جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز – المدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال.

من إعداد الطلبة :

- دميش إسمهان
- بومهدي فاطمة

تحت إشراف الأستاذ :

د. طلحة محمد

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
طلحة محمد	أستاذ محاضرة ب	مشرف و مقرر
حيولة ايمان	أستاذة محاضرة أ	رئيس ممتحن
فرطاسي حفيظة	أستاذة محاضرة أ	رئيس ممتحن

السنة الجامعية:2020\2021

الشكر

لك الحمد ربنا يا من منننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبيله وسخرت لنا من يعيننا على تحصيله وعلمتنا ما لمنكن نعلمه.

أول مشكور هو الله عز وجل، ثم ووالدانا على كل مجهوداتهم منذ ولادتنا إلى هذه اللحظات، أنتم كل شيء أحبكم في الله أشد الحب.

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحنا أو أرشدنا أو وجهنا أو ساهم معنا في إعداد هذا البحث بإيصالنا للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحله، وأشكر على وجه الخصوص أستاذنا الفاضل الدكتور "طلحة محمد" ،جزيل الشكر على مساندتنا وإرشادنا بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع، كما أن شكرنا موجه الى جميع عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية على التعاون معنا و إعطائنا المعلومات التي احتجناها.

الإهداء

إلى كل من يسعى لراحتنا وضمان مستقبلنا،

إلى نبض روحي أبي وأمي الغاليين حفظهما الله ، إلى إخوتي، " احلام ، ليندة، محمد، عبد الرحمان، مريم، حمزة" الى أبناء اختي الغاليين، الى جدتي " حدة" التي دائما تدعوا لي بالتوفيق في مسيرتي الدراسية ،الى ابنة خالتي سندي "حنان" التي وقفت معي في السنوات الاولى لي في الجامعة ،الى رفيقتي في الدرب غاليتي "فيروز"،

الى كل من رفع القلم وسهر الليالي،

إلى أستاذي الكريم "طلحة محمد" الذي سعى معي وساندني، والى زميلتي في العمل "دميش إسمهان" ، إلى كل من رافقني في درب العلم زملاء الدراسة، الى كل من تمنى لي التوفيق وكل من سعى لرفع معنوياتي في المعرفة ،

و إلى كل من هو في القلب ولم يذكره القلم.

فاطمة

SAeeeD.com

الإهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى التي نطق اللسان باسمها ووضعت الجنة تحت أقدامها ويعجز اللسان عن وصفها ولا تكفي أقلام الدنيا عن التعبير عنها أمي أطال الله عمرها،

إلى الذي اسمه عالي وقدره عالي الى من علمني العطاء بدون انتظار إلى أجمل اسم احمله بكل افتخار إلى من تحدى بصبره وتلقى نجاحاتي دوما بالأحضان إلى مثلي الأعلى والأول أبي العزيز حفظه الله ورعاه،

الى من أحبهم قلبي وسيظل ينبض لهم ما حييت الذين هم دعم وسند لي في الدنيا إخوتي، "كريمة ، محمد ، مراد ، و هشام"،

والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل رفيقات الدرب خاصة زميلتي في هذا العمل فاطمة بومهدي.

إسمهان

ملخص:

ستعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحساسة التي تكتسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة كيف لا وهي من أكثر العوامل والحلقات المؤثرة على اتجاهات المنظمة نحو التطور والارتقاء إلى الوضعيات والمراكز التنافسية الأحسن حيث تضع أهميتها من خلال أثرها البارزة ضمن عمليات التغيير التنظيمي.

هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية و مقاومة التغيير ، و تحديدا رصد تأثيرات كل بعد من إبعاد القيادة التحويلية على ظاهرة مقاومة التغيير .و بالاعتماد على استبيان وزعناه على عينة متكونة من 32 عامل ، و اعتمدنا أيضا على إجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية بهدف الحصول على معلومات حول واقع القيادة التحويلية في المؤسسة من جهة ، و من جهة أخرى حول السباب مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية . و بعد الحصول على البيانات و إخضاعها للتحليل الإحصائي توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- كان لبعد الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية تأثير كبير على العاملين في مؤسسة سونلغاز المدية.
- كان لبعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية تأثير اقل على العاملين بالنسبة للأبعاد الأخرى في مؤسسة سونلغاز المدية .
- انعدام المعلومات لدى العامليين حول التغيير وأهداف التغيير، كان أهم أسباب مقاومة التغيير في المؤسسة محل الدراسة .
- تبين أيضا أن القيادة التحويلية لا تأثر على مقاومة التغيير على مستوى المؤسسة محل الدراسة .

و في اخر الدراسة قدمنا مجموعة من التوصيات :

- ضرورة تفعيل سياسة الاتصال الداخلي عند كل مشروع للتغيير بحيث تجعل العامليين يدركون أهداف وأهمية التغيير، لأهم أهم سبب للمقاومة هو نقص المعلومات.
- ضرورة الاهتمام التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لأنه يعتبر طريق يضمن للمؤسسة الجزائرية البقاء والاستمرار في بيئة تسودها حالة عدم التأكد.
- تطوير وتنمية القيادة القادرة على خلق التجارب الناجحة للتغيير، حتى تكون رصيد معنوي للعامليين .

Abstract :

Transformational leadership will be considered one of the sensitive topics that are of great importance within any organization. How not, and it is one of the most influential factors and links on the organization's trends towards development and advancement to better competitive positions and positions, as it places it is importance through it is prominent impact within the organizational change processes.

The study aimed to clarify the relationship between transformational leadership and resistance to change, specifically it is for monitoring the effects of each dimension of transformational leadership dimensions on the phenomenon of change resistance . we used a questionnaire that distributed to 32 workers, and we also did an interview with a human resources official in order to Obtaining information about the reality of transformational leadership in the institution on the one hand, and on the other hand, about the causes of resistance to change in the SONALGAZ company medea. After obtaining the data we used a spss program to analyse our data colected , and finaly, we obtained the following results:

- The dimension of individual consideration of transformational leadership had a more impact on the employees of the Sonelgaz company

- The dimension of inspirational motivation for transformational leadership had a lesse impact on employees comparing to other dimensions in the SONALGAZ company.

- the employees misinforme about the change and the goals of the change, that enough of information was the most important reason for the resistance to change in the organization under study.

- It was also found that transformational leadership does not affect the resistance to change in SONALGAZ company.

At the end of this study, we have some recommendations:

- The necessity of activating the internal communication policy for change project, that can make the workers able to realize the goals of the change, because the most important reason for resistance is the lack of information.

- it is important to make attention to the organizational change in the SONALGAZ company, because it is considered a way to ensure the survival and continuity of the Algerian institution in an environment of uncertainty.

- Develop and develop leadership capable of creating successful experiences for change, so that they become a moral asset for workers.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر الإهداء الملخص..... فهرس المحتويات ..... فهرس الجداول والأشكال والملاحق	 I - III IV– VI VI - VII
المقدمة	أ – ز
الفصل الأول : إطار نظري للقيادة التحويلية	1–42
تمهيد	1
المبحث الأول :القيادة في الفكر الإداري.	2
المطلب الأول: القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي.	3– 7
المطلب الثاني: القيادة في الفكر الإداري السلوكي.	8-12
المطلب الثالث: القيادة في الفكر الإداري المعاصر.	13-15
المبحث الثاني : نظريات القيادة	16
المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم .	17–18
المطلب الثاني: نظرية السمات.	18–21
المطلب الثالث: النظرية التفاعلية.	21–24
المطلب الرابع : النظرية الموقفية.	24–32
المبحث الثالث : ماهية القيادة التحويلية.	33
المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية	34–36
المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية و أهدافها .	37
المطلب الثالث: خصائص القيادة التحويلية و أبعادها.	38–41
خلاصة الفصل	42
الفصل الثاني: إطار نظري للتغيير التنظيمي .	43–73

التمهيد	43
المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي .	44
المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.	45
المطلب الثاني: أهمية التغيير و أهدافه.	47-45
المطلب الثالث: أسباب القيام بالتغيير و أنواعه.	52-48
المطلب الرابع : مراحل التغيير و عناصره .	55-53
المبحث الثاني: ماهية مقاومة التغيير	56
المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير .	57
المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير و أسبابها .	60-58
المطلب الثالث:مظاهر مقاومة التغيير و مجالاتها.	63-61
المبحث الثالث: القيادة التحويلية و دورها في الحد من مقاومة التغيير	64
المطلب الأول: ماهية قيادة التغيير	68-65
المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية و مقاومة التغيير	70-68
المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و مظاهر مقاومة التغيير	72-71
خلاصة الفصل	73
الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بالمدية .	112-74
تمهيد	75
المبحث الأول : نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز بالمدية.	76
المطلب الأول : نشأ مؤسسة سونلغاز و الهيكل التنظيمي .	78-76
المطلب الثاني : مهام CREG .	81-79
المبحث الثاني : التغييرات التنظيمية في سونلغاز من 2017 - 2021	83-81
المبحث الثاني : إطار منهجي للدراسة .	84
المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينه الدراسة ومصادر جمع البيانات.	90-84

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .	90
المطلب الثالث : تصميم أداة الدراسة واختبارها.	94-90
المبحث الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات	95
المطلب الأول: نتائج المقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية	98-95
المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة.	108-99
المطلب الثالث : التحليل الإحصائي و اختبار فرضيات الدراسة.	112-108
خلاصة الفصل	113
الخاتمة	117-114
قائمة المراجع	122-118
الملاحق	123

أولا: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	**الصفحة**
1	يمثل التكرار والنسب المئوية لجنس العينة.	85
2	يمثل التكرار والنسب المئوية في عمر العينة.	86
3	يمثل التكرار والنسبة المئوية للمستوى التعليمي للعينة	87
4	يمثل التكرار والنسبة المئوية للفئة الوظيفية.	88
5	يمثل التكرار والنسب المئوية لسنوات الخبرة لأفراد العينة	89
6	مقياس ليكارت الخماسي	93
7	متوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الأول.	98
8	متوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثاني	100
9	متوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثالث.	101
10	متوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الرابع.	102
11	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة	104
12	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثاني مقاومة التغيير.	106-105

13	معامل الانحدار ومعامل التحديد	108
14	يوضح قيم معاملات خط الانحدار	108
15	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	112

ثانيا: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة.	و
2	نموذج نظرية القيادة التفاعلي.	23
3	العلاقة بين أساليب القيادة (مزيج السلوك التوجيهي و المساندة) و مستويات الكفاءة و الحماس لدى المرؤوسين.	28
4	مراحل نضج المرؤوس.	29
5	ردود أفعال مقاومي التغيير	61
6	علاقة أبعاد القيادة التحويلية في الحد من مظاهر مقاومة التغيير.	72
7	الهيكل التنظيمي للCREG	78
8	مجموعة سونلغاز .	82
9	الرئيس المدير العام.	83
10	يمثل الدائرة النسبية للجنس العينة.	85
11	يمثل الدائرة النسبية لعمر العينة.	86
12	يمثل الدائرة النسبية لمستوى التعليمي للعينة.	87
13	يمثل الدائرة النسبية للفئة الوظيفية لأفراد العينة.	88
14	يمثل الدائرة النسبية لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة	89

ثالثا: الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبانة الدراسة	\

المقدمة

يشهد العصر الحالي لتطورات هائلة ومتسارعة ومتعددة، وهذا نتيجة لما يعرف بثوره المعلومات والاتصالات التي جاءت بفعل توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة، وجعل هذا معظم المنظمات تسعى جاهدة إلى مواكبة هذه التغيرات و محاولة التكيف معها وهذا كله من اجل الاستمرارية والتطور و المنافسة خاصة في ظل ما يعرف بالجودة الشاملة والأداء المتميز، ومن المؤكد أيضا أن أهم المداخل الادارية الكفيلة بتحقيق هذا هو مدخل التغيير التنظيمي.

فأضحت ظاهرة التغيير التنظيمي من سمات المنظمات في هذا العصر، فقد تكون عملية تلقائيا أو مخطط لها، تستطيع المنظمة توجيهها نحو أهداف معينة أو تكييفها مع الظروف، لكن تواجه عملية تغيير مقاومة من طرف العاملين في المنظمة ما استوجب على المنظمة إيجاد قيادة إدارية باستطاعتها مقاومة التغيير أو التقليل منه و تحويله إلى مقاومة ايجابية ،وهنا تعزز دور القيادة التحويلية لما لها من دور مهم في تقليل من حدة مقاومة التغير إن لم نقل القضاء عليها ، فالقيادة التحويلية تقوم على خاصية التغيير إذ يسعى القائد التحويلي إلى إحداث تغيرات ايجابية في العمل سواء بسبب حدوث تغيرات خارجية أو من اجل إحداث نقلة نوعية في المنظمة لتحقيق الأهداف، ولا يتم ذلك إلا باحتواء العاملين في المنظمة واعتماد استراتيجيات معينة كفيلة بمواجهة مقاومة التغيير لإحداث التغيير وإنجاحه.

إشكالية البحث:

إن نجاح عملية التغيير التنظيمي يقع بشكل كبير على عاتق المسئول أو القائد، فهو يساهم بدور كبير في إنجاح عملية التغيير والسير نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فهو الذي يمتلك السلطة والقيادة، والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة لمصلحتها بما يتوافق مع مصلحة المنظمة في تحقيق أهدافها ، وتنوع مصادر قوة القائد لابد له من استخدام السلطة المختلفة من اجل التسيير الأعمال وكذلك استخدام كل الأساليب القيادية والتي نجد من أهمها القيادة تحويلية .

ويكون القائد تحويليا عندما يكون تصوره واضحا ومحددا عن رؤية المنظمة ، ندما يحفز العاملين ويستشيرهم لكي يتجاوزوا المصالح الذاتية من اجل المصالح العامة ويدعم حاجاتهم من اجل تحقيق الذات وتعزيز النضج الأخلاقي لديهم فالقيادة التحويلية تهتم بالقيم و المساواة وتسعى لتغيير اتجاهات الأفراد وقيمهم من الذاتية إلى الغيرية .

من خلال بحثنا هذا سنحاول دراسة هذا الموضوع من خلال طرح التساؤل التالي:

هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز ولاية المدية ؟

أسئلة فرعية :

1- هل توجد علاقة بين التأثير المثالي و مقاومة التغيير ؟
2- هل توجد علاقة بين التحفيز الإلهامي و مقاومة التغيير ؟
3- هل توجد علاقة بين الاستشارة الفكرية و مقاومة التغيير ؟
4- هل توجد علاقة بين الاعتبارات الفردية و مقاومة التغيير ؟

فرضيات :

- توجد علاقة بين التأثير المثالي و مقاومة التغيير.
- توجد علاقة بين التحفيز الإلهامي و مقاومة التغيير.
- توجد علاقة بين الاستشارة الفكرية و مقاومة التغيير .
- توجد علاقة بين الاعتبارات الفردية و مقاومة التغيير.

أهمية البحث:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تم تناوله كون موضوع القيادة التحويلية أحد أهم الموضوعات المهتمة التي حظيت ولا تزال تحظى بالاهتمام البالغ من قبل مهتمين بهذا المجال. أيضا تناول موضوع مقاومة التغيير وذلك لأنه أصبح التغيير حاجة ملحة لمتخذي القرارات والقادة والمؤسسات لتحسين الأداء وتامين البقاء ثم تحقيق النمو والاستمرار ولكن الممارسة العملية ينجم عنها في الغالب اتجاهين اتجاه ايجابي متعاون مع التغيير ويساهم فيه واتجاه سلبي يتأرجح بين الجمود والمقاومة الشديدة ومن هنا تظهر لنا أهمية من الجانبين ،الأول القيادة التحويلية و الثاني مقاومة التغيير بحث أن القيادة التحويلية التي تقوم يتكون بالحد من مقاومة التغيير عن طريق مجموعة من الأساليب.

أهداف البحث:

- محاولة الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية و مقاومة التغيير.
- معرفة الأساليب التي يقوم بها القائد للتقليل من حدة المقاومة.
- كيفية استخدام القيادة من اجل القيام بالتغيير في المنظمة.
- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى رفض التغيير .

أسباب اختيار البحث:

هناك أسباب ذاتية و موضوعية أدت إلى اختيار الموضوع تتمثل في :

سبب ذاتي: يتمثل في الرغبة الذاتية و الميل الشخصي للبحث و الاستطلاع في موضوع القيادة و مقاومة التغيير، و كون له علاقة مباشرة مع اختصاص إدارة الأعمال.

سبب موضوعي: الحاجة الملحة للمؤسسات الاقتصادية لمثل هذه المواضيع و محاولة لفت انتباه المديرين في هذه المؤسسات حول أهمية القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير.

حدود الدراسة :

تم إجراء الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالمدية خلال مدة شهر من 9 مارس الى 10 أفريل 2021.

دراسات سابقة:

إن الهدف من عرض الدراسات السابقة هو تحديد موقع الدراسة الحالية وعلاقتها بالبحوث والدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع لتوضيح الإسهام العلمي للدراسة الحالية بالمقارنة مع البحوث التي سبقتها فكل باحث مطالب الاطلاع على أعمال غيره لان هذا يساعده على تطبيق بعض النتائج البحثية الأكثر ملائمة لموضوع بحثه إضافة الى المقارنة السابقة مع الواقع يكون ذلك من خلال النظرة النقدية التي يقوم بها كل باحث على بحثه ومنهجيته في ضوء نظريات التي اعتمدت عليها دراسات سابقه واعتماد النظرية الأكثر ملائمة لموضوع بحثه الحالي.

الدراسة الأولى:دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي 2012 بعنوان : اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التامين الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر القيادة التحويلية على فاعلية عمليه اتخاذ القرار في شركة تامين الأردنية وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها في شركه تامين أردنية كان مرتفعا كما أن مستوى توافر فعالية عملية اتخاذ القرار كان مرتفعا وان التأثير مثالي هو احد أبعاد القيادة التحويلية كانت له نسبة تأثير اكبر من أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التامين الأردنية.

الدراسة الثانية :دراسة زينب مروان 2015-2014 : اثر القيادة التحويلية على إدارة تغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL .

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: ما هو اثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة نفطال وحدة **GPL**أم البواقي؟

وذلك بهدف إظهار مدى تأثير القيادة التحويلية في إنجاح التغيير التنظيمي و التعرف على مدى تفاعل بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغير التنظيمي كذلك تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين القيادة التحويلية إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة نفطال وحدة **GPL**أم البواقي ، حيث هو انطلقت الباحثة من الفرضية التالية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة نفطال وحدة **GPL**أم البواقي، من أهم النتائج المتواصل إليها وجود مستوى اثر مرتفع لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير تنظيمي ووجود ارتباط موجب و اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة نفطال وحدة**GPL**أم البواقي.

الدراسة الثالثة: بن ضيف نسيمة 2014 ، السلوك الإشرافي علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بالمسيلة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي و لجمع المعلومات استخدم الاستبيان ، أهم نتائج الدراسة: السلوك الإشرافي له علاقة مع مقاومة التغيير التنظيمي وتختلف هذه العلاقة باختلاف نمط الإشراف المتبع في المؤسسة ومدى تقبل العمال لهذا النمط و العلاقة التي تربطهم بالمشرف.

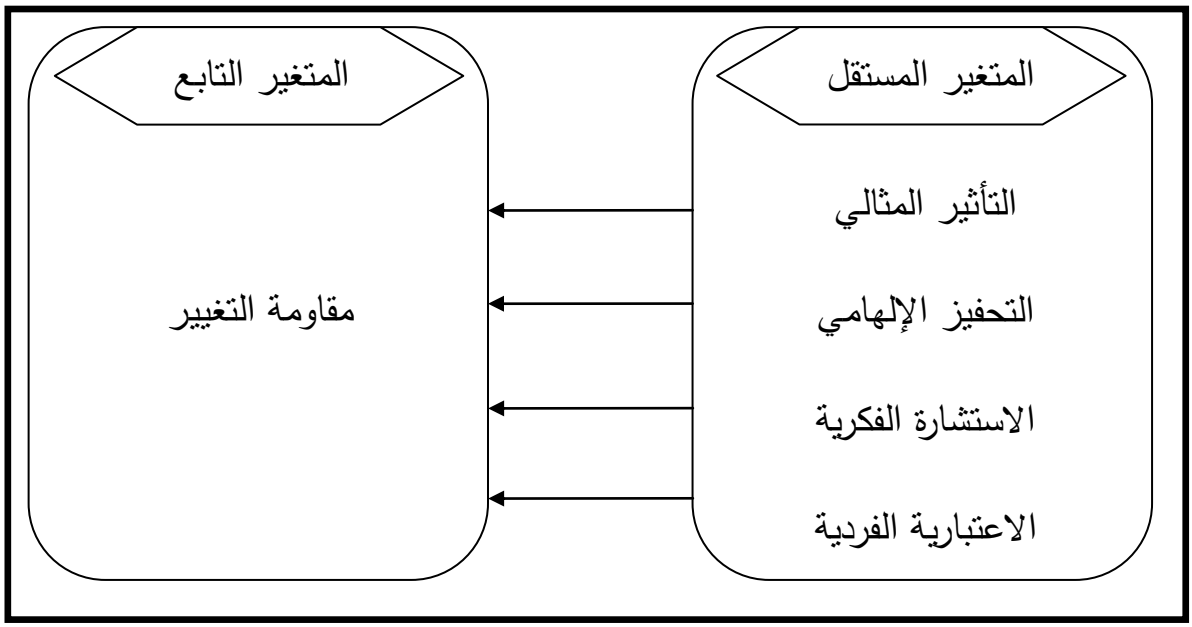
النمط الديمقراطي تربطه علاقة وطيدة وايجابية بالعمال مما يسمح له بالتواصل معهم وتقديم مختلف الشروح والمعلومات التي تخصهم وكل ما يتعلق بالتغيرات المستخدمة في المؤسسة.

لا توافق العمال مع النمط الإشرافي التسلطي الذي يعتمد على قهر العمال وغلق مختلف قنوات ووسائل الاتصال وهو الذي يتمسك بزمام الأمور يخطط وينفذ بمفرده ولا يستشير العمال ولا يشاركهم في عملية تغيير وهو ما يدفع العمال إلى رفض التغيير ومقاومته.

نموذج الدراسة :

يمكن بناء نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطلبة

منهج الدراسة:

من اجل دراسة الموضوع والإجابة على الأسئلة المطروحة واثبات او نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة سيتم إتباع المنهج الوصفي باعتبارها لأكثر توافقا مع طبيعة البحث وموضوع الدراسة في الجانب النظري في حين تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي في استخلاص العلاقة بين متغيري الدراسة ولمعرفة القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

هيكل الدراسة:

من اجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاث فصول كالأتي:

الفصل الأول: إطار نظري للقيادة التحويلية.

الفصل الثاني: إطار نظري لتغيير التنظيمي.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية : هي السلوكيات التي يمارسها القائد التحويلي في مرؤوسيه بحيث يكونون أكثر اندماج وأكثر اجتهادا في أدائهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

التأثير المثالي : اثارة القائد التحويلي المدية في العمال حب التحدي .

التحفيز الالهامي: إثارة القائد التحويلي المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية الروحية وعقيدة القائد وإيمانه وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر .

الاستثارة الفكرية: بحث القائد في العاملين عن الأفكار الجديدة لحل مشكلة بطريقة إبداعية.

الاعتبار الفردي :اظهار قائد المؤسسة الاهتمام بحاجات العمل الفردي و إيجاد المناخ الداعم لإشباعها وبتفهم مشكلاتهم ويبذل الجهد الدءوب في مساعدتهم على مواجهتها.

مقاومة التغيير :الأساليب والأفعال التي تصدر عن العمال نتيجة التغيرات التي تحدثها المؤسسة.

الفصل الأول: إطار نظري للقيادة التحويلية

الفصل الأول: إطار نظري للقيادة التحويلية

تمهيد

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي نالت اهتمام كبير من طرف المفكرين والباحثين منذ العصور القديمة وازداد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر لزيادة حاجة المؤسسات إلى قيادة فعالة قادرة على التعامل مع التحديات والتغيرات وتطورات مشكلة التي تشهدها المنظمات وهذا الاهتمام ناتج من إدراك المهتمين لما للقيادة والقائد من دور فعال ومؤثر في نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها المرغوبة لهذا لم تعد مؤسسات بحاجة مديرين بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم ومن هنا ظهر ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومنها القيادة التحويلية فهي قادرة على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكياتهم الأخلاقية العالية وبناء ثقة واحترام بين طرفين ومواجهة تحديات من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين.

بناءا على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

المبحث الأول: قيادة في الفكر الإداري .

المبحث الثاني:نظريات القيادة .

المبحث الثالث: ماهية القيادة التحويلية.

المبحث الأول: القيادة في الفكر الإداري

تمهيد:

إن القيادة الإدارية مفهوم حديث الولادة والتكوين من الناحية العلمية أما من حيث التطبيق والممارسة فهو مفهوم قديم جدا عرفته البشرية منذ بدأ التمازج الاجتماعي الذي اوجب ضرورة التنسيق والتنظيم في الجماعات ولقد وجد مفهوم القيادة الإدارية في جميع الحضارات القديمة وتميز بصفات وخصائص كل حضارة. وقد ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث و أسسه .لذلك سوف نخصص هذا المبحث لعرض أهم المفاهيم القيادية التي عرفها الفكر الإداري وكذلك عرض مختلف إسهامات مدارسه ونظرياته :

المطلب الأول: القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي:

ظهرت المدرسة كلاسيكية في مطلع القرن 18 بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا وما أبرزته من ظهور مجموعات أرباب عمل والمشكلات الناتجة عن وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيفية تنظيمها العلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال مما خلق الحاجة الماسة إلى أساليب ونظم الإدارة التي تكون قادرة على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته من جهة وعلى استخدام وإدارة القوى البشرية من جهة أخرى.

وقد اتسمت المدرسة الكلاسيكية بمثالية حيث وصفت ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة بافتراضها الرشد على أعضاء التنظيم لذلك ركزت على عناصر التالية:

-دراسة أفضل طرق الفنية لأداء العمل

-الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية

-وضع المبادئ المعيارية توجه وتضبط العمل في المؤسسة

وتميزت المدرسة الكلاسيكية بوضع الأسس والقواعد العريقة في الإدارة والتي لم تعرف من قبل وتضم هذه المدرسة عده اتجاهات فكرية ونحاول التركيز على مفهوم القيادة فيها من خلال تطرق إلى ما يلي:

- قيادة في ظل مدرسة الإدارة العلمية.

- قيادة في ظل مدرسة الإدارة الصناعية والعامة.

-قيادة في ظل مدرسة الإدارة البيروقراطية.[1]

[1] محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق** ، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية، 2004، ص 73.

1- القيادة في مدرسة الإدارة العلمية:

ظهرت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد سماها بعضهم بالنظرية المادية في حين أطلق عليها آخرون اسم الرجل الاقتصادي ومؤسسة الإدارة العلمية ورائدها "فريدريك تايلور" الذي كان يهدف إلى تحقيق الكفاية بمفهومها الاقتصادي أي بلوغ أقصى إنتاجية بأقل تكلفة مالية وبشرية[1]، لذلك انصب جل اهتمام هذه النظرية على الحد من الإسراف وتخفيض تكلفة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية، و أسهم "تايلور" من خلال دراسته بعدد من المبادئ والتوجيهات التي كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية لتضح ذلك من خلال تصوره لمهام المدير التي تتمثل في:

- اختيار المرؤوس وتدريبهم على أسس علمية.
- العمل على تنمية قدراتهم التعاون معهم وتوجيههم لضمان انجازهم للعمل.
- استخدام المعايير العلمية للحكم على أدائهم بدلا من الطرق التقليدية.

و يقتصر دور العاملين على المشاركة في العملية الإدارية بطريقة إليه لتحقيق أهداف التنظيم كما أشار"تايلور"إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

وعلى الرغم من يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية ونظرتها للعامل كقطعة من الميكانيزم وتركيزها على العلاقة الرسمية في العمل واعتمادها على التسلط والرقابة الصارمة فقد كان لها أثرا في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة ومدى تأثيرها في مستوى الإنتاج من خلال التخطيط للعمل ومراقبة انجازه.[2]

---

[1] حمدي أمين عبد الهادي، **الفكر الإداري الإسلامي والمهارات** ،الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي ،1990، ص 66-67.

[2] نواف كنعان ،**القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى الإصدار السابع ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 58.

2- القيادة في مدرسة الإدارة الصناعية العامة:

يعد هنري "فايول" الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال فهو أول من حلل الوظيفة الإدارية إلى عناصرها الستة: الوظائف الفنية, الوظائف المالية , وظائف الصيانة والمحاسبة, والوظائف الإدارية,و تشمل التنظيم ,التنسيق, الرقابة, والقياد, وهي المهام الرئيسية التي تناط بالمدير.

من هنا نستشف إسهامات "فايول" في مجال القيادة الإدارية حيث برزت كعنصر هام في الوظيفة الإدارية وتعني القيادة عند "فايول" الحفاظ على نشاط العاملين في المؤسسة ويرى ان كفاءة الإدارة ترتكز على كفاءة القادة الكبار لذلك دعا لإقامة مراكز للدراسة والتدريب لخلق مجموعة من القادة الإداريين لديهم التجربة والخبرة والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في مؤسسة الصناعية والإدارات العامة للدولة كما يرى بان سلطة القائد مستمدة الشخصية التي تستمد من صفاته الذاتية التي تتمتع بها وتكتسب قدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين .[1]

لقد ركز "فايول" على الجوانب الإدارية وانتهج مدخلا شاملا لدراسة مشاكل الإدارة في المؤسسة بوجه عام والإدارة العليا بشكل خاص وأشار إلى النجاح في العمل الإداري لا يكمن في وجود القيادة الإدارية فحسب بل يتعدى ذلك ويتطلب وجود مبادئ إدارية يمكن تعليمها للمديرين ليصبحوا قادة ناجحين وتتمثل هذه المبادئ في :

- تقسيم العمل –السلطة –الانضباط – وحدة التوجيه –وحدة الأمر – التخلي عن المصالح الخاصة لصالح المصالح العامة – أجور ومكافآت – التمركز– السلمية – الأوامر – المبادرة – واتحاد العمال .[2]

[1] حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سابق، ص 72–79.

[2] عمر وصفي عقيلي ، **الإدارة المعاصرة تخطيط تنظيم الرقابة**، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 ص63.

وإذا كان "فيول" يتفق مع "تايلور" في وجود مبادئ إدارية عامة التطبيق إلا انه يخالفها في أن تطبيقها لا يتم بالجمود و الصرامة كما يخالفه في الأخذ بفكرة الإشراف الوظيفي لتعارضها مع مبدأ وحدة القيادة.

بعد تايلور و "فايول" ونظرياتهما يجدر تطرق بدراسة إلى الاتجاه الثالث في فكر الإداري الكلاسيكي ألا وهو النظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي تعتبر أساسا لتنظيمات الرسمية الحديثة .[1]

3-القيادة في ظل الإدارة بيروقراطية:

نشأت النظرية البيروقراطية على يد عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" و تعني البيروقراطية سلطه المكتب أو حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الإداري وتغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وقد وضع فيبر من خلال هذه النظرية أساسا علميا في الإدارة, تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لتحقيق اكبر قدر ممكن من الكفاءة الإدارية والإنتاجية وقد أسهم فيبر في مجال القيادة الإدارية من خلال تمييز لثلاث نماذج من السلطة وهو نموذج الكاريزماتي ونموذج التقليدي وهم نموذجان سادا في ألمانيا خلال القرن 19 ونموذج البيروقراطي الذي تولد على يده.[2]

[1] عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص63.

[2] يحيى سليم ملحم، **التمكين مفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006 ص18.

لقد قدم "ماكس فيبر" تصوره لنمط القيادة الملائم لكل نموذج من نماذج السلطة السابقة في ظل نموذج الكاريزماتي فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوس بالصفات الخلاقة التي تميز القائد دون غيره أما النموذج التقليدي فسلطة القائد ترتكز على وفاء المرؤوسين للعادات و التقاليد ,وفي كل النموذجين تبعية المرؤوسين لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي أما في نموذج البيروقراطي فان سلطة القائد في إصدار الأوامر وتعليمات تقوم على اعتقاد المرؤوسين بشرعيه القوانين والقواعد التنظيمية والتسييرية التي تفرض ذلك فتكون سلطته بذلك نابعة من مركزه القيادي .[1]

وفي الأخير يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية نظرت للإنسان كآلة يمكن برمجتها مسبقا والتحكم في سلوكها وأدائها من خلال حوافز مادية فقد ركزت على إيجاد مبادئ إليه وقوانين ثابتة يلتزم بها القائد والمرؤوس في العمل فاتسمت بطابع مادي إذ عنيت أساسا بدراسة العمل وأساليب أدائه وأغفلت أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتنظيمات غير رسمية ناشئة عنها ولكن هذا لا ينفي أن هذه المدرسة الفكرية قد وضعت الأسس الأولى للتسيير والتنظيم وشكلت الأرضية التي نمت عليها التيارات الفكرية التي تلتها بذلك و نقصد بذلك الفكر الإداري السلوكي.[2]

[1] يحيى سليم ملحم ، مرجع سابق ، ص18.

[2] نواف كنعان مرجع سابق ص69-70 .

المطلب الثاني: القيادة في الفكر الإداري السلوكي:

ظهر هذا التيار الفكري كرد فعل قوي اتجاه مغالاة الفكر الإداري الكلاسيكي في التركيز على جوانب المادية والاقتراض الذي قام عليه والمتمثل في أن الفرد رجل اقتصادي تؤثر طاقته الجسدية والحوافز المادية كعاملين وحيدان في إنتاجيته إلا أن الفكر الإداري السلوكي يركز على أهمية العنصر البشري كرجل اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين ورجل محقق لذاته عندما يدرك تلاقي أهدافه الشخصية مع أهداف المؤسسة.

ومن ما لا شك في أن القائد الناجح هو الذي يستطيع إن يجعل السلوك العامل معه يتطابق مع السلوك الذي يريد سواء كان في مجال العمل أو مجال التعامل مع الآخرين والوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة سلوك العامل وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي .[1]

1-القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية:

في حين أن اهتمام الفكر الإداري الكلاسيكي انصب على هيكل وآلية عمل مؤسسات, انصب اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المؤسسة وعلى خلاف منظري الفكر الإداري الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين اعتمدوا على خبرتهم و تجاربهم الشخصية في وضع نظريتهم فان منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك حيث تركز اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة و مفهوم القيادة .[2]

[1] إسماعيل بلال ،المرجع سابق، ص27.

[2] صبحي جبير العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص37.

ويؤكد رواد هذه المدرسة على أهمية العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة إذ تمثل احد المقومات الأساسية لنجاح القائد الإداري لذا ارتبطت العلاقة الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

ورائد هذه المدرسة هو العالم الاسترالي "التون مايو" الذي يعتبر منشئ الحقيقي لها في القرن العشرين سنة "1932"أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المادية وحالة العامل الفيزيولوجية لها الأثر الأكبر في الإنتاجية وقد عرفت هذه العوامل بأنها عوامل اجتماعيه وسيكولوجيه باعتبار أن الفرد مخلوق اجتماعي يسعى للتناسق والتوافق مع أعضاء جماعته , وسلوكه هو تعبير وانعكاس لأفكارها, وهذا الانسجام الاجتماعي يعد العامل المعنوي يؤثر في إنتاجيته إضافة إلى أن إثارة دافعيته لا تكون بواسطة الحوافز المادية بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضا وبضرورة إنشاء هذه الجماعات تنظيمات غير رسمية أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون بين تنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي .

وأضاف "التون مايو" في مجال القيادة الإدارية تحديده لنمط الإدارة القياديالأفضل على انه نمط الديمقراطي باعتبار أن القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص وإمكانية القيادة والذي يسمح بإشراك العاملين في الإدارة ليكون عاملا أساسيا في نجاح برنامج العلاقات الإنسانية كما يكون له اثر فعال في زيادة إنتاجيتهم .

بالإضافة إلى "التون مايو" فإن هناك رواد آخرين لمدرسة العلاقات الإنسانية و الذين قدموا أفكار أخرى في مجال القيادة الإدارية من أهمهم:[1]

[1]صبحي جبير العتيبي ، مرجع سابق، ص37.

- " كيرت لوين" الذي توصل من خلال دراسته إلى أن الأسلوب الأفضل في القيادة هو الأسلوب الديمقراطي كما بين أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحديد العاملين للأداء الجيد .
- "مورينو" الذي أولى أهمية المشاعر العاملين الايجابية في العمل وأيده في ذلك "كارل لوجرز" من خلال دراسته لأهمية التفاهم في التعامل معهم وتقدير أعمالهم.
- "ماري كيوليت" التي ترى أن القيادة ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف ولذلك لابد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا وقد ركزت على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المؤسسات ورفاه كل من يعمل فيها .

في الأخير نستخلص من عرض أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية أنها ركزت على دراسة الحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد وعلاقته مع زملائه وكذا على الحوافز المعنوية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المؤسسة, ودعت إلى الاعتراف بالتنظيمات غي الرسمية , وتحسين أساليب القيادة وقد نجحت في تشخيص وتحليل عوامل و متغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المؤسسة, كما نجح في إثراء مجال القيادة الإدارية و كانت منطلقا للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في ثلاثينيات من القرن .[1]

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص75.

2-القيادة في مدرسة التنظيم الاجتماعي :

ترى هذه المدرسة أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم بالرغم من اختلافاتهم في القدرات والمعتقدات ومن أهم رواد هذه المدرسة "ارجريس" "ARGYRS"و"LIKERT" الذين حاولوا إزالة التناقض بين الفرد والتنظيم وتقديم أساس لنظرية تقوم على تفهم احتياجات الفرد ودوافعه وحقيقة تفاعله مع أعضاء جماعته ويرى "باك" انه يمكن للقيادة أن تحقق التفاعل الاجتماعي وهذا يتطلب من القادة التوفيق بين متطلبات الفرد و متطلبات التنظيم .

كما أسهم "ارجريس" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تحديده بأسلوب الذي يؤدي إلى تحفيز العامل وتحسين أدائه من ثم تحقيق الكفاءة التنظيمية وهو أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه بالأفراد العاملين ومشاكلهم والعمل على توسيع وظائفهم .

ويوضح "ليكارت" أهمية القيادة والإشراف كعامل تنظيمي أساسي يؤثر في معنويات الأفراد وإنتاجيتهم

فقد حدد "ليكرت" أربعة أساليب قيادية :

- **الأسلوب التسلطي:** يعني أن تكون السلطة مركزية هرمية تعتمد على التهديد والعقاب.
- **الأسلوب التسلط الأخير:** يسمح بتفويض السلطة أحيانا.
- **الأسلوب الاستشاري:** يعني إشراك المرء في تحديد الأهداف.
- **أسلوب المشاركة:** هو الأسلوب المثالي عند "لكارت" ويعني التزام العاملين بأهداف المؤسسة.

من خلال ما سبق نرى أن مدرسة التنظيم الاجتماعي أضافت في مجال القيادة بتحديدها نمط القيادة الأفضل الذي يهتم بالمورد البشري لتحقيق الكفاءة التنظيمية.[1]

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص79- 80

3-القيادة في ظل المدرسة التوازن التنظيمي:

ترى هذه المدرسة أن المؤسسة نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون و متعاونون تحدث بينهم اتصالات مستمرة ولديهم رغبة في تحقيق أهداف مشتركة من بين مؤسسي هذه المدرسة هو عالم اجتماعي أمريكي "شستر بارنارد" حيث قدم أفكارا ذات قيمة و أهمية كبيرة في مجال الإدارة و القيادة الإدارية حيث يرى "بيرنارد" أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاون يستدعي ضرورة وجود اتصال فعال بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك ومهمة القائد هي فهم المجموعة ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها والبحث عن المغريات والمشجعات الكافية لتلبية حاجاتهم ويرى أن مصدر سلطة القائد لا يكمن في أشخاص السلطة أو في أشخاص من يصدرون الأوامر ولكن في قبول أو عدم قبول السلطة من قبل المرؤوسين ومن هنا ركز برنارد على دور القيادة في عملية القبول.

وينتمي إلى نفس المدرسة "هربرت سايمون" الذي يصور مفهوم التوازن في التنظيم من خلال إحداث التوازن بين إسهامات العاملين في نشاطات التنظيم والمشجعات والمغريات التي يحصلون عليها وبالتالي ما يدفع الفرد إلى الانضمام للمؤسسة والمشاركة في تحقيق أهدافها وقبول لسلطة قائدها هو إقناعه أن ذلك يسهم في إشباع حاجته وتحقيق رغبته الشخصية .

على ضوء مما سبق يمكن القول أن الفكر الإداري السلوكي أسهم إسهاما فعلا في إبراز أهمية المورد البشري في العمل وفتح بابا جديدا للقيادة الإدارية ودورها وأنماطها بدءا بمدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت اهتماما خاصا بالقيادة الإدارية وتليها مدرستي التنظيم الاجتماعي والتوازن التنظيمي اللذان وجها الأنظار إلى أهمية النمط القيادي ودوره في تجسيد الكفاءة التنظيمية .[1]

[1] عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص138

مع ذلك لقد انتقد الفكر الإداري السلوكي في عدة نقاط من أهمها تركيز اهتمامه بسلوك الفرد وحاجته النفسية والاجتماعية وكيفية تحفيزه معنويا إلى درجة تجاوزه حدود التنظيم الإداري واغفل مدى أهمية وتأثير الجوانب المادية في الأداء والإنتاجية وعلى اثر الانتقادات الموجهة للفكر الإداري السلوكي مهد لظهور الفكر الإداري المعاصر[1].

المطلب الثالث: القيادة في الفكر الإداري المعاصر:

بدا الفكر الإداري المعاصر في بداية السبعينات من القرن الماضي وهو مستمر حتى وقتنا الحاضر و يقوم على افتراض انه لا توجد طريقة واحدة أفضل للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم فوجود التنظيمات الرسمية يقابله وجود تنظيمات رسمية كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المؤسسة بين العاملين و القيادات الإدارية وإنما امتد إلى صراع بين المؤسسات ذات الحقل الإنتاجي والخدمات المتشابه و ذلك بسبب ظهور المنافسة ,إضافة إلى صراع من نوع أخر و هو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة .

1-القيادة في مدرسة النظم:

تعتبر نظرية النظم من احدث نظريات في عالم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع وتخرج هذه النظرية عن اطار المؤسسة لتشمل المنظومة بكاملها معتمدة على مقاربة كلية شمولية والمؤسسة كنظام في أدق وحدة لهذه المنظومة ويتوقف إنتاجها على طبيعة تنظيمها وتفاعل عناصرها الداخلية التي تتمثل في المدخلات , العمليات , المخرجات و التغذية العكسية وكذلك على ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية و بشرية , السياسية و معنوية .[2]

[1] عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص138.

[2] محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ،الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ،2005، ص49-50.

وقد أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية إن مدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل كما أن استخدام مدخل نظم يمكنه من إدراك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزيئة الأعمال في العملية ككل . إضافة إلى ذلك فان نظرية النظم تجبر القاعدة الإداريين على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كل متكاملا وواحدا مكونا من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف , وتجعله ينظر إلى التنظيم على انه شبكة معلوماتية متدفقة.[1]

2 – القيادة في للمدرسة الكمية:

أسهمت المدرسة الكمية في مجال القيادة الإدارية بمحاولاتها تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن القائد الإداري الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الحد من التخمين وعملية التقرير والحكم الشخصي وتشمل هذه المدرسة الفروع التالية :

- **علم الإدارة:** ويقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- **بحوث العمليات:** وتهتم بكيفية تطبيق الأساليب ونماذج في المجالات الإدارية.
- **نظم المعلومات:** وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد على توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.[2]

3–القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية:

لقد برهنت المدرسة اليابانية للعالم اجمع مدى نجاحها في إدارة المؤسسة , ويكمن سر نجاح الإدارة اليابانية في تركيز اهتمامها بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال ممارسات الإدارية المختصة والمتماثلة في تطبيق اسلون حلقات الجودة.[3]

[1] محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص49–50.

[2] عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق، ص157.

[3] محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص53–59.

وأسهمت المدرسة اليابانية في مجال القيادة الإدارية بإعطاء أهمية كبيرة ودورا بارزا للقائد الإداري , فمن خلال موقعه واحتكاكه المباشر يمكن أن نعرف مميزاته الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية مما يمكن من اكتشاف ما يثير دافعيتهم للعمل وطرق تحفيزهم لأداء أفضل .

كما تؤكد الإدارة اليابانية على اختبار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم التدريب و نظرا لنجاح الإدارة اليابانية فقد حاولت الدول الغربية بشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية أن تستفيد منها ولكن بعد تعديلها بما يتماشى مع البيئة الأمريكية وخصائصها وسمي هذا التعديل بنظرية"Z"في الإدارة وصاحب هذه النظرية هو العالم الألماني "ويليام اوتشي 1982" الذي حاول تكييف نموذج الياباني في الإدارة في مؤسسة الأمريكية والنظرية تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بدل التركيز على الاعتقاد بان التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاجية وهو الاعتقاد الذي ساده لدى المنظمات الأمريكيين..

خلاصة القول أن مدارس الفكر الإداري المعاصر قدمت عدة إضافات في مجال القيادة الإدارية , على ضوء ما سبق يمكن القول أن ممارسة القيادة الإدارية ظهرت منذ القدم وزيادة الاهتمام بها بوجه خاص في الفكر الإداري المعاصر ولكن من خلال استعراضنا لاحظنا انه بالرغم من توافر معارف تتعلق بالقيادة الإدارية إلا أننا لم نصل إلى بناء نظري متكامل لدراسة هذا الوضع وذلك نظر لتعقد ظاهرة القيادة الإدارية بما فيها من متغيرات نفسية وسلوكية واجتماعية[1].

[1]محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص53-59.

المبحث الثاني: نظريات القيادة

تمهيد :

بدأ ظهور النظريات الأولية عن القيادة الإدارية في بداية القرن العشرين إذ ركزت هذه النظريات على نظرية الرجل العظيم و نظرية سمات القائد ثم تليها نظريات الأخرى , و في ضوء اهتمام العلماء بموضوع القيادة وتشعب تفرعاتها تفاوتت تعاريف القيادة فبعض الباحثين يرونها بعض الصفات الشخصية وآخرين يرونها سلطه رسميه بينما يراها آخرون أنها سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين بناءا على هذا نؤكد على ضرورة وجوده بناء متسق وفق نظام معين يعتمد عليه في تفسير هذه القيادة ، من هنا تعد نظريات القيادة مهمة لسببين رئيسين وهما: أنها توفر طريقة لفهم وتفسير تصرفات القائد ، كما أنها توفر دليلا لممارسه القيادة للمدراء والقادة الآخرين وتوسع الأفاق وتجنب الاعتماد على الخبرة الفردية أو الجماعية المحدودة.

المطلب الأول : نظرية الرجل العظيم

1-مفهوم نظرية الرجل العظيم:

هناك الكثير من العلماء والباحثين من يرجعون ظهور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والروماني حيث كانوا يعتقدون بان القائد يولد ولا يصنع وان السمات التي يتصف بها فطرية وليست مكتسبة وذلك يستدلون على ذلك لقول افلاطون" أن القادة العظام قد ولدوا عظاما" لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص, فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس يقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة.[1]

2-انتقادات نظرية الرجل العظيم :

لم تصمد هذه النظرية طويلا حيث وجهت لها الكثير من الانتقادات سنذكر منها ما يلي :

- ليس من اليسير أن يتحلى الفرد بمستوى مرتفع من كل الخصال في آن واحد وحتى أن توفر مثل هؤلاء الأفراد هم قليل حتى إن تم ذلك فلن يغطي احتياجات المجتمع.
- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي ويغلب عليها تأثير بنظام السائد لذلك الوقت وهوا نظام الذي يقدس الفرد ويعلى شأنه على حساب الجماهير.
- هذه النظرية تدرس القادة بعد أن أصبحوا قادة ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع بها أن نتنبأ بمن سيصبح قائدا مما لا يجعل لها أي فائدة عملية .[2]

[1] صالح مهدي محسن العامري ، **طاهر محسن منصور الغالي** ، الإدارة والأعمال ط1 ، دار وائل للنشر ،الأردن ،عمان، 2007، ص432.

[2] طريف شوقي ، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار الغريب ، القاهرة،1993، ص58 59.

- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة بدون جدوى ما دام القادة يولدون ولا يصنعون على أملأن يتحول غير القائد إلى قائد بالتعلم وذلك يخالف الواقع لان التعلم يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى.

- القول بوراثية القيادة لا سبيلا للتثبيت منه كما أن الواقع لا يدعمه فكثيرا ما يقدم التاريخ أمثلة لرجال من طبقات بسيطة أصبحوا قادة عظام وبالعكس عجز بعض أبناء القادة العظام أن يكون مثل آبائهم .

وعليه مما سبق يمكن القول بان نظريه الرجل العظيم وما وجه لها من انتقادات شجعت الكثير من العلماء للبحث عن تفسيرات أخرى في القيادة مما فتحت المجال بظهور نظريات أخرى قدمت إجابات مختلفة تتمثل في القول بوجود سمات مميزة للقائد بغض النظر عن خليقتهم الوراثية .[1]

المطلب الثاني: نظرية السمات

1-مفهوم نظرية السمات:

تعتبر نظرية السمات أول الأبحاث والدراسات التي حددت خصائص القيادة ويرى أصحابها بان القيادة تقوم على السمات التي يتمتع بها الفرد وان من تتواجد في هذه السمات تصبح لديه القدرة على القيادة وبذلك يستطيع إن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف. [2]

[1] طريف شوقي، مرجع سابق، ص58 59.

[2] نواف كنعان مرجع سابق 399.

2-رواد نظرية السمات:

"**جوردن البيرت**": من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس لهذه النظرية و بدراسة السمات وتحديدها فقد كان ينظر إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة طبيعية لوصف الشخصية ,و يرى بان السمة الحقيقية هي السمة الفردية التي توجد في الأفراد بدلا من مجموعة بشكل عام قسم "البيرت" السمات إلى :

- **سمات فردية:** توجد داخل الفرد.
- **سمات عامة:** وتمكننا من مقارنة بين الأفراد في ثقافة معينة أو بيئة محددة.
- **سمات رئيسية:** وهي عبارة عن استعداد عام لسلوك وله سيادة.
- **السمات المركزية:** و تعني قدرة الفرد أن يعكس في جملة سلوكه خمسة إلى عشرة سمات أساسية وبارزة هي التي يتمركز عليها معظم سلوكه.
- **السمات الثانوية** :وهي مجموعة من السمات تبدو في بعض الاحيان تتسم بانها اقل وضوحا وأيضا اقل في الجانب ديناميكي والاتساقي.
- **سمات ذاتية** :وهي سمات يولد الإنسان مزود بها بحكم الوراثة.
- **سمات مكتسبة:** وهي سمات في غالبيتها اجتماعية تكتسب من خلال عملية التنشئة الاجتماعية وعمليات التدريب والممارسة والتعليم.

"**وللعالم ستوغديل**": انجازات ملموسة لهذه النظرية فقد قام بدراسة مسحية لتحليل 122 دراسة سابقة في الإدارة لمعرفة ما هي السمات التي جعلت من الأفراد قاد ناجحين مؤثرين في إتباعهم ومن بعض السمات التي توصل لها : الإحساس بالحاجة لممارسة السلطة , درجة الذكاء العالية, تحصيل العلمي المرتفع والتفكير المتعمق, و غيرها..[1]

[1] عبير حسين آل القماش ، **نظرية القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم نظرية النظرية الموقفية نظرية اتخاذ القرار**، كلية التربية كمادة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ، ادارة بحوث والنشر العلمي ، المجلة العلمية جامعة أسيوط ، المجلد 36 العدد 12 ديسمبر،مصر ،2020 ص407 .

3-مبادئ نظرية السمات:

بعد القرارات المتعددة حول نظرية السمات وبعد ما تم طرحه سابقا حول مفاهيم هذه النظرية تستخلص أن جميع رواد هذه نظرية يؤكدون مبدأ واحد تتمحور حوله هذه النظرية وهو أن القدرة على القيادة لا يمكن إلا إذا توافرت بعض سمات الجوهرية سواء كانت موروثة أو مكتسبة وما إن توفرت هذه السمات لدى الفرد يصبح قادرا على القيادة وقادرا على أن يكون ناجحا فيها و في المقابل يؤدي عدم توافر هذه السمات إلى عدم تمكن الفرد من العمل والإبداع والنجاح في مجال القيادة.

ومما سبق ذكر هذه النظرية على وجود مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة بحيث إذا ما توفرت في شخص ما يصبح قائدا ناجحا وهذا عكس ما توصلت إليه نظرية الرجل العظيم التي ربطت القيادة بالوراثة من ثم فان ليس بضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقول نظرية الرجل العظيم بل هناك مجموعة من السمات والمهارات الشخصية وقد استخدمت السمات والخصائص في اختيار المديرين الجدد إلا أننا لا نجد اتفاقا بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة إذ هناك العديد من الدراسات المتباينة.

4-نقد نظرية السمات:

تعرضت نظرية السمات إلى الانتقاد لعدة أسباب وهي:

-الاختلاف المتباين في تحديد السمات والخصائص المميزة للقائد .

-عدم التمييز بين السبب والنتيجة أي هل يولد قادة متسمون بالثقة بالنفس أم إن الثقة تتولد لديهم لكونهم قادة .

-تجاهلت الموقف الإداري الذي يؤثر في القرار .

-تجاهلت الحاجة إلى المرؤوسين .[1]

[1] عبير حسين آل قماش. مرجع سابق ص409

-فشلت في أن تأخذ تأثير المواقف في عمليه القيادة فأي شخص لديه سمات القيادة وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائدا في موقف آخر لذا من الصعب تحديد مجموعة من السمات القيادية لها صفة الشمول بمعزل عن السياق الذي تحدث فيه القيادة .[1]

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية:

1-مفهوم النظرية التفاعلية:

جاءت هذه النظرية لتؤكد على وجود تفاعل بين مجموعة من العناصر في نشأة القيادة حيث يرى أصحابها متمثلة في مدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي شخصية القائد أفراد الجماعة طبيعة الجماعة وخصائصها وعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئة .

إن هذه النظرية تدعم كل هذه الإسهامات التي جاءت بها النظريات السابقة في تحديد خصائص القيادة الإدارية , غير أنها ترى بعدم كفاية نظرتهما للقيادة الإدارية حيث يرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي تلك المتمركزة حول الجماعة وان نجاح القائد في التفاعل مع مرؤوسيه يعتمد بالدرجة الأولى على السمات التي يتحلى بها والتي تحدد مدى نجاحه في القيادة وهناك من يرى أن القيادة الفعالة تقوم على تأثير القائد في المرؤوس في موقف ما وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف كما يرى البعض الآخر أن القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسه وإنما تشمل أيضا علاقته برؤسائه وعلاقته مع زملائه.[2]

[1] عبير حسين آل قماش. مرجع سابق ص410 .

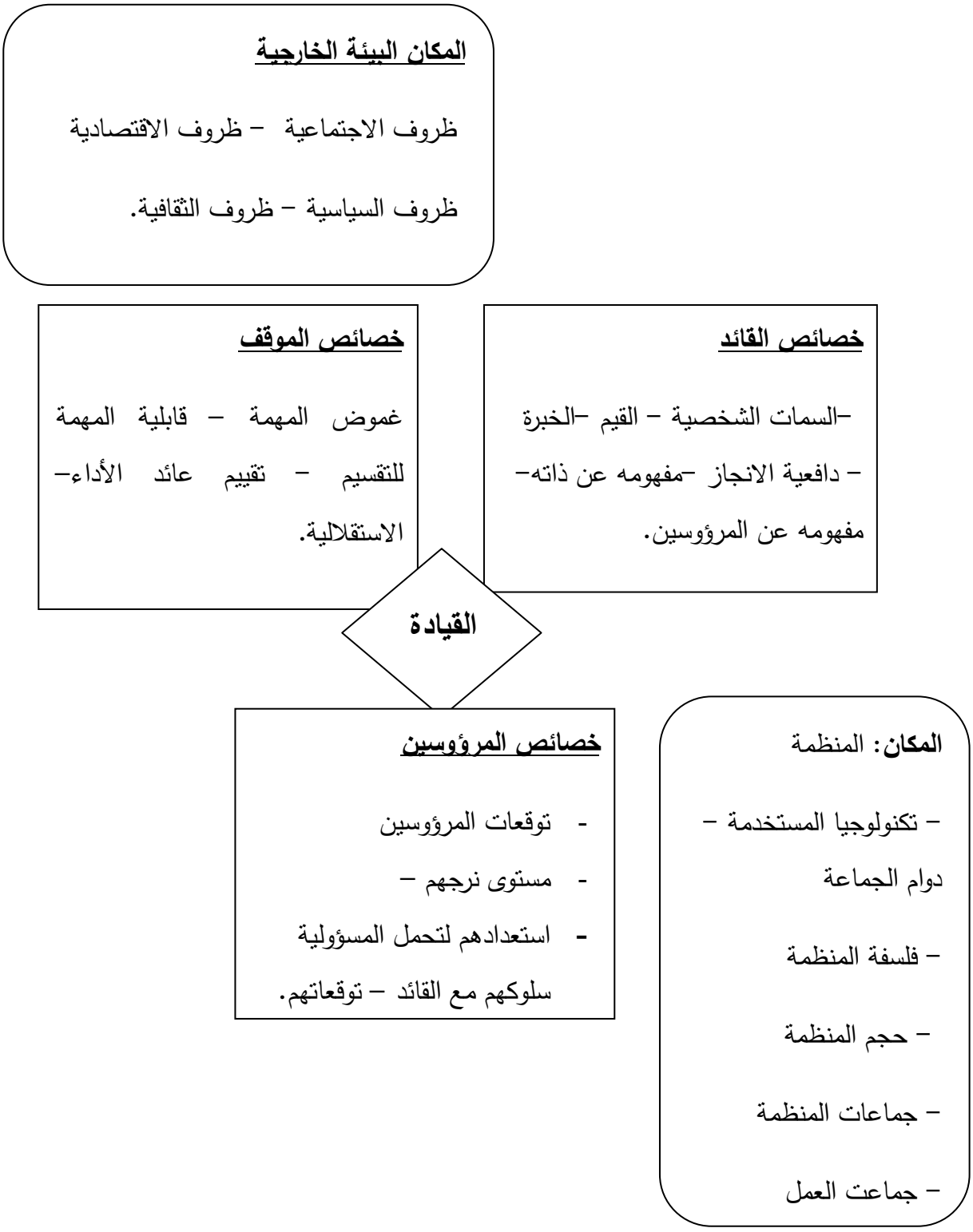
[2] محمد أبو الفضل عبد الشافي، **القيادة الإدارية في الإسلام**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة 1996، ص24.

2-أبعاد النظرية التفاعلية:

- المجموعة العاملة من حيث عددها واستقرارها ومرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم الخلقية الاجتماعية الاقتصادية والعمر.
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه العمل المنتج وإتاحة الفرص للشعور بالولاء والانتماء.
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام أراء ووجهات النظر الآخرين.
- مدى اختلاف في وجهة النظر وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل اكبر مع مرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات هو القائد والتنظيم.[1]

[1] نواف كنعان ، المرجع سابق ، ص368

الشكل رقم (2): نموذج نظرية القيادة التفاعلي



المصدرة : – محمد ناصر العديلي , **إدارة السلوك التنظيمي** , الرياض ,ط1، 1993, ص :238

– و طريف شوقي , مرجع سابق ، ص : 127

ومن النموذج نجد ان القيادة هي نتاج تفاعل الكثير من المتغيرات المرتبطة بالقائد , المرؤوسين , الموقف , المنظمة والبيئة الخارجية وهذا ما يجعلها ظاهرة جد معقدة إذ أن إهمال أي متغير في دراستها أو ممارستها قد يؤثر كثيرا في فهمها أو نجاحها لذلك فالقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادرا على تفاعل مع الجماعة وإحداث تكامل في سلوك أعضائها وسلوك معظمهم آخذا في اعتباره آمالهم و قيمهم و حاجاتهم بالإضافة إلى ظروف المنظمة والبيئة الخارجية.

المطلب الرابع : النظرية الموقفية

1-مفهوم النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الإتباع والموقف , ومن هنا فان نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري ان تتوفر على نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف .

تعتبر النظرية الموقفية نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعا وانتشارا وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف المختلفة تتطلب أنواع المعينة من القيادة .

فهذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف وان المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانيات الحقيقية في القيادة تتوقف على الصفة الشخصية التي يتمتع بها القائد حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة .

هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف وظروف المحيطة به فهي تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقضي باستخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة حيث تصبح بيئة العمل في موقف وتحتها ظروف معينة بحاجة لظهور قائد ويقود الجماعة ويواجهها.[1]

[1]عبير حسين آل قماش. مرجع سابق ص411 .

لمحة تاريخية:

تطورت هذه النظرية الى مفهوم القيادة حيث استطاعت المنظمات إضافة بعد الموقف القيادي إلى جانب بعدي العمل والعلاقات حيث يعد الموقف الجزء لا يتجزأ من القيادة وظهرت نظرية الموقف وفق عدد من النماذج ومن أشهر نماذج هذه النظرية نموذج الموقفين في القيادة والذي سمي بنموذج الظروف المتغيرة بفاعلية القيادة حيث يعد" فيدلر"أول من قدم نظرية الموقفية في القيادة بعد دراسة دامت 18 عام وبالتالي تصبح نظريته من ما بين نظريات الموقف المتطورة والتي ظهرت في الستينيات القرن الماضي.

2-رواد النظرية الموقفية :

تعدد رواد هذه النظرية وتعددت مبادئهم حولها حيث يعد "فيدلر" ابرز رواد هذه النظرية والمؤسس الحقيقي , أكد "فيدلر" بان عناصر الموقف تتلخص في الثقة القائمة بين القائد والمؤلفين وطبيعة العلاقة التبادلية وتحديد الواضح للأهداف ومهام التنظيم , وحجم طبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف.

3- مبادئ النظرية الموقفية :

- أنصار هذه النظرية يرون أن الموقف تتطلب صفات يجب توافرها في الشخص ليصبح قائدا ناجحا كما يرون أن القيادة تظهر نتيجة لمجموعة من الظروف يتواجد بها الفرد , فتظهر مواهبه وقدرته القيادية وبالتالي فهم يربطون بين سمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له حيث لا بد أن يتصف القائد الموقفي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره.[1]

[1] عبير حسين آل قماش. مرجع سابق ص412 - 413

– تركز هذه النظرية أيضا على أن تغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها كما أن نظرية الموقف تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية: نوع القائد, نوع الجماعة, وطبيعة الموقف.

في الملخص نرى أن النظرية الموقفية بمثابة دليل إرشادي واسع الاستخدام يوضح كيف تصبح القيادة فعالة داخل المؤسسات حيث تقدم هذه النظرية نموذجا يقترح للقائد كيف يتصرفون استنادا إلى متطلبات موقف معين وتحدث القيادة الفعالة حين يستطيع القائد الشخصي بدقة مستوى تطور العاملين معه في مهمة محددة ثم يتبنى الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع الموقف .

3-نموذج "فيدلر":

نظرية القيادة الموقفية تأكد أن تغير الموقف والبيئة والحالة يتطلب تغيرا في الأدوار والأساليب والأنماط القيادية بما يتناسب مع الظرف الجديد , بنى "فيدلر" نظريته على ثلاثة فروض وهي : نمط القيادة يتحدث من خلال نمط تحفيزي للقائد , والتحكم الموقفي يتحدد من خلال مناخ الجماعة وبنيه المهمة وقوة المركز, كما ان فاعلية الجماعة متوقفة على نمط القيادة والتحكم بالموقف .

ويحكم ذلك ثلاثة عوامل الرئيسية كما حددها "فيدلر":

– نوع القائد ودرجة قوة منصبه القيادة المخول له من السلطة الرسمية.

– نوع الجماعة وعلاقة القائد بالجماعة ومدى ثقتهم وتقديرهم له.

– طبيعة الموقف.[1]

[1]عبير حسين آل قماش. مرجع سابق ص414.

تصنف القيادة الموقفية لأربع أساليب يمثل كل منها مزيج مختلف من المستويات السلوك التوجيهي والسلوك المساند المقابلة لمستويات متعددة من النضج لدى المرؤوسين.

– **الأسلوب الإخباري:** هذا النوع يعطي تعليمات واضحة لإنجاز المهام ويلاءم هذا المرؤوس الذي مازال غير جاهز لتحمل مسؤولية العمل الذي يقوم به .

– **الأسلوب التدريبي** : في هذا الأسلوب يكون المرؤوس قد تعلم المهام لكنه غير قادر على تحمل مسؤولية أدائها وحده لذلك يستمر الأسلوب الإخباري من المدير مع الأسلوب التدريبي لخلق الثقة لديه وتحفيزه أي يكون الاتصال بالاتجاهين .

– **الأسلوب المساند:** حالما يشعر المرؤوس بالثقة في انجاز مهامه فان المدير لا يحتاج كثيرا للأسلوب الإخباري بل يحتاج إلى فتح الاتصال مع مرؤوس و الإصغاء له ودعمه ومساندته وبذلك يتشارك المدير والمرؤوس في عملية اتخاذ القرار .

–**الأسلوب التفويضي** : عندما يكون المرؤوس على درجة عالية من النضج في جهة المهام التي يؤديها في ذلك الوقت مؤهلا محفزا لتحمل المسؤولية كاملة فانه ما على المدير إلا تحديد المهام وتترك مسؤولية تنفيذها للموظف الذي أصبح ذو خبرة عالية حيث يمنح صلاحية اتخاذ القرار ويعطيه درجة عالية من الثقة.[1]

[1] عبير حسين آل قماش. مرجع سابق ص415 .

يوضح الشكل(3) : العلاقة بين أساليب القيادة (مزيج السلوك التوجيهي و المساندة) و مستويات الكفاءة و الحماس لدى المرؤوسين.[1]

وصف الموظفين	احتياج الموظفين	الأسلوب القيادي
حماس قليل و كفاءة قليلة (النضج الشخصي و الوظيفي قليل)	بحاجة أسلوب عال في التوجيه منخفض المساندة	إخباري
حماس كبير و كفاءة قليلة (النضج الشخصي مرتفع و الوظيفي قليل)	بحاجة أسلوب عال في التوجيه عال المساندة	تدريبي
كفاءة عالية و حماس قليل (النضج الوظيفي مرتفع و الشخصي قليل)	بحاجة أسلوب عال في المساندة منخفض في التوجيه	مساند
كفاءة عالية و حماس كبير (النضج الوظيفي مرتفع و الشخصي مرتفع)	بحاجة أسلوب منخفض في مساندة منخفض في التوجيه	تفويضي

[1] عبير حسين آل قماش. مرجع سابق ص416

4-نظرية "هيرسي وكنيث و "بالانشارد" :

نظرا لان قدرات المرؤوسين على القيام بالمهام ورغبتهم في العمل تتطور خلال حياتهم المهنية لذلك على القائد أن يكيف نمط قيادته مع خصائص مرؤوسيه وما يتوجب على القائد أن ينتقل من نمط قيادة إلى نمط أخر, وهذا ما جعل رواد النظرية يعتبران أن للقيادة دورة حياة أي أن لقيادته تبعا لدرجة استعداد مرؤوسيه لأداء مهام محددة وهو ما يطلقان عليه درجة نضج المرؤوسين والذي يمثل المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوك القائد ولهذا تسمى هذه النظرية نظرية دورة حياة القيادة أو النضج الوظيفي للمرؤوسين .[1]

تقترح نظرية دورة حياة القيادة أربعة مراحل لنضج المرؤوس كما هي ممثلة في الجدول التالي:

الشكل رقم (4): مراحل نضج المرؤوس.

مستوى النضج	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
قدور الفرد على العمل	منخفضة	بعض القدرة	عالية	عالية
رغبة الفرد في العمل	عالية	منخفضة	مذبذبة	مرتفعة
أسلوب القيادة	التوجيه, التحكم و الإشراف	التدريب التوجيه و المساندة	المساندة أثناء المشاركة	التفويض و منح المسؤوليات

المصدر: كنيث بلانشارد، باتريشيا زيجارمي ، دريا زيجارمي ،**مدير الدقيقة الواحدة** ، ترجمة ،عبد الله ابراهيم العمار ، الرياض ، معهد الادارة العامة 1990، ص46.

[1] احمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة** ،مكتبة الانجلو ،القاهرة، 2000 ،ص296.

يتبين من الجدول السابق أن أسلوب القيادة يمر بأربع مراحل وفقا للمراحل التي يمر بها نضج بناء على تطور في القدرة ورغبة في العمل وفق الترتيب التالي:

المرحلة الأولى: التوجيه "الأخبار."

القائد الإداري في هذه المرحلة يهتم بالعمل وذلك لان المرؤوس موظف جديد في العمل وهو ضعيف الخبرة والتجربة لذا يركز القائد على إعطاء التوجيهات والإرشادات الكاملة له حتى يلمه بالإجراءات والأساليب الانجاز العمل كما ان القائد لا يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية بل يركز على التحكم والإشراف المباشر في حاجة للمساندة نظرا لرغبته في التعلم.

المرحلة الثانية: التدريب "المساندة" .

يكتسب المرؤوس بعض الخبرة العملية إلا أنها غير كافية لان المرؤوس مازال غير مستعد لتحمل المسؤولية لوحده رغم هذا فان القائد يدعم ويساند المرؤوس لتعزيز ثقته بنفسه وحماسه للعمل ويسمى هذا النمط بالإقناع والتدريب لان معظم توجيهات القائد تقدم من خلال الاتصال والتشجيع وليس الأوامر.

المرحلة الثالثة: المشاركة.

بعد أن يكتسب المرؤوس الخبرة والدراية بالعمل نجد أن قدرته على الانجاز قد زادت حيث يتقبل المسؤولية بجدية لذلك فالقائد يهتم بالعلاقات الإنسانية ودعم المرء بهدف مساندة وتشجيعه لحل المشاكل وتحمل المسؤولية و يتم ذلك عن طريق مشاركته في صنع القرارات.[1]

[1]طارق عبد الحميد البدري، **أساسيات علم إدارة القيادة** ، دار الفكر، عمان، 2002 ، ص175- 176

المرحلة الرابعة: التفويض.

بعد أن أصبح المرؤوس اكبر ثقة في النفس وأكثر قدرة على العمل وتحمل المسؤولية بإمكان القائد تقليل التشجيع بسبب أن المرء قد وصل إلى نضج الوظيفي والدعم من قبل القائد الذي يفوض له القيام بالعمل ويحمله مسؤولية صنع القرارات و التنفيذ.[1]

5- الانتقاد الموجه للنظرية الموقفية :

تعد النظرية الموقفية أول نظرية تبرز الموقف الإداري كعامل مؤثر على العملية القيادية كون أن السمات التي حددتها هذه النظرية ليست عامة وإنما ترتبط بموقف قيادي محدد فهي لم تنكر نظرية السمات تماما وإنما وضعت الموقف في المقام الأول كأهم عامل مؤثر على القيادة الناجحة وحددت هذه النظرية عدد من أنماط القيادية التي يلجا إليها القائد بعد ما يتعرف على الموقف ويحدد وأبعاده .

6-نقاط قوة رئيسية للنظرية الموقفية:

معترف بها في جميع إنحاء البلاد لتدريب القادة ذات الطابع عملي يسهل فهمه ويسهل تطبيقه كما أن النظرية الموقفية تقوم على تطبيق خطوات الطريقة العلمية في حل مشكلات التعليم المدرسي أي أنها ذات طابع عملي تطبيقي يقوم على معرفة الوظيفة التي تتطلبها طبيعة الموقف من اجل حل المشاكل وتجاوز العقبة.[2]

[1] طارق عبد الحميد البدري، ص 175-176

[2] عبير حسين آل قماش. مرجع سابق، ص417

7-عيوب نظرية الموقفية :

تتطلب توفر قادة حازمون يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة كما ان هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف مع ذلك لا يستجيبون للموقف مثل قد يصبح الفرد قائدا في وقت ما كوقت الحرب لكنه لا يفيد الجماعة في وقت السلم .

ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف ومدى ملائمتها لنمط القيادة والمتابعة القيادية يكون من خلال التفاعل بين عناصر ثلاثة: الاهتمام بالناس, والاهتمام بالناتج , وعوامل الموقف أو الظروف المحيطة .[1]

[1]عبير حسين آل قماش. مرجع سابق، ص418

المبحث الثالث: ماهية القيادة التحويلية

تمهيد :

تعتبر نظرية القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي أفرزتها التغيرات التي صاحبت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي في كل جوانب المنظمة حيث تمكنت هذه النظرية من تقديم مفهوم شامل للقيادة يرتكز على الجوانب النفسية والفكرية والاجتماعية التي ينبغي أن يتصف بها القائد للتأثير في الأتباع ودوافعهم وأهدافهم وقد حظيت هذه النظرية بكم هائل من الدراسات يفوق ما حظيت به أيه نظرية أخرى من نظريات القيادة ولعل السبب وراء ذلك الاهتمام الكبير بمفهوم القيادة التحويلية يرجع إلى ما أظهرته الدراسات السابقة من النتائج الايجابية التي ترافقت مع وجود القيادة التحويلية .

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول القيادة التحويلية

أولا: تعريف القيادة

هناك عدد كبير من التعريفات القيادية لعدد من الباحثين الذين كتبوا عن هذا المفهوم , يعود سبب تعدد التعاريف إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الكاتب والباحثون الى مفهوم القيادة ، وسنتطرق في مايلي إلى أهم التعاريف :

التعريف الاول :

يعرف "رانسيس ليكارت" القيادة: " هي قدرة الفرد على التأثير على شخص او جماعة وتوجيههم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.

التعريف الثاني:

تعريف "هيرسي وبلانشارد": تعرف بأنها عملية تأثير في نشاط الفرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد وتكون نتيجة تفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف.

التعريف الثالث:

تعريف "فيدلر" : القيادة هي أفعال معينة يزاولها القائد من توجيه وتآزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل .[1]

من خلال العرض السابق لتعريف القيادة يمكن أن نستنتج تعريف التالي:

[1]د. بن عبد الرحمن الطاهر ،عبد الحميد مهري، **القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، مجلة أبحاث تقنية تربوية، جامعة قسنطينة 2 ،المجلد 12 ، ،العدد1 ،ديسمبر 2017 ، ص57.

القيادة هي عملية التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين من اجل تحقيق أهداف المحددة .

ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية

نشأ مفهوم القياد التحويلية كبديل مكمل ومطور لنموذج القيادة التقليدية حيث ظهر هذا المفهوم في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد العالم الأمريكي "برناس" سنة "1978 " في كتابه القيادة، وأكد فيها على وجوب وجود قيادة افتكارية مؤثرة تحل محل قيادة تقليدية يسعى من خلالها القائد إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة وظاهرة لدى المرؤوس والتابعين له ، وتعد القيادة التحويلية من وجهة نظره من أكثر القيادات الفعلية حيث يتم اللجوء فيها إلى الاهتمامات الذاتية والتركيز بشكل اكبر على النتائج النهائية، ولقد شهد مفهوم القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات العديد من العلماء والباحثين ، حيث أضاف "Bass" الى مفهوم القياد التحويلية إضافة أكثر عمقا ، اعتبر أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بمفعول التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم والمبادئ، مثل الحرية والعدالة والمساواة ، واعتبر أن سلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين ، وهذه القيم سماها القيم الداخلية مقامة بتطوير مفهوم القيادة التحويلية من خلال إضافة أربع أبعاد، واعتبرها مبادئ الأساسية للقيادة التحويلية وهي : التأثير المثالي, التحفيز الإلهامي, الاستشارة الفكرية والاعتبارية الفردية، ثم توالت الدراسات أكثر لقياس مدى تطبيق القاعدة في المنظمات لمفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها .[1]

[1] د. مكيد علي ، أ. تومي حسينة قديرة ، **القيادة التحويلية كآلية لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات** ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، دراسات اقتصادية، مجلد 27 العدد 2 ص88.

التعرف الأول:

هي القدرة و الموهبة التي يتمتع بها القائد و التي تمكنه من إيصال المنظمة و رؤيتها المستقبلية بشكل واضح للعاملين في المنظمة , إضافة إلى خلق روح الحماس لديهم و تحفيزهم متعمدا بذلك على إظهار سلوكياتهم العالية التي تؤسس لبناء الثقة و الاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة .[1]

التعريف الثاني:

حسب" بيرنز" فالقيادة التحويلية تعني : اشتراك القائد مع مرؤوسيه في صنع القرار من خلال تكوين الروابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعتيهم جميعا للعمل وتعزيز من أخلاقهم عن طريق تفويض الصلاحيات تمثل الدور وإشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي و المؤسسي .[2]

تعريف ثالث :

هي العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة وهي مهمة بشكل خاص في عملية إدارة التغيير[3].

[1]نهله طه محجوب طه ، د. اشراقة عبد الله محمد الشيخ إدريس، **أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني اقتصاد المال والأعمال**، مجلد3 ،العدد3 أكتوبر، جامعة الباحة المملكة السعودية،2019 ، ص134.

[2]فليون مراد ، **القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**، مركز الكتاب الأكاديمي بالعلم نرتقي، ص94-95.

[3]عبد الرزاق مرزق ،د. دروم احمد ،أ. دروم علي، **مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة**، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة، مجلة الميدان لدراسة الرياضية والإنسانية، العدد 8،سبتمبر 2019 صفحه 191.

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية و أهدافها

أولا: أهمية القيادة التحويلية.

– تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير الأداء التنظيمي ضمن نسق متكامل ومترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفعالة للمتغيرات الداخلية والخارجية وتضع قيما منظمة وتحدث التغيرات في ثقافتها ومعتقداتها.

– تعتبر القيادة تحويلية أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية وأنها تعمل على رفع مستوى الأداء التنظيمي وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة فضلا عن رفع الثقة في العاملين كما تبعث فيهم الدافعية لتحقيق الأداء المتميز.

– تشجيع الأفراد على بذل مجهودات استثنائية وغير عادية ومستويات أداء متميز .

ثانيا: أهداف القيادة التحويلية.:

إن القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها كالآتي :

- المشاركة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة ومضاهاة وتبادل الرؤية المستقبلية الجذابة.
- توفير الفرص الفردية للمرؤوس في مجال القيادة والتطوير.
- الارتقاء بحاجات المرؤوسين إلى أعلى مستويات .
- خلق شراكة في العمل أكثر.
- تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماته.[1]

[1] د. مكيد علي ،أ. تومي حسينة، مرجع سابق ، ص89.

المطلب الثالث: خصائص قيادة التحويلية و أبعادها.

أولا: خصائص قيادة التحويلية.

- رفع روح المعنوية لدى الأفراد.

- تحفيز الموظفين والإداريين وتشجيعهم على أداء أعمالهم .

- تعتمد القيادة التحويلية في أساسياتها على مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة والموافقة و الشعور بأهمية الآخرين و تمنح الموظف و الأعضاء في التنظيم الشعور بأهميتهم.

- تولى القيادة التحويلية احترام الأشخاص وتشجع القيادة تحويلية صفة ثقة بالآخرين وثقة بالنفس.

- حب التغيير والتجديد و تحديث و الدخول في أعمال جديدة وحديثة.[1]

ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية.

1-**التأثير المثالي:**

يعرف "افوليو و ايتال .1991" التأثير المثالي بأنه: " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة في رسالة المنظمة اذ يستطيع القائد التحويلي ان يجعل من العاملين يتأثرون بممارسته وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها"[2] .

[1] حمزة طيبي ،عبد الرحمن رزق الله ، **موقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر دراسات على مديرية التربية بلأغواط**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، مجلد 5، العدد1،جوان 2019 ، ص70

[2] نهله طه ، د. إشراقة عبد الله، مرجع سابق ، ص135.

يسلك القادة هنا طريقة تجعل منهم نموذج يحاكيهم الآخرون كالتمسك بالمعايير الأخلاقية وإيثار حاجات العاملين على حاجتهم الفردية والاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين والمشاركة في المخاطر التي يتعرض لها المرؤوسين والبعد عن التسلط والتفرد بالسلطة أو استخدام القوة لتحقيق مصالح الشخصية ، وباستخدام القوة التي يمتلكونها لتحديد الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ومتى توفرت هذه الصفات المثالية تصبح أهداف هؤلاء المرؤوسين ذات معنى فيعملون بأقصى طاقاتهم[1] .

حيث يقوم القادة بتوضيح الرؤية لأتباعهم ويحسونهم بالمهمة التي يجب تأديتها ويمكن قياس بعد التأثير من خلال عنصرين :

- **عنصر السمات:** ويدلي به الأعضاء من خلال تصوراتهم لقادتهم
- **عنصر السلوكي:** والذي يدلي به الأعضاء من خلال ملاحظاتهم عن سلوك قادتهم[2] .

2-<u>التحفيز الإلهامي:</u>

يعرف "وودز" 2003 بأنه : إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية الروحية وعقيدة القائد وإيمانه وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير بالإضافة إلى كونها وسيلة لتعلم الإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنويع والتطوير المستمر والاعتراف والإرشاد بإنجازاتهم المتميزة.[3]

---

[1]د. يوسفي راضية ، أمال يوب ،**واقع ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة قالمة** ، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، مجلد 2، العدد 1 ، جوان 2019 جامعة سكيكدة ، ص228

[2]bernard bass , bruce avolio ,**Developing Transformational Leadership**: 1992 and Beyond , journal of European industrial training , vol: 14 , issue: 5,1990, p 4

[3]نهله طه، د. اشراقة عبد الله مرجع سابق ، ص135.

يخلق القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل القابلة للتحقيق يعمل على الهام الأتباع واستشارة هممهم وتشجيع الحماس لديهم نحو الانجاز من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي في عمل الأتباع واستشارة روح الفريق لديهم[1].

3-**الاستشارة الفكرية.**

تعني إثارة العاملين عن طريق زيادة وعيهم بالتحديات والمشكلات التي تقف عائقا في وجه الوصول إلى الأداء الذي يفوق التوقعات وهنا يكون دور القائد من خلال الوقوف إلى جانب العاملين وتعاطف معهم والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم إذ يمارس القائد في هذا البعد دورا عاطفيا كبير لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطورة للمشكلات .[2]

و أيضا يشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفه المشاكل, وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل فالقادة التحويليين يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوه ونقاط الضعف للمنظمة , وتنمية التعبير لها , وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولا عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين ولا يعتمد القائد الذي يروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين , ولكنه يستحث أفكارهم لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل.[3]

[1]:د. يوسفي راضية ، أمال يوب ،مرجع سابق ، ص229.

[2]نهله طه، د. إشراقة عبد الله ، ص136.

[3]. يوسفي راضية ، أمال يوب ،مرجع سابق ، ص230.

4-**الاعتبارية الفردية**:

هي الاهتمام الذي يوليه القائد للمرؤوسين وإدراكه للاختلافات الفردية فيما بينهم والتعامل مع كل واحد منهم بطريقة وأسلوب معين بما يتناسب مع شخصيته واهتماماته, كذلك العمل على تدريبهم وتطوير خبراتهم ومواهبهم لتحقيق المزيد من التقدم والنمو.

ووفقا لهذا البعد يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه , ويهتم بالنواحي الشخصية لمرؤوسيه , ويقوم بخلق فرص جديدة لتعليمهم آخذا بعين الاعتبار الفروق الفردية في ما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم , والنظر إليهم كأشخاص ذوي كفاءة عالية وليس كمرؤوسين او عمال, كما ينبغي على القائد ان يزيد الاستماع والإصغاء لمرؤوسه مما يعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء , ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض مهام للمرؤوسين[1].

[1] نهله طه، د.اشراقة عبد الله ، ص136 .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل استخلصنا ان القيادة بعض من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة والتي تخلق التفاعل بين الإفراد من اجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة. ومن الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي وتطور التقني نمط القيادة التحويلية والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات التطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، لذلك فان القائد التحويلي هو القادر على تشخيص موقف متطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه آخذا في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم.

الفصل الثاني: إطار نظري للتغيير التنظيمي

الفصل الثاني: إطار نظري للتغيير التنظيمي

تمهيد:

أصبحت قضية التغيير من القضايا الأساسية في عالم اليوم ، عالم التطورات السريعة، عالم لا تتوقف مسيرته ،ويتأخر من لا يعد العدة في خصمه وبما إننا جزء من هذه المسيرة وحتى لا نتأخر عن الركب التقدم والعالم الذي نعيش فيه يجب ان نتفاعل بإيجابية بين التأثير والتأثر ،،فالإنسان هو المحور الأساسي والوسيلة الأساسية في نفس الوقت في عملية التغيير حتى يصل الى تحقيق غايته الإنسانية ،إلا أن ضرورة التغيير وحتميته لا تجعل تطبيقه في الواقع المؤسساتي يتم بشكل سريع وسهل فلإحداث عملية التغيير تواجهها صعوبات وعراقيل تتمثل في مقاومته من طرف العمال ،بحيث تكون هذه المقاومة فردية أو جماعية والسبب في ذلك يعود إلى صعوبة التطبيع مع المواقف الجديدة ،والتي تعتبر عناصر دخيلة بالنسبة للأفراد، هنا يبرز أهمية دور القيادة التحويلية في التقليل من حدة مقاومة التغيير في المنظمة، فعلى هذه الأخيرة احتواء هذه المقاومة التي يحدثها العمال في المنظمة لإنجاح التغيير و تحقيق أهدافه بأكبر كفاءة و فعالية. ولأكثر تفاصيل في هذا الموضوع تم تخصيص هذا الفصل الذي يعتبر تمهيدا للوصول إلى صلب موضوعنا.

بناءا على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية و مقاومة التغيير.

الفصل الثاني: إطار نظري للتغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي:

تمهيد :

التغيير ظاهره تقتضي تحول المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة محيطة مضطربة ومعقدة ، لقد بدأت بعض الدول تعي جيدا أهميه التغيير في إطار سياسة الانفتاح على العالم والوفاء بمتطلبات العولمة التي اختارت هذه المؤسسة أن تكون جزء منها ، ولعل من بين ابرز العوامل التي كانت وراء هذا الاتجاه بروز قيادات راغب في التحديث والتطوير والتغيير في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي التي تنتهجها جل الدول بدون استثناء في إطار التزاماتها مع منظمة التجارة العالمية وغيرها من التكتلات الإقليمية من هنا تتجلى أهمية إحداث وإدارة مجموعة من التغيرات لمواكبة مقتضيات هذه التغيرات باعتماد على الأدوات والآليات والاستراتيجيات المعتمدة في إحداث التغيير.

الفصل الثاني: إطار نظري للتغيير التنظيمي

المطلب الاول : مفهوم التغيير التنظيمي:

تعريف 1 : يعرف" **بيكارد**" التطوير **والتغيير** التنظيمي بأنه " جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية "

تعريف 2 : و هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل و تحديد عملياتها على ان يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها و ذلك بمساعدة مستشار او خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة .

تعريف 3: هو الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم و المصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية.[1]

المطلب الثاني : أهمية التغييرالتنظيمي و أهدافه:

أولا: أهمية التغيير التنظيمي:

تتمثل أهمية التغيير من خلال الجوانب التالية :

الجانب الأول :الحفاظ على الحيوية الفاعلة.

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول فالتغيير يؤدي الى انتعاش الآمال والى تحريك الثوابت والى سيادة روح من التفاؤل.[2]

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة التغيير**، كلية العلوم التربوية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.ص29.

[2] د. محمد الصيرفي ، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي30 شارع سوتير ، ط1،الإسكندرية ، 2016،ص15.

الجانب الثاني : تنمية القدرة على الابتكار.

التغيير يحتاج دائما إلى جهة للتعامل معه سواء تعامل الايجابي بالتكيف او تعامل السلبي بالرفض و كلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب و الشكل و المضمون .

الجانب الثالث: إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء .

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات والتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

الجانب الرابع : التوافق مع متغيرات الحياة.

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.

الجانب الخامس : الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة.

يعمل تغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة إلى أداء التنظيم والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

- **أولا:** اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والتغيرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.
- **ثانيا:** معرفة مجالات القوة وتأكيدها[1] .

[1] د. محمد الصيرفي ،مرجع سابق ، ص15.

ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي:

ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي :

- مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل الانجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- تشجيع أفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- تمكين المديرين من الإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل من أساليب الإدارة التقليدية
- مساعده المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع تغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.
- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام الأهداف العليا المشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية لإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل المشكلات.
- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراءات التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية و المطلوبة لإنجاح التغير التكنولوجي .
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في اقل وقت.[1]

[1] د. اميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، مطبعة الصفدي ، عمان، 1992 ، ص19 .

المطلب الثالث: أسباب القيام بالتغيير و أنواعه:

أولا : أسباب القيام بالتغيير

من أهم وابرز أسباب القيام بالتغيير ما يلي:

1-أسباب إدارية:

تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل على المنظمة وان أي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغير في المنظمة لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار والاستمرار المنظمة في العمل من جهة وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في ميادين العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى .

2-**أسباب هيكلية:**

يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد تركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تطلع بمختلف العمل الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصال والشبكات والعلاقات القائمة وعليه فان تغيير الحاصل في هيكل المنظمة سواء كان على الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي , سيقود الى التغيير في المنظمة بعامة في الوقت ذاته .[1]

[1] ربحي مصطفي عليان ، مرجع سابق ،ص70 .

3-أسباب بيئية:

تعد البيئة الخارجية المنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها فأي تغيير يحصل في هذه العوامل من شانها أن يعاكسها على متطلبات التغيير في المنظمة والبيئة تتراوح بين استقرار واضطراب , و بما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي نعيش فيها , فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة .

4-أسباب تقنية وتكنولوجيا:

على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماما خاصا لان المنظمة تتأثر لدرجة ملحوظة بمستوى تكنولوجيا فالأساليب الحديثة أو المتطورة لمناولة المواد مثلا والمكننة بعامة وبلوغ درجة الأتمتة, و متطلبات التجارة الالكترونية هي ذات اثر كبير في فعالية وكفاءة المنظمة وتدفعها باستمرار نحو التعقد وبالتالي الحاجة للتغيير لمواكبة هذه المستجدات.

5-أسباب اجتماعية ونفسية:

تلعب الأسباب النفسية والاجتماعية دورا هاما في تنفيذ عملية التغيير أو مقاومته، هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تنسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي في المنظمة.

وان نجاح التنظيم يتوقف بدرجة الأولى في تنفيذ أهدافه على موارد البشرية وبالتالي فان استغلال الموارد المتوفرة والموجودة يساعد بشكل كبير في تحقيق أهداف التنظيم لذلك فان أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل في أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فاعلية التنظيم في تحقيق أهدافه.[1]

[1] ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص71-72.

ثانيا: أنواع التغيير:

هناك عده تقسيمات لتغيير نذكر منها ما يلي :

القسم الأول: حسب جهود التغيير :

يمكن النظر إلى أنواع التغيير على أساس شمول ما تركز عليه جهود التغيير فمن وجهة النظر هذه يمكن تحديد أنواع التغيير التالية :

- **تغيير على مستوى المنظمة:** ويتمثل هذا النوع من التغيير بشموله يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة , و الشبكة الإدارية .

- **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:ويشتمل** هذا نوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين وتغيير نمط اتخاذ القرارات وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف.

- **التغيير على نمط العمل الفردي** :ويتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشهورة والمشاركة والاستعانة بطرف الثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط تحليل المشاكل بواسطة فريق وتحسين نمط العلاقة بين الدوائر والأقسام المختلفة .

- **التغيير في العلاقات الشخصية:** ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة وكذلك استخدام التدريب المختبري وجماعات المواجهة .[1]

[1] د. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان،1989، ص25.

التقسيم الثاني: حسب التخطيط والتلقائية:

- التغيير التلقائي :

ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البايولوجية بدون تدخل الإنسان .

- التغيير المخطط:

هو يمثل التغير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا للمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها بفعل إرادي من الإنسان ودرجات متفاوتة من تدخله. وقد عرف "سكبنز" التغيير المخطط بأنه الأسلوب الإرادي الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة , ويتضح من خلال ذلك إن التغيير المخطط أو مفهوم التخطيط لإحداث فعل التغيير في المنظمة يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجهها , أفرادا وهيكلا وتكنولوجيا , لتحقيق الفعالية والكفاءة ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بظواهر المنظمة وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة ،و اتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير, فالبيئة الخارجية ومتطلبات توازن المنظمة يستدعيان انتهاج السبل الكفيلة بالملائمة بينها وبين البيئة على طريق اعتماد أسلوب التغيير والتطوير المستمرين في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والأنشطة لكي تحقق المنظمة البقاء المستمر في ظروف الصراع مع المنظمات الأخرى ومنافسة الحادة معها في الأسواق[1] .

[1] د. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص26.

التقسيم الثالث : حسب الموضوع

- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيار لاستطعنا إن نميز بين تغير الجزء الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغير الآلات والأجهزة أو التغير الشامل الذي يشتمل على كافة او معظم الجوانب والمجالات في المنظمة و الخطورة في التغير الجزئي انه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب المتطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية تتغير , فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير الأدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك .

- التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لامكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي وتكنولوجي، وتغيير المعنوي يكون نفسي واجتماعي، على سبيل المثال لقد نجد أن بعض المؤسسات لديهم معدات و أجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العمل وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا نوع من التغير شكلي وسطحي وغير فعال .

- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم أخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع وعلى الرغم من أن تغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلى أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف[1].

[1] د. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ،ص27.

المطلب الرابع: مراحل التغيير وعناصره :

أولا: مراحل التغيير:

تعتبر عملية التغيير والتطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدل أن تكون برنامجا محددا بمدة زمنية محدودة , تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير والتغيير التنظيمي إلى وصف وتحليل مراحل المختلفة لتطوير وتغيير تنظيمي فقط حدد lawrensce & lorsch أربع مراحل لبرنامج تطوير وتغيير التنظيمي وهي :

1-مرحلة التشخيص:

ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية ونتائج المرغوبة .

2-مرحلة التخطيط:

ويتم في هذه المرحلة رسم خطوط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف .

3-مرحلة التنفيذ:

وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة .

4-مرحلة التقويم:

يتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف[1] .

[1] ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص140 .

ثانيا: عناصر التغيير :

إن عملية التغيير لها ستة إبعاد رئيسية ينبغي إدراكها وتعرف على كيفية التعامل معها وهذه العناصر هي:

1: المغير:

وهو الذي يطالب بالعملية وينادي بها ويبدأ في ممارستها ويطورها فهو الأساس الذي يقوم عليه التغيير وهذا يلاحظ انه عادة ما يتعامل مع أربعة أنماط من المتغيرين هم:

أ-المتغير المتأمل وهو:

- يبحث عن المعنى.
- يحتاج إلى الاندماج شخصيا فيما يعرض عليه من أفكار تغييرية.
- يميل إلى الإصغاء ومشاركه الأفكار مع الآخرين.
- يدرك حسيا ويعالج تأمليا.
- مهتم غالبا بالأسئلة مثل لماذا لا.؟

ب-المتغير العقلاني وهو :

- يبحث عن الحقائق.
- يلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل أرائهم .
- يدرك تجريديا ويعالج تأمليا.[1]

[1] د. محمد الصيرفي ،مرجع سابق،ص20.

ج- المتغير المنفذ وهو :

- يبحث عن عوامل الصلة بين ما يعرض عليه من أفكار تغيريه وبين عالم الواقع.
- يلزمه أن يعرف كيف تعمل الأشياء.
- يميل إلى اختبار النظريات بأساليب تربطها بعالمه الخاص.
- يدرك المعلومات تجريديا ويعالجها عمليا.
- يهتم غالبا بالأسئلة مثل كيف..؟ .

د- المتغير المادي وهو :

- يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه.
- يلزمه ان يعرف ما الذي يمكن إجرائه بالأشياء أولا قبل محاولة فهمها نظريا.
- يتعلم عن طريق التجربة والخطأ أي انه يسعى غالبا لاكتشاف الذات.
- يدرك المعلومات حسيا ويعالجها عمليا.

2 : المؤيد:

وهو الذي يؤيد العملية التغيرية ويمكن أن يمارسها أو يسهم في مطالبة بها.

3 :المحايد :

وهو الذي لم يشكل رائيا او يتبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغيرية.

4:الموضوع :

وهو الشيء الذي يتم تغييره هو الذي قد يتمثل في قواعد التغيير ومستوياته وخطواته.

5 : المقاوم :

و هو يرفض العملية التنفيذية ويسعى إلى فشلها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويها.[1]

[1] د. محمد الصيرفي ،مرجع سابق،ص20.

المبحث الثاني: ماهية مقاومة التغيير

تمهيد:

ليست مقاومة التغيير ظاهرة متعلقة ببيئة العمل والموظفين فحسب؛ وإنما هي ميل عام يمكن ملاحظته لدى معظمنا في هذا المجال ، وعادة ما يواجه المدراء مشاكل خطيرة في الاستراتيجيات والخطط الجديدة نتيجة مقاومة التغيير لدى الموظفين، هذه المشاكل قد تدفع الإدارة إلى التعديل في خططها أو تغييرها جذرياً أو حتى التنازل عن التغيير تحت ضغط مقاومة التغيير.

لكن هذه الطرق لن تكون الحلول المثالية لمقاومة التغيير, لأن التغيير المستمر ومواكبة الوقائع الجديدة وإدخال التعديلات الصحيحة وفي وقتها الصحيح ؛ كل هذه الأمور هي حجر الأساس في التطور والنجاح، لذلك نتعرّف أكثر إلى مفهوم مقاومة التغيير لدى الموظفين وأسباب رفض التغيير ، وكيفية تعامل القائد مع مقاومة التغيير ، و الحد منها.

المطلب الاول : مفهوم مقاومة التغيير

تعتبر المقاومة التغيير من أهم المشاكل التي يمكن أن تواجه القائمين بعملية الإعداد للتغيير و يمكن تعرف مقاومة التغيير على أنها :

تعريف الأول:

يعرفها "سكارليك" و "فولكار 2002" بأنها : ردت فعل حتمية ضد أي تغيير رئيسي من قبل الأفراد للدفاع عن الوضع الراهن وذلك لإحساسهم بأن أمنهم ومنزلتهم مهددة .[1]

تعريف الثاني:

عرفها "كولد بيرج" و "دنت" koldberge and dent"2003" بأنها : السلوك الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من تأثيرات التغيير الحقيقية أو الوهمية[2] .

التعريف الثالث:

تعرف المقاومة التغير على أنها : موقف أو اتجاه فردي أو جماعي شعوري أو غير شعوري يظهر ابتداء من طرح فكرة التغيير دون معالجة كما أنها مجموعة من الاستجابات السلوكية والمعرفية في حالة تغير مستمر تهدف إلى معالجة متطلبات داخلية أو خارجية خاصة كونها تشكل عبئا يفوق إمكانيات الفرد وقدراته[3].

[1]الخطيب احمد، عادل سالم معايعة، **الإدارة الحديثة نظرية استراتيجيات ونماذج حقيقية**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ،عمان، ط1، 2009، ص397-398.

[2]ذنون حمدون راشد، الكواز غانم عادي، **مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الملاك الإداري وتدريبي في الأندية الرياضية للمنظمة الشمالية في العراق**، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 13، العدد 43 ،2003، ص214.

[3]أ. عباس سمير ،**آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها** ، دراسة الإبعاد النفسية قسم العلوم الاجتماعية،جامعة برج بوعريريج الجزائر ، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية مجلد ج العدد 10 جوان 2017 ص188.

المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير و أسبابها :

أولا: أشكال مقاومة التغيير

- من حيث جماعية وفردية المقاومة:

المقاومة الفردية: تعني أن مقاومة التغير تأخذ الصفة الفردية وتتراوح اتجاهات الأفراد بين مؤيد لتغيير و معارض له، تبعا لرؤية الشخصية لتغيير المقترح.

المقاومة الجماعية: عدم الامتثال لتغيير يأخذ طبعا جماعيا حيث يقاوم التغيير معظم الموظفين في الإدارة أو القسم محل الاهتمام.

- **من حيث الإفصاح عن مقاومة التغيير:**

تأخذ درجة الإفصاح عن مقاومة التغيير شكلين: الأول سري وثاني ظاهري، وتتحدد سرية وظاهرية مقاومة التغيير حسب فلسفة القيادة والمناخ العام للمنظمة ويبقى التعامل مع المقاومة الظاهرية أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية. نظرا لصعوبة التصدي للجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة ، الذي لا يمكن معرفة أطرافه أو أبعاده.

- **من حيث ايجابيات وسلبيات مقاومة التغيير:**

المقاومة الايجابية: تتمثل ايجابيات مقاومة التغيير في كون التغير المقترح في البيان بمعنى أن الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال لهذا التغيير يصب في مصلحة الإدارة .

المقاومة السلبية: تتمثل سلبية مقاومة التغيير في أنها تتم عندما تكون نتائج التغير الايجابية ، و مردودها على الموظف و المنظمة كبير مقارنة بتكاليفها[1].

[1] د. عياش قويدر ، أ.إبراهيمي عبد الله، **مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة جامعة الاغواط**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ،المجلد4، العدد 1 جانفي 2013،ص 173.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير:

إن هناك أسباب تؤدي إلى ظهور ردود أفعال قد تكون عنيفة في بعض الأحيان و ردود الأفعال هذه ما هي في الواقع إلا مقاومة لفعل التغيير. من هذه الأسباب ما هو الشخص ومنها ما هو متعلق بالمسؤولين ومنها ما هو متعلق بمشروع التغيير في حد ذاته. فالتغيير على حد قول الدكتور "طارق السويدان" يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.[1]

حيث يمكن أن يقاوم الفرد التغيير لأسباب مختلفة مثل:

- أن تكون أهداف التغيير غير واضحة للعاملين.
- ارتباط التغيير بأعباء وضغوط العمل.
- الرضا عن الوضع الحالي .

يلجأ الفرد إلى المقاومة خاصة في الإدارة ما يعرف بمقاومة التغيير ويرجع ذلك لتكوين الفرد أو البيئة وهناك أسباب تراجع للمنظمة التي يعمل بها.

1- **الأسباب الفردية لمقاومة التغيير:** هناك أسباب تتعلق بالفرد والكثير منها أسباب نفسية وأسباب اجتماعية. [2]

---

[1]زمورة نزيهة، **القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة**، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية جامعه باتنة1 ،العدد 4، ص257.

[2]ملاك سميرة، د. يوسف جغلولي، **دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات جامعة محمد بوضياف المسيلة**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ،العدد 3 مارس 2018، ص152.

2- الأسباب النفسية لمقاومة التغيير:

- **الخوف من المجهول:** في حالة ما إذا كان هناك تغيير داخل المنظمة ولم يصاحبه تقديم معلومات كافية للعاملين عن طبيعته سيولد لهم شعورا بالتهديد وعدم الاستعداد له و ستكثر الإشاعات داخل المنظمة فالكل يفسره حسب رغبته وميوله ومصالحه هذا ما يولد مقاومة ضده لذا فان العادة والأمان اللذان يبرمج العقل عليها ردة فعله قد تعترض التغيير لان الفرد اعتاد عادات معينه واعتبرها أمان من أي تغيير وفي حالة وجود العكس ذلك فهو مهدد له .
- **عوامل ألاقتصادية** : هي التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض في الداخل إذ أن التغيير في المهمات الإدارية قد يتطلب مجهود وعمل أخر قد لا يستطيع الفرد أداءه بنفس وتيرة العمل ما سينعكس على تقسيمه وبالتالي نقص مدخول المالي .
- **التعامل الانتقائي مع المعلومات** : بحيث أن الأفراد في تعاملهم مع المعلومات يختارونها بشكل انتقائي حفاظا على مدركاتهم الحسية والمعرفية ويهملون المعلومات التي تعرقل تفكيرهم أو مزاجهم والتي تتحدى عالمهم الخاص .
- **الأسباب الاجتماعية لمقاومة التغيير** :أما فيما يخص الأسباب الاجتماعية والتي ينتج عنها مقاومة التغيير فتنشأ بسبب التغيير في العلاقات والروابط الشخصية الناتجة عن فقدان المركز والنفوذ عند إحداث تغيرات تنظيمية جديدة ، يشعر فرد أو العامل بتهديد يهدد مصالحه واستقراره ويشعر بأنه أصبح لا يشارك في صنع القرار الجديد ، في حين هو حسب نظره في صالح القادة والمسؤولين في الإدارة العليا لذا لابد أن يكون التغيير يتعارض مع مطالب الأفراد الذين سوف يمسهم التغيير[1].

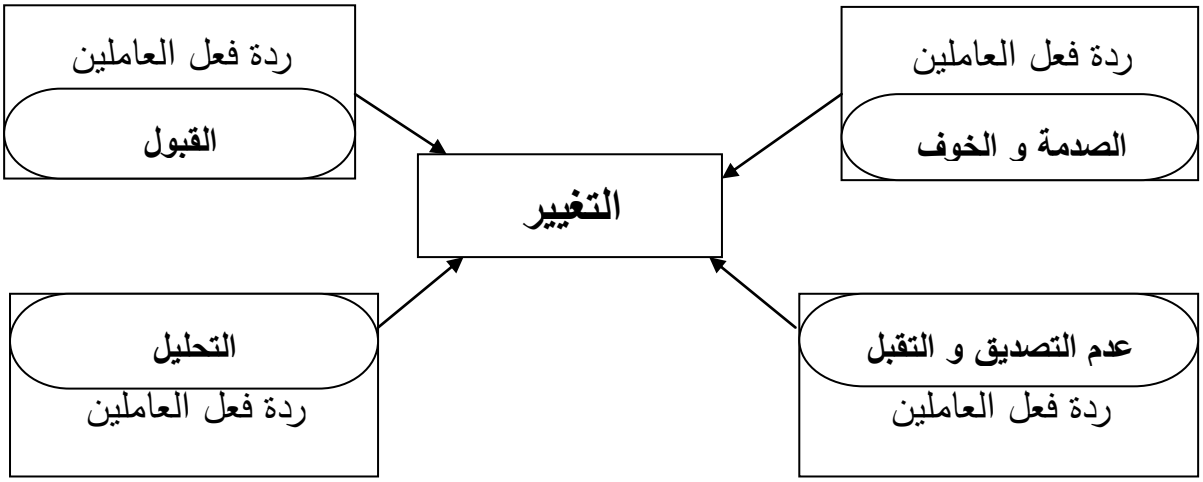
[1] ملاك سميرة، مرجع سابق،ص152.

المطلب الثالث: مظاهر المقاومة و مجالاتها:

أولا: مظاهر المقاومة.

عند بدأ عملية التغيير في المنظمة فإن العاملين بها وللأسباب السابقة الذكر يبدون ردود أفعال يعتبرها الكثيرون طبيعية ومنتظرة يمكن تلخيصها حسب الشكل التالي :

الشكل رقم (5): ردود أفعال مقاومي التغيير



تتمثل مظاهر مقاومة التغيير في سلوكيات معينة تظهر على العاملين نذكر منها:

- عدم تقبل الأفراد للأفكار الجديدة إما بالمهاجمة أو التجاهل .
- المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل .
- عدم التعاون في تنفيذ التغيير .
- الانخفاض المستمر في الإنتاجية وتكوين التجمعات .
- وقد تكون المقاومة ضمنية أو غير ظاهرة كاستغراق فترة أطول في تنفيذ الأعمال.
- زيادة عدد الأخطاء المرتكبة .
- تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات[1].

[1] ملاك سميرة، مرجع سابق، ص153.

ثانيا: مجالات مقاومة التغيير:

إن مقاومة التغيير لها عدة مجالات محددة ترتكز أساسا في ثلاث نقاط هي:

1-**مقاومة طبيعة التغيير:** قد يشهد التغيير مقاومة لطبيعة التغيير نفسه لان الرافضون يعتقدون أنهم أولى بأنفسهم و لكي تتقلص هذه المقاومة يجب على القائمين بالتغيير أن اقتراحهم يشتمل على العناصر الآتية:

- يجب أن يكون التغيير مفيد ويدخل التحسينات على العمال أكثر من ما سبق.
- يجب أن يكون التغيير متماشيا مع خصوصيات المعنيين بالتغيير ويتماشى مع قيمهم وتجاربهم المكتسبة من قبل.
- التغيير يجب أن يكون بسيط نسبي وليس معقد و على المعنيين فهمه وتطبيقه بدقة
- .يجب أن يرفق التغيير بفترة اختبار بحيث يستطيع الفريق المعنى بالتغيير تجربته تدريجيا بأنفسهم وملاحظة التغيرات الناجمة عنه .

2-**مقاومة استراتيجية التغيير** : الفريق المعني بتغيير يجب عليه التحضير الجيد لمواجهة مقاومة شرسة لاستراتيجيات التغيير التي يطبقونها وعليه في الوقت نفسه معرفه ما يلي :

- استراتيجية الشرعية ينجم عنها مقاومة الذين يتذمرون من التغيير السلطوي الصارم أو اللجوء إلى التهديدات .
- إن استراتيجية الإقناع العقلي ينجم عنها مقاومة إذا كانت المعطيات التي تركز عليها مشكوك فيها .
- إن استراتيجية اقتسام السلطة قد ينجم عنها مقاومة إذا اعتقد الإفراد أنها سياسة نفاق وأنهم موجهون من الأعلى .[1]

[1] أ. سليم العايب. نوال الزواوي ، **استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حد المقاومة**، قسم علم الاجتماع جامعة البليدة 2، جامعة المدية، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 29 الجزء الثاني ، ص180.

3-**مقاومة عامل التغيير**: هذا نوع من المقاومة من التغيير يوجه إلى الشخص القائم والمشرفون على التغيير وهي تتعلق دائما بمشاكل شخصية وتأخذ أشكال أخرى مثل المقارنة بين المغير والمعنيين بالتغيير.

إن أعوان التغيير قد يثيرون ردود أفعال مقاومتيه وهم في غالب الأحيان لا تربطهم علاقات بالأشخاص المراد تغييرهم فالدراسات بينت أن أعوان التغيير ينظر إليهم من مؤشرات السن ، التكوين ، خصوصيات اجتماعية واقتصادية ، مختلفة عن الأشخاص المراد تغييرهم تحدث مقاومة منهم ، وعليه يتضح أن عامل التغيير له دور فعال في نجاح أو فشل التغيير المقترح لذا وجب قبل البدء في تنفيذ خطوات التغيير التأكد من مهارات العامل على تغيير في تنفيذ هذه الخطوات بشكل يمكنه من تفادي تجنب المقاومة الشرسة أو له القدرة على التهدئة والتعامل معها[1].

[1]أ. سليم العايب، مرجع سابق،ص180.

المبحث الثالث: القيادة التحويلية و دورها في الحد من مقاومة التغيير.

تمهيد:

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية ، خاصة إذا واجهت رفضا و مقاومة من قبل العمال الذين اعتادوا على الواقع الحالي ، و التخوف من الواقع المجهول ، و بالتالي تؤدي هذه المقاومة إلى عرقلة سير عملية التغيير التي تقوم بها المنظمة بالرغم من إن العمال في النهاية هم المستفيدون من هذا التغيير و هذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث حيث سنقوم بالتعرف على مفهوم قيادة التغيير و علاقة القيادة التحويلية بمقاومة التغيير .

المطلب الاول : ماهية قيادة التغيير .

أولا: تعريف قيادة التغيير

يمكن أن نعرف قيادة تغيير من خلال التعاريف التالية :

1-التعريف الأول :

قيادة التغيير هي: كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية و فعالية لإحداث التغيير على مراحل بقصد خدمة الأهداف المنشودة. [1]

2-التعريف الثاني :

قيادة التغيير هي: القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم وتعمل على تجديد التزاماتهم وتسعى لإعادة بناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

3-التعريف الثالث:

قيادة التغيير هي: جوهر التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة حيث تعني قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال توظيف العلمي السليم للموارد البشرية وإمكانية المادية والفنية المتاح المؤسسة[2].

---

[1] عماد الدين ، منى مؤتمن، **إعداد تقويم فعالية الإدارة المدرسية في إعداد مديرية المدرسة في الأردن لقيادة التغيير**، رسالة الدكتورة منشورة، مركز الكتاب،الأردن 2003، ص18.

[2] أ. جميلة عزوق، **الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة** ، دراسة ميدانية على عينة من المديرين مؤسسه التعليم الثانوي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، العدد 12 جوان 2017 ، ص89.

ثانيا : العلاقة بين القيادة التحويلية و التغيير

هناك ارتباط وثيق بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير حيث دور القيادة التحويلية في توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة, الأزمات, كيف تلعب دور كبير في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة أين تحتاج للمتابعة حيث يعتبر التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية كما يوضح "Bass" أن دور القائد التحويلي في تحقيق التغيير هو في الثقافة التنظيمية.

لذا فهناك عدد من ادوار التي تقوم بها القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير:

1-صياغة الرؤيا:

قادة التغيير قادة لهم رؤية وهي أساس عملهم حيث أن إيصال رؤية واضحة عن الوطن مستقبلي المرغوب فيه هي خطوة جوهرية لإحداث التغيير حيث يحتاج الأفراد أفكارا حول ما يمكن أن يلحقه التغيير لهم وبالتالي فهي بمثابة مشاركة لهم .

2-الاستراتيجية:

نحتاج لتنفيذ التغيير استراتيجية يتم تحديد فيها الرؤية والأهداف وبالتالي الاستراتيجية بمثابة أداة لتحقيق الأهداف كما تستوجب الاستراتيجية الفعالة إيجاد مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطه لقيادة التغيير والعمل كفريق .

3-الاتصال:

يبرز دور القيادات في الاتصال عن طريق اقتناع العميل به في المراحل الأولى للتغيير من اجل تقبلها من التغيرات اللاحقة يكون ذلك دخل وخارج المنظمة[1].

[1] د. مكيد علي ، مرجع سابق ، ص97 .

4-التزام و قناعة القيادة:

كلما التزمت القيادة والإدارة ببرنامج التغيير كلما زاد من تعزيزه ويتم ذلك من خلال توضيحه وإيصاله لجميع العاملين في المنظمة مع موالاة والتزام المديرين في مستويات الوسطى لتنفيذ التغيرات الاستثمار في الموارد .

5-التحفيز والإلهام:

يعمل القائد الفاعل على تحفيز والهام التابعين له و أن يكون ذا مصداقية التي تأتي من الشعور بأمان وكفاءة القائد وقدرته على الهام و يتم ذلك بربط أهداف المنظمة باحتياجات الفرد.

6-تمكين العاملين:

أحد أهم الصفات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين التي تتجسد في أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تعويضها بالموظفين حتى يتمكنوا من الاستجابة لمطالب العملاء في المشاركة والإنشاء .

7- اختيار نموذج التغيير:

بحيث يكون اختيار نموذج للتغيير ملائما للمنظمة و للظروف المحيطة بها حيث يختار القائد التحويلي مسارات التغيير وتحديد أولوياتها وبدايات ونهايات كل منها[1] .

[1] د. مكيد علي ، مرجع سابق ، ص97.

8-غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

كما نعرف أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد وهويتها وتميزها عن باقي المنظمات الإدارية الأخرى وغرس الالتزام بالتغير وتحقيق أهدافه من مهام ودور القائد التحويلي إيجاد وتحديد القيم والقناعة المشتركة بين العاملين التي تحثهم على أهمية التغيير وكيفية المساهمة فيه مع اعتماد نظام حوافز والمكافآت لتعزيز الالتفاف حول عملية التغيير التالية يتحقق التغيير .

9- إدارة الفترة الانتقالية:

نجد القائد التحويلي يهتم بفترة انتقالية حيث يتحرر الفرد من القديم ليصل لتنفيذ عملية التغيير وإنجاحها وهنا تبرز مهارات القائد في تعزيز قوى دفع التغيير والتقليل من مقاومة التغيير.[1]

المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية و مقاومة التغيير.

أولا : أساليب القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير :

يمثل الدور الرئيسي للقائد أثناء إدخال التغيير إلى المؤسسة في تعريف العاملين وإشراكهم ولا بد من إجراء عملية التغيير بأقل قدر ممكن من الإرباك داخل أقسام المؤسسة والذي عاده ما يتم من خلال الإدراك المسبق لمدى قبول العاملين للتغيير. و قدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة وهناك مجموعة من الاستراتيجيات العامة التي تساعد على تقليص مقاومة التغيير وهي :

- **التعليم والاتصال:** اطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه و مبرراته وأهدافه من خلال مناقشات و المذكرات.[2]

[1] زمورة نزيهة ، مرجع سابق ،ص263

[2] ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ،ص338.

- **المشاركة:** إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير، وسماع اقتراحاتهم وأفكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير .
- **الدعم والمؤازرة:** مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الأداء وصعوبات والمخاطر الناتجة عن عمليات التغيير .
- **المساومة:** وتتضمن التفاوض والاتفاق مع الأطراف المتوقع رفضهم لتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير .
- **التحكم والاستمالة:** عن طريق استخدام محاولات وجهود خفيه كتزويد العاملين بالمعلومات انتقائية وترتيب الحوادث بحيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف تأثير على العاملين وتقليص مقاومتهم للتغيير .
- **الإكراه الصريح والضمني:** يتضمن الإكراه استخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض أو يقاوم التغيير[1].

ثانيا : القيادة التحويلية و علاقتها بمقاومة التغيير :

قد يرى البعض أن أفضل مشروع التغيير في المؤسسة يعود للقصور الذاتي التنظيمي وهو ميل المؤسسة للمحافظة على الحالة القائمة وان مقاومة التغيير قد تهدد بقاء المؤسسة مع عدم القول بتقليل أهمية وتأثير مقاومة التغير على نجاح أو فشل مشروع التغيير ، لأننا نميل إلى عدم التطير من مقاومة التغيير بقدر ما نميل إلى دور اكبر لقيادات لتبني مبادرات وإجراءات من اجل معالجة مقاومة التغيير،إن القيادة التي تبادر بالتغيير عليها أن تدرك أنها لابد أن تواجه مقاومة ،وكقاعدة أن كل مشروع تغيير تقابله مواقف كثيرة من مقاومة التغيير وما دام أن كل تغيير يحمل مقاومة لذا فان قيادة التغيير أيضا قيادة مقاومة التغيير، ونرى في ما يأتي مبادرات وإجراءات القيادة للحد من مقاومة التغيير:[2]

[1] ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ،ص338.

[2] نجم عبود نجم ،**القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون** ،دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1، 2011، ص296.

- **التعامل الايجابي مع مقاومة التغيير:**

على اعتبار أن المقاومة التغيير بمثابة رؤية لمشروع التغيير بعدسات أخرى ومن زاوية أخرى مما يعني أن هذه المقاومة يمكن أن تقدم فرص لكشف المشكلات والنواقص في مشروع التغيير والتصدي لها قبل أن تقوم هذه المشكلات وصعوبات بإفشال المشروع كله ويمكن القيادة أن توظيف هذا الموقف الايجابي لتعزيز علاقة الثقة مع العامل التي تبدد المخاوف لديهم .

- **دعم المؤيدين:**

إن التغيير عادة ما يكون لديه مجموعة من المؤيدين الذين يشعرون حاجة له و يتذمرون من الحالة القائمة وطرقها وإجراءاتها في العمل، وهؤلاء هم قوى محركة في المؤسسة من اجل دفع مشروع التغيير و نجاحه لذا يكون من الضروري توفير المعلومات الوافية عن مشروع التغيير لكي يقوم بدورهم في دعم المشروع.

- **عرض تجارب ونماذج ناجحة في مجال التغيير:**

و هذا الإجراء مفيد من اجل تسويق التغيير بوصفه عملية تعتمدها المؤسسات من اجل معالجة المشكلات أو تحديث طرق التنظيم والعمل و كلما كانت التجارب عن مؤسسة معروفة كلما كان ذلك محفزا من اجل تعاون العاملين اكبر مع مشروع التغيير.

- **كسب المعارضون:**

إن بعض المعارضين يمكن أن يكونوا كذلك بسبب نقص المعلومات مما يؤدي إلى مخاوف إجراء ذلك وهو لا يسهل كسبهم عند توفير معلومات مقرونة بالتطمين لان التغيير هو لمصلحة المؤسسة وجميع العاملين أما البعض الأخر الذين لديهم اتجاهات سلبية ضد كل تغير فمن الضروري التلويح ضمنا أو تصريحا.[1]

[1] نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص297.

المطلب الثالث : العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و مظاهر مقاومة التغيير :

من خلال قراءتنا للدراسات السابقة وكذا لمساهمات الباحثين في ميدان القيادة وعلاقتها بالتغيير، تبين لنا أن أبعاد القيادة التحويلية لها دور في الحد من مقاومة التغيير ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

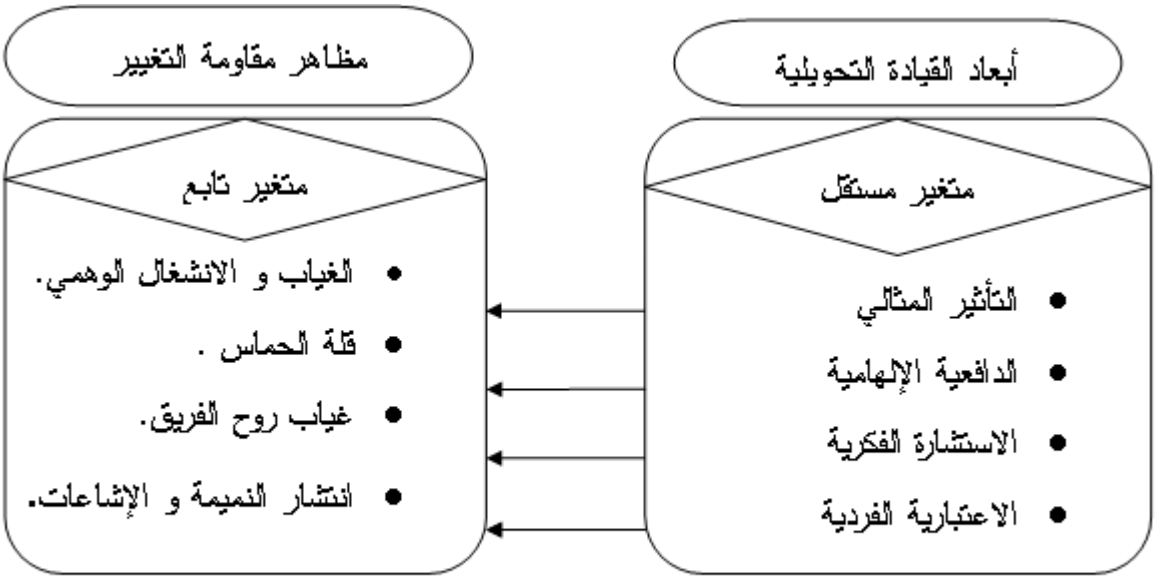
تأثير أبعاد القيادة التحويلية على العامليين حين يكونون أمام موقف للتغيير:

1- **التأثير المثالي:** من المشكلات المطروحة في معظم المنظمات هو عدم قدرة العامليين على أن يتمموا أعمالهم المطلوبة في الوقت المحدد، ومن بين الأسباب ربما تحول عن ذلك هي ضعف التأطير القيادي، والأكثر من ذلك نجدهم يتذمرون ويشتكون كثيرا من ضيق الوقت المحدد لهم لإنجاز المهمة التي يتطلبها مشروع التغيير الجديد، ومن جهة أخرى بسبب التعقيدات التي تنتج عن مشروع التغيير لأنه جديد بالنسبة للعامليين. وضمن هذا الاشكال يستطيع القائد التحويلي، أو المشرف على قيادة التغيير، يستطيع أن يجعل العاملين يتأثرون بممارسته وسلوكه وأن يكون مصدر للتعلم، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ، و يقوم القائد التحويلي أيضا بتوضيح الرؤية لأتباعه و تحسيسهم بالمهمة التي يجب تأديتها .

2- **الدافعية الإلهامية :** قلة الحماس والدافع الشخصي للتطوير والتعلم حيث يقوم هذا البعد بوضع أساليب تحفيزية و عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير بالإضافة إلى كونه وسيلة لتعلم الإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنويع والتطوير المستمر والاعتراف والإرشاد بإنجازاتهم المتميزة .

3-الاستشارة الفكرية: غياب روح الفريق بين الموظفين والموظفات حيث يقومون بعملهم وما يخصهم فقط دون التفكير في ربط عملهم بالمشروع أو النظام الجديد وآلية تحقيق أهداف المنظمة فيقوم القائد التحويلي بابتكار أفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل, وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل و التشجيع على العمل الجماعي .

4-الاعتبارية الفردية: يجلس مجموعة الموظفين مع بعضهم بشكل دائم متحدثين بصوت منخفض، وسرعان ما يفضون الجلسة ويعودون لمكاتبهم بدخول زميل للمكتب و يتم تناقل الإشاعات والأخبار الغير مؤكدة بشأن التغيير القائم ومن سيتأثر سلباً بسببه ،هنا يقوم القائد التحويلي بالاهتمام بالمرؤوسين وإدراكه للاختلافات الفردية فيما بينهم والتعامل مع كل واحد منهم بطريقة وأسلوب معين بما يتناسب مع شخصيته واهتماماته, كذلك العمل على تدريبهم وتطوير خبراتهم ومواهبهم لتحقيق المزيد من التقدم والنمو ، ووفقا لهذا البعد يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه.



الشكل رقم(6): علاقة أبعاد القيادة التحويلية في الحد من مظاهر مقاومة التغيير.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى معرفة أهمية القيادة التحويلية في التقليل من حدة مقاومة التغيير في المنظمة ، خاصة و أن التغيير أصبح هاجس يهدد المنظمات باختلاف أنواعها ، حيث تواجهها مقاومة من طرف العاملين في المنظمة سواء تجاه البيئة الداخلية او الخارجية و على القيادة التحويلية احتواء هذه المقاومة التي يحدثها عاملي المنضمة ، باعتبارها تهدف إلى خلق أوضاع تنظيمية جديدة تتماشى مع المتغيرات الحاصلة و في نفس الوقت تخلق ظروف عمل منتجة و تنمي قدرات و مهارات مرؤسيها و تشجعهم على ان تكون لهم قابلية لها من اجل المنافسة و الاستمرار مما يعطي لهم القابلية للتغيير.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بالمدية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز المدية

تمهيد :

في إطار توطيد التكامل بين النظري والتطبيقي، و تدعيما لمعلوماتنا، وكذا استكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم على ارض الواقع من خلال دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير في المؤسسة العمومية، واخترنا في ذلك شركة سونلغاز المدية.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز بالمدية.

المبحث الثاني: التغييرات التنظيمية الأخيرة في سونلغاز من 2017 إلى 2021

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز بالمدية.

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز بالفرنسية Sonelgaz ، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الاول : نشأ مؤسسة سونلغاز و الهيكل التنظيمي

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة(EGA)، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه (SAE) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة1946.

1.ما هي اللجنة التي تنظم الكهرباء والغاز؟

إنها منظمة مستقلة ومستقلة تم إنشاؤها من أجل:

- ✓ تعزيز القدرة التنافسية لقطاع الكهرباء والغاز.
- ✓ ضمان شفافية الأنشطة في مصلحة المشغلين والمستهلكين وحدهم.
- ✓ ضمان الرقابة والامتثال للتشريعات واللوائح.
- ✓ ضمان التشغيل التنافسي والشفاف لسوق الكهرباء والغاز لصالح المستهلكين والمشغلين.

المصدر: وثائق المؤسسة

2. ما هي الهيئة التنظيمية للكهرباء والغاز؟

تتمتع CREG بصلاحيات:

- **نصيحة أو توصية:** تتكون إما من تقديم المشورة للمشغلين بشأن ممارسة معينة أو تقديم المشورة للسلطات العامة.
- **قرار فردي:** إصدار تفويض بالقيام بنشاط ما.
- **التنظيمية:** تتكون من تنظيم قطاع الأعمال من خلال وضع القواعد.
- **الجزاء:** لعدم الامتثال.
- **التوفيق وتسوية المنازعات بين المشغلين:** الكفاءة شبه القضائية

تم إنشاء CREG بموجب القانون 02-01 الصادر في 05 فبراير والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز. تم تثبيته في 24 يناير 2005 ، يتم تضمين تكاليف التشغيل الخاصة به في CREG في التكاليف المستمرة للنظام (عبر التعريفات) ومن خلال تكاليف دراسة ملفات الترخيص لتشغيل منشآت توليد الطاقة ، و تمت الموافقة على ميزانيتها من قبل وزير الطاقة

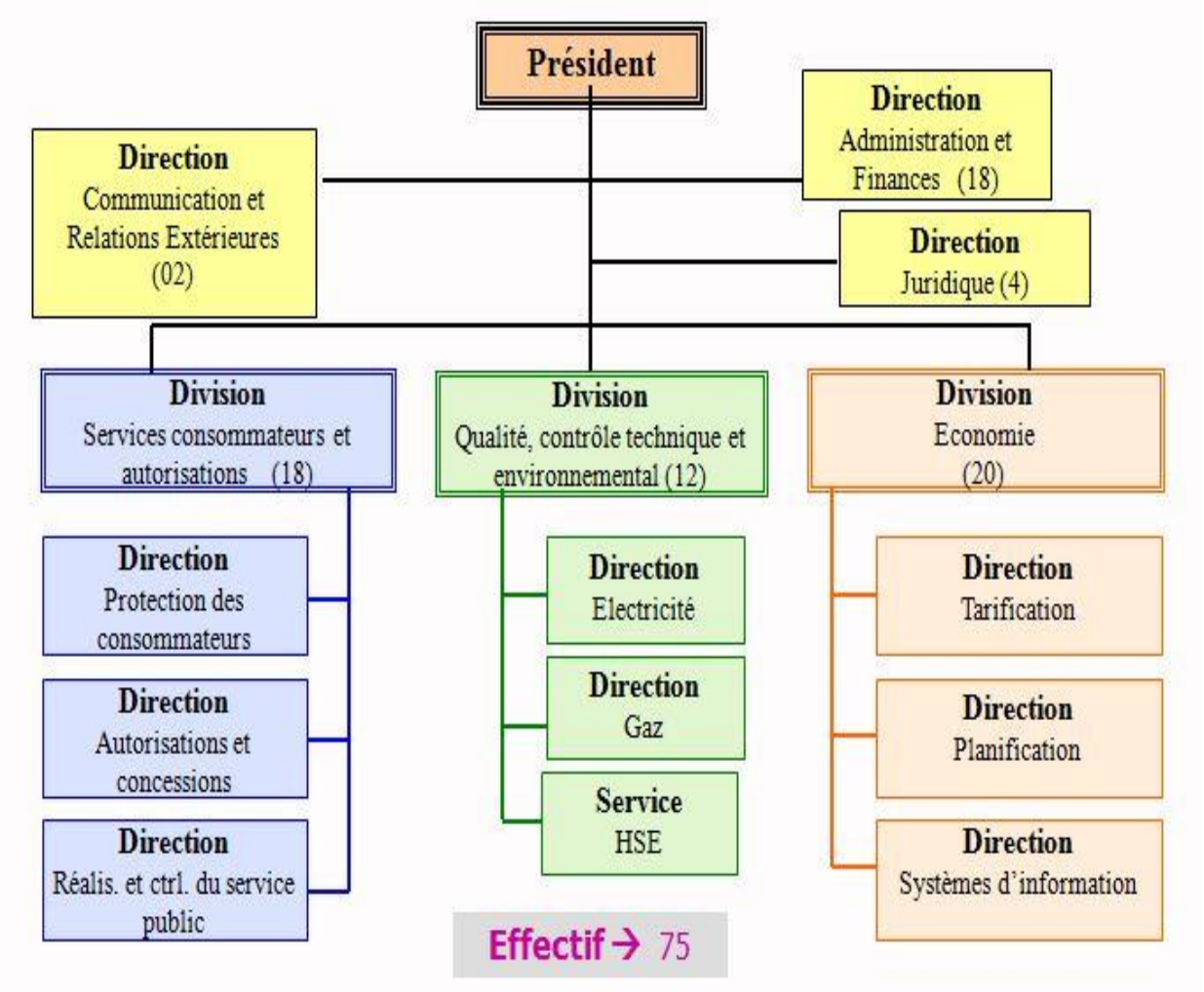
3. يتم إنشاؤه داخل CREG:

- خدمة توفيق تتعامل مع النزاعات الناشئة عن تطبيق اللوائح (الوصول إلى الشبكة والتعريفات ومكافآت المشغلين).
- حكم غرفة التحكيم بشأن النزاعات التي قد تنشأ بين المشغلين (3 أعضاء بما في ذلك الرئيس و 3 مناوبين يعينهم ME و 2 Magagrrats).
- تم إنشاؤه من قبل CREG مجلس استشاري.
- يتم تحديد التكوين والتشغيل بموجب المرسوم التنفيذي06-433 بتاريخ 26 نوفمبر 2006.
- المجلس الاستشاري يعطي آراء حول أنشطة إدارة وأهداف واستراتيجيات سياسة الطاقة في قطاع توزيع الكهرباء والغاز.
- تحضر لجنة الإدارة أعمال المجلس الاستشاري.

4. تخضع لجنة CREG إلى لجنة إدارة تتألف من:

- رئيس
- ثلاثة أعضاء
- يعين جميعهم بمرسوم رئاسي بناءً على اقتراح الوزير مشحونة بالطاقة.
- تعتمد لجنة الإدارة على الأقسام المتخصصة.

الشكل رقم (7) : الهيكل التنظيمي لل CREG



المصدر : وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : مهام CREG

- **لدى CREG ثلاث مهام رئيسية:**

- إسداء المشورة للجهات العامة بشأن تنظيم وتشغيل سوق الكهرباء وسوق الغاز الداخلي بهدف تعزيز القدرة التنافسية لقطاعي الكهرباء والغاز وضمان شفافية الأنشطة.
- مراقبة الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بسوق الكهرباء وسوق الغاز الداخلي ومحاسبة الشركات.
- تحقيق ومراقبة الخدمة العامة للكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق خطوط الأنابيب.

- **في إطار تحقيق ومراقبة الخدمة العامة للكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات ، فإن CREG:**

- مراقبة وتقييم تنفيذ برامج الدولة المنوطة بـ SONELGAZ لتطوير التوزيع العام لتزويد المواطنين بالكهرباء والغاز .
- يضمن تزويد الكهرباء والغاز للعملاء بموجب الشروط المحددة في اللوائح .

- **في مجال توليد الكهرباء CREG هو المسؤول عن :**

- إصدار تصاريح لبناء وتشغيل منشآت جديدة لتوليد الكهرباء .
- إطلاق المكالمات للمناقصات ، في حالة العثور على طلبات ترخيص غير كافية من منتجي الكهرباء.

المصدر : وثائق المؤسس

- **في مجال نقل الكهرباء ، تكون CREG مسؤولة عن:**

- الموافقة على خطة تطوير شبكات نقل الكهرباء المقدمة من GRTE مع مراقبة تطبيقها.
- تغطي هذه الخطة فترة 10 سنوات يتم تكييفها كل سنتين .
- المساهمة في تطوير اللوائح وتنفيذ النصوص المتعلقة بالقانون 02-01.
- اقتراح معايير الجودة مع التحكم وتحديد الأهداف.
- الموافقة على قواعد نظام التشغيل وإجراءات التشغيل .
- مراقبة تطبيق اللوائح الفنية والنظافة والسلامة وظروف حماية البيئة.

- **في مجال نقل الغاز ، فإن CREG مسؤولة عن:**

- الموافقة على خطة تطوير شبكات نقل الكهرباء المقدمة من GRTE مع مراقبة تطبيقها.
- تغطي هذه الخطة فترة 10 سنوات يتم تكييفها كل سنتين .
- إنشاء برنامج إرشادي لتزويد السوق على أساس الأدوات والمنهجية المعمول بها بموجب المرسوم التنفيذي 08-394 المؤرخ 14 ديسمبر 2008.
- يتم تحديث هذا البرنامج لمدة 10 سنوات كل عام لمدة 10السنوات التالية.
- المساهمة في تطوير اللوائح وتنفيذ النصوص المتعلقة بالقانون 02-01.
- اقتراح معايير الجودة مع التحكم وتحديد الأهداف.
- الموافقة على القواعد وإجراءات التشغيل الخاصة بـ GRTG.
- مراقبة تطبيق اللوائح الفنية والنظافة والسلامة وظروف حماية البيئة.

- **في مجال توزيع الكهرباء والغاز ، فإن CREG مسؤولة عن:**

- طرح مناقصة لمنح امتيازات لتوزيع الكهرباء والغاز.
- المساهمة في تطوير اللوائح وتنفيذ النصوص المتعلقة بالقانون 02-01.

- مراقبة تطبيق اللوائح الفنية والسلامة وظروف حماية البيئة.

- **في مجال التسعير والمكافآت ، مشغلي ، و CREG هو المسؤول عن :**

- تحديد مكافآت المشغلين (نقل وتوزيع وتسويق الطاقة) .
- حدد الأسعار المطبقة على العملاء غير المؤهلين .
- إدارة صندوق معادلة الكهرباء والغاز.
- إجراء تحليلات لعقود الكهرباء والغاز للسوق المحلية ونشر ملخصات السيطرة على محاسبة المشغلين.

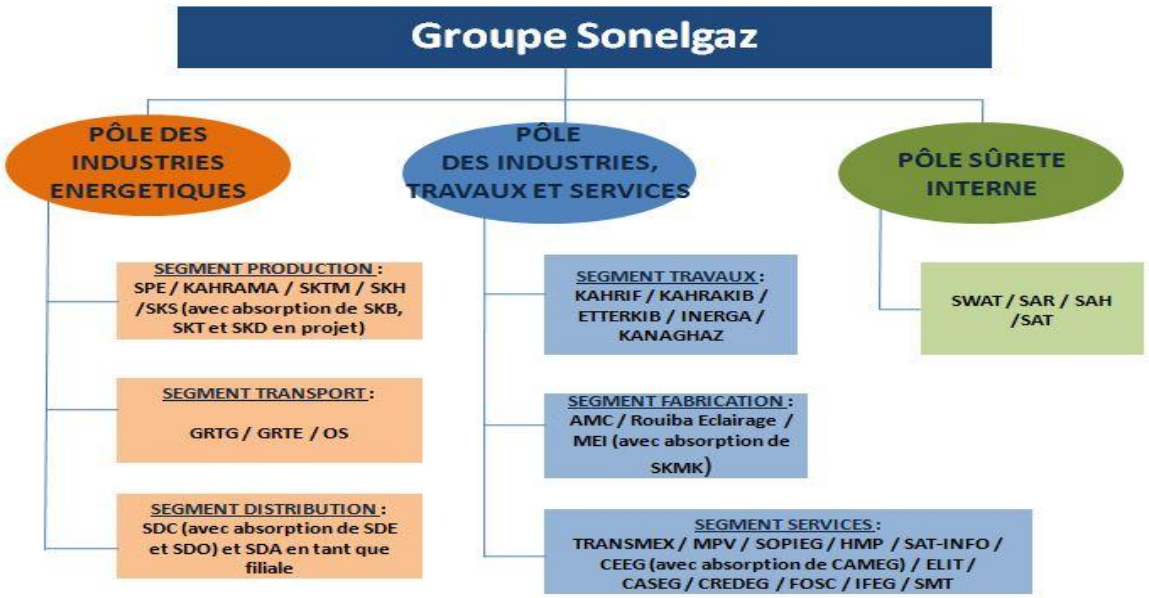
المبحث الثاني : التغييرات التنظيمية الأخيرة في سونلغاز من 2017 الى 2021

- **تم تنظيم عقد Sonelgaz حول 4 أعمدة:**

- **قطب صناعة الطاقة:** المسؤول عن متابعة الشركات التابعة للأعمال و CEEG وكذلك الشركات المشاركة AEC و SKH و NEAL .
- أعمال القطب والخدمات.
- **القطب من الأنشطة الصناعية:** المسؤول عن متابعة الشركات AMC ، الرويبة الإضاءة MEI .
- القطب السلامة الداخلية.
- **إعادة تنظيم شركات الإنتاج:** الاستيعاب بواسطة SKS SK (ترقة , كدية الدراوش, البرواقية) .
- يدعم نظام التشغيل وظيفة المشتري الواحد.
- شريكا خدمت محولات كهربية (SKMK) مديرة لشركة صيانة المعدات الصناعية MEI .
- تم إنشاء شركة تابعة لمراجعة الحسابات والمستشار القانوني(CASEG).
- شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG SPA المسؤولة عن إدارة المشاريع (الدراسات ، إجراء ، مراقبة الأعمال ،الاستقبال والتنفيذ الخدمة) مشاريع لإنتاج الكهرباء وشبكات نقل الغاز والجهد العالي، تمتص CAMEG لعداد الجزائري المعدات الكهربائية والغاز.

- **إعادة تنظيم التوزيع:** إنشاء شركة فرعية مسماة وحدة الشركة الجزائرية للتوزيع والكهرباء تقع GAS (SAD) الناتجة عن امتصاص SDE و SDO و SDC في البليدة.أصبحت SDE و SDO مراكز توزيع في الشرق والغرب نفس الصلاحيات.تصبح SDA شركة تابعة لشركة التوزيع الجديدة.

الشكل رقم (8) : مجموعة سونلغاز .



4- شركة التوزيع الجديدة.

- **شركات التوزيع الجديدة مسؤولة عن:**

✓ وصف القواعد والسياسات في المجالات المختلفة لتوزيع الكهرباء والغاز كجزء من السياسات العامة للمجموعة.

✓ تطوير وتقديم خدمات الطاقة في الكهرباء والغاز.

✓ تنفيذ البرنامج الجديد لاختراق الطاقة والخطة الرئيسية لنظام معلومات التوزيع.

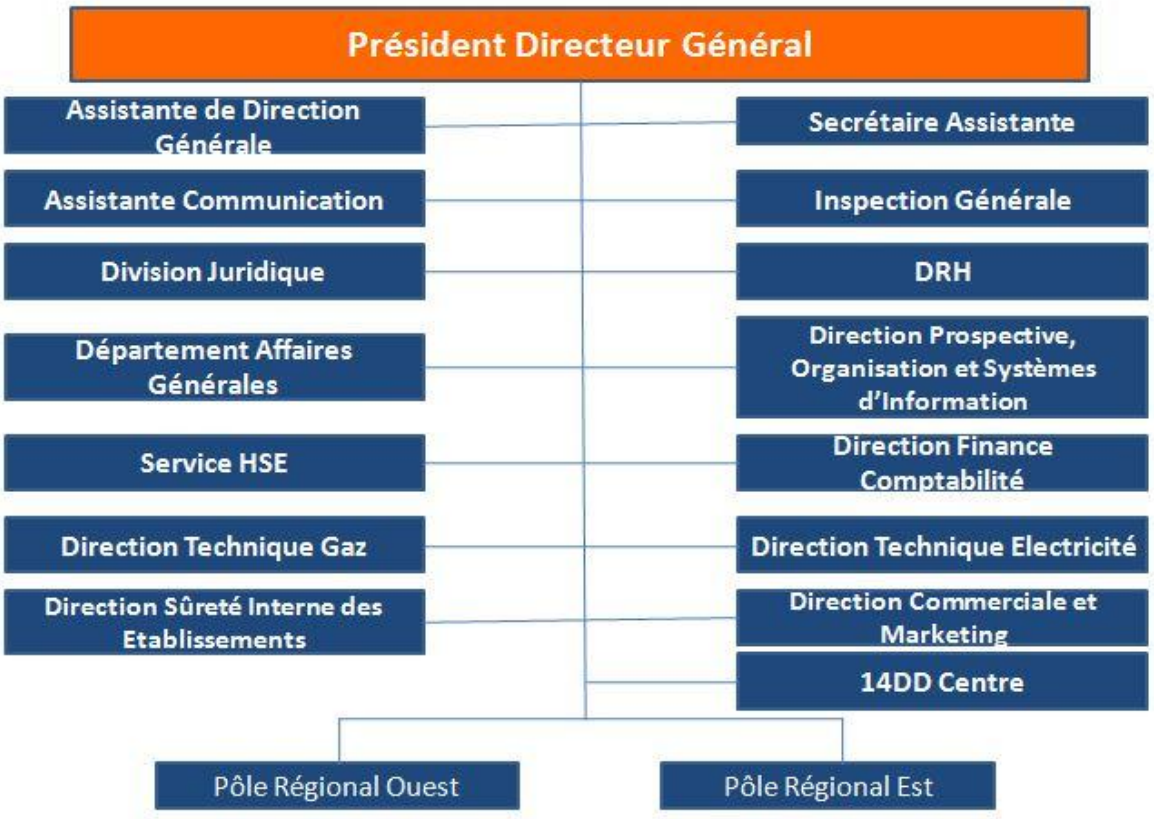
✓ تطوير وإيقاف سياسة ولاء العملاء المؤهلة لحماية حصتها في السوق.

✓ إجراء دراسات مستقبلية حول تطور سوق الطاقة (انظر الاتجاهات، ووضع سيناريوهات تستند إلى البيانات).

المصدر : وثائق المؤسسة

- ✓ تأكد من أن بعثات الخدمة العامة التي تمارسها المراكز الإقليمية ووكالة ضمان التنمية من خلال عقود الامتياز تتماشى مع الالتزامات التي قطعتها على CREG و ME.
- ✓ تحديد وتحديد الأهداف الاقتصادية لتحسين الإدارة عن طريق المجموعات الإقليمية.
- ✓ ضمان دمج معلومات الإدارة المقدمة من الأقسام الإقليمية وإدارات التوزيع المرفقة بها.
- ✓ التنسيق مع القطبين الإقليميين و SDA.

الشكل رقم (9) : الرئيس المدير العام



المصدر : وثائق المؤسسة

المبحث الثالث : إطار منهجي للدراسة .

في هذا المبحث سيتم عرض أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراستنا الميدانية وذلك من خلال توضيح مجتمع دراسة ادوات الدراسة الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينه الدراسة ومصادر جمع البيانات.

لقد تم تسليط الدراسة على عينة محددة مصادر مع جمع البيانات المستهدفة في البحث والتي سوف يتم التعرض لها كما يلي:

أولا: تحديد مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الذين يشتغلون في مؤسسة سونلغاز–المدية ويعتبر مجتمع الدراسة محدود وهذا حسب نوع الدراسة التي تهدف الى معرفة دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز–المدية.

ثانيا: تحديد عينة الدراسة.

تمثل العينة جزء من المجتمع حيث تم اختيار عينة ميسرة بسيطة تتكون من 32 عامل وزعت عليها الاستبيان، وتمثلت خصائص هذه العينة في كل من الجنس و العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة . و بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي spss فيما يلي خصائص العينة:

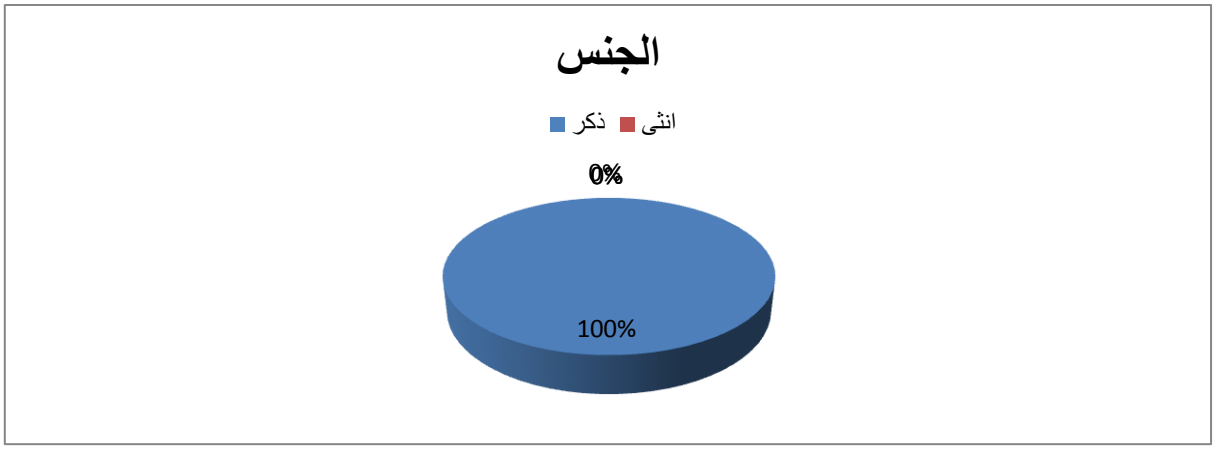
أولا : الجنس

الجدول رقم (1): يمثل التكرار والنسب المئوية لجنس العينة.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	100%
انثى	0	0%
المجموع	32	100%

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم (10): يمثل الدائرة النسبية للجنس العينة



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من الشكل أن أفراد عينة الدراسة كلها ذكور بنسبة 100% بينما كانت نسبة الإناث 0% وهذا يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة.

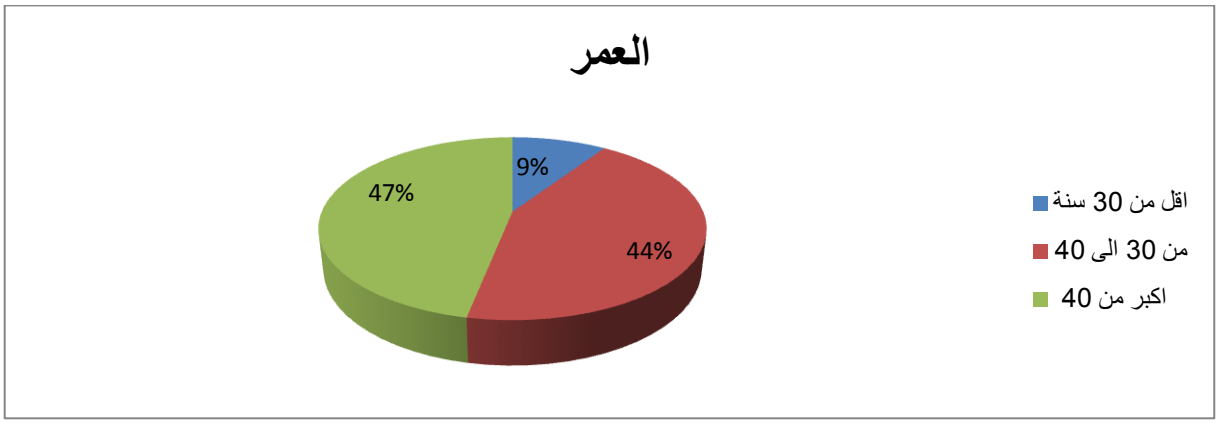
ثانيا: الفئة العمرية

الجدول رقم (2) : يمثل التكرار والنسب المئوية في عمر العينة.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	3	9,4%
من 30 الى 40	14	43,8%
اكبر من 40	15	46,9%
المجموع	32	%100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم (11) : يمثل الدائرة النسبية لعمر العينة



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

من خلال الشكل نلاحظ توزيع أفراد العينة إلى ثلاثة حيث كانت اكبر نسبة في الفئة الأولى، " أكثر من 40 سنة" بنسبة 47%والفئة الثانية من "30 الى40 سنة" بنسبة 44%، والفئة الثالثة " اقل من 30 سنة" بنسبة 9 % و هذا يدل على ان غالبية عمال المؤسسة كبار في السن.

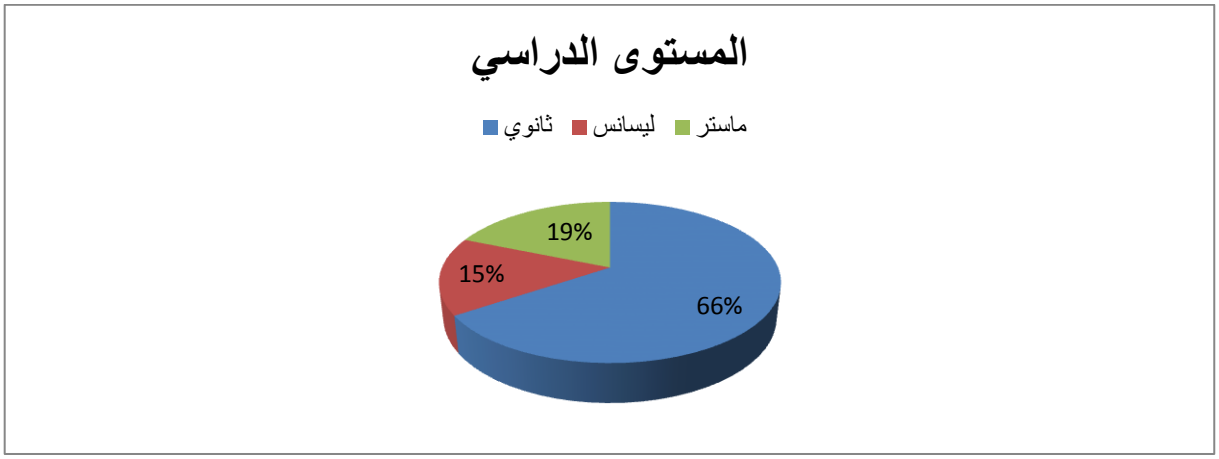
ثالثا :المستوى الدراسي

الجدول رقم (3): يمثل التكرار والنسبة المئوية للمستوى التعليمي للعينة

المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	21	65,6%
ليسانس	5	%15,6
ماستر	6	18,8%
المجموع	32	%100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم(12) : يمثل الدائرة النسبية لمستوى التعليمي للعينة



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المستوى تعليمي الغالب هو الثانوي بنسبة 66% ، ليليه مستوى الماستر بنسبة19% ثم يليه مستوى ليسانس 15% هذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم المؤهلات علمية متوسطة.

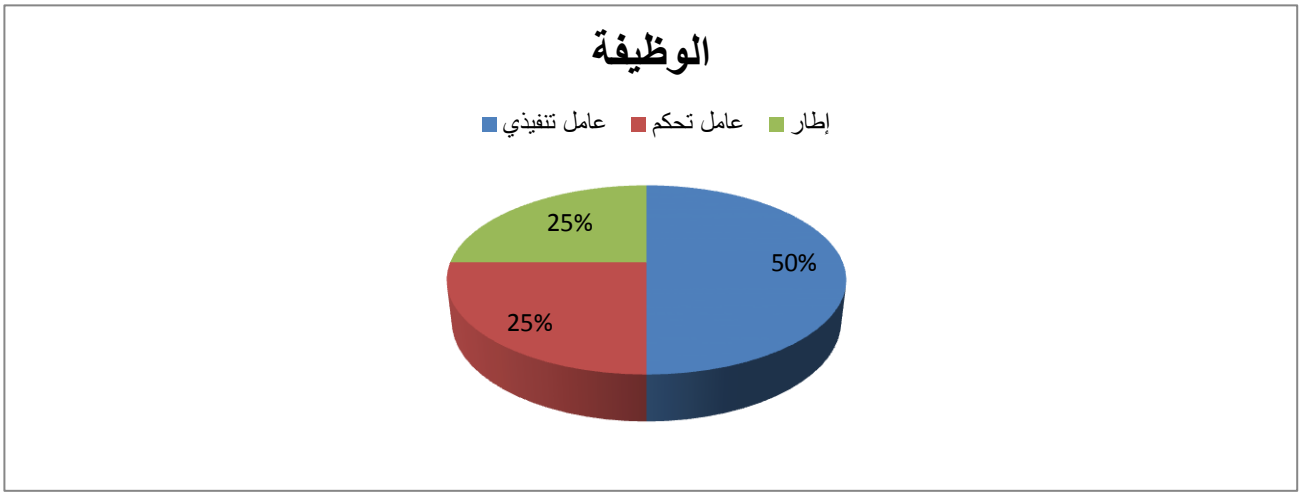
رابعا : الوظيفة

الجدول رقم (4) : يمثل التكرار والنسبة المئوية للفئة الوظيفية.

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
عامل تنفيذي	16	50%
عامل تحكم	8	%25
إطار	8	25%
المجموع	32	%100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم (13): يمثل الدائرة النسبية للفئة الوظيفية لأفراد العينة



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال شكل أن فئة العامل التنفيذي أعلى مرتبة بنسبة 50 % وهذا دليل على أن المؤسسة بحاجة إلى أفراد ذوي مهارات عالية في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب عامل تحكم بنسب 25 %، تليها فئة الأفراد الذين يشغلون منصب الإطار أيضا 25 %.

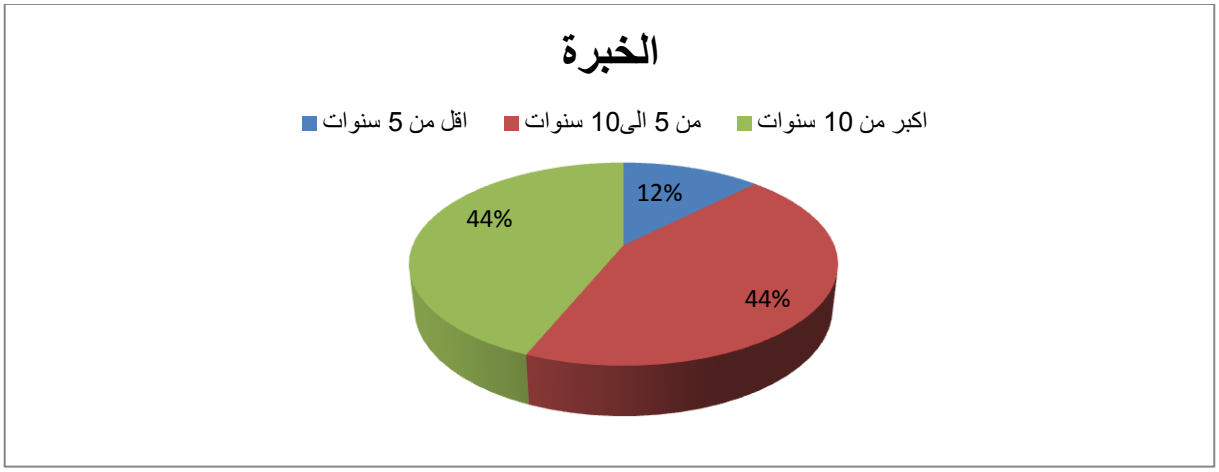
خامسا: الخبرة

الجدول رقم (5): يمثل التكرار والنسب المئوية لسنوات الخبرة لأفراد العينة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	4	12,5%
من 5 الى10 سنوات	14	43,8%
اكبر من 10 سنوات	14	43,8%
المجموع	32	%100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم (14): يمثل الدائرة النسبية لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الشكل السابقة أن 44% من أفراد العينة لديهم سنوات الخبرة اكبر من 10 سنوات وأيضا44% لديهم سنوات خبرة من 5إلى 10 سنوات، وأخيرا 12 % من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة اقل من 5 سنوات ما يمكن تفسيره وان العينة الإحصائية لديهم معرفه كبيرة بالمؤسسة مما يساهم ذلك في مصداقية الإجابات.

ثالثا : مصادر جمع البيانات

1: المصادر الثانوية.

تتمثل في الكتب والأطروحات والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة لأجل تحقيق أهداف الدراسة.

2 : مصادر الأولية:

و استخدمنا استبيان كأداة رئيسية للبحث وقمنا بتوزيعها على عينة من مجتمع البحث وهذا لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي .spss .

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لقد تم تفريغ الاستبيان وتحليله وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس النزعة المركزية لوصف العينة .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عرض نتائج الاستبيان.
- نموذج الانحدار الخطي الاختبار الفرضيات.

المطلب الثالث : تصميم أداة الدراسة واختبارها.

سنعرض في هذا المطلب أدوات الدراسة حيث استخدمنا أسلوب المقابلة مع أحد مسؤولي الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا استبيان موجه للعامليين بالمؤسسة.

1- أداة المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية:

قمنا بإعداد قائمة تتكون من مجموعة من الأسئلة وجهناها إلى احد مسؤولي الموارد البشري في المؤسسة محل الدراسة ، حيث تمثلت هذه الأسئلة فيما يلي :

- ماهي أهم المجالات التغيير التي قامت بها المؤسسة و أشرفت عليها الإدارة في الخمس سنوات السابقة ؟
- هل قامت المؤسسة بالتغيير في الهيكل التنظيمي ؟
- ماهي دوافع التغيير الاستراتيجي ؟
- ماهي أهم العراقيل التي صادفت تجسيد الهيكل التنظيمي الجديد بمعنى كيف ظهرت ردة فعل العنصر البشري ؟
- كيف تعامل القادة في حل المشكلات ؟

1-الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة و الأبحاث المتخصصة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، واتبعنا الخطوات التالية:

- إعداد الاستمارة الأولية من اجل استخدامها في جمع البيانات.
- عرض الاستمارة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستمارة بعد مناقشتها مع المشرف لكي يتمكن كل أفراد المؤسسة فهمها.
- القيام بتوزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراستنا .

تتكون الاستمارة البحث من جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: ويتضمن معلومات شخصية لعينة الدراسة.

الجزء الثاني : يتضمن القيادة التحويلية ودورها في الحد من مقاومة التغيير وينقسم هذا الجزء إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يضم هذا المحور المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية ويتكون من أربعة أبعاد:

- **البعد الأول: تأثير المثالي**، وتم قياسه بالعبارات التالية:
  - يحظى المدير باهتمام الجميع واحترامهم .
  - اشعر أن المدير يتمتع بثقة عالية في نفسه .
  - يشجع المدير دوما على التميز بالأداء .
  - يوفر المدير مناخا يشعر فيه العاملين بالارتياح بالعمل تحت قيادته.
- **البعد الثاني: التحفيز الإلهامي**. وتم قياسه بالعبارات التالية:
  - يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد .
  - يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها.
  - يشعرني المدير بأهمية العمل الذي أقوم به.
  - يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين لأجل توحيد الجهود.
- **البعد الثالث: الاستشارة الفكرية**. وتم قياسه بالعبارات التالية:
  - يشجع المدير على طرح آراء العمال لصنع القرار.
  - يساعد المدير العمال على تطبيق أفكار جديدة.
  - يشجع المدير العمال على إعادة التفكير بالفكرة المطروحة.
  - يصف المدير المشكلات على أنها قابلة للحل.
- **البعد الرابع: الاعتبار الفردي**. وتم قياسه بالعبارات التالية:
  - –يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه .
  - يغرس المدير الثقة لدى العاملين .
  - يحترم المدير قناعاتي و قناعات العاملين معي.
  - يشجعالمدير على تطوير قدرات العامل عن طريق التدريب والتعليم.
  - تفهم المدير مشاعر وأحاسيس العمال والتزامه بالمساواة بينهم.

المحور الثاني: ضم هذا المحور المتغير التابع والمتمثل في مقاومة التغيير 17 فقرة كما يلي :

- فقدان إحساسي بمشاركة في عملية التغيير.
- اشعر أن التغيير فرض علي بالقوة.
- اعتقد أن التغيير فرضته جهات خارجية.
- أخشى من أن أفقد الروتين الذي تعودت عليه.
- التغيير يزيد من عبء العمل علي .
- عدم قناعتي بالتغيير وأهدافه .
- خوفي من أن ينخفض راتبي جراء التغيير.
- عدم وجود برامج كافية للتعامل مع التغيير.
- التغيير لا يعطيني فرصة على إثبات ذاتي.
- عدم وضوح أهداف برامج التغيير بالنسبة لي.
- عدم إدراكي لأهمية التغيير .
- عدم رغبتي في تعلم مهارات جديدة.
- عدم تقديم شرح تفصيلي للعمال حول عملية التغيير .
- تأثير أراء العمال المقاومين للتغيير.
- استخدام القوة والتهديد ضد من يعارضون التغيير حتى وان لم تكن صالحيهم.
- لا توجد فرص لانتقاد التغيير.
- لا تزود الإدارة العليا جميع الموظفين بمعلومات حول التغيير.

لأجل التعليق على النتائج نعتمد على "مقياس ليكارت الخماسي" الذي يتكون من خمس درجات ، و يعتبر احد أهم المقاييس المناسبة كما هو ممثل فيما يلي :

الجدول رقم (6) : مقياس ليكارت الخماسي .

لا يؤثر إطلاقا	لا يؤثر	محايد	يؤثر	يؤثر بشدة
1	2	3	4	5

حيث قمنا بحساب المتوسط المرجح و ذلك بعد تحديد طول الفترة المستخدمة و التي تساوي 4\3=1,33 حددنا اتجاه الإجابات حسب قيم المتوسط المرجح كما هو مبين فيما يلي:

- المتوسط يتراوح من 1 إلى 2,32 يشير إلى لا يؤثر إطلاقا .
- المتوسط يتراوح من 2,33 إلى 3,65 يشير إلى يؤثر.
- المتوسط يتراوح من 3,66 إلى 5 يشير إلى يؤثر بشدة .

المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة ، حيث يتناول الوصف الإحصائي لعينة الدراسة و عرض نتائجها و تحليلها و اختبار الفرضيات .

المطلب الأول: نتائج المقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية:

تمهيد:

من خلال المقابلة مع احد مسؤولي الموارد البشرية في الشركة ، قمنا بطرح عليه مجموعة من الأسئلة بخصوص موضوع بحثنا ، حيث تحصلنا على الاجوبة التي كانت على النحو التالي :

السؤال 1 : ماهي أهم المجالات التغيير التي قامت بها المؤسسة و أشرفت عليها الإدارة في الخمس سنوات السابقة ؟

إجابة المسؤول : (.....قمنا بدمج الشركات التي كانت تابعة سابقا لسونلغاز ، إنشاء شركات توزيع جديدة ، <.....> تطوير و تقديم خدمات الطاقة في الكهرباء و الغاز .....).

التعقيب:

نلاحظ من خلال إجابات المسؤول أن المؤسسة قامت بتغيير استراتيجي من خلال عملية الدمج التي قامت بها ، حيث في سنة 2017 قامت المؤسسة بدمج الثلاث شركات الفرعية التي كانت سابقا تابعة لها فتم دمجها في مجمع سونالغاز. وقد تبع هذا التغيير الاستراتيجي عدة تغييرات تنظيمية أخرى، كالتغيير في الهيكل التنظيمي وفي إجراءات العمل.

أما في ما يخص إنشاء شركة جديد تابع للمؤسسة مهمته ضمان توزيع الطاقة الكهربائية في جميع مناطق الجزائر، فهو نوع من أنواع التغيير الاستراتيجي غرضه التوسع، وكان من مهام هذا الفرع هو إسداء المشورة للجهات العامة بشأن تنظيم وتشغيل سوق الكهرباء وسوق الغاز الداخلي بهدف تعزيز القدرة التنافسية لقطاعي الكهرباء والغاز وضمان شفافية الأنشطة ، ومراقبة الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بسوق الكهرباء وسوق الغاز الداخلي ومحاسبة الشركات ، و تحقيق ومراقبة الخدمة العامة للكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق خطوط الأنابيب.

وهناك مجال آخر من التغيير قامت به المؤسسة هدفه تطوير وتجديد وسائل إنتاج الطاقة الكهربائية بالاعتماد على الغاز، فقد استثمرت المؤسسة موارد لاقتناء المولدات التي تشتغل بالغاز وتنتج الكهرباء ، وكان هدف المؤسسة هو مضاعفة الإنتاج لسد الطلب المحلي المتنامي . ويمكن تصنيف هذا النوع من التغيير في خانة التغيير التكنولوجي .

وأخير يمكن القول أن المؤسسة قامت في المدة الأخير بثلاث مجالات للتغيير وهي: التغيير الاستراتيجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي .

السؤال 2 : هل قامت المؤسسة بالتغيير في الهيكل التنظيمي ؟

إجابة المسؤول : (..... قامت الشركة بالتغيير في الهيكل التنظيمي ، <.....> و ذلك بسبب عملية الاندماج .....).

تعقيب: تم القيام بالتغيير في الهيكل التنظيمي حين ما قام كل من رؤساء الإدارة العليا و أعضاء مجلس الإدارة بالاجتماع لمناقشة تداعيات التغيير الاستراتيجي الذي قامت به المؤسسة، فتم مناقشة الجوانب التنظيمية التي تستدعي التغيير في الهيكل التنظيمي، وقد اشترط أعضاء مجلس الإدارة بضرورة المحافظة على عدد العمال ، حيث نرى ان عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية و ارتجالية و إنما تكون بطريقة مدروسة و مخططة .

السؤال 3 :ماهي دوافع التغيير الاستراتيجي ؟

إجابة المسؤول : (..... فتح سوق للإنتاج ليكون هناك منافسة ، تحسين نوعية الخدمات ،<.....> تخفيض التكاليف، تلبية الطلب المحلي المتزايد.....).

تعقيب: نرى من إجابة المسؤول أن الدافع الأهم للتغيير الاستراتيجي في المؤسسة هو التوسع و النمو و التطور فهو خطوة للمستقبل بما أن الطلب يزيد، فهي شركة احتكارية تنتج و توزع و تنقل ، بما أن العالم في تطور فيجب عليها تحسين جودة الخدمات و التقنيات المستخدمة .

سؤال 4 :ماهي أهم العراقيل التي صادفت تجسيد الهيكل التنظيمي الجديد بمعنى كيف ظهرت ردة فعل العنصر البشري ؟

اجابة المسؤول : (..... لم تصادف الشركة أي عراقيل وذلك لأن الشركة تسهر على راحة العمال و تحافظ عليهم أن قامت بالدمج بين شركتين أو إلغاء بعض المهام، فإذا كان هناك إضرابات غير منظمة ، تقوم الشركة بتسريح العمال الذين قاموا بالإضراب ،<.....> بحيث انه يجب أن يكون الإضراب منظم و شرعي إذا كانت هناك مطالب .

تعقيب :نرى أن الشركة تستعمل أسلوب الإكراه في التعامل مع المقاومة الغير منظمة فهذا النوع من الأسلوب يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة و ذلك باستخدام كافة الوسائل في إحداث التغيير كالعقوبات و الجزاءات على كل من يخالف و هذا الأسلوب قد يكون فعال في بعض الظروف .. كما نرى أن المؤسسة تحافظ على العمال و لكنه غير

فعال على المدى البعيد لأنه لا يضمن ولاء أفراد العاملين فقد يكون قبول التغيير أما خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعدهم بها المؤسسة .

السؤال 5 :كيف تعامل القادة في حل المشكلات التي يصادفها المدراء أثناء التغيير في الهيكل التنظيمي ؟ أو يمكن طرح السؤال بطريقة أخرى، تحديدا أثناء تجسيد الهيكل التنظيمي الجديد ، كيف تكون ردة فعل العاملين و كيف تتعامل الإدارة معها ؟

إجابة المسؤول : (..... لا يوجد مشاكل حتا نلقى لها حل ....)

التعقيب :من الملاحظ ان العاملين لا يبدون أي ردة فعل أثناء التغيير في الهيكل التنظيمي ، بسبب سياسة الردع و الإكراه و الإجبار التي تستخدمها الإدارة اتجاه أي مقاومة غير منظمة ، و معروف أن هذا النوع من الاستراتيجيات يزرع الخوف في نفوس العاملين فضاهريا لا يبدون هؤلاء أي ردة فعل أما ضمنيا قد يكونون رافضين للهيكل التنظيمي الجديد.

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

نتناول من خلال هذا المطلوب عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي التي تحصل عليها باستخدام البرامج الإحصائية من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على التكرارات و النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث تم عرض النتائج من خلال محورين :

المحور الأول: القيادة التحويلية.

سنتناول من خلال هذا المحور تحليل إجابة أفراد عينة الدراسة نحو الأبعاد الأربعة.

أولا : تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الأول التأثير المثالي في مؤسسة سونالغاز – المدية.

الجدول رقم (7): متوسطات الحسابية و الانحراف المعياري للبعد الاول.

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
التأثير المثالي	– يحظى المدير باهتمام الجميع واحترامهم .	3,4	1,411	4
	– اشعر أن المدير يتمتع بثقة عالية في نفسه .	3,93	1,268	2
	– يشجع المدير دوما على التميز بالأداء .	3,81	1,255	3
	– يوفر المدير مناخا يشعر فيه العاملين بالارتياح بالعمل تحت قيادته	4	1,016	1
	المتوسط و الانحراف العام	3,79	1	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يلاحظ ان اتجاه الإجابات المستجوبين للفقرة أربعة . "يوفر المدير لمناخ يشعر فيه العاملين بالارتياح بالعمل تحت قيادته" ، كانت نحو أوافق بشدة بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري 1.016 وهذا يدل على أن القائد يسهر على توفير للعمال الجو المناسب للقيام بالعمل ، كذلك بالنسبة للفقرة اثنان " اشعر أن المدير يتمتع عالية في نفسه" ، بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري1.268 حيث احتلت المرتبة الثانية من بين إجابات الفقرات الأربعة وهذا يفسر أن القائد لديه كاريزما وثقة عاليا تمكنه من إدارة المؤسسة بطريقة جيدة ،أما بالنسبة للفقرة ثلاثة" يشجع المدير دوما على التميز بالأداء" بمتوسط حسابي3.81 و انحراف معياري 1.255 ، إذ أنها كانت متقاربة مع الإجابات السابقة أي أن القائد يشجع العمال على التميز في الأداء، أما بالنسبة للفقرة الأولى" يحظى المدير باهتمام الجميع واحترامهم" ، بمتوسط حسابي 3.4 و انحراف معياري 1.41 يعني أنها كانت ضعيفة بالنسبة للإجابات السابقة حيث احتلت الرتبة 4 من بين الفقرات الأربعة .

ثانيا : تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني، التحفيز الإلهامي، في مؤسسة سونالغاز –المدية.

الجدول رقم (8): متوسطات الحسابية و الانحراف المعياري للبعد الثاني

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
التحفيز الالهامي	– يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد .	3,71	1,113	3
	– يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها.	3,68	1,306	4
	– يشعرني المدير بأهمية العمل الذي أقوم به.	3,78	1,128	2
	– يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين لأجل توحيد الجهود.	3,96	0,897	1
المتوسط و الانحراف العام		3,78	0,833	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجاتspss.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن اتجاه الإجابات المستجوبين للفقرة أربعة . "يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين لأجل توحيد الجهود " ، كانت نحو أوافق بشدة بمتوسط حسابي 3,96 وانحراف معياري0,897 وهذا يدل على أن القائد يشارك العمال آراء التي يتخذها لتحقيق الأهداف ، كذلك بالنسبة للفقرة ثلاثة "يشعرني المدير بأهمية العمل الذي أقوم به." ، بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري1,128 حيث احتلت المرتبة الثانية من بين إجابات الفقرات وهذا يفسر ان القائد لديه القدرة علا إقناع العمال أو إشعارهم بأهمية العمل المكلفين به ،أما بالنسبة للفقرة الأولى" يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد ."بمتوسط حسابي3,71و انحراف معياري 1,113، كانت متقاربة مع الإجابات السابقة أي أن القائد يشجع العمال على العمل الجماعي، أما بالنسبة للفقرة الثانية "يعترف

المدير بأخطائه عند اكتشافها" ، بمتوسط حسابي3,68و انحراف معياري 1,306 يعني أنها كانت ضعيفة بالنسبة للإجابات السابقة حيث احتلت الرتبة4 من بين الفقرات الأربعة هذا يدل على أن معظم إجابات العينة كانت ترى أن القائد في معظم الأحيان لا يعترف بأخطائة .

ثالثا : تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الثالث، الاستشارة الفكرية، في مؤسسة سونالغاز –المدية.

الجدول رقم (9): متوسطات الحسابية و الانحراف المعياري للبعد الثالث.

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
الاستشارة الفكرية	– يشجع المدير على طرح آراء العمال لصنع القرار.	3,84	3,718	3
	– يساعد المدير العمال على تطبيق أفكار جديدة.	3,9	1,146	1
	– يشجع المدير العمال على إعادة التفكير بالفكرة المطروحة.	3,87	0,941	2
	– يصف المدير المشكلات على أنها قابلة للحل.	3,81	1,203	4
المتوسط و الانحراف العام		3,85	0,87	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجاتspss.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن اتجاه الإجابات المستجوبين للفقرة اثنان . "يساعد المدير العمال على تطبيق أفكار جديدة" ، كانت نحو أوافق بشدة بمتوسط حسابي 3,9 وانحراف معياري1,146وهذا يدل على أن القائد يشجع العمال على طرح أفكارهم و تطبيقها ، كذلك بالنسبة للفقرة ثلاثة "يشجع المدير العمال على إعادة التفكير بالفكرة المطروحة." ،

بمتوسط حسابي 3,87وانحراف معياري0,941 حيث احتلت الرتبة الثانية وهذا يفسر أن القائد يعطي العمال الفرصة في طرح أفكار بديلة ،أما بالنسبة للفقرة الأولى "يشجع المدير على طرح آراء العمال لصنع القرار." بمتوسط حسابي3,84و انحراف معياري 3,718، كانت متقاربة مع الإجابات السابقة أي ان القائد يعطي أهمية لأراء العمال ،أما بالنسبة للفقرة الرابعة "يصف المدير المشكلات على أنها قابلة للحل." ، بمتوسط حسابي3,81و انحراف معياري1,203 احتلت الرتبة الرابعة من بين الفقرات الأربعة.

رابعا : تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الرابع، الاعتبار الفردي، في مؤسسة سونالغاز –المدية.

الجدول رقم (10): متوسطات الحسابية و الانحراف المعياري للبعد الرابع.

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
الاعتبار الفردي	– يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه .	3,96	1,149	2
	– يغرس المدير الثقة لدى العاملين .	3,84	3,96	3
	– يحترم المدير قناعاتي و قناعات العاملين معي.	3,84	3,68	4
	– يشجع المدير على تطوير قدرات العامل عن طريق التدريب والتعليم.	4,03	3,78	1
	– تفهم المدير مشاعر وأحاسيس العمال والتزامه بالمساواة بينهم	3,62	1,338	5
المتوسط و الانحراف العام		3,86	0,9	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجاتspss.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن اتجاه الإجابات المستجوبين للفقرة 4 . "يشجع المدير على تطوير قدرات العامل عن طريق التدريب والتعليم." ، كانت إجابات أغلبية العينة نحو أوافق بشدة بمتوسط حسابي 4,03وانحراف معياري3,78 ، حيث احتلت الرتبة واحد وهذا يدل على أن القائد يقوم بوضع دورات تدريبية للعمال لتنمية قدراتهم ،وبالنسبة للفقرة واحد "يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه." ، بمتوسط حسابي 3,96وانحراف معياري1,149 حيث احتلت الرتبة الثانية وهذا يفسر ان القائد يعطي أهمية لما يقوله العمال له ،أما بالنسبة للفقرة الثانية "يغرس المدير الثقة لدى العاملين." بمتوسط حسابي3,84و انحراف معياري 3,96، كانت متقاربة مع الإجابات السابقة أي أن القائد يقوم و ذلك بطرقه الخاصة بتكوين ثقة عالية في نفوس العاملين ،أما بالنسبة للفقرة الثالثة "يحترم المدير قناعاتي و قناعات العاملين معي." ، بمتوسط حسابي3,84و انحراف معياري3,68احتلت الرتبة الرابعة من بين الفقرات الأربعة ، حيث ان القائد لا يجبر العمال على فعل ما لا يرغبون به ،أما بالنسبة للفقرة الخامسة " تفهم المدير مشاعر وأحاسيس العمال والتزامه بالمساواة بينهم"، احتلت الرتبة الخامسة من بين الفقرات الخمسة بمتوسط حسابي 3,62 و انحراف معياري 1,338 ، حيث يلتزم المدير بمساواة بين العمال .

خامسا: تحليل الأبعاد الأربعة مجتمعة .

الجدول رقم (11): متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
التأثير المثالي	3,79	1	3
التحفيز الإلهامي	3,78	0,833	4
الاستشارة الفكرية	3,85	0,87	2
الاعتبار الفردي	3,86	0,9	1
المتوسط و الانحراف العام للقيادة التحويلية	3,82	0,77	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجاتspss.

نلاحظ من الجدول أن هناك تقارب في متوسطات أبعاد القيادة التحويلية فبالنسبة للبعد الرابع "الاعتبار الفردي " فكان متوسطه الحسابي 3,86 و الانحراف المعياري 0,9 حيث احتل هذا البعد الرتبة الأولى ، هذا ما يفسر أن البعد الرابع للقيادة التحويلية له تأثير اكبر على العاملين في المؤسسة أما بالنسبة للبعد الثاني " التحفيز الإلهامي " فقد احتل الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,78 و انحراف معياري 0,833 يفسر هذا على أن هذا البعد لم يكن له تأثير على العاملين بالنسبة للأبعاد الأخرى .

المحور الثاني: مقاومة التغيير .

كانت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني مقاومة التغيير كما يلي :

الجدول رقم (12): متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الثاني مقاومة التغيير.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
– فقدان **إحساسي بالمشاركة** في عملية التغيير.	2,46	1,343	16
– اشعر أن التغيير **فرض علي بالقوة** .	2,46	1,319	17
– اعتقد أن التغيير **فرضته جهات خارجية.**	2,96	1,331	10
– اخشى من أن **أفقد الروتين** الذي تعودت عليه.	3	1,565	9
– التغيير يزيد من **عبء العمل** علي.	3,09	1,467	5
– عدم **قناعتي بالتغيير** وأهدافه .	2,84	1,370	13
– خوفي من ان **ينخفض راتبي** جراء التغيير.	2,93	1,318	11
– عدم **وجود برامج كافية** للتعامل مع التغيير.	3,25	1,367	3
– التغيير **لا يعطيني فرصة** على إثبات ذاتي.	2,75	1,344	15
– **عدم وضوح أهداف** برامج التغيير بالنسبة لي.	3,09	1,304	6
– **عدم إدراكي** لأهمية التغيير .	3,06	1,479	8

– عدم رغبتي في **تعلم** مهارات جديدة.	2,78	1,237	14
– عدم تقديم **شرح تفصيلي** للعمال حول عملية التغيير .	2,90	1,279	12
– **تأثير أراء** العمال المقاومين للتغيير.	3,09	1,279	7
– استخدام **القوة والتهديد** ضد من يعارضون التغيير حتى وان لم تكن صالحيهم.	3,15	1,416	4
– لا توجد **فرص لانتقاد** التغيير	3,31	1,33	2
– لا تزود الإدارة العليا جميع الموظفين **بمعلومات** حول التغيير.	3,34	1,382	1
المتوسط و الانحراف العام	2,97	0,796	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجاتspss.

بناءا على نتائج جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لمقاومة التغيير نلاحظ أن اتجاه إجابات أفراد عينه الدراسة للفقرة 17 "لا تزود الإدارة العليا جميع الموظفين بمعلومات حول التغيير"بمتوسط حسابي 3.34 و انحراف معياري1.382 أي أن هذا السبب كان أهم أسباب مقاومة التغيير من قبل العاملين حيث احتل الرتبة الأولى، تليه الفقرة 16 "لا توجد فرص لانتقاد التغيير" بمتوسط حسابي3.31 وانحراف المعياري 1.33 فهي أيضا من أهم الأسباب التي أدت إلى مقاومة التغيير، كذلك من الأسباب الأخرى الفقرة ثمانية "عدم وجود برامج كافية للتعامل مع التغيير" متوسط حسابي3.25 و انحراف معياري 1.367 حيث احتلت المرتبة الثالثة من بين الأسباب ،أما بالنسبة للفقرة 15 و 5 و 10و 14، حيث احتلوا الرتب على الترتيب 4 ، 5 ، 6 ، 7، كانت هذه الأسباب النحو مؤثر ،و بالنسبة إلى الفقرة اثنان "اشعر أن تغير فرض علي بالقوة نحو مؤثر وذلك بمتوسط حسابي2.46 وانحراف معياري1.319 حيث كان هذا السبب اقل بالمقارنة مع الفقرة 17

والفقرة 16، تليه الفقرة الأولى" فقدان إحساسي بالمشاركة في عملية التغيير بمتوسط حسابي 2.46 انحراف معياري1.343، ثم تليه الفقرات الأخرى أيضا حيث كانت الإجابات عليها نحو مؤثر من قبل العينة.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب دراسة و تحليل العلاقة بين المتغيرات ، و ذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد ، وقد اقترحنا النموذج التالي :

$$Y = a + Bx_1 + Cx_2 + Dx_3 + Ex_4 + e$$

حيث يمثل كل من :

- **Y**= المتغير التابع مقاومة التغيير.
- $\mathbf{X_1}$= المتغير المستقل التأثير المثالي للقيادة التحويلية.
- $\mathbf{X_2}$= المتغير المستقل التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية.
- $\mathbf{X_3}$= الاستشارة الفكرية للقيادة التحويلية.
- $\mathbf{X_4}$= الاعتبارية الفردية للقيادة التحويلية.
- **(a ,B , C , D , E)**= ثوابت النموذج ،
- **e** = الخطأ.

و قد كانت الفرضيات كما لي :

- **H**: الفرضية الرئيسية :
- **H**: هناك تأثير دال إحصائيا للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير.

وتتفرع هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية كما يلي :

- H_1 : هناك تأثير دال إحصائيا لبعد التأثير المثالي على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية.
- H_2 : هناك تأثير دال إحصائيا لبعد التحفيز الإلهامي على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية.
- H_3 : هناك تأثير دال إحصائيا لبعد الاستشارة الفكرية على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية .
- H_4 : هناك تأثير دال إحصائيا لبعد الاعتبار الفردي على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية .

اولا : تقدير نموذج الانحدار المتعدد .

الجدول رقم (13) : معامل الانحدار و معامل التحديد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,416[a]	,173	,050	,77621

a. Valeurs prédites : (constantes), X4, X1, X3, X2

الجدول رقم (14) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,109	,712		2,963	,006
	X1	-,277	,224	-,348	-1,238	,227
	X2	,096	,301	,101	,319	,752
	X3	,553	,261	,604	2,118	,044
	X4	-,151	,226	-,171	-,669	,509

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,109	,712		2,963	,006
	X1	-,277	,224	-,348	-1,238	,227
	X2	,096	,301	,101	,319	,752
	X3	,553	,261	,604	2,118	,044
	X4	-,151	,226	-,171	-,669	,509

a. Variable dépendante : Y

1: اختبار الفرضية الفرعية:

H_1: هناك تأثير دال إحصائيا لبعد التأثير المثالي على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية.

H_0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد التأثير المثالي على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية.

عند مستوى ثقة 95% .

من خلال الجدول رقم (14) ، نلاحظ ان قيمة الثابت التابع لمتغير البعد الاول X_1" التأثير المثالي " المقدرة ب : (0,277−) غير دالة معنويا لأن:

(sig = 0.277>0.05) وعليه نقبل فرضية العدمية H_0 و نرفض الفرضية H_1 و عليه يتضح لنا :

لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد التأثير المثالي على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز – المدية .

2 : اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

H_1: هناك تأثير دال إحصائيا لبعد التحفيز الإلهامي على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية.

H_0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد التحفيز الإلهامي على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية.

عند مستوى ثقة 95% .

من خلال الجدول رقم (14) ، نلاحظ ان قيمة الثابت التابع لمتغير البعد الثاني X_2 " التحفيز الإلهامي" المقدرة ب : (0,096) غير دالة معنويا لأن:

(sig =0 ,752 >0.05) وعليه نقبل فرضية العدمية H_0 و نرفض الفرضية H_1 و عليه يتضح لنا :

لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد التحفيز الإلهامي على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز – المدية .

3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1: هناك تأثير دال إحصائيا لبعد الاستشارة الفكرية على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية .

H_0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد الاستشارة الفكرية على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية .

عند مستوى ثقة 95% .

من خلال الجدول رقم (14) ، نلاحظ ان قيمة الثابت التابع لمتغير البعد الثاني X_3 " الاستشارة الفكرية" المقدرة ب : (0,553) دالة معنويا لأن:

(sig =0 ,044<0.05) وعليه نقبل فرضية H_1و نرفض الفرضية العدمية H_0 و عليه يتضح لنا :

يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد الاستشارة الفكرية على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز – المدية .

4 : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

H_1: هناك تأثير دال إحصائيا لبعد الاعتبار الفردي على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية .

H_0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد الاعتبار الفردي على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية .

عند مستوى ثقة 95% .

من خلال الجدول رقم (14) ، نلاحظ ان قيمة الثابت التابع لمتغير البعد الثاني X_4 " الاعتبار الفردي" المقدرة ب : (0,151–) غير دالة معنويا لأن:

(sig =0 ,509 <0.05) وعليه نقبل فرضية العدمية H_0 و نرفض الفرضية H_1 و عليه يتضح لنا :

لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد الاعتبار الفردي على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز – المدية .

5: اختبار الفرضية الرئيسية:

H_1: هناك تأثير دال إحصائيا للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية.

H_0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز المدية.

عند مستوى ثقة 95% .

الجدول رقم (15): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,400	4	,850	1,411	,257[a]
	Résidu	16,267	27	,602		
	Total	19,668	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), X4, X1, X3, X2

b. Variable dépendante : Y

نلاحظ أن الارتباط بين القيادة التحويلية و مقاومة التغيير المقدرة ب 0,416 في الجدول رقم (13)غير دال إحصائيا لأن قيمة المعنوية من الجدول رقم (15) قدرت ب:

(sig =0 ,257 >0.05)و عليه نقبل الفرضية العدمية H_0 و نرفض الفرضية H_1 و عليه يتضح لنا :

لا يوجد تأثير دال إحصائيا للقيادة التحويلية على مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز – المدية .

خلاصة الفصل

اشتمل هذا الفصل على دراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة سونالغاز المدية وقد تم التعرف على نشأة ونشاطات المؤسسة كما تم التعرف على هيكل التنظيمي وأهدافه وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في الحد من مقاومه التغيير وقد اخذ عينة من مجتمع الدراسة وتوصلنا إلى أن أبعاد القيادة التحويلية لا تساهم في الحد من مقاومة التغيير في المؤسسة وإنما يستخدم القائد طرق أخرى.

الخاتمة.

ان نجاح الإدارة وتحقيقها لأكبر كفاءة وفعالية مرتبطة بقدرة على استخدام الأساليب القيادية المناسبة و تبني الأساليب الجديدة في إدارتهم ومن جهة أخرى يعتبر تغيير سمة أساسية للمؤسسات الناجحة وعملية ضرورية لجميع المؤسسات لأنه جزء من العملية الإدارية ووظيفة مهمة من وظائف القائد الناجح.

بعد التطرق إلى الفصل الأول من حيث المفاهيم والنظريات المتعلقة بالقيادة التحويلية توصلنا إلى أن هذه الأخيرة تتضمن وجود أبعاد أساسية تعتبر كأساليب للقيادة التحويلية وتتمثل هذه الأبعاد في التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ، وتبين لنا أيضا أن القيادة التحويلية تعتبر المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات ومن أهم الوظائف في الإدارة و تعد حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها والأفراد العاملين بها ، فالقيادة التحويلية هي فن التوجيه والتنسيق وتحفيز الأفراد وتشجعهم من اجل تقديم كل ما لديهم من قدرات لبلوغ الأهداف بنجاح ، حيث القائد التحويلي الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقوة تميزه عن الآخرين حيث تمكنه من التأثير في سلوك تابعيه وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وذلك باستخدامه للنمط القيادي المناسب.

أما بالنسبة للتغيير تنظيمي الذي تدرج ضمن الفصل الثاني و الذي يصاحبه مقاومة من طرف العاملين حيث تعرفنا على أسباب القيام بالتغيير و أيضا الأسباب المؤدية لمقاومة التغيير ، فهنا يأتي دور القيادة التحويلية بمحاولتها إنجاح التغيير و التقليل من حدة المقاومة التغيير .

و تبين لنا أيضا أن التغيير التنظيمي هو الانتقال من وضع الحالي إلى وضع مستقبلي ، و أيضامن اجل الحد من مقاومة العمال للتغيير لابد على القائد أن يقوم بتوضيح الأسباب التي دعت له و إشراكه في جميع المراحل لان أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير التنظيمية يرجع لمقاومة العاملين له فإن نجاح قيادة تغيير مرتبط ارتباطا وثيق بمدى تقبل وقناعة القيادة التحويلية بضرورة الحاجة لتبيان برنامج التغيير ، كما ان اختيار القائد التحويلي لأسلوب القيادة المناسب له دور ايجابي في نجاح التغيير بالمنظمة.

أما الفصل الثالث الذي تضمنت دراسة التطبيقية لدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين ، القيادة التحويلية و مقاومة التغيير ، فقد استخدمنا أسلوب المقابلة مع احد مسؤولي الموارد البشرية و كذا استبيان موجه لعينة من العاملين ، و بعد تحليل البيانات تحصلنا على النتائج التالي :

أولا : نتائج مقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية .

- تقوم المؤسسة محل الدراسة بتغيير استراتيجي من خلال عملية الدمج المؤسسات التي كانت تنتمي إليها سابقا.
- هدف المؤسسة محل الدراسة هو مضاعفة الإنتاج لسد الطلب المحلي المتنامي . ويمكن تصنيف هذا النوع من التغيير في خانة التغيير التكنولوجي .
- المؤسسة قامت في المدة الأخير بثلاث مجالات للتغيير وهي: التغيير الاستراتيجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي .
- مناقشة الجوانب التنظيمية التي تستدعي التغيير في الهيكل التنظيمي، حيث يشترط أعضاء مجلس الإدارة بضرورة المحافظة على عدد العمال.
- تستعمل الشركة إستراتيجية الإجبار و الإكراه في التعامل مع المقاومة التغيير منظمة

ثانيا: نتائج الاستبيان.

- انعدام المعلومات لدى العامليين حول التغيير وأهداف التغيير، و انهم لا توجد فرصة لإنتقادهم التغيير، كان أهم أسباب مقاومة التغيير في المؤسسة محل الدراسة .
- تبين أيضا أن القيادة التحويلية لا تأثر على مقاومة التغيير على مستوى المؤسسة محل الدراسة .
- اعطاء القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه مما جعله اكثر تأثير على على العاملين في مؤسسة سونلغاز المدية .
- إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية الروحية كان لها تأثير اقل على العاملين من طرف القائد التحويلي
- شعور العاملين بأن التغيير فرض عليهم بالقوة كان هذا السبب من اضعف الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير.

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فقد تبين أن القيادة التحويلية لا تأثر على مقاومة التغيير على مستوى المؤسسة محل الدراسة و يمكن تفسير ذلك بإمكانية أن المقاومة مرتبطة بعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

توصيات الدراسة.

بناءا على ما جاء في نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- على مؤسسات الجزائرية التي تضع التغيير التنظيمي كمشروع مستقبلي أن تختار قاده ينتهجون أسلوب أبعاد القيادة تحويلية للحد من مقاومة التغيير.

- بما أن نجاح مشروع التغيير مرتبط بنجاح القائد في إقناع مرؤوسيه على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تختار قادة ذوي كفاءات ومهارات عالية في إقناع المرؤوسين.
- ضرورة الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لأنه يعتبر طريق يضمن للمؤسسة الجزائرية البقاء والاستمرار في بيئة تسودها حالة عدم التأكد.
- تطوير وتنمية القيادة القادرة على خلق التجارب على العاملين لإحداث التغيير.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي لها علاقة بموضوع القيادة التحويلية ومقاومة التغيير للتأكد من دقة النتائج التي توصلنا لها من خلال زيادة عينات الدراسة.

آفاق الدراسة.

فيما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون دراسة مستقبلية

- القيادة الإدارية ودورها في تمكين العاملين.
- أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الإبداع والتجديد المستمر.
- اثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الإبداع الإداري.
- القيادة الديمقراطية ودورها في إدارة التغيير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا :الكتب

1-احمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**، مكتبة الانجلو، القاهرة، 2000.

2-الخطيب احمد، ، **عادل سالم معايعة ،الادارة الحديثة نظرية استراتيجيات ونماذج حقيقية** ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ،عمان، ط1،2009.

3-اميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، مطبعة الصفدي ، عمان، 1992.

4-حمدي أمين عبد الهادي، **الفكر الإداري الإسلامي والمهارات**، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي ،1990.

5-ربحي مصطفى عليان، **إدارة التغيير**، كلية العلوم التربوية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.

6-صالح مهدي محسن العامري ، **طاهر محسن منصور الغالي** ، الإدارة والأعمال ط1 ، دار وائل للنشر، الأردن ،عمان، 2007.

7-صبحي جبير العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2007.

8-طارق عبد الحميد البدري، **أساسيات علم إدارة القيادة** ، دار الفكر، عمان، 2002 .

9-طريف شوقي ، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة** ، دار الغريب، القاهرة، 1993.

10- عمر وصفي عقيلي ، **الإدارة المعاصرة تخطيط تنظيم الرقابة**، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.

11- فليون مراد ، **القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**، مركز الكتاب الأكاديمي بالعلم نرتقي.

12- كنيث بلانشارد، باتريثيا زيجارمي ، دريا زيجارمي ،**مدير الدقيقة الواحدة** ، ترجمة ،عبد الله إبراهيم العمار ، الرياض ، معهد الإدارة العامة 1990.

13- محمد أبو الفضل عبد الشافي ، **القيادة الإدارية في الإسلام** ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، القاهرة 1996.

14- محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004.

15- محمد الصيرفي ، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي 30 شارع سوتير ، ط1، الاسكندرية ، 2016.

16- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي** ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ،عمان ،1989.

17- محمد ناصر العديلي , **إدارة السلوك التنظيمي** ,ط1، الرياض , 1993.

18- محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الطبعة الثالثة** ، دار وائل للنشر ، عمان ،2005.

19- نجم عبود نجم ،**القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون** ،دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1، 2011.

20- نواف كنعان ، **القيادة الإدارية** ، الطبعة الأولى الإصدار السابع ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007،

21- يحيى سليم ملحم، **التمكين مفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

ثانيا : مجلات و اطروحات

22- بن عبد الرحمن الطاهر ، عبد الحميد مهري، **القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية** ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، مجلة أبحاث تقنية تربوية ، جامعة قسنطينة 2 ،المجلد 12 ، ،العدد1 ، ديسمبر 2017.

23- جميلة عزوق، **الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسير بأسلوب مشروع المؤسسة** ، دراسة ميدانية على عينة من المديرين مؤسسه التعليم الثانوي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، العدد 12 جوان 2017.

24- حمزة طيبي ،عبد الرحمن رزق الله ، **موقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر دراسات على مديرية التربية بلاغواط**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد1 ،جوان 2019.

25- ذنون حمدون راشد، الكواز غانم عادي، **مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الملاك الإداري وتدريبي في الأندية الرياضية للمنظمة الشمالية في العراق** ، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 13 ،العدد 43 ،2003.

26- زمورة نزيهة، **القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة**، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية جامعه باتنة1 ، العدد 4.

27- سليم العايب، نوال الزواوي ، **استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة المقاومة** ، قسم علم الاجتماع جامعة البليدة 2، جامعة المدية، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 29 الجزء الثاني.

28- عباس سمير، **آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها** ، دراسة الإبعاد النفسية قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة برج بوعريريج الجزائر ، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية مجلد ج العدد 10 جوان 2017.

29- عبد الرزاق مرزق ، دروم احمد ،أ. دروم علي، **مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة**، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة ، مجلة الميدان لدراسة الرياضية والإنسانية، العدد 8 ،سبتمبر 2019.

30- عبير حسين آل القماش ، **نظرية القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم نظرية النظرية الموقفية نظرية اتخاذ القرار**، كلية التربية كمادة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ، إدارة بحوث والنشر العلمي ، المجلة العلمية جامعة أسيوط ، المجلد 36 العدد 12 ديسمبر، مصر، 2020.

31- عماد الدين ، منى مؤتمن، **إعداد تقويم فعالية الإدارة المدرسية في إعداد مديرية المدرسة في الأردن لقيادة التغيير**، رسالة الدكتورة منشورة، مركز الكتاب، الأردن 2003.

32- عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، **مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة جامعة الاغواط**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ،المجلد4، العدد 1 جانفي 2013.

33- مكيد علي ، تومي حسينة قديرة ، **القيادة التحويلية كآلية لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات** ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، دراسات اقتصادية ،مجلد 27 العدد 2.

34- ملاك سميرة ، يوسف جغلولي، **دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات**، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ،العدد 3 مارس 2018.

35- نهله طه محجوب طه ، اشراقة عبد الله محمد الشيخ إدريس، **أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني اقتصاد المال والأعمال**، مجلد3 ، العدد3 أكتوبر، جامعة الباحة المملكة السعودية ،2019.

36- يوسفي راضية ، أمال يوب ،**واقع ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير**، بجامعة قالمة ، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، مجلد 2، العدد 1 ، جوان 2019 جامعة سكيكدة .

المراجع باللغة الأجنبية :

37- bernard bass and bruce avolio, **Developing Transformational Leadership**: 1992 and Beyond, journal of European industrial training, vol: 14, issue: 5,1990.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس- بالمدية-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استمارة البحث

الموضوع: دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير .

أخي الكريم أختي الكريمة تحية طيبة أما بعد :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان من اجل إعداد بحث بعنوان: " دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير" ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال ،أرجو منكم سادتي الإجابة على الأسئلة بكل شفافية و موضوعية لكل عبارة موجودة في الاستمارة وهذا خدمة للبحث العلمي علما أن البيانات والمعلومات سنتعامل معها بكل سرية، تستعمل فقط في البحث العلمي لأغراض علمية أتمنى أن لا تبخلوا علينا بمساعدتكم لنجاح هذا البحث .

شاكرون لحسن مساعدتكم على إنجاح هذه الدراسة. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبتان :بومهدي فاطمة

دميش إسمهان

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

ضع علامة (X) في الخانة التي تناسبك :

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر : اقل من 30 سنة ☐ من 30-40 ☐ أكبر من 40 سنة ☐

المستوى التعليمي : ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

الوظيفة : عامل تنفيذ ☐ عامل تحكم ☐ إطار ☐

عدد سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات ☐ من 5-10سنوات ☐ أكبر من 10سنوات ☐

الجزء الثاني

المحور الأول: القيادة التحويلية

يرجى تحديد درجة موافقتك حول العبارات التالية من السلم بوضعك علامة (X) في الخانة المناسبة :

حيث: **1: لا أوافق إطلاقا**

5 : أوافق بشدة

لا أوافق إطلاقا ← **أوافق بشدة**

	السؤال	1	2	3	4	5
التأثير المثالي	– يحظى المدير باهتمام الجميع واحترامهم.					
	– اشعر أن المدير يتمتع بثقة عالية في نفسه .					
	– يشجع المدير دوما على التميز بالأداء .					
	يوفر المدير مناخا يشعر فيه العاملين بالارتياح بالعمل تحت قيادته.					
التحفيز الالهامي	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد.					
	يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها.					
	– يشعرني المدير بأهمية العمل الذي أقوم به.					
	يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين لأجل توحيد الجهود.					
استشارة الفكرية	– يشجع المدير على طرح آراء العمال لصنع القرار.					
	– يساعد المدير العمال على تطبيق أفكار جديدة.					
	– يشجع المدير العمال على إعادة التفكير بالفكرة المطروحة.					
	– يصف المدير المشكلات على أنها قابلة للحل.					

	– يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه .					
	– يغرس المدير الثقة لدى العاملين .					
الاعتبار الفردي	– يحترم المدير قناعاتي و قناعات العاملين معي.					
	– يشجع المدير على تطوير قدرات العامل عن طريق التدريب والتعليم.					
	– تفهم المدير مشاعر وأحاسيس العمال والتزامه بالمساواة بينهم					

المحور الثاني: مقاومة التغيير

حدد درجة تأثير كل عامل من العوامل التي تحتها سطر على قبولك للتغيير و التكيف معه بوضعك علامة (X) في الخانة المناسبة:

1	2	3	4	5

حيث : 1 : لا يؤثر إطلاقا

5 : يؤثر بشدة

لا يؤثر إطلاقا ← يؤثر بشدة

الرقم	الأسئلة	1	2	3	4	5
1	- فقدان **إحساسي بمشاركة** في عملية التغيير.					
2	- اشعر أن التغيير **فرض علي بالقوة** .					
3	- اعتقد أن التغيير **فرضته جهات خارجية.**					
4	- أخشى من أن **أفقد الروتين** الذي تعودت عليه.					
5	- التغيير يزيد من **عبء العمل** علي .					
6	- عدم **قناعتي بالتغيير** وأهدافه .					
7	- خوفي من أن **ينخفض راتبي** جراء التغيير.					
8	- عدم **وجود برامج كافية** للتعامل مع التغيير.					
9	- التغيير **لا يعطيني فرصة** على إثبات ذاتي.					
10	- **عدم وضوح أهداف** برامج التغيير بالنسبة لي.					
11	- **عدم إدراكي** لأهمية التغيير .					
12	- عدم رغبتي في **تعلم** مهارات جديدة.					

13	- عدم تقديم **شرح تفصيلي** للعمال حول عملية التغيير .					
14	- **تأثير أراء** العمال المقاومين للتغيير.					
15	- استخدام **القوة والتهديد** ضد من يعارضون التغيير حتى وان لم تكن صالحيهم.					
16	- لا توجد **فرص لانتقاد** التغيير					
17	- لا تزود الإدارة العليا جميع الموظفين **بمعلومات** حول التغيير.					