



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

أثر القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي  
"دراسة ميدانية ببلدية - جامعة - ولاية الوادي"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

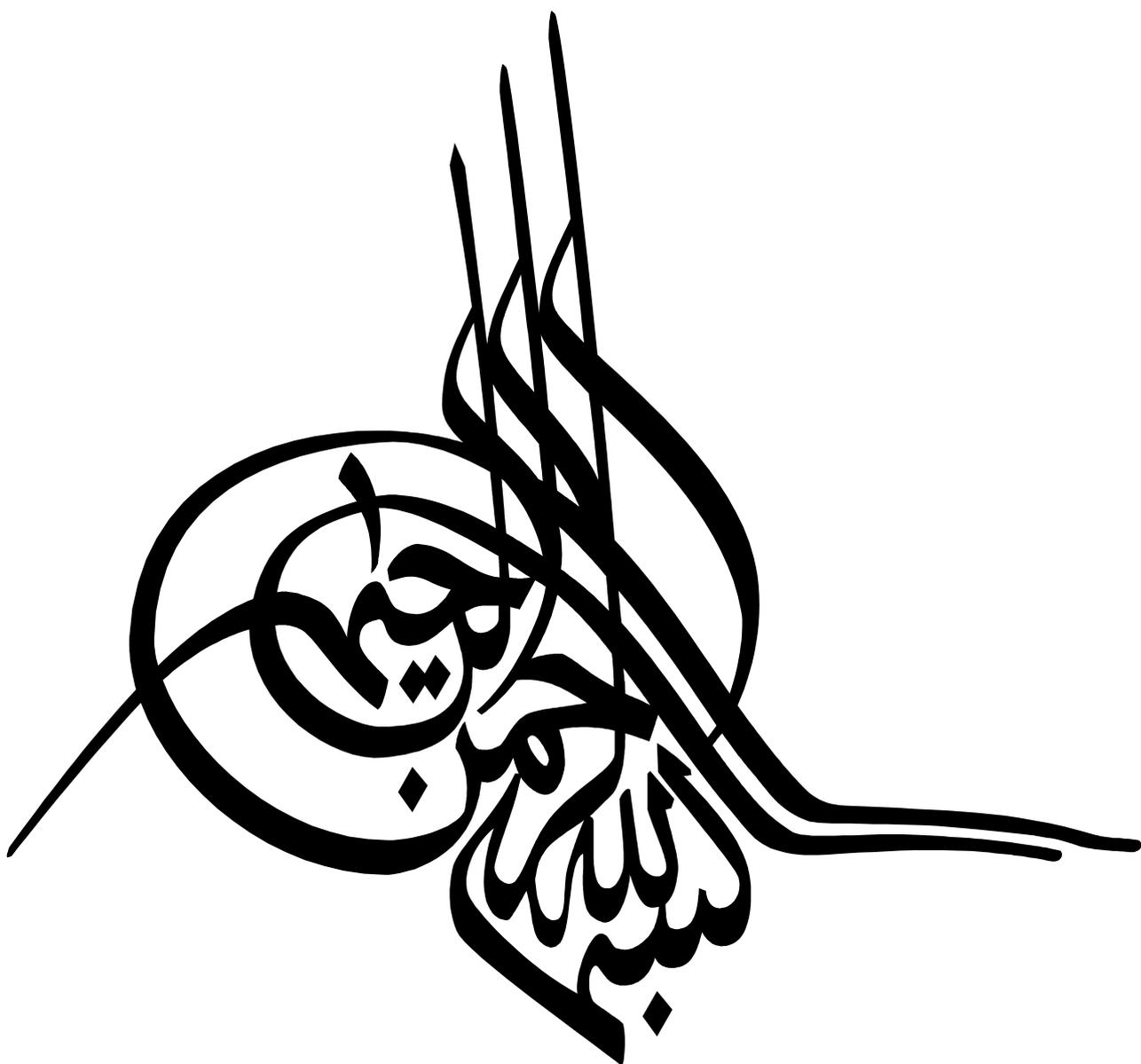
خـان أحلام

بوشامخ ابتسام

...../Master-GE/GO -GRH /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018/2017

قسم علوم التسيير



# آيات قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ)

[النحل: 43]

(فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ

زِدْنِي عِلْمًا)

[طه: 114]

(هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ

مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ)

[يونس: 5]

(قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَى أَنْ تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا)

[الكهف: 66]

(وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِنْ عِبَادِهِ

الْمُؤْمِنِينَ)

[النمل: 15]

# شكر و عرفان

قال تعالى : واذا تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن

كفرتم ان عذابي لشديد " ابراهيم (07)

احمدك ربي على ما انعمت واصلي على خير خلقك

واسلم أما بعد أتقدم بالشكر و العرفان والتقدير والامتنان إلى

الأستاذة خان أحلام التي رافقتني طيلة إعداد هذه الدراسة

بتوجيهاتها القيمة وصبرها معي .

وقبل أن نمضي أقدم أسمي عبارات الشكر والتقدير الى

أساتذتي جميعا والى كل من ساعدني في هذه الدراسة .

ابتسام بوشامخ

# الامير

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :  
أمي الغالية التي زودتني بالحنان و المحبة و إلى النور الذي ينير لي درب  
النجاح أبي الذي لم ييخل عليا بشي .  
أقول لهما : أتما وهبما لي في الحياة الأمل و النشأة على شغف  
الإطلاع و المعرفة و إلى كل أفراد عائلتي كل واحد باسمه و بالأخص أخي  
العزير (مسلم) .  
ولا أنسى كلا من أقاربي من قريب أو من بعيد و كل زملائي و  
أصدقائي في الدراسة و العمل و إهداء خاص إلى مستولي في العمل و  
كذلك الأساتذة اللذين ساعدوني في هذا البحث و إلى كل من علمني  
حرفا و أصبح سنا برقه نبراسا يضيء الطريق أمامي

ابتسام بوشامخ

# ملخص الدراسة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي ببلدية - جامعة - ولاية الوادي.

خلال هذه الدراسة تطرقت الباحثة إلى جزء نظري عرض فيه مفهوم القيادة التحويلية و ما هي أهم عناصرها ومبادئها ومفهوم القائد التحويلي كما تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي وإدارة التغيير وكذا تأثير أبعاد القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي، وجزء تطبيقي قامت به الباحثة من خلال دراسة مدى تأثير القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة - ولاية الوادي إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 100 عامل وعاملة، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعا وتم استرجاع 65 استبانة صالحة لتحليل الإحصائي، ومن خلال التحليل ببرنامج الإحصائي SPSS توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) لها أثر إيجابي في التغيير التنظيمي، ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة صياغة الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإعداد القيادات التنظيمية و تهيئة الوسائل و الإمكانيات التي تمكنها من ممارسة دورها في إدارة التغيير التنظيمي.

## الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التغيير التنظيمي، بلدية - جامعة - ولاية الوادي.

## Abstract

This study aims to identify the impact of transformational leadership on organizational change in the municipality of Djamaâ- El.oued .

In this study, the researcher presented a theoretical part that presented the concept of transformational leadership and its main elements and principles. It also touched upon the concept of change and the effect of the dimensions of transformational leadership in organizational change in Djamaâ.

The necessary information was obtained through the questionnaire, A simple sample of 100 workers , where the questionnaire was distributed to all of them and 65 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. Through the analysis of the statistical analysis program spss, the researcher reached a set of results, the most important of which is the transformational leadership in its four dimensions:(ideal influence ,Motivation ,individual considerations and intellectual consultation) have a positive impact on organizational change, and concluded the study with a set of recommendations, including: Formulate the necessary plans and strategies to prepare the organizational leadership and create the means and possibilities that enable them to exercise their role in the management of organizational change. Relying on one of the most transformational driving dimensions in order to focus on the process of organizational change in order to be successful.

## Keywords:

transformational leadership, ideal influence ,Motivation ,individual considerations ,intellectual consultation, organizational change, municipality of Djamaâ - El.oued.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	بسملة
-	آيات قرآنية
-	شكر و عرفان
-	إهداء
V	الملخص
VI	Abstract
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ - ك	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
3	المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية
5-4	المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية
7-5	المطلب الثالث: عناصر القيادة التحويلية
7	المطلب الرابع: أهمية القيادة التحويلية
8	المبحث الثاني: مبادئ و وظائف القيادة التحويلية والتحديات التي تواجهها
9-8	المطلب الأول: مبادئ القيادة التحويلية
10-9	المطلب الثاني: وظائف القيادة التحويلية
12-10	المطلب الثالث: تحديات التي تواجه القيادة التحويلية
12	المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي
13	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي
14-13	المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي
15	المطلب الثالث: أنواع القادة التحويليون
17-15	المطلب الرابع: مهام ووظائف القائد التحويلي
18	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي</b>	

20	تمهيد
21	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
22-21	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
22	المطلب الثاني: خصائص التغيير التنظيمي
24-23	المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي
25-24	المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي
28-26	المطلب الخامس: مجالات التغيير التنظيمي
29	المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
29	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
31-30	المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير التنظيمي
32-31	المطلب الثالث: أهداف إدارة التغيير التنظيمي
34-32	المطلب الرابع: أسباب إدارة التغيير التنظيمي
36-34	المطلب الخامس: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي
37	المبحث الثالث: القيادة التحويلية و تأثيرها على التغيير التنظيمي
37	المطلب الأول: أثر التأثير المثالي في التغيير التنظيمي
37	المطلب الثاني: أثر الاستشارة الفكرية في التغيير التنظيمي
38-37	المطلب الثالث: أثر الحافز الإلهامي في التغيير التنظيمي
38	المطلب الرابع: أثر الاعتبارات الفردية في التغيير التنظيمي
39	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بلدية - جامعة - ولاية الوادي</b>	
41	تمهيد
42	المبحث الأول : تقديم عام لبلدية -جامعة- ولاية الوادي
42	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية -جامعة- ولاية الوادي
47-42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية -جامعة- ولاية الوادي
48-47	المطلب الثالث: تشخيص مجالات التغيير التنظيمي في بلدية -جامعة- ولاية الوادي
48	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
49-48	المطلب الأول: منهج البحث
51-49	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
52-51	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
56-52	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

56	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
59-56	المطلب الأول: تحليل فقرات محور القيادة التحويلية
62-59	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور التغيير التنظيمي
68-62	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
69	خلاصة الفصل
74-71	الخاتمة
78-76	قائمة المراجع
88-80	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	01
53	نتائج معاملات الثبات والصدق	02
55	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	03
56	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	04
58-57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية	05
60-59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي	06
62	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	07
63	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	08
64	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة - ولاية الوادي	09
65	اختبار أثر التأثير المثالي في التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	10
66	اختبار أثر الحافز الإلهامي في التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	11
67	اختبار أثر الاستشارة الفكرية في التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	12
68	اختبار أثر الاعتبارات الفردية في التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	13

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج البحث	01
24	جوانب أهمية القيادة التحويلية	02
28	مجالات التغيير التنظيمي	03
31	خصائص إدارة التغيير	04
88- 87	هيكل المؤسسة	08

المقدمة

## مقدمة

يعد مدخل القيادة التحويلية مدخلا جديدا للقيادة الإدارية مقابل القيادة التبادلية ، ففي القيادة التبادلية يطبق القائد كمثل للإدارة عملية تبادل بينه و بين المرؤوسين ، إذ يقدم المرؤوسين انجاز الأعمال ، بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات .

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث التغييرات الايجابية في طريقة العمل ، إذ يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرز تدخله ، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه و يصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء .

وتعمل القيادة التحويلية على تغيير الأفراد و تحويلهم إلى قادة ، وتركز على القيم و الأخلاق و المعايير والأهداف طويلة الأجل ، وتشمل تقديم دوافع الأفراد و إشباع حاجاتهم و معاملتهم بإنسانية ، وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكارزمية و الرؤية المستقبلية ، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد مقدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية و المستقبلية المطلوبة منهم ، كما تعد القيادة التحويلية مدخلا يمكن استخدامه لمدى واسع من القيادة من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعا، للتأثير في منظمات كلها وثقافات بأكملها ، وعلى الرغم من أن القائد التحويلي يؤدي دورا محوريا في التعجيل في حدوث التغيير إلا أن المرؤوسين و القادة يرتبط كل منهم بالأخر في العملية التحويلية .

وعليه فان القيادة التحويلية اليوم تعد أكثر أهمية لتحويل المنظمات ، فهي تقوم على إحداث التغيير الجذري وهذا من خلال المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل المصالح العامة للمنظمة وتوسيع اهتماماتهم و التعمق في مستوى إدراكهم و قبولهم للرؤية و الأهداف ، وبالتالي يعد التغيير سمة أساسية أو ميزة للقيادة التحويلية بما يتماشى و التطورات الحاصلة ، ويتبنى القائد إدارة التغيير لاقتناعه بما تتضمنه من خصائص و أساليب جديدة للانتقال من وضع إلى وضع أفضل .

## ✓ إشكالية البحث:

تواجه المنظمات تحديات متعددة في ضوء متغيرات العصر الذي يوصف بأنه عصر التغيير و التكنولوجيا و الانفتاح و المنافسة. و استجابة لتلك المتغيرات لم تعد القيادة بمفهومها و أدوارها التقليدية قادرة على مواجهة تحديات و متطلبات العصر ، مما استلزم التحول نحو القيادة التحويلية لما تتمتع به من خصائص و تقوم به من أدوار ، بما في ذلك

## المقدمة

تدعيم التغيير التنظيمي ، حيث أن القيادة التحويلية تستند إلى النهوض بكل من القائد و الموظفين للوصول إلى أعلى المستويات .

وبناء على ما سبق تبرز إشكالية الدراسة على النحو التالي :

" ما هو أثر القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة - ولاية الوادي ؟ "

و تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى القيادة التحويلية في بلدية - جامعة - ولاية الوادي ؟
2. ما هو مستوى التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة - ولاية الوادي؟
3. ما هو أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي ببلدية - جامعة - ولاية الوادي؟

### ✓ أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

1. يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي.
2. تقديم صورة حول إدارة التغيير لأهميتها القصوى في إدارة المنظمات .
3. يعتبر هذا البحث إثراء معرفيا لكلا من المتغيرين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

### ✓ أهداف البحث:

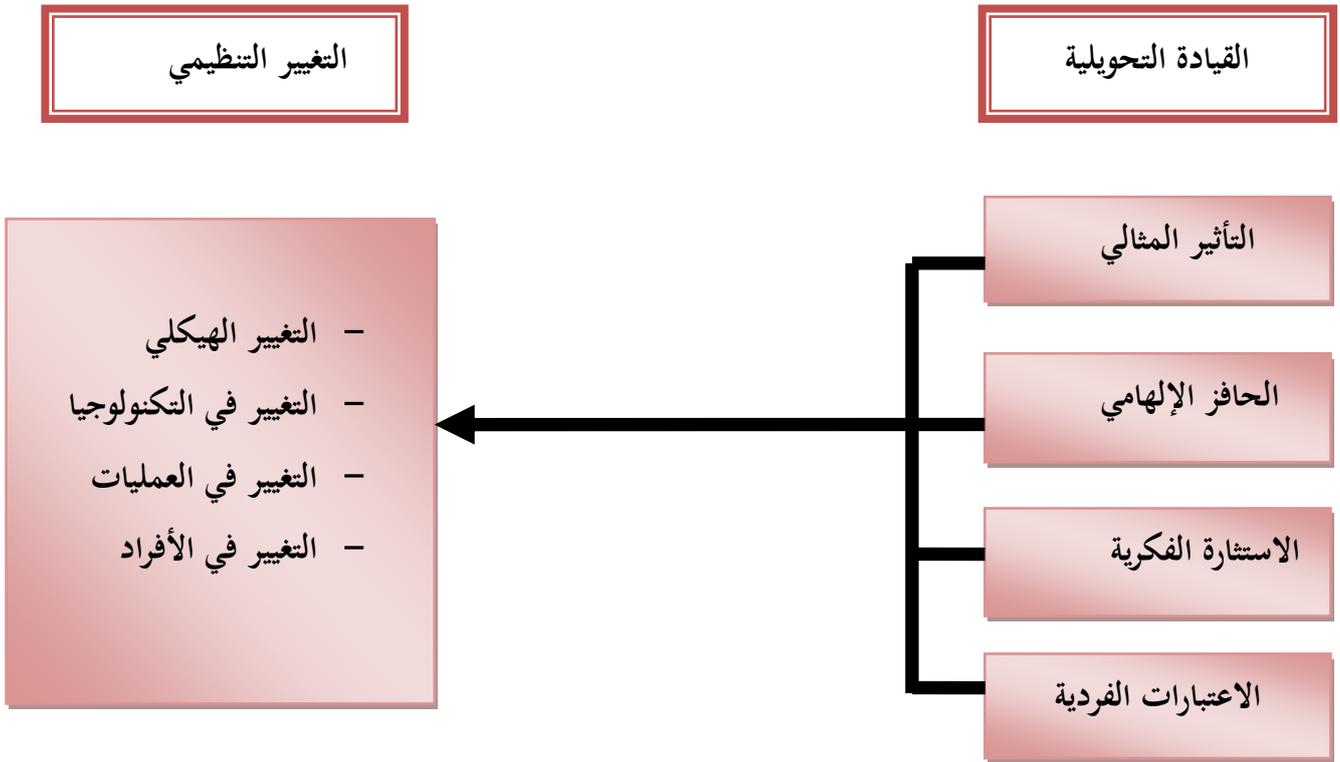
تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى القيادة التحويلية في بلدية - جامعة - ولاية الوادي .
2. التعرف على مستوى التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة - ولاية الوادي .
3. التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة - ولاية الوادي .

### ✓ نموذج البحث:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

## الشكل (01): نموذج البحث



المصدر : من إعداد الطالبة

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية - جامعة -".

و يندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

1. "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة -".
2. "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة -".
3. "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة -".
4. "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة -".

### ✓ التعريفات الإجرائية:

1. القيادة التحويلية: هي ذلك النمط الذي يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين و تنشيطها ، و تعميق مستوى إدراكهم و قبولهم لرؤية الجماعة و أهدافها، كل هذا بالنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل المنظمة ككل.
2. جاذبية التأثير المثالي: هو عبارة على سلوك يشجع المرؤوسين الر النظر إلى القادة كنماذج للدور، وهذا من خلال خلق القيم التي تلهم و توفر معاني العمل للمرؤوسين.
3. الاستشارة الفكرية: هي عملية بحث القائد عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين ودعم النماذج الجديدة و الخلاقة لتحسين أداء العمل .
4. الاعتبارات الفردية: وهي عبارة على أسلوب القائد في تعامله مع مرؤوسيه بلطف و إبداء اهتمام خاص باحتياجاتهم وكذلك يعمل على تشجيع إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاحترام .
5. الحافز الإلهامي: يعني قدرة المدير على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين وهذا عن طريق التحفيز ، والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، كما يعمل على استثارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية.
6. التغيير التنظيمي: هو نقل المنظمة من وضع إلى وضع آخر مرغوب فيه ويكون أفضل من الوضع السابق للمنظمة بحيث تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها، وتعامل مع التغييرات السريعة بكفاءة.
7. التغيير الهيكلي: التغيير الذي يحدث على مستوى هيكل التنظيم بمحتوياته كلها من سلطات ومسؤوليات وقنوات الاتصال والعلاقات المتداخلة.
8. التغيير التكنولوجي: هو عبارة على إدخال تكنولوجيات جديدة وتغيير طرق وخطوط الإنتاج لمواجهة التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال.
9. التغيير في الأفراد: ويعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل، وهذا من خلال التخلي على بعض الأفراد وإحلال آخرين، أو القيام برفع مهارتهم وتنمية قدراتهم وهذا بالقيام بعملية التدريب لهم.
10. التغيير في العمليات: وهو التغيير الذي يتم على مستوى الأنشطة من خلال إدخال أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، كل هذا بهدف رفع مستوى نوعية العمل و الإنتاجية.

### ✓ حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: اقتصر بحثنا الحالي على دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في التغيير التنظيمي .
2. الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود بلدية - جامعة - ولاية الوادي .

3. الحدود البشرية: تم إجراء البحث على كافة العمال الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح ببلدية - جامعة - ولاية الوادي .

4. الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة على عينة البحث خلال السداسي الدراسي الثاني للسنة الجامعية 2018/2017.

### ✓ هيكل البحث:

بغرض التحكم في مختلف جوانب المذكرة و التمكّن من إنجازها سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول و المتمثلة في : الفصل الأول سنتطرق فيه إلى المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية و الذي بدوره سيتم التطرق من خلاله إلى ماهية القيادة التحويلية عناصرها و استراتيجياتها و مبادئها و ماهية القائد التحويلي ، أما في الفصل الثاني سنتطرق إلى المتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي و الذي بدوره سيتم التطرق فيه إلى ماهية التغيير التنظيمي و ماهية إدارة التغيير ، و في الأخير نتطرق إلى العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي ، أما فيما يخص الفصل الثالث فسيتم من خلاله عرض تفصيلي لمختلف المعلومات الميدانية بالإضافة إلى اختبار فرضيات و تحليل النتائج و تفسيرها و الوصول إلى بعض الاستنتاجات و الاقتراحات .

### ✓ الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

#### 1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية.

أ. دراسة (محمد بزيغ حامد بن تولى العازمي 2006) : " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية " ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي و توافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية و التعرف على مدى توافر الخصائص و السمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنيين في وزارة الداخلية ، والتعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين في الوزارة الداخلية ، التعرف على مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجله خصائص و سمات القيادة التحويلية بتباين خصائصهم الشخصية و لوظيفية ، التعرف على مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه توافر القدرات الإبداعية بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية ، و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

• تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية يمكن أن تعزي إلى اختلاف متغير العمر .

## المقدمة

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية يمكن أن تعزي إلى اختلاف متغير المرتبة الوظيفية .
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي و أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا (أقل من الثانوي) الذين يرون بأن العاملين يملكون مهارات إبداعية بصورة أكبر من بقية الأفراد .
- تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك العاملين حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية يمكن أن تعزي لمتغير سنوات الخبرة .
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب الخبرات الدنيا (10 سنوات فأقل ) و أصحاب الخبرات الأعلى (من 21 سنة فأكثر) لصالح أصحاب الخبرات الأعلى .

ب. دراسة (عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي 2011): بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة "، البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة للسلوك القيادة التحويلي بأبعاده الأربعة ( التأثير المثالي ،الحافز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية ). و التعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة . والتعرف على درجة الارتباط بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة و مستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة . التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول محاور الدراسة تعزي لمتغيراتهم الشخصية و الوظيفية ، و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- وجود أثر لأفراد القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي المتعلق بتأثير المثالي بدرجة عالية .
- وجود أثر لأفراد القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي المتعلق بالحافز الإلهامي بدرجة متوسطة .

- وجود أثر لأفراد القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي المتعلق بالاستشارة الفكرية بدرجة متوسطة .

ج. دراسة (جمعان بن خلف جمعان الغامدي): بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة"، البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ،السعودية  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لممارسة القيادة التحويلية ، وكذا التوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لممارسة القيادة التحويلية و التي تعزي للمتغيرات التالية المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، سنوات الخدمة . و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي 2,51.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات الأفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس .
- كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقا لمتغير التخصص العلمي لصالح مديري المدارس الذي تخصصهم تربوي .

## 2. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

أ. دراسة (عوني فتحي خليل عبيد2009): بعنوان "واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي -"، البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ،  
هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية ، و التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين و على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود كما هدفت إلى دراسة مدى تأثير و التزام العاملين بعمليات التغيير ، و تمثلت أهم النتائج في:

- التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم ، وذلك بسبب إحداث التغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة ، ودون تفحص لما يتطلبه العمل من تغييرات

## المقدمة

لارتقاء أداء العاملين و دون مراجعة للبيئة الداخلية و الخارجية ، و عدم إعادة توزيع الصلاحيات لتوافق مع متطلبات العمل .

● تضخم الهيكل التنظيمي بالكثير من الإدارات و الأقسام ، وجمود و عدم مرونة الهيكل التنظيمي ، و عدم ملائمة ذلك الهيكل التنظيمي لمتطلبات العمل في داخل المجمع أدى إلى التداخل في الصلاحيات و المسؤوليات .

● توجه الإدارة نحو المركزية و عدم تفويض الصلاحيات للمستويات الأخرى مما يؤدي إلى البطء في إنجاز الأعمال .

● عدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية لإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات و المسؤوليات و الذي بدوره يؤدي إلى عرقلة العمل .

● سلبية الإدارة اتجاه العاملين حيث اتضح ذلك من خلال عدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون ، و عدم إشراك العاملين في إتخاذ القرارات ، و عدم الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع العاملين على الرغم من تأثير ذلك على أداء العاملين .

● عدم فعالية التدريب في التغيير في الأفراد وذلك لعدم وجود خطة متكاملة تحدد ماهو التغيير المنشود ، و عدم توافق التدريب مع متطلبات العمل ، و الاكتفاء بالتدريب الفني دون الاهتمام بتغيير اتجاه و سلوك العاملين .

● التغيير في التكنولوجيا لم يكن أيضا واضحا ، ولم يعمل على تقليل الجهد و الوقت ، أو السرعة في الانجاز حيث يوجد خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة ، و ما هي الأقسام التي تحتاج إلى التغيير في تكنولوجيا ، كذلك لم يترافق ذلك التغيير مع دورات تدريبية ، أو تغيير في الإجراءات و أساليب العمل المتبعة ، عدم استغلال التكنولوجيا الارتقاء بالعمل الإداري .

● غياب دور القائد القادر على إقناع العاملين بأهمية التغيير ، و عدم القدرة على التواصل مع العاملين ، كذلك عدم وجود نظام حوافز للعاملين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جديدة .

● عدم وجود معايير محددة وخطط مستقبلية يمكن الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا .

● عدم توافر مقومات إدارة التغيير ، وذلك لعدم دراسة البيئة الداخلية و الخارجية ، عدم وجود خطط تجدد مجالات التغيير ، عدم وجود هيكل تنظيمي مرن ، عدم وجود قيادة فاعلية قادرة على إقناع العاملين

## المقدمة

بالتغيير ، عدم وجود خطوط جيدة بين الإدارة و العاملين ، عدم وضوح السلطات و المسؤوليات ، عدم صناعة القرارات بصورة علمية منهجية .

- وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير في (الهيكـل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الأفراد) و أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0,05 وقد كان معامل لارتباط 0,589، 0,648، 0,711 على التوالي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للجنس و لصالح الإناث .
- وجود فروق بين إجابات الباحثين حول واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لسنوات الخبرة ، ولصالح فئة سنوات الخدمة من 11 – 15 سنة .
- عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى ( للعمر ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ) .

ب. دراسة (اللوزي 1997): بعنوان "اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية حول مجالات إدارة التغيير التنظيمي" ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية حول مجالات إدارة التغيير المختلفة ، وعلاقتها بمتغيرات الجنس ، والحالة الاجتماعية و المؤهل العلمي و العمر و المسمى الوظيفي ، و الخبرة ، بلغ حجم العينة 603 عاملين وعاملات في المؤسسات الحكومية الأردنية، و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس و المؤهل العلمي و المسمى الوظيفي بين اتجاهات العاملين في مجالات إدارة التغيير التنظيمي .
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية و متغير الخبرة و العمر بين اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير التنظيمي في جميع المجالات .

### 3. الدراسات المتعلقة بأثر القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي

أ. دراسة (إياد حماد): بعنوان "أثر القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي - دراسة حالة مشفى الهلال الأحمر دمشق -" ، البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، دمشق ، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي ، والتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير التنظيمي ، وكذا وصف أبعاد القيادة التحويلية و المسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي و تشخيصها في المشفى المدروس، و تمثلت أهم النتائج في:

- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي ، ومع ايجابية العلاقة ، فإن ذلك لا يعني توفر هذه القيادة إجراء التغيير المطلوب و إنما هي

## المقدمة

علاقة طردية وتعني كلما استخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب سواء كان إيجابيا أو سلبيا.

- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة معنوي موجب بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي ، وإن الأثر الأكبر هو في المسوغات الخارجية للتغيير .
- من خلال نتائج الوصف لأبعاد القيادة التحويلية في المشفى وجدنا انه لا يوجد بعد واضح يستخدم في المشفى على حساب الأبعاد الأخرى ، إذا كانت نسبة اجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها .

ب. دراسة (ماهر صبري 2009): بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية للآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية "، مجلة الإدارة والاقتصاد 2009 العدد الثامن والسبعون .

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي و بلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية للقيادة التحويلية و بلورة مفاهيمها فضلا عن مفهوم إدارة التغيير ، ودراسة و تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة التغيير في المنظمة المبحوثة واختبار صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة ، و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- اتضح أن نجاح عملية القيادة التحويلية مرتبط بعناصر و مواصفات سلوكية و معرفية و أخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية لقيادة التغيير .
- اتضح من خلال النتائج الإحصائية بأن متغير صياغة الرؤية حصل على وسط حسابي قدره (3,90) و انحراف معياري (1,30) وهذا يدا على تجانس إجابات العينة مما يعني من ذلك أن القادة لا يحتاجون إلى الرؤية بحد ذاتها ، ولكن لا بد لهم أن يمتلكون خريطة طريق لإيصالها إلى الآخرين ( المرؤوسين ) من أجل تسهيل و دقة تنفيذ المهام التي يكلفهم بها إضافة إلى نيل قبولهم لمتطلبات الرؤية التي يتبناها القائد .
- اتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن متغير تنفيذ الرؤية الإستراتيجية حصل على وسط حسابي قدره (2,73) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ 3 وبانحراف معياري (1,07) وهذا يدل على عدم تجانس إجابات العينة .
- اتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن متغير الاتصال حصل على وسط حسابي قدره (3,11) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ 3 بقليل وبانحراف معياري (1,08) وهذا يدل على عدم اتفاق أفراد العينة بخصوص هذا المتغير مما يعني أن لفشل في تبني إستراتيجية الاتصال الفعال سوف يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل .
- اتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن متغير التمكين حصل على وسط حسابي قدره (3,29) وبانحراف معياري (1,18) وهذا يدل على تجانس إجابات العينة .

## المقدمة

- اتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن هناك اهتمام التغيير الهيكلي و حصل على متوسط حسابي (3,24) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ 3 بقليل وبانحراف معياري (1,08) وهذا يدل على اهتمام المنظمة المبحوثة بتغيير النشاطات ، العلاقات ، الأدوار ، وإجراء إتخاذ القرارات و تجانس إجابات العينة .
- كان هناك اهتمام بالتغيير الفني حيث حصل على وسط حسابي (3,38) و بانحراف معياري (1) فكان هناك اتفاق فيما بين العينة على أهمية التغيير بالمعارف وابتكار طرق جديدة في الإدارة ، وكان الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي .
- اتضح من خلال التحليل الإحصائي عدم وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة حول متغير التغيير الوظيفي حيث حصل على وسط حسابي (2,73) وانحراف معياري (1,19) فكان هناك عدم اتفاق فيما بين العينة على توزيع الوظائف و العلاقات الوظيفية .
- كشف نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط بين مكونات القيادة التحويلية و إدارة التغيير التنظيمي من خلال معاملات الارتباط ، وهذا عني اهتمام العينة المبحوثة بطبيعة متغيرات الدراسة وحسب قوة العلاقة و هذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية .

### ✓ التعليق على الدراسات السابقة

بعد ما تناولنا مجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث توصلنا إلى :

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع القيادة التحويلية.
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع التغيير التنظيمي.
- وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان و المكان .
- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في اختيار الأبعاد .
- أما في مجال الاستفادة من الدراسة السابقة تكمن في :
- إعطاء خلفية و إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية و التطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة .

# الفصل الأول

الاطار النظري للقيادة التحويلية

### تمهيد :

تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين و الدارسين على استراتيجيات القيادة الكفؤة و الفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل ، وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة و المتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع المتغيرات البيئية و تعديل أوضاعها و تجربة المبتكرات و الإبداعات الجديدة لضمان بقائها ، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات و تتخلى عن الهياكل الهرمية وتتبنى التصاميم التنظيمية المرنة و تتميز بالكفاءة و التوجه المستقبلي .

فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين ، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤية منظماتهم و رسالتهم لإحداث التغيير المناسب للتكيف مع التغيرات الحاصلة ، لأن القيادة التحويلية تتخطى كل هذا من خلال تقديم رؤية واضحة نحو إدارة التغيير .

ومن هذا سوف نتطرق إلى ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية**

**المبحث الثاني : مبادئ ووظائف القيادة التحويلية و التحديات التي تواجهها**

**المبحث الثالث : ماهية القائد التحويلي**

## المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين و تنشيطها ، و تعميق مستوى إدراكهم و قبولهم لرؤية الجماعة و أهدافها ، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة .

## المطلب الأول : نشأة القيادة التحويلية

كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية من قبل دانتوك (downtoh1973) ، إلا أن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة كان على يد عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكريجوربيرنز (jomsmcgrejorburns) في عام 1973) من خلال كتابه الشهير القيادة (leadership) ، حيث قدم كتابه شرحا معمقا لمفهوم القيادة التحويلية و أعاد النظر في ممارسات و سياسات القيادة التي تمارس في فترات طويلة<sup>1</sup> .

وفي عام 1978 تطور مفهوم القيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (burns) ثم توالى المفاهيم و النصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل العديد من الباحثين و العلماء ، ففي عام 1985 قدم (bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية المرتبطة بسلوك القيادة ، تلا ذلك تطوير النظرية و أدواتها من قبل (bass & avolio) و عدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية و النموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة ، وكذلك برنامج تدريب و تقويم في نظرية القيادة التحويلية .

كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات و مؤسسات مختلفة صناعية و صحية و تربوية ، حكومية كانت أو خاصة .<sup>2</sup>

و في عام 1991 قام (avolio & bass) بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة كاملة المدى ، حيث يحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية هيا (التأثير المثالي ، الحافز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردية) ، وعناصر أخرى للقيادة التبادلية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هدى العلفي ، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات ، دار ايتراك ، القاهرة ، 2013 ، ص 16.

<sup>2</sup> جمعان بن خلف جمعان الغامدي ، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوارة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2012 ، ص 33.

### المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

تعددت تعاريف القيادة التحويلية و اختلفت من طرف الباحثين و المفكرين و هذا بحسب توجهاتهم:

عرفت على أنها { نمط قيادي يحدث عندما يرتبط القائد مع المرؤوسين بطريقة يعمل فيها القائد و المرؤوسين على رفع بعضهم البعض إلى مستويات عليا من الدافعية . }<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها { قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن. }<sup>3</sup>

وتعرف أيضا { نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل و أهداف محددة و واضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة و واقعية للمؤسسة . }<sup>4</sup>

وتعرف أيضا { أنها القدرة على موائمة الوسائل مع الغايات و تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية . }<sup>5</sup>

كما تعرف بأنها { عملية التأثير في التابعين للانتقال إلى وضع مرغوب فيه عبر توفر متطلبات مادية وأخرى معنوية. }<sup>6</sup>

وتعرف أيضا بأنها { القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب ، وتطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحول اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة . }<sup>7</sup>

<sup>1</sup> صالح بن محمد الربيعة ، كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العالي ، رسالة ماجستير في الإدارة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص 30.

<sup>2</sup> هدى العلفي ، مرجع سابق ، ص 20.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل لنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 447.

<sup>4</sup> محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ، دار الراجية لنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، ص 20

<sup>5</sup> محمد ياسين حسون ، أثر أنماط القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، دمشق ، 2016 ، ص 35.

<sup>6</sup> حمد بن قبان آل فطیح ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2013 ، ص 11.

<sup>7</sup> شريف أحمد حسن عباس ، سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2010 ، ص 19.

كما تعرف على أنها { قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين و تحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية و بناء ثقة و احترام بين الطرفين التحقيق. }<sup>1</sup>

وبهذا يتضح أن القيادة التحويلية تشمل على النقاط التالية :<sup>2</sup>

- أن القائد التحويلي يرفع مستوى المرؤوسين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت نفسه لعملية تنمية المجموعات و المنظمات و تطويرها .
- أن القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي للمنظمة فهو قادر على تطوير صورة مستقبل المنظمة وقادرا على توصيل هذه الصورة للتابعين .
- القائد التحويلي يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.
- أن القائد التحويلي يشجع النمو الذاتي للتابعين فهو الذي يشخص حاجات كل عضو من التابعين ويتعرف على قدراته، ثم ينصح و يشجع النمو للتابعين وعادة ما يكون على مستوى الأفراد.
- القائد التحويلي يستخدم إستراتيجية خلاقية ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المنشودة، فالقادة التحويليين يشجعون على إعادة دراسة أهدافهم و ذلك بتقديم أهداف جديدة و وسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة .

### المطلب الثالث : عناصر القيادة التحويلية

قدم (bass) في عام 1993 بالاشتراك مع (avilio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد لنا القيادة التحويلية و هي :

- ✓ **التأثير المثالي (الكاريزما) :** هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القيادة كنماذج للدور ، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم و توفر معاني العمل للمرؤوسين ، ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما و القيادة الكاريزمية ، فالكاريزما هي مجموعة الصفات و أنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلا عليا يحتذى بها من قبل المرؤوسين ، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين و تقديرهم و ثقتهم .

<sup>1</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 25 .

<sup>2</sup> جمعان بن خلف جمعان الغامدي ، مرجع سابق، ص 35-36.

فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله و يتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء ، بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة و عدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية . وتعتبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء ، والالتزام، و الاعتراف بالقائد ، وتعرف المسؤولين بالقائد و رسالته ، وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه ، و الثقة به و بصدق معتقداته ، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد .<sup>1</sup>

✓ **الحافز الإلهامي :** و هنا يعمل القائد كنموذج للمرؤوسين بالتركيز على تصرفاته وسلوكياته التي تثير في المرؤوسين حسن التحدي ، و تعرف على أنها قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين و استخدام الرموز لتركيز الجهود و التعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة ، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.<sup>2</sup>

✓ **الاستشارة الفكرية :** وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه و رغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات و خاصة الروتينية بالطرق الجديدة و تعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الحل و البحث عن الحلول المنطقية لها .

وتعرف على أنها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق لأداء الذي يفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع لأفكارهم و مقترحاتهم و مشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة ، إن لاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد و معلوماته عن المشكلة محدودة ، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً .<sup>3</sup>

✓ **الاعتبارات الفردية:** وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره و الارتقاء بمستوى أدائه و نموه، فيعمل كمدرب و ناصح و صديق و موجه و يهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم و رغباتهم . و النظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال ، كما يجب على القائد أن يكون

<sup>1</sup> نهاية التلبياني و آخرون ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية ) ، مجلد 27(4)، 2013، ص 737 - 738.

<sup>2</sup> خالد عبد الوهاب الزيدون ، القيادة الإدارية ، دار الأيام لنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013، ص 78.

<sup>3</sup> علاء دهام حمد ، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم و التكنولوجيا ، مجلة دنانير ، العدد الخامس ، 2014، ص 12 .

مستمعا جيدا وبمنحهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، و يقوم القائد أيضا و فق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين مند الثمانينيات من القرن العشرين، و أصبحت من أكثر النظريات شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة ، نظرا لأهميتها المتمثلة في :<sup>2</sup>

- ✓ إن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة ، وتمكين الأفراد ، وتعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات عمل و فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.
- ✓ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور و تتحسن عن طريق التدريب الذي يترك تأثيرا مهما على تصورات والتزامات و أداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة ، و قد أثبتت التجارب و الدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة و المنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين .
- ✓ تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حد مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة و المنظمة ، و تسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة .
- ✓ إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة و في مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات ، مما رشحها أن تكون صالحة التطبيق في المنظمات الناجحة ، و تلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

<sup>1</sup> محمد بزيع حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية و علاقاتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2006، ص 13.

<sup>2</sup> عبد المحسن بن عبد الله الغامدي ، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011، ص 21.

### المبحث الثاني : مبادئ ووظائف القيادة التحويلية والتحديات التي تواجهها

تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير و التطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات و التحديات في البيئتين الداخلية والخارجية ، ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بمجموعة من الوظائف والمبادئ.

#### المطلب الأول : مبادئ القيادة التحويلية

أورد كوهلر و بانكوسكي (kochler & pankowski) مبادئ القيادة التحويلية كما يلي <sup>1</sup>:

- ✓ **النظر للمنظمة كنظام** :اعتبار المنظمة نظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة ، و التفاعلات بين الأفراد ،والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ، و يهدف إلى تبني و تطوير نظم ادارية فعالة من خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل .
- ✓ **إيجاد إستراتيجية للمنظمة و العمل على إبلاغها للآخرين** :الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية و الرسالة ، والقيم ، والبناء التنظيمي ، و الأهداف ، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل ، وهذه الإستراتيجية يسعى أن تصل لجميع المعنيين و ألا تبقى سرا .
- ✓ **تأسيس نظام إداري** : وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا ، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب و المبادئ و المعتقدات السائدة و المتناقضة .
- ✓ **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية و تدريبهم** : ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين و العاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء ، و في حاجة إلى الارتقاء ، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية .
- ✓ **تمكين الأفراد و فرق العمل** : يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الإدارية و تحسينها بصفة مستمرة ، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد .
- ✓ **تقييم العمليات الإدارية** : يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات ، والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة ، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها .

<sup>1</sup> عبد المحسن بن عبد الله الغامدي ، مرجع سابق ، ص 22 - 23.

- ✓ التقدير والمكافآت على التحسين المستمر : يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير و المكافآت يهتم بمن يبذلون الجهد و الوقت و يغامرون من اجل المصلحة العامة .
- ✓ بث روح التغيير المستمر : يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات و فهو يعي بأن مسؤوليته إحداث التغيير ، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين ، لتطوير أنفسهم و تحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر .

### المطلب الثاني : وظائف القيادة التحويلية

لقد حددت وظائف القيادة التحويلية كالآتي<sup>1</sup>:

- ✓ إدراك الحاجة إلى التغيير : ويتجلى ذلك من خلال قدرة القائد على إقناع الآخرين بضرورة التغيير و الحاجة الكبيرة له ، و إثارة الرغبة لدى العاملين بتحديد أهدافهم و تطوير احتياجاتهم ، مما يدفعهم لركوب موجة التغيير وتحسس أهميتها ودعمها ، ويعمل القائد التحويلي على النهوض بمروسيه نحو تحقيق إنتاجية عالية تفوق كل التوقعات على المستوى الشخصي و التنظيمي ، فالقائد التحويلي يعتبر وكيلا للتغيير وعاشقا للمخاطرة المحسوبة التي تنقل المنظمة من حالة الاستقرار و الركود إلى حالة التطور المستمر ، كذلك يتصرف على ضوء القيم والأخلاق الاجتماعية ، ويعتبر التعلم مجرا لا نهاية له ، و يحث على أن يتعلم الجميع من أخطائهم بقدر ما يتعلمون من أخطاء الآخرين.
- ✓ صياغة الرؤية والرسالة : تعتبر الرؤية التي يمتلكها القائد من أهم مقومات القيادة الناجحة ، وتمثل هذه الرؤية بالعوامل التي تضيف المعنى و الغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة ، وتعتبر هذه الرؤية أساسا لكل عمل يقوم به القادة التحويليون ، فإنجاح عملية التغيير يتطلب تشكيل صياغة واضحة و إيصال رؤية ثابتة عن الوضع المستقبلي التي تطمح المنظمة الوصول إليه . كذلك فان إدارة التغيير الناجح تتطلب صياغة و إيصال رؤية مستقبلية كأحد أهم عناصر هذه الإدارة ، ومن الجدير بالذكر أن القائد التحويلي يعمل جاهدا للإرتقاء بالعملاء و العاملين و المنظمة إلى أعلى مستويات النجاح الذي يرى أنه سيوفر للجميع نقطة نوعية تلي الحاجات و التطلعات ، مع مراعاة حاجة الأفراد لمعرفة أسباب تبني التغيير و الآثار المترتبة على ذلك .
- ✓ اختيار نموذج التغيير و مساراته : ويقصد به تلك الأفكار التي سبق و أن جربت في ظروف متشابهة و أثبتت فعاليتها وملاءمتها للظروف و الواقع العلمي الذي تمر به المنظمة ، حيث تمثل هذه الأفكار النموذج المناسب

<sup>1</sup> محمد ياسين حسون ، مرجع سابق ، صص 44-46.

للتغيير و المسار الفعال الذي يمكن تحديده من خلال وضع أولويات اختيارات بالشكل الذي يخدم المنظمة ، ويحقق أقصى فاعلية ممكنة . ويؤكد (kotter,1996) أهمية الرؤية المشتركة في التغيير التنظيمي ، وفي ربط الأفراد بعضهم ببعض ، و توحيد جهودهم بطريقة فعالة ، ويشير إلى أن الرؤية توضح مسارات التغيير وتساعد الأفراد في إتخاذ القرارات السليمة و إتباع الإجراءات الصحيحة ، حتى و إن كان التغيير يبدو صعبا في البداية .

✓ **صياغة الإستراتيجية الجديدة :** بغية تحقيق الرؤية التي وضعها القائد التحويلي و أداء الرسالة التي أعدها ، فلا بد من إتباع إستراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار التهديدات المحتملة و الفرص المتاحة و نقاط القوة والضعف، وتكون قادرة على مواجهة المنافسين و التغلب عليهم ، و تتطلب الإستراتيجية الفعالة للتغيير خلق نوع من التحالف مع مجموعة من العاملين في المنظمة ومنحهم بعض السلطات لقيادة التغيير و العمل ضمن فريق واحد ، إضافة إلى الحاجة إلى تسخير كل الطرق و الوسائل بغية إيصال وشرح الرؤية الجديدة و الإستراتيجية .<sup>1</sup>

✓ **زيادة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة :** مهما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مناسبة ، ومهما كان الأداء جيدا ، في كلا الحالتين لا يمكن تحقيق الرؤية و الرسالة و الاستراتيجيات الجديدة ، ويعود ذلك إلى الظروف الراهنة التي أصبحت تتطلب مزيدا من الالتزام بهذه الاستراتيجيات الجديدة ، وهذا يتوجب على القائد التحويلي أن يتمتع بالقدرة على ترويج أفكاره بين العاملين في المنظمة ، إضافة إلى الحاجة إلى زرع الحماس في نفوسهم لتبني تلك الأفكار ، و للقيام بذلك لابد من إيجاد ثقافة جديدة تخلق الرغبة لدى العاملين ، فنجاح التغيير يكون الوضع التنافسي للمنظمة ، و تترجم هذه القناعة على شكل دعم و مؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية و إيصالها لجميع العاملين في المنظمة ، و الحصول على الولاء و التزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير .

### المطلب الثالث :التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي و التطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر ، و قد حددت تلك التحديات فيمايلي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد كرم حسني سعيد خلف ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الاكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010 ، ص 29\_30.

<sup>2</sup> محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي ، مرجع سابق ، ص 24-27

- **المنافسة :** يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية ، و بالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق . و ذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن .  
ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق و تنميته ، و تأكيده في مواجهة كل التحديات و المتغيرات ، وذلك عن طريق البحث و التطوير الذي يؤدي إلى التميز و التفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة .
- **العولمة :** أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات و الاتصالات ، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد ، و هكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير ، خاصة من حيث الاتصالات و المعاملات المالية و التجارية و السياسية والاقتصادية و العسكرية و الثقافية ، و لمواجهة هذا التحدي فعلى القيادات الإدارية أن يستعدوا لإستعاب و مواجهة هذا التحدي ، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش مع مناخ شديد المنافسة ، و منفتح في نفس الوقت ، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن ، و تسعى لتعظيم القادة من الإمكانيات المتاحة لها ، و تخفيض التكاليف ، و استثمار الأموال المعطلة .
- **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد :** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ، عندما تسود المنافسة و عدم الاستقرار ، و يعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية ، و هنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات و محاولة تطبيقها ، و ذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة . فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع ، و عدم تبذير أي موارد ، أو سماح بأي هدر ، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها <sup>1</sup>.
- **الجودة الشاملة :** لقد أصبحت الجودة الشاملة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم و التميز و الازدهار عند الكثير من المنظمات ، كما أصبحت الجودة صلاح الفاضلة على المستوى العالمي ، خاصة في المناقصات ، و عقد الصفقات ، و عند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية . وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات ، لكي تتجاوز بمنتجاتها الجودة الجغرافية ز و من هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الإيزو المختلفة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سابق، ص 33\_34.

<sup>2</sup> ماجد بن عبد الرحمان الهلال ، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008، ص 39.

● **التحديات التكنولوجية :** تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة ، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر ، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام و تبني تلك الآلات والتقنيات و استخدامها الأمثل ، وتوظيفها لتطوير الإنتاج و المنتجات ، و تخفيض التكلفة و زيادة الجودة . إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير و التطوير التكنولوجي ، هو أحد مفاتيح البقاء و الاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة ، كتخفيض الوقت اللازم لإنتاج ، و تخفيض التكلفة ، و إحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة ، و التطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها ، و تبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية ، لأنها تؤثر على أساليب و طرق الإدارة ، وعلى معايير التقييم ، وعلى دورة المنتجات ، و على الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة ، وكذلك إدارة الموارد البشرية ، وعلى تكامل المشروع.

● **إتخاذ القرار في عالم متغير :** إن إتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر و مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ، و آلية و إستراتيجية ملائمة ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل . إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا المجال لا يتوقف فقط على إتخاذ القرار إنما على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات ، و الحطة التي وضعوها للمنظمة ، والمتمثلة في الرؤية و الرسالة و الأهداف و الاستراتيجيات .

### المبحث الثالث : ماهية القائد التحويلي

يميل المفكرين إلى اعتبار القيادة التحويلية نتيجة للتطورات و الممارسات القيادية التي أدت إلى تطوير القائد الإداري لذاته و أدائه و تعامله مع التغيرات العالمية المعاصرة ، إلى أن أطلق عليه القائد التحويلي ، هذا الأخير الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الأنجاز و التنمية الذاتية و يروج لعملية التنمية و التطوير المجموعات و المنظمات ويستشير في مرؤوسيه الهمة العالية و الوعي ، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم .

## المطلب الأول : مفهوم القائد التحويلي

تعددت تعاريف القائد التحويلي واختلفت ومن أبرز هذه التعاريف:

يعرف القائد التحويلي على أنه {القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه و إلهامه في التأثير في التابعين فهو يتحدث إلى التابعين حول كيفية الأداء ، ويتفهمهم ، ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغيير من خلال التابعين .<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه {شخص قادر على خلق رؤية رسالة للمنظمة و إيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا بأنه {إلهام المنظمة بالتغيير لأحسن و يتميز هذا النوع من القيادة بإعطاء فرص للمرؤوسين لإثبات كفاءتهم الشخصية عن طريق تشجيعهم على القيام بالأعمال بأنفسهم.<sup>3</sup>

ويعرف أيضا على أنه {يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها ، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته.<sup>4</sup>

أي نفهم من هذا التعريف إن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي لديه القوة و القدرة على التغيير من خلال تحفيز وإشباع حاجات الأفراد ليقوموا بانجاز مهام لم يكونوا يقومون بها من قبل .

## المطلب الثاني : خصائص القائد التحويلي

لكي يستطيع القائد التغيير و تحويل منظمته نحو الأفضل ينبغي عليه أن يحوز على عدد من الخصائص هي:

✓ صاحب رؤية مستقبلية : أي يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة مستقبلا، وكيفية بلوغه .

✓ القدرة على الاتصال : أي قدرته على مخاطبة المرؤوسين و العاملين على قدر عقولهم وفقا لخصائص كل فرد و خلفيته الثقافية.

✓ المصدقية : إيمان التابعين بنزاهته و استقامته .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الوهاب الزيدون ، مرجع سابق ، ص76.

<sup>2</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، مرجع سابق ، ص26.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة لنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 347.

<sup>4</sup> . صالح بن محمد الربيعة ، مرجع سابق ، ص 44

✓ تحمل المخاطرة: تعتبر الشجاعة و القدرة على تحمل المخاطرة من أهم السمات التي يتحلى بها القائد التحويلي، و الشجاعة هنا تتجسد بالمواقف الثابتة و الواضحة التي يتحمل من أجلها القائد المخاطرة، ورفض الرضوخ للواقع الحالي إذا لم يكن ملائماً ، إضافة إلى مواجهة الحقيقة مهما كانت و كشفها للآخرين .

✓ احترام الذات: إن القيم و المبادئ التي يحملها القائد التحويلي هي التي تشكل في ضوءها أقواله وأفعاله، فهو مؤمن بأن الفعل أبلغ من القول ، و أن انسجام الأفعال مع الأقوال هو مصدر الثقة و الاحترام و التقدير و الولاء الذي يمنحه الآخرون له ، هذه الأمور التي تعتبر سلاح القائد في عملية التغيير الذي طالما تضيع الجهود المبذولة في سبيله بسبب عدم الثقة بينه و بين المرؤوسين.

✓ الإحساس بالآخرين : يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال مرؤوسيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم و فعاليتهم في أداء أعمالهم . فضلاً عن ذلك ،فانه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام و التعاون بين الأفراد و الجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها .<sup>2</sup>

كما حدد كل من (tichy & devanna) الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون في المنظمات و هي :<sup>3</sup>

✓ القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم و وكلاء تغيير ، و همهم الشخصي و المهني هو إحداث و تحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود.

✓ أشخاص شجعان يحبون المغامرة و لا يترددون في قول الحقائق .

✓ القادة التحويليين يتقنون في قدرات الآخرين و ليسوا تسلطيين، كما أنهم أقوياء و حساسون تجاه الآخرين .

✓ موجهون بالقيم و يعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم و وظائفهم .

✓ القادة التحويليين يتعلمون مدى الحياة و يستفيدون من الأخطاء التي يقعوا فيها .

✓ يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد و الغموض و عدم التأكد .

✓ القادة التحويليين أصحاب رؤى يعملون و يتخيلون و يترجمون كل ذلك إلى حقائق.

<sup>1</sup> جمعان بن خلف جمعان الغامدي ، مرجع سابق ، ص38.

<sup>2</sup> محمد ياسين حسون ، مرجع سابق ، ص 38 – 39.

<sup>3</sup> محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 15.

### المطلب الثالث : أنواع القادة التحويليون

إن القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي ، إحداث تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع وكذلك في قيم و اتجاهات التابعين ، وبناءا عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في أوقات الأزمات و في الهيئات المضطربة و المتقلبة ، لأنه يبحث على أساليب جديدة للعمل وعن فرص لمواجهة الخطر .

ولقد قام burns بالتفرقة بين نوعين أساسيين من القادة التحويليون وهما :<sup>1</sup>

- **القائد التحويلي المصلح** : وهو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ و القيم الخاصة بالمنظمة ، وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء و الأقسام التنظيمية المقاومة لتغيير .
- **القائد التحويلي الثوري** : هو القائد الذي يعمل على إحداث التغيير الجذري في المبادئ و القيم التي تحكم المنظمة، فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة لتفكير و إلى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الواضح الحالي بالكامل .

### المطلب الرابع : مهام القائد التحويلي

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير ، وان أهم ما يهتم به عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعي له ، ومن أجل هذه الوظيفة فانه يقوم بعدة مهام هي :<sup>2</sup>

✓ **إدارة التنافس** : أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة و تجميع المعلومات و تنمية القدرة على

استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:

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

✓ **إدارة التعقيد** : وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير

و الغموض و اختلاف الأهداف و توسيع المنطقة الجغرافية و يمكن عمل ذلك من خلال :

<sup>1</sup> احمد بن قبلان آل فطيح،مرجع سابق،ص16 .

<sup>2</sup> أسامة خيري ، القيادة الإدارية ، دار الزاوية لنشر والتوزيع ،الأردن، 2013،صص98-99.

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
  - استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات في إتخاذ القرار المناسب.
  - محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح .
  - ✓ **تكيف المنظمة مع التوجه العالمي :** و لتحقيق ذلك يجب على القائد تحقيق مايلي :
    - وضع رؤية مستقبلية ذات توجه علمي بكل مستوياته.
    - تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
    - تغيير نسق القيم و القناعات و السلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
  - ✓ **إدارة الفرق العالمية :** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات و المستويات الإدارية و الخلفيات الحضارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية .
  - ✓ **إدارة المفاجآت وعدم التأكد :** على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية و استعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت لتغيرات المستمرة ، و أن تنمي قدراتها و مهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير مستقرة .
  - ✓ **إدارة التعليم والتدريب المستمر :** تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي و تدريبي مستمر في المنظمة لكثرة التغيرات التي تواجه المنظمات و التي تتطلب قدرة و مهارة عالية للتعامل معها.
- ولقد قدم فيصل عمر باشراحيل وطارق السويدان أربعة مهام للقائد التحويلي في شكل نقاط وهي <sup>1</sup>:
- ✓ **تحديد الرؤية :** فهو يوضع للمرؤوسين حلمهم ، ويحدده لهم في أحسن صورة ، مما يجعلهم متفائلين و صامدين أمام المصاعب و متماسكين في جماعتهم و متحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم ، و كذلك الأهداف المشتركة بينهم وليس من الضروري أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشارك معه مرؤوسيه ، وقد يتشكل لهم في بداية الأمر أنها بصورة صعبة تتضح لهم مع مرور الأيام و تتبلور مع تطور الأهداف ومع المشاركة و الحوار .
  - ✓ **إيصال الرؤية أو الرسالة إلى المرؤوسين :** فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة و جميلة إذا لم يفهمها المرؤوسين و يؤمنوا بها ، فالقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية لمرؤوسيه بطريقة عاطفية ، وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها .

<sup>1</sup> طارق محمد السويدان و فيصل عمر باشراحيل ، صناعة القائد ، دار ابن حزم ، بيروت ، 2011، ص 108 – 110.

✓ تطبيق الرؤية أو الرسالة : القائد لفعال لا يكتفي فقط في شرح الرؤية بل يعيشها ، فهو لا يدير مرؤوسيه من برج عالي ويحدثهم من فوق عن المستقبل و الأحلام، بل يعيش معهم و يعلق على كل هذا الرؤية و القيم و المبادئ التي تشكلت عليها ، والقائد الفعال هو الذي يعطي تصميم جيد لتلك الرؤية لكي تكون في صورة جيدة ومثل يقتضى به.

✓ رفع الالتزام المرؤوسين تجاه الرؤية أو الرسالة :وهذه آخر مهمة يقوم بها القائد الفعال لكي يحدد الرؤية أو الرسالة ويوصلها إلى مرؤوسيه ويعيشها و يطبقها على نفسه ، فمن أدوار القائد الرئيسية التي يقوم بها من أجل غرس هذا الالتزام هي :

- مشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية أو الرسالة في إتخاذ القرار ز منح الصلاحيات الصالحة .
- التشجيع و التذكير المستمر بالقصص و أخبار السابقين .
- القوة الصالحة .

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة التحويلية تعد من أبرز المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ، و أنها تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على أفراد و أنشطة المنظمة ، والتي بها يكون التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة سواء للفرد أو للمنظمة .

حيث ما يميز هذه القيادة هو تأثير القائد التحويلي في سلوكيات المرؤوسين و زيادة و تنمية قدراتهم و تشجيعهم لمواجهة الصعوبات و المشاكل ، فهي تمثل القدرة على الموازنة بين متطلبات المرؤوسين من جهة و بين الأهداف الموضوعة من جهة أخرى ، فالقيادة التحويلية اليوم تعتبر أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات ، فهي تقوم على إحداث التغييرات جذرية وكذا كيفية إدارة هذا التغيير هذا الأخير الذي سيكون موضوعنا في الفصل الموالي .

# الفصل الثاني

الاطار النظري للتغيير التنظيمي

### تمهيد

يعد التغيير عنصرا مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر التي أصبحت من أهم مهامها تحقيق التكيف و التوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، ويتعين عليها أن تتبنى اتجاهات ايجابية حيال مبدأ التغيير للحفاظ على وضع جيد في الأسواق التي تتميز بالتنافس المستمر ، ولا شك أن تجاهل أهمية التغيير و إيصاله سيكون مكلفا جدا لذلك يجب على المنظمات استباق التغيير من أجل بلوغ أسمى المراتب التنافسية والمحافظة عليها قدر الإمكان .

فاليوم يعيش العالم فترة من التغيير السريع والمستمر ، وبمعدلات هائلة وهذا بسبب التغيير الحاصل في بيئة الأعمال لذا يجب على المديرين أن يكونوا على علم بهذا التغيير في تنظيماتهم .

ومن هنا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي**

**المبحث الثاني : ماهية إدارة التغيير**

**المبحث الثالث : القيادة التحويلية و تأثيرها في التغيير التنظيمي**

### المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فهو يمس الأفراد و المؤسسات دون استثناء ، حيث تسعى المؤسسات إلى زيادة قدرتها على التكيف ، من خلال تطوير أدائها لتحقيق الامتياز ورضا العملاء .

### المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي

تعددت تعاريف التغيير التنظيمي و اختلفت من باحث إلى آخر و هذا بسبب اختلاف وجهات النظر فعرف على أنه:

{ عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية . }<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه { التغيير الذي يتم تصميمه و تطبيقه في المنظمة بشكل نظامي و في توقيت ملائم وذلك وفقا لتوقع حدوث بعض التغيرات في البيئة وداخل المنظمة مقدما . }<sup>2</sup>

ويعرف أيضا على أنه { ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات ادارية متعددة ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ،ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. }<sup>3</sup>

ويعرف أيضا على أنه { عبارة على جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير و تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم و مهاراتهم وأنماط سلوكهم ،وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية و ذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية و المادية وتحقيق الأهداف التنظيمية . }<sup>4</sup>

ويعرف أيضا { على أنه عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية و الجماعية للعاملين بالمنظمة ، وطريقة توجيههم و التفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير. }<sup>5</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، الأردن ، دار وائل للنشر، 1999، ص 17.

<sup>2</sup> مصطفى محمد أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 308 .

<sup>3</sup> عياض ناصر ، إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسة الاتصالات ، الملتقى الدول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2004 ، أيام 9-10 مارس .

<sup>4</sup> محمود عبود الحراشة ، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن و علاقتها بالتطوير التنظيمي ، مؤتمر دولي بعنوان التربية آفاق مستقبلية ، قسم الإدارة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2015، ص 15.

<sup>5</sup> خليل الشماع و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة لنشر ، الأردن ، 2005 ، ص 103 .

ويعرف كذلك { إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة و أنشطتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ }<sup>1</sup>

ويعرف أيضا { هو عملية مستمرة من التحريب و التكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات البيئة الديناميكية الغير مؤكدة. }<sup>2</sup>

ويعرف على أنه { حالة لإيجاد التكيف و التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المحيط ، و القدرة على التكيف والاستجابة لطبيعة التغيير الذي يحدث على التنظيمات. }<sup>3</sup>

من خلال التعريفات السابقة نستنتج التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي :

فهو عبارة على { هو ظاهرة طبيعية و مستمرة في المنظمات، ويعني التحول أو التنقل أو التعديل ، وموجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي داخل المنظمة وخارجها من أجل الحصول على حالة تنظيمية ملائمة و مناسبة . }

### المطلب الثاني :خصائص التغيير التنظيمي

قد نميز التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص باعتباره جهد ممنهج تمثلت خصائصه فيما يلي :

- أنه نظام واع ومقصود يستهدف إحداث تغيير معين في المنظمة .
- يجيب على الأسئلة (أين نحن الآن؟) ماهو المستوى الذي نستطيع أن نحققه .
- كيف نصل من مستوانا الحالي إلى المستوى المطلوب لنساير التغييرات المحيطة؟.
- يتطلب التغيير تحقيق سلوك معين ونظام للإدارة و الأفراد و التنفيذ و الرقابة ونوع من التدريب يتلازم مع التطوير المطلوب.
- يتحقق التغيير في السلوك عن طريق زيادة القوى الدافعة وتحليل القوى المعيقة (اجتماعية ، سلوكية ، فنية) للوصول إلى التوازن النسبي للسلوك المنشود.
- يجب مشاركة العاملين الذين يمسه التغيير في وضع أسسه وتطبيقاته.
- يقاس نجاح التغيير في المنظمة بكفاءتها وفعاليتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء للمهارات ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر ، 2000، ص432.

<sup>2</sup> ناصر جردات و آخرون ، إدارة التغيير و التطوير، أنراء لنشر و التوزيع ،الأردن ، 2013، ص 31.

<sup>3</sup> Jean pierre et amassasse poulot ,stratigor politique générale stratégie ,structure décision, paris ,1997 ,p 340 .

### المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي

التغيير شديد الأهمية ، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية في ما يلي:<sup>2</sup>

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول ، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى تحريك الثوابت ، وإلى سيادة روح من التفاؤل ، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية ، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجود المشاركة الجماعية ، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة على الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
- **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب .
- **إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين و الارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله و تنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره.
- **التوافق مع متغيرات الحياة :** حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول و الأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف ثابتة ، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و الاتجاهات والقوى والمصالح و الحقوق ، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها ، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة و البيئة المحيطة بالمنظمة .
- **الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة :** حيث يعمل التغيير التنظيمي على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية من خلال اكتشاف نقاط و مجالات الضعف

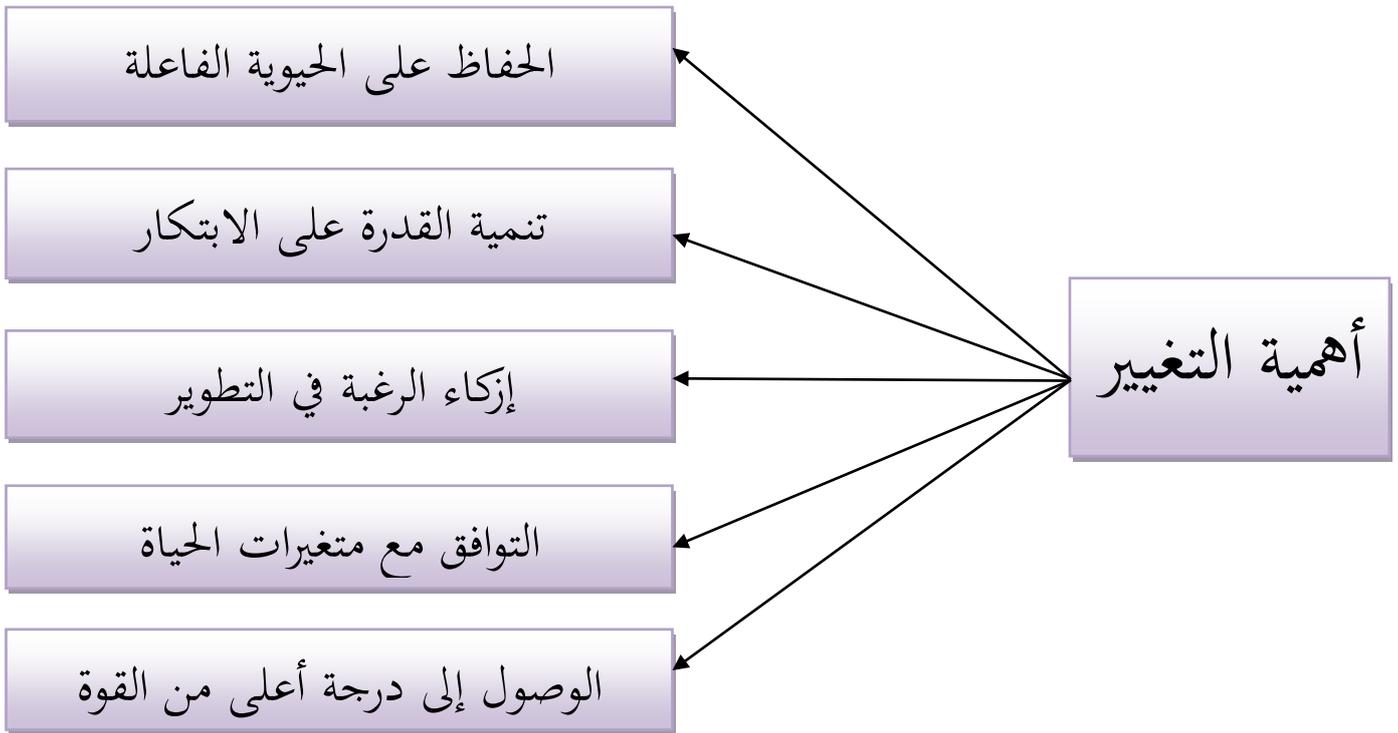
<sup>1</sup> السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، دار الأمين طبع ونشر وتوزيع، القاهرة، 2005، ص 54.

<sup>2</sup> عوني فتحي خليل عبيد ، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة غزة الإسلامية، 2009، ص 14 16.

والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف و الفاقد والتالف و العادم المعيب و المهدر و الضائع... الخ .

ومعرفة مجالات و نقاط القوة و تأكيدها مثل :حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية ، وتحسن مناخ العمل ، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين و الولاء .  
والشكل التالي يوضح جوانب أهمية التغيير :

الشكل رقم 02: جوانب أهمية التغيير التنظيمي



المصدر: عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سابق ، ص 16 .

### المطلب الرابع : أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة تصنيفات وضعت لتحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك بحسب المعايير المستخدمة في التصنيف حيث نجد :

✓ أنواع التغيير التنظيمي حسب درجة التخطيط و تقسم إلى <sup>1</sup>:

- التغيير المخطط: في هذا النوع من التغيير التنظيمي يتم التحكم فيه و في مساره ويتبع خطة واضحة لتحقيق أهداف محددة .

<sup>1</sup> ناصر جرادات و آخرون ، مرجع سابق، ص 37 .

- التغيير العشوائي : يحدث في هذا النوع من التغيير مصادفة دون تدخل من أحد و لا يكون مبنيا على خطة.
  - ✓ أنواع التغيير التنظيمي حسب معيار موضوع التغيير و تقسم إلى:<sup>1</sup>
  - التغيير المادي : وهو الذي يحدث على مستوى الآلات ، والأدوات ، والإجراءات العمل في المؤسسة بعيدا عن العاملين.
  - التغيير المعنوي : هو الذي يحدث في الجانب السلوكي ، الاجتماعي ، و النفسي للعاملين.
  - ✓ أنواع التغيير التنظيمي حسب معيار درجة السرعة و تقسم إلى :
  - التغيير التدريجي : حيث يتميز بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف .
  - التغيير السريع : ويكون نتيجة للتطور و التغيير المستمر في رغبات و حاجة المستهلكين.
  - ✓ أنواع التغيير التنظيمي حسب معيار الكيفية و تقسم إلى :
  - التغيير المفروض : تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة وعادة ما تقابل بالرفض و الإحباط .
  - التغيير بالمشاركة : يتم التغيير في هذا النوع برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير .
  - ✓ أنواع التغيير التنظيمي حسب درجة الشمولية و يقسم إلى:<sup>2</sup>
  - التغيير الشامل :وشمل هذا النوع من التغيير كافة الجوانب و المجالات في المؤسسة
  - التغيير الجزئي : يتمثل في جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الأجهزة و تكون الخطورة فيه أنه قد ينشئ نوع من عدم التوازن في المؤسسة ، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير مثل :تغيير الأدوات الإنتاجية بحاجة إلى تغيير في عمليات الإنتاج و أساليب التسويق و التدريب.
- وهذه التغييرات لها أثر كبير في العاملين داخل المنظمة ،لهذا يجب التعامل معها بعناية فائقة ، حيث لخصت هذه الأنواع حسب موضوع بحثنا الذي هو التغيير التنظيمي .

<sup>1</sup> زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الأردن 2007 ، ص 28 .

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 350 .

### المطلب الخامس : مجالات التغيير التنظيمي

تتمثل مجالات التغيير التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

- **التكنولوجيا**: التغيير التكنولوجي هو تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية ، بما يسهم في تحسين الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية ، وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة ، مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية ، أو إدخال معدات أو أدوات أو أساليب جديدة في العمل أو كثافة بشرية ، كذلك الترتيب الداخلي لموقع العمل بحيث لا يكون الترتيب بصورة عشوائية بل بطريقة تؤدي إلى توفير الوقت و الجهد والأداء .

إن انطلاق المنظمة نحو ترك العمل بالطرق و الأساليب و الإجراءات القديمة والتقليدية ، وإحلال الطرق الحديثة و الجديدة يتطلب ابتكار أساليب أفضل للأداء ، والعمل على إيجاد الإبداع لأن تكون الطرق الأدائية متناسب و الطرق و الإجراءات الجديدة ، وحتى تكون الطرق الجديدة ذات تأثير إيجابي على الأداء بحيث يتم إثبات أن الطرق الجديدة تعطي ثمارها أفضل من الطرق القديمة و التقليدية نحو الأداء .

وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل و الإجراءات ، مما يولد طرقاً ووسائل و إجراءات جديدة بفعل هذا التغيير ، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي و الجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة ، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة ، أو خط إنتاجي ، أو معدات ، أو الآلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييراً في بيئة العمل .

كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي ، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجر و الرواتب و المكتسبات الشخصية ، وكما أن الترتيبات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير ، وأنماط الوظيفة و محتواها الذي قد يتأثر بالتغيير التكنولوجي .

- **الهيكل التنظيمي** : هو البناء أو الإطار الذي يحدد الترتيب الداخلي للمنظمة ، فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ، ويوضح نوعية العلاقات بين أقسامها و خطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها.

وقد أشار الخبير الأمريكي Peter Drucker إلى أن هناك ثلاثة طرق يمكن من خلالها تحديد شكل الهيكل التنظيمي :

<sup>1</sup> عوني فتحي خليل عبيد ، مرجع سابق ص 23 - 27 .

✓ **طريقة تحليل الأنشطة:** وتشير هذه الطريقة إلى أنه من خلال دراسة و تحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف يمكن الإدارة من التوصل إلى المهام التي يجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينهما و كيفية الربط و التنسيق بين هذه الأمور داخل المنظمة.

✓ **طريقة تحليل القرارات:** وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة و الموقع الذي يجب أن تتخذ فيه و طريقة المشاركة في القرار ، و نوعية المهام و الأنشطة المطلوبة لتنفيذ ذلك القرار و العلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام .

✓ **طريقة تحليل العلاقات :** تركز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم و مساهمات الآخرين في المنظمة معهم.

يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة و أن يستجيب لمتطلبات التغيير و يستمر في تحقيق أهدافها ، أما التغيير في الهيكل التنظيمي قد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف ، أو التغيير التكنولوجيا أو خصائص العمالة أو حجم عمليات المنظمة أو سعيا لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية.

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير ، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية ، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل و تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات في الهيكل التنظيمي أو دمجها معا ، أو استحداث وحدات جديدة ، أو تغيير بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم و ملائمته مع التغييرات الجديدة .

● **الأفراد (الموارد البشرية) :** يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المؤسسة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة ، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات و اتجاهات و سلوكيات الأفراد الموجودين بالمؤسسة وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم ، كمحاولة تكوين قيم إيجابية مثل قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد العمل الإداري ، أو التخلص من قيمة تقليدية و الاتجاه نحو قيمة جديدة تعزز مفهوم الخدمة على سبيل المثال .

يعتبر الأفراد العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، و بتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم ، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم ، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات و أدوار المنظمة ، حيث إن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز

باستمرار نجاح فاعلية التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدرتها على العمل .

يدور المنطق حول ضرورة تغيير و تطوير الأفراد بالشكل التالي : إن أداء الأفراد الناجح داخل منظماتهم يعني أن هناك توافق بين الأفراد من حيث الأهداف و الدوافع و الشخصية و القدرات و الآمال من ناحية ، وبين المنظمة من حيث الأعمال و لوظائف و الأهداف والتكنولوجيا و الإجراءات و العملاء ، وغير ذلك من ناحية أخرى و التغيير شيء حتمي فالأفراد و المنظمة يتغيران بصورة دائمة، وبسبب هذا التغيير عدم توافق بين الأفراد و المنظمة مما يسبب مشاكل في الأداء و انخفاض الرضا الوظيفي عن العمل ، وهذا يجب إجراء بعض التغيير في الأفراد لكي نعود التوافق بين الأفراد و المنظمة .

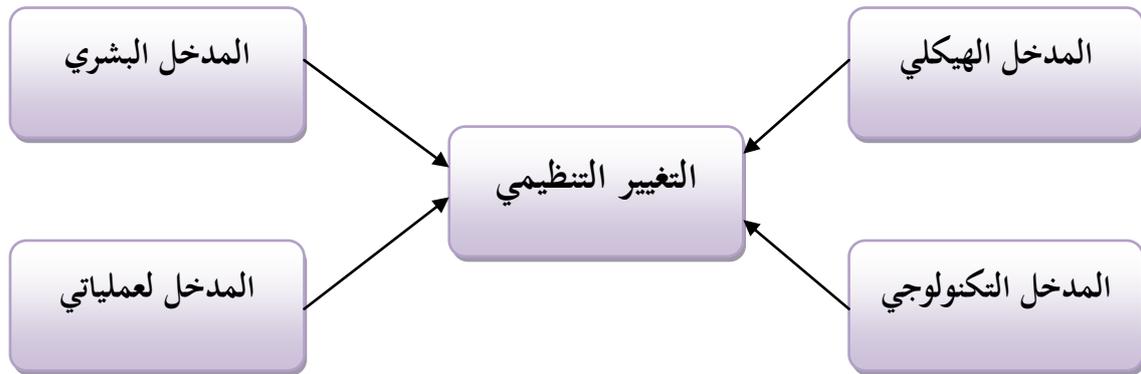
ويشمل تغيير الأفراد مايلي : التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم أو إحلال غيرهم في مكانهم .

التغيير النوعي لأفراد وذلك برفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال التدريب و التنمية .

- المدخل العملياتي: يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال و الأنشطة الحالية .<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص هذه المجالات في الشكل الموالي :

الشكل رقم 03: مجالات التغيير التنظيمي



المصدر : علي شريف ومحمد سلطان ،مدخل معاصر في مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1998 ، ص330.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري و آخرون ،الإدارة والأعمال ، دار وائل لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 398 .

### المبحث الثاني : ماهية إدارة التغيير التنظيمي

لقد أدرك الباحثون و المختصون في مجال الإدارة عامة و السلوك التنظيمي خاصة ،أهمية عملية التغيير و دوره الايجابي في حياة المؤسسات و تطورها ،وكنفوا جهودهم نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية .

### المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

عرفت إدارة التغيير التنظيمي على أنها :

{ مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة ،من خلال خطة واضحة المعالم كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية ، وكفاءة العمل في المؤسسة و المنشأة.<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها ذلك النهج الإداري الذي يعني برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال و فرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف و تأقلم تلك الإدارة في ممارستها أو وظائف العملية الإدارية مع التغييرات المتوقعة لتحسين أدائها و سلوكها .<sup>2</sup>

كما تعرف إدارة التغيير على أنها { فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغيير بهدف زيادة فعاليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.<sup>3</sup>

ويعرف أيضا بأنه { عملية تتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن ،باستعمال أفضل الطرق لإجراء التغيير على مراحل لبلوغ أهداف المؤسسة .<sup>4</sup>

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن إدارة التغيير التنظيمي هي : { عملية تقوم بها إدارة المؤسسات لتطوير المنظمة من خلال خطة مسبقة و محكمة و مدروسة بدقة ، وهذا من خلال تطوير و تغيير في الأفراد ، و التكنولوجيا، والعمليات، والهياكل التنظيمية . }

<sup>1</sup> السيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، دار الرابطة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012 ، ص 15.

<sup>2</sup> صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، للنشر ، الأردن ، 2002 ، ص 62.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بشاري و صالح مفتاح ، إدارة التغيير و مستقبلها في المؤسسة الاقتصادية ، مؤتمر إدارة التغيير ، الأردن ، 2008 ، ص 6.

<sup>4</sup> ماهر صبري ، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد الثامن و السبعون ، 2009 ، ص 111 .

### المطلب الثاني : خصائص إدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص والسمات تتلخص فيما يلي :<sup>1</sup>

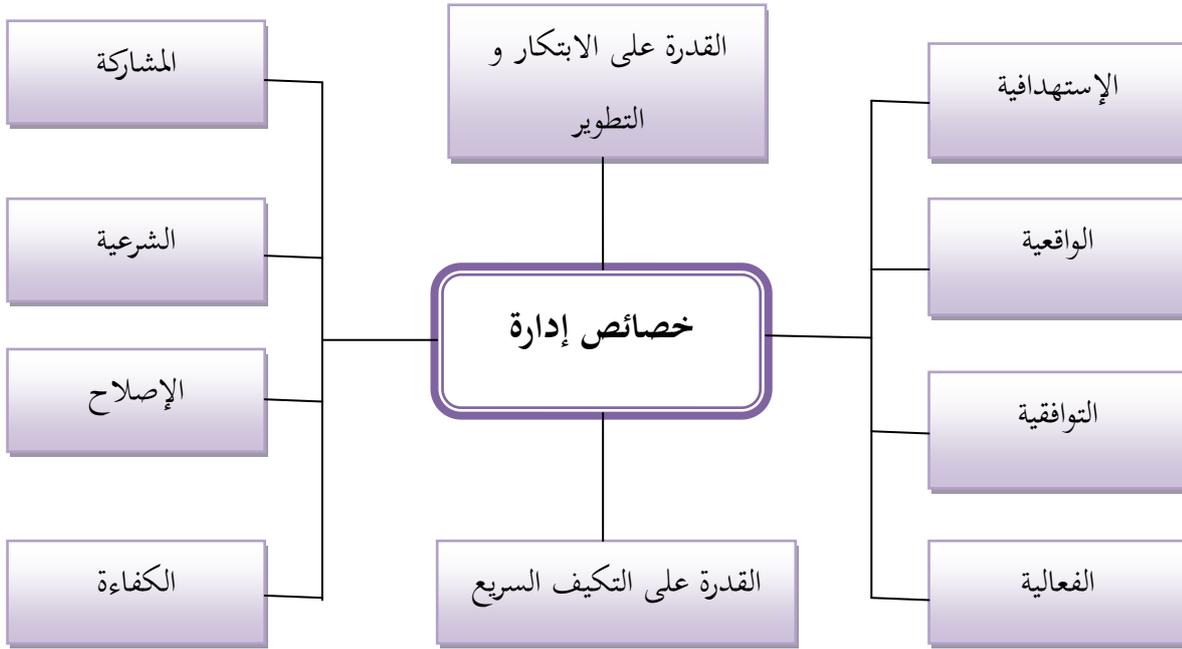
- **الإستهدافية:** التغيير والتطوير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بالإطار الزمني .
- **الواقعية:** يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم ذلك ضمن مواردها و إمكانياتها .
- **التوافقية:** أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير و التطوير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة .
- **الفاعلية:** أي أن إدارة التغيير يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف محددة مسبقا ، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف .
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى مشاركة و تعاون كافة الأطراف ، ليكون العمل جماعيا و يلتزم به كافة قوى التغيير .<sup>2</sup>
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير ضمن قوانين وأنظمة و أخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه .
- **الإصلاح:** إن التغيير يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ،ومعالجة أي اختلالات في المنظمة .
- **الرشد:** أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه ، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد و العوائد المترتبة على التطوير التنظيمي للمنظمة .
- **القدرة على التطوير و الابتكار:** أي يسعى التغيير إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة ،ويحقق الإبداع و الابتكار الإداري في المنظمة .
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** أي أن التغيير يسعى إلى التأقلم و التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بهدف البقاء و الاستمرار و النمو في أعمال المنظمة .

وتتلخص هذه الخصائص في الشكل التالي :

<sup>1</sup> قويدر معيري ،مداخلة بعنوان: مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي و إدارة التغيير و مقاومة التغيير ، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة سعد دحلب ،البلدية ، بدون سنة ،ص 10.

<sup>2</sup> محمد الصبري، إدارة التغيير ،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،2008 ، ص 220 .

الشكل رقم 04: خصائص إدارة التغيير



المصدر: أرمستر ونج و مشيل ، إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا ، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع ، الأردن ، 2001، ص16.

### المطلب الثالث : أهداف إدارة التغيير التنظيمي

تعمل إدارة التغيير على تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن عرضها كالتالي:<sup>1</sup>

- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة .
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشاكلهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب .
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم .
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة .<sup>2</sup>
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الدارة التقليدية .

<sup>1</sup> زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006، ص192.

<sup>2</sup> السيد سالم عرفة ، مرجع سابق ، ص 21 .

- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها .

وبصفة عامة تهدف المؤسسات من عملية التغيير إلى زيادة قدرة المؤسسة على تكيف البيئة المحيطة بها وذلك للملائمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة ، وكذلك الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعزيز الكفاءة والفاعلية وتطوير المعتقدات والقيم و الأنماط السلوكية لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة في رضا المواطنين بالارتقاء في مستوى جودة الخدمة ، وذلك لتمكين المنظمة من خلال التغيير في التوسع و الاستمرار.

### المطلب الرابع :أسباب إدارة التغيير التنظيمي

تواجه المنظمة العديد من القوى والعوامل التي تفرض عليها إحداث التغيير و يمكن تقسيمها إلى أسباب داخلية و أخرى خارجية :<sup>1</sup>

#### ✓ الأسباب الداخلية تمثلت في :

- **المبادرة والطموحات الفردية :** يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة و قيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع ، وعادة ما يكون هذا السبب لدى المرؤوسين أكثر من غيرهم.
- **الحفاظ على حيوية المنظمة :** التغيير هنا يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل على تفجير الطاقات الفردية و الجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء و المشاركة الايجابية في المنظمة .
- **تغيير أهداف المنظمة :** بمعنى التغيير هنا يكون جزئي أو كلي ويمس الأهداف حتما هذا يؤدي إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي ، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس بما ينجر عن هذا استخدام وسائل مادية ومالية و بشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف .

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوبي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص 257 .

- **البحث عن الارتقاء و التقدم :** يعتبر التطوير و التحسين في كل المجالات أحد أهداف الرئيسية في المنظمة ، كالزيادة الإنتاجية و البحث على الفوائد و الأرباح و تحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا.
  - **رفع مستوى الأداء :** إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فان مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الانخفاض ، وبالتالي فان التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدھا و تمثینھا .
  - **استقطاب المنظمة موارد إضافية :** هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل دور حضانة لأولادهم ، أو استثمار هذه الموارد في تسطير برامج تدريب العاملين.
  - **التطور التقني :** إن تطوير تقنية المعلومات من حاسوب و آلات يدفع بالمنظمة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن و أكثر استجابة ، حيث بإمكانها أن تطور و تنتج و توزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي .
  - **مواكبة المحيط و المتغيرات :** يحدث التغيير في المنظمة حتى نستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية و ما نواجهه من ظروف مختلفة و مواقف غير مستقرة و بيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار و الاتجاهات و الصراعات و القوي و المصالح .
  - **إعادة هيكلة المنظمة :** وهذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض مستويات التنظيمية و الإدارية وما يتبع ذلك من زيادة من خفض الموارد المادية و المالية و البشرية .
  - **النمط السلوكي للعاملين :** مثل الغياب و الإضراب و التخريب و ارتفاع معدل الدوران .
- ✓ الأسباب الخارجية تمثلت في الآتي :<sup>1</sup>
- **التطور التكنولوجي السريع :** إن التطور و التغيير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها ، وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج و تسهيل تنفيذ الأعمال ، بحيث التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد و العنصر البشري .
  - **التنافس الحاد بين المنظمات :** حتى تبقى المنظمة مستمرة و ناجحة في أعمالها لا بد من حماية نفسها و تغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها ، فتكون على استعداد و يقظة لتطوير منتجات جديدة و بسرعة و تسوقها في مدة وجيزة ، وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية

<sup>1</sup> خيضر كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 185-186 .

- متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة ، كما يعتمد فريق عمل في مستوى المنافسة و قادر على الاستجابة لمتطلبات السريعة و يتمتع بروح البحث و التكيف مع ظروف المتغيرة .
- **الاتحادات و النقابات العمالية :** تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العمالية سواء كانت اقتصادية أو سياسية .
  - **القوانين و التشريعات الحكومية :** ينبغي أن تتغير و تتكيف المنظمة بحسب القوانين و التشريعات التي تصدرها الحومة في كل بلد ، و يجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغييرات الحاصلة في هذه القوانين و التشريعات .
  - **الضغوطات التي تمارسها جمعيات حماية المستهلك :** في بعض الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير و المرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها .
  - **التغيير في ظروف السوق و العميل المستهدف :** بما أن المنظمة للزبون ولسوق و ليس لنفسها ، كان عليها أن تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل الإنتاج أو الخدمة لكي تتناسب مع هذه الأذواق .

### المطلب الخامس : استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات تتبعها المنظمات لإحداث التغيير المرغوب فيه منها ما يلي <sup>1</sup> :

- ✓ **إستراتيجية العقلانية الميدانية :** تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي و الخرافات ، وبالتالي فإنها تنظر للتعلم و البحوث العلمية والدراسات على إنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية .
- ✓ **إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة :** تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها ، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بصورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه . فقد يكون في التغيير تهديدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم و معتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه .

<sup>1</sup> محمد الصبري ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2008 ، ص ص 85-86 .

لذا يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف و تنمية الولاء للتغيير لدى الراضيين والمقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب و الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد و موقفه .

✓ **إستراتيجية القوة القسرية :** وفقا لهذه الإستراتيجية ، فانه يتم استخدام كافة الأساليب و الوسائل في إحداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف أو يقاوم هذه الإستراتيجية ، التي قد تكون فعالة في ظروف وفي بعض الحالات الطارئة و لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير .<sup>1</sup>

✓ **إستراتيجية إعادة التعليم :** وتعتمد هذه الاستراتيجيات على تقديم الحقائق و المعلومات بشكل موضوعي وبدون تحفيز للعاملين في المنظمة، الذين يتصفون بالرشد ، ومؤهلين لتقويم هذه الحقائق وقادرين على تعديل سلوكهم ، وهذه الاستراتيجيات لا تقرر بشكل مسبق مسار محدد أو خطة عمل للمنظمة بل تستعمل لتوليد النقاش و الأفكار حول ما يجب فعله ومن هذه الاستراتيجيات :

● **إستراتيجية التعليم المستمر:** وتستعمل هذه الإستراتيجية بشكل خاص مع الأطباء و الممرضين و الفنيين يستدعي المعدل المتسارع للتغيير في التكنولوجيا الطبية التفجر المعرفي في مجال العلوم الطبية و الصحية والتركيز على التعليم المستمر كمدخل لتفعيل عملية التغيير ، وهذه الإستراتيجية تفترض أن العاملين عندما يكونوا على درجة عالية من التدريب و مواكبين لتطور التكنولوجيا و المعرفي في مجال تخصصاتهم سيكونون قادرين على إدراك المشاكل و تحديد الحلول مما ينعكس ايجابيا على الأفراد .

● **إستراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية:** إن الفكرة الأساسية هي إجراء مسح كبدية لعملية التغيير من خلال جمع البيانات حول أنشطة التنظيم باستعمال استقصاءات ، ونتائج هذه الاستقصاءات تقدم لمجموعات من الأفراد للوصول إلى نتائج و بالتالي القيام بالإجراءات التصحيحية ، ثم جمع بيانات مرة أخرى بعد إجراء العمليات التصحيحية و يتم التقويم بناء على النتائج لعملية التصحيح .

✓ **إستراتيجية الإقناع:** تحاول هذه الإستراتيجية الإقناع بإحداث التغيير من خلال التحيز المقصود في تصميم وتقديم البيانات و المعلومات للأفراد ، ومن الأساليب المتبعة ما يلي :

● **التقريب المتتابع :** إن أسلوب التقريب المتتابع يطور مقياس متدرج يعكس مدى اختلال المواقف حول برنامج معين ، و الهدف هو تغيير مواقف الأفراد السلبية حول النواحي التي تكون عدم

<sup>1</sup> محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 355.

موافقتهم عليها ضئيلة ، على أساس أن مع كل تغيير ضئيل سيكون هناك تغيير في الموقف الكلي للفرد و هكذا فالتغيير البسيط يؤدي إلى تغيير إضافي .

● **أسلوب التشابه** :ويقوم هذا الأسلوب على استعمال موضوع مشابه للموقف الإشكالي إلا انه غير مرتبط به مباشرة ، فإذا ما استطاع المحاور إقناع الفرد بمنطق الموضوع المشابه المطروح للنقاش سيكون ذا فائدة أكيدة في تغيير موقفه في الموضوع الأصلي ، وذلك يتجنب التطرق إلى القضايا التي تثير حساسية و رفض ، و الاستعاضة عن الحديث المباشرة عنها باستعمال موضوع مشابه .

● **أسلوب الضغوط الاجتماعية** :فمن المعروف أن الجماعة تمارس ضغطا على أفرادها لضمان الانسجام مع المواقف الجماعة و معايير نظام قيمها ، وبناء على ذلك يمكن توظيف هذه الحقيقة و تطبيقها مباشرة في منظمات الرعاية الصحية ، والتي تتصف معظم أنشطتها بأنها تقوم على فرق العمل .

● **أسلوب تشتيت الذهن** : تشير تجارب علم النفس الاجتماعي بأن عملية الإقناع تكون أسهل عندما لا يكون الأفراد المراد إقناعهم واعين بشكل مسبق لمحاولة الإقناع و عندما يتم إدخال قدر كافي من تشتت الذهن في صميم محاولة الإقناع ، وذلك من خلال أنشطة غير مرتبطة بموضوع المناقشة كأحداث الجملات و الأنشطة الاجتماعية و هذا جزء من المعايير الاجتماعية المقبولة في كل المجتمعات و يوفر نمطا ملائما للتفاعل الإنساني.<sup>1</sup>

✓ **إستراتيجية التسيير** : يقوم استعمال هذه الإستراتيجية على افتراض أن المنظمات قد أدركت المشكلة وحددت خطة العلاج و أنها منفتحة للمساعدة الخارجية و لديها الرغبة للاعتماد على الجهود الذاتية للتغيير ، ومن هذه الاستراتيجيات إستراتيجية الفريق التي تبدأ بوعي أعضاء الفريق بأنهم يواجهون المشكلة ، ويقومون بجمع بيانات تمكنهم من فهمها ، ويتم مناقشة هذه البيانات بعد جمعها بواسطة أعضاء فرق العمل لبناء اتفاق حول نواحي قوة أو ضعف الأداء ، وبناء على هذا الاتفاق يتم عمل قائمة بالتغييرات المطلوبة وكذلك خطة لتنفيذ تلك التغييرات .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد نصيرات ، إدارة منظمات الرعاية الصحية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2008 ، ص 319 .

<sup>2</sup> عوني فتحي خليل عبيد ، مرجع سابق ، صص 36 - 39 .

### المبحث الثالث : القيادة التحويلية وتأثيرها على التغيير التنظيمي

يعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية و تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يتركز على أسلوبين من التغييرات : هما التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات التابعين و اتجاهاتهم ، فضلا عن تغيير الثقافة التنظيمية ، إلا انه يمكن عد التغييرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. كما تفترض هذه الدراسة على وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (الحافز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، التأثير المثالي ، الاعتبارات الفردية) في التغيير التنظيمي من خلال ما قدمته الدراسات السابقة في هذا الشأن من خلال :

#### المطلب الأول : أثر التأثير المثالي في التغيير التنظيمي

أصبحت القيادة التحويلية في الإدارة خاصة المستويات العليا مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتغيير ، وهذا من خلال التطورات الحاصلة في البيئة ، فعلى القائد أن يحقق مهام منصبه ، بشكل أساسي لكي يساهم في إحداث التغيير . فالقائد الذي يتمتع بدرجة عالية من الاحترام من قبل التابعين سيهتم بصفة أساسية بتطوير المؤسسة من خلال إعداد رؤية جديدة أو رسالة تعد نموذجا للمثل و السلوكيات المشتركة وسيقوم بعملية التغيير ، وعليه فان القائد يستطيع أن يبعث المهام ، ويشجع مبدأ التجريب و المبادرة و بث الثقة بالنفس و التأكيد على أن كل قائد قادر على التغيير طالما توافرت له عوامل التغيير .

#### المطلب الثاني : أثر الاستشارة الفكرية في التغيير التنظيمي

يعمل القائد على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ، ودعم النماذج الجديدة و الخلاقة لأداء العمل . فالقائد التحويلي له القدرة على تقديم رؤية مقنعة ، وإيصالها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات و الرموز مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها ، كما يحرص القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، فهو بدوره يشجع على التغيير و يشركهم فيه .

#### المطلب الثالث : أثر الحافز الإلهامي في التغيير التنظيمي

يعمل القائد الفعال على تحفيز و الهام التابعين لإنجاز المهام ، و في أي عملية تغيير ، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية أي أن هذا الأخير تأتي من الشعور بأمانة و كفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام ، وينشأ التحفيز و الإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد و قيمهم و اهتماماتهم و الاحتكاك للغة الإقناع الايجابية ، وينشأ التحفيز من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير، هنا يظهر دور القائد الناجح من خلال إيصال الرؤية لتابعيه بتحدي و تحفيزهم من أجل تولي المهام القيادية، يعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، وتحديد التغيير الذي

يجلبه القائد التحويلي يركز على أسلوبين من التغييرات هما : التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات التابعين و اتجاهاتهم، فضلا عن تغيير في ثقافة المنظمة إلا أن التركيز الأساسي هو دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين ،وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية وهي :

- إيجاد حجة مقنعة من أجل تبني عملية التغيير، حيث يطلع القائد العاملين على ضرورة إجراء عملية التغيير داخل المنظمة .
- مشاركة العاملين في المنظمة و إدماجهم جميعا لبناء الالتزام بعملية التغيير .
- التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم و مساندهم خلال مراحل عملية التغيير .
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات، إذ يجب بناء خطة فعالة وتطويرها لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.1

### المطلب الرابع : أثر الاعتبارات الفردية في التغيير التنظيمي

نعني بالاعتبار الفردي أسلوب القائد في تعامله مع مرؤوسيه بلطف وإبداء اهتمام خاص باحتياجاتهم وكذلك يعمل على تشجيع إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير و الاحترام.<sup>2</sup>

فالقائد لديه قدرة على تحقيق الكفاءة وهذا من خلال المناخ الذي يسوده الاحترام و التقدير و الثقة والألفة، فمن مسؤوليات القائد خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على التغيير التنظيمي ، وهذا من خلال تمكينهم وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم و مراعاة الفروق الفردية بينهم وترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، و تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على نقاط القوة واستبعاد نقاط الضعف هذا ما يشجع المنظمة على استغلال الفرص منها فرصة التغيير التنظيمي .

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ، ملتقى إداري لإدارة التغيير ومتطلبات العمل الإداري ، العدد الثالث، 1426، ص 8-11.

<sup>2</sup> عبد الله عبده الفهيدى ، مرجع سابق، ص45 ، بتصرف.

### خلاصة الفصل

شمل هذا الفصل على مفاهيم حول التغيير التنظيمي الذي توصلنا بأن التغيير يعني انتقال المؤسسة من وضع إلى وضع آخر بهدف التحسين و التطوير الذي أصبح هذا الأخير لم يعد أمرا اختياريا، بل أصبح شرطا جوهريا لبقاء المؤسسة ونجاحها .

فهذا التغيير لا بد أن يتم عبر مراحل متسلسلة حتى يحقق الأهداف المسطرة منه ، كما توصلنا إلى أن هذا التغيير لا بد أن يحدث في مجالات مختلفة و التي لخصت في التغيير البشري والتكنولوجي والهيكلي والتغيير الوظيفي، بحيث كل مجال من المجالات السابقة كان لها شروطها و مقتضياتها لنجاح عملية التغيير ، كما تطرقنا إلى إدارة التغيير وعرفت على أنها العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المؤسسة مجموعة معينة من المعارف و القيم... الخ مقابل التخلي ، لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير .

وفي الأخير استنتجنا بأن القيادة التحويلية تساهم من خلال القائد الذي يؤثر على المرؤوسين بإحداث التغيير من خلال نمط مناسب للوصول إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف و أقل جهد ووقت، لاستمرارية المؤسسات وتفوقها . وعلى ضوء ما تم التعرض إليه في الفصل الأول والثاني سنحاول إسقاط ما تطرقنا إليه في الإطار النظري من خلال الدراسة الميدانية التي ستكون موضوعنا في الفصل الموالي .

--

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية

ببلدية - جامعة - ولاية الوادي

### تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالقيادة التحويلية و التغيير التنظيمي في المنظمات، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي والواقع العملي للموظفين في بلدية –جامعة- ولاية الوادي .

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بلدية - جامعة - ولاية الوادي، وذلك بغرض دراسة متغيرات الدراسة على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة .

وستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث، في المبحث الأول سنتطرق إلى تقديم لبلدية -جامعة- ولاية الوادي من تعريف ونشأة...الخ، وفي المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى الإطار المنهجي للبحث من مجتمع و عينة البحث و الوصف الإحصائي لهما ومصادر جمع البيانات والمعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة، كذلك صدق وثبات أدوات البحث، أما المبحث الثالث فسنتناول فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

### المبحث الأول : تقديم عام لبلدية – جامعة – ولاية الوادي

من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة.<sup>1</sup>

### المطلب الأول:لمحة تاريخية عن بلدية – جامعة – ولاية الوادي

#### 1- تعريف بلدية –جامعة– ولاية الوادي :

هي جماعة إقليمية سياسية تتمتع بالخاصية المعنوية والاستقلال المالي ولها إقليم واسم ومركز يقوم بإدارتها مجلس منتخب يدعى المجلس الشعبي البلدي يرأسه رئيس مجلس الشعبي البلدي.

#### 2- تاريخ نشأة بلدية –جامعة– ولاية الوادي:

نشأت بلدية جامعة منذ عهد الاستعمار الفرنسي للجزائر بالضبط خلال سنة 1958 تحت إشراف المجلس البلدي ورئيس البلدية فرنسي يدعى بيارللو pière-lalou لكن بعد الاستقلال أشرف عليها المجلس البلدي الجزائري وكان أول رئيس للبلدية هو المرحوم والمجاهد محمد بسرة وكانت تابعة إداريا لولايات الواحات وبعد التقسيم الإداري لسنة 1974 تحولت إلى ولاية بسكرة وبعد التقسيم الإداري لسنة 1984 تحولت إلى ولاية الوادي فأصبحت تابعة لها .

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية – جامعة –

إن الهيكل التنظيمي لبلدية جامعة مصنف ضمن الفئة الثالثة وفق للقرار رقم : 6729 المؤرخ في 11-10-1981، وحتى تتمكن البلدية من مسائر الواقع الفعلي للخدمات و تقديم الأفضل، اقترح الرئيس على الأعضاء المخطط التنظيمي لمصالح البلدية وفق الهيكل الجديدة .بحث الهيكل التنظيمي للبلدية ينقسم إلى عدة مديريات و كل مديرية تنقسم إلى عدة مصالح و كل مصلحة تتفرع إلى عدة مكاتب . ومن تم هيكل البلدية على نحو التالي:

#### 1- الأمين العام

#### ➤ مصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي:

- مكتب متابعة نشاطات المجلس الشعبي البلدي .
- مكتب العقود الإدارية و المداولات .

#### ➤ مصلحة التوثيق و الإعلام الآلي:

- ❖ مكتب البريد و الاتصال و الاستقبال و التوجيه :

<sup>1</sup> بناء على وثائق المؤسسة .

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

❖ مكتب التوثيق و الأرشيف : ويتولى ما يلي :

- التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه، تسييره، ومتابعته والسهر عليه.
- جمع الوثائق القانونية التنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية.
- تكوين بنك للوثائق وخاصة منها التي تمس بشكل كبير أو غير مباشر تسيير مصالح البلدية خاصة والإدارة عامة. استغلال الوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحليل.
- تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق

❖ مكتب الإعلام الآلي :

حيث يتولى ما يلي :

- استغلال الإحصائيات للقيام بالدراسات والتحليل والتلخيصات.
- تنسيق العلاقات والتعامل مع المصالح الخارجية في مجال الإحصائيات.
- التنسيق بين مختلف المصالح البلدية.
- القيام بكل عمليات الإعلام الآلي.
- ضبط برنامج لتعميم الإعلام الآلي عبر مختلف المصالح.

### 2- مديرية التنظيم و التشغيل و الشؤون الاجتماعية و الثقافية

❖ مصلحة التنظيم و الشؤون العامة :

❖ مكتب المنازعات :

- متابعة كل النزاعات التي تكون البلدية طرفا فيها.
- تحرير الرد على العرائض أمام الهياكل المختصة.
- متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية.
- فحص ودراسة العقود التي تصدرها البلدية من حيث الشرعية وخاصة فيما يتعلق بمضمون القرارات.
- إصدار مدونة بالعقود الإدارية البلدية ذلك بصفة دورية.

❖ مكتب التنظيم الشؤون العامة :

(" الفروع الإدارية " : تقديدين -علوشة - وغلانة - سيدي يحي )

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها.
- إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

- إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف الوطنية.
- إحصاء كل الأصناف التجارية والمؤسسات التجارية المتواجدة على تراب البلدية.
- ضبط ومتابعة كل السجلات التجارية والحرفية.
- متابعة حركة المواطنين (جواز السفر، الإقامة...).
- التكفل بالتنظيم العام (جواز السفر البطاقة الرمادية و بطاقة التعريف البيومترية ...).
- ❖ مكتب إحصاء السكان : ويتولى ما يلي :
  - إحصاء المواليد والزواج والوفيات دوريا.
- ❖ مكتب الانتخابات و الخدمة الوطنية و الجمعيات : ويتولى ما يلي :
  - إعداد بطاقات الانتخاب وإحصاء الناخبين.
  - مسك وضبط البطاقة الانتخابية.
  - تسجيل وشطب الناخبين.
  - توزيع بطاقات الانتخاب.
  - التنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة لحركات الناخبين.
  - العمل باستمرار على تطهير القائمة الانتخابية.
  - تحضير العمليات الانتخابية (الوسائل المادية والبشرية)
  - متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطنين.
  - إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية.
  - إعداد شهادات التسجيل والإحصاء.
  - توزيع الاستدعاءات المتعلقة بعملية الفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية.
- ❖ **مصلحة الشؤون الاجتماعية و الصحة و الشؤون الثقافية و الرياضة :**
  - مكتب الشؤون الاجتماعية والصحة العمومية: ويتولى ما يلي :
    - إحصاء الفئات الاجتماعية (مكفوفين، عجز، شيوخ، ذوي العاهات) .
    - ضبط قائمة المحتاجين.
    - ضبط قائمة أصحاب الدخل الضعيف.
    - إحصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية للحياة.

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

- إعداد شهادة الكفالة والحضانة والانفصال عن الوالدين.
- ضبط وحصر الطلبات المتعلقة بالسكن الوظيفي للمعلمين.
- إنشاء ومتابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية.
- إعداد المحاضر والملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية قصد تحويلهم إلى المراكز المختصة.

❖ مكتب الشؤون الثقافية و الرياضة: ويتولى كل المهام المتعلقة بترقية الثقافة والرياضة وفي هذا الشأن يقوم خاصة بما يلي:

- التنسيق والعمل مع مختلف الجمعيات والرابطات الثقافية والرياضية من أجل دعم الثقافة والرياضة
- تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية.
- إحصاء المعالم التاريخية والأثرية والسهر على حمايتها.
- تسيير المكتبات .
- إحصاء وضبط مختلف الجمعيات.

### 3- مديرية الشؤون الإدارية و المالية و الاقتصادية

❖ مصلحة المستخدمين و التكوين:

- ❖ مكتب تسيير الموظفين .
- ❖ مكتب الحركة و التكوين .

❖ مصلحة المالية والمحاسبة :

- ❖ مكتب الميزانية:
- فرع التجهيز .
- فرع التسيير .
- ❖ مكتب الأجور .
- ❖ مكتب متابعة الضرائب و الرسوم و التحصيل .

❖ مصلحة الدراسات والنشاط الاقتصادي:

- ❖ مكتب تسيير ممتلكات البلدية
- ❖ مكتب الدراسات و الحركة الاقتصادية والتخطيط

### مصلحة الشؤون الفلاحية

❖ مكتب السكن الريفي

❖ مكتب الاستصلاح و الري

### 4- مديرية التعمير و البناء و الشبكات

#### مصلحة التعمير و البناء :

❖ مكتب التعمير و البناء:

- التكفل بدراسة ومتابعة وسائل التعمير ومتابعتها وتنفيذها .
- العمل على حماية وسائل التعمير على مستوى إقليم البلدية وفقا للقوانين والتنظيمات .
- جمع كل معطيات المتعلقة بالتعمير، قصد ضبطها وفقا لتطور هذا القطاع .
- التكفل بمتابعة التعمير فيما يتعلق برخصة البناء، رخصة التجزئة، رخص الهدم...
- السهر على مراقبة وتسليم شهادة مطابقة الأشغال .
- متابعة التجديد الحضري.
- متابعة قواعد التعمير و البناء.
- ❖ مكتب التخطيط الحضري :
- وضع لوحات التعريف بأحياء المدينة و بمقرات مؤسساتها.
- صيانة وحفظ اللوحات.
- العمل على صيانة وحفظ اللوحات.
- السهر على تنظيم شبكة النقل ومراقبتها داخل إقليم البلدية.
- التحضير المادي للاحتفالات والأعياد وكل الأعمال المتعلقة بتزيين المحيط .
- السهر على تنظيم إقليم البلدية .
- جمع القمامات والفضلات وتفريغها في الأماكن المخصصة لها .
- التنسيق مع لجان الأحياء في عمليات تنظيف المحيط .
- إعداد الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالنظافة .
- العمل على صيانة ومراقبة أماكن التفريغ العمومي .

#### مصلحة الهندسة و المراقبة:

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

❖ مكتب الدراسات الهندسة .

❖ مكتب متابعة المشاريع .

❖ مكتب الدراسات التقنية و البرمجة و الاستثمار.

❖ مكتب الإنجاز و المتابعة.

❖ مصلحة الشبكات :

❖ مكتب المياه و التطهير:

- إعداد بطاقة الاحتياجات السكان من المياه الصالحة للشرب .
- إحصاء كل الأحياء والأماكن التي يتطلب تزويدها.
- جمع المعلومات المتعلقة بتوزيع شبكة المياه على مستوى إقليم البلدية.
- إعداد رخص إيصال المياه الصالحة للشرب.
- السهر على شبكة تصريف المياه القدرة وتطهيرها.

❖ مكتب الطرق و النقل

5- مديرية التجهيز و الاستثمار

❖ مصلحة الصيانة و الورشات و المخزن :

- مكتب الصيانة .
- رئيس حظيرة .
- رئيس المخزن
- رئيس ورشة ( 09 ورشات ) .

### المطلب الثالث : تشخيص مجالات التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – ولاية الوادي

من أهم الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة كانت على أساس النسمة أي زيادة كبيرة في السكان وكذلك زيادة في العمال هذا الأخير تبعه زيادة في عدد المناصب وبالتالي تبعه التغيير في الهيكل التنظيمي لكي يتماشى مع حجم البلدية و سكانها ، كذلك الإحصائيات الأخيرة التي تبين من خلالها زيادة كبيرة في عدد السكان مما أدى إلى إجراء تغيير على مستوى الهيكل يتماشى وطبيعة المؤسسة ، تطور المنظمة أيضا كان سببا في التغيير التنظيمي لتقدم خدمات في أسرع وقت وبأقل جهد ، و كذلك التنمية التي استفادت منها بلدية جامعة منها مشروع إنجاز مقر بلدية هذا السبب من أهم الأسباب التي أدت إلى التفكير في تغيير الهيكل التنظيمي.

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

وكان المسئول على التغيير التنظيمي رئيس البلدية باقتراح من الأمين العام بناء على الرؤية الشاملة لأوضاع البلدية مع الأخذ بعين الاعتبار المرؤوسين ، وكان عن طريق مداولة من طرف المجلس الشعبي البلدي بكل أعضائه.

حيث استغرق هذا التغيير مدة قدرت بعامين بمعنى تم الاقتراح في سنة 2013 وقاموا بعملية التغيير سنة 2014 وأصبح ساري المفعول في المؤسسة سنة 2015 .

وقد مر بمرحلتين هما هيكل تنظيمي عن طريق مصالح ثم حول من مصالح إلى مديريات هذا الأخير الذي صاحبه زيادة في المهام وتغيير في بعض المهام وتغيير في المقر. و بما أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أصبح كبيرا استوجب عليهم التنقل إلى مقر جديد وهذا نظرا للتنمية التي استفادت منها البلدية .

بالنسبة لمقاومة التغيير لا وجود لمقاومة التغيير الأفراد كلهم تقبلوا التغيير وهذا من خلال إضافة مديريات جديدة. كل هذه النقاط المذكورة أعلاه جعلت التغيير ناجح بنسبة 100 % مما أدى إلى زيادة في المهام وزيادة في عدد الأفراد وتدريب الموظفين السابقين نتيجة لدخول مهام جديدة وتوسع في الهيكل التنظيمي ودخول تجهيزات جديدة والتكنولوجيا التي كانت نتيجة تغيير في العمليات .

ويمكن إجمال التغييرات التي طرأت على في الهيكل التنظيمي القديم (انظر الملحق رقم 01) في النقاط التالية:

- المصالح أصبحت مديريات .
- كل مديريةية تتضمن مصالح.
- كل مصلحة تتضمن مكاتب.
- تغيير في بعض المصطلحات.
- انفراد الأمين العام بمديرية لحاله تتضمن مصلحة كتاب المجلس الشعبي البلدي و مصلحة التوثيق و الإعلام الآلي.
- إضافة مكاتب جديدة وتوسع ملحوظ في الهيكل الجديد

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

سنتطرق في هذا المبحث على مجتمع و عينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية ، ومصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة ، وصدق و ثبات أدوات البحث.

### المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد القيادة التحويلية وأثرها في التغيير التنظيمي في بلدية –جامعة- .

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Science) Spss.V17 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكاتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية و الملتقيات و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

1. **مجتمع و عينة البحث:** يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين ببلدية –جامعة- ولاية الوادي، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (200) عامل، عينة البحث أخذت بشكل عشوائي من كل المستويات التنظيمية، أين كان حجم العينة (100) موظف، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية و قد تم استرجاع ما مجمله (65) استبانته، قابلة لتحليل الإحصائي

### 2. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات الشخصية و الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	26	40%
	39	60%
المجموع	65	100%
الفئة العمرية	16	24,6%
	38	58,5%

10	من 40 سنة إلى 50 سنة	15,4%
01	أكثر من 50 سنة	1,5%
65	المجموع	100%
9	ثانوي فأقل	13,8%
18	تقني سامي	27,7%
28	ليسانس	43,1%
10	مهندس أو ماستر	15,4%
00	دراسات عليا متخصصة	100%
65	المجموع	100%
9	إدارة دنيا	13,8%
38	إدارة وسطى	58,5%
18	إدارة عليا	27,7%
65	المجموع	100%
21	أقل من 5 سنوات	32,3%
26	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	40%
15	من 10 إلى 15 سنة	23,1%
3	من 15 سنة فأكثر	4,6%
65	المجموع	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يظهر من الجدول (01) أن غالبية المبحوثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (60%) في حين بلغت نسبة الذكور (40%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، و يعود ذلك لطبيعة العمل الذي يأخذ الطابع المكتبي والإداري، مما يجعل ذلك مناسباً للمرأة مقارنة بمجالات أخرى.

و بالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 و أقل من 40 سنة) و ذلك بنسبة (58,5%) في حين أن نسبة (24,6%) أعمارهم أقل من 30 سنة، و نجد أن نسبة (15,4%) تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 50 سنة)، و نسبة (1,5%) كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالكفاءات الشابة.

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

أما بالنسبة لمتغير **المؤهل العلمي** للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس (43,1%)، مقابل (27,7%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة المهندسين و حملة شهادة الماستر، (15,4%)، تليها نسبة (13,8%) من حاملي شهادة البكالوريا فأقل، أما نسبة فئة الدراسات العليا المتخصصة قدرت بـ (0,0%) وهي نسبة معدومة في المؤسسة . وبالنسبة لمجال **الوظيفة الحالية** تبين أن أكبر نسبة من المبحوثين تمس الإدارة الوسطى بنسبة 58.0%، تليها نسبة 27,7% للعمال الذين يعملون في الإدارة العليا، أما النسبة المتبقية 18,8% تخص العمال اللذين يعملون في الإدارة الدنيا.

وعند التدقيق في **سنوات الخبرة** لدى المبحوثين نجد أن (40%) تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و (32,3%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (أقل من 5 سنوات) في حين نجد أن نسبة (23,1%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (4,6%) من مجموع أفراد عينة البحث، و يعود ذلك لطبيعة المؤسسة، وهذا ما يتماشى مع متغير السن.

### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### 1. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

و قد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي: (انظر الملحق رقم 02)

**القسم الأول:** البيانات الشخصية و الوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (5) فقرات.

**القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالقيادة التحويلية وأبعادها المختلفة وتتضمن (18) عبارة، بحيث بلغ عدد عبارات بعد التأثير لمثالي (4) عبارات، وبعد الحافز الإلهامي (5) عبارات، و بعد الاستشارة الفكرية (5) عبارات، وبعد الاعتبارات الفردية (4) عبارات، أما المحور الثاني خاص بمتغير التغيير التنظيمي ويتضمن (18)

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

عبارة أيضا، بحيث بلغ عدد عبارات بعد التغيير الهيكلي (5) عبارات، و بعد التغيير التكنولوجي (5) عبارات في حين بلغ عدد عبارات بعد التغيير في الأفراد (4) عبارات، وبعد التغيير في العمليات (4) عبارات أيضا. وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) و الذي يدعى بسلم ليكارت بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل مرتفع.

### 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V17) والمتمثلة في:

أ. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.

ج. تحليل الانحدار البسيط (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على المتغير التابع وهو التغيير التنظيمي.

د. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

هـ. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

ز. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: و ذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

#### 1. ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

"coefficient alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (02): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0,570	0,325	4	التأثير المثالي
0,612	0,375	5	الحافز الإلهامي
0,786	0,618	5	الاستشارة الفكرية
0,452	0,205	4	الاعتبارات الفردية
0,894	0,800	18	المجموع
0,706	0,499	5	التغيير الهيكلي
0,664	0,442	5	التغيير في التكنولوجيا
0,679	0,462	4	التغيير في الأفراد
0,713	0,509	4	التغيير في العمليات
0,912	0,832	18	المجموع
0,894	0,800	36	جميع العبارات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (02) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,800) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.800) بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية، في المقابل ما قيمته (0,832) بالنسبة لعبارات محور التغيير التنظيمي، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

### 2. صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

### • صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة (انظر الملحق رقم 03)، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها، و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

كما قامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم و أجريت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

و قد اعتبرت أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة و بذلك اعتبرت أن الاستمارة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

### • صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02) وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0,894) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمتها (0,894) في مقابل (0,912) كمعامل صدق لعبارات محور التغيير التنظيمي.

### 3. اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى القيادة التحويلية ، ومستوى التغيير التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة لابد أولا أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 ، 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 ، 10] ، [بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 ، 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 ، 3].

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (03): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد				
التأثير المثالي	-1,172	,297	-1,980	,586
الحافز الإلهامي	-,502	,297	-,395	,586
الاستشارة الفكرية	-,893	,297	1,232	,586
الاعتبارات الفردية	-,700	,297	,131	,586
القيادة التحويلية	-,381	,297	,979	,586
التغيير الهيكلي	-,384	,297	1,375	,586
التغيير في التكنولوجيا	-1,128	,297	2,290	,586
التغيير في الأفراد	-,321	,297	-,068	,586
التغيير في العمليات	-,404	,297	,174	,586
التغيير التنظيمي	-1,131	,297	2,165	,586

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول (03) يتضح إن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [ -1,172 و -0,321 ] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين [ 0,395 و 2,290 ] حيث تشير بعض الدراسات

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين [ 10 ، - 10 ]، في حين تشير الدراسات الأخرى إلى أنه يجب أن يكون محصور بين [3، -3].

### المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (04)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

#### جدول رقم (04): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1.79 - 1)
غير موافق	(2.59 - 1.80)
محايد	(3.39 - 2.60)
موافق	(4.19 - 3.40)
موافق تماما	(5 - 4.20)

المصدر : من إعداد الطالبة

#### المطلب الأول: تحليل فقرات محور القيادة التحويلية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى القيادة التحويلية في بلدية-جامعة- ولاية الوادي؟ للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهها ت الآراء
	<b>1. التأثير المثالي</b>	<b>3,830</b>	<b>0,488</b>	<b>1</b>	موافق
1	ترى أن رئيسك له رؤية لمستقبل المؤسسة.	3,85	0,667	3	موافق
2	يتصرف رئيسك بطريقة تؤدي إلى احترام الآخرين له.	3,77	0,825	4	موافق
3	يتجاوز رئيسك مصلحته الشخصية من أجل المصلحة العامة.	3,85	0,888	2	موافق
4	يعطي رئيسك أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين .	3,86	0,682	1	موافق
	<b>2. الحافز الإلهامي</b>	<b>3,593</b>	<b>0,534</b>	<b>3</b>	موافق
5	يتحدث رئيسك بحماس عما يجب انجازه.	3,60	0,880	2	موافق
6	يتميز رئيسك بشخصية محببة لدى جميع الموظفين.	3,42	1,029	5	موافق
7	يساعد رئيسك الموظفين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل.	3,57	1,000	4	موافق
8	يركز رئيسك على انجاز المهام بروح الفريق و العمل الجماعي.	3,58	0,864	3	موافق
9	لدى رئيسك نظرة تفاعلية بما يتعلق بالرؤية المستقبلية للمؤسسة.	3,80	0,851	1	موافق
	<b>3. الاستشارة الفكرية</b>	<b>3,621</b>	<b>0,474</b>	<b>2</b>	موافق
10	لدى رئيسك ثقة بقدرة وظيفه بشكل كبير.	3,74	0,834	2	موافق
11	يقوم رئيسك بالتحول في مكان العمل بصفة مفاجئة و متكررة.	3,68	1,161	3	موافق
12	لدى رئيسك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة.	3,83	0,858	1	موافق
13	يشجع رئيسك على حرية التغيير في أفكارهم بثقة عالية.	3,23	1,027	5	محايد
14	يمتلك رئيسك قدرة لحل المشاكل بطرق حديثة.	3,63	0,802	4	موافق
	<b>4. الاعترافات الفردية</b>	<b>3,476</b>	<b>0,563</b>	<b>4</b>	موافق
15	يعمل الرئيس على قضاء وقت في توجيه وتدريب المرؤوسين.	3,55	0,902	2	موافق

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

16	يساعد رئيسك في تطوير جوانب القوة لديك.	3,28	1,097	4	محايد
17	يصغى الرئيس للعاملين عندما يتحدثون معه.	3,58	0,917	1	موافق
18	يراعي الرئيس الفروقات في قدرات العاملين	3,49	0,986	3	موافق
	<b>القيادة التحويلية ككل</b>	<b>3,628</b>	<b>0,324</b>		<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول رقم (05) نستخلص مايلي :

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية بأبعادها، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3,628) وانحراف معياري قدر ب (0,324). وهذا يعني أن المؤسسة تطبق القيادة التحويلية .

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

### 1. التأثير المثالي: من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد "التأثير المثالي" جاء بالترتيب الأول من

حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,830) بانحراف معياري (0,488)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,40 – 4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,77) و (3,86)، نفسر هذا بأن الرئيس يتصرف بطريقة تؤدي إلى احترام الآخرين له ويعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين المرؤوسين.

### 2. الحافز الإلهامي: من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد "الحافز الإلهامي" جاء بالترتيب الثالث

من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,593) بانحراف معياري (0,534)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,40 – 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,80) و (3,42)، ويفسر هذا أن الرئيس يبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 3. الاستشارة الفكرية: من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد "الاستشارة الفكرية" جاء بالترتيب الثاني

من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,621) بانحراف معياري (0,474)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,63) و (3,83) ، نفسر هذا بأن الرئيس يعتبر عنصر فعال في المؤسسة ولديه ثقة بقدره موظفيه .

4. **الاعتبارات الفردية:** من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد "الاعتبارات الفردية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,476) بانحراف معياري (0,563)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد حيث تراوحت متوسطات الحسابية بين (3,49) و (3,58) ، و نفسر هذا أن الرئيس يعمل على قضاء وقت في تطوير و توجيه المرؤوسين كما يعمل على تدريبهم مع مراعاة الفروقات في قدراتهم ، باستثناء عبارة يساعد رئيسك في تطوير جوانب القوة لديك فدرجة الآراء قوبلت بالحياد بمتوسط حسابي قدر ب (3,28) .

### المطلب الثاني: تحليل فقرات محور التغيير التنظيمي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – ولاية الوادي؟  
للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات

أفراد عينة البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. التغيير الهيكلي	3,793	0,459	1	موافق
1	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بالبساطة والوضوح.	3,75	0,848	4	موافق
2	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بالمرونة.	3,92	0,539	1	موافق
3	يساعد الهيكل التنظيمي الجديد على إدارة عملية التغيير مرة أخرى	3,78	0,857	3	موافق
4	تتوزع المهام في الهيكل التنظيمي وفقا لأهداف المؤسسة .	3,69	0,934	5	موافق
5	تجرى المؤسسة تعديلات في هيكلها التنظيمي بما يتناسب و التغييرات الحاصلة في البيئة.	3,82	0,748	2	موافق

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

موافق	2	0,532	3,646	<b>2. التغيير في التكنولوجيا</b>	
موافق	5	0,950	3,58	تجذب المؤسسة مختلف البرمجيات اللازمة للقيام بمختلف الأعمال الإدارية.	6
موافق	4	0,930	3,62	التكنولوجيا المتوفرة بالمؤسسة حاليا أدت لتقليل الجهد و توفير الوقت .	7
موافق	1	0,900	3,69	تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة في الحد من تعدد الإجراءات في العمل.	8
موافق	2	0,903	3,68	يتوفر لدى المؤسسة حاليا أحدث أجهزة الحاسوب و أفضلها .	9
موافق	3	0,906	3,66	تقوم المؤسسة بتحديث و تجديد الآليات و التجهيزات باستمرار.	10
موافق	3	0,536	3,526	<b>3. التغيير في الأفراد</b>	
موافق	3	0,986	3,49	تحرص المؤسسة على تدريب مواردها البشرية لمواكبة التطورات في مجال العمل.	11
موافق	4	0,985	3,45	تناسب مهارات العاملين مع التغييرات التقنية الحديثة.	14
موافق	2	0,920	3,54	تستغل المنظمة دافعية الأفراد للتطور و الإبداع للقيام بعملية التغيير.	13
موافق	1	0,940	3,63	تقوم المنظمة بإشراك العمال في عملية التغيير.	14
موافق	4	0,521	3,503	<b>4. التغيير في العمليات</b>	
موافق	1	0,802	3,63	تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.	15
موافق	3	1,012	3,40	تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات مستمرة في المهام.	16
محايد	4	0,991	3,35	يتم تصميم مختلف الأعمال في المؤسسة بشكل علمي ودقيق.	17
موافق	2	0,876	3,63	هناك مهام في المؤسسة بحاجة إلى إنجازها بشكل متزامن.	18
موافق		0,357	3,629	<b>التغيير التنظيمي ككل</b>	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول رقم (06) نستخلص ما يلي:

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على البعد التابع المتمثل في التغيير التنظيمي بأبعاده، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في العمليات، التغيير في الأفراد، التغيير الهيكلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتغيير التنظيمي ككل (3,629) وانحراف معياري قدر ب (0,357). وهذا يعني أن الأفراد العاملين في المؤسسة تقبلوا فكرة التغيير.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

- 1. التغيير الهيكلي:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "الهيكل التنظيمي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,793) بانحراف معياري (0,459)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,69) و (3,92)، ونفسر هذا أن الهيكل التنظيمي الحالي يتصف بالمرونة والبساطة والوضوح بالنسبة للمرؤوسين كما أن المهام فيه تتوزع وفقا لأهداف المؤسسة هذا ما يجعل المرؤوسين راضين عن التغيير الهيكلي.
- 2. التغيير في التكنولوجيا:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التغيير في التكنولوجيا" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,646) بانحراف معياري (0,532)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,58) و (3,69)، ويفسر هذا بأن التكنولوجيا الحالية ساهمت في تقليل الجهد وتوفير الوقت كما ساهمت في الحد من تعدد الإجراءات في العمل.
- 3. التغيير في الأفراد:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التغيير في الأفراد" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,526) بانحراف معياري (0,536)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,45) و (3,63)، ويفسر هذا بأن المؤسسة تحرص على تدريب مواردها البشرية لمواكبة التغييرات الحاصلة لكي تتناسب مهارتهم مع تلك التغييرات.
- 4. التغيير في العمليات:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التغيير في الأفراد" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,503) بانحراف معياري (0,521)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,40) و (3,63) ، ونفسر هذا بأن المؤسسة تبحث باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل كما تقوم بالتعديلات المستمرة في المهام التي يتم إنجازها بشكل متزامن، باستثناء عبارة يتم تصميم مختلف الأعمال في المؤسسة بشكل علمي ودقيق قوبلت بالحياد بمتوسط حسابي قدر ب (3,35).

### المطلب الثالث: اختبار و تفسير الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (07) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (07): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0,808	1,238	التأثير المثالي
0,752	1,330	الحافز الإلهامي
0,824	1,213	الاستشارة الفكرية
0,970	1,031	الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1,031 و 1,330)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,752 و 0,970)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، و سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

### 1 - اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي، الحافز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

، الاعتبارات الفردية ) في مستوى التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – عند مستوى الدلالة 0.05 "، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4,257	20	0,213	2,395	0,008*
الخطأ	3,911	44	0,089		
المجموع الدوري	8,167	64			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد  $R^2=0,212$

معامل الارتباط  $R=0,460$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2,395) وبقية احتمالية (0,008) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في

ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

جدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي بلدية - جامعة -

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
القيادة التحويلية	0,506	4,113	0,000*	16,917	0,460	0,212

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد القيادة التحويلية في المتغير التابع التغيير التنظيمي بلدية - جامعة - ، وبالتالي وجود أثر للقيادة التحويلية في تحقيق التغيير التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16,917) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,113) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0,460) حيث أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (21,1%) من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,506)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية الآتية ( التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة - عند مستوى الدلالة 0.05".

وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي وذلك فيما يلي:

### 2- اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

#### • اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في مستوى التغيير التنظيمي بلدية - جامعة - عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في التغيير التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

الجدول رقم (10): اختبار أثر التأثير المثالي في التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التأثير المثالي	0,152	1,688	0,096*	2,849	0,208	0.043

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتأثير المثالي في التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2,849) وكذلك قيمة (T) البالغة (1,688) بمستوى دلالة (0,096) وهو أكبر من (0.05)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي في مستوى التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – عند مستوى الدلالة 0.05". ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي في مستوى التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – عند مستوى دلالة (0,05)".

و يمكن تفسير هذا بأن التأثير المثالي (الكاريزما) كبعد قيادي لا يؤثر في التغيير التنظيمي رغم أن القيادات الكارزمية لهم رؤية لمستقبل المنظمة، ويتصرفون بطريقة تعزز احترام الآخرين لهم، ويشجعوا على إبداء الملاحظات و اقتراحات العمال حول أهداف المنظمة، إلا أن ليس لهم دور في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة .

• اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في مستوى التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في التغيير التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

الجدول رقم (11): اختبار أثر الحافز الإلهامي في التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الحافز الإلهامي	0,147	1,786	0,079*	3,189	0,220	0,048

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للحافز الإلهامي في التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – ، هذا ما دعمته (F) المحسوبة البالغة (3,189) ، وقيمة (T) البالغة (1,786) بمستوى دلالة (0,079) وهو أكبر من (0.05)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في مستوى التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – عند مستوى الدلالة (0.05)". ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي في مستوى التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – عند مستوى دلالة (0,05)".

ويمكن تفسير هذا بأن الحافز الإلهامي كبعد قيادي لا يؤثر في التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهذه العلاقة تعني عدم وجود تناسب بين الحافز الإلهامي والتغيير التنظيمي المطلوب، وبما أن المؤسسة ذات طابع عمومي فجميع الأوامر تأتي من الدولة فرضا و أمرا منهم فعلى المرؤوسين و الموظفين تقبل فكرة التغيير التنظيمي، دون الاحتجاج عليه .

### • اختبار و تفسير الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في مستوى التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في التغيير التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

الجدول رقم (12): اختبار أثر الاستشارة الفكرية في التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الاستشارة الفكرية	0,399	4,964	0,000*	24,645	0,530	0,281

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستشارة الفكرية في التغيير التنظيمي بلدية – جامعة – ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (24,645) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,964) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,530) حيث أن بعد الاستشارة الفكرية يفسر ما نسبته (28,1%) من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,399)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في مستوى التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – عند مستوى الدلالة (0.05)".

و يمكن تفسير هذه النتيجة المعنوية الموجبة إلى أن القيادات الإدارية التي تثير أفكار عاملها تتمكن من إجراء التغييرات التنظيمية المناسبة و السليمة، كما أن لديهم ثقة كبيرة بقدرة موظفيهم ، وفي قدرتهم في حل المشاكل بطرق حديثة كما لديهم القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة ، هذا ما يشجع على تقبل التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

### • اختبار و تفسير الفرضية الفرعية الرابعة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في مستوى التغيير التنظيمي في بلدية – جامعة – عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في التغيير التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية بلدية – جامعة – ولاية الوادي

الجدول رقم (13): اختبار أثر الاعتبارات الفردية في التغيير التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الاعتبارات الفردية	0,124	1,757	0,120*	2,490	0,195	0,038

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاعتبارات الفردية في التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة -، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2,490) وكذلك قيمة (T) البالغة (8,553) بمستوى دلالة (0,120) وهو أكبر من (0.05)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في مستوى التغيير التنظيمي في بلدية - جامعة - عند مستوى الدلالة (0.05)". ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في مستوى التغيير لتظيمي في بلدية - جامعة - عند مستوى دلالة (0,05)".

ويمكن تفسير هذا العلاقة السلبية بأن الاعتبارات الفردية كبعد قيادي لا تؤثر في التغيير التنظيمي، بالرغم من أن الرئيس يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير ويساعد في تطوير جوانب القوة لدى المرؤوسين، ويسعى إلى ترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، إلا أن هذا لا يؤثر في التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع أيضا إلى طبيعة المؤسسة لأنها ذات طابع عمومي .

### خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق في الجانب النظري تم إجراء دراسة ميدانية في بلدية – جامعة – ولاية الوادي، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في بلدية – جامعة – ولاية الوادي وتصنيفها ، وما هي المهام المتواجدة بها ، وكيف يسير مجلس ادارتها ، ومم يتكون هيكلها التنظيمي ، واعتمدنا الاستبيان كأداة الدراسة التي جرى توزيعه على العمال في البلدية .

حيث تضمن الاستبيان على قسمين :القسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة البحث ، أما القسم الثاني تضمن بدوره على محورين :الأول خاص بالمتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية و المحور الثاني خاص بالمتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي ، وهذا لغرض قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي ، الحافز الإلهامي ، الاعتبارات الفردية ، الاستشارة الفكرية ) في تحقيق التغيير التنظيمي ، وبعد توزيع الإستبانه واسترجاعها و بغرض جمع البيانات اللازمة للتحقق من بيانات الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة و تحليل الانحدار، ومعامل صدق المحك واختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الرئيسية و الفرعية، وتوصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها وذلك بقبولها أو رفضها ، حسب ما تم استنتاجه.

الكتابة

## الخاتمة

يمكن القول أن القيادة التحويلية تعد ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي ، وتؤثر في نشاط الجماعة في المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين ، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها و يوجههم ، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه .

و في هذه الدراسة حاولنا إعطاء نظرة شاملة حول ظاهرتين "القيادة التحويلية" و"التغيير التنظيمي" ، و هو ما حاولنا إظهاره من خلال دراسة أثر القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي من خلال إسقاط هذا الأثر على العمال الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح بلدية -جامعة - ولاية الوادي ، و قد توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية و الميدانية أهمها:

### 1. النتائج

#### أ. النتائج النظرية:

من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين و تنشيطهم، و تعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة و أهدافها .
- ✓ القيادة التحويلية مصطلح حديث النشأة حيث جاء لتكملة النقص الموجودة في مصطلح القيادة.
- ✓ شملت القيادة التحويلية مجموعة من النقاط من هذه النقاط : أن القائد التحويلي هو الذي يرفع مستوى المرؤوسين في الانجاز و التطوير الذاتي ، كما لديه القدرة على صنع رؤية مستقبلية وأهداف مثالية للمنظمة .
- ✓ شملت القيادة التحويلية مجموعة من العناصر الأساسية المتمثلة في الحافز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، التأثير المثالي ، الاعتبارات الفردية .
- ✓ تواجه القيادة التحويلية مجموعة من التحديات من بينها المنافسة ، العولمة ، التكنولوجيا ، الجودة الشاملة ، القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد و إتخاذ القرار في عالم متغير .
- ✓ يعتبر التغيير التنظيمي عنصرا مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحالي التي أصبحت من أهم مهامها تحقيق التكيف و التوافق مع المتغيرات السريعة و المتجددة .
- ✓ ميز الباحثون والمختصون في مجال الإدارة التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها: التغيير التنظيمي نظام واع و مقصود يستهدف إحداث التغيير في مؤسسة معينة ، يتطلب التغيير تحقيق سلوك

## الخاتمة

معين و نظام للإدارة و الأفراد و التنفيذ والرقابة و نوع من التدريب يتلاءم مع التطور المطلوب ، يجب مشاركة العاملين الذين يمسه التغيير في و ضع أسسه وتطبيقاته... الخ .

- ✓ إن عملية تبني التغيير التنظيمي يستوجب على المؤسسات تطبيقه على مجموعة من المجالات نذكر منا :  
العمليات ، التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي ، الأفراد.
- ✓ من بين العوامل التي تساهم في تحقيق التغيير التنظيمي نجد القيادة التحويلية، و ذلك من خلال أبعادها الأربعة، فكلما زادت درجة ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات كلما ساهم ذلك في زيادة التغيير التنظيمي.

### ب. النتائج الميدانية:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج الموالية :

- ✓ تبين من خلال الدراسة أن مستوى القيادة التحويلية ببلدية - جامعة - ولاية الوادي جاءت موافقة بمتوسط حسابي عام 3,628، و انحراف معياري قدر ب 0,324.
- ✓ تبين من خلال الدراسة أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كما يلي :
  - **التأثير المثالي** : جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ب 3,830، و انحراف معياري قدر ب 0,488 ، وهذا يعني أن الرئيس يتصرف بطريقة تؤدي إلى احترام الآخرين له، كما يعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين المرؤوسين .
  - **الاستشارة الفكرية** : جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ب 3,621، وانحراف معياري قدر ب 0,474، وهذا يعني أن الرئيس يعتبر عنصرا فعالا في المؤسسة ولديه ثقة كبيرة في قدرة موظفيه .
  - **الحافز الإلهامي** : جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ب 3,593 ، وانحراف معياري قدر ب 0,534 ، وهذا يعني أن الرئيس يبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة .
  - **الاعتبارات الفردية** : جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ب 3,476 ، وانحراف معياري قدر ب 0,563 ، وهذا يعني أن الرئيس يعمل على قضاء وقت في تطوير و توجيه المرؤوسين كما يعمل على تدريبهم مع مراعاة الفروقات في قدراتهم .
- ✓ تبين من خلال الدراسة أن مستوى التغيير التنظيمي ببلدية - جامعة - ولاية الوادي جاء باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي عام 3,629، و انحراف معياري قدر ب 0,357.

## الخاتمة

✓ تبين من خلال الدراسة أن كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كما يلي :

● التغيير الهيكلي : جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,793، وانحراف معياري قدر ب 0,459، وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي الحالي يتصف بالمرونة والبساطة والوضوح كما أن المهام تتوزع وفقاً لأهداف المؤسسة هذا ما جعل المرؤوسين راضين عن التغيير .

● التغيير التكنولوجي : جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,646، وانحراف معياري قدر ب 0,532، وهذا يعني أن التكنولوجيا الحالية ساهمت في تقليل الجهد و توفير الوقت كما ساهمت في الحد من تعدد الإجراءات في العمل

● التغيير في الأفراد : جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,526، وانحراف معياري قدر ب 0,536، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على تدريب مواردها البشرية لمواكبة التغييرات الحاصلة لكي تتناسب مهاراتهم مع تلك التغييرات .

● التغيير في العمليات : جاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,503، وانحراف معياري قدر ب 0,521، وهذا يعني أن المؤسسة تبحث باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل كما تقوم بالتعديلات المستمرة في المهام التي يتم إنجازها بشكل متزامن .

✓ تبين من خلال الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التغيير التنظيمي ببلدية - جامعة - ولاية الوادي عند مستوى الدلالة 0,05 .

✓ تبين من خلال الدراسة أنه يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية ( الاستشارة الفكرية ) في التغيير التنظيمي ببلدية - جامعة - ولاية الوادي عند مستوى الدلالة 0,05 .

### 2. الاقتراحات:

على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي:

✓ صياغة الخطط والإستراتيجيات اللازمة لإعداد القيادات التحويلية و تهيئة الوسائل و الإمكانيات التي تمكنها من ممارسة دورها في إدارة التغيير .

✓ بناء ثقافة تنظيمية ايجابية داعمة لسلوك القيادة التحويلية و تنمية روح الفريق والرؤية المشتركة مما يشجع على التغيير .

## الخاتمة

- ✓ إنشاء وحدات و أقسام لإدارة التغيير التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي لبلدية - جامعة - لنشر ثقافة التغيير و تفعيل تقنياته و أدواته و استراتيجياته .
- ✓ الاعتماد على أحد أبعاد القيادة التحويلية أكثر من غيره من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي لكي تكون عملية ناجحة .
- ✓ زيادة الاهتمام بتحديد نقاط القوة والضعف لدى المرؤوسين و التغلب على نقاط الضعف وهذا من خلال عقد دورات تدريبية لتعزيز سلوكيات الحفز الفكري لدى القيادة الإدارية .
- ✓ اختيار قادة إداريين ممن تتوافر لديهم الخبرة و الصفات و الخصائص التي تؤثر في المرؤوسين عند القيام بعملية التغيير التنظيمي .

### 3. آفاق البحث:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي و النتائج التي أسفر عنها و استكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- ✓ دور القائد التحويلي في إدارة التغيير التنظيمي .
- ✓ أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات المقدمة .
- ✓ علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي .
- ✓ اثر سلوكيات القيادة التحويلية في نشر المعرفة .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أ- الكتب

1. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء للمهارات ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، مصر ، 2000.
2. أسامة خيرى ، القيادة الإدارية ، دار الزاوية لنشر والتوزيع ،الأردن ،2013.
3. خالد عبد الوهاب الزيدون ، القيادة الإدارية ، دار الأيام لنشر والتوزيع ، الأردن ،2013.
4. خليل الشماع و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة ،دار المسيرة لنشر ، الأردن ، 2005.
5. خيضر كاظم محمود ،السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 .
6. زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري ، دار أسامة لنشر والتوزيع ، الأردن ،2006.
7. السيد سالم عرفة ،اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2012.
8. السيد عليوة ،إدارة التغير ومواجهة الأزمات ، دار الأمين طبع ونشر وتوزيع ،القاهرة ،2005.
9. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي ،الإدارة و الأعمال ،دار وائل لنشر و التوزيع ،الأردن ، 2007 .
10. صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، للنشر ، الأردن ، 2002.
11. طارق محمد السويدان و فيصل عمر باشراحيل ، صناعة القائد ، دار ابن حزم ، بيروت ، 2011.
12. فريد نصيرات ، إدارة منظمات الرعاية الصحية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2008 .
13. محمد الصيرفي، إدارة التغيير ،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،2008 ، .
14. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2003.
15. محمد عبد المقصود محمد ،القيادة الإدارية ،دار الزاوية لنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ،
16. محمد قاسم القريوني ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،2000.
17. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005.
18. مصطفى محمد أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
19. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، الأردن ، دار وائل للنشر ،1999
20. ناصر جردات و آخرون ، إدارة التغيير و التطوير، أترء لنشر و التوزيع ،الأردن ، 2013، ص 31.
- . هدى العلفي ، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات ، دار ايتراك ، القاهرة ، 2013.

### ب- رسائل الدكتوراه والماجستير

1. جمعان بن خلف جمعان الغامدي ، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوابة ،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2012.
2. حافظ عبد الكريم الغزالي ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 .
3. حمد بن قبلان آل فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ،رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2013 .
4. شريف أحمد حسن عباس ،سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2010.
5. صالح بن محمد الربيعة ، كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العالي ، رسالة ماجستير في الإدارة ، كلية التربية ،جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2012 .
6. عبد المحسن بن عبد الله الغامدي ، القياد التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011.
7. عوني فتحي خليل عبيد ، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة غزة الإسلامية ، 2009
8. ماجد بن عبد الرحمان الهلال ، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008
9. محمد كريم حسني سعيد خلف ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الاكاديميين في الجامعية الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010
10. محمد بزيغ حامد بن تولي العازمي، القيادة التحويلية و علاقاتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006.
11. محمد ياسين حسون ، أثر أنماط القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، دمشق ، 2016.

### ج- المؤتمرات و المجلات

1. سعد بن مرزوق العتيبي ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ، ملتقى إداري لإدارة التغيير ومتطلبات العمل الإداري ، العدد الثالث ، 1426.
2. عبد الرحمان بشاري وصالح مفتاح ، إدارة التغيير و مستقبلها في المؤسسة الاقتصادية ، مؤتمر إدارة التغيير ، الأردن ، 2008 .
3. علاء دهام حمد ، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم و التكنولوجيا ، مجلة دنانير ، العدد الخامس ، 2014 .
4. عياض ناصر ، إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسة الاتصالات ، الملتقى الدول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة، 2004 ، أيام 9-10 مارس .
5. قويدر معيري ، مداخلة بعنوان : مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي و إدارة التغيير و مقاومة التغيير ، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، بدون سنة.
6. ماهر صبري ، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد الثامن و السبعون ، 2009.
7. محمود عبود الحراشة ، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة أل البيت في الأردن و علاقتها بالتنظيمي ، مؤتمر دولي بعنوان التربية أفق مستقبلية ، قسم الإدارة التربوية ، كلية العلوم التربوية، جامعة أل البيت ، الأردن ، 2015.
8. نهاية التلباني و آخرون ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، مجلد 27(4) ، 2013.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Jean Pierre et Amassasse Poulot ,Stratigor , politique générale stratégie ,structure décision, paris ,1997.

اللاحق



ملحق رقم (02)

جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر  
تسيير موارد بشرية

### استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي من خلالها أجمع المعلومات الخاصة بالدراسة التي أقوم بإعدادها  
لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية تحت عنوان **أثر القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي دراسة  
ميدانية ببلدية - جامعة -**

أين تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي، وإذ نقدر تعاونكم  
البناء في الاستجابة لمفردات هذه الاستمارة على أساس آرائكم الفعلية، حيث أن صحة النتائج تعتمد  
بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن هذه الإستبانة، علما أن جميع إجاباتكم  
لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام لتعاونكم معنا

تحت إشراف الأستاذة : خان أحلام

الطالبة : ابتسام بوشامخ

السنة الجامعية : 2017-2018

## القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية لموظفي بلدية -جامعة- ولاية الوادي بغرض تحليل و تفسير بعض النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة X في المربع المناسب.

1 - الجنس:  ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية :  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3 - المؤهل العلمي:  ثانوي فأقل  تقني سامي  ليسانس  مهندس أو ماستر

دراسات عليا متخصصة

4 - مجال الوظيفة الحالية : إدارة دنيا  إدارة وسطى  إدارة عليا

5 - عدد سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## القسم الثاني: محاور الإستبانة

### المحور الأول : القيادة التحويلية

يحتوي هذا القسم على مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات القيادة التحويلية بلدية - جامعة - ولاية الوادي، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، بوضع العلامة X في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1 التأثير المثالي (الكاريزما)</b>						
1	ترى أن رئيسك له رؤية لمستقبل المؤسسة					
2	يتصرف رئيسك بطريقة تؤدي الى احترام الآخرين له					
3	يتجاوز رئيسك مصلحته الشخصية من أجل المصلحة العامة					
4	يعطي رئيسك أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين					
<b>2 الحافز الالهامي</b>						
5	يتحدث رئيسك بحماس عما يجب انجاز					
6	يتميز رئيسك بشخصية محبة لدى جميع الموظفين					
7	يساعد رئيسك الموظفين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل					
8	يركز رئيسك على انجاز المهام بروح الفريق و العمل الجماعي					

					لدى رئيسك نظرة تفاعلية بما يتعلق بالرؤية المستقبلية للمؤسسة	9
<b>3 الاستشارة الفكرية</b>						
					لدى رئيسك ثقة بقدرة موظفيه بشكل كبير	10
					يقوم رئيسك بالتجول في مكان العمل بصفة مفاجئة ومتكررة	11
					لدى رئيسك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة	12
					يشجع رئيسك على حرية التغيير في أفكاركم بثقة عالية	13
					يملك رئيسك قدرة لحل المشاكل بطرق حديثة	14
<b>4 الاعتبارات الفردية</b>						
					يعمل الرئيس على قضاء وقت في توجيه وتدريب المرؤوسين	15
					يساعد رئيسك في تطور جوانب القوة لديك	16
					يصغى الرئيس للعاملين عندما يتحدثون معه	17
					يراعي الرئيس الفروقات في قدرات العاملين	18

## المحور الثاني: التغيير التنظيمي

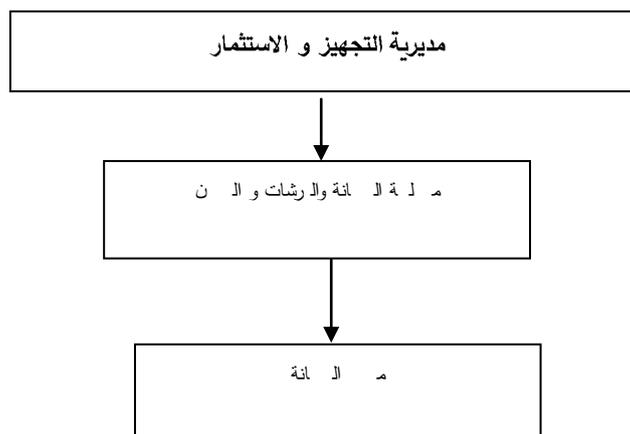
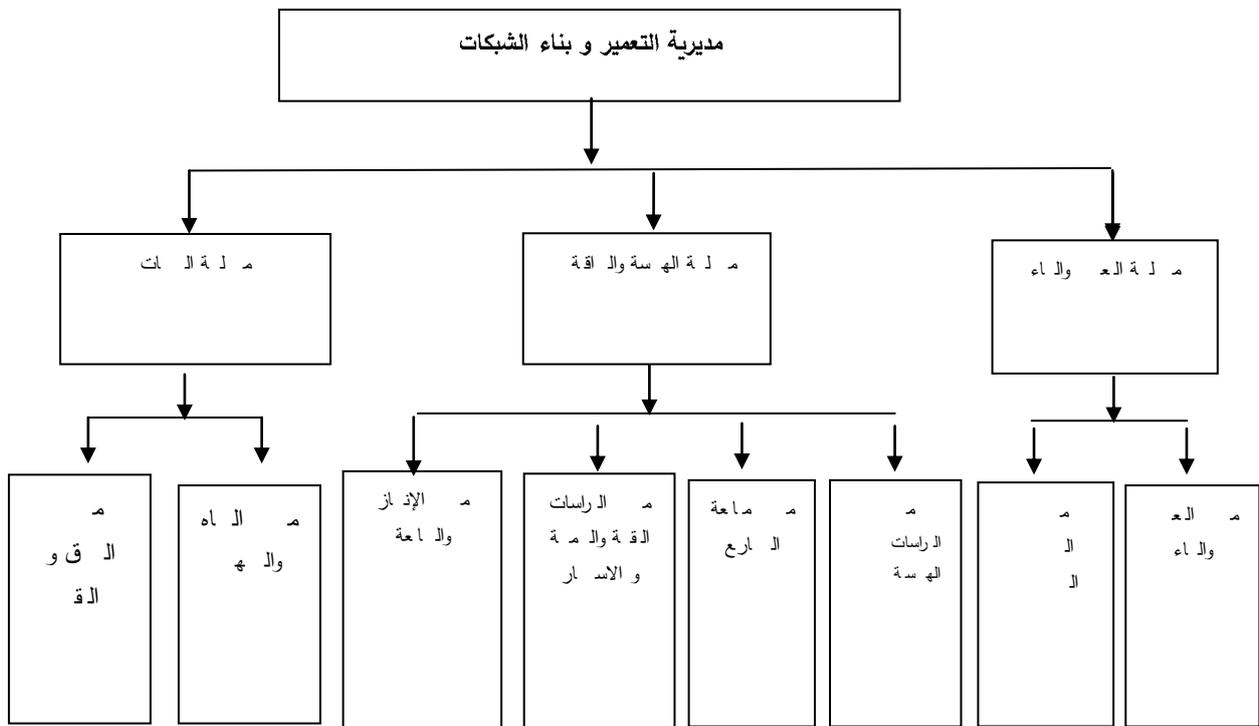
فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التغيير التنظيمي ببلدية - جامعة - ولاية الوادي.

الرقم	أبعاد التغيير التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1 التغيير الهيكلي</b>						
19	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بالبساطة والوضوح					
20	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بالمرونة					
21	يساعد الهيكل التنظيمي الجديد على إدارة عملية التغيير					
22	تنوزع المهام في الهيكل التنظيمي وفقا لأهداف المؤسسة					
23	تجري المؤسسة تعديلات في هيكلها التنظيمي بما يتناسب والتغيرات الحاصلة في البيئة					
<b>2 التغيير في التكنولوجيا</b>						
24	تجذب المؤسسة مختلف البرمجيات اللازمة للقيام بمختلف الأعمال الإدارية					
25	التكنولوجيا المتوفرة بالمؤسسة حاليا أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت					
26	تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة في الحد من تعدد الإجراءات في العمل					
27	يتوفر لدى المؤسسة حاليا أحدث أجهزة					

					الحاسوب وأفضلها	
					تقوم المؤسسة بتحديث وتجديد الآليات والتجهيزات باستمرار	28
<b>3 التغيير في الأفراد</b>						
					تحرص المؤسسة على تدريب مواردها البشرية لمواكبة التطورات في مجال العمل	29
					تناسب مهارات العاملين مع التغييرات التقنية الحديثة	30
					تستغل المنظمة دافعية الأفراد للتطور و الإبداع للقيام بعملية التغيير	31
					تقوم المنظمة بإشراك العمال في عملية التغيير	32
<b>4 التغيير في العمليات</b>						
					تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.	33
					تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات مستمرة في المهام	34
					يتم تصميم مختلف الأعمال في المؤسسة بشكل علمي ودقيق	35
					هناك مهام في المؤسسة بحاجة إلى إنجازها بشكل متزامن	36

**شاكرين لكم حسن تعاونكم**





ملحق رقم (03)

قائمة محكمي استمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	مكان الوظيفة
1	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
2	أقطي جوهرة	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
3	مهني أشواق	أستاذ مساعد أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
4	بوروبة فهيمه	أستاذ مساعد أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
5	دوباخ سعيدة	أستاذ مساعد أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
6	داسي وهيبة	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.