيير	62
(3-1)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة البلاستيك والمطاط	82

- قائمة الملاحق -

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنون الملحق	الصفحة
ملحق رقم 01	الاستبيان	131
ملحق رقم 02	نتائج التحليل SPSS	135

-مقدمة عامة-

مقدمة

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعيش في ظروف بيئية سريعة التغيير والتعقيد، مما أدى بهذه المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية إلى استخدام أساليب تتميز بالحيوية والمرونة كي تستطيع أن تستمر وترتقي بنشاطاتها إلى مستوى التغيرات والتطورات الحاصلة، حيث وجب عليها إيجاد نمط قيادي تستطيع من خلاله إحداث التغيير وإدارته بشكل فعال وعليه ظهرت العديد من الأنماط القيادية الحديثة منها القيادة التحويلية كونها تمثل احد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة بحيث تتميز بقدرتها العالية على مواجهة التحديات والتطورات من خلال ميزة التأثير لدى القائد التحويلي في سلوك المرؤوسين وتنمية قدراتهم الحالية وكذا إتباعه أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدراتهم واستثارة دوافعهم الباطنية وذلك من خلال التشجيع الإبداعي والابتكاري في إيجاد حلول تساهم في مواجهة ذلك التغيير والتعامل معه بأسلوب فعال، والفكرة المهمة هي إيمان العاملين بضرورة التغيير لأجل التفوق والتميز والحفاظ على المنظمة لأطول فترة ممكنة.

ومما لاشك فيه أن التغييرات البيئية في محيط المنظمة عادة ما يصاحبها تغييرات تنظيمية على مستوى المنظمة لضمان الاستمرار والنجاح، وقد وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام قضية مصيرية تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة، ومن هذا المنطلق أصبح التغيير صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح وليست إستراتيجية تظهر فقط خلال الأزمات، إذ لا يمكن لأي منظمة النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها.

وفي هذه الدراسة سنعالج موضوع اثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، من خلال دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية، وذلك لمحاولة معرفة مدى قدرة إدارة المؤسسة على توفير قائد تحويلي له المهارة والتأثير المثالي وبالتالي إحداث التغيير المناسب الذي يمكن المؤسسة من مواكبة التطورات والتغيرات البيئية المحيطة بها.

لمزيد من التفاصيل في دراستنا هذه ومن اجل الكشف عن المكانة الحقيقية للقيادة التحويلية وتأثيرها في التغيير التنظيمي في مؤسسة البلاستيك والمطاط حاولنا الربط بين التغيير وإدارته كونه من الوسائل الفاعلة في مجابهة التغييرات الداخلية والخارجية، والقيادة التحويلية وعـــلاقتها

بعملية التغيير في المؤسسة ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف تتمكن القيادة التحويلية من إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة ؟

وعليه من خلال الإشكالية الرئيسة المطروحة يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي نجملها في ما يلي :

1- ما هي القيادة التحويلية وما هي أبعادها ؟

2- ما هو التغيير التنظيمي وما هي دواعيه في المنظمة؟

3- هل لأبعاد القيادة التحويلية دور في إنجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي؟

4- ما هي علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأسباب التغيير التنظيمي في مؤسسة البلاستيك والمطاط ؟

فرضيات البحث

1-الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.01.

2-الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين القيادة التحويلية وأسباب التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة0.01.

3-الفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) في اتجاهات العمال بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة لمحاورالاستبيان تبعا للمتغيرات الشخصية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي نوضحه في الأتي:

أولا : الأهمية العلمية

- يعد موضوع القيادة التحويلية من الموضوعات الحديثة في الدراسة، وتعتبر هذه الدراسة كإضافة وإثراء للموضوعات المتناولة في الكشف على واقع المنظمات، وتعد كذلك مكملة للدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية.

- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما

توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات من إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

ثانيا: الأهمية العملية

- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بأهمية القيادة التحويلية في إحداث التغيير لمواكبة التطورات الأمر الذي يمكن المنظمة من الوقوف على نقاط قوتها ودعمها وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف فيها.
- تقدم هذه الدراسة معلومات حول شخصية القائد التحويلي وسلوكه في العمل باعتبارها احد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المستقبلية.

أهداف الدراسة

تهدف هده الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية.
- التعرف على إدارة التغيير.
- وكذا التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة البلاستيك و علاقتها بإدارة التغيير التنظيمي.

حدود الدراسة

الحدود الزمنية : خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2014-2015.

الحدود المكانية: مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية.

الحدود الموضوعية:يقتصر هذا البحث على دراسة تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي

منهج الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغرض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كيفي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كإحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات.

صعوبات الدراسة

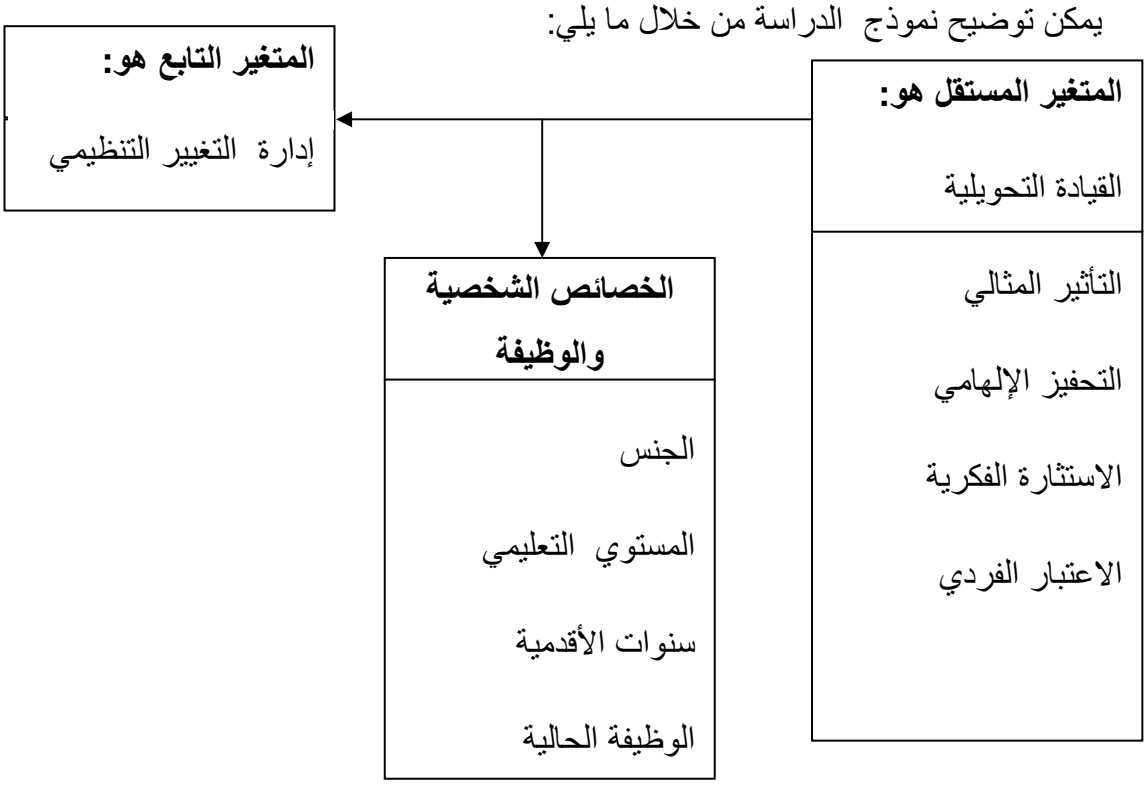
- من أهم الصعوبات التي واجهتنا، قلة المراجع التي تناقش موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.

- كما نشير إلى صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها صفات القائد التحويلي باعتبار أن جل المؤسسات على المستوى المحلي تتميز بالسلطة الهرمية ونظرا لحساسية الموضوع الناتج عن شخصية مدير

المؤسسة، فان العينة المستجوبة لم تكن دقيقة بالشكل المنتظر، حيث تعامل معها الكثير من العمال بالشك والتحفظ حيث كانت اغلب إجاباتهم في خانة (موافق ومحايد) أكثر من غيرها.

نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال ما يلي:



يتضح من نموذج الدراسة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي، ونلاحظ بان أبعاد القيادة التحويلية تتفرع إلى العناصر التالية:التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، ليتم فحص النموذج من خلال اختبار الفرضيات الدراسة.

هيكلة الدراسة

من أجل الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى مقدمة منهجية وخاتمة عامة وتناولنا تلخيص شامل للموضوع حيث كان:

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث تضمن المبحث الأول مدخل في القيادة الإدارية وتناولنا فيه تعريف القيادة الإدارية، أهميتها ومقوماتها وخصائصها، أشكلها وأنماطها، وكذا نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها،أما المبحث الثاني تضمن ماهية القيادة التحويلية وتناولنا فيه النشأة والتعريف، الأهمية والأبعاد وكذا

تعريف القائد التحويلي، خصائصه ووظائفه،والمبحث الثالث تضمن أساسيات القيادة التحويلية بحيث تناولنا فيه أنماط القيادة التحويلية ومسلماتها ومتطلباتها والطرق المؤدية إلى ظهورها.

الفصل الثاني: فكان خاص بالإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي حيث قسم إلى ثلاث مباحث وتضمن المبحث الأول التغيير التنظيمي عرضنا فيه المفهوم والأهمية، الأسباب والأهداف والأنواع، ومجلاته وأشكاله، والمبحث الثاني ماهية إدارة التغيير التنظيمي تناولنا فيه المفهوم والأهمية والخصائص والأساليب، المبحث الثالث إسهام القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي التي تم التطرق من خلاله إلى علاقة القيادة التحويلية بالتغيير وكذا دورها في إدارة التغيير و إنجاح التمكين والتحديات التي تواجهها القيادة التحويلية وموقفها منها.

أما الفصل الثالث: تناولنا فيه دراسة تطبيقية لمؤسسة البلاستك والمطاط وقد شمل المبحث الأول تعريف لمؤسسة البلاستيك والمطاط، أهميتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي.أما المبحث الثاني فقد درسنا فيه الإطار المنهجي للدراسة بحيث تضمن منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة والمبحث الثالث تم فيه تحليل وتفسير نتائج الاستبيان.

الدراسات السابقة

يحظى هذا الموضوع بالعديد من الأبحاث والدراسات بهدف تطوير وتحسين المنظمة، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت موضوع .

يوسف صالح الحمدي العنزي، 2013، اثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده(التغيير في الثقافة في الهيكل التنظيمي في التكنولوجيا في المهام) في تعزيز الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها تأثير إدارة التغيير بأبعاده في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

عبد الحميد نصرة،2010،القيادة التحويلية و دورها في إحداث التغيير في هيئة الهلال الأحمر السعودي، رسالة ماجستير، جامعة ثايني العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في إحداث التغيير بهيئة الهلال الأحمر السعودي من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف، التعرف على مدى توافر خصائص

القائد التحويلي لدى قيادات هيئة الهلال الأحمر السعودي، ومعرفة ما إذا كانت القيادة التحويلية تسهم قي إحداث التغيير وكذلك التعرف على معوقات تطبيق أسلوب القيادة التحويلية.

توصلت النتائج إلى توافر خصائص القائد التحويلي لدى قيادات هيئة الهلال الأحمر السعودي وكذلك أن القيادات يمارسون سلوك القائد التحويلي، ومساهمة القيادة التحويلية في إحداث التغيير وأن هناك معوقات تواجه تطبيق أسلوب القيادة التحويلية بهيئة الهلال الأحمر السعودي.

قدندل هبة، 2010، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب التمكين العاملين في المنظمة، دراسة حالة جامعة المدية،رسالة ماجستير، جامعة يحي فارس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وأهم الأهداف التي كانت تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها توضيح مدى العلاقة الارتباط بين نمط القيادة التحويلية لدى المؤسسات الجزائرية والأسباب التي تعيق تطبيق مثل هذا النمط القيادي المطلوب، إضافة إلى محاولة إعطاء صورة عاكسة لمستوى التمكين داخل كل المؤسسات الجزائرية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن التغيير في المؤسسة أصبح ضرورة حتمية فرضتها تحديات بيئة الأعمال، كما أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن انتهاجها لتفعيل القيادة التحويلية، ومن أهمها أسلوب إدارة الجودة الشاملة وغيرها، لكن يبقى الأنسب والأكثر كفاءة وفعالية أسلوب التمكين.

إيمان زياني، 2014، تأثير القيادة التحويلية على الأداء، دراسة مؤسسة المطاحن الكبرى أوماش، شهادة ماستر،جامعة محمد خيضر،كلية العلوم الاقتصادية.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وكذا التعرف على أداء المنظمة وتوضيح تأثير القيادة التحويلية على الأداء في المنظمة وكذا التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش ومدى تأثير ها على الأداء .

توصلت هذه الدراسة إلى انه يحظى أداء المنظمة بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين ومن مكانة متميزة في بيئة الأعمال باعتبار انه يمثل الدافع الأساسي لوجود أي منظمة من عدمها، وتعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشتمل تقييم أداء الفرد، في المنظمة والاقتصاد ككل وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

-الفصل الأول-

الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تمهيد

تمثل القيادة محورا هاما في نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها خاصة في مطلع التسعينات من القرن الماضي وذلك لما واجهته هذه الأخيرة من تحولات، ومن هنا اجتهد العلماء والباحثون في تحديد أهمية القيادة ودور القائد ذو القدرات والمهارات على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات وتبني التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي، فالمنظمات تحتاج إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم، ومن هنا ظهرت ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومنها القيادة التحويلية، فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات وأخلاقيات عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين ومواجهة التغيرات الحالية في المنظمة.

سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال محاولة الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بالقيادة التحويلية حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في المنظمة ونظرياتها والاتجاهات الحديثة لها و نستعرض في المبحث الثاني مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وخصائصها و نستعرض في المبحث الثالث متطلبات القيادة التحويلية وأنماطها ومسلمات القيادة التحويلية والطرق المؤدية إلى ظهورها.

المبحث الأول: مدخل في القيادة الإدارية

تعتبر القيادة من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما كبير من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، وسوف نستعرض في هذا المبحث بعض مفاهيم الأساسية حول القيادة الإدارية أشكالها وأنماطها ونظرياتها والاتجاهات الحديثة لها.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وأهميته

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريف القيادة الإدارية وأهميتها.

أولا :تعريف القيادة الإدارية

يمكن تعريف القيادة الإدارية من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين.

- عرفها جمس جربين (James Gribbn) "بأنها عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحا إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة"[1].

- يعرفها ففنر وبرشوس (pfiffnen & presthos) بأنها" نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"[2].

- عرفها اوردوى تيد (Tead) على أنها "ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لتحقيق الأهداف"[3].

- أما الطويل (Taweel) فيعرفها على أنها "أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية وبأ قل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف"[4].

- فالقيادة الإدارية عند كونتز واد ونيل هي" قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها"[5].

---

[1]- ختام عبد الرحيم السحيمات، **مفاهيم جديدة في الإدارة**، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، 2009، ص 22.
[2]- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 22.
[3]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عما ن، 2002، ص257 .
[4]- سهيل عبيدات، **القيادة أساسيات نظريات مفاهيم**، علم الكتب الحديث، عمان، 2005، ص 8.
[5]- محسن هلال وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الطبعة الأولى، الناشر مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2009، ص 225.

• ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بقولها أنها "القدرة التي يستأثر بها القائد على مرؤوسيه توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم و ولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"[1].

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج:

1- أن القيادة هي عملية التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرغوبة.

2- ويمكن التمييز بين الإدارة والقيادة بحيث يتضح لنا أن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ بينما الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة، وعليه تركز الإدارة على عدة عمليات رئيسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الإشراف)، بينما تركز القيادة على(تحديد الرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشذ الهمم).

3- ونستنتج كذلك أن هناك فرق بين القائد و الرئيس والمدير و هذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (1-1) يمثل الفرق بين القائد والرئيس والمدير

المدير	القائد	الرئيس
يعتمد على السلطة الممنوحة	يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين	يعتمد على سلطته
لا يميل إلى التجديد والتغيير يكون مفروض على الجماعة	يركز على التجديد والتغيير صلاحياته مستمد من المرؤوسين	مفروض على الجماعة لا يميل إلى التجديد والتغيير

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة من بين العناصر الأساسية التي يتحقق على ضوئها نجاح أي تنظيم إداري، فهي تعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال التفاعل الاجتماعي والإنساني لتوجيه سلوكياتهم باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون باكتشاف رغباتهم وتلبيتها من اجل تحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن القول بان أهمية القيادة تكمن فيما يلي[2] :

[1]-بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، الطبعة الأولى، دار المنير للنشر، عمان، 2010، ص ص 104- 105.
[2]- بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازورى العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 53.

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسيات.
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء[1].
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.
- الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة .

المطلب الثاني: مقومات وخصائص القيادة الإدارية

من خلال عرضنا للتعاريف السابقة لاسيما التعريف (1-2-3-4-5) يتضح لنا أن القيادة الإدارية تتميز بالمقومات والخصائص التالية:

أولا: مقومات القيادة الإدارية

تعرف القيادة بصفة عامة على أنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة، ومن خلال ذلك يمكن أن نستنتج ثلاثة مقومات أساسية لابد من توفرها حتى يكون للقيادة وجود وهي:

1- وجود جماعة من المرؤوسين.

لقد بذل علماء النفس والاجتماع محاولات كثيرة للكشف عن مفهوم الجماعة ويرى" كرش وكرتشيفيلد" أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وان يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا تفاعلا يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية والجاذبية وتفسير ذلك، أن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة، نتيجة سلوكهم إلى المساهمة في زيادة فاعلية المجموعة، ويبذلون غاية جهدهم للإبقاء على المجموعات والمحافظة على فاعليتها .[2]

[1]- محمد اكرم العدلونى، **القائد الفعال**، قرطبة للانتاج الفني، الرياض، 2000، ص20.
[2]- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 99 .

2- عملية التأثير الذي يمارسها القائد على مرؤوسيه.

تقوم عملية التأثير، التي ترتكز عليها القيادة الإدارية، على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبقدر ما تكون درجة التأثير القائد الفعال في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة،وتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية تهدف سلوك الأفراد ومن أهم هذه الوسائل ما يلي[1] :

أ-قوة التأثير القائمة على الإثابة: حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط.

ب- قوة التأثير القائمة على الإكراه: وهذه الوسيلة تقوم على استخدام القائد لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء والعقاب.

ج- قوة التأثير القائمة على خبرة القائد: فتزداد قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصية تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

3- تحقيق الأهداف المرغوبة.

تستهدف عملية التأثير في المرؤوسين تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى المرؤوسين ولكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالمرؤوسين ككل وتقدم لنا "ماري فوليت" (M.Follet) من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" ثلاث طرق يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه و أهداف الجماعة التي يقودها وهذه الطرق الثلاث هي[2]:

أ- أن تطغى أهداف جانب على أهداف الجانب الأخر، وهذا لا تعتبره حلا للمشكلة لان الجانب الضعيف يبقى غير راض.

ب- تقم على استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الأهداف.

ج- تقوم على تحليل القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب من جوانبها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه وتضيف "فوليت" أن العارض الذي يحل بالطريقة الأخيرة يعتبر عملا بناء أكثر مما لو حل بالطريقتين السابقتين، لان كل طرف يحصل من خلاله على ما يرضيه،

[1]- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص99-100.
[2]- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون المرؤوسين معه وفيما بينها، وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة.

وعملية التأثير التي يمارسها القائد لا يقصد بها التأثير في المرؤوسين لاستغلالهم لغايات غير مفيدة لهم أو مفيدة لقائدهم فقط، بل هي عملية معاونة الآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة وهامة بالنسبة إليهم ونتيجة مجهودات القائد في توجيه المرؤوسين ورضا أفرادها عن هذا المجهود، هي التي تحدد نجاح القائد في تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة له وللمرؤوسين.

ثانيا: خصائص القائد الإداري

وتتميز القيادة الإدارية بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي[1]:

أ-التفاعل الاجتماعي: ويكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم وشعور بهم وبمشكلاتهم.

ب- اليقظة والشجاعة: ويكون من خلال الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بثقة والنشاط وجرأة لتحقيق الأهداف[2].

ج-المهارات الذاتية والشخصية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالقوة البدنية والنفسية وقوة التحمل)والقدرات العقلية إلى الاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء، حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذه بحسم دون تردد.

د- المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة مما يكفل تحقيق الهدف.

ه- المهارات السلوكية والإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.

و- المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر المصالح والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية وأهداف وسياسية النظام القائم، أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في

[1] - محمد عمر الزعبي وآخرون، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص102.
[2] - معن محمود عيا صرة، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008، ص 146.

المجتمع وبين نشاط التنظيم، وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها، بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد.

المطلب الثالث: أشكال وأنماط القيادة الإدارية

تتعدد سلوكيات القائد التي ينتهجها لقيادة مرؤوسيه وحفزهم على العمل بحسب اتجاهاته الفكرية والثقافية وتفاعله الاجتماعي والخبرة العلمية والظروف البيئية داخل وخارج المنظمة.

أولا: أشكال القيادة الإدارية

وتتمثل أشكال القيادة الإدارية فيما يلي[1]:

1- القيادة الرسمية

وهي التي يكتسبها القائد بحكم وظيفته الرسمية، وهي السلطة القانونية التي يستطيع من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات، وهذه السلطة هي التي يتمتع بها القادة الإداريون في التنظيم وتمنحهم حق إصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيهم للقيام بأوجه النشاط الممكنة في التنظيم، وفي هذه الحالة تكون سلطة القائد فيها نابعة من مركزه الرسمي .

ويلاحظ في هذا المنهج لأنصار السلطة الرسمية أنهم خلطوا بين القيادة والسلطة إذا أن القيادة لا تمثل السلطة، فالسلطة الرسمية ليست إلا وسيلة من وسائل القيادة يلجا إليها القادة في أحوال معينة ذلك أن القيادة تقوم أساسا على عملية التأثير الذي يمارسها القائد على مرؤوسيه والحصول على استجابتهم الطوعية لتوجيهاته، وإذ كان القائد يلجا في أحوال معينة إلى استخدام أدوات السلطة، التي تقوم على الإكراه والشدة، للتأثير في مرؤوسيه وتحقيق استجابتهم لتوجيهاته فان هذه الاستجابة تكون سلبية، وتعتبر وسيلة هذه غير كافية لتشجيع المرؤوسين على العمل لأنها تكتم قدراتهم، فضلا عن أن طاعة المرؤوسين واستجابتهم في هذه الحالة تكون ذات مدى قصير وتؤدى بالتالي إلى عجزهم عن تنفيذ الأوامر.

2- القيادة غير الرسمية

وتتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه وولائهم وحبهم له، فالقائد غير الرسمي يتمتع بسلطة غير رسمية وهو يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يتمتع بها لدى المرؤوسين،

[1]- عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي**، دار النشر اليازورى العلمية، عمان، 2010، ص60 .

وتنبع السلطة غير الرسمية من قبول أفراد المجموعة لسلطة القائد، فهي سلطة تكون عن اقتناع وليست مفروضة على الجماعة كما هو الحال في السلطة الرسمية.

ويرى"ها يما ن" بان مصدر السلطة هنا هم المرؤوسين أنفسهم واستعدادهم لقبول السلطة عليهم من الرئيس، فالسلطة هي العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبل احدهم التوجه الصادر من سلطة أعلى، أو بمعنى عندما يزن الشخص نتائج قبول التوجه ونتائج رفضه لهذا التوجه ويرجح كفة القبول، أي أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد أو المدير هو قبول المرؤوسين لهده السلطة.

ثانيا: أنماط القيادة الإدارية

تعددت الدراسات حول تصنيف أنماط القيادة الإدارية، والتي توصلت إلى تصنيفات مختلفة وأراء متنوعة لتلك الأنماط ونذكر أهمها :

1- **نمط القيادة الديمقراطية**:

يقوم هذا النوع من القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم، فالسياسيات تتخذ من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من أراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة [1].

2- **نمط القيادة الأوتوقراطية (المتسلط):**

يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة ويميل هذا النوع من القيادة إلى التفرد في عملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديده الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة ويختلف عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط حزم وفعال وليس متسلطا على المرؤوسين كالقائد الديكتاتوري وهو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريده[2].

ويمكن تقسيم هذا النموذج إلى ثلاث أنماط رئيسية على الوجه التالي:

أ- الأوتوقراطي المتسلط آو المتحكم:

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحفظ

[1]- عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع نفسه، ص 60.
[2]- هلال واخزون، مرجع سبق ذكره، ص 235

لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على فرض طاعته على مرؤوسيه، لذلك فهو لا يفوض سلطاته ولو كان ذلك بإمكانه، بل يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته، بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة[1].

ب- **الأوتوقراطي الخير:**

يحاول القائد الأوتوقراطي الخير استخدام كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية (تحقيق التكامل بين حاجات وأهداف كل من المشروع والعاملين) من خلال الإطراء والثناء، وأيضا من خلال العقاب الخفيف، وذلك لكي يضمن ولاء لمرؤوسين في تنفيذ قراراته.

ج- الأوتوقراطي اللبق أو المناور:

يبدو القائد الأوتوقراطي اللبق اقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا واستبدادا، وأكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث أعطاء القائد لمرؤوسيه قدرا ولو يسيرا من الحرية لمشاركته في صنع قراراته، وميله نحو التخفيض من حدة تحكمه في مرؤوسيه، الذي يظهر من خلال لباقته في إقناعهم وتوليد الإحساس لديهم بالمشاركة وهذا الأسلوب يبقى ذا طابع أوتوقراطي، لان القائد فيه يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم، أو عدم الأخذ بهاو اتخاذه منفردا القرار النهائي[2].

3- نمط القيادة التحويلية :

هي عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديون ليحفزوا مرؤوسيهم على انجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلا بدون وجود هؤلاء القادة، فهم يحركون فيهم غريزة التحديات للقيام بأعمال غير متوقعة وإحراز نتائج وانجازات عالية القيمة ورفيعة المقام، وينجح القادة في ذلك إذا ما استطاعوا بعث مشاعر مرؤوسيهم قدما، وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم، ودفع هؤلاء المرؤوسين لكي يتنازلوا عن خدمة مصالحهم الشخصية ويخدموا مصلحة الجماعة بواسطة توظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة[3].

[1]- فاتن عوض الغزوي، **القيادة و الإشراف الادارى**، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان، بدون سنة نشر، ص125.
[2]- عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص ص 63- 64.
[3]- ماجدة بنت إبراهيم الجار ودي، **قيادة التحويل في المنظمات**، الطبعة الأولى، قرطبة لنشر و التوزيع، الرياض، 2011، ص100.

4- نمط القيادة التبادلية :

تعتمد القيادة التبادلية على مفهوم الدور الذي يقوم به المرؤوسين، حيث يؤدي التفاعل بين القائد والمرؤوس إلى تطوير العلاقة بينهما، فعندما يقوم القائد بتفويض المسؤوليات ومنح السلطة للمرؤوسين للقيام بمهمة معينة ويتمكن المرؤوسين من تأدية تلك المهام بنجاح، حينئذ يدرك القائد انه يمكن الاعتماد على المرؤوسين وبالتالي سوف يطلب من هؤلاء المرؤوسين أداء ادوار إضافية التي توجه جهود الأفراد باتجاه المهام وتحدد لهم الأهداف الواجب انجاز ها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحرص عليها والمجدولة مسبقا لهم إلا أن النمط القيادة لا يمكنه وحده مواجهة تحديات ومتطلبات الديناميكية للمنظمات ما لم تواكبه القيادة التحويلية [1].

5- نمط القيادة الإستراتجية :

القيادة الإستراتجية هي القيادة التي تمتلك مجموعة من الموصفات من أهمها :

- قدراته على الادارك، والتشخيص والتركيب وتكون له توجهات فعالة داخليا وخارجيا .

- مواصفات شخصية متميزة، كان يكون مبدعا وخلاقا ونشيطا وفاعلا[2].

❖ **كيفية اختيار نمط القيادي:**

هناك عدة عوامل منها ما يخص القائد ومنها ما يخص المرؤوسين ومنها ما يخص البيئة المحيطة، هذه العوامل هي التي تحدد كيفية اختيار النمط القيادي المناسب وتتمثل فيما يلي [3] :

1. عوامل تخص القائد :

من قيم يؤمن بها في إدارته لمرؤوسيه ومدى إيمانه بكفاءتهم ودرجة تحملهم للمسؤولية .

2. عوامل خاصة بشخصية المرؤوسين :

كاستعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية .

---

[1]- الهلالي الشربيني، **استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الاجرئية في بعض الكليات الجامعة**، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد(21)، 2011، ص25.

[2]- هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، الجزائر، 2010، ص36.

[3]- هاشم حمدي رضا، **ادارة التحول و القيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص 94- 95.

3. عوامل تخص البيئة :

وتتمثل في كيفية مواجهة التهديدات والفرص التي تعترضها وذلك من خلال القيم التي تؤمن بها المنظمة .

4. الموقف:

فالموقف يؤثر في إتباع النمط القيادي المعين إذ أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة خصوصا إذا كانت خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين .

5. الضغوط الزمنية :

إذ أن الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تفرض على القائد الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

المطلب الرابع :نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها.

للقيادة الإدارية عدة نظريات، وكل نظرية لها اتجاه معين، وفي المنظمة تغيرات ولمتابعة هذه التغييرات وضمان نجاح المنظمات وبقائها، ظهرت اتجاهات حديثة للقيادة تتواءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى كل من نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة للقيادة.

أولا :نظرية القيادة الإدارية

إن الفكر الإداري لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل أن هذا الفكر افرز لنا عددا من نظريات القيادة التي راحت كل منها تدعي تفسير النشأة وظهور القيادة، ونحاول أن نجمل هذه النظريات بالرغم من تباينها في ثلاثة مداخل رئيسة وهي :

- **المدخل الأول :مدخل السمات**
- **المدخل الثاني :مدخل السلوكي**
- **المدخل الثالث :المدخل الموقفي**

1- المدخل الأول: مدخل السمات ونظرياته

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفء عن غيره ومن أشهر هذه النظريات ما يلي :

أ- نظرية الرجل العظيم :

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بان التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وهذه النظرية، على الرغم من وجاهتها، إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية، من هنا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها[1].

ب- نظرية السمات أو خصائص القائد

أصحاب هذه النظرية في القيادة يرجعون القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوفر في القائد، من هذه السمات أو الصفات الشخصية (الثبات، والبسالة والإقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرارات)ولذلك سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم كذلك يرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة هبة من السماء لشخص القائد حيث تقول القائد يولد ولا يصنع إلا انه يعاب على هذه النظرية لا تأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه إذ ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات ولم يحدد أصحاب هذه النظرية تماما السمات الواجب توافرها في القائد ليكون قائد[2].

2- المدخل الثاني: المدخل السلوكي ونظرياته

من خلال مراحل تطور الفكر الإداري، وضمن ما شاهدته فترة الأربعينات من تطورات اجتماعية واقتصادية، فقد بدا اهتمام الباحثين ينصب على عمل القائد الفعلي، وكيف يتصرف في أدائه لوظائفه، لفهم السلوك المصاحب للقيادة الفاعلة، ومن أهم هذه الدراسات والنظريات ما يلي [3]:

---

[1]- محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية**، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر و التوزيع، عمان، بدون سنة النشر، .ص 31.

[2]- هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

[3]- راوية حسن، **القيادة الماضي الحاضر المستقبل**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014، ص ص ص 82- 83-84 .

أ- دراسات جامعة ايوا :

في الثلاثينات، وقبل أن تصبح النظرية السلوكية شائعة الشهرة قام "كيرت لويفا وآخرون " بإجراء دراسات في جامعة ايوا والتي ركزت على أنماط القيادة للمدير وقد حدد هؤلاء الباحثون نمطين أساسيين للقيادة .

1-**النمط الاستبدادي للقيادة :**

حيث يقوم القائد المتسلط، أو الاستبدادي باتخاذ القرارات بإملاء على الأفراد كل ما يفعلونه، وبالإشراف عليهم إشرافا دقيقا وتفصيليا .

2- **النمط الديمقراطي للقيادة:**

يشجع القائد الديمقراطي المشاركة في اتخاذ القرارات مع الأفراد لتحديد ماذا يجب عمله، ولا يشرف إشرافا تفصيليا على الأفراد وعادة ما يقع هذين النمطين للقيادة على مقياس ذو نهايات عكس بعضهما البعض أي أن الديمقراطية في احد الأطراف ثم ينتهي في الطرف الأخر بالاستبدادية.

وقد أسهمت أبحاث جامعة ولاية ايوا إسهاما ملحوظا للحركة السلوكية، فقد قادت إلى عصر الأبحاث السلوكية في مجال السمات، وبالتغيير والتحول من نطاق الإدارة إلى القيادة، أصبح نمط القيادة الفعال لا يميل إلى الأوتوقراطي أو الاستبدادي، ولكن أصبح ديمقراطي ومشاركا بدرجة اكبر.

ب- دراسات جامعة أو ها يو :

أجرت دراسات في جامعة ولاية أو هايو في الخمسينات، تم من خلالها تحديد **1800** مثالا للسلوك القيادي، ثم اختصار ها بعد ذلك إلى **150** بندا من بنود قائمة الاستقصاء على وظائف القيادة، وقد أشير إلى هذه الوظائف على أنها أيضا أبعاد السلوك القيادي، وقد أصبح هذا البحث الأساس الذي قامت عليه عديد من الأبحاث المستقبلية عن سلوك أو اتجاهات أو أنماط القيادة وقد طلب الباحثون من أعضاء الفريق وصف مشرفيهم من خلال الاستجابة لقوائم الاستقصاء وقد طلب أيضا من القادة تقييم أنفسهم في أبعاد السلوك القيادي، وقد ظهر بعدان من أبعاد القيادة استحوذ على **85%** من أوصاف السلوك القيادي، الحساسية اتجاه الأفراد وتنظيم العمل وهيكلته.

1- الحساسية اتجاه الأفراد:

هي الدرجة التي من خلالها يخلق القائد بيئته من الدعم العاطفي، والصداقة والثقة، ويخلق القائد هذه البيئة من خلال صداقته، وقربه من الأفراد وسعيه لتحقيق الرفاهية لهم، وتقديم بعض الخدمات الشخصية للأفراد والحفاظ على تعريف الأفراد بل لتطورات الجديدة .

2- هيكلة وتنظيم العمل :

يعني تنظيم وتعريف العلاقات في الجماعة من خلال القيام ببعض الأنشطة مثل(تحديد مهام محددة، وتحديد الإجراءات التي يجب إتباعها، وجدولة العمل، وتوضيح التوقعات لأعضاء فريق العمل) والقائد الذي يساعد أعضاء الجماعة على تحديد وتنمية أهداف واقعية هو قائد يتميز باهتمامه بتنظيم وهيكلته للعمل.

ج- دراسات جامعة ميتشجن: (السلوك المتمركز في العمل والسلوك المتمركز حول الأفراد)

قام مركز أبحاث ولاية ميتشجن تحت إشراف "رينس ليكارت "بمجموعة من الأبحاث لتحديد فعالية القيادة، حيث قام الباحثون بتصميم قائمة استقصاء (استطلاع المنظمات) واجروا مقابلات شخصية لجمع بيانات عن أنماط القيادة، وقد هدف هؤلاء الباحثون إلى:

1- تصنيف القادة إلى قادة فعاليين وقادة غير فعاليين من خلال مقارنة سلوك القادة في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة، وسلوك القادة في الأقسام ذات إنتاجية المنخفضة.

2- تحديد مسببات القيادة الفعالة وقد حدد الباحثون نمطين للسلوك القيادي وهما السلوك المتمركز حول العمل والسلوك المتمركز حول الأفراد، وقد أشارت النتائج إلى أن القائد يميل بدرجة اكبر لان يكون سلوكه متمركز في العمل، أو أن يميل بدرجة اكبر لان يكون سلوكه متمركز في الأفراد.

1- نمط القيادي المتمركز في العمل:

تقيس مقاييس في السلوك المتمركز في العمل سلوكيين للتوجه بالعمل، تركيز الأهداف، وتسهيل العمل، ويشير السلوك المتمركز في العمل إلى المدى الذي يكون فيه القائد مسؤولا عن إتمام وانجاز العمل.

2- نمط القيادة المتمركز في الأفراد:

وتقيس مقاييس السلوك المتمركز في الأفراد سلوكيين موجهين بالأفراد، القيادي الداعمة، وتسهيل التفاعل، ويشير السلوك المتمركز في الأفراد إلى المدى الذي يركز فيه القائد على مقابلة الحاجات الإنسانية للأفراد، بينما ينمي ويطور العلاقات، فالقائد يكون حساسا للمرؤوسين ومتواصلا معهم لتنمية الثقة، والدعم، والاحترام بينما يسعى إلى تحقيق الرفاهية للأفراد.

د-نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة والتي قدمها كل من (بليك وموتون) وهذه نظرية تعتمد على جانبين لسلوك القائد هما:

- الاهتمام بالأفراد
- الاهتمام بالعمل والإنتاجية

قد أوضح الباحثون هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين المحور الراسي هو الاهتمام بالأفراد، أما المحور الأفقي فيهتم بالعمل والإنتاج، والشبكة قسمت إلى تسعة مربعات راسية حيث يعتبر رقم **9** على أعلى درجة من لسلوك، وقد حدد بليك وموتون خمسة أنماط رئيسية للقيادة حسب الشكل التالي[1]:

الشكل رقم: (1-1) يوضح أنماط الرئيسية للقيادة حسب نظرية الشبكة الإدارية

(9-1)								(9-9)
				(5-5)				
(1-1)								(1-9)

المصدر:محسن هلال وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الطبعة الأولى، الناشرمكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2009، ص 235.

[1] - محسن هلال وآخرون، مرجع نفسه، ص 235.

وفيما يلي عرض لهذه الأنماط:

النمط (1-1) القيادة الضعيفة: يتميز نمط القيادة فيه بالاهتمام الضعيف بكل من الأفراد والعمل والقادة هنا لا يساهموا في تحقيق أهداف المنظمة، فالقائد يبذل الجهد الأدنى من العمل من اجل المحافظة على وظيفة في المنظمة.

النمط (1-9) القيادة المتسلطة: يركز القائد على الإنتاج والعمل دون مراعاة للعاملين.

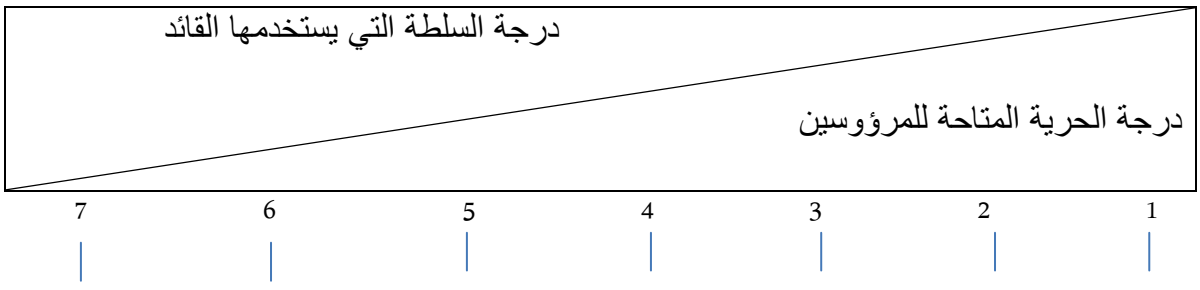
النمط (5-5) القيادة المعتدلة: يهتم القائد بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن، وهو القائد الحل الوسط ولكن ليس بالاهتمام الذي يصل إلى الحد الأعلى.

النمط (9-9) قيادة الفريق: يعتبر أفضل نمط للقيادة، لان القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الأفراد والعمل عن طريق خلق روح الفريق في العمل والحصول على نتائج جيدة عن طريق بقاء علاقات جيدة بين الأفراد في المنظمة.

النمط (9-1) القيادة الإنسانية : وهي التي تركز بدرجة كبيرة على الأفراد.

ه-نظرية الخط المستمر في القيادة

وهذه النظرية تصور خطا متدرجا بين حرية المسؤولين في اتخاذ القرار وسلطة القائد، وتندرج الأساليب القيادية في سبعة أنماط بداية من أسلوب القيادي المتسلط إلى أسلوب القائد الديمقراطي والذي يركز على الأفراد.



المصدر: هاشم حمدي رضاء ، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 92.

وتشير الأرقام إلى السلوك القيادي للمدير من النمط الديكتاتوري إلى النمط الديمقراطي كما يلي[1] :

1- الإداري المستبد: وهو النوع المتسلط الذي يتخذ القرار بنفسه ويأمر بتنفيذ دون نقاش وهو متسلط.

2- الإداري المساوم: يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به.

3- الإداري المحاور: وهو نوع القائد الذي يبني قراره بعد اخذ أراء المرؤوسين.

4- الإداري الاستشاري: يعرض القائد القرار للمناقشة والتعديل، وهو وسط بين الديمقراطي والمتسلط.

5- الإداري المحلل: يناقش القرار مع المرؤوسين ثم يحلل الاقتراحات والآراء ويتخذ القرار المناسب، وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية.

6- الإداري الموجه:وهو يبتعد عن المسؤولية يعرض القضية على المرؤوسين ويدعهم لاتخاذ القرار.

7- الإداري التسيبي: يترك الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرار لكن في حدود معينة.

ك- نظرية ليكرت:

لقد ميز العالم ليكرت أربعة أنماط للقيادة وتتمثل فيما يلي[2] :

1- نمط تسلطي: يتميز به القادة كونهم لا يميلون إلى التفويض ولا يثقون بالمرؤوسين وتوصف هذه القيادة بالقيادة الأوتوقراطية أي الفردية.

2- نمط نفعي: وهو نمط يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار ولكنه يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه وتصلح أن تسمى هذه بنظرية البيروقراطية في الإدارة وفي مجال التخطيط الإدارة بالأهداف.

3- نمط استشاري: يعتمد على القيادة الديمقراطية ويتميز بثقة ملموسة بين القائد ومرؤوسيه.

4- النمط المشارك: ويتصف فيه القادة بثقة كبيرة بمرؤوسيهم، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل ويتصف بالمشاركة بين المرؤوسين

[1]- هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 97.
[2]- محسن هلال وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 122.

3-المدخل الثالث: المدخل الموقفي ونظرياته

تؤكد هذه النظريات أن خصائص القائد لا ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بموقف معين، إلا أن ذلك لا يعني أن الموقف وحده هو الذي يحقق القائد، وإنما يعني أن عوامل الموقف هي التي تركز على سمات معينة للقائد وسوف نتطرق إلى نظريات التالية التي تبين لنا ذلك:

ا-النظرية الموقفية (نظرية فيدلر)

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى أخر فان ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليهما أو قد لا يملك سيطرة عليهما بالمرة[1].

أنكر فدلر وجود أسلوب واحد في القيادة ونادي بان الموقف القيادي له الأثر الأكبر على قرار القائد، وفي رأيه أن الموقف يتأثر بالعوامل التالية[2]:

1- قوة مركز القائد: إذ أن قوة مركز القائد ومساندة رؤسائه وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين يسهل عمل القائد.

2- طبيعة العمل: حيث أن طبيعة العمل تحدد الموقف القيادي، فالأعمال الروتينية تسهل عملية القيادة.

3- علاقة القائد بمرؤوسيه: إذا أن العلاقة الشخصية بين القائد ومرؤوسيه علاقة تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وبالتالي تسهل عملية القيادة وتجعل الموقف سهلا.

ب-نظرية المسار والهدف:

يفترض هاوس (*Housse*) في هذه النظرية أن حماس المرؤوسين للقائد يعتمد على مدى إقناعهم بمساعدة القائد لهم للوصول إلى الأهداف القيمة[3].

ويفترض "هاوس" أن القائد يسلك واحد من أربعة أساليب:

- القيادة المساندة:هي التي تظهر اهتماما بحاجات المرؤوسين وتعمل على جعل عملهم مربحا ومناخهم وديا، ويسهل الانضمام إليه.

[1]- محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 32.
[2]- هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 93.
[3]- محمد سعيد أنور السلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 354.

- القيادة المشاركة (بكسر الراء): هي التي تستشير المرؤوسين، وتأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار عندما تتخذ القرار.

- القيادة الموجهة(بكسر الجيم): هي التي توجه المرؤوسين على المطلوب منهم انجازه، وتحدد لهم الكيفية التي تنجز لها المهمة.

- القيادة المتوجهة للإنجاز: هي التي تؤكد على التميز في الأداء، وتثق بتحمل المرؤوسين المسؤولية، وبتحقيقهم الأهداف، ومواجهتهم للتحديات.

ثانيا: الاتجاهات الحديثة في القيادة:

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي فقد بدا الاهتمام واضحا في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدا البحث يخرج في إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد على التكيف، ومحاولة التعرف على خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية، فظهرت بذلك اتجاهات حديثة للقيادة الإدارية منها: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، القيادة الكاريزمية .

ا- القيادة التبادلية:

تعمل القيادة التبادلية على توجيه جهود المرؤوسين فهي تركز عليهم وتنظمهم من خلال المهام والأدوار التي يجب القيام بها من خلال المكافآت والهيكل التنظيمي من اجل أن تحقق هذه القيادة أهدافها[1].

فالقيادة التبادلية تشبه مفاهيمها نمط القيادة للحفاظ على الثقة والتي تعمل على توضيح أو تقوية المهام، وقيم العمل، والنواتج الحالية وقد اقترح بعض الباحثين أن القياد تتكون من ثلاثة أبعاد.

1- المكافآت الشرطية.

2- الإدارة بالاستثناء.

3- القيادة السلبية [2].

[1]- فاتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص 375.
[2] -راوية حسين ،القيادة الماضي و الحاضر المستقبل،مرجع سبق ذكره،ص184.

ب-القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوما جديدا في القيادة، وهو يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من اجل التغيير، والقيادة من اجل تحقيق الاستقرار، وتبعا لهذا المفهوم، فان كثير من الأنشطة التي يقوم بها القائد تقع في إطار الأعمال الروتينية والعلاقات التبادلية الروتينية مثل:

1- تحديد وتخصيص العمل.

2- تقييم الإدارة.

3- اتخاذ القرارات.

وهكذا، وفي بعض الأحيان يقوم القائد بالمبادرة في إحداث بعض التغيير مثل:

1- إدارة عملية الإنتاج.

2- خلق جماعة عمل.

3- تعريف الثقافة التنظيمية.

وتنوي المجموعة الأول من الأنشطة، على العلاقات التبادلية، أما المجموعة الثانية، فتنطوي على القيادة التحويلية وبصفة خاصة، فان القيادة التحويلية، هي مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير، وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة .

ج-القيادة الإلهامية (الزعامية) :

يشبه مفهوم القيادة الملهمة، أو الزعامية، أو ذات الرؤية المستقبلية، نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث يفترض أن الزعامة أو الرؤية المستقبلية خاصة فردية للقائد، وتمثل الزعامة شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب، بما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه، وقد اقترح روبرت هاوس نظرية القيادة الملهمة أو ذات الرؤى المستقبلية أو الزعامية سنة **1977**، وقد اعتمد هاوس في بناء نظرية على نتائج كثير من البحوث في مجال العلوم الاجتماعية، وقد حدد الخصائص التالية على أنها تزيد من إسهام وزعامة ورؤية القائد.

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد.
- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.
- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش[1].

1- رواية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص 243 - 244.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

من الأنماط القيادية التي أحدثها التقدم نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وأهميتها، وأبعادها وكذا خصائص ووظائف القائد التحويلي.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة، لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق أولا لنشأة القيادة التحويلية ثم نستعرض لأهم المفاهيم التي تناولت القيادة التحويلية.

أولا: نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية من نظريات القياد الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، ظهرت لتجميع مميزات نظريات القيادة وتلاقي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من انسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرتا على مواجهة التحديات.

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو (dow nton)وذلك عام 1973 فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز ماجر يجور (BURNSMCqreqor)، ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء، وفي عام 1985 قدم باس (bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، وفي

عام 1990 أضاف مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة، وفي عام 1993 قدم كل من باس وافيلو (bass & Avilio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحديد القيادة الإجرائية والأربعة الأخرى تحديد القيادة التحويلية[1].

[1]- إيمان زياتي، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة**، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص ص 51- 52.

ثانيا: تعريف القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتميز بين القيادة الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات من بينها :

- عرفها بيرنز(Burns) على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" .

- عرفها(tichy andDevanna) على أنها"العمليات التي تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة وجعل التغييرعمل مؤسسي"[1].

- وعرفها أيضا (bass)على أنها" القيادة التي من خلالها يحول الرؤيا إلى واقع ويحفز المرؤوسين لتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى المصلحة العامة ، وذلك من خلال جعل العاملين أكثر معرفة بأهمية وقيمة مخرجات الوظيفة وتلبية حاجيات المرؤوسين"[2] .

- وتعرف القيادة التحويلية أيضا على أنها" القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء واهم ما يميز ها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين"[3].

- وتعرف أيضا على أنها "القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز، وتشجيع المرؤوسين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل على نفس الوقت على تغيير، وتعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية"[4].

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف الشامل.

القيادة التحويلية:

هي القيادة التي تهدف إلى النهوض بالقائد والمرؤوسين لتحقيق أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والانجاز من اجل تحقيق تغيير المنظمة وتحويل الرؤى إلى واقع من خلال تحفيز المرؤوسين وتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى المصلحة العامة وتلبية حاجياتهم وإقناعهم بالتضحية.

[1] - أسامة خيري، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 95.
[2] - هبة قدندل، مرجع سبق ذكره، ص 36.
[3] - بلال خلف السكارته، مرجع سبق ذكره، ص 85.
[4] - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 95.

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ الثمانيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- القيادة التحويلية لا تستأثر بالسلطة بشكل حصري، بل تسعى إلى سلطات مهمة وتمكن الأفراد من المشاركة في التسيير، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

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

- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي 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 [1].

وهناك من يقول بان أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل:

- ✓ البيئة المضطربة السريعة التغيير.
- ✓ المنافسة العالمية المفروضة على المنظمات.

حيث تكمن أهميتها في هذه الظروف في تحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب[2].

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

في العام1993 قدم "باس" بالاشتراك مع "افيليو" نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي:

[1]- إيمان زياتي، مرجع سبق ذكره، ص54

[2]- إياد حامد، **اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق، المجلد 27، العدد الرابع، 2011، ص393.

❖ **التأثير المثالي (الكاريزما)**

التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة و الثقة في رسالة المنظمة، حيث يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، و مقدرته على تحقيق

أهداف المنظمة ، والحد من الصراعات الداخلية، فالقادة التحويليين يقللون من استخدام سلطاتهم لمكاسب شخصية فهم يوظفون طاقتهم وخبراتهم ونفوذهم لحفز المرؤوسين، والقائد التحويلي هو الشخص الذي يحمل صفات مميز عن غيره من الأفراد، ويتميز بالثقة المرؤوسين الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة لن تتحقق مقاصد القائد، فان أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تؤدي إلي مقاومة كبيرة.[1]

❖ **التحفيز الإلهامي:**

ويعبر هذا البعد عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، فالقادة التحويليين يظهرون الكثير من الحماس والتفاؤل والذي له اثر ايجابي مباشر في حياة المرؤوسين وتعزيز الإحساس بروح الفريق .[2]

❖ **الاستثارة الفكرية أو(التشجيع الإبداع)**

يقوم القائد التحويلي بالبحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع على حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين، ويحثهم على تجريب أساليب واستراتجيات جديدة عند تنفيذ المهام المكلة لهم .

كما تقصد به أيضا إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف والاستماع لأفكار ومقترحات العاملين من اجل تحفيزهم على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة .

فالقادة التحويليين يحفزون المرؤوسين على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة.[3]

❖ **الاهتمام بالإفراد أو(الاعتبار الفردي)**

ويظهر هذا البعد من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين، وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتجيات التقدير والإطراء، إذ ينبغي للقائد أن

---

[1]- محمد كريم،حسني سعيد خلق، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري**، رسالة ماجستير، كلية التجارة،جامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص ص28-29.

[2]- هبة قدندل، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[3]- علياء جاسم الجبور، **دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص27.

يلاحظ رغبات المرؤوسين وحاجاتهم ويحللها، ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنه موضع للملاحظة، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفق لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على انه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم .

وهناك مجموعة مؤشرات للاعتبار الفردي :

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف .
- الاستماع الجيد للمرؤوسين .
- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر الترويج الفكرة التطوير الذاتي [1].

المطلب الرابع: القائد التحويلي خصائصه ووظائفه

لكي يتمكن القائد التحويلي من إحداث التغيير في المنظمة نحو الأفضل ينبغي أن تتوفر فيه سمات وخصائص سوف نتطرق إليها في هذا المطلب.

أولا: تعريف القائد التحويلي

- القائد التحويلي هو "قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة، يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، ومنظمته من وضع إلى وضع أفضل"[2].
- ويعرف أيضا القائد التحويلي انه "صاحب رسالة ورؤية وأهداف عالية ويتمتع باحترام الآخرين مما يجعله قادرا على تحويل المنظمة نحو الأفضل"[3].
- عرف كذلك القائد التحويلي بأنه "القائد الذي يحفز ويشجع لرفع مستوى المرؤوسين من اجل الانجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"[4].
- يعرف سيد الهواري القائد التحويلي بأنه "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من اجل الانجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات[5].

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القائد التحويلي هو قائد له حضور وجاذبية مؤثرة، يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، ومنظمته من وضع إلى وضع أفضل، وله رسالة ورؤية وأهداف

---

[1]- سارة زيتوني، **تفعيل الإبداع في المنظمة من خلال نمط القيادة التحويلية**، شهادة ماستر، كلية علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014، ص68

[2] - احمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**، بدون دار نشر، الإمارات، 2000، ص 215.

[3]- خالد عبد الوهاب، **القيادة الإدارية وتطوير في المنظمات**، دار الأيام، عمان، 2013، ص 36.

[4]- إيمان زياني، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[5]- الهواري سيد، **القائد التحويلي و تغيير المستقبل**، الطبعة الأولى، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، 2014، ص60.

عالية، والقائد التحويلي يشجع ويحفز لرفع مستوى المرؤوسين من اجل الانجاز والتنمية الذاتية للمرؤوسين وتوجيههم نحو أهداف مشتركة للمنظمة.

ثانيا: خصائص القائد التحويلي

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى خصائص القائد التحويلي كما توصل إليها كل من "تيكن وديفانا" من خلال ملاحظتهما لعدد من القادة التحويليين في أثناء ممارستهم لمهام عملهم إلى نتيجة مفادها أن هؤلاء القادة يتمتعون بخصائص عامة تختلف عن الخصائص التي يتمتع بها القادة التبادليون والقائد التبادلي هو الذي يعتمد على تبادل المصالح بين القائد الإداري والمرؤوسين من خلال أراء المفكرين ومن خلال نموذج كامل المدى .

وتتمثل خصائص القائد التحويلي فيما يلي[1]:

✓ ينظر القادة التحويليين إلى أنفسهم على إنهم عوامل مساعدة على إحداث التغيير، فهم يسعون إلى إحداث التغيير وإحداث تحول المنظمة التي يتولون مسؤوليتها.

✓ **يتصفون بالجرأة والشجاعة:**

ويمكنهم التعامل مع المقاومة، واتخاذ موقف والأقدام على المخاطر، ومواجهة الحقائق.

✓ **لديهم إيمان عميق بالمرؤوسين:**

لديهم معتقدات منظورة وايجابية حول الدافعية والثقة وتمكين العاملين ومنحهم بعض السلطات.

✓ **الاتصال:**

فهو يخاطب المرؤوسين على قدر عقولهم ووفق خصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفية الثقافية[2].

✓ **القيادة بالقيم:**

يقوم القادة التحويليين بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوك ينسجم مع تلك القيم.

✓ **التعليم المستمر:**

يسعى القادة التحويليين لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منهما في بعض المواقف المستقبلية وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الآمر إجراء تغيرات جذرية في مواقفهم وسلوكهم[3].

---

[1]- مدحت أبو النصر، **قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2010، ص 129.

[2]- احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 220- 221.

[3]- عبد المحسن عبد الله، **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي**، رسالة ماجيستر، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2011، ص ص 24 - 25.

ونستنتج مما سبق أن القائد التحويلي هو قائد يؤثر في المرؤوس أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة وهو بذلك يتمتع باحترام الآخرين والقائد التحويلي يهتم بالمرؤوسين اهتمامه شخصي لكل عامل في المنظمة وهو قائد محب للمخاطر ويسعى إلى تغيير المنظمة نحو الأفضل وله رسالة ورؤية مستقبلية يسعى إلى تحقيقها وهو يتمتع بالخصائص التالية القدرة على الاتصال ويتصف بالجرأة والشجاعة وله إيمان عميق بقدرات مرؤوسيه.

الجدول رقم (3-1) مقارنة بين خصائص القائد التحويلي والقائد التقليدي .

الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز نحو الأفضل
الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والإقناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر
الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما محدد من أمر وأساليب عمل ليحقق الأهداف	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولة

المصدر: سهلية عباس، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري)** ، دار وائل النشر، عمان، 2004، ص30.

يلاحظ مما سبق بان القائد التحويلي يغير المنظمة من خلال تميز الفرص المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤيا ومناقشة هذه الرؤيا مع أعضاء الجماعة مع بناء ثقة في هذه الرؤيا وهذا يتم عن طريق تحفيز الأفراد وقائد الجماعة يساعدهم في تحديد حاجاتهم والحاجات التنظيمية الخاصة بإجراء التغييرات المناسبة وتشجيعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المنظمة، لغرض الكشف عن خطط وتوجهات المنافسين من وجهة وللتعلم منهم من جهة الأخرى، لذلك فان القائد التحويلي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، هذه الرؤية تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة والمنظمة التي ينتمون إليها[1].

ثالثا: وظائف القائد التحويلي

يقوم القائد التحويلي بالمهام التالية[2] :

1- إدراك الحاجة للتغيير

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبية الشخصية أو قدرته الإلهامية.

2- صياغة الرؤية والرسالة

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على انه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

3 - اختيار نموذج التفكير ومساراته

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

4 - تكوين الإستراتيجية الجديدة

أن الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق لذا فانه في ظل الجو التنافسي بين المنظمات فان القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومساراته من ناحية، ومع التحليل الإستراتيجية المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من الناحية أخرى.

[1]- سهلية عباس، مرجع سبق ذكره، ص31.
[2]- أسامة خيري، مرجع سبق ذكره ، ص ص ص 98- 99- 100.

5 - تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة

ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فان أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعـادة تشكيل ثقـافة الـمنظمة تعبئة الالـتزام بالرؤية الجديدة، إذ فالقائد التحويلي هنا مسؤول عن ما يلي:

1- بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة.

2- إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.

3- صياغة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

6 - إدارة المرحلة الانتقالية

يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، انه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم وإنهم تخلصوا أيضا من انتمائهم القديم .

المبحث الثالث: أساسيات القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من الأساليب الحديثة والذي أهم ما يميزها قدرتها، على قيادة المنظمة من خلال التأثير في المرؤوسين، وتنمية قدراتهم ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مسلمات ومتطلبات وأنماط القيادة التحويلية وكذا الطرق المؤدية إلى ظهورها .

المطلب الأول: مسلمات القيادة التحويلية

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مسلمات القيادة التحويلية كما يلي :

- **تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشودة:**

فالقائد يوضح للمرؤوسين الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب وليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرؤية لوحده بل قد يشارك المرؤوسين نفس الرؤية الواحدة المشتركة للقائد حيث هذه الرؤية بمثابة "الاسمنت الانفعالي" الذي يجعل المنظمة كلها تتحرك في اتجاه واحد ولها قوة عظيمة تجعلها قادرة على الإبحار وسط الأمواج الصعبة[1].

- **إيصال الرؤية للإتباع :**

ما قيمة الرؤية مهما كانت رائعة ومرغوبة إذ لم تصل للمرؤوسين بشكل مفهوم وواضح كي يؤمنوا بان القائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للمرؤوسين بطريقة مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها يتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من اجلها لذا نجد القادة يستعملون ما أمكنهم من تشجيع وتحفيز للمرؤوسين.

- **تطبيق الرؤية:**

فالقائد الذي يسعى للحصول على احترام المرؤوسين وتفاعلهم معه لا يكتفي شرح الرؤية بل يعيشها ويطبقها و يجب أن يعيش بين المرؤوسين ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ.

- **رفع الالتزام المرؤوسين تجاه الرؤية:**

بعد أن يجدد القائد الرؤية ويوصلها لمرؤوسيه ويطبقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام المرؤوسين بها ويتم ذلك عبر التشجيع والتذكير واشتراك المرؤوسين في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار

[1]- سيد الهوا ري، مرجع سبق ذكره، 95.

ولأنه القدوة الصالحة لهم وله دور كبير في تحفيز المرؤوسين على الالتزام بالأهداف والرؤى المنظمة[1].

المطلب الثاني: متطلبات القيادة التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري حتى يستطيع القيام بها، ولهذا فانه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالية والمستوعبة لمواجهة التغيرات العالمية، ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري والتي تتمثل فيما يلي[2]:

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- الرؤيا المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة.
- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي للعاملين.
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم[3].
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الإيصال بما يخدم المنظمة .
- ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
- القدرة على المبادأة والابتكار والإبداع والتغيير نحو الأفضل .
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجية اللازمة للمنظمة والالتزام بها[4].

[1]- الموقع الالكتروني: www.suwaidan.com/node/6504 يوم الاطلاع 2015/02/10.
[2]- هبة قدندل، مرجع سبق ذكره، ص 49.
[3]- إيمان زياتي، مرجع سبق ذكره، ص 57.
[4]- بن عبد الرحمن الطاهر، **القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجيستر، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص 95-96.

المطلب الثالث: الطرق المؤدية إلى ظهور القيادة التحويلية

في هذا المطلب سوف نتناول الطرق المتعددة التي تؤدي إلى ظهور القيادة التحويلية المتمثلة فيما يلي[1]:

1- زيادة وعي الأفراد بأهمية وقيمة مكافآت معينة، وكيف يمكن الحصول عليها، ويتم هذا من خلال توضيح المكافآت المترتبة على نجاح المنظمة وجعلها في موقف ريادي.

2- تشجيع الأفراد على تخطي اهتماماتهم ومصالحهم الشخصية من خلال جعل الأفراد ينظرون إلى "الصورة الأكبر" من اجل مصلحة الفريق والمنظمة.

3- مساعدة الأفراد على تحقيق ذاتهم.

4- مساعدة الأفراد على فهم الحاجة إلى التغيير، سواء على المستوى العاطفي أو العقلي والفكري، لان التغير دائما ما يأتي معه بالشعور بعدم الراحة، والمقاومة ومن احد الطرق التي يمكن أن تساعد القائد على عمل ذلك، هو المناقشة الجماعية التي ينفس فيها الفرد ويعبر عن مخاوفه من التغيير.

5- إعطاء الإحساس للقائد بحتمية التغيير بتعظيم الفرص المتاحة.

6- الالتزام بالنجاح والشهرة، ويمكن أن تكون الأعمال فرصة لنجاح وشهرة الفرد والمنظمة، فتبني هذا الاتجاه يمكن للقائد أن يعظم الطبيعة الإنسانية، ويقوى المجتمعات، ويدعم الشعور بالنجاح والتنظيم، النضال من اجل فعالية الأعمال مثل تحقيق الأرباح، وزيادة قيمة السهم، والخلو من الأخطاء والتحلي بالأخلاق.

7- تبني وجهات نظر طويلة الأجل وفي نفس الوقت الملاحظة القضايا التنظيمية من وجهة أوسع بدلا من وجهة النظر الضيقة، فعندما يلاحظ الأفراد قيام القائد بهذا التفكير، بأنهم يتشجعون على التصرف والتفكير بنفس الطريقة، فإذا لم يفكر الأفراد بتوجه نحو المستقبل لا يمكن للمنظمة أن تتم عملية التحويل والتغيير.

المطلب الرابع: أنماط القيادة التحويلية

يرى "بيرنز" أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن ما يلي [2]:

✓ القياد العقلانية .

[1]- رواية حسن، **قيادة المستقبل الماضي و الحاضر**، مرجع سبق ذكره، ص ص، 180- 181.
[2]- محمد كريم، حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره ، ص ص ص 25- 26-27.

- ✓ القيادة الإصلاحية.
- ✓ القيادة الثورية.
- ✓ القيادة البطولية.

- **القيادة العقلانية**:

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

- **القيادة الإصلاحية**:

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

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

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

- **القيادة الثورية**:

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

✓ أن تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.

✓ أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وإحداث السياسة.

- **القيادة البطولية**:

القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسرة للأتباع المؤثرة على المرؤوسين لغرض تأثرهم بها وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو نبي الله موسى عليه السلام، الذي ولد في استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته بحيث انه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد وكذلك سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم لما دعا إلى الدين الموحد وهو الإسلام.

خلاصة الفصل

نستخلص أن القيادة من العوامل المهمة لنجاح المنظمة، وهي ذات الأثر المباشر والكبير على المرؤوسين وبالتالي نشاط المنظمة، ومن الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور نمط القيادة التحويلية التي ترتكز على الأهداف البعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع المرؤوسين على تنفيذ تلك الرؤية.

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى كل من ماهية القيادة الإدارية وكذا القيادة التحويلية نشأتها وأهميتها في المنظمة، ولقد ركزنا على أهم عنصر مهم في القيادة التحويلية وهو أبعاد القيادة التحويلية التي تتمثل في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ثم استعرضنا مجموعة من العناصر الأساسية التي تحدد خصائص ووظائف القائد التحويلي والتي تتمثل في أنه يتصف بالجرأة والشجاعة، والإيمان العميق بالمرؤوسين، وتحفيزهم ،وكذا متطلبات وأنماط القيادة التحويلية وطرق المؤدية إلى ظهورها ومما لاحظناه أن القيادة التحويلية تتلاءم مع التغيير وإدارة التغيير حيث يكون لها تأثير على المرؤوسين من خلال استثارة أفكارهم في تنفيذ هذا التغيير وإنجاحه وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي.

- الفصل الثاني -

الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير

تمهيد

يعتبر التغيير ظاهرة حياتية، يتصف بالديمومة والاستمرار دون توقفه عند حد معين، بحيث أصبح أمرا حتميا ومطلبا ضروريا ولازما وهذا للتكيف والتفاعل مع التطورات والتغيرات الحاصلة في الحياة، بحيث يكون التغيير هادفا وموجها وهذا لضمان التحول إلى حالة تنظيمية أكبر قدرة على حل المشاكل.

وفي ظل التغير المتسارع الذي يسود البيئة، وضرورة سعي المنظمات للبقاء والنمو وتحقيق النجاح توجب على القائد السعي لإدارة عملية التغيير من خلال توفره على صفات مميزة وخاصة التي تتمثل في القدرة على التأثير والإقناع وهذه الصفات تمثل القيادة التحويلية التي يستطيع الوصول من خلالها إلى الأهداف المرجوة.

من أجل التطرق إلى تحليل أكثر تفصيل سوف نستعرض من خلال هذا الفصل المفاهيم الخاصة بالتغيير التنظيمي وشروطه وأهميته، والأسباب المؤدية للقيام به، وأنواع ومجالات التغيير التنظيمي، وكذا المشاكل التي تواجهها المنظمات من خلال مقاومة التغيير، كما سنتطرق إلى المفاهيم الخاصة بإدارة التغيير وخصائص ومراحل التي تمر بها والأساليب المستخدمة، بالإضافة إلى علاقة القيادة التحويلية بالتغيير التنظيمي ودور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ودورها في إنجاح التمكين والتحديات التي تواجهها القيادة التحويلية وموقفها منها.

المبحث الأول: مدخل في التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير في عصرنا الحالي ظاهرة واسعة الانتشار، بحيث أنها تحدث بشكل مستمر، مما أدى بالمنظمة لتوجه إليه من أجل التكيف مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وهذا ليمكنها من البقاء ومواجهة التحديات وكذا الوصول إلى حالة أحسن من الحالة الحالية، فمن أجل تحقيق نجاح التغيير توجب امتلاك المنظمة أشخاص ذوي مهارة مقاومة لمقاومة التغيير نتيجة للخوف والرهبة من تحقيق التغيير المطلوب وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وأسبابه ومجالاته وأسباب مقاومة التغيير وأشكاله.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته

سوف يتم في هذا المطلب عرض بعض التعاريف عن التغيير التنظيمي والشروط الواجب توافرها فيه، والاختلاف الموجود بين التطوير والتغيير والأهمية البالغة للتغيير التنظيمي.

أولا:تعريف التغيير التنظيمي

أصبح موضوع التغيير محط اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب فكل منهم عرفه على حسب وجهة نظره وفلسفته الخاصة، سنتطرق إلى أهم التعاريف من خلال عرضها فيما يلي:

- يعرفه أحمد كردي على أنه "التحول أو التنقل أو التعديل من حالة إلى أخرى"[1].

- يعرفه سليمان بلعوز على أنه"إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي"[2].

- ويعرفه محفوظ أحمد جودة على أنه" نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها"[3].

- ويعرفه أحمد ماهر على أنه "عبارة عن تغيير أو تحسين يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثال تغيير في التكنولوجيا أو تغيير في إجراءات محددة أو تغيير في عدد نوع العاملين في أحد المصانع"[4].

---

[1]- أحمد كردي، **إدارة التغيير**، الموقع الإلكتروني:http://Kenanonline.users/ahmed'Kordy يوم الاطلاع: 2014/12/10.

[2]- سليمان بلعوز، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمنظمة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 13/12/ ماي 2010، البليدة، الجزائر.

[3]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 37.

[4]- أحمد ماهر، **تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 22.

- كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه "تغيير موجه ومقصود وهادف وواع لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل "[1].

- ويعرفه أيضا أحمد ماهر بأنه "ذلك التغيير المخطط الذي يركز على كل أو بعض الأنظمة المتكاملة في المنظمة بغرض رفع وتحسين فعالية المنظمة"[2].

من خلال التعاريف المعروضة يمكن استخلاص ما يلي:

1- الاختلاف الموجود في مفاهيم وتعاريف التغيير التنظيمي يعود إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين ولكن رغم هذا الاختلاف إلا أنهم أجمعوا على أن التغيير التنظيمي بشكل عام هو الانتقال والتحول من حالة إلى حالة أخرى أفضل.

2- ويمكن القول أن التغيير التنظيمي هو التحول من حالة إلى حالة أخرى وذلك من خلال إحداث تغيرات وتعديلات في المنظمة على مستوى الهيكل التنظيمي أو الأهداف أو سياسات المنظمة، أو التكنولوجيا، أو عدد نوعية العاملين.

3- الهدف من التغيير التنظيمي هو مواجهة التحولات والقوى المؤثرة في المنظمة.

من التعاريف السابقة استنتجنا أنه كي يكون التغيير إيجابيا لابد أن تتوفر فيه الشروط التالية[3]:

- وضوح الهدف من التغيير.
- أن يفي بتطلعات المنظمة والموظفين.
- القضاء على أسباب الخلل.
- أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة.
- أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.

[1]- يونس صالح أحمد العنزي، **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، الكويت، 2013، ص 14.

[2]- أحمد ماهر، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 13.

[3]- بهاء الدين المنجي العسكري، **إدارة التغيير في منظمات الأعمال**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الأدبية، جامعة كوبانهاغن، دانمارك، 2010، ص 27.

- أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمنظمة والعاملين فيها ويزيدهم حماسا وتماسكا.
- أن يأتي بفرص عمل جديدة يمكن الجميع إلى التقدم.
- القضاء على مواطن الضعف والاختلاف السابقة والسلبيات القديمة.
- يزيل العوائق التي تزيد من ضعف المنظمة وتقلل من فعاليتها.
- اكتساب الإدارة عناصر ومهارات جديدة لتحقيق الأهداف، إضافة إلى إكسابها خصائص وسمات تعد مؤشرا حقيقيا للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المنظمة في البقاء.

هناك عديد من المصطلحات و ارتأينا أن نميز بين بعض منها كما يلي.

هناك خلط بين عدة مصطلحات من بينها التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي

يعد التغيير والتطوير من الثنائيات الإدارية المتعامل معها، ولكن رغم الاختلاف البائن إلا أن العديد من الباحثين والكتاب يرون أن التغيير والتطوير لهما نفس المعنى إلا أن هناك فرقا بينهما وهذا ما سيوضح فيما يلي:

- التطوير التنظيمي: "هو عبارة عن جهد مخطط ومستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتمام بالنواحي الإنسانية وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير"[1].

- ويعرف أيضا بأنه"عبارة عن محاولة رفع فعالية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية مع أهداف المنظمة وذلك باستخدام الأساليب والمعرفة المستمدة من العلوم السلوكية"[2].

- ويعرف بأنه"عبارة عن نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له"[3].

فالتطوير يكون بتحريك وضع من طور حسن إلى طور أحسن، أما التغيير يكون بإحلال وضع مغاير مكان وضع سائد، وذلك إما في النسق الإيجابي أو السلبي[4].

---

[1]- راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 353.

[2]- صالح بن سعد الربع، **التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات**، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، جامعة نادي العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2004، ص 12.

[3]- محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2004، ص 343.

[4]- صادق جواد سليمان، **العرب أمام مقتضيات التغيير والتطوير**، http://zzz.geocites.com/erosiqniqo20.html، يوم الاطلاع: 2014/12/10.

ثانيا:أهمية التغيير التنظيمي

أصبحت المنظمات مهتمة بأسلوب التغيير وهذا لأهميته البالغة والمتمثلة فيما يلي[1]:

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 والنزاعات الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لمدة طويلة من الزمن.

2- تنمية القدرة على الابتكار:

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

3- تقوية الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تقوية الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، 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 وتتجه جميعا إلى رفض ما هو قائم على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:

- ✓ عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- ✓ عمليات التحديد 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 كليا عما كان مستخدما من قبل.

4- التوافق مع متغيرات الحياة:

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

[1]- نسرين البطران، **دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي**، الموقع الإلكتروني: www.tahasoft.com/library/368 يوم الاطلاع: 2014/12/15

العوامل، الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق.

5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:

حين يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

- **المحور الأول**: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف، والفاقد، والتالف، والعادم، والمعيب، والمهدر، والضائع، ...الخ ومعالجتها.

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

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي وأهدافه

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى الأسباب التي تتحكم في إحداث التغيير، والى أهم أهداف التغيير التنظيمي.

أولا: أسباب التغيير التنظيمي

التغيير ظاهرة لا تحدث بشكل تلقائي بل هناك أسباب داخلية وخارجية هي التي تتحكم في إحداث التغيير.

1-الأسباب الداخلية:هي الأسباب التي تكون من داخل المنظمة والتي تتمثل فيما يلي[1]:

أ-أسباب إدارية:

تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوبها في عمل المنظمة، وإن أي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة، لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف استقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى.

ب-أسباب هيكلية:

يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي

[1]- محمد عمر الزغبي، محمد تركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص ص 122- 123.

للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة.

ج-أسباب نفسية:

إن نجاح التنظيم يتوقف بالدرجة الأولى في تنفيذ أهدافه على موارده البشرية، لذلك فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه، وبالتالي فإن مقدرة الجهاز الإداري في قيادة التوجيه ودفع العاملين للعمل يعتبر من أهم العوامل الحاسمة في ارتفاع مستوى أداء التنظيم.

2- الأسباب الخارجية: وهي التي تكون من خارج المنظمة والمتمثلة فيما يلي [1]:

أ- أسباب سياسية:

والتي تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب هذه القوانين التي تصدرها الحكومة في كل بلد، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغيرات الحاصلة لهذه القوانين والتشريعات، مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك.

ب- أسباب تكنولوجية:

إن التطور التكنولوجي الحاصل من فترة إلى أخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير

ج- أسباب اقتصادية:

في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها، مثل انهيار أسواق الضمان أو التأمين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات والخوصصة، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثر العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتقوم بإحداث تغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات.

[1]- معيزي قويدر، **معايير أساسية عن التغيير التنظيمي**، http://www.docstoc.com/docs، يوم الاطلاع: 2014/12/19

د- أسباب اجتماعية وثقافية:

وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد وتطورات الثقافية والمتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام.

ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي

تهدف المنظمة من خلال إحداث التغيير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي[1]:

- يهدف التغيير بالدرجة الأولى إلى الانتقال من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أي تجاوز حال راهن (الجهود) والانتقال إلى حال آخر (أفضل).

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- إرساء الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.

- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، ويعتبر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة أثناء عملها في مهمتها المحددة (الاتصال، التأثير، نماذج القيادة، وصراعاتها).

- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة.

- زيادة إحساس العاملين بالأهداف التنظيمية.

- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم الأساليب أقل فاعلية مثل إدارة الأزمات.

- تحسين وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية[2].

[1]- نسرين البطران، **دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي**، الموقع الالكتروني: www.tahwof.com/libray/368، مرجع سبق ذكره.

[2]- ثابت عبد الرحمان إدريس، **إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، مصر ، 2005،ص 400.

من خلال ما سبق نستطيع أن نقول أن هدف النهائي للتغيير التنظيمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية، ومتجددة، ومتكيفة.

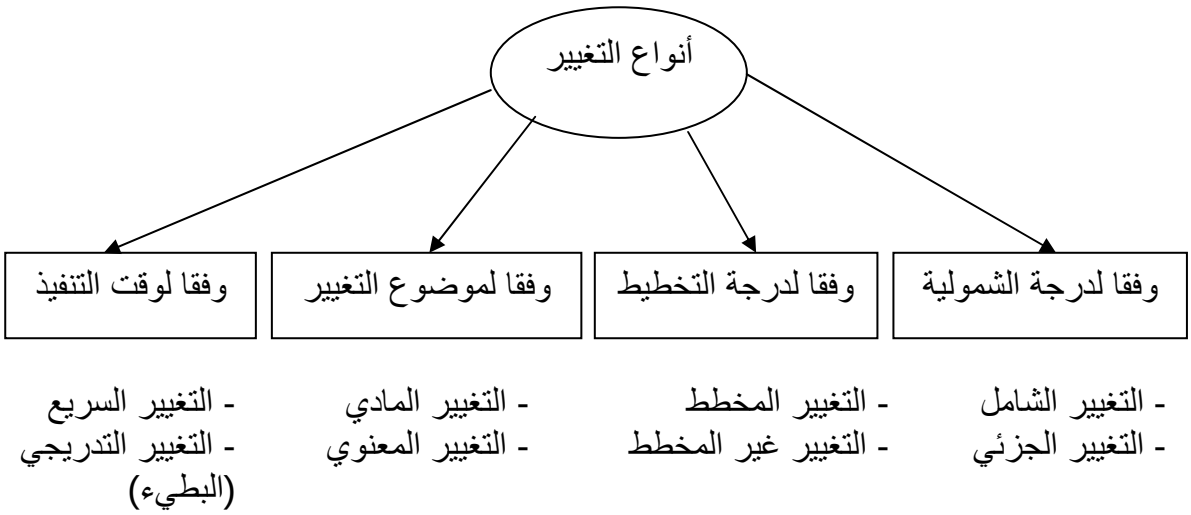
المطلب الثالث: أنواع ومجالات التغيير التنظيمي

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم أنواع ومجالات التغيير التنظيمي.

أولا: أنواع التغيير التنظيمي

ممارسة التغيير في واقع الأمر لا تأخذ شكلا موحدا بل هي متعددة ومختلفة الأنواع، حيث يتم التمييز بين الأنواع في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المعيار الأول: وفقا لدرجة الشمولية

ينقسم إلى نوعين[1]:

-التغيير الشامل: وهو التغيير الذي يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد، جماعات عمليات أو غير ذلك.

- التغيير الجزئي: يشكل أجزاء من المنظمة أو من الأنشطة أو العمليات، فقد يشمل التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات.

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

المعيار الثاني: وفقا لدرجة التخطيط

وينقسم بدوره إلى نوعين:

- **التغيير المخطط**: هو التغيير المصمم والمنفذ بطريقة نظامية مدروسة، حيث يهدف التغيير المخطط إلى استقراء مستجدات مستقبلية تقع ضمن فترات زمنية وبناءا على ذلك يتم التخطيط الهادف لردم فجوة الأداء التي قد تحصل نتيجة فروقات مقارنة الأداء المتوقع بالأداء الحالي[1].

- **التغيير غير المخطط:** وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة واضطرارها للتعامل مع المتغيرات[2].

المعيار الثالث: وفقا لموضوع التغيير

ويتمثل في نوعين هما[3]:

- **التغيير المادي**: مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير في الأعمال التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

- **التغيير المعنوي:** مثل التغيير النفسي والاجتماعي، والهادف إلى إحداث التغيير في أنماط سلوك العمال، عن طريق التدريب والتنمية.

المعيار الرابع: وفقا لوقت التنفيذ

وينقسم إلى نوعين[4]:

- **التغيير السريع**: هو التغيير التي يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمي البعض هذا التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع ويجب الحذر من الآثار السلبية على من سوف يتأثرون بالتغيير ويؤدي ذلك إلى بروز مقاومة للتغيير، وهناك ظروف معينة يجب أن ينفذ فيها التغيير السريع.

- **التغيير التدريجي (بطيء):** ويتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملا لكل المنظمة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير.

---

[1]- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاحتياجات الحديثة في إدارة المؤسسات**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 355.

[2]- أحمد الخطيب، **الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة**، الطبعة الأولى، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 393.

[3]- زيد منير عبوي، **إدارة التفكير والتطوير**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 28.

[4]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

ثانيا: مجالات التغيير التنظيمي

هناك مجالات عديد تكون مرضية لإحداث تغييرات تنظيمية داخل المنظمة، وهذه المجالات هي[1]:

1- الأنشطة والأعمال: حتى تتمكن المنظمة من البقاء يجب عليها القيام بتغيرات تمس طرق العمل في الأنشطة والأعمال لديها، استجابة لتحديات البيئة التي تواجهها وتتغير معها،ويكون شكل التغيير في هذه الحالة إما إحداث أعمال وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو إلغاء أعمال وأنشطة قائمة.

2- العنصر البشري:

يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي منظمة أعمال ويحدث التغيير في هذا المجال بأشكال عدة إما بزيادة العاملين الذين يتمتعون بمهارات جديدة أو الاستغناء عن بعض العاملين، أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتربص وتنمية المواهب بما يتماشى والأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

3- السياسات:

4- ويأخذ التغيير هذا شكل إلغاء سياسات قائمة، وإدخال أخرى جديدة وتعديل سياسات معمول بها ... الخ.

5- طرق وإجراءات 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 ستترتب عنه تغيرات 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.

6- الموارد المادية:

كتغيير عدد الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم تغيير نوع المواد الأولية ... الخ، نستطيع أن نسميه التغيير التكنولوجي بحيث يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب[2].

---

[1]- معيزي قويدر، معايير أساسية عن التغيير التنظيمي، http://www.docstoc.com/docs، مرجع سبق ذكره.

[2]- خضر مصباح الطيطي، **إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2011، ص 102.

وهذه العملية تتطلب إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات الإدارية لتحديد مجال التقييم وهي[1]:

1- وجود ضغط للتغيير: وتتمثل في الضغوط والمشاكل الداخلية والعوامل الخارجية.

2- تشخيص المشكلة ومعرفتها: أي التعرف على طبيعة المشكلة وأسباب ظهورها.

3- البحث عن الحلول ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

4- الاستفادة من تجارب الغير: أي الاستفادة من الحلول التي اعتمدتها منظمات أخرى في معالجة المشاكل من نفس النوع.

5- الاستمرارية والقبول: ويعني المجالات التي وقع فيها التغيير يجب أن تكون محل رضا وقبول ولا تتعرض للمقاومة وأن تكون قابلة للاستمرارية.

المطلب الرابع: أسباب مقاومة التغيير وأشكاله

يعتبر التغيير من أصعب الأمور التي ينبغي على الإدارة التعامل معها، وذلك لسبب بسيط هو تمسك العاملين بالأوضاع الحالية وعليه سيتم مقاومة أي تغيير.

أولا: مفهوم مقاومة التغيير

يمكن تعريف مقاومة التغيير كالتالي[2]:

- يعرف على انه "تفضيل العاملين ما اعتادوا عليه، لذا فإن ردود الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لأن العاملين يرون فيه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة، ويخشون أن يمس مصالحهم".

- و حريم قد عرف مقاومة التغيير"انه استجابة عاطفية، سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".

[1]- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40 - 41.
[2]- محمد عمر الزغبي، محدد تركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص 124.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير

إن عدم فهم الدوافع والغايات من التغيير، وعدم إيجاد من يحمي الفكرة ويتبنى آلياتها، يوجد روح المقاومة له، وصياغة الأجواء المضادة، ومن هنا لعل من المناسب أن نذكر بعض الأسباب التي تدعوا الكثيرين لمقاومة التغيير وهي كالتالي:

- **أسباب نفسية**: أي انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة، وذلك لان التغيير يتطلب تبديلات وتغيرات في المناهج والأساليب، وذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير[1]، وكذلك الخوف من المجهول، وعدم التسامح مع التغيير، الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن[2]، وقد أثبتت البحوث والدراسات أن الفرد الذي يشغل وظيفة جديدة يشعر بعدم الأمان والاستقرار[3].

- **أسباب اجتماعية**: تعود إلى خشية البعض أن ظروف العمل الجديدة ستكون أقل إرضاء من الظروف الحالية، وكره البعض التخلي عن العلاقات الاجتماعية القائمة وإقامة علاقات جديدة[4]، وبصفة عامة هي الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة[5].

- **أسباب اقتصادية**: غالبا ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب وأية مدخولات أخرى[6].

- **أسباب تكنولوجية:** إن الكثير من الموظفين يرون أن التغيير يهدد مراكزهم الوظيفية وخاصة التغيرات التكنولوجية إذ أنها تحل مكان كثير من الموظفين حيث أن الموظفين يقاومون إدخال الحاسب الالكتروني، وهو تغيير تكنولوجي لأنهم يخشون فقدان وظائفهم أو قد ينتج عن ذلك تسريح العاملين في المنظمة ومن ثم إحداث بطالة في المجتمع[7].

---

[1]- أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 398.

[2]- حسن حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 515.

[3]- مصطفى كامل، أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة، ص 179.

[4]- محمد عمر زغبي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

[5]- حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص515.

[6]- محمد بن يوسف عطيات، **ادارة التغييروالتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، أردن، 2006،ص111.

[7]- محمد عمر الزغبي، محدد تركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص 126.

ثالثا: أشكال مقاومة التغيير

إن مقاومة التغيير تأخذ العديد من الأشكال من ما هو علني أو مباشر ومنه ما هو خفي أي غير مباشر، وقد تكون فردية أي تمارس من قبل شخص واحد أو تكون جماعية منظمة أي من عدة أشخاص، بحيث تتمثل أشكال مقاومة التغيير فيما يلي[1]:

- النمط الطبيعي: أي نشأة المقاومة طبيعية للتعبير واختلاف الأحوال:

أمثلة عن ذلك:

- ✓ الحاجة إلى الوقت والجهد للتأقلم.
- ✓ إمكانية الاكتفاء بعدد أقل من التغييرات.
- ✓ النظر إلى التكاليف الاقتصادية للتغيير والخوف منها.
- ✓ مدى القناعة بجدوى وفاعلية التغيير.

- النمط السلوكي الانفعالي:

أمثلة عن ذلك:

- ✓ الخوف اللاشعوري من التغيير.
- ✓ عدم القدرة على تحمل أعباء التغيير.
- ✓ ضعف الثقة في القيادات أو في النظم أو الزملاء القائمين على التغيير.

- نمط المقاومة القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة:

أمثلة عن ذلك:

- ✓ التعارض مع قيم الجماعة السائدة أو مصالحها الراسخة.
- ✓ الانغلاق والنظرة الضيقة للأمور.
- ✓ الرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة.
- ✓ المواقف العلمية لمقاومة التغيير من جانب الأفراد وجماعات العمل.
- ✓ قد يترك الفرد المنظمة نهائيا أو يتذرع بالمرض.
- ✓ أن يحاول الفرد تسلق التنظيمي إلى مركز أعلى لتجنب عبئ التغيير وثقله على المستويات الدنيا.

[1]- السيد عليوة، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار أمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص ص60-61.

- ✓ أن يستخدم الفرد وسائله الدفاعية مثل العدوانية والإسقاط.
- ✓ أن يصبح الفرد مستهترا أو متكاسلا أو متراخيا وغير مهتم بالتنظيم.
- ✓ أن ينضم الفرد إلى التنظيم غير الرسمي الذي يتيح له فرصة التغيير عن معارضة للتغيير.
- ✓ أن تقوم الجماعة بتنفيذ الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة.

حيث يتطلب إقناع الأفراد بتفعيل التغيير، توافر دعم مستمر، واتصالات، مستمرة، وتعليم مستمر، فمن الطبيعي أن تحدث مقاومة للتغيير من قبل معظم الأفراد، إلى أن يتفهموا تماما فوائده ونتائجها، ومن هنا تستطيع المنظمة مواجهة مقاومة التغيير عن طريق[1]:

- ✓ إقامة جو من الثقة بين الإدارة والعمال.
- ✓ إيضاح حقائق التغيير وإظهار مزاياه للعاملين.
- ✓ صيانة العلاقات وأثرها على إنجاح التغيير.
- ✓ الاهتمام برؤساء العمال وممثلي النقابات واستهداف معاونتهم.
- ✓ التركيز على الأفراد الأكثر ولاءا وانتماءا لإنجاح التغيير.
- ✓ الاستعانة بالأفراد الأكثر مرونة في المراكز الرئيسية.

[1]- السيد عليوة، مرجع نفسه، ص 62.

المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير

يمثل التغيير مختلف العمليات الملازمة لحياة أي منظمة وهذا لمواجهة المخاطر وعدم الاتزان والتطور المستمر في البيئة، إذ يجب قيادة وإدارة التغيير وهذا لملازمة تغيير المنظمات بحيث تعتبر إدارة التغيير تدخل مخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وتأتي كذلك للتعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وعلى مراحل بقصد مواجهة الأوضاع الجديدة، وبلوغ الأهداف التنظيمية المحددة وعليه سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة التغيير وأهميتها والخصائص التي تتميز بها والأساليب المعتمدة في إدارة التغيير.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وأهميتها

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة التغيير تم تجزئتها إلى مصطلحين إدارة، التغيير.

أولا: مفهوم الإدارة

تم تعريف الإدارة كما يلي[1]:

- ينظر للإدارة بأنها "علم وفن ومهنة، فالإدارة كعلم تعني أنها مجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد الثابتة، شأنها شأن العلوم الأخرى والإدارة كفن تشير إلى أنها مجموعة من المهارات المهنية والخبرات التي تنصب على التطبيق الفعال لنظريات علم الإدارة، أما الإدارة كمهنة فهي مجموعة من المهام التي تمارسها فئة مميزة من الأفراد تمتلك المعرفة والخبرة وتحكمها مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات المشتركة ومن هنا تمثل الإدارة مضمونا شاملا تتداخل فيه الأبعاد الثلاثة السابقة في وحدة متكاملة".
- ويمكن تعريف الإدارة "بأنها مجموعة من الأنشطة أو العمليات الذهنية المتكاملة التي تهدف من جهة إلى تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد والجماعات لتعمل على تحقيق أهداف المنظمة، ومن جهة أخرى تضمن التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية وتغيراتها المستمرة".

- وتعرف كذلك بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثلا عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى أهداف محددة"[2].

---

[1]- سعد محمد المصري، **التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 15.

[2]- سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، الطبعة الثانية، مركز وابد للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص 15.

- تعرف الإدارة بأنها "تحليل الوظائف ودراسة المهام وإنشاء الهياكل الملائمة لكل تنظيم "[1].

ثانيا :مفهوم التغيير

عرف التغيير كما يلي[2]:

- عرفه علي السلمي على انه" التحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة".

- وعرفه كامل محمد المغربي بأنه "التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل".

- كما يعرفه عبد الباري درة بأنه "عملية إدخال تحسين وتطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"[3].

ثالثا: مفهوم إدارة التغيير

تعددت تعاريف إدارة التغيير وهذا من خلال الرؤية الخاصة بكل باحث في هذا المجال وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

- 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، أو فعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"[4].

- ويرى العالم الإداري ستيف سميث أن إدارة التغيير "هي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"[5].

- ويعرّف بأنها "عملية يقوم بها مجموع من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وبتنسيق وبتنظيم وضبط مدروس للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة

[1]- عمار بوحوش، **اتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، المنظمة الوطنية للكتاب، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 19.
[2]- بهاء الدين المنجي العماري، مرجع سبق ذكره، ص 25.
[3]- محمد يوسف بن عطيات، مرجع سبق ذكره، ص 54.
[4]- نسرين بطران، دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي، الموقع الالكتروني:www.Tahasoft.comm/library/368، مرجع سبق ذكره.
[5]-محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 94.

للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المنظمة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المنظمة"[1].

من التعاريف السابقة نستنتج بأن إدارة التغيير هي الجهاز الذي يحرك المنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بعد إحداث عملية تحول المنظمة من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال منهج شمولي وعملي متدرج ومن خلال مجموعة من القادة الإداريين.

وتتكون إدارة التغيير من ست عناصر رئيسية تبدأ جميعها بحرف الميم، أطلق عليها علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي اسم "الميمات الست" رسمت بشكل سداسي سمي بـ (سداسي التغيير) وهذه العناصر تتمثل في[2]:

1- **موضوع التغيير**: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير بمعنى العنصر المعني بالتغيير.

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

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

4- **المحايد**: وهو الذي لم يشكل رأيا أو يتبنى موقفا واضحا اتجاه العملية التغيرية.

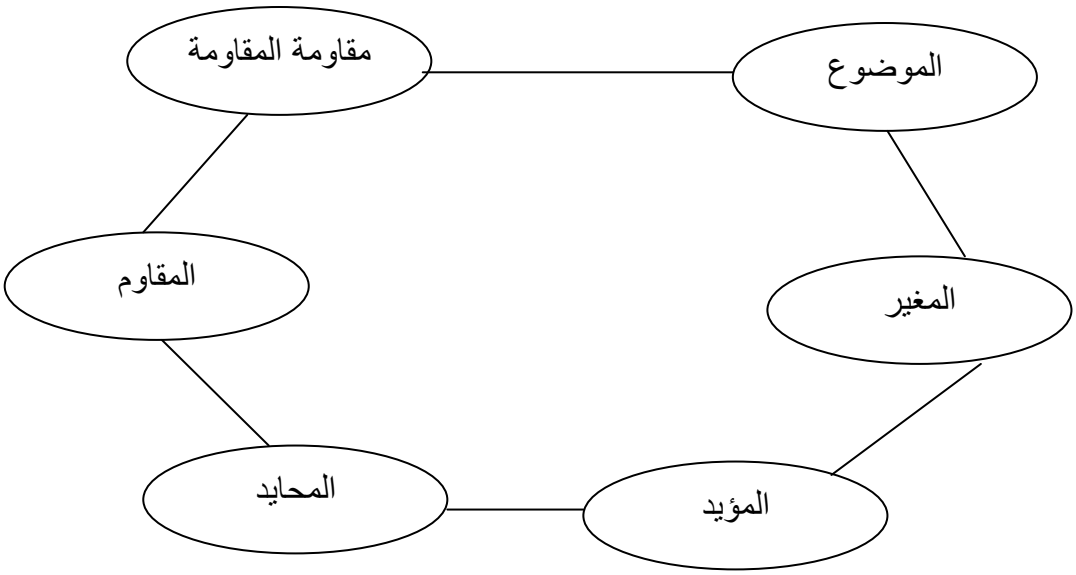
5- **المقاوم**: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

6- **مقاومة المقاوم**: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.

ويشمل تمثيل ما سبق شرحه بالشكل السداسي التالي:

[1]- سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر، بدون بلد نشر، 2012، ص 15.
[2]- محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الشكل رقم (2 - 2): سداسي التغيير



المصدر:محمد بن يوسف النمران العطيات، **ادارة التغييروالتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، أردن، 2006، ص 100.

بالإضافة إلى هذه العناصر يضيف بعض الكتاب ما يعرف بالميسر الخارجي والذي يعكس الأطراف الخارجية للتغيير كالمستشارين الذين تتم الاستعانة بنصائحهم وتوجيهاتهم، وكذا تدريباتهم فيما يخص إدارة التغيير.

رابعا: أهمية إدارة التغيير

إن التغيير التنظيمي أمر ضروري، كما أنه عملية متجددة تحمل بين طياتها كل ما هو جديد ومختلف، وقد أسهمت أسباب كثيرة وعديدة في زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير المستمر والمنظم ومن أهم هذه الأسباب[1] :

- التطور التقني والتكنولوجي السريع وما تولد عنه من ثورة في مجال المعلومات والاتصالات حيث يسمى هذا العصر "عصر الانفجار المعلوماتي".

- زيادة حدة المنافسة الداخلية.

- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يسمى بالعولمة وما نتج عنها من انفتاح الأسواق على بعضها.

[1]- سامي عبد الرحمان الباحثين، القيادة الإدارية العربية، ومتطلبات التغيير، الموقع الالكتروني:
http://un pant un og/intradoc/group/pub liq/doauments/araquo un pan 21089 pdf/2014/02/20

- التحالف الإستراتيجي بين المنظمات سواء الداخلية منها أو الخارجية.
- متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- التغير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.
- زيادة القوة التي يتمتع بها المستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- عدم استقرار الظروف الاقتصادية العامة.

المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة وقدم تبيينها فيما يلي[1]:

1-الاستهداف: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2-الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانيتها 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-الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوة التحمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5-المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوة والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

[1]- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص ص 22-23- 24.

6-الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7-الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8-الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها يفوق هذه الخسائر.

9-القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10-القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتمام قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها الإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير عملية تحول من وضع راهن إلى وضع مستقبلي أحسن من الوضع الحالي، بحيث تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة ولنجاح العملية التغييرية أي لنجاح إدارة عملية التغيير توجب المرور بمراحل عدة تم تبنيها على الشكل التالي[1]:

حسب ليون أن يشرح أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل:

1- إذابة أو إسالة الجليد:

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات

[1]- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 493-494.

وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد اختفاء السلوك الحالي.

- الضغوط البيئية الخارجية: مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة.

2- التغيير:

هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا ويقوم بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي ... الخ، وكل هذا ينقضي تزويد العاملين بمعلومات معارف جديدة، وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة.

3- إعادة التجميد:

وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة.

الجدول رقم (2 – 2): يمثل مراحل عملية التغير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
- إذابة الجليد - إيجاد شعور بالحاجة للتغيير - تقليص المقاومة للتغيير	- التغيير - تغيير الناس - تغيير الأعمال - تغيير البناء - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- إعادة التجميد - تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 229.

أما نموذج Ivancevich: يرى أن إدارة التغيير هي عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي[1]:

أ- قوى التغيير: وقد اشرنا من قبل قوى أسباب التغيير الداخلية والخارجية.

ب- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من مصادر مختلفة من خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح وتدني في معنويات العاملين تستطيع أن تعرف الإدارة قوة وكثافة قوى التغيير.

ج- تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة واضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية:

أ- ما هي المشكلة، بذاتها وتميزها عن العوارض؟

ب- ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟

ت- ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

ويمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوافرة لدى المنظمة، أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحددة، كما أن اللقاء بين المسؤولين والعاملين يمكن أن تطرح وجهات نظر مختلفة وبإمكان تقييمها بواسطة جماعات صغيرة.

د- تطوير بدائل وإستراتيجيات أساليب التغيير:

تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من إستراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث إستراتيجيات عامة للتغيير.

1- تغيير البناء التنظيمي: فيتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف وعلاقات السلطات.

2- إستراتيجيات لتغيير السلوك: وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم، ومن بين الوسائل المستخدمة، التدريب وبناء الفريق، والتدريب.

[1]- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص496-497.

3- التغيير التقني: ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

ه- تعريف المحددات / الظروف المقيدة:

يتوقف اختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة.

ر- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة أسباب المقاومة ومعالجتها.

ز- تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين / بعدين، وهما:

1- التوقيت: فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير.

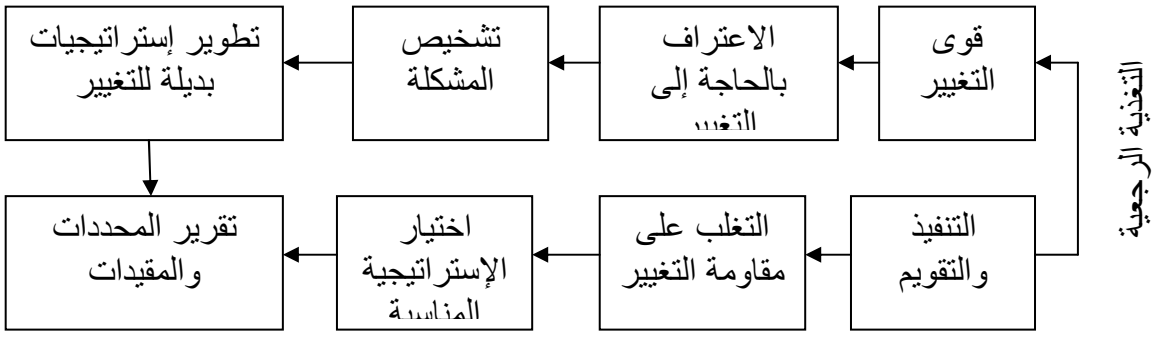
2- النطاق: فيشير إلى معرفة مدى مقدار التغيير الذي يجب أن يتم .

✓ وأن مسألة التوقيت هي أمر إستراتيجي، وتعتمد على عوامل كثيرة وبخاصة: دورة عمل المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير فأي تغيير رئيسي يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل، ومع ذلك إذا كان التغيير حيويا لبقاء المنظمة فلا مناص من التنفيذ الفوري.

✓ أما نطاق التغيير فيتوقف على إستراتيجية التغيير، ويتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة أو يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر والإستراتيجية الناجحة تستخدم المنهج ذا المراحل الذي يحدد النطاق، ولكن يوفر تغذية راجعة للمراحل اللاحقة في التنفيذ.

والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (3 – 2): نموذج IVancevich للتغيير



المصدر:حسن حريم، **التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص497.

مهما اختلف الباحثون والمفكرون في مراحل وخطوات عملية التغيير إلا أنها تعتبر دائما عملية مستمرة ومتطورة تستهدف مجالات عديدة في المنظمة.

المطلب الرابع: أساليب إدارة التغيير

يعتبر تحديد أسلوب التغيير الذي سوف تتبعه الإدارة أثناء قيامها بعملية التغيير من الأمور المهمة لنجاح العملية وتستخدم إدارة التغيير أسلوبين وهما[1]:

1- أسلوب التغيير خطوة بخطوة (متدرج): وهو التغيير الذي يقوم الشخص أو الإدارة بإحداثه بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت.

2- أسلوب التغيير الجذري: يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئ وله آثار مشهودة فهو على سبيل المثال يحدث انقلابات شاملة في إستراتيجية المنظمة لدخول أسواق جديدة مثلا، وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للمنظمة أو تكوينه، إلا أن ذلك لا يحدث على نطاق واسع وغالبا ما تتجه إليه المنظمات الكبرى الناجحة من أجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن أجل البقاء والمنافسة بقوة وقبل اتخاذ القرار الخاص بتطبيق سياسة التغيير الجذري يجب النظر في هذه المسألة بدقة وإمعان كما يجب استعراض الخيارات للوصول باحتمالات المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

3- المزج بين الأسلوبين: عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين الأسلوبين السابقين، ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المنظمة فمثلا عندما يكون رد الفعل سلبي اتجاه إحداث التغيير الجذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الإنجازات أمر على العمليات وكيفية سيرها وفي نفس الوقت تغيير طرق التفكير أوساط الإداريين، نظرا لتغيير الظروف والمطالب والأولويات.

كما تستعمل إدارة التغيير أسلوبين في عملية التغيير: الأسلوب الدفاعي أو الأسلوب الهجومي والذي سيذكران كالآتي[2]:

1- الأسلوب التقليدي: ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي سببها التغيير، وهو أسلوب دفاعي في طبيعته ويتخذ شكل رد الفعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالبا ما تكتفي الإدارة بمحاولة التحقق من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تنجح من الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

[1]- محمد بن يوسف العطيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-106.
[2]- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

2- الأسلوب الحديث(أسلوب التنبؤ): ويتمثل الأسلوب هذا في وقع وتنبأ والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وهذا الأسلوب هجومي في طبيعته وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية تمنع التغيير المتوقع أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير حيث يحدث.

إن استخدام الأسلوب الحديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وإدارتها ومن أهمها توفير نظام جديد لجمع البيانات الداخلية والخارجية ذات الصلة بمجالات عمل المنظمة وتوفير نظام جيد لتحليل مؤشرات إدارة المنظمة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير وتوفير نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغيير المنتظر، ولا شك أن اختيار الأسلوب الذي يتلاءم مع ظروف وخصوصية المنظمة يعتبر مفتاح لناجعة هذه العملية.

المبحث الثالث: إسهام القيادة التحويلية في إحداث التغيير

تعتبر في الوقت الحاضر القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية أهمية في المنظمة، بحيث تتميز بقدرات خاصة لإحداث التغيير عن طريق الاهتمام بالمرؤوسين وتعميق مستوى إدارتهم وقبولهم لرؤية المنظمة، ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل، كما أن للقيادة التحويلية دور مهم وكبير في إدارة التغيير من أجل تحسين وضعية المنظمة من الأسوأ إلى الأحسن، ومن أجل بلوغ أهداف المنظمة ومواكبة التطورات الحاصلة وعليه سوف نتطرق إلى العلاقة المرتبطة بين القيادة التحويلية والتغيير ودور القيادة التحويلية بالإدارة التغيير ومنه دورها في إنجاح التمكين والتحديات التي تواجهها القيادة التحويلية وموقفها منها.

المطلب الأول:علاقة القيادة التحويلية بالتغيير التنظيمي

يرى الباحثون أن من أهم واجبات القائد الإداري العمل على تحقيق أهداف المنظمة بعدد من العوامل لعل من أهمها تبني قيادة التغيير في المنظمة

من خلال القيادة التحويلية، فالمنظمات عامة تواجه على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة العمل على التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة إيجاد طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات تضمن انتقال نوعي للمنظمة إلى وضع أفضل من السابق (ونقصد بذلك التغيير)بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة ومن هنا فقد يكون القادة التحويليين هم الأكثر فعالية في قيادة التغيير لدى المنظمات ولعل أهم خصائص القيادة التحويلية الذي يوائم متطلبات العصر الحديث، الشعور الدائم لدى القادة التحويليين بالحاجة إلى التغيير والترويج لدى المرؤوسين.

ولقد أجمع علماء الإدارة والباحثون والمختصون اليوم على أن حاجة المنظمات إلى التغيير التنظيمي حاجة ملحة تفرضها التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها في المجتمع، بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة لذلك نجد الارتباط الوثيق والتلازم العميق بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي يتجلى بوضوح عند ذكر أي من المجالين، فالتحول من الوضع الحالي إلى الواقع الجديد هو ما يعد من أهم سمات القيادة التحويلية التي يتطلب توافرها لدى القائد التحويلي إلى جانب التأثير الكارزماتي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي ليكون أي قائد قائدا فعالا، فكل سمة من هذه السمات ترتبط بالتغيير في جانب من جوانبه والتي سنذكرها فيما يلي[1] :

[1]- عبد الحميد نصرة الله، **القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير، هيئة الهلال الأحمر السعودي**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة ثايني العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص ص43- 44.

✓ من جانب التأثير المثالي وعلاقته بالتغيير:يمتلك القائد خاصية التأثير المثالي عندما تكون تصرفاته نموذجا لإتباعه يحتذي ويكون مثالا أعلى يحاول المرؤوسين تقليده ومحاكاته فالقائد التحويلي إذا كان صاحب رؤية يميل إلى التغيير في جميع جوانب عمل المنظمة، كالمهام والواجبات ويشجع على ذلك فهو يغرس حب التغيير في موظفيه وينميه في ذاتهم، ومن ثم يعمل المرؤوسين على محاكاة سلوك القائد، وبالتالي ميلهم إلى التطوير في أساليب العمل.

✓ من جانب التحفيز الإلهامي:يعمل القائد التحويلي على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي ويتيح الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق ويمكن أن يساهم القائد التحويلي من خلال ذلك تشجيع مرؤوسيه على حل المشاكل بطرق مبتكرة، والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامه.

✓ من جانب التشجيع الإبداعي أو ما يسمى بالاستثارة الفكرية وعلاقته بالتغيير:يمتلك القائد التحويلي قدرة فريدة على إثارة حماس الآخرين فهو يحفز إتباعهم من خلال تشجيعهم على المبادرة والمساهمة في حل المشكلات بطرق جديدة ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة وينمي روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلمي في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة، حتى لو تعارضت مع أفكاره هذا كله ينبع من إدراك التحويلي لأهمية التغيير الأمر الذي يزيد من قدرته على نشر ثقافة التغيير بين مرؤوسين وتحديد الوقت الملائم لنشر هذه الثقافة وبالتالي تبينها من قبل الجميع.

✓ من جانب الاعتبار الفردي وعلاقته بالتغيير:يلعب القائد التحويلي دور المعلم والموجه، فهو يعمل على تطوير مهارات مرؤوسيه وقدراتهم، ويتطلب هذا الأمر فهما لدوافع وأهداف المرؤوسين، والتفاعل الشخصي معهم كما يدرك القائد التحويلي الفروق الفردية بين مرؤوسيه، ويتعامل مع كل مرؤوس وفقا لظروفه الخاصة، ويعمل على تدريب مرؤوسيه وإرشادهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطور والتغيير، ويعطي اهتمامه الشخصي كل فرد لتحقيق الإنجاز المطلوب، ويعامل كل على تبني سياسة التغيير وحب التغيير والسعي دوما إلى تحقيق التغيير

تؤكد معظم الأدبيات والدراسات بالإضافة إلى ما ذكر سابقا على وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، حيث أن مبدأ تحويل المنظمة ونقلها من واقع إلى واقع آخر أفضل مما كانت عليه هو تغيير في حدً ذاته من حال إلى حال أفضل.

المطلب الثاني: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

تعتبر القيادة التحويلية عملية إلهام وتشجيع الأشخاص أثناء عملية التغيير فهي ليست مجرد عملية ضمان أن كل شخص يشارك ولكنها تساعد العاملين على فهم منظماتهم وبيئة العمال، ويمكن للقادة استخدام العديد من الوسائل لتشجيع التغيير، فبدلا من محاولة إقناع الأشخاص بمزايا وفوائد التغيير فإنهم يحثون العاملين على الإبداع وإيجاد الحلول للمشكلات والتي تحدث أثناء عملية التغيير.

ويمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير من خلال ما يلي[1]:

1- صياغة الرؤية:

تتطلب القيادة رؤية، بحيث تمثل هذه الأخيرة القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية إنجاح التغيير، ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة، واقترح Rother أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته حيث يشير إلى أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير، فإن للقائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

2- الإستراتيجية:

عملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ إستراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنظمة.

وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل وقد ركز الباحثون أيضا على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

[1]- بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 342.

3- الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي، فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، فقد كتب Stace and Dunphy أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنظمة للمستقبل، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لمي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنظمة، حيث لابد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية.

4- التزام وقناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة برنامج للتغيير، من تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير لتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلفها التغيير ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة، فقد أكدت الدراسات أن أسباب العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير لذا يبرز دور القيادة في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

5 -التحفيز والإلهام:

يجعل القائد الفعال على تحفيز وإلهام الباحثين إنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية[1].

6- تمكين العاملين:

يمثل التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث أن الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة للطلبات والمشاكل، ويتضح من ذلك أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري

[1]- أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص ص343- 345.

في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن هنا يبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص الذي تميز القيادة التحويلية من القيادة التبادلية، حيث يتميز القائد التحويلي بإتباع أساليب سلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم

لطرح أفكار جديدة وإبداعية، بحيث يؤكد Bannisand Nanus أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام، لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت.

فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد العاملين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيظهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف[1].

المطلب الثالث: مكانة القيادة التحويلية في إنجاح التمكين

أولا: مفهوم التمكين

سوف نقوم بإعطاء مفاهيم مختلفة عن التمكين والمتمثلة فيما يلي[2]:

- يعرف التمكين على أنه" تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي والمستويات الدنيا في السلطة".
- ويعرف كذلك بأنه "الثقة في القدرة عل أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى العمل".
- ويعرف أيضا بأنه "منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات"[3].

[1]- دور الدعم القيادي، تمكين العاملين، الموقع الالكتروني:www.kenanonline.com/users/ahmed kardypdf/277276، يوم الاطلاع: 2015/02/17.

[2]- سعد بن مرزوق العتيبي، مداخلة بعنوان **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية**، المؤتمر العربي السنوي الخامس بعنوان الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2004.

[3]- جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية الإبراهيمية للنشر، القاهرة، 2003، ص 77.

ومنه نستنتج المفهوم الشامل للتمكين:

1- تفويض السلطة وهذا من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وكذا تعزيز قدراتهم على التفكير وإعطاء أفكار جديدة.

2- إعطاء القادة الثقة في مرؤوسيه.

ثانيا: دور القيادة التحويلية في إنجاح التمكين

يمكن تلخيص دور القيادة التحويلية في إنجاح التمكين فيما يلي[1]:

- توفير المعلومات والمسؤولية والصلاحية للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

- خلق الرؤية وتوصيل هذه الرؤية وأهدافه الإستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها.

- الكاريزما وخلق الحماس في نفوس المرؤوسين والإيمان بأهداف المنظمة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالمرؤوسين.

- مساعدة المرؤوسين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز.

- استثارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق.

- أن يكون القائد قدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والثقة والتفاني والصدق، ويبني معهم علاقات وثيقة وعميقة تسمو على المصالح الشخصية.

- تبني سياسة أنا اربح وأنت تربح وذلك بان يتعامل المدير مع المرؤوسين على أنه شريك هو الذي يكمل عمل شريكه ولا تنجز المهام دون مساهمته.

من خلال ما سبق نستطيع أن نقول بأن المنظمة من أجل تحقيق خطة مكتوبة من أهداف وطموح ... الخ إلى واقع ملموس يجب أن تعتمد على العمل الجماعي.

وكما نعلم أن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي وعليه فإن القادة التحويليين يمكنّون الأفراد وذلك بإعطائهم الثقة والتصرف وحرية اتخاذ القرار والتي تمكنهم من تعزيز قدرات على التفكير وتشجيعهم على الإبداع.

[1]- هبة قدندل، مرجع سبق ذكره، ص107.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية موقفه منها

أولا: تحديات القائد التحويلي

القائد التحويلي يواجه تحديات كثيرة وأبرزها ما يلي[1]:

1- المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية وبالتالي أصبح ضروري على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، لذا أصبح على القيادة التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها ي السوق وتنميته وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التفوق والتميز باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2- العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم شبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية ولمواجهة هذا التحدي على القيادات أن تستعد من خلال إحداث التحويل اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومتفتح في نفس الوقت، والقيادات التحويلية تعمل على استغلال الإمكانات المتاحة وتخفيض التكاليف وتحاول أداء أعمالها في اقل وقت ممكن.

3- القدرة على الاستخدام المثل للموارد:

عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهنا يجب البحث عن حلول مثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، فعلى القيادات التحويلية عدم ترك أي فرصة تصنيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بهدر للوقت باعتباره مورد إستراتيجي.

4- الجودة الشاملة:

قد أصبحت الجودة في المنتج أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت كذلك هدا لكل المنظمات كي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الإيزو المختلفة.

[1]- الموقع الالكتروني: http://www.estya.com/forum php?action: view and id=47، يوم الاطلاع: 2015/03/03.

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 متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء ريا مستقبلية واضحة وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال فقط على اتخاذ القرار وإنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤيا والرسالة والأهداف والإستراتيجيات [1].

ولابد على القائد التحويلي أن يتبنى الأفكار الحديثة وهذا لكي يستطيع التعامل مع التحديات التي تواجهه من منافسة وعولمة والقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد واتخاذ القرار في عالم متغير، والتي تساعده على تحقيق الأهداف المرجوة، وتحويل المنظمة إلى منظمة قادرة على المنافسة مع المنظمات العالمية.

ثانيا: موقف القائد التحويلي من التحديات التي تواجهه

يجب أن يكون للقائد التحويلي موقفا من أجل مواجهة التحديات في ظل التغيرات الحاصلة ويمكن تلخيص التغيير في موقف القائد التحويلي كما يلي[2]:

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤيا مستقبلية جديدة بعيدة المدى مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الإستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.

- لابد أن يقوم بالتأثير على العاملين من خلال روح الفريق الواحد بينهم وتشجيعهم على فهم الرؤيا والرسالة التنظيمية والاستجابة لاستراتيجياتها والعمل نحو إنجاز الأهداف.

- يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.

- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.

- القائد التحويلي يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط وبطريقة مبتكرة ويعمل ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.

[1]- هبة قدندل، مرجع سبق ذكره، ص 51.
[2]- مرجع نفسه، ص52.

- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة وإستراتيجياتها على القادة التحوليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

خلاصة

يعتبر التغيير عملية مستمرة ومتجددة تعكس إدخال تحسين و تعديل على المنظمة قصد تحقيق أهدافها، حيث يطرأ التغيير على أي جانب من جوانب المنظمة قد يكون في جانب التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، نوعية العمال، و للتغيير أهمية كبيرة و التي تتمثل في الحفاظ على الحيوية الفاعلة، تنمية القدرة على الابتكار و تقوية الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء، بحيث أن التغيير لا يحدث بشكل تلقائي بل هناك أسباب هي التي تتحكم في إحداثه و التي تتمثل في الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية، وعليه فان الهدف النهائي منه هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية و متجددة ومتكيفة.

فالإحداث التغيير المطلوب تطلب ذلك إدارة التغيير التي تعتبر الجهاز الذي يحرك المنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة، ولإنجاح إدارة عملية التغيير توجب المرور بمراحل و خطوات معينة، واستخدام أساليب أثناء القيام بها، بحيث لا نغفل عن الدور المهم للقائد التحويلي الذي يتجسد في بناء رؤيا واضحة المعالم للعاملين وإشراكهم في صنعها وتنفيذها لإحداث التغيير المنشود في الوقت المناسب.

- الفصل الثالث -

واقع القيادة التحويلية ومدى تأثيرها في مؤسسة البلاستك والمطاط بالمدية

تمهيد :

قصد تدعيم الدراسة النظرية تناولنا في هذا الفصل دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الاقتصادية، وهي مؤسسة البلاستيك والمطاط التي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تساهم في نمو الاقتصاد، ولقد عرفت هذه الأخيرة عدة تطورات وتغيرات منذ بداية نشأتها إلى غاية اليوم، فبعدما كانت المؤسسة عمومية اقتصادية تحولت بعد الإصلاحات التي عرفتها الجزائر في الاقتصاد الوطني إلى المؤسسة ذات أسهم (SPA) في سنة 1997 م التي يقع مقرها الرئيسي (المديرية العامة) بولاية سطيف بعد ما كانت كذلك تابعة لشركة سوناطراك وبعد إعادة الهيكلة أصبحت المؤسسة مستقلة في التسيير الإداري تحت تسمية المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط.

وتهتم هذه الأخيرة بعدة فروع منتشرة عبر التراب الوطني، ونحن سنجري دراستنا في وحدة البلاستيك والمطاط (SOEXPLZAST) بالمدية المتخصصة في تحويل البلاستيك والمطاط وهي تهدف إلى ترقية وتسويق المنتجات البلاستيكية إلى خارج التراب الوطني وذلك لتحقيق نتائج إيجابية كتحقيق رقم أعمال كبير ومن خلال هذا الفصل سوف نركز على دراسة حالة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة البلاستيك والمطاط، وذلك لإثبات صحة الفرضيات أو نفيها حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث وعرضنا في المبحث الأول وصف مؤسسة البلاستيك و المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة و المبحث الثالث تحليل وتفسير النتائج و اختبار الفرضيات .

المبحث الأول: وصف المؤسسة البلاستيك والمطاط

تعتبر المؤسسة البلاستيك والمطاط من المؤسسات الاقتصادية العمومية المعروفة في الاقتصاد الجزائري وهي كذلك من المؤسسات التي شهدت عدة تغيرات متتالية تبعتها لشركة سوناطراك في التسيير ثم استقلالها عنها، وكذلك الظروف التي مرت بها الجزائر في فترة التسعينات، كل هذا كان له أثر سلبي على نشاط هذه المؤسسة إلا أنها تسعى إلى تحقيق نتائج إيجابية وأرباح من خلال نشاطها المتمثل في تحويل المواد البلاستيكية.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة البلاستيك والمطاط

أولا: نشأة وتطور المؤسسة البلاستيك والمطاط

تعتبر وحدة البلاستيك والمطاط أحد الفروع التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك الذي يوجد مقره الرئيسي بولاية سطيف، حيث تم إنشاء هذا المجمع في سنة 1976 عندما كان المجمع يسمى فرع البلاستيك التابع لشركة سوناطراك، وبمقتضى المرسوم رقم 102/80 المؤرخ في جمادى الأولى 1400هجري الموافق ل 06 أفريل 1980 م أنشأت المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط، وتحولت هذه الأخيرة إلى شركة عمومية ذات أسهم (شركة مساهمة SPA)، وفي 5 فيفري 1996 م أصبحت تابعة للشركة القابضة العمومية الكيميائية _صيدال _ وهي اليوم المؤسسة مستقلة ذاتيا في التسيير سنة 2000 م أي مستقلة في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية لكنها مازالت تابعة للقطاع العام، وتضم هذه المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط التي يوجد مقرها الرئيسي بولاية سطيف تسعة (09) وحدات إنتاجية تساهم بشكل مباشر في تنمية الاقتصاد الوطني وخاصة في مجال قطاع الفلاحة والصناعة وتتوزع كالآتي[1]:

سطيفSOGEPLAST–STPLAST-SOFTPLAST-CALPLAST-PROFIPLAST

الشلف: FIPEXPLAST -STUPLAST

تيزي وزو: SISCOPLAST

المدية: SOEXPLAST

ثانيا: تعريف المؤسسة

وحدة البلاستيك والمطاط هي المؤسسة عمومية اقتصادية تم تأسيسها في بداية عام 1980م برأس مال يقدر ب 35000000 دج، وكان الانطلاق الفعلي لمزاولة الإنتاج في 1981 م بعد تدشينها من قبل الرئيس الشاذلي بن جديد، وهي أحد الفروع التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك ذات

[1]- معلومات متحصل عليها من وثائق أمانة وحدة البلاستيك و المطاط.

أسهم يقدر رأسمالها لحد الآن ب 347900000 دج، تقع هذه الوحدة بالضبط ببلدية ذراع السمار على بعد أربع (04) كلم غرب وسط ولاية المدية على الطريق الوطني رقم 18، وتقدر مساحتها الإجمالية حوالي 47727 متر مربع منها 11047 متر مربع مغطاة وهي ملكية للمؤسسة، يتمثل نشاطها الأساسي في تحويل المواد البلاستكية، حيث تقدر الطاقة الإنتاجية الإجمالية النظرية 4000طن في العام أما الطاقة الحقيقية للإنتاج فتقدر ب 3500 في العام، وأهم المنتجات التي تنتجها وحدة سواكس بلاست هي[1]:

- أكياس الحليب FILM POCHETTE LAITTRI-COUCHES
- أشرطة التغليف
- أشرطة البيوت البلاستيكية FILM AGRICOLR SERRE
- أكياس القمامات SACS POUBELLE
- وأكياس مختلفة

تمتلك هذه الوحدة آلات الإنتاج التالية:

- آلة البثق بالنفخ.
- آلة اللصق.
- آلة القص والتلفيف.
- آلة طحن الفضلات.
- كما تم تقدير مبيعات وإنتاج هذه المؤسسة لسنة 2014ب 3653624طن سنويا أما بالقيمة فتقدر بـ810578586.51 دج، وتقدر كمية الإنتاج ب 3500ط بقيمة 661736413دج .

بحيث تتعامل هذه المؤسسة مع المؤسسات مختلفة منها المؤسسات العمومية وهي الديوان الوطني للحليب، مجمع صيدال، المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف، المؤسسة الوطنية للملح والمؤسسة نفطال، المؤسسة توزيع المواد الغذائية، مطاحن اغواط، مؤسسات الصحة، المؤسسة الألبسة ولوازم النوم، أما المؤسسات الخاصة فهي المؤسسة بن عمار، المؤسسة عبدلي والمؤسسة lateloise، وتهدف المؤسسة البلاستيك والمطاط إلى تسجيل نتيجة إيجابية وتحقيق أرباح في السنة 2012 وذلك بفضل دعم الدولة أولا المتمثل في :

- شراء آلات جديدة.

[1]- معلومات متحصل عليها من وثائق أمانة وحدة البلاستيك و المطاط.

- إجبار دواوين الحليب للتعاقد معنا لمدة خمس (05) سنوات (2010-2014).

- إعادة جدولة الديون (الكشوف البنكي المقدر ب 597818000 دج) لمدة 20 سنة منها عشر (10) سنوات إعفاء.

وثانيا إلى مجهودات كل العمال بدون استثناء، كما استفادت الوحدة في هذا الإطار بقرض 101432000 دج كرأس مال عامل وقرض بمبلغ 14418000 دج لتسديد ديون الضرائب وقرض بمبلغ 319100000 دج لشراء آلات جديدة.

بحيث في 2014 المؤسسة لم تعد تدعم من طرف الدولة، ولم يعد لها ديون خارجية [1].

المطلب الثاني: أهداف وأهمية المؤسسة البلاستيك

أولا: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة البلاستيك والمطاط إلى تحقيق مجموعة من أهداف يمكن توضيحها كمايلي[2]:

1- تحقيق أرباح ونتائج إيجابية، أي أن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن إلا إذا استطاعت أن تحقق جزء من الأرباح ليضمن لها زيادة رأس مالها، وبالتالي توسيع نشاطها والصمود أمام المنافسة المحلية وخاصة الأجنبية .

2- تحسين وترقية الصناعات والمنتجات الوطنية للبلاستيك والمطاط حتى تستطيع مواجهة المنافسين المحليين والأجنبيين.

3- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تغطية السوق المحلي بمختلف منتجات البلاستيك والعمل على تخفيض الواردات من نفس هذه المنتجات أي التقليل من التبعية الأجنبية.

4- تزويد السوق الوطنية بمختلف منتجات أكياس الحليب وأشرطة البيوت البلاستيكية التي تستخدم في قطاع الفلاحة باعتباره قطاع هام في الاقتصاد الوطني وأحيانا الاقتصاد الدولي.

5- العمل على جلب عدد كبير من الزبائن والمستهلكين من أفراد والمؤسسات مثل تعاونيات الفلاحة للبيوت البلاستيكية، القطاع الصحي كصيدال والمستشفيات، قطاع الصناعة الغذائية وغيرها من القطاعات الاقتصادية.

6- العمل على إنتاج نوعية جيدة من المنتجات البلاستيكية بمختلف أنواعها لمنافسة الإنتاج الأجنبي.

[1]- معلومات مقدمة من طرف المصلحة المالية لوحدة البلاستيك و المطاط.
[2]- معلومات متحصل عليها في مصلحة المستخدمين لوحدة البلاستيك و المطاط.

7- توسيع وتطوير الوحدة الصناعية لقطاع البلاستيك والمطاط بذراع السمار بولاية المدية للإنتاج أكثر.

ثانيا: أهمية المؤسسة

تبرز أهمية هذه المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه في القطاع الاقتصادي، حيث تقوم بتزويد السوق المحلي بمختلف المنتجات البلاستيكية مثل أكياس الحليب وأشرطة التلفيف وأشرطة البيوت البلاستيكية وغيرها من المنتجات، وفي بعض الأحيان يتم تزويد السوق الدولي أيضا بما يحتاج إليه من هذه المنتجات.

وترتكز أهميتها بالخصوص في تدعيم الصناعة الوطنية لما تحتله هذه الصناعة من أهمية بالغة في تزويد العديد من القطاعات الاقتصادية منها القطاعات الصناعية الغذائية، القطاع الفلاحي وقطاع الري، مجمع صيدال والمستشفيات، ....الخ، والتقليل من التبعية الأجنبية، كما أنها تساهم في امتصاص البطالة من خلال خلق مناصب شغل .

حيث كان عدد العمال في بداية الانطلاق في النشاط ثلاث مائة (300) عامل لكن هذا العدد بدأ في التناقص بسبب الصعوبات التي كانت تواجهها المؤسسة، حيث بلغ عددهم في سنة 2002 مائة وستون (160) عامـل ليصل عددهم إلى غاية اليوم (127) عامـل مقسمين حسب المصالـــح والوظائف كما في الجدول التالي[1] :

[1]- معلومات متحصل عليها في مصلحة المستخدمين لوحدة البلاستيك و المطاط.

الجدول رقم (1-3) توزيع العمال حسب المصالح داخل المؤسسة البلاستيك والمطاط لسنة2014.

الوحدة :عامل.

المصالح	عدد العمال
المديرية العامة	06
مصلحة المالية	02
مصلحة الوسائل العامة	07
مصلحة المستخدمين	05
المصلحة التجارية	04
المصلحة التقنية	04
مصلحة الصيانة	13
مصلحة الإنتاج	68
مصلحة التموين	03
مصلحة الأمن	15
مجموع العمال	127

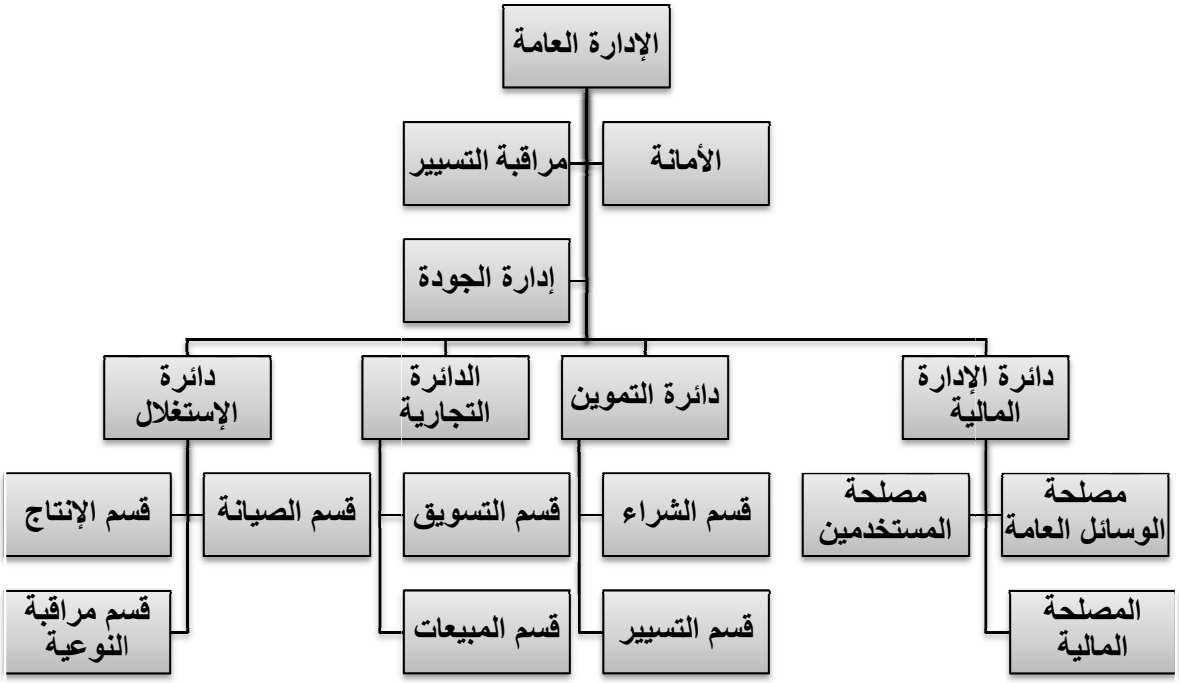
المصدر : مصلحة المستخدمين بالمؤسسة البلاستيك

من خلال هذا الجدول يمكن تصنيف هذه المؤسسة حسب القانون الجزائري الذي يصنف المؤسسات على أساس معيار عدد العمال ورقم الأعمال إلى مؤسسة متوسطة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط

عرف الهيكل التنظيمي لوحـــدة (SOEXPLAST) عـــدة تعديلات باعتباره يمثل توزيـــع الصلاحيات والمسؤوليات والمهام وكذا تدفقا للمعلومات بين الأقسام والمصانع تماشيا مع التطور الاقتصادي الذي شاهدته الجزائر في السنوات الماضية، وكذا التبعية والسيطرة من قبل شركة سوناطراك وبعد إعادة الهيكلة المؤسسة أصبح التمثيل التنظيمي الخاص بوحدة البلاستيك والمطاط بالمدية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3) الهيكل التنظيمي المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط بالمدية



المصدر : مخطط تركيبي للهيكل التنظيمي لوحدة البلاستيك والمطاط بالمدية

من خلال الشكل رقم (1-3) يمكن تقديم شرح موجز للهيكل التنظيمي حسب مهام ومصالح كل وظيفة من وظائف المؤسسة البلاستيك والمطاط كمايلي[1]:

1- الإدارة العامة: تعتبر الإدارة العامة الهيكل المسير للمؤسسة ولها كافة السلطات والصلاحيات للتصرف في إدارة المؤسسة حيث يقوم المدير العام بتحديد السياسة والإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة، وخاصة تلك التي تهدف إلى إنتاج كميات هائلة ذات نوعية وجودة رفيعة، وتضم هذه المصلحة ستة (06) عمال وتقوم بالمهام التالية:

- الإشراف على كل الدوائر والأقسام الموجودة بالمؤسسة، وعلى كل ما تقوم به هذه الدوائر من عمليات وأنشطة.
- توقيع كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة .
- إدارة وتسيير كل دوائر المؤسسة وأقسامها ومكاتبها.

[1]- معلومات متحصل عليها من وثائق أمانة وحدة البلاستيك و المطاط.

2- الأمانة : تقوم هذه المصلحة باستقبال كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة وتسجيلها ثم تقديمها إلى المدير العام للإطلاع عليها، ثم يتم توزيعها على الدوائر حسب مهام كل دائرة، كما تقوم أيضا هذه المصلحة باستقبال التعليمات الهاتفية وتحويلها إلى المدير العام.

3- مراقبة التسيير: تقوم هذه المصلحة بأكبر دور مهم في المؤسسة عندما يكون على عاتقها مسؤولية الرقابة على كل العمال من منتجين إلى رؤساء المصالح لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية وتجنب الانحرافات والأخطاء التي ترفع إلى الإدارة العامة، ومن مهامها ما يلي:

- الإشراف على تنسيق وإنجاز المخططات وحصيلة الإنتاج السنوي.
- إعداد تقارير شهرية وعطليه وسنوية لكل العمليات الخاصة بالمصالح .
- الرقابة للمعلومات ومقارنتها بالمعلومات في المصالح الأخرى.
- إجراء التحاليل على تلك المقارنات (عملية دراسة الفروق بين المعلومات)، وكذا تحديد السعر حيث، يتم تحديده عن طريق التكلفة.

4- إدارة الجودة: تمنح لهذه الإدارة مسؤولية الرقابة على مستوى المصنع (قسم الإنتاج) وتحديد النقائص الموجودة على مستوى كل قسم، حيث أنها تسطر برنامج المراقبة والمعاينة من قبل لجنة تسليم الشهادات.

5- مصلحة الأمن: تقوم هذه المصلحة بالسهر على توفير الحماية والأمن للأشخاص العاملين في المؤسسة، وكذلك حماية الممتلكات ويعمل في هذه المصلحة حوالي خمسة عشرة (15) عامل.

6- دائـــــرة الإدارة والماليـــة: تقوم هذه الإدارة مـــع المصلحة المالية بإعداد سياســة لتسيير العمـــل والحرص على تنفيذها على أحسن وجه، والبحث على نظام أو أسلوب فعال يساعد على تحفيز العمال في المؤسسة على العمل، وهي تنقسم إلى:

❖ **المصلحة المالية:** تعمل هذه المصلحة على تسجيل وتقييد كل العمليات المحاسبية والمالية للمؤسسة، وذلك من خلال تسجيل كل حركات الأموال من دخول وخروج، كبيع المنتجات وشراء مواد أولية وتجهيزات على التوالي، ونجد في هذه المصلحة عاملين وهما المحاسب وأمين الخزينة، وتتركز مهام هذه المصلحة في :

- استخدام المحاسبة العامة.

- التسيير المحاسبي بالتركيز على الزبائن والموردون.
- التسجيل المحاسبي لكل العمليات التي تقوم بها مع البنك.
- القيام بالتصريحات الجبائية والموازنات.
- إعداد الميزانية.

❖ **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم مصلحة الوسائل العامة بكل الوسائل العامة الخاصة بقسم التموين وما يحتاج عليه من عتاد مكتبي وأدوات، أي كل ما يحتاج إليه هذا القسم بصفة عامة إلا ما يتعلق بالإنتاج ويعمل في هذه المصلحة حوالي سبعة (07) مستخدمين.

❖ **مصلحة المستخدمين:** تقوم هذه المصلحة بدور مهم وأساسي في المؤسسة حيث يتمثل في ضمان السير الحسن للعمال وتوفير لهم الجو الملائم لتحسين أداء عملهم، مما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية والمرد ودية، ويتراوح عدد العاملين فيها حوالي خمسة(05) عمال، حيث أهم مهام هذه المصلحة تظهر في :

- إعداد مخطط تكوين لغرض تأهيل اليد العاملة.
- وضع مخطط علاقات اجتماعية وعلاقات عمل.
- العمل على ضمان تكييف الموارد البشرية مع القانون الداخلي للمؤسسة .

وتضم مصلحة المستخدمين الأقسام التالية:

أ- قسم تسيير الأجور: يقوم هذا القسم بمهمة التكفل بإعداد كشوف الرواتب والأجور الخاصة بالموظفين العاملين في المؤسسة .

ب- قسم الخدمات الاجتماعية : يهدف هذا القسم إلى مهمة التكفل بالضمان الاجتماعي، العطل المرتبة وحوادث العمل.

ت- قسم التسيير الإداري : يهدف كذلك هذا القسم إلى التكفل بالمهام التالية:

- مقررات العمل (عقود العمل، شهادات العمل).
- العطل السنوية وبيانات الحضور (الدخول والخروج).
- مقررات المستخدمين.

7- دائرة التموين: تتمثل مهمة هذه المصلحة في توفير متطلبات الإنتاج وتسيير المخزون ويشتغل ضمن هذه المصلحة ثلاثة (03) عمال، وهي تتفرع إلى:

أ- قسم الشراء: يتم في هذا القسم استلام طلبات التموين بالمواد الأولية وقطع الغيار، بالإضافة إلى التموين بالتجهيزات والمعدات والاتصال بمختلف الموردين لتزويدها بمختلف المواد الأولية والتجهيزات ذات النوعية الجيدة وبأقل تكلفة ممكنة.

ب- قسم تسيير المخزون: يهدف هذا القسم إلى التكفل بالمخزون، سواء كان هذا المخزون مخزون المنتوج النهائي أو مخزون المواد الأولية ومواد الصيانة.

8- الدائرة التجارية: تتمثل نشاطات هذه المصلحة في البيع والتسويق لمنتجات المؤسسة، ويشتغل في المصلحة التجارية حوالي أربعة (04) عمال منهم اثنان (02) في قسم المبيعات والباقي في قسم التسويق، وتضم هذه المصلحة القسمين التاليين:

أ- **قسم التسويق:** يركز هذا القسم اهتمامه على نظام التسويق والترويج والإشهار، كما يقوم بتزويد الإدارة العامة باحتياجات السوق وتحسين المنتوج القديم، بالإضافة إلى اقتراح منتجات جديدة.

ب- **قسم المبيعات:** أما هذا القسم فيقوم باستلام طلبات الزبائن وإعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات وتقديرها، أي يقوم بالتركيز على تنفيذ عمليات البيع للمنتجات التامة الصنع.

9- دائرة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين كل النشاطات والوظائف المتعلقة بالإنتاج، وكذلك القيام بمراقبة كل من مصلحة الإنتاج والصيانة ومراقبة النوعية، وهي تقوم بالمهام التالية:

- تقوم بإعداد مخطط للإنتاج.
- الحرص على تطبيق الأهداف المسطرة كما هي، واحترام المدة اللازمة للإنتاج.
- الاستعمال الجيدة للموارد البشرية والمادية.

وتضم هذه المصلحة الأقسام التالية:

أ- قسم الإنتاج: يعتبر هذا القسم من أهم الوثائق الموجودة في العمال ويتراوح عددهم حوالي ثمانية وستون (68) عامل.

ب- قسم الصيانة: يهدف هذا القسم إلى صيانة وإصلاح الخلل والعطب الذي يصيب أية آلة أو معدات، مثل تصليح وسائل النقل كالشاحنات مثلا، وتوفير قطع الغيار للآلات المعطلة وتصليحها من أجل الاستمرار في الإنتاج وتحسين المرد ودية، ويبلغ عدد العمال في قسم الصيانة ثلاثة عشر (13) عاملاً.

ت- قسم مراقبة النوعية: يهدف هذا القسم إلى مراقبة المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها لتحسين الجودة والنوعية لإرضاء زبائنها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لوقائع تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير لمؤسسة البلاستيك والمطاط، للتوصل إلى معرفة مدى تفاوت في تأثير أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستمارة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة سوف تستخدم المنهج الوصفي، إذ يعرف بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة، يمكن تفسيرها، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي للواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما في الواقع ويستخدم مختلف أساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح فيه مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها بالظاهرة الأخرى أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها[1].

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

عند استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

أولاً : البيانات الأولية

تم الاعتماد في موضوع بحثنا بصورة أساسية على أسلوب استمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عمال المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSSالإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

حيث تعرف الاستمارة على أنها: " مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم

[1]-احمد حسين الرفاعي، منهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية و اقتصادية، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 180

تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها"[1] .

تعتبر الاستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوع استخدامها في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية.

وقد اعتمدنا في أسئلة الاستمارة نوع أسئلة الأوزان والقيم وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات إيجابية فيها تعتمد الخيارات التالية: موافق، محايد، غير موافق .

ثانياً: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الدوريات والكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية، ورسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بموضوع قيد الدراسة والتي تساعدنا في جميع مراحل البحث والهدف من خلال اللجوء إلى مصادر ثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

في هذا المطلب يتم التعرف على كل من مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأداة المستخدمة فيه.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الإنشاء في حيث تشكل العينة مجموعة جزئية من تلك الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة، فبدلاً من إجراء الدراسة على كل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، تكفي لضمان صدق تعميم النتائج بأكمله.

فقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين في المؤسسة البلاستيك والمطاط ويبلغ عددهم127عامل، ويعود سبب اختيار العاملين لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والتي لديهم المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا وتستطيع تقديم المعلومات التي تخدمنا، واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث البالغ عددها 50 استمارة وقد وزعت عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، استرد منها (36)استمارة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة أي نسبة الإجابة بلغت 72%.

[1]- مرجع نفسه، ص 181.

ثانيا: أداة الدراسة

تم إعداد استمارة حول القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي، حيث تم تقسيمها إلى محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: هو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي : (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية في العمل، الوظيفة الحالية) .

المحور الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من محورين: المحور الأول المتعلق بالمتغير الأول وهو القيادة التحويلية ويحتوي على 16 عبارة، أمـــا المحور الثاني فيتعلق بالمتغير الثاني وهو التغيير التنظيمي ويحتوي على 08عبارات وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي في المحورين لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3) درجات مقياس ليكرت الثلاثي.

الاستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت ذو التدرج الثلاثي في المحاور بحيث تضمن ثلاثة خيارات وهي موافق ومحايد وغير موافق.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي، حيث تم حساب طول المدى الكلي 1-3=2 ومن ثم قسم طول المدى على الفئات لنحصل على طول المدى الفئوي 3/2=0.67، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.66 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة كالاتى:

الجدول رقم (3-3) الدرجة المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة

الاتجاه	المتوسط الحسابي المرجح
موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
غير موافق	من 2.34 الى3

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- إذ كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.66) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط موافق على ما جاء في العبارة.

- وإذا كان (1.67-2.33) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المؤسسة البلاستك والمطاط محايدون على ما جاء في العبارة .

- وإذ كان (2.34-3)فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المؤسسة البلاستك والمطاط غير موافقين على ما جاء في العبارة.

ثالثا: صدق أداة الدراسة

الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي لمحوري الاستبيان قمنا بحساب معدل الارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع محور الذي تنتمي إليه اعتمادا على معامل الارتباط سيبرمان .

أ- حساب معامل الاتساق للمحور الأول

الجدول رقم (4-3) يوضح معامل الارتباط ومستوى الدلالة للمحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يحظى المدير بالاحترام من قبل الجميع	0.640**	0.000
2	يتمتع المدير بثقة عالية في نفسيه	0.610**	0.000
3	يمتلك المدير رؤية واضحة للمستقبل	0.668**	0.000
4	يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها	0.560**	0.000
5	يثير المدير في العاملين روح التحدي	0.748**	0.000
6	يؤمن المدير بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	0.863**	0.000
7	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	0.768**	0.000
8	يشعرك المدير بأهمية العمل الذي تقوم به	0.811**	0.000
9	يشجع المدير العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة	0.732**	0.000
10	يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين	0.764**	0.000
11	يساعد المدير العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة	0.731**	0.000
12	يدرك المدير مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	0.728**	0.000
13	يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين	0.712**	0.000
14	يحرص المدير على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين	0.689**	0.000
15	يعبر المدير عن تقديره لانجازات العاملين معه	0.735**	0.000
16	يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم	0.609**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين

**معامل الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات المحور الأول والخاص بالقيادة التحويلية موجبة وتتراوح بين (0.863) في حدها الأعلى للعبارة (5)، وبين (0.560) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (4)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0.01) لذا لم تستبعد أية عبارة من التحليل .

ب- حساب معامل الاتساق للمحور الثاني

الجدول رقم (5-3) يوضح معاملات الارتباط ومستوى الدلالة للمحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	يهدف المدير للتطوير في أسلوب العمل لمواكبة التغيير	0.534**	0.001
18	يقوم المدير بإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع قدرات العاملين	0.485**	0.003
19	يتلقى العاملين التحفيز لدعم عملية التغيير	0.460**	0.005
20	يحرص المدير على تدريب العاملين من اجل المشاركة في إحداث التغيير	0.500**	0.002
21	تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات لمواكبة التغيير في سياسة الدولة	0.602**	0.000
22	تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية وتعمل على اقتنائها واستخدامها	0.456**	0.005
23	تعمل المؤسسة على إجراء تغييرات كلما طرأت مستجدات في الظروف الاقتصادية	0.657**	0.000
24	تقوم المؤسسة بإحداث التغيير في أنشطتها للاستجابة لتغييرات الاجتماعية و الثقافية	0.628**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين

**معامل الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثاني والخاص بالتغيير التنظيمي موجبة وتتراوح بين (0.657) في حدها الأعلى للعبارة (23)، وبين (0.458) في حدها الأدنى أمام العبارة (22)، وان جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) لذا لا تستبعد أية عبارة من هذا المحور من التحليل .

❖ **ثبات أداة الدراسة**

يقصد بثبات الدراسة مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس، وقد اعتمدنا لتقدير ثبات أداة الدراسة، حساب معامل ألفا كرونباج للدراسة ككل، والجدول يوضح ذلك.

الجدول رقم (6-3) يوضح معامل ألفا كرونباج

عدد العبارات	ألفا كرونباج
24	0.947

المصدر:من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباج للإستبانة ككل هي 0.947، أي أن ثبات الاستبانة ككل عال، وهذا يؤكد على إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة منها في التفسير.

رابعا:الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستمارة وبعد القيام بترميزها وإدخال بيانات للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج 18 spss, تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

1-**جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية**

لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة .

2-**المتوسطات الحسابية:**وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور .

3-**اختبار** CRANBACH ALPHA لمعرفة ثبات الاستبيان .

4-**الانحراف المعياري:**حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

5- **كروسكال والاس :**لإيجاد الفروق بين عدة متوسطات.

6-**مان ويتني** : لإيجاد الفروق بين متوسطين.

المبحث الثالث:تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

نحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة والمستمدة من الإشكالية الرئيسية وهذا من خلال مختلف الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة المعلومات المجمعة.

وجاءت فرضيات دراستنا كأتي :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي .

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى أربعة فرضيات إجرائية وهي :

الفرضية الإجرائية الأولى:توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين الكاريزما والتغيير التنظيمي.

الفرضية الإجرائية الثانية:توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين التحفيز الإلهامي والتغيير التنظيمي.

الفرضية الإجرائية الثالثة:توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين استثارة الفكرية والتغيير التنظيمي

الفرضية الإجرائية الرابعة:توجد علاقة ارتباط إحصائية بين الاعتبار الفردي والتغيير التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين القيادة التحويلية و الأسباب التغيير التنظيمي.

الفرضية الإجرائية الأولى:توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين القيادة التحويلية والأسباب الداخلية للتغيير التنظيمي .

الفرضية الإجرائية الثانية:توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين القيادة التحويلية والأسباب الخارجية التغيير التنظيمي .

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) في اتجاهات العمال بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة لمحور الاستبيان تبعا للمتغيرات الشخصية.

المطلب الأول :تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضية الأولى

نحاول في هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج التي مفادها إيجاد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ولكن قبل هذا يتم التطرق إلى كل من توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وتشخيص متغيرات الدراسة.

أولا: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

تبين الجداول من (7)إلى (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب كل من الجنس سنوات الأقدمية في العمل، المستوي التعليمي، الوظيفة الحالية.

1-الجنس

الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس للمؤسسة

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	33	91.7
أنثى	3	8.3
المجموع	36	100

المصدر :من إعداد الطالبتين

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مجمل أفراد العينة هم ذكور أي نسبة 91.7 %، وهذا راجع إلي طبيعة العمل الممارس، بالإضافة إلى خصوصية المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة كونها منطقة محافظة.

2- سنوات الأقدمية في العمل

الجدول رقم (3-8) يوضح توزيع الأفراد وفق متغير سنوات الأقدمية المؤسسة

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	17	47.2
من5 إلى 10 سنوات	10	27.8
من 10 إلى 15 سنة	4	11.1
أكثر من 15 سنة	5	13.9
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن مفردات العينة الذين لديهم مدة قصيرة في العمل هم اقل من 5 سنوات ويمثلون نسبة 47.2 %من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة في الآونة الأخيرة تقوم بتوظيف العمال بنسبة كبيرة عما كانت عليه في السابق وهذا يدل على وجود تغيير في عمل المؤسسة في الآونة الأخيرة، بينما 27.8% مدة الخدمة لديهم تتراوح مابين 5-10 سنوات، كما تشير أيضا المعطيات الجدول أن نسبة الأقدمية التي تتراوح مابين 10-15 سنة قد أخذت نسبة مقدارها11.1%، بينما 5 أفراد من إجمالي مفردات العينة مدة الخدمة لديهم تقدر بنسبة 13.9% وهذا يدل على وجود عمال لديهم الأقدمية في العمل ومن خلال هذا كله يدل على أن المؤسسة تفتح المجال للشباب طالبي العمل في سوق الشغل.

3-المستوى التعليمي

الجدول رقم (9-3)يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي للمؤسسة

المستوي التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو اقل	25	69.4
ليسانس	10	27.8
ماجستير فما فوق	1	2.8
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما سبق وذكرنا، تم توزيع استمارتنا على عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، وبذلك جاءت المؤهلات العلمية لعينة دراستنا موزعة بين 3 مؤهلات مختلفة أين كانت النسبة الأكبر لمؤهلات مستوى الثانوي أو اقل أي ما مقداره 69.4 %وتليها نسبة 27.8% لمؤهل الليسانس، ثم نسبة 2.8% ماجستير.

وعليه نلاحظ أن العينة محل الدارسة تتمتع بمؤهلات علمية مقبولة المستوى، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تتمتع بمؤهلات وكفاءة فعينتنا كانت عشوائية فلهذا احتل مؤهل مستوى ثانوي المركز الأول.

4-الوظيفة الحالية

الجدول رقم (10-3)يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة الحالية للمؤسسة

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	1	2.8
إداري	7	19.4
عامل	28	77.8
المجموع	36	100

المصدر: من اعدد الطالبتين

تبين نتائج الجدول أن النسبة الغالبة هي العمال بنسبة 77.8 %وتليها نسبة 19.4% والتي تمثل الإداريين ثم يليها رئيس مصلحة وهذا يعود لطبيعة عمل المؤسسة لأنها المؤسسة إنتاجية والذي يتطلب الجهد العضلي .

ثانيا :تشخيص متغيرات الدراسة

سوف نقوم بتحليل عبارات كل من المحور الأول (القيادة التحويلية) والمحور الثاني (التغيير التنظيمي)، ودراسة اتجاه الموافقة لكل عبارة .

1-تحليل وتفسير عبارات متغير القيادة التحويلية

عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان (أبعاد القيادة التحويلية) بالمؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية نهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط حول أبعاد القيادة التحويلية وذلك من خلال عبارات للدلالة عليه، يتكون هذا المحور من 16 عبارة وكل بعد يحتوي على 4 عبارات ومن اجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العمال بالمؤسسة البلاستيك والمطاط اتجاه كل عبارة .

-تحليل وتفسير اتجاه المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التأثير المثالي

الجدول رقم (3-11)يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد الكاريزما في المؤسسة البلاستيك .

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافق	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
		التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%				
1	يحظى المدير بالاحترام من قبل الجميع	26	6	4	1.39	0.688	موافق	1
		72.2	16.7	11.1				
2	يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه	19	10	7	1.67	0.793	محايد	2
		52.8	27.8	19.4				
3	يمتلك المدير رؤية واضحة للمستقبل	19	10	7	1.67	0.793	محايد	2
		52.8	27.8	19.4				
4	يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها	18	11	7	1.69	0.786	محايد	3
		50	30.6	19.4				
A	التأثير المثالي				1.60	0.595	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أن معظم العمال موافقون على ما جاء في البعد الأول التأثير المثالي (الكاريزما) وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 1.60 بانحراف معياري قدره 0.595 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد، وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالتأثير المثالي (الكاريزما) تصاعديا وذلك لأننا اخترنا(1 موافق 2 محايد 3 غير موافق)، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت العبارة(01) والتي تضمنت يحظى المدير باحترام من قبل الجميع في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.39) بانحراف معياري قدره (0.688) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في

اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق إذن72.2% من وجهة نظر عينة دراسة موافقون على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلى جاذبيته الشخصية ومركزه وقوة تأثيره في العاملين .

2-جاء في العبارة (02) يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.67 بانحراف معياري قدره 0.793 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذ أن 27.8 % من وجهة نظرهم لعينة الدراسة لديهم رأيا محايد على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه المدير .

3-جاء في العبارة (03) يمتلك المدير رؤية واضحة للمستقبل في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ متوسط الحسابي المرجح 1.67 بانحراف معياري قدره 0.796 مما يشير إلي عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ضمن مجال محايد، إذن 27.8 من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم رأيا محايد على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه المدير.

4- جاءت العبارة (04) يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.69 بانحراف معياري 0.786 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذن أن 30.6 من وجهة نظر العينة الدراسة لديهم رأيا محايد على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه المدير .

- تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارة بعد التحفيز الإلهامي

الجدول رقم (12-3) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية لإجابات العمال في عينة الدارسة حول بعد التحفيز الإلهامي .

رقم	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
		الكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%				
5	يثير المدير في العاملين روح التحدي	18	8	10	1.78	0.866	محايد	3
		50	22.2	27.8				
6	يؤمن المدير بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	17	9	10	1.81	0.856	محايد	4
		47.2	25	27.8				
7	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	18	11	7	1.69	0.786	محايد	2
		50	30.6	19.4				
8	يشعرك المدير بأهمية العمل الذي تقوم به	22	5	9	1.64	0.867	موافق	1
		61.1	13.9	25				
B	التحفيز الإلهامي				1.72	0.718	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أن معظم العمال محايدون على ما جاء في البعد الثاني التحفيز الإلهامي وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ 1.72 بانحراف معياري 0.718 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد، وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالتحفيز الإلهامي تصاعديا بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت العبارة (08) والتي تضمنت يشعرك المدير بأهمية العمل الذي تقوم به في المرتبة الأولى

من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.64 بانحراف معياري 0.867 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق، إذن61.1 %من وجهة نظر عينة دراسة موافقون على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتحفيز المدير لعماله وكذلك يعطيهم أهمية للعمل الذي يقومون به .

2-جاءت العبارة (07) والتي تضمنت يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.69 بانحراف معياري 0.786 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذن 30.6 %من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم رأيا محايد وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه المدير.

3-جاءت العبارة (05) والتي تضمنت يثير المدير في العاملين روح التحدي في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.78 وبانحراف معياري 0.886 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العاملين حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد إذن بنسبة 22.2 % من وجهة نظر العينة الدراسة لديهم رأيا محايد وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه المدير.

4- العبارة (06) والتي تضمنت يؤمن المدير بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.81 بانحراف معياري 0.856 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذن بنسبة 25 %من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم رأيا محايدا على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه المدير .

تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الاستثارة الفكرية

الجدول رقم(13-3) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول الاستثارة الفكرية

الرقم	العبارات	دراجة الموافقة			المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
		التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%				
9	يشجع المدير العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة	20	9	7	1.64	0.798	موافق	3
		55.6	25	19.4				
10	يغرس المدير الحماس والالتزام و الثقة لدى العاملين	18	8	10	1.78	0.866	محايد	4
		50	22.2	27.8				
11	يساعد المدير العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة	24	6	6	1.50	0.775	موافق	1
		66.7	16.7	16.7				
12	يدرك المدير مدى الحاجة إلى التغيير نحو الأفضل	24	5	7	1.53	0.810	موافق	2
		66.7	13.9	19.4				
C	الاستثارة الفكرية				1.61	0.708	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أن معظم العمال موافقون على ما جاء في البعد الثالث الاستثارة الفكرية و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 1.61 وبانحراف معياري قدره 0.708 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد، و انطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالاستثارة الفكرية تصاعديا بناءا على المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة (11) و التي تضمنت يساعد المدير العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة في المرتبة الأول من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.50 وبانحراف معياري 0.775 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق إذن نسبة 66.7 % من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة وهذا راجع باختصار أن المدير يستثير فكر العاملين فهو يعطيهم فرصة لإثبات وجودهم ويحفزهم على تطبيق الأفكار الجديد بدلا من الأفكار القديمة.

2- جاءت العبارة (12) والتي تضمنت يدرك المدير مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.53 وبانحراف معياري 0.810 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق إذن 66.7 % من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة وهذا راجع لحب المدير للتغيير بحيث يسعى لتحسين وضع المؤسسة من خلال إقناع العمال بضرورة التغيير .

3- جاءت العبارة (09) والتي تضمنت يشجع المدير العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.64بانحراف معياري 0.798 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق، إذن 55.6% من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتشجيع العمل الجماعي وذلك من خلال العصف الذهني وفرق العمل.

4- جاءت العبارة (10) والتي تضمنت يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.78 بانحراف معياري 0.866 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذن22.2 % من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم رأيا محايدا على ماجات في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه المدير.

تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارة بعد الاعتبار الفردي

الجدول رقم (14-3)يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول بعد الاعتبار الفردي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
		التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%				
13	يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين	18	10	8	1.72	0.815	محايد	1
		50	27.8	22.2				
14	يحرص المدير على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين	16	7	13	1.92	0.906	محايد	3
		44.4	19.4	36.1				
15	يعبر المدير عن تقديره لانجازات العاملين معه	18	9	9	1.75	0.841	محايد	2
		50	25	25				
16	يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم	19	8	9	1.72	0.849	محايد	1
		52.8	22.2	25				
D	الاعتبار الفردي				1.77	0.667	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أن معظم العمال محايدون على ما جاء في البعد الرابع الاعتبار الفردي وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 1.77 بانحراف معياري 0.667 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.وانطلاقا من النتائج الوارد ة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالاعتبار الفردي تصاعديا بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة (13) والتي تضمنت يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.72 انحراف معياري 0.815 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال

حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذن 27.8 % من وجهة نظر عينة دراسة لديهم رأيا محايد على ما جاء ت في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه المدير.

2- جاءت العبارة (16) والتي تضمنت يشجع المدير على التطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم المرتبة الأولى، من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.72 بانحراف معياري 0.849 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذن 22.2 %من وجهة نظر عينة دراسة لديهم رأيا محايد على ما جاءت في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه المدير.

3- جاءت العبارة (15) والتي تضمنت يعبر المدير عن تقديره لانجازات العمال معه في المرتبة الثانية، حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.75 وبانحراف معياري 0.841 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ضمن مجال محايد، إذن 25 % من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم رأيا محايدا على ما جاء ت في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه المدير.

4- جاءت العبارة (14) والتي تضمنت يحرس المدير على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين في المرتبة الثالثة من درجة موافقة العمال عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.92 وبانحراف معياري 0.906 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذن 19.4 % من وجهة نظر عينة دراسة لديهم رأيا محايدا على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه المدير.

2- تحليل وتفسير متغير التغيير التنظيمي

ونهدف من خلاله إعطاء تصور عام عن رؤية عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط حول أسباب التغيير التنظيمي وذلك من خلال عبارات للدلالة عليه، يتكون هذا المحور من 8 عبارات مقسمة على نحو التالي 4 عبارات تابعة لأسباب التغيير الداخلية و4 عبارات تابعة للأسباب التغيير الخارجية .

ومن اجل تحليلها قمنا بحساب التكرار، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقة العمال بالمؤسسة البلاستيك والمطاط اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارة الأسباب الداخلية للتغيير التنظيمي

الجدول رقم (15-3) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول أسباب الداخلية للتغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
		التكرار	الكرار	التكرار				
		%	%	%				
1	يهدف المدير للتطوير في أسلوب العمل لمواكبة التغيير	20	10	6	1.61	0.766	موافق	1
		55.6	27.8	16.7				
2	يقوم المدير بإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع قدرات العاملين	19	10	7	1.67	0.793	محايد	2
		52.8	27.8	19.4				
3	يتلقى العاملين التحفيز لدعم عملية التغيير	15	10	11	1.89	0.854	محايد	4
		41.7	27.8	30.6				
4	يحرص المدير على تدريب العاملين من اجل المشاركة في إحداث التغيير	16	10	10	1.83	0.845	محايد	3
		44.4	27.8	27.8				
X	الأسباب الداخلية				1.618	0.515	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أن معظم العمال موافقون على ما جاء في عبارات المتعلقة بالأسباب الداخلية للتغيير التنظيمي وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذه الأسباب إذ بلغ

1.618 بانحراف معياري قدره 0.515 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه الأسباب وانطلاقا من النتائج الوارد فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للأسباب الداخلية تصاعديا، بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي :

1- جاءت العبارة (01) والتي تضمنت يهدف المدير للتطوير في أسلوب العمل لمواكبة التغييرات في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.61 بانحراف معياري 0.766 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق، إذن 55.6 % من وجهة نظر عينة الدراسة العمال موافقون على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلى أن المدير يهدف إلي تحقيق استمرار المؤسسة في العمل من خلال التكيف مع التغييرات الحاصلة وذلك بتطوير في أسلوب العمل .

2- جاءت العبارة (02) والتي تضمنت يقوم المدير بإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع قدرات العاملين في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.67 وبانحراف معياري 0.793 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذن 27.8 % من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم رأيا محايدا وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه التغيير .

3- جاءت العبارة (04) يحرص المدير على تدريب العاملين من اجل المشاركة في إحداث التغيير في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.83 بانحراف معياري 0.845 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذ أن 27.8 % من وجهة نطر عينة الدراسة لديهم رأيا محايدا على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه التغيير.

4- جاءت في العبارة (03) يتلقى العاملين التحفيز لدعم عملية التغيير في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.89 وبانحراف معياري يقدر 0.854 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذن 27.8 %من وجهة نطر

عينة الدراسة لديهم رأيا محايدا على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه أن هناك تغيير في المؤسسة .

تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارة الأسباب الخارجية للتغيير التنظيمي

الجدول رقم (16-3) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول الأسباب الخارجية للتغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
		التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%				
5	تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات لمواكبة التغيير في سياسة الدولة	10	12	14	2.11	0.820	محايد	4
		27.8	33.3	38.9				
6	تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية وتعمل على اقتنائها واستخدامها	16	8	12	1.89	0.887	محايد	1
		44.4	22.2	33.3				
7	تعمل المؤسسة على إجراء تغييرات كلما طرأت مستجدات في الظروف الاقتصادية	14	7	15	2.03	0.910	محايد	2
		38.9	19.4	41.7				
8	تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات في أنشطتها للاستجابة للتغيرات الاجتماعية والثقافية	13	7	16	2.08	0.906	محايد	3
		36.1	19.4	44.4				
Y	الأسباب الخارجية				1.944	0.615	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أن معظم العمال محايدون على ما جاء في عبارات المتعلقة بالأسباب التغيير التنظيمي الخارجية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح إذ بلغ 1.944

بانحراف معياري قدره 0.615 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه الأسباب، وانطلاقا من النتائج الوارد فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للأسباب الخارجية تصاعديا وذلك بناء علي المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة (06) والتي تضمنت تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية وتعمل على اقتنائها واستخدامها في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها1.89 بانحراف معياري قدره 0.887 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ضمن مجال محايد إذن 22.2 % من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم رأيا محايدا على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه أن هناك تغيير في المؤسسة.

2- جاءت العبارة (07) والتي تضمنت تعمل المؤسسة على إجراء تغييرات كلما طرأت مستجدات في الظروف الاقتصادية في المرتبة الثانية من درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2.03 بانحراف معياري 0.910 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاءت في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذن 19.4% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم رأيا محايدا على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه أن هناك تغيير في المؤسسة .

3- جاءت العبارة (08) والتي تضمنت تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات في أنشطتها للاستجابة للتغييرات الاجتماعية و الثقافية في المرتبة الثالثة، حسب درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2.08 وبانحراف معياري 0.906 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذن 19.4 %من وجهة نظر عينة دراسة لديهم رأيا محايدا على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه أن هناك تغيير في المؤسسة .

4- جاءت العبارة (05) والتي تضمنت تقوم المؤسسة بإحداث التغييرات لمواكبة التغيير في سياسة الدولة في المرتبة الرابعة، حسب درجة الموافقة عليها لدى عمال المؤسسة البلاستيك والمطاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2.11 وبانحراف معياري قدره 0.820 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال محايد، إذن

33.3 %من وجه نظر عينة الدراسة أن لديهم رأيا محايدا على ما جاء في العبارة وهذا راجع لتردد العاملين في رأيهم اتجاه أن هناك تغيير في المؤسسة .

ثالثا:اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

من اجل التعرف على قوة وطبيعة علاقة القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي لابد من اختبار الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ويمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في المؤسسة البلاستيك والمطاط باستخدام النظام الإحصائي SPSS، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(17-3) يوضح علاقة القيادة التحويلية بالتغيير التنظيمي

	القيادة التحويلية	
	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
التغيير التنظيمي	0.537**	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين

** مستوى الدلالة عند 0.01

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي إذ أن قيمة معامل الارتباط هي 0.537، مما يشير إلى وجود تناسب بين المتغيرين بمعنى التغيير التنظيمي السليم يحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على إجراء هذا التغيير في الوقت المناسب ومن خلال أسلوب إداري مناسب المتوافق مع التغيير وهذا يقودنا إلى دراسة علاقة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي لمعرفة أي بعد له تأثير اكبر.

- **العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي**

من اجل التعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون من اجل التحقق من صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي .

الجدول رقم(18-3)يوضح العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي

أبعاد القيادة التحويلية	التأثير المثالي		التحفيز الإلهامي		الاستثارة الفكرية		الاعتبار الفردي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التغيير التنظيمي	*0.394	0.018	**0.492	0.002	**0.628	0.000	**0.479	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين.

** مستوى الدلالة عند0.01 .

*مستوى الدلالة عند 0.05 .

1-العلاقة بين الكاريزما (التأثير المثالي) والتغيير التنظيمي

يشير الجدول إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط 0.394 وتعني هذه العلاقة بان القيادة الإدارية التحويلية في المؤسسة البلاستيك كلما استخدمت البعد المناسب أثناء إجراء التغيير التنظيمي كلما كان هذا التغيير أكثر مناسبة للمؤسسة، ونستنتج من خلال معامل الارتباط بان العلاقة بين الكاريزما والتغيير ضعيفة.

2-العلاقة بين التحفيز الإلهامي والتغيير التنظيمي

يشير الجدول على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين، بلغ معامل الارتباط بين التحفيز الإلهامي والتغيير التنظيمي 0.492، وتعني هذه العلاقة على وجود تناسق بين بعد القيادة الإدارية التحويلية والتغيير التنظيمي، كلما كانت القيادة محفزة كلما كان التغيير التنظيمي أكثر نجاحا.

3- العلاقة بين الاستثارة الفكرية والتغيير التنظيمي

يشير الجدول على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط 0.628، وتشير هذه النتيجة المعنوية إلى أن القيادة الإدارية التحويلية التي تثير أفكار عامليها تتمكن من إجراء التغييرات التنظيمية المناسبة والسليمة ومن خلال معامل الارتباط نستطع أن نقول أن للاستثارة الفكرية دور كبير في التغيير التنظيمي لدى المؤسسة المدروسة .

4-العلاقة بين الاعتبار الفردي والتغيير التنظيمي

من خلال الجدول أعلاه تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاعتبار الفردي كبعد قيادي والتغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط 0.479 وهذا يشير على أن اخذ القيادة الإدارية التحويلية للاعتبار الفردي لعمالها أثناء التعامل المباشر معهم تمكن من إجراء تغيير التنظيمي المناسب دون معوقات .

تبين من النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ومن ثم قبول الفرضية .

المطلب الثاني : تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضية الثانية

من اجل التعرف على قوة وطبيعة علاقة القيادة التحويلية وأسباب الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي لابد من اختبار الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون ويمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وأسباب التغيير التنظيمي بالمؤسسة البلاستيك والمطاط باستخدام نظام إحصائي spss وهذا ما يوضحه

الجدول التالي :

الجدول رقم (19-3) يوضح علاقة القيادة التحويلية بأسباب التغيير التنظيمي

	الأسباب الداخلية		الأسباب الخارجية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0.749**	0.000	0.363	0.030

المصدر: من إعداد الطالبتين

**مستوى الدلالة 0.01.

من الجدول نستنتج أن هناك علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والأسباب الداخلية للتغيير التنظيمي، بحيث بلغ معامل الارتباط (0.749) هذا يعني أن القيادة التحويلية تؤثر على التغيير الداخلي للمؤسسة .

ومن خلال معامل الارتباط نجد أن هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية والأسباب الداخلية أكثر من الأسباب الخارجية وهذا راجع لعدم رغبة الإدارة بإجراء عمليات تغيير فعلية وكذلك لان المؤسسة عمومية.

وتبين من النتائج انه هناك علاقة بين القيادة التحويلية والأسباب الداخلية للتغيير التنظيمي وعليه قبول الفرضية الإجرائية الأولى، وانه ليس هناك علاقة بين القيادة التحويلية والأسباب الخارجية للتغيير التنظيمي وعليه نرفض الفرضية الإجرائية الثانية و نقبل الفرضية البديلة (لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية و الأسباب الخارجية للتغيير التنظيمي) و عليه نرفض الفرضية الرئيسية الثانية و نقبل الفرضية البديلة(لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية و أسباب التغيير التنظيمي) .

المطلب الثالث : تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضية الثالثة

جاءت الفرضية الثالثة والتي تضمنت لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) في اتجاهات العمال بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة لمحور الاستبيان (القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي) والمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، سنوات الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية).

❖ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مع اتجاهات العمال بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نحو القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية التالية :

(الجنس، سنوات الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية).

1-دراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو القيادة التحويلية مع الجنس

ومن اجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار (مان –ويتني) كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (20-3) نتائج اختبار (مان –ويتني)

المحور	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
القيادة التحويلية	19.03	12.67	-1.006	0.315

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة اكبر من مستوى المعنوية والمقدرة (0.01) وعليه فمتوسط إجابات المبحوثين العينة الأولى (ذكور) يساوي المتوسط إجابات المبحوثين (إناث)، أي أن الفر وقات بين العينة غير معنوية وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول القيادة التحويلية والجنس .

2- دراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو القيادة التحويلية مع سنوات الأقدمية في العمل

من اجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار (كروسكال –ولاس) كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (21-3)نتائج اختبار (كروسكال – ولاس)

المحور	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
القيادة التحويلية	17.68	18.90	20.25	19.10	0.247	0.970

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة اكبر من مستوى المعنوية والمقدرة ب(0.01) وعليه فمتوسط إجابات المبحوثين العينة الأولى (اقل من 5 سنوات)والعينة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات)والعينة الثالثة (من 10 إلي 15 سنة) والعينة الرابعة (أكثر من 15 سنة) متساوية، أي أن الفروقات بين العينة غير معنوية وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول القيادة التحويلية بسنوات أقدميتهم في العمل.

3- دراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو القيادة التحويلية مع المستوى التعليمي

ومن اجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار(كروسكال –ولاس) كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (22-3) نتائج اختبار (كروسكال –ولاس)

المحور	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
القيادة التحويلية	17.62	20.15	24	0.698	0.705

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة اكبر من مستوى المعنوية والمقدرة(0.01)وعليه فمتوسط إجابات المبحوثين العينة الأولى (ثانوي أو اقل) والعينة الثانية (ليسانس) والعينة الثالثة (ماجستير فما فوق) متساوية، أي أن الفروقات بين العينة غير معنوية وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائيا حول القيادة التحويلية ومستواهم التعليمي .

4-دراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو القيادة التحويلية والوظيفة الحالية

ومن اجل التأكد من صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار (لكروسكال – ولاس)

الجدول رقم (23-3)نتائج اختبار (كروسكال – ولاس)

المحور	متوسط الرتب			اختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
القيادة التحويلية	9	19.36	18.63	0.870	0.647

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة اكبر من مستوى المعنوية والمقدرة ب (0.01) وعليه فمتوسط إجابات المبحوثين العينة الأولى (رئيس مصلحة) والعينة الثانية (إداري) والعينة الثالثة (عامل) متساوي، أي أن الفروقات بين العينة غير معنوية وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول القيادة التحويلية و وظيفتهم الحالية .

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مع اتجاهات العمال بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي والمتغيرات الشخصية التالية:(الجنس، سنوات الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية).

1-دراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي مع الجنس

ومن اجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار (مان –ويتني) كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-24) نتائج اختبار(مان - ويتني)

المحور	متوسط الرتب		الاختبار	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	الإحصائي Z	
التغيير التنظيمي	19.08	12.17	-1.092	0.275

المصدر : من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة اكبر من مستوى المعنوية والمقدرة ب(0.01) وعليه فمتوسط إجابات المبحوثين العينة الأولى (ذكور) يساوي متوسط إجابات المبحوثين العينة الثانية (الأنثى)، أي أن الفروقات بين العينتين غير معنوية وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول التغيير التنظيمي والجنس .

2-دراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي مع سنوات الأقدمية

ومن اجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار (كروسكال – ولاس)

الجدول رقم (3-25)يوضح نتائج اختبار (كروسكال – ولاس)

المحور	متوسط الرتب				اختبار	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	الإحصائي Z	
التغيير التنظيمي	15.38	24.65	20.50	15.20	5.574	0.134

المصدر : من إعداد الطالبتين

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة اكبر من مستوى المعنوية والمقدرة (0.01)وعليه فمتوسط إجابات المبحوثين العينة الأولى (اقل من 5 سنوات)والعينة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) والعينة الثالثة (من 10 إل 15 سنة) والعينة الرابعة (أكثر من 15 سنة) متساوية، أي أن الفروقات بين العينات غير معنوية وعليه لا توجد فروقات دلالة إحصائية حول التغيير التنظيمي وسنوات اقدميتهم .

3-دراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي مع المستوى التعليمي

ومن اجل التأكد من صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار (كروسكال- ولاس) كما هو موضح في الجدول التالي **:**

الجدول رقم(26-3) نتائج اختبار (كروسكال- ولاس)

المحور	متوسط الرتب			اختبار إحصائي Z	مستوي الدلالة
	العينة الأولي	العينة الثانية	العينة الثالثة		
التغيير التنظيمي	18.50	18.85	15	0.122	0.941

المصدر من إعداد الطالبتين

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة اكبر من مستوى المعنوية والمقدرة (0.01)وعليه فمتوسط إجابات المبحوثين العينة الأولى (ثانوي أو اقل)والعينة الثانية (ليسانس)والعينة الثالثة (ماجستير فما فوق) متساوية، أي أن الفروقات العينات غير معنوية وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول التغيير التنظيمي ومستواهم التعليمي.

4-دراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي مع الوظيفة الحالية

ومن اجل التأكد من صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار (كروسكال – ولاس)كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم(27-3)يوضح نتائج اختبار (كروسكال- ولاس)

المحور	متوسط الرتب			اختبار إحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
التغيير التنظيمي	1.50	20.93	18.50	2.999	0.223

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة اكبر من مستوى المعنوية والمقدرة (0.01)وعليه فمتوسط إجابات المبحوثين العينة الأولى (رئيس مصلحة) والعينة الثانية (إداري) والعينة الثالثة (عامل)متساوية، أي أن الفروقات بين العينات غير معنوية وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول التغيير التنظيمي ووظيفتهم .

وعليه تبين من النتائج أن المتغيرات الشخصية لا تؤثر على القيادة التحويلية ولا على التغيير التنظيمي ومن ثم قبول الفرضية .

خلاصة الفصل.

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية التي قادتنا للتعرف على علاقة المرتبطة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المؤسسة البلاستيك والمطاط، أين تعرفنا على نشأة وتطور المؤسسة، وكذا المنتجات التي تنتجها، وأهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بعدها قمنا بتوزيع استمارة على عينة من عمالها قدرت ب50 وتم استرجاع 36 استمارة بحيث قدرت بنسبة 72 % من عينة الدراسة، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا "كيف تتمكن القيادة التحويلية من إدارة التغيير التنظيمي" في المؤسسة محل الدراسة، بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتيها باستخدام SPSS 18، وبعد عرض وتحليل وتفسير النتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى صحة الفرضية الرئيسية الأولى والثالثة وعدم صحة الفرضية الثانية .

-خاتمة عامة-

خاتمة

يعد موضوع القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي، من المواضيع الجديرة بالاهتمام باعتبارها تهدف إلى النهوض بالقائد لتحقيق أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والانجاز من اجل تحقيق تغيير المنظمة وتحويل الرؤى إلى واقع من خلال تحفيز المرؤوسين وتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى المصلحة العامة وتلبية حاجياتهم وإقناعهم بالتضحية.

ويعتبر التغيير التنظيمي في المنظمات التحول من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وذلك باختيار النمط القيادي الملائم لإنجاح هذا التغيير حيث انه توجد أسباب داخلية نذكر منها (إدارية،هيكلية، نفسية) وأسباب خارجية متمثلة في (التكنولوجية،اقتصادية، سياسية)هي التي تتحكم في إحداثه.

وهدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى قدرة القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي وإيجاد علاقة بين التغيير التنظيمي و القيادة التحويلية.

اختبار الفرضية

- بالنسبة للفرضية الأولى والتي تم صياغتها كالآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، و من خلال دراستنا توصلنا إلى أنه بالفعل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي حيث يجب أن توجد قيادة إدارية قادرة على إجراء التغيير في الوقت المناسب و من خلال أسلوب إداري مناسب.

- أما بالنسبة للفرضية الثانية والتي تم صياغتها كالآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأسباب التغيير التنظيمي توصلنا إلى عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأسباب التغيير التنظيمي وهذا راجع لعدم رغبة الإدارة لإجراء عمليات تغيير فعلية .

- أما بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تم صياغتها كالآتي: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) في اتجاهات العمال بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة لمحور الاستبيان تبعا للمتغيرات الشخصية وتوصلنا إلى انه لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية على القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي.

النتائج

- تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثا، فهي محصلة لجهود مستمرة من قبل المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتعديل القصور الذي كان موجودا فيها.

- تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الإنتاجية والخدمية كونها تساهم في تغيير وضع المنظمة من وضع إلى وضع آخر أفضل منه .

- تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع المرؤوسين على تنفيذ هذه الرؤية والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.

- يعتمد نجاح المنظمات بمختلف أنوعها على كيفية قدرة القائد على إجراء التغيير.

- القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي مناسب وهو أسلوب القيادة التحويلية، بحيث تكون القيادة والتغيير من أصعب التحديات التي توجهها المنظمات في الوقت الحاضر.

- تعتبر مؤسسة البلاستيك والمطاط ذات أهمية اقتصادية باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات ذات استهلاك واسع كما أنها حظيت بقائد له موصفات القائد التحويلي بعد الكاريزما (التأثير المثالي) التي يتمتع بها وبعد الاستثارة الفكرية التي من خلالها يقوم بتحفيز المرؤوسين ، إلي انه لم يتمكن من إحداث عملية تغيير فعلية في المؤسسة حتى تواكب التغييرات البيئة المحيطة بها لعدم وجود أسباب خارجية تمكنه من إحداث هذا التغيير .

ثانيا : التوصيات

- التركيز على الأسباب الخارجية لعملية التغيير التنظيمي إذا رغبت الإدارة إجراء عمليات التغيير الفعلية.

- الاعتماد على احد أبعاد القيادة التحويلية أكثر من غيره من اجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي كي تكون عملية ناجحة.

- تفويض السلطات لتمكين القيادة الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين إطارات إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجا لممارسة العمل.

- لا بد من تركيز إدارة المنظمة على أهمية إجراء التغيير التنظيمي المناسب لمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية.

- ضرورة زيادة الاهتمام بالقيادة الإدارية التحويلية واستخدام المناسب منها مع العاملين بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا : أفاق الدراسة

إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعريف أكثر على القيادة التحويلية.

- دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في المنظمة .

- علاقة القيادة التحويلية بتحفيز العاملين في المنظمة.

- أثر الذكاء العاطفي على إنجاح القيادة التحويلية في المنظمة.

- دور القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة.

- قائمة المراجع -

قائمة المراجع

أ-الكتب

1. أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، دار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

2. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر،الإمارات، 2000.

4. أحمد ماهر، إدارة التغيير، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.

5. احمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.

6. أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دا رالراية لنشر والتوزيع،عمان، 2013.

7. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

8. بلال خلف السكارتة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر، عمان، 2010.

9. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2005.

10. جمال الدين، محمد مرسي، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية لنشر، مصر، 2003.

11. حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.

12. حسين حريم ، السلوك التنظيمي الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان 1997.

13. خالد عبد الوهاب، القيادة الإدارية وتطوير في المنظمات، دار الأيام، عمان، 2013.

14. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، 2009.

15. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتجيات للمدراء المعاصرين، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2011 .

16. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

17. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

18. راوية حسن، القيادة الماضي الحاضر المستقبل، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014

19. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار النشر كنوز للمعرفة، عمان، 2006.

20. سعد محمد المصري،التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

21. سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وابد للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.

22. سهلية عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل لنشر،عمان، 2004 .

23. سهيل عبيدات، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، علم الكتب الحديث، عمان، 2005.

24. سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، الطبعة الأولى، قرطبة للنشروالتوزيع،الرياض ، 2014

25. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في الإدارة التغيير، دار الراية للنشر، بدون بلد نشر، 2012.

26. السيد عليوة، إدارة التغيير مواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الأمين لنشر ولتوزيع، القاهرة، 2005.

27. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار النشر اليازوري العلمية، عمان، 2010.

28. عمار بوحوش، اتجاهات حديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، بدون سنة نشر.

29. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر.

30. ماجدة بنت ابراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، الطبعة 01، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.

31. محسن هلال، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الناشر المكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2009.

32. محفوظ حمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

33. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، السعودية، 2000.

34. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2006.

35. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

36. محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

37. محمد عمر الزغبي وآخرون، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

38. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

39. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

40. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2010.

41. مصطفى كامل أبوالعزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر.

42. معن محمود عيا صرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008.

43. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

44. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .

45. هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، 2010.

ب - الرسائل العلمية

1. إيمان زياني ، تأثير القيادة التحويلية علي أداء المنظمة، شهادة ماستر، كلية العلوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014.

2. بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منثوري، الجزائر، 2009.

3. بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الأدبية، جامعة كوبهاغن، دانمارك، 2010 .

4. سارة زيتوني ، تفعيل الإبداع في المنظمة من خلال نمط القيادة التحويلية، شهادة ماستر، كلية لعلوم التسيير، جامعة المدية ، الجزائر، 2014.

5. صالح بن سعد الربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.

6. عبد الحميد نصري الله، القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير، هيئة الهلال السعودي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010 .

7. عبد المحسن بن عبد الله، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.

8. علياء جاسم الحبور، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق .

9. فهد رزق الله سالم السلمي، مدي كفاءة القيادات في رفع مستوي أداء الأفراد بحرس الحدود، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلم الأمنية، السعودية، 2003.

10. محمد كريم حسني سعيد خلف،علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الاكاديمين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

11. هبة قدندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة دراسة جامعة المدية، رسالة ماجستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010.

12. يوسف صالح الحمدي العنزي، اثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، كويت، 2013.

أولا: المجالات

1. إياد محمد، اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد27، العدد الرابع، 2011

2. الهلالي الشربيني، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعة، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد (21)، 2001.

الملتقيات والمؤتمرات

1. سعد بن مرزوق العتبى، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مؤتمر العربي السنوي الخامس بعنوان الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتمييز، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2004

2. سليمان بلعوز، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة 13/12/ ماي 2010، البليدة، الجزائر

ثالثا- مواقع الانترنت

1. احمد كردي، إدارة التغيير، الموقع الالكتروني

http ;// kenanonline ,users/ ahmed' kody/post

2. صادق جواد سليمان، العرب أمام مقتضيات التغيير والتطوير

http ;//zz,geocites, com/ erosiqniq,20,html

3. شريف الطرانة، دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمية

www,tahasft /hprarq/368.

4. معيزي قويدر، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي

http ;//www,docstos,com/ docs.

5. سامي عبد الرحمان ، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير

Htt ;// an pant un oej/intradoc/ groups/ pupliqy doauments/araquo/un pum 021099p,df

6. http://www,estya,com /forum php! Action view & id=47

7. دور الدعم القيادي، تمكين العاملين

.www,kenanomline,com /users/ ahmed /post,277376

8. -http /www, suwaidan,com /node/6504.

9. نسرين بطران ، دور العلاقات في إدارة التغيير التنظيمي

www.tahasolt.com /library/368

- الملاحق -

ملحق رقم 01

الاستبيان في شكله النهائي

جامعة بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، التي نقوم بها استكمالا للحصول على شهادة ماستر إدارة وتسيير المؤسسة، راجينا الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات حقيقية والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علما أن إجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

سامية دباب

عائشة خميلي

أولا-البيانات الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا الجزء إلى التعرض لبعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية في مؤسسة البلاستيك.

نرجوا منكم التكرم بوضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة:

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2. **سنوات الأقدمية في العمل:**

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

3. **المستوى التعليمي:**

ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماجستير فم فوق ☐

4. **الوظيفة الحالية:**

رئيس مصلحة ☐ إداري ☐ عامل ☐

ثانيا: محور الدراسة (القيادة التحويلية).

نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها مناسبة:

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	التأثير المثالي	يحظى المدير بالاحترام من قبل الجميع			
02		يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه			
03		يمتلك المدير رؤية واضحة للمستقبل			
04		يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها			
05	التحفيز الإلهامي	يثير المدير في العاملين روح التحدي			
06		يؤمن المدير بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير			
07		يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين			
08		يشعرك المدير بأهمية العمل الذي تقوم به			
09	الاستثارة الفكرية	يشجع المدير العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة			
10		يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين			
11		يساعد المدير العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة			
12		يدرك المدير مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل			
13	الاعتبار الفردي	يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين			
14		يحرص المدير على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين			
15		يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه			
16		يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم			

المحور الثاني: التغيير التنظيمي.

نرجو منكم وضع علامة (x) أمام درجة سلم القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة.

الرقم	أسباب التغير التنظيمي	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	أسباب التغيرات التنظيمية	يهدف المدير للتطوير في أسلوب العمل لمواكبة التغيير			
02		يقوم المدير بإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع قدرات العاملين			
03		يتلقى العاملين التحفيز لدعم عملية التغيير			
04		يحرص المدير على تدريب العاملين من أجل المشاركة في إحداث التغيير			
05	أسباب التغيرات التنظيمية	تقوم المنظمة بإحداث تغييرات لمواكبة التغيير في سياسة الدولة			
06		تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية وتعمل على اقتنائها واستخدامها			
07		تعمل المؤسسة على إجراء تغييرات كلما طرأت مستجدات في الظروف الاقتصادية			
08		تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات في أنشطتها للاستجابة للتغيرات الاجتماعية والثقافية			

ملحق رقم 02

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	24

Corrélations

			m2
Rho de Spearman	x1	Coefficient de corrélation	,534**
		Sig. (bilatérale)	,001
		N	36
	x2	Coefficient de corrélation	,485**
		Sig. (bilatérale)	,003
		N	36
	x3	Coefficient de corrélation	,460**
		Sig. (bilatérale)	,005
		N	36
	x4	Coefficient de corrélation	,500**
		Sig. (bilatérale)	,002
		N	36
	y1	Coefficient de corrélation	,602**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	y2	Coefficient de corrélation	,456**
		Sig. (bilatérale)	,005
		N	36
	y3	Coefficient de corrélation	,657**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	y4	Coefficient de corrélation	,628**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	m2	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatérale)	.
		N	36

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

			m1
Rho de Spearman	a1	Coefficient de corrélation	,640**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	a2	Coefficient de corrélation	,610**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	a3	Coefficient de corrélation	,668**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	a4	Coefficient de corrélation	,560**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	b1	Coefficient de corrélation	,748**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	b2	Coefficient de corrélation	,863**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	b3	Coefficient de corrélation	,768**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	b4	Coefficient de corrélation	,811**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	c1	Coefficient de corrélation	,732**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	c2	Coefficient de corrélation	,764**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	c3	Coefficient de corrélation	,731**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	c4	Coefficient de corrélation	,728**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	d1	Coefficient de corrélation	,712**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	d2	Coefficient de corrélation	,689**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	d3	Coefficient de corrélation	,735**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	d4	Coefficient de corrélation	,609**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	36
	m1	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatérale)	.
		N	36

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Effectifs

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دكر	33	91,7	91,7	91,7
	انثى	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

سنوات الاقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	17	47,2	47,2	47,2
	من 5 الى 10 سنوات	10	27,8	27,8	75,0
	من 10 الى 15 سنة	4	11,1	11,1	86,1
	اكثر من 15 سنة	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوى او اقل	25	69,4	69,4	69,4
	ليسانس	10	27,8	27,8	97,2
	ماجستير فما فوق	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	1	2,8	2,8	2,8
	اداري	7	19,4	19,4	22,2
	عامل	28	77,8	77,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	36	1	3	1,39	,688
a2	36	1	3	1,67	,793
a3	36	1	3	1,67	,793
a4	36	1	3	1,69	,786
b1	36	1	3	1,78	,866
b2	36	1	3	1,81	,856
b3	36	1	3	1,69	,786
b4	36	1	3	1,64	,867
c1	36	1	3	1,64	,798
c2	36	1	3	1,78	,866
c3	36	1	3	1,50	,775
c4	36	1	3	1,53	,810
d1	36	1	3	1,72	,815
d2	36	1	3	1,92	,906
d3	36	1	3	1,75	,841
d4	36	1	3	1,72	,849
x1	36	1	3	1,61	,766
x2	36	1	3	1,67	,793
x3	36	1	3	1,89	,854
x4	36	1	3	1,83	,845
y1	36	1	3	2,11	,820
y2	36	1	3	1,89	,887
y3	36	1	3	2,03	,910
y4	36	1	3	2,08	,906
A	36	1,00	3,00	1,6042	,59574
B	36	1,00	3,00	1,7292	,71807
C	36	1,00	3,00	1,6111	,70823
D	36	1,00	3,00	1,7778	,66756
X	36	1,00	2,75	1,6181	,51577
Y	36	1,00	3,00	1,9444	,61560
N valide (listwise)	36				

Corrélations

Corrélations

			m1	m2
Rho de Spearman	m1	Coefficient de corrélation	1,000	,537**
		Sig. (bilatérale)	.	,001
		N	36	36
	m2	Coefficient de corrélation	,537**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	.
		N	36	36

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

			m2	A	B	C	D
Rho de Spearman	m2	Coefficient de corrélation	1,000	,394*	,492**	,628**	,479**
		Sig. (bilatérale)	.	,018	,002	,000	,003
		N	36	36	36	36	36
	A	Coefficient de corrélation	,394*	1,000	,740**	,674**	,600**
		Sig. (bilatérale)	,018	.	,000	,000	,000
		N	36	36	36	36	36
	B	Coefficient de corrélation	,492**	,740**	1,000	,794**	,807**
		Sig. (bilatérale)	,002	,000	.	,000	,000
		N	36	36	36	36	36
	C	Coefficient de corrélation	,628**	,674**	,794**	1,000	,624**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000
		N	36	36	36	36	36
	D	Coefficient de corrélation	,479**	,600**	,807**	,624**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	.
		N	36	36	36	36	36

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		X	Y	m1
X	Corrélation de Pearson	1	,443**	,749**
	Sig. (bilatérale)		,007	,000
	N	36	36	36
Y	Corrélation de Pearson	,443**	1	,363*
	Sig. (bilatérale)	,007		,030
	N	36	36	36
m1	Corrélation de Pearson	,749**	,363*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,030	
	N	36	36	36

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Test de Mann-Whitney

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen	Somme des rangs
m1	دكر	33	19,03	628,00
	انثى	3	12,67	38,00
	Total	36		
m2	دكر	33	19,08	629,50
	انثى	3	12,17	36,50
	Total	36		

Test[b]

	m1	m2
U de Mann-Whitney	32,000	30,500
W de Wilcoxon	38,000	36,500
Z	-1,006	-1,092
Signification asymptotique (bilatérale)	,315	,275
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,347[a]	,292[a]

a. Non corrigé pour les ex aequo.

b. Critère de regroupement : الجنس

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	سنوات الاقدمية	N	Rang moyen
m1	اقل من 5 سنوات	17	17,68
	من 5 الى 10 سنوات	10	18,90
	من 10 الى 15 سنة	4	20,25
	اكثر من 15 سنة	5	19,10
	Total	36	
m2	اقل من 5 سنوات	17	15,38
	من 5 الى 10 سنوات	10	24,65
	من 10 الى 15 سنة	4	20,50
	اكثر من 15 سنة	5	15,20
	Total	36	

Test[a,b]

	m1	m2
Khi-deux	,247	5,574
Ddl	3	3
Signification asymptotique	,970	,134

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الاقدمية سنوات

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	المستوى التعليمي	N	Rang moyen
m1	ثانوى او اقل	25	17,62
	ليسانس	10	20,15
	ماجستير فما فوق	1	24,00
	Total	36	
m2	ثانوى او اقل	25	18,50
	ليسانس	10	18,85
	ماجستير فما فوق	1	15,00
	Total	36	

Test[a,b]

	m1	m2
Khi-deux	,698	,122
Ddl	2	2
Signification asymptotique	,705	,941

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : التعليمي المستوى

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	الوظيفة الحالية	N	Rang moyen
m1	رئيس مصلحة	1	9,00
	اداري	7	19,36
	عامل	28	18,63
	Total	36	
m2	رئيس مصلحة	1	1,50
	اداري	7	20,93
	عامل	28	18,50
	Total	36	

Test[a,b]

	m1	m2
Khi-deux	,870	2,999
Ddl	2	2
Signification asymptotique	,647	,223

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الحالية الوظيفة