

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعال بالمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

* أ.د: مكيد علي

إعداد الطالبة:

* تومي حسينة قديرة

السنة الجامعية: 2016/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعال بالمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

* تومي حسينة قديرة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيساً	جامعة البليدة 02	أستاذ التعليم العالي	غزالي عمر
مشرفاً ومقرراً	جامعة المديّة	أستاذ التعليم العالي	مكيد علي
عضواً مناقشاً	جامعة البليدة 02	أستاذ محاضر "أ"	سي أحمد نذير
عضواً مناقشاً	جامعة البليدة 02	أستاذ محاضر "أ"	عامر بشير
عضواً مناقشاً	جامعة المديّة	أستاذ محاضر "أ"	حمادي نبيل
عضواً مناقشاً	المركز الجامعي بتيسمسيلت	أستاذ محاضر "أ"	العيداني إلياس

السنة الجامعية: 2016/2017



الإهداء

إلى روح أخي الطاهرة "تومي علاء الدين" رحمه الله وأسكنه فسيح جناته وتغمده بعفوه

ورحمته وأنزله منزل صدق عند ملك مقتدر... آمين يا رب العالمين.

إلى والدي معنى الود والتضحية حفظه الله ورعاه وأطال عمره.

إلى أمي معنى الحنان والعطاء الحاجة الزهرة، إلى أمي الثانية معنى العفاف

والإخلاص الحاجة عافية.

إلى زوجي ورفيق دربي الدكتور لخضر مداح وإلى أبنائي: أشرف وأكرم حفظهم الله

ورعاهم.

إلى إخوتي الأفاضل وإخواتي الفضليات حفظهم الله.

إلى كل طالب علم، أهدي ثمرة جهدي هذا...

تومي حسينة

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً فله الحمد والمِنَّة ألا بفضل الله تتم الصالحات، فالحمد لله رب العالمين حمد الشاكرين لفضله، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد النبي الأمين، المبعوث رحمة للعالمين، اللهم صلّ وسلّم وبارك عليه في الملاء الأعلى إلى يوم الدين.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل المشرف الأستاذ الدكتور "مكيـد علي" عرفانا بتفضله على الإشراف على الأطروحة وتقديراً لجهوده وتوجيهاته، فله كل الشكر والعرفان.

والى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إتمام الدراسة التطبيقية وأخص بالذكر عمال مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، وكذا زميلتي الأستاذة

"بلقرع ياسمين".

كما أتقدم بشكري الخالص وامتناني العميق المسبق إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لموافقتهم على مناقشة وإثراء هذا البحث، فلهم مني جزيل الشكر والعرفان.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أهمية القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، على تحقيق التغيير التنظيمي الفعال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أنّ جوهر القيادة التحويلية يركز على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود وفعال.

كما قمنا باختبار العلاقة بين متغيري الدراسة من خلال تصميم استبانة بناءً على نموذج الدراسة المعتمد، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات العليا والوسطى للمديرية العامة لاتصالات الجزائر، والبالغ عددهم 1611 عامل، وتمّ اختيار عينة عشوائية بلغت 242 عامل حيث تمّ توزيعها، واسترداد 162 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت 67%، وبعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS الذي ساعدنا على القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- تحقّق القيادة التحويلية بأبعادها بمستوى متوسط لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

- تحقّق التغيير الفعال بمستوى متوسط لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لأبعاد القيادة التحويلية مستقلة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، على التغيير الفعّال لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لأبعاد القيادة التحويلية بصفة مجتمعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، على التغيير الفعّال لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث تفسر القيادة التحويلية بصفة كلية ما نسبته 95.4% من التباين في التغيير الفعّال لدى العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

- لا يوجد تباين في آراء العاملين في عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم لمتغيرات الدراسة من منظور المؤهلات العلمية.

- كما قدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات تتمحور حول نموذج الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي الفعّال، المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
01	الإهداء
02	شكر وتقدير
03	الملخص
05	قائمة المحتويات
08	قائمة الجداول
11	قائمة الأشكال
12	مقدمة عامة
34	الفصل الأول: الأسس النظرية للقيادة التحويلية
35	تمهيد الفصل
37	المبحث الأول: القيادة الإدارية وتطورها
37	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها
44	المطلب الثاني: مساهمات الفكر الإداري في مجال القيادة الإدارية
61	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
63	المبحث الثاني: مدخل أساسي للقيادة التحويلية
64	المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية
84	المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية وأبعادها
91	المطلب الثالث: الكفاءة الإستراتيجية للقيادة التحويلية وعوامل نجاحها
96	المبحث الثالث: السمات السلوكية والوظيفية والأخلاقية لنمط القائد التحويلي
97	المطلب الأول: السمات السلوكية للقائد التحويلي
104	المطلب الثاني: السمات الوظيفية للقائد التحويلي
108	المطلب الثالث: أخلاقيات القيادة التحويلية
113	خلاصة الفصل

114	الفصل الثاني: التغيير الفعّال (المنطلقات والأسس)
115	تمهيد الفصل
117	المبحث الأول: الإطار الفكري للتغيير التنظيمي
117	المطلب الأول: التطور التاريخي للتغيير التنظيمي
121	المطلب الثاني: مساهمات الفكر الإداري في التغيير التنظيمي ومدارسه
132	المطلب الثالث: النظريات والنماذج المفسرة للتغيير التنظيمي
137	المبحث الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي
138	المطلب الأول: التغيير التنظيمي (مفهومه، المفاهيم المرتبطة به، أهميته، الأسباب الدافعة له)
160	المطلب الثاني: أنواع ومجالات التغيير
169	المطلب الثالث: مسؤولية إحداث التغيير وخطواته وأساليبه
186	المبحث الثالث: القوى المقاومة للتغيير
186	المطلب الأول: ماهية المقاومة
191	المطلب الثاني: الآثار المترتبة على المقاومة
197	المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير
201	خلاصة الفصل
202	الفصل الثالث: المدخل التحويلي لتحقيق التغيير الفعّال
203	تمهيد الفصل
204	المبحث الأول: مدخل نظري لقيادة التغيير
204	المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير وأهميته وخصائصه
212	المطلب الثاني: ملامح قيادة التغيير وأبعاده ونماذجه
219	المطلب الثالث: استراتيجيات قيادة التغيير والمؤشرات السلوكية لقياس النجاح في القدرة على قيادة التغيير
223	المبحث الثاني: كيفية عمل المدخل التحويلي وآلياته والتحديات التي تواجهه
223	المطلب الأول: كيفية عمل المدخل التحويلي
230	المطلب الثاني: القيادة التحويلية وآلية التغيير الثقافي
237	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القادة التحويليون

240	المبحث الثالث: متطلبات تحقيق فعالية التغيير وأدوار القيادة التحويلية في تحقيقها
241	المطلب الأول: متطلبات تحقيق فعالية التغيير
251	المطلب الثاني: أدوار القيادة التحويلية في تحقيق التغيير
258	خلاصة الفصل
259	الفصل الرابع: دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر
260	تمهيد الفصل
262	المبحث الأول: اتصالات الجزائر (الإصلاحات والتحديات)
262	المطلب الأول: نشأة مجمع اتصالات الجزائر
271	المطلب الثاني: فروع اتصالات الجزائر
278	المطلب الثالث: العروض والخدمات وحصيلة الإنجازات
289	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
289	المطلب الأول: نموذج وحدود ومجتمع وعينة الدراسة
296	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة
299	المطلب الثالث: اختبارات الصلاحية
307	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية والوظيفية ومحاور الدراسة
308	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
312	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان للمحور المتعلق بدرجة ممارسة القيادة التحويلية
339	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان للمحور المتعلق بدرجة تحقيق التغيير الفعال
347	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
348	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
359	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
362	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
373	خلاصة الفصل
375	خاتمة عامة
386	قائمة المراجع
403	الملاحق
420	الملخص باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

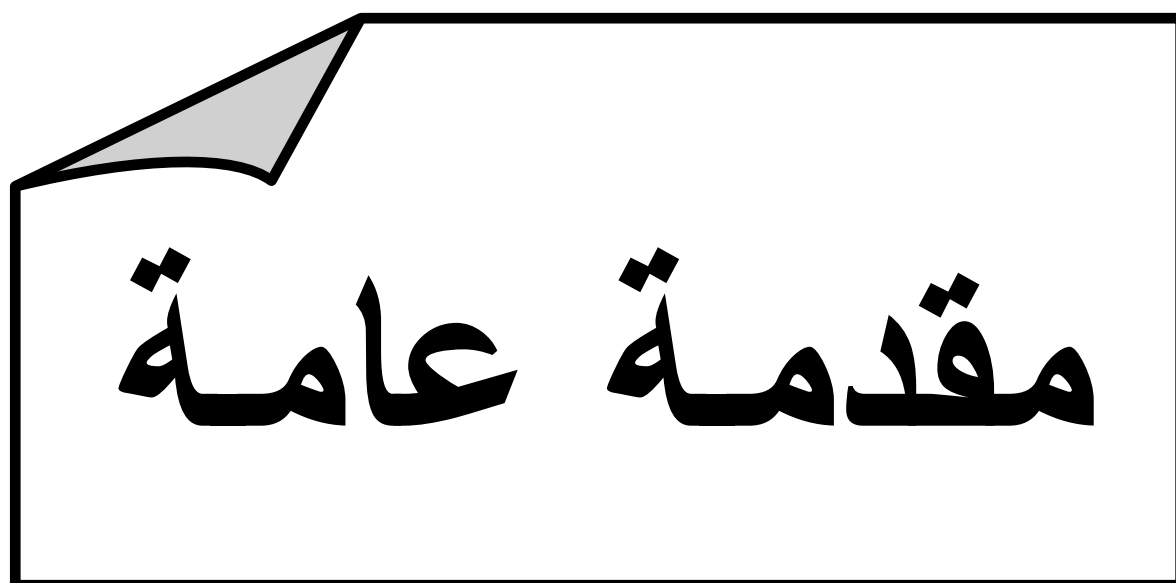
الرقم	العنوان	الصفحة
(1 - 1)	افتراضات نظريتي X و y لـ Douglas McGregor	58
(2 - 1)	أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى العديد من الكتاب	90
(3 - 1)	الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي	99
(1 - 2)	العلاقة بين طرق التغيير المستخدمة، وبين المعايير المستخدمة لذلك	172
(2 - 2)	أساليب التعامل مع المقاومة ومزايا وعيوب كل منها	200
(1 - 3)	المقارنة بين القيادة التحويلية وقيادة التغيير	225
(2 - 3)	ممارسات القيادة القادرة على إدارة التغيير بنجاح والتزاماتها	228
(1 - 4)	عدد المستخدمين إلى غاية 31 جويلية 2014 (تقييم حسب الأصناف) في مجمّع اتصالات الجزائر	269
(2 - 4)	الموظفين المسيرين حتى 31 جويلية 2014	270
(3 - 4)	عدد المستخدمين إلى غاية 31 أوت 2015 (تقييم حسب الأصناف) في مجمّع اتصالات الجزائر	270
(4 - 4)	عدد المستخدمين إلى غاية 31 أوت 2015 (تقييم حسب الأصناف) في المديرية العامة لاتصالات الجزائر	271
(5 - 4)	تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت	272
(6 - 4)	تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال موبيليس	275
(7 - 4)	تطور عدد المشتركين في الانترنت	277
(8 - 4)	عدد المستخدمين إلى غاية 31 أوت 2015 (تقييم حسب الأصناف) في المديرية العامة لاتصالات الجزائر	292
(9 - 4)	تعداد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة في الدراسة	293
(10 - 4)	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة	297
(11 - 4)	المتوسطات المرجحة و الاتجاه الموافق لها	297

- 298 (12 - 4) معالجة مقياس ليكارت
- 299 (13 - 4) اختبار التوزيع الطبيعي
- 301 (14 - 4) معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد ككل
- 302 (15 - 4) معاملات الارتباط بين البعد ومحور القيادة التحويلية ككل
- 303 (16 - 4) معاملات الارتباط بين كل عبارة ومحور التغيير الفعّال ككل
- 304 (17 - 4) معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير الفعّال
- 305 (18 - 4) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة لمحور القيادة التحويلية
- 306 (19 - 4) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة لمحور التغيير الفعّال
- 306 (20 - 4) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة للاستبيان ككل
- 308 (21 - 4) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس
- 309 (22 - 4) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر
- 310 (23 - 4) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهلات العلمية
- 311 (24 - 4) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة
- 312 (25 - 4) عرض لمستويات أبعاد القيادة التحويلية
- 314 (26 - 4) نتائج البعد الخاص بالتأثير المثالي
- 322 (27 - 4) نتائج البعد الخاص بالتحفيز الإلهامي
- 327 (28 - 4) نتائج البعد الخاص بالاستشارة الفكرية
- 333 (29 - 4) نتائج البعد الخاص بالاعتبارات الفردية
- 339 (30 - 4) نتائج المحور الخاص بالتغيير الفعّال
- 349 (31 - 4) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التأثير المثالي على محور التغيير الفعّال
- 350 (32 - 4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التأثير المثالي على محور التغيير الفعّال
- 351 (33 - 4) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التحفيز الإلهامي على محور التغيير الفعّال

- (34 - 4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التحفيز الإلهامي على 352
محور التغيير الفعّال
- (35 - 4) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد 354
الاستثارة الفكرية على محور التغيير الفعّال
- (36 - 4) نتائج التحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاستثارة الفكرية على 355
محور التغيير الفعّال
- (37 - 4) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد 356
الاعتبارات الفردية على محور التغيير الفعّال
- (38 - 4) نتائج التحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاعتبارات الفردية على 357
محور التغيير الفعّال
- (39 - 4) درجة الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والتغيير الفعّال 358
- (40 - 4) تحليل التباين الأحادي للانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على 360
محور التغيير الفعّال
- (41 - 4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على محور 361
التغيير الفعّال
- (42 - 4) نتائج اختبار فروق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات 364
الدراسة تبعا للجنس
- (43 - 4) نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات 366
الدراسة تبعا للعمر
- (44 - 4) نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات 368
الدراسة تبعا للمؤهلات العلمية
- (45 - 4) نتائج تحليل اختبار Scheffe لفئة المؤهلات العلمية للقيادة التحويلية لدى 369
العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر
- (46 - 4) نتائج تحليل اختبار Scheffe لفئة المؤهلات العلمية للتغيير الفعّال لدى 370
العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر
- (47 - 4) نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات 371
الدراسة تبعا للخبرة

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1 - 1)	هرم تدرج الحاجات Abraham Maslow	55
(2 - 1)	نظرية العاملين لـ Frederick Herzberg	57
(3 - 1)	العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية	78
(4 - 1)	فعالية القائد التحويلي	82
(5 - 1)	وظائف القائد التحويلي	108
(1 - 2)	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	152
(2 - 2)	إستراتيجيات التغيير التنظيمي	168
(3 - 2)	من يقوم بالتغيير	170
(4 - 2)	نموذج Ivancevich للتغيير	179
(5 - 2)	نموذج Huse للتغيير	182
(1 - 3)	نماذج المبادرة بالتغيير	218
(1 - 4)	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	266
(2 - 4)	تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت	273
(3 - 4)	تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال موبيليس	275
(4 - 4)	تطور عدد المشتركين في الانترنت	277
(5 - 4)	أنموذج الدراسة	290
(6 - 4)	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس	308
(7 - 4)	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير العمر	309
(8 - 4)	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير المؤهلات العلمية	310
(9 - 4)	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	311



مقدمة عامة

• أولاً: تمهيد:

انطلاقاً من مقولة **Peter Druker** "إنَّ التغيير على حد تعبيرى أمراً حيويًا وهو القاعدة في حياة المنظمات الرائدة والقادة الناجحين، وليس ضريبة تدفعها المنظمة تتبعا لأحداث طارئة في حياتها"¹.

تعتبر المنظمة نظام ديناميكي مفتوح متفاعل مع البيئات الخارجية والداخلية، يتأثر بها ويؤثر فيها فالمنظمة هي خلية من خلايا المجتمع لا تعمل من فراغ، وتتغير باستمرار لكي تحقق أهدافها، وتؤدي عملها بنجاح وكفاءة، لذلك فإن بقاءها وتكيفها مع الظروف البيئية المتغيرة أمر ضروري لكي تستطيع مواجهة التغيرات والتحديات وتعديل أوضاع التنظيم بما يتوافق مع متطلبات وظروف البيئة والأحداث، واستثارة التغيير في البيئة ذاتها ليتوافق مع أهداف المنظمة ومتطلباتها، لذلك وجب على المنظمة مواكبة هذه التغيير في مختلف مجالاتها، حتى تستطيع أن تحقق أهدافها بكفاءة أكثر.

يعدّ التغيير التنظيمي من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات، وهذا ناتج عن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، وبهذا فإنّ التغيير أصبح حقيقة ظاهرة على مختلف الأصعدة، حيث تشير أدبيات التغيير التنظيمي إلى التقدم العلمي والتقني الهائل، وانعكاسه بشكل كبير على الحياة الإنسانية، وتعاضمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، واتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير في المنظمات وإستراتيجياتها.

¹ - Peter Drucker : **L avenir du management selon Drucker**, Paris : village mondial, 1999, p75.

وخلق هذا الأمر تحديات تعيشها المنظمات التي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكّنها من مجابعتها بطرق مبدعة ومبتكرة، فكان التغيير التنظيمي الآلية التي اعتمدتها المنظمات لتحقيق سبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال، وينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبذل وتتحقق سبق التنافسي في هذا المجال، فضلاً عن النجاح التنافسي في عالم الأعمال، فهو بذلك البيئة الجديدة التي تحتل على الإبداع والابتكار والتجديد.

يعدّ العنصر البشري أقيم الموارد وأثمنها لأيّ منظمة، والبحث عن العنصر البشري المتميّز والخلاق والتعامل معهم واكتساب ولائهم وإخلاصهم للعمل أصبح مطلباً صعباً لكل منظمة، بحيث تصدر الأهداف الرئيسية المنشودة لأغلب المنظمات، وقد ثبت أنّ نوعية القيادة التي يمارسها المدبرون والتي تتمثل في الاستقطاب والحفاظ على روح التعاون الإيجابي للعاملين الذين يقودهم الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل الإداري، وبذلك تُعدّ القيادة الإدارية القضية المحورية لأيّة منظمة بمختلف مستوياتها التنظيمية.

انطلاقاً من تأكيد الحاجة لتحقيق التغيير الفعّال التي أصبحت من أبرز متطلبات القيادة في العصر الحديث، وذلك من منطلق إدراك الحاجة إلى الإعداد والتخطيط لتغيير المنظمة في ظل بيئة دائمة التغيير بدأ الاهتمام العلمي بمفهومها في القرن العشرين لمواكبة التطورات في المضامين الفلسفية للفكر الإداري ولمواجهة التغيرات السريعة في البيئة التنافسية المعقدة، والتي مثلت تحدياً خطيراً يواجه حياة المنظمات وبقائها، هذا فرض على المنظمات إيجاد نمط قيادي يساير هذا الأمر، وبرزت رؤية فلسفية جديدة في الأنماط القيادية، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية

قدراتهم الإبداعية، حيث تعتبر القيادة مورداً مهماً للمنظمة ومفتاح الميزة التنافسية لها، وتعتبر مصدراً أساسياً للقيادة الفاعلة في المنظمات باختلاف أشكالها.

تعدّ القيادة التحويلية في العصر الحاضر هدفاً رئيسياً لجميع المنظمات، حيث اتفق المفكرون في أنّ الاهتمام الأساسي لأي منظمة هو تحقيق أهدافها وإنجاز مهمّاتها بشكل ناجح وفعال، وبالتالي تعتبر القيادة التحويلية نموذجاً يعمل على الارتقاء بمستوى المنظمات بكفاءة وفعالية، لذا تحظى بأهمية كبيرة بالنسبة للكثير من المنظمات ويرجع ذلك إلى التنافس الشديد والمعوقات في البيئة الخارجية وتأثير العولمة، وعملية التعلّم المستمر مما جعل من الضروري أن يتولى قيادة المنظمات في توجيهها العالمي قادة متميزون أنّ لهم رؤية قوية وواضحة ولهم مصداقية تؤثر على التابعين، بحيث تسهل لهم التعامل مع تنوع ثقافات العاملين والفروق الفردية بينهم، فأصبحت الحاجة ملحة لمعرفة دور القيادة التحويلية وأثرها على تحسين ورفع مستوى المنظمات للمستوى المنشود.

واستشعاراً منّا بأهمية الموضوع قمنا بتسليط الضوء على المديرية العامة لاتصالات الجزائر، هذه المؤسسة التي كانت محمية من طرف الدولة من خلال قوانين الاحتكار، لكن مع فتح المجال أمام المنافسة، ومن أجل التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية صدر قانون 03-2000، بموجبه تمّ إنشاء اتصالات الجزائر.

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

❖ ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في فعالية إدارة التغيير بالمديرية العامة لاتصالات

الجزائر؟

• ثانياً: الأسئلة الفرعية:

من خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية للإجابة عليها:

1. ما مدى تبني أبعاد القيادة التحويلية في المديرية العامة لاتصالات الجزائر؟
2. ما مستوى ممارسة السلوك القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين فيها؟
3. كيف يمكن للقيادة التحويلية إدارة التغيير؟
4. ما هو البعد من أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تبنيًا من طرف المديرية العامة لاتصالات الجزائر؟
5. هل لأبعاد القيادة التحويلية أثر على التغيير ؟ وهل تحقق التغيير الفعّال؟

• ثالثاً: فرضيات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تمّ صياغة الفرضيات التالية للإجابة على الإشكالية المطروحة:

- I. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) مستقلة في التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد التأثير المثالي على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.
2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد لدافع الإلهامي على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

لبعد الاستشارة الفكرية على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

لبعد الاعتبارات الفردية على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

II. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

III. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ لأراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، التغيير الفعّال) تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، الخبرة).

وتتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية، وهي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ لأراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والتغيير

الفعّال) تعزى للجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ لأراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والتغيير

الفعّال) تعزى للعمر.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ لأراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والتغيير

الفعّال) تعزى للمؤهلات العلمية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والتغيير الفعّال) تعزى للخبرة.

• رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوعين مهمين وهما القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي على اعتبار أنّ إدارة التغيير بفعالية تتأثر بالنمط القيادي السائد من قبل المنظمة، وتكمن هذه الدراسة في تركيزها على أكثر أنماط القيادة حداثة وهو النمط القيادة التحويلية، كون موضوع القيادة التحويلية أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أنّ تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات التي تحركها وما تملك من قدرات ابتكارية وإبداعية وخاصة نمط القائد التحويلي، فالقيادة التحويلية كنمط من أنماط القيادة الحديثة وأثر تطبيقه في المنظمات على اختلافها وما يحققه من تميّز في الأداء، وقدرة على المنافسة والبقاء في مواجهة التغيرات السريعة في البيئات المحيطة.

كما تكمن أهمية الموضوع من أنّ التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تهتم بها القيادة الإدارية، بسبب أنّ التغيير وسرعته في ازدياد وتعقد، وأنّ مستقبل نجاح منظمات الأعمال يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، إن القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، إنّ القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعّال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه القائد التحويلي فهو المفتاح لنجاح أيّ منظمة تتبنى هذا النوع من القيادة.

ويُعدّ هذا الموضوع على قدر كبير من الأهمية، إذ يتناول أهمية القيادة التحويلية ومدى تبنيها على مستوى المؤسسة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، في ظل الظروف الراهنة وكيفية إدارة التغيير بفعالية، لتحقيق النتائج الإيجابية.

• خامساً: أهداف الدراسة:

إنّ الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- إلقاء الضوء على مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وخصائص القائد التحويلي، وأهم معوقات تطبيق هذا النمط في المنظمات، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع؛
- محاولة التعرف على أي بعد من أبعاد القيادة التحويلية أكثر تبنيًا وإتباعاً في المديرية العامة لاتصالات الجزائر؛
- التعرف على مدى تطبيق نمط القيادة التحويلية في المديرية العامة لاتصالات الجزائر؛
- محاولة التعرف على كيفية تسيير التغيير في المديرية العامة لاتصالات الجزائر؛
- محاولة إبراز الدور القيادي التحويلي في إدارة التغيير في المديرية العامة لاتصالات الجزائر؛
- وتكمن أهمية الدراسة الحالية بتناول موضوع القيادة التحويلية ومساهمتها في تحقيق التغيير الفعّال، من خلال الوصول إلى مدى تبني نمط القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة؛ لاسيما أنّه لا توجد دراسات تناولت أثر القيادة التحويلية على التغيير الفعّال في الجزائر؛
- اقتراح التوصيات المناسبة التي تهدف إلى تحسين تطبيق القيادة التحويلية، ودور القائد التحويلي في تحقيق التغيير الإيجابي في المديرية العامة لاتصالات الجزائر؛

- تشكّل الدراسة الحالية نقطة البداية للباحثين في هذا المجال للقيام بدراسات مماثلة في قطاعات أخرى، خاصة باعتمادهم أنماط قيادية حديثة.

• سادساً: صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل من الصعوبات، ومن جملة الصعوبات التي واجهتني في هذا المجال منها من كانت ذاتية ومنها الموضوعية تتمثل في:

- من الصعوبات التي واجهتني هو الصعوبة في ضبط متغيرات الدراسة، حيث كان موضوع الدراسة متعلق بالمتغيرين التغيير التنظيمي والأداء وتمثل في صعوبة قياس الأداء، مما اضطرني الأمر إلى تغيير الموضوع وهو تغيير المتغير المتعلق بالأداء وتبديله بالقيادة التحويلية وكان ذلك في السنة الثالثة من الدكتوراه، هذا ما أثر سلباً عليا من ناحية إدارتي للوقت؛

- الجانب الاجتماعي والظروف المحيطة، باعتبار أنّ البيئة الخارجية لها تأثير كبير على التحصيل البحثي.

- قلة المراجع المرتبطة بهذا الموضوع خاصة بموضوع القيادة التحويلية، ورأينا أنّ جل الدراسات التي أطلعنا عليها لديها نفس المعلومات، لذلك واجهتنا صعوبة في إثراء الموضوع بالنسبة للقيادة التحويلية، مع محاولة نسبياً للوصول إلى قيمة مضافة في مفهوم القيادة التحويلية، بالإضافة إلى انعدام دراسات تخص هذا الموضوع في الجزائر؛

- صعوبة قبولنا لإجراء دراسة ميدانية في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، باعتبار مجمع اتصالات مؤسسة ذات موقع حساس وتنافسي، مما جعلنا نتراجع عن هذه المؤسسة واستبدالها بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر الموجودة على مستوى ولايتنا، ولكن إصرارنا الكبير بإجراء

الدراسة على المديرية الرئيسية الموجودة بالجزائر العاصمة، مما اضطرنا إلى الرجوع أكثر من مرة إلى هذه المؤسسة لقبولنا بها، وفي الأخير تمّ القبول ولكن وجود صعوبة في تزويدنا بالمعلومات اللازمة للدراسة، مما اضطرنا للدخول إلى الموقع الرسمي للمجمع، بالإضافة إلى المعلومات الشحيحة التي أعطوها لنا.

• سابعاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر على أنه الطريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة، متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعّال، حيث قامت الباحثة في دراستها على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيانات لدراسة مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثمّ تفرّغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة؛

- **البيانات الثانوية:** قامت الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالقيادة التحويلية والتغيير، وكل المراجع التي تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وقد استفادت الباحثة من خلال المصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

• ثامناً: الدراسات السابقة:

1. دراسة Tichy; Devann لسنة 1990 بعنوان طبيعة قيادة التغيير: هدفت الدراسة إلى

التعرف على طبيعة قيادة التغيير وأبرز خصائصها وممارستها، وفهم ديناميكية التغيير الناجحة، والعمليات المطلوبة لإحداث التغيير في المؤسسات الضخمة، وقد تكونت عينة الدراسة من 12 قائدا للتغيير عملوا على قيادة التغيير في مؤسساتهم بنجاح، وبعد إجراء المقابلات والملاحظات الميدانية لقادة هذه المؤسسات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الخصائص التي يشترك فيها هؤلاء القادة وتميزهم عن القادة التقليديين، من أهمها:

- يرون أنفسهم كمحركين لعملية التغيير في المنظمة، ويعتقدون أنّ دورهم الشخصي والمهني يتمثل في ضرورة إحداث التغيير؛

- أنهم يمتازون بالشجاعة والاستعداد للمخاطرة المحسوبة، والقدرة على اتخاذ موقف معين والاستعداد من أجل الدفاع عنه ونقله إلى أعضاء المؤسسة؛

- أنهم يقدمون طاقات الأفراد العاملين معهم ويتقنون بقدراتهم، ويسعون لتمطينهم من إنجاز عملهم وتطويره بإتقان وتميّز؛

- أنهم ملتزمون بالتعلم المستمر وعقولهم متفتحة دائماً؛

- أنّ لديهم القدرة على التعامل مع المواقف المعقدة المتنوعة والتكيف مع الظروف المختلفة، ومعالجة المشكلات بصورة منظمة في عالم يتّصف بسرعة التغيير.

2. دراسة سعيد لوصيف لسنة 1991 بعنوان أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي في

مؤسسة جزائرية: وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم إذا ما كانت القيادة التنظيمية متغيراً

هيكلياً أم متغيراً موقفياً في عملية إحداث التغيير من خلال الإجابة على التساؤلين التاليين: ما

هو النمط الذي يميز كل مستوى القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية من بين الموقفين،

موقف علاقة القائد بالأتباع وموقف وضعية السلطة، ما هو الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟

وقد خلص إلى أنّ فهم ودراسة أنماط القيادة في المؤسسات يستدعي فهم أعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي بدوره يؤثر في ديناميكيتها وبالتالي في السلوك التنظيمي للقادة والأتباع داخل المؤسسة، كما أن تغيّر الموقف هو من أهم العوامل التي ينبغي للمشرفين في المستويات الاهتمام به وتدريبهم على تكيف سلوكهم وتغيير ذلك تبعا للمواقف والظروف التي يتم فيها انجاز العمل، ويرى فيدلر أن فعالية القيادة والتسيير لا تحصل نتيجة تغيير الأشخاص فقط لكن في تغيير المواقف المحيطة بهؤلاء وجعلها ملائمة أحسن لتحقيق هذه الفعالية، كما أنّ التحدي الذي يواجه اليوم مسيري المؤسسات الجزائرية هو مدى قدرتهم للتوصل إلى نموذج تسيير جديد يقوم على التوفيق والعقلانية والخيال والصرامة وكذلك لمواجهة محيط في تغير مستمر، وعليه فإنّ المؤسسة الجزائرية تعاني من أزمة الفكر التنظيمي، والمفتاح الحقيقي للفعالية هو أن تعطي الفرصة لكل فرد في التعبير وأخذ المبادرات وأن يكون كل فرد مصدرا لديناميكية فاعلة، مما يبين أهمية أخلاقيات التنظيم ونسق القيم في تكوين ثقافة وعمليات ومشاريع المؤسسة.

3. دراسة دقاسمة لسنة 2002 بعنوان التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية بالأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي الفعّال في الدوائر الحكومية؛
- بيان مدى توافر السمات الايجابية لعملية التغيير التنظيمي الفعّال، وكيفية حدوث التغييرات التنظيمية في هذه الدوائر؛

- التعرف على أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية المبحوثة؛
 - تقديم مجموعة من الاقتراحات والمتطلبات اللازمة لإنجاز عملية التغيير؛
 - الكشف عن مدى تأثير بعض العوامل الشخصية على اتجاهات المديرين نحو مجالات عملية التغيير.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل، وتكونت العينة الدراسة من جميع مديري الدوائر الحكومية في محافظة إربد البالغ عددهم 75 مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إنّ من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير: تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي، وزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاية؛
 - إنّ من أهم سمات عملية التغيير: انطلاق عملية التغيير من سياسة محددة وهادفة واتصاف عملية التغيير بالتخطيط المسبق؛
 - إنّ من أهم معوقات عملية التغيير: ضعف مشاركة جميع العاملين في برامج التغيير، وضعف ومتابعة وتعزيز الوضع الجديد بعد التغيير؛
 - إنّ من أهم متطلبات نجاح جهود التغيير: وضوح هدف التغيير لدى كافة المعنيين ببرامج التغيير، ومشاركة جميع العاملين بروح الفريق الواحد؛
 - لا توجد فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة الأربعة تعزى للمتغيرات الشخصية.

4. دراسة البلبيسي لسنة 2002 بعنوان الأساليب القيادية وإدارة التغيير دراسة تطبيقية على

الشركات المساهمة العامة الأردنية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير من خلال التعرف على استراتيجيات التغيير وأهدافه في الشركات

المساهمة العامة في الأردن، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأساليب القيادية من جهة، وكل من استراتيجيات التغيير وأهدافه من جهة أخرى

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تلعب القيادة الإدارية دوراً مهماً في تحقيق أهداف الشركات، حيث تختلف استراتيجيات التغيير التي يتبعها المديرون باختلاف الأساليب القيادية المستخدمة، كما تختلف أهداف التغيير باختلاف الأساليب القيادية كذلك؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تدل على أن الأساليب القيادية تختلف من أسلوب لآخر من حيث علاقتها باستراتيجيات التغيير؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تدل على أن الأساليب القيادية تختلف من أسلوب لآخر من حيث علاقتها بأهداف التغيير.

5. دراسة يوسف العطيات لسنة 2006 بعنوان إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: هدفت

هذه الدراسة إلى شرح أهمية إدارة التغيير كمهارة ومفهوم عصري لا غنى عنها للتعامل مع التغيير وتحدياته العصرية المختلفة، والوصول إلى بعض الأسس والقواعد التي تمكن الاعتماد عليها عند إدارة التغيرات المختلفة من قبل المديرين، وتحديد أهم التحديات التي تواجه المدير والتي تفرض عليه إحداث تغييرات في نظم وأساليب العمل لمواجهة ذلك بفعالية وتحديد أدوار ومهارات المدير العصري للتعامل مع التغيير وتحدياته العصرية، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتم اختيار عينة عشوائية من الإدارة العليا، والوسطى في الخطوط الجوية العربية السعودية، وتقدر نسبة العينة 5% من مجموع العاملين، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة للدراسة بالإضافة إلى المقابلات والزيارات الميدانية، واستخدام الباحث الأساليب الإحصائية

التالية: التكرارات، تحليل التباين الأحادي، النسب المئوية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

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

6. دراسة العازمي لسنة 2006 بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع: هدفت الدراسة إلى

التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية، في المملكة العربية السعودية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليل، وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين وديوان وزارة الداخلية، البالغ عددهم 300 موظف واستخدام الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا؛

- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.01$ بين إمتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك رؤوسيتها لمهارات وقدرات إبداعية.

وأوصى الباحث بما يلي:

- أن تقوم الجهة المسؤولة بكل ما شأنه من زيادة وتفعيل و امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية؛

- توحيد الجهود وتنسيقها لزيادة فعالية ممارسة القيادات المدنية للقيادة التحويلية.

7. دراسة عيسى لسنة 2008 بعنوان دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس

الثانوية في محافظات غزة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وتكونت العينة من 110 من مديري

المدارس الثانوية في محافظات غزة، وقد استخدمت الباحثة استبانة من إعدادها، وقد توصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة

بنسبة أقل من 60%.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات المدراء

لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

8. الجرجري وآخرون لسنة 2009 بعنوان أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير

التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة في الموصل:

هدفت الدراسة إلى تشخيص أبعاد القيادة التحويلية والمبررات الداخلية والخارجية للتغيير

التنظيمي وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما، ولعل هذا ما يكسبها الأهمية إذا ما تمكناً

من التوصل إلى تحديد مضمون التأثيرات الجوهرية لتلك الأبعاد في مواجهة التغيير التنظيمي

ودراسته على وفق الأسس العلمية وبالتالي وضع المنظمة في المسار الصحيح بعد إجراءات

التغييرات المناسبة والتغلب على المقاومة التي قد تحصل جراء ذلك، ومن ثم تحقيق أهداف

المنظمة في النمو والاستمرار والنجاح. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل أبرزها عدم كفاية إجراء التغييرات التنظيمية دون استخدام الأسلوب القيادي المناسب لها، وقد أكد ذلك وجود علاقات ارتباط وأثر معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

9. دراسة حسني سعيد خلف لسنة 2010 بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى

رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية: هدفت الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل، أما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم 50 رئيس قسم أكاديمي وتم استخدام عينة الحصر الشامل، وتم استرداد 45 استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 80%.

- احتل عنصر التأثير المثالي من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بينما احتل عنصر الاستثارة الفكرية المرتبة الرابعة في تقديرات أفراد العينة.

وبناء على النتائج السابقة قدّم الباحث التوصيات التالية:

- أن تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد في تطوير أداء المرؤوسين؛

- ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية بالجامعة؛
- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطور.

10. دراسة نور وخلف لسنة 2011 بعنوان أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية في مجموعة اتصالات الأردنية: وهدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها 526 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره 65.7 من التباين في الميزة التنافسية.

11. دراسة علي الغامدي لسنة 2011 بعنوان جاءت بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها

بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بمكة المكرمة: هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة ما علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بمنطقة مكة المكرمة، وكان مجتمع الدراسة يتكون من جميع الضباط الميدانيين، والبالغ عددهم 253 ضابطاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة الحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور

- أفراد الدراسة يرون أنّ الضباط الميدانيين بقيادة الحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات للولاء التنظيمي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.37.

وكانت أهم التوصيات:

- العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات بحرس الحدود، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القيادات مهاراتها وخصائصها؛
- التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين، لما ذلك من أثر في تعزيز ورفع مستويات الولاء التنظيمي لديهم؛
- حث القيادات على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الايجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.

12. دراسة إياد حمّاد 2011 جاءت الدراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير

التنظيمي دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر بدمشق: يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي، والتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل المستشفى، وقام الباحث بتوزيع استبيان على عينة من العاملين في المستشفى الهلال الأحمر وذلك بشكل عشوائي والبالغ عددها 50 عينة، وقد توصل الباحث وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، والأثر الأكبر يتمثل في المسوغات الخارجية للتغيير، كما توصل على جملة من التوصيات تمثلت في:

- التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي إذا رغبت الإدارة إجراء عمليات تغيير فعلية؛

- الاعتماد على أحد أبعاد القيادة التحويلية أكثر من غيره من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي وتكون عملية ناجحة.

• تاسعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

تمّ الإطلاع على الدراسات السابقة، ورغم أهمية الدراسات السابقة في إثراء المعرفة واعتبارها لبنة في الصرح العلمي الإنساني، إلّا أنّ هناك دراستان تناولتا مدى تبني القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير، وهنا يوجد توافق بين الدراسة الحالية والدرستان السابقتان لإياد حماد 2011، الجرجري وآخرون 2009، كما أنّه لم يرتبط بين واقع القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير في الدراسات الأخرى، ورغم ذلك فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة علي الغامدي وحسني سعيد خلف 2010 في تناول موضوع القيادة التحويلية، واتفقت مع الدراسات الأخرى في تناول موضوع إدارة التغيير.

من أهم النقاط المشتركة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الإطار النظري وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، وكذلك في إعداد الاستبانة.

كما اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد القيادة التحويلية، حيث تمّ تناول محور القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد وهي التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردية، الاستثارة الفكرية، وكانت هذه الأبعاد هي المتغيرات المستقلة في الدراسة.

المختلف في الدراسة الحالية على الدراسات السابقة هو تناول موضوع التغيير الفعّال من خلال مجموعة من الأبعاد التي تقيس فعالية التغيير، وهذا ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة، حيث عالجت هذه الأخيرة الموضوع من خلال المسببات الداخلية والخارجية للتغيير.

• عاشراً: هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات، تم وضع خطة للدراسة قسّمت إلى أربعة فصول، سنتطرق في الفصل الأول إلى دراسة متغير القيادة التحويلية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، نتناول في المبحث الأول القيادة الإدارية ثم في المبحث الثاني نتناول الإطار النظري للقيادة التحويلية ثم في المبحث الثالث نتناول السمات السلوكية و الوظيفية والأخلاقية للقيادة التحويلية.

أمّا في الفصل الثاني فسنستعرض المتغير التابع وهو التغيير التنظيمي من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول نتطرق إلى الإطار الفكري للتغيير التنظيمي أمّا المبحث الثاني فنتناول الإطار النظري للتغيير التنظيمي، أما في المبحث الثالث سنعرض إلى القوى المقاومة للتغيير التنظيمي.

أمّا الفصل الثالث فسننتقل فيه إلى العلاقة التي تربط بين المتغيرين من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث في المبحث الأول نتناول مدخل نظري لقيادة التغيير، أما المبحث الثاني نتناول كيفية عمل المدخل التحويلي وآلياته والتحديات التي تواجهه، أما المبحث الثالث فنتناول متطلبات تحقيق فعالية التغيير وأدوار القيادة التحويلية في تحقيقها.

أما الفصل الرابع سنستعرض فيه إلى الدراسة التطبيقية لمتغيرات الدراسة على المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

• حادي عشر: مصطلحات الدراسة:

- القيادة التحويلية: هي القيادة التي تركز على الأهداف طويلة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.
- ويعرّفها البعض على أنّها مدى سعي القائد الإداري على الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل التطوير الذاتي والعمل على تنمية الجماعات والمنظمة ككل.
- التأثير المثالي: هي قدرة القائد على جعل الآخرين يرغبون في إتباع أفكاره والرؤى التي يطرحها.
- التحفيز الملهم: إثارة المرؤوسين حب التحدي وإشراكهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل.
- الاستشارة الفكرية: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم، والنظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.
- الاعتبارات الفردية: وتشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم والاعتماد على الاتصال المفتوح معهم.
- التغيير الفعال: هو التغيير في مختلف الجوانب المنظمة باعتماد إستراتيجيات معينة لتحقيق الفعالية التنظيمية والوصول إلى الأهداف المنشودة.



الفصل الأول: الأسس النظرية للقيادة التحويلية

تمهيد الفصل:

إنّ بيئة الأعمال المتفاعلة والتغيرات السريعة التي تواجهها المنظمات دفعت بها إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها لضمان بقائها واستمرارها، ممّا أدى بالمنظمات اليوم إلى ضرورة إيجاد نمط قيادي يعمل على ضمان استمرارية عملها ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل في بيئة عملها، فعملت على البحث عن نماذج جديدة للقيادة تعمل باتجاه التغيير والتحول نحو مشاركة العاملين وحفزهم على توليد إبداعاتهم وخلق أفكارهم الجديدة من أجل تحقيق الميزة اللازمة لمواجهة المنافسة من المنظمات الأخرى.

تعدّ القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيسي لعملها لما لها أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة، ممّا أدى إلى ظهور مفهوم جديد للقيادة وهو القيادة التحويلية، تعتبر القيادة التحويلية نمط من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني في مختلف المجالات، وجعل المنظمات تواجه التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه هذه المنظمات.

إنّ منظماتنا اليوم كحال منظمات الدول المتقدمة تحتاج أكثر من غيرها إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل العاملين فيها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة، مما يتطلب منها إعادة النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لمهامها ووظائفها، وتبني أساليب

إبداعية جديدة في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال لها للمبادأة والابتكار.

ولتوسيع المفاهيم أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: القيادة الإدارية وتطورها.

المبحث الثاني: مدخل أساسي للقيادة التحويلية.

المبحث الثالث: السمات السلوكية والوظيفية والأخلاقية لنمط القائد التحويلي.

المبحث الأول: القيادة الإدارية وتطورها

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظرا لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة، وتباين تعريفها وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، وراودها حسب نظرتهم للقيادة، وهذا ما سنستعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها

اختلف الباحثون في تعريفهم للقيادة الإدارية بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون للقيادة الإدارية من خلالها، وبسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة الإدارية، انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، فالقيادة ضرورية في كل المنظمات أيّ كان قطاع النشاط الذي يمارسه في كل المجالات والوظائف الإدارية.

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

يمكن الوصول إلى تعريف القيادة الإدارية من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدّمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة، والتي تعتبر دراسات توصلوا لها على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة الإدارية.

يعرف **L.Wolman** القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه

والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"¹.

¹ - طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 34.

أما **R.Presthus** و **T.Pfifner** فيعتبران القيادة "نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"¹.

ويرى **Ordway.Tead** أنَّ القيادة هي "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"².

من خلال هذه التعاريف نجد أنَّ مفهوم القيادة هي عبارة عن صفات أو سمات معينة تتوفر في الفرد (القائد)، لذا تعتبر القيادة عملية تأثير في اتجاه واحد من القائد نحو مرؤوسيه، وتتجاهل جماعة المرؤوسين والمواقف العملية التي تعد عاملاً حاسماً وأساسياً في تحديد نوع القيادة الذي يمارسه القائد، والظروف التي تمكّنه من القيادة.

كما يعرف **L. Allen** القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"³.

وعرفها **العجمي** "بأنّها كل نشاط اجتماعي هادف، يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمه للخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية"⁴.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 241.

² - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 34.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 241.

⁴ - العجمي، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في الإدارة القيادية والتنمية البشرية، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 56.

أما **O'donnell** و **Koontz** فيعتبران أنّ القيادة هي "عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني"¹.

في حين يرى **Fred Fiedler** أنّ القيادة "تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا"².

كما يرى **R.Griffen** أنّ القيادة هي "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها"³.

من خلال هذه التعاريف نجد الاهتمام الواضح بعملية التأثير، إلا أنّ هذه التعاريف لم تعط اهتماماً لكيفية حدوث هذا التأثير، ممّا أدى إلى توسيع أفكار باحثين آخرين لدراسة تأثير جوانب أخرى في القيادة، والتفاعل فيما بينها.

فجاء **Stark و Gray** وعرفا القيادة بأنّها "عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة"⁴.

ويرى **شوقي ناجي** أنّ القيادة "نوع من التفاعل يتمكن من خلاله فرد (القائد) من استمالة أو حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم وتوقعات القائد"⁵.

¹ - نواف كنعان: القيادة الإدارية، الأردن، عمان: دار زهران، 2007، ص 98.

² - ظاهرة كلالدة: القيادة الإدارية، الأردن، عمان: دار زهران، 1997، ص 18.

³ - طارق عبد الحميد البدري: أساسيات علم إدارة القيادة، الأردن، عمان: دار الفكر، 2002، ص 149.

⁴ - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 39.

⁵ - شوقي ناجي: الإدارة الإستراتيجية، الأردن، عمان: دار الحامد، 2000، ص 305.

أما **Ricard** و**Etal** فيعتبران القيادة بأنها "تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"¹.

وقد تناول بعض الباحثين القيادة بوصفها ظاهرة سيكولوجية، أي أنّ القائد هو من يمتلك الشخصية والاعتبارات الإنسانية المرغوب فيها، بينما يراها آخرون بأنها ظاهرة اجتماعية، أي أنّ القائد يأتي نتيجة للتأثير في الأفراد والجماعات والاحتياجات التي تنشأ من مواجهة المواقف المختلفة.

وتكمن أهمية هذه التعاريف أنها تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكي بين القائد والمرؤوسين، لتحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال ما سبق نتأكد من مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف موحد للقيادة، لاختلاف منطلقاتهم الفكرية، وتركيزهم على جوانب معينة، وك محاولة منا للوصول إلى تعريف موحد للقيادة، اتضح لنا من التعاريف السابقة أن هناك أربعة أركان لا بد من التوافق فيما بينها لتشكيل عملية القيادة وهي:

- وجود جماعة من الناس (الأتباع)؛
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة مقتدر على التأثير في سلوكهم (القائد)؛
- وجود هدف مشترك يسعى أعضاء الجماعة لتحقيقه؛

¹ - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، الرياض: 1993، ص ص 226 - 227.

• الموقف عملية وليست شخصا وهي إحداث وترك أثر، والقائد عضو في جماعة يتبعه

الآخرون نتيجة فهمه للعلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة، وإذا ما تم النظر من منظور

قريب إلى القيادة كعملية، يمكن تقسيم هذا المفهوم إلى عدة أجزاء¹:

- العمليات المتضمنة في القيادة مثل: التأثير، سلوك القدوة، والإقناع؛
- تتضمن القيادة عملية التفاعل بين الأطراف المختلفة سواء كانوا قادة أم أتباعا؛
- تتأثر طبيعة التفاعل بالموقف الذي يحدث فيه؛
- للقيادة نتائج متعددة، ومن أبرزها تحقيق الأهداف، ولها نتائج وسيطة مثل: التزام الأفراد بتحقيق الأهداف، وتعزيز ترابط الجماعة، وإعادة التأكيد على ثقافة المنظمة وتعزيزها أو تغييرها.

ومن خلال ذلك يمكن أن نعرف القيادة بأنها السلوك الذي يمارسه القائد على مرؤوسين

نتيجة التفاعل بين خصائص الشخصية للقائد وخصائص المرؤوسين والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق الأهداف المرغوبة.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية

وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي

يمس كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها

لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، من هنا

¹ - سادلر فيليب: القيادة، ترجمة هدى فؤاد، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008، ص

أصبح موضوع القيادة الإدارية يكتسي أهمية بالغة في كل جوانب الإدارة وتتمثل هذه الجوانب في:
الجانب التنظيمي، الجانب الإنساني، الجانب الاجتماعي¹:

1. الجانب التنظيمي للإدارة: يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشفت عنها البحوث والدراسات، كما تتم عملية التنظيم وفق أساليب فنية تبرز فيها المهارات الإنسانية، إن دور المدير القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها، ويستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى العاملين، وتوجيه كل جهودهم من خلال وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فدور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي دور هام وأساسي يتمثل في تنظيم جهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم.

2. الجانب الإنساني للإدارة: يبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى، فالوظائف الأساسية للإدارة وما يتبع في أدائها من قواعد ولوائح وإجراءات، ليست إلا وسائل لإنجاز أهداف التنظيم، وتوضح أهمية الجانب الإنساني للإدارة إذا ما أدركنا أنّ إنجاز هذه الأهداف إنّما يتم عن طريق الأفراد الذين تتولى قيادة التنظيم توجيههم لتحقيق أهدافه، وعملية التوجيه تنصب أساساً على السلوك الإنساني للعاملين، مستهدفة تنمية روح التعاون بينهم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادة التنظيم والعاملين فيه، فالتنظيم الإداري أولاً

¹ - بلال خلف سكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار المسيرة، ص 116-119، (بتصرف).

وقبل كل شيء هو تنظيم إنساني، والعنصر البشري فيه يحتل المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي وجد التنظيم لتحقيقها، وعلى القيادة الإدارية أن تتولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية، كما يتمثل دوره في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل، والمشاركة، وتحفيز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وتمكينهم من استخدام مهاراتهم فيه، كل ذلك في إطار تحقيق التكامل بين حاجات ومتطلبات المرؤوسين والتنظيم من جهة، وحاجات ومتطلبات المجتمع من جهة أخرى.

3. الجانب الاجتماعي للإدارة: ينبع الطابع الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري يضم مجموع من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها، والتنظيم هو العامل الحاسم في نجاح هذه النشاطات الإنسانية الجماعية وتحقيق أهدافها، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، هي بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها، وهذه الأهمية جعلت الدراسات الاجتماعية الواسعة والمتعددة تركز اهتمامها من خلال تحليلها لجوانب التنظيم الإداري المتعددة، كأسباب نشأته وتطوره وعلاقته بالمجتمع وتأثيره على الفرد العامل في نطاقه وتأثره به. وقد أثمرت هذه الدراسات كثير من التوجيهات لترشيد الدور الاجتماعي للقائد الإداري.

ومن خلال ما سبق لدراسة أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية، يتبين أن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده، وذلك أن قيادة التنظيم من خلال تأثيرها في كل جوانب العملية الإدارية تمتد إلى عاملها فتزيل الفجوات النفسية

والاجتماعية بين العامل والقائد، مما يسهل على العاملين في التنظيم إدراك أهدافه والاقتناع بها، ليعملون متعاونين مع قائدهم على تحقيقها.

المطلب الثاني: مساهمات الفكر الإداري في مجال القيادة الإدارية

تمثل القيادة الإدارية جانبا هاما في العملية الإدارية وقد ساهم رواد وأنصار مدارس الفكر الإداري في تطوير مفهوم القيادة الإدارية وتحليلها ابتداء من المدرسة الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية إلى المدرسة السلوكية وأخيرا المدرسة الحديثة في الإدارة، وسنستعرض أهم مساهماتهم في مجال القيادة حسب ترتيبها.

أولا: مساهمة المدرسة الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن الثامن عشر بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا، وما أفرزته من ظهور مجموعات أرباب الصناعة والعمل والمشكلات التي نتجت بسبب وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال، مما أظهر الحاجة الماسة إلى أساليب ونظم الإدارة التي تكون قادرة على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته من جهة وعلى استخدام وإدارة القوى البشرية من جهة ثانية، وبعبارة أخرى التوفيق بين مصالح أرباب العمل ومصالح العمال، وتتمثل المدرسة الكلاسيكية في ثلاث اتجاهات هي:

- حركة الإدارة العلمية؛

- حركة عملية الإدارة أو التقسيم الإداري؛

- حركة الإدارة البيروقراطية.

■ مساهمة الإدارة العلمية في مجال القيادة:

يعتبر **Frederick Taylor (1856 – 1915)** مؤسس هذه الحركة والأب الروحي للإدارة العلمية التي امتدت من 1880 إلى غاية 1930، حيث يرى أن الإدارة علم يقوم على مبادئ محددة، ولذلك فإن تايلور اتبع الأسلوب العلمي في تحليله للإدارة وتوضيح للعملية الإدارية، ولقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

✓ تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل، وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل؛

✓ اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل؛

✓ التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أدائه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير؛

✓ تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين.

¹ - ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص ص 58 - 59.

رغم أن الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين وسلوكهم ومشاعرهم إلا أن تايلور أسهم من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات كان لها تأثير كبير في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراتهم لمهام المديرين، فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة وأن يختار مرؤوسيه ويديرهم على أسس علمية وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيه، كما أشار إلى أن الحوافز ذات فعالية في تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل وهي تأخذ صورا متعددة: زيادة الأجر، الترقية السريعة، تهيئة ظروف العمل المواتية¹.

■ مساهمة الإدارة العملية في مجال القيادة:

يعتبر **Henry Fayol (1841 - 1925)** من أبرز مفكري هذا الاتجاه، حيث عمل على تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا، خاصة وأنه كان مديرا عاما لإحدى شركات التعدين في فرنسا ويرى فايول أن الإدارة تتكون من خمس عناصر هي: وضع الخطة، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الأساسية التي تتناوب بالمدير²، كما قام هنري فايول بوضع مجموعة من المبادئ لا غنى للمدير عنها إذا أراد النجاح في العمل الإداري، هذه المبادئ تتمثل في³:

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية، حصول العاملين على المكافأة العادلة نتيجة العمل، درجة مركزية السلطة وتدرجها،

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 58.

² - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 61.

³ - حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، الأردن، عمان: دار الحامد، 1998، ص 39.

الترتيب والتنظيم، العدل والمساواة، استقرار العاملين في المنظمة، المبادرة والمبادأة وأخيرا التعاون والعمل الجماعي.

يرى بعض الكتاب أن **Fayol** استخدم كلمة **Commandement** للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تتناط بالمدير وأنه كان يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، وأن ما جعل **Fayol** يبرز القيادة كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها، وأن الخطوط التي رسمها **Fayol** للقائد الإداري سليمة ويمكن تطبيقها في نطاق الإدارة العامة أو الصناعية.

إلا أن البعض الآخر يرى أن **Fayol** لم يشير إلى القيادة بشكل واضح في تقسيمه للعناصر الخمسة للإدارة، فمثلا يرى **Gladden** أنه كان من المستحسن إضافة قيادة الأفراد كمهمة إدارية سادسة لتغطي هذه المهام كل النشاطات التي تتناط بالإدارة العليا في المنظمة، ومع ذلك فإن **Gladden** يبرر إغفال **Fayol** لوظيفة قيادة الأفراد بأن هذه الوظيفة تدخل ضمن المهام الخمس التي ذكرها، مما يوحي أنه يعترف بأن القيادة تتدرج ضمن المهام الخمس للإدارة¹.

■ مساهمة الإدارة البيروقراطية في مجال القيادة:

يعتبر عالم الاجتماع الألماني **Max Weber (1864-1920)** من أول وأشهر من كتب في البيروقراطية، وقد ساهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال فهمه وتحليله للسلطة في المنظمات سواء كانت مدنية أو عسكرية.

البيروقراطية كلمة من أصل لاتيني وتعني سلطة المكتب، فالشخص في المنظمات البيروقراطية يحكم من خلال السلطة التي يمنحها له موقعه وليس من خلال قدرته على الإقناع أو القيادة، حيث أن البيروقراطية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالسلطة الرسمية أي حق إصدار الأوامر،

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 61 - 62.

فالتنظيم البيروقراطي يكون على شكل هرم متدرج وهناك اختصاصات لكل منها صلاحيات ومسؤوليات وقنوات اتصال للإجراءات على مختلف المستويات الإدارية المتدرجة، بحيث تشكل نظام عمل واحد تحكمه تعليمات ولوائح رسمية لذا يعتبر فيبر أن السلطة الرشيدة هي قلب البيروقراطية المثالية¹.

وضع **Max Weber** مجموعة من المعايير التي تحكم التنظيم البيروقراطي، حيث تساعد المديرين على تحقيق الأهداف المسطرة ويمكن إجمال هذه المعايير في ما يلي²:

- ✓ تنظيم الوظائف الرسمية داخل المنظمة تحكمه قواعد محددة، ويتمتع الموظفون الشاغلون لهذه الوظائف بالحرية الشخصية في العمل فيما عدا النشاطات الرسمية داخل المنظمة؛
- ✓ يقوم تنظيم الوظائف والمناصب على أساس التسلسل الإداري لربط العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وهكذا يخضع كل منصب لإشراف وضبط المنصب الذي هو أعلى منه في هرم السلطة؛
- ✓ يكون لكل منصب مجال اختصاص محدد وواضح على أسس شرعية ومعقولة، لذلك يجب كتابة القواعد التنظيمية التي تحدد المسؤوليات والعلاقات بين المراكز الإدارية مع تعريف الموظفين بها ليعرفوا واجباتهم؛
- ✓ يتم اختيار الموظفين على أسس وقواعد ومعايير فنية محددة ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالاختيار وتلقي التدريب، وهذا يتطلب الصرامة في التوظيف بتطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛

¹ - علي السلمي: تطور الفكر الإداري، مصر، القاهرة: دار غريب، بدون سنة نشر، ص 40.

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 67 - 68.

✓ كل موظف في المنظمة يحصل على بدل مادي للعمل الذي يقدمه في صورة راتب ثابت تبعاً لمنصب الموظف وأقدميته في المنظمة، على أن يكون هذا الراتب مضموناً حتى يشعر الموظف بالاستقرار؛

✓ يكون هناك فصل تام بين ممتلكات الموظف الشخصية وممتلكات المنظمة، كما أن الوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها بل هي نتيجة عقد عمل بين الموظف والمنظمة، ويستمر الالتزام بالعقد ما دام الموظف يحترم شروط هذا العقد؛

✓ يخضع الموظفون لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهامهم ووظائفهم، على أن السلطة الشرعية التي يمسك زمامها الرئيس الإداري تمارس بأشكال مختلفة ولكن في إطار من الشرعية؛

✓ الوظيفة في التنظيم البيروقراطي هي مهنة، ويعتمد نظام الترقية على الأقدمية أو إنجاز العمل أو كليهما، ويعود تقدير ذلك للرؤساء المشرفين على عمل الموظفين.

قام **Max Weber** بتقسيم السلطة عموماً إلى ثلاث أشكال رئيسية بناءً على الأسس التي يعتمد عليها القائد في سلطته ونفوذه وتأثيره على الآخرين، وتتمثل هذه الأشكال في ما يلي¹:

أ- السلطة التقليدية:

تقوم على أسس تقليدية وتعتمد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها، وقد كان لهذه السلطة جذور عميقة في التاريخ وهي تعتمد على مشاعر الناس وفطرتهم، حيث يحتل الحاكم المكان الرسمي بالحق المتأصل له في أن يكون قائداً، ويرى بعض العلماء أن سلطة الملوك والأمراء وشيوخ العشائر هي الأساس لهذا النوع، ومن هنا فهي متوارثة ومولودة ولا تقبل التغيير.

¹ - ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص ص 245 - 249.

ب- السلطة الزعامية:

القائد هنا هو من النوع الذي يمتلك قوة ساحرة في جلب اهتمام وانتباه الناس وجعلهم يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك مشاعر إتباعه والتأثير فيهم، والقائد يلزمه بعض القدرات الخطابية إضافة إلى الذكاء والبراعة في فهم القواسم المشتركة لحاجات الجماعة، وهذا النوع من القادة يستطيع أن يحدث تغييرات مفاجئة وكبيرة في المرؤوسين، فهو بعد أن يملك لب الجماعة ويركز على حاجاتها الملحة ونداءاتها الداخلية يكون من السهل عليه أن يوجههم إلى حيث يريد.

ج- السلطة الرشيدة:

تقوم على أساس أن القوانين والتعليمات والأنظمة هي التي تحكم وتعرف الواجبات والمسؤوليات لكل موقع وتحدد الطريق الواجب إتباعه للوصول إلى الأهداف العامة، وطالما أن القوانين والأنظمة هي التي تشكل دستور عمل أي منظمة وتخدم المصلحة العامة عندها تكون مدعاة للاحترام والارتياح من الجميع، وبما أن هذه السلطة شرعية بحكم اختيارها وانتخابها بالشكل القانوني لا بد أن تطبق نفس المعادلة في عملية اتخاذ القرارات، بمعنى لا تتخذ إلا قرارات مشروعة تتفق مع القوانين والأنظمة.

تصور **Max Weber** نمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها، وذلك من خلال ممارسة هذه النماذج في المنظمات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه في ظل هذه الأشكال من السلطة، وعلى ذلك تكون القيادة الإدارية في هذه النماذج كما يلي¹:

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 69 - 70.

- في ظل السلطة الرشيدة:

تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم المنظمة، وحق قيادتها في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، فسلطة القائد نابعة من مركزه وأن هذا المركز يبقى ثابتا مهما تغير شخص القائد، أي تبعية المرؤوسين تكون لمركز القائد لا لشخصه.

- في ظل السلطة الزعامية:

تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بأن القائد يملك شخصية خارقة وجذابة تجعله يأسر قلوبهم نظرا لما يتميز به من قدرة وتفوق على الآخرين، وفي هذا النمط لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فكل السلطة يمارسها القائد باسمه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها لوحده.

- في ظل القيادة التقليدية:

تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه، ويظهر أن القائد يقوم بدوره القيادي ضمن التقاليد التي تكون مصدرا لشرعية الأعمال والقرارات التي يقوم بها، فتبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

من خلال مساهمات المدرسة الكلاسيكية في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، نجد أن مساهمة

Max Weber كانت الأكثر تحليلا وعمقا لإدراك مفهوم القيادة من خلالا تقسيماته للسلطة

ومفهومه لها.

ثانياً: مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة الإدارية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بأفكار ومبادئ، قد استندت على التجارب التي أجراها التون مايو **Hilton Mayo** وفريقه في مصانع الهاوثورن **Hawthorne** التابعة لشركة ويسترن اليكتريك الأمريكية، باستخدام مجموعة من العوامل وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية، حيث تم إجراء تجارب عديدة في الفترة (1924-1932) تناولت مواضيع كثيرة مثل الأجور، ظروف العمل، العلاقات الإنسانية، الاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وقد جاءت الكثير من النتائج التي توصل إليها. **Mayo** مخالفة لمبادئ المدرسة الكلاسيكية، والنتيجة التي توصل لها هي ضرورة الاهتمام بالبعد الإنساني والعلاقات الإنسانية لما لها من تأثير كبير على الكفاءة الإنتاجية.

هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر أنّ الإنتاج يعتمد على العلاقة بين العاملين والقادة، فإذا ما حلت العلاقات الإنسانية، الاتصالات الفعالة، الاهتمام بالعاملين ودوافعهم ومعنوياتهم محل السيطرة والتحكم فإنّ إنتاج العاملين سيرتفع، كما أبرزت أهمية التشاور بين القادة الرسميين والعاملين وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين المناخ النفسي والاجتماعي للعمل، وهو ما يدفع العاملين لأداء المهام دون حاجة إلى كثير من الإشراف¹.

ويرى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على أنّ القائد يقوم بدور الميسر، حيث يسهل للمرؤوسين الطريق للقيام بالعمل عن طريق اقتناعهم وتعاونهم وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين قدراتهم، وأنّه لا يوجد تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى أنّ إشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء، كما أنّ القيادة التي تمثل أهداف المنظمة وتسعى لتحقيقها ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص 67.

ومن النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب الهاورن **Hawthorne**، أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وأن تحقيق هذا التعاون والتقارب إنما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم المسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف¹.

إنّ القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين، لذا على القائد الإداري أن يولي أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين وتظلماتهم ويحاول تقديم الحلول لحل مشاكلهم ومساعدتهم على اجتياز مصاعبهم، ليحصل بذلك على رضاهم ويكسب ثقتهم مما يؤدي إلى العمل بروح إيجابية تجعل الإنتاج يزداد أكثر، وإذا أراد القائد الرسمي تسخير كل الطاقات بفعالية أكبر لا بد عليه اعتماد نظام حوافز متنوع حسب حاجات العاملين.

ثالثاً: مساهمة المدرسة السلوكية في مجال القيادة الإدارية

لقد ظهرت المدرسة السلوكية في بداية الخمسينات وامتدت حتى نهاية الستينات من القرن الماضي، حيث تعتبر امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية إذ انتقلت من الاهتمام بدراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معاً، وقد ظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين أشهرهم: **Chester Bernard**، **Crys Argyris**، **Frederick Hersberg**، **Abraham Maslow** وغيرهم.

يعتبر **Chester Bernard** من أوائل الاتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابه "وظائف الرؤساء" سنة 1961، حيث يرى أن المنظمات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات المنظمة وحاجات العاملين وأن المدراء أو القادة مطلوب منهم أن يتفهموا طبيعة العلاقات الرسمية في

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 75.

المنظمة¹، وبضيف أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل يتوقف على الإشباع التي يحصلون عليها عند تحقيق الأهداف، لذا فعلى القائد الإداري أن يعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وأن استمرار وبقاء المنظمة مرهون بقدرة القائد الإداري على تحقيق إشباع حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لإحداث التعاون في العمل².

يرى **Crys Argyris** أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه على الأفراد العاملين ومشاكلهم وتخفيف حدة الرقابة، وبهذا يعمل القائد الإداري على توفير الإحساس لدى الفرد بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويفسح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، بالتالي زيادة قدراته في العمل³.

وقدم **Abraham Maslow** نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وهو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي:

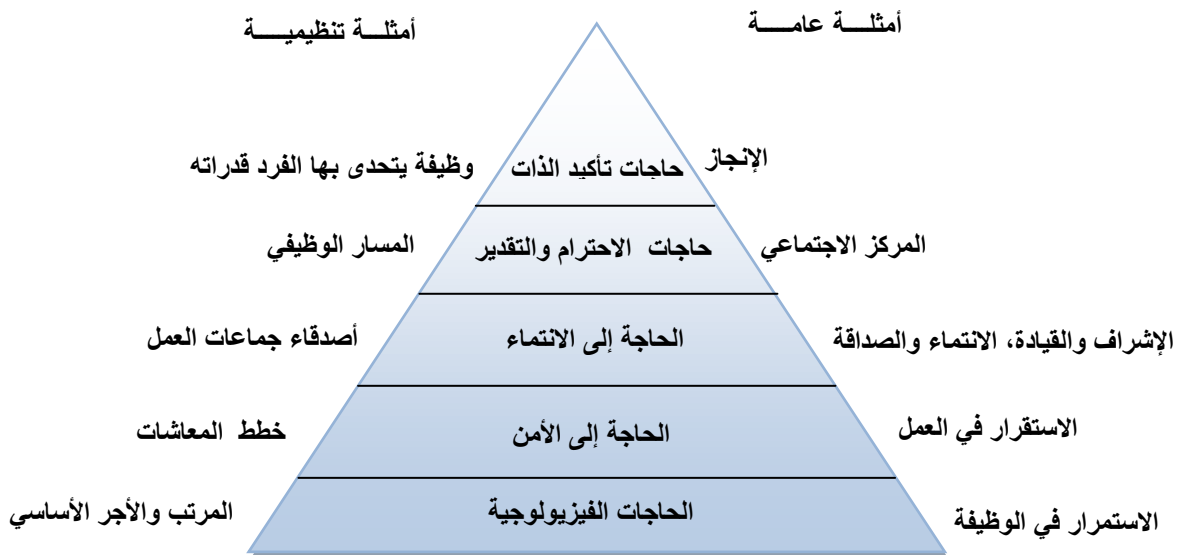
- الحاجات الفيزيولوجية: هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الأكل، النوم، اللباس والسكن، حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية.
- حاجات الأمن والطمأنينة: وهي حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة والأجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل.

¹ - ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص 68.

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 82.

³ - المرجع نفسه، ص 80.

- حاجة الانتماء إلى الجماعة: وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعة كما يقول ابن خلدون.
 - حاجات المركز والشهرة: أي احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له، واحترام استقلاليته وقدرته على تحقيق أهدافه، وذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها وأنه ليس منبوذا من طرف أعضائها.
 - حاجات تحقيق الذات: وهي استغلال المواهب والوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، وإثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية.
- وقد رتب **Abraham Maslow** هذه الحاجات بشكل هرمي وقال إنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية، وأن إشباع الحاجة يشكل حافزا أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين، وفق ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (1 - 1): هرم تدرج الحاجات Abraham Maslow

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 116.

يتبين من الشكل أنّ الفرد يشبع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل توفرها له المنظمة، وتعتبر القيادة والإشراف الجيدين من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة إضافة إلى علاقات الصداقة والزمالة، لذلك تعتبر الحاجات من المعضلات التي تواجهها القائد الإداري، وعليه أن يكون على دراية وفهم بها وبدرجاتها وأهميتها للفرد، وبما أنه يوجد تفاعل بين المسؤولية والواجبات من جهة، وبين الحقوق المترتبة للفرد من جهة أخرى بشكل متصل، لذا على القادة الإداريين في مختلف مواقعهم احترام حاجات الفرد المختلفة والسعي لإشباعها، لأن ذلك يساعدهم في توجيه المرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها¹.

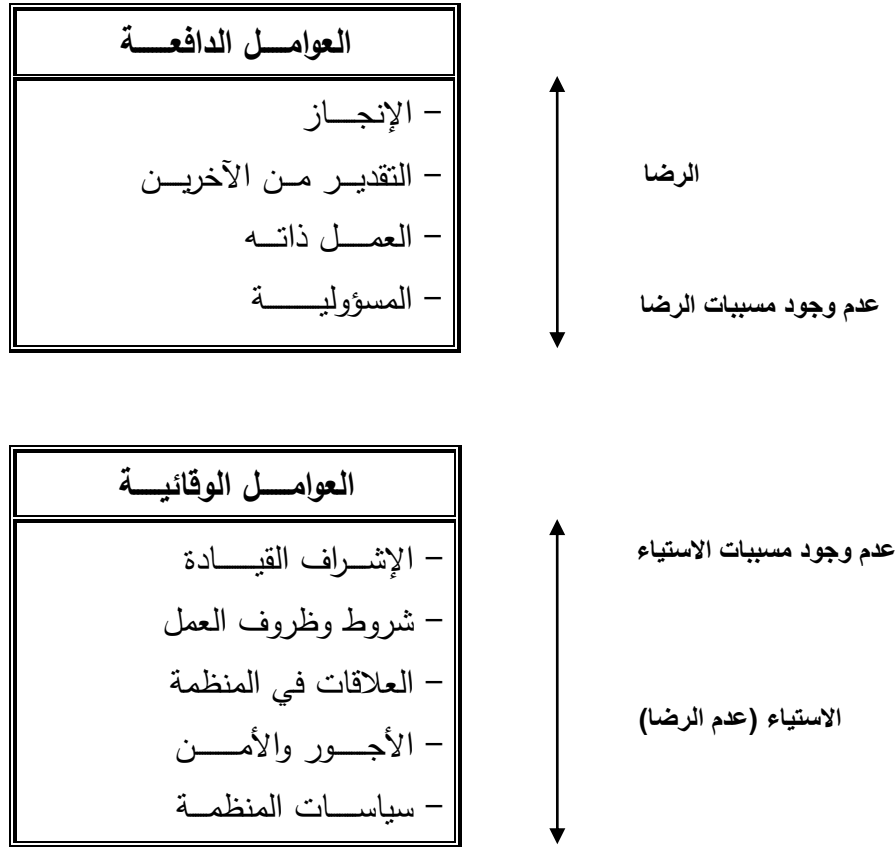
يعتبر **Simon** أن ما يدفع الفرد إلى الانضمام إلى المنظمة والمشاركة في تحقيق أهدافها وقبوله لسلطة قيادتها هو اقتناعه أن ذلك يسهم في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته الشخصية، فبناء على الموازنة بين المساهمات التي يقدمها الفرد والمغريات التي يحصل عليها يشارك في أعمال المنظمة، حيث يستمر الفرد في تقديم خدماته طالما أن هذه المغريات تعادل أو تزيد عن المساهمات التي يقدمها².

يرى **Frederick Hersberg** أن بعض خصائص العمل تسهم في تحقيق الرضا للعاملين مثل الاهتمام بالإنجاز والاعتراف بالعمل وفرص الترقية والتقدم، الثقة بالعاملين وإعطائهم القدر الكافي من المسؤولية، ويعتبر **Frederick Hersberg** هذه الخصائص بمثابة دوافع للعمل وهي قريبة من مفهوم ماسلو لحاجات المكانة والاحترام وتحقيق الذات، من ناحية أخرى بعض خصائص العمل لا تقود إلى تحقيق الحاجات بل تزيل عدم الرضا والاستياء مثل نمط القيادة والإشراف،

¹ - ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص 44.

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 82.

سياسات الأجور، ظروف العمل والنظرة إلى علاقات الجماعة، ويسمىها العوامل الوقائية لأنها تجنب الفرد الاستياء¹، كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (1 - 2): نظرية العاملين لـ Frederick Herzberg

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 119.

يتبين من الشكل السابق أن توفر العوامل الوقائية يؤدي فقط إلى إزالة الاستياء وعدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى تحقيق الرضا، هذا الأخير يتحقق فقط بوجود العوامل الدافعة، ورغم ذلك فإن هذا لا يمنع بعض الأفراد من اعتبار الأجر كمسبب للرضا، في حين قد يعتبره آخرون كمسبب لعدم الاستياء، لذلك فهذا التقسيم ليس مطلق بل يرتبط بطبيعة الأفراد.

¹ - راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 118.

نظرا لأهمية الحاجات، فإنَّ **Frederick Hersberg** يدعو القادة الإداريين إلى إتباع سياسات تقود إلى توفير حاجات العاملين، كإتباع نمط الإدارة بالمشاركة وتحسين ظروف العمل ومنح الأجور المجزية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية¹، كما دعا المديرين إلى تطبيق أساليب توسيع وإثراء الوظائف وتدويرها لمنع الاستياء وتحقيق الرضا لدى العاملين².

ثم جاء **Douglas McGregor** سنة 1960 وقَدَّم مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية **x** على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية **y** فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسية السلوكية، والجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

الجدول رقم (1 - 1): افتراضات نظريتي **x و **y** لـ **Douglas McGregor****

نظرية x : افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية y : افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك.	- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة.
- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل.	- الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف.
- يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.	- الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك.
- معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا ويميلون لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 119.

¹ - طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق، ص 67.

² - راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 120.

يتبين من الجدول أن هناك فرق كبير بين النظريتين X وY في القيادة، حيث تبدو النظرية X بأنها تسلطية تشاؤمية، ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد نفسه، بالمقابل فإن النظرية Y تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها حركية ومرونة تعتمد على التوجيه الذاتي وتأخذ بمشاعر الأفراد ولا تنكرها، ومن وجهة نظرنا فإن نمط القيادة وفقا للنظرية X قد ذهب إلى غير رجعة ولا مكان له في المنظمات المعاصرة، أما النظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين.

رابعاً: مساهمة المدرسة الحديثة للإدارة في مجال القيادة الإدارية

يعتبر ظهور المدرسة الحديثة في الإدارة على أنقاض المدارس الفكرية التي سبقتها، ونتيجة تعقد البيئة وقد ظهرت عدة أبحاث حديثة في مجال التنظيم، إلا أنه على العموم فهي تشترك في الأفكار التالية¹:

- ✓ عدم الإيمان بوجود أسلوب تنظيم أفضل لأن ذلك يتعلق بحجم المنظمة، إستراتيجيتها، التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي تنشط فيها، فهذه العوامل تؤثر على الهياكل التنظيمية، لذلك فتتطلب معين قد يناسب منظمة ولكنه لا يناسب منظمة أخرى؛
- ✓ نتيجة الفروق الفردية بين الأفراد وتعدد واختلاف الحاجات الإنسانية، فإن نظام الحوافز ليس واحداً ولا ثابتاً ولكنه متغير ومتعدد حسب الظروف، فالحوافز المادية قد تكون فاعلة مع الفرد الذي هو في أمس الحاجة للمادة بسبب ظروفه الاقتصادية، لكنها لا تكون فاعلة مع فرد ينقصه الشعور بالاحترام والتقدير؛

- ✓ تركز المدرسة الحديثة على كيفية صنع القرار الإداري، فعملية صنع واتخاذ القرار تحتل أهمية كبيرة في الإدارة الحديثة، حتى أن بيتر دركر Peter Drucker يعتبرها الإدارة ذاتها، لذلك

¹ - ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص ص 82 - 86.

فالقرار في المدرسة الحديثة يخضع لمنهجية العقلانية المحدودة حسب هيربرت سايمون، بما يلزمه من جمع المعلومات عن المشكلة وتحليلها قصد تحديد البدائل الممكنة، وبالمفاضلة بينها يتم اختبار البديل الأفضل؛

✓ النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية، لذا على المنظمات أخذ المتغيرات البيئية بعين الاعتبار وخاصة التنافسية قصد إعداد الإستراتيجية الملائمة لمواجهتها. تأثرت القيادة الإدارية بأفكار ومبادئ المدرسة الحديثة في الإدارة من خلال بروز مجموعة من النظريات التي تعتبر أنه لا يوجد نموذج قيادي أمثل لكل الظروف، فالقيادة تعتمد على المواقف أي الظروف التي يمارس فيها القائد الإداري تأثيره على الجماعة مثل: نوع المهمة، خصائص المنظمة، والمرووسين وقد تنوعت هذه النظريات على حسب العوامل الموقفية التي تعطيها الأولوية والأهمية لنجاح القيادة¹، فكان ذلك تمهيدا لبروز المدخل المشترك الذي ينظر للقيادة نظرة شاملة بكل عناصرها، لذلك يمكن القول أن المدرسة الحديثة ساهمت من نقل نظريات القيادة الإدارية من البحث عن ذلك النمط القيادي الأفضل إلى وجوب أن يكتف القائد أسلوبه في القيادة حسب الموقف.

¹ - راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 21.

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

صنفت أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية طبقا لنتائج الدراسات التي أجراها كل **White**

Libbit وهذه الأنماط هي:

أولاً: القيادة التساطيفية:

يقوم القائد فيها بتحديد السياسات تحديداً كلياً، فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل تفصيلياً، بصورة يصعب معرفة الخطة الكاملة للعمل، ويحدد إشراف القائد أيضاً نوع العمل الذي يقوم به الفرد كما يقود القائد أيضاً بمنح المكافآت والعقوبات على أساس شخصي هذا الأسلوب مفيد فقط في الحالات التي يحصل فيها جدل كبير لا ينقطع أو جدل غير محسوم حيث يتوق الأفراد إلى مدير قوي يحسم الأمور ويبلغهم ما يتوجب عليهم فعله.

وتقترح الحسابات والأبحاث أن المجموعات التي تخضع لمدير ابتدائي هي أقل إنتاجاً وأداءً من تلك التي تخضع لمدير ديمقراطي وعندما يكون المدير خائفاً أو متكبراً فخوراً بنفسه بحيث لا يفسح المجال للنقاش والحوار يؤدي إلى إضعاف سلطته لأنه فقد فرصة ثقته بنفسه وقدرته على تقييم الأمور والحكم عليها والاستعداد للتعلم من الآخرين وعلى العموم يقسم على حسب درجة ثقته إلى الأنماط التالية¹:

أ- النمط ديكتاتوري: ويقوم هذا النمط على أساس التترك المطلق للسلطة في يد القائد.

ب- النمط الأوتوقراطي: ويقوم هذا النمط على أساس إقناع المرؤوسين بالقرارات والأوامر التي يصدرها إلا أنه يمسك السلطة بيده ويقوم بكافة وظائف الإدارة بنفسه ولا يسمح لمن دونه بمشاركته بها.

¹ - كارول أوكنز: القيادة الإدارية الناجحة، (ترجمة مركز التعريب والبرمجة)، لبنان، بيروت: دار العربية للعلوم، 1997، ص48.

ج- النمط البيروقراطي: إن هذا النمط ليس متسلطا، ويفسح المجال أمام المرؤوسين بالمشاركة بالأمور ذات الأهمية القليلة.

ثانياً: القيادة الديمقراطية (المشاركة)

في ظل هذا النمط القيادي يمنح للمرؤوسين فرصة وضع الأهداف وممارسة المراقبة فهذا النمط يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات، وينتهج أسلوب الإقناع والاستشهاد بالوقائع والحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل تحفيزهم على التعاون لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر عن أفكارهم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ولعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة.

ويعتقد البعض أن هذا الأسلوب غير مناسب لاتخاذ القرارات السريعة إلا أن أصحاب هذا الرأي نجدهم قد ركزوا على جانب اتخاذ القرار وأهملوا ما يلي العملية والمتعلق بتنفيذ القرار، وفي هذه الحالة فإن أسلوب القيادة الديمقراطية يعد أسلوبا ملائما لاتخاذ القرارات السريعة لأن فترة تنفيذ القرار فيه قصيرة.

ثالثاً: القيادة الحرة

وفقا لهذا النمط لا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، فهم يفعلون ما يشاءون ويكتنف هذا النمط مظاهر التسبب مصحوبة بانخفاض مستوى الأداء ويتوافق هذا النمط القيادي مع الفروض الخاصة بنظرية Y بخصوص الأفراد، ويعاب على هذا النمط من القيادة أنه يشجع على التسبب والتهرب من المسؤولية.

ومن أهم الخصائص المميّزة للقيادة الحرة:

- إتباع سياسية الباب المفتوح في الاتصالات: فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروؤسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.
- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبلا عدد من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- الاتجاه إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مروؤسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم، إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن نمط القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي كونه يقوم أساسا على حرية المروؤسين الكاملة في العمل.

المبحث الثاني: مدخل أساسي للقيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الحديثة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المروؤسين وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، والمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المروؤس وتحسين أدائه، إنّ القائد التحويلي يقدّر الطاقة الكامنة داخل المروؤسين، ويقوم باستثارتها بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية.

المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية

سنتناول من خلال هذا المطلب نشأة القيادة التحويلية ومفهومها وأهميتها والفرق بينها وبين القيادة التبادلية.

أولاً: نشأة القيادة التحويلية:

لقد شكلت آراء **Maslow** سنة 1949 في نظريته الهرمية للحاجات الإنسانية الأساس الذي بنيت عليه مفاهيم القيادة التحويلية، حيث أشارت إلى أن الحاجات الإنسانية متدرجة الأهمية، وهي عبارة عن مجموعة مؤثرات تؤثر في سلوك الفرد، وعليه يسعى الإنسان لإشباع هذه الحاجات وفق أهميتها وتأثيرها مما يخلق حالة من الاستقرار ومن ثم السعي لإشباع الحاجات الأسمى ويقع ضمنها احترام وتقدير الذات والإنجاز، ثم جاءت أفكار العالم **Weber** سنة 1968 لتدعم مفاهيم القيادة التحويلية في نظريته البيروقراطية حول دراسته لأهمية الشخصية الكارزمية وجاذبية القائد للتأثير في العاملين، حيث تعتبر أهم مصادر السيطرة على الآخرين، كما قدم المزيد من الأفكار والتي لفتت النظر لأهمية الشخصية الكارزمية للقائد التي دعمت نظرية القيادة التحويلية، منها التأكيد على الالتزام الأخلاقي في العمل وتعزيز ثقة العاملين بقائدهم وأهمية تحديد السلطات والمسؤوليات في العمل، أما **Hous** سنة 1977 فقد جاءت أفكاره لتعزيز دور وتأثير الشخصية الكارزمية للقائد في كونه يمثل القدوة للأمانة والصدق والاحترام وهي من المفاهيم الأساسية التي تعزز الأداء المؤسسي والتي تقوم عليها القيادة التحويلية.

ومن هذا المنطلق وضعت الخطوط الأولية للقيادة التحويلية في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين على يد العالم **Burns** عام 1978 في كتابه القيادة حيث تناول موضوع القيادة التحويلية بعمق، وميّز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف، وتحفيزية مع مرؤوسيهم من

جهة، وأولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مبهرة، فوصفها على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر بها القائد في تابعيه لتغيير سلوكهم وصولاً إلى أعلى المستويات في الدافعية والأخلاق، كما تناول بعض المراكز الأساسية التي تقوم عليها القيادة التحويلية كعملية التأثير في اتجاهات أفراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف وإستراتيجيات ورسالة المنظمة، ومشاركة العاملين في عملية التغيير، وتعميق مستوى إدراكهم للمصلحة العامة من خلال التأثير في البناء الفكري والثقافي والتربوي للفرد، والهادف إلى خلق ثقافة تنظيمية تحتكم إلى قيم الالتزام والانتماء والولاء والاحترام والتجديد والابتكار.

وبعد Burns سنة 1978 أول من قدم تعريفاً للقيادة التحويلية حيث أكد على أن القادة التحويليون يعملون ضمن مستويات وحاجات وقيم متميزة تجعلهم قدوة لمؤسسيهم في العمل، كما تضمنت أفكاره قدرة القائد في استثمار وتوجيه التوتر الداخلي في المنظمة للوصول إلى أهداف وقيم تهتم بحاجات ورغبات العاملين والنهوض بوعيهم اتجاه مصلحة العمل، وبعدها جاء Bass سنة 1985 برصد النظرية بأفكار جديدة بالاعتماد على نظرية Burns و House في كتابه **Expectations (Leadership Beyond)**، حيث توصل إلى تأكيد العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومستوى فاعلية فريق العمل الذي يعد عاملاً مهماً لأي جهد يبذل لتحسين الأداء والإنتاجية، كما أكد Bass على أهمية القيادة التحويلية من خلال قدرتها على بناء ثقافة مؤسسية مشتركة تُعنى بالقيم التنظيمية والتحفيز الذهني للعاملين وترسيخ مبدأ التغيير في ثقافة المنظمة

والعمل على تعزيز أساليب حل المشكلات بشكل جماعي وتقديم الأفكار الجديدة وتبادل المعرفة والمعلومة داخل المنظمة¹.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات الباحث **Bass** عندما وضع نظرية منهجية القيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، هذا النموذج تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، ثم أضاف **Bass** في عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة.

ثم قدّم **Bass** مع **Avolio** سنة 1993 نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية، عرفت تلك الاستبانة باسم المقياس المتعدد الأبعاد للقيادة **MLQ**، واستخدم الكثير من الباحثين هذا المقياس في دراساتهم العلمية لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات، ويعتبر الـ **MLQ** المقياس الأكثر استخداماً لقياس القيادة التحويلية وقد طور باس **Bass** نسخته الأولى 1985 استناداً لسلسلة من المقابلات الشخصية التي أجراها هو وشركاؤه مع 70 من كبار المديرين التنفيذيين في جنوب إفريقيا وقد طبل من هؤلاء من خلال خبرتهم تذكر القادة الذين ساهموا في تبصيرهم بأهداف لها صفة الشمولية، أو نقلوهم إلى مرحلة تحفيزية أعلى، أو ألهموهم بأن يضعوا اهتمامات الآخرين قبل اهتماماتهم الذاتية، ثم طلب منهم وصف تصرف هؤلاء القادة وما الذي قاموا به لإحداث تغيير ومن خلال هذا الوصف والمقابلات الشخصية العديدة مع صغار وكبار المديرين التنفيذيين قام باس ببناء الأسئلة التي تشكل مقياس القيادة متعدد الأبعاد (العوامل).

¹ - فاطمة معروف حمد الله الخريسات، القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2012، ص ص 14 - 15.

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية المدخل أو النمط القيادي الذي يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم، للنظر إلى أبعد من اهتماماتهم الذاتية إلى اهتمامات تتعلق بالإنجاز العالي والتقدم، وقد تطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية مجموعة من العلماء الذين اختلفوا في تحديد مفهومها، كما اتفق البعض في مفهوم مشترك.

• مفهومها لغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: كحَوَّلَ بتشديد الواو أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء زال عنه إلى غيره، وتحول من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين يكون تغيراً ويكون تحولاً¹.

• مفهومها اصطلاحاً:

تدفقت البحوث الحديثة في مجال القيادة خاصة مفهوم أو مصطلح القيادة التحويلية، وقد تناول عدد من الباحثين مفاهيم متعددة للقيادة في هذا الخصوص منهم على سبيل المثال، ميكانيكية القيادة لـ **Noel Tichy**، ماذا يفعل القادة حقاً لـ **John Kotter**، القيادة التحويلية لـ **Burns** والذي ابتكر هذا المصطلح ليشير إلى العلاقة المثالية بين القادة والتابعين.

ظهرت القيادة التحويلية في نهاية العقد المنصرم على يد المؤرخ الأمريكي **Macgregor Burns James** عالم السياسة والتاريخ وتحديداً في عام 1978، ويعد كتابه بعنوان القيادة من أفضل الكتب التي تناولت هذا الموضوع والتي بنيت على الفضيلة في العلاقات الاجتماعية بين القادة وبين الأتباع.

¹ - ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب، تحقيق عبد الله وآخرون، الجزء الرابع، بيروت، 2003.

إضافة إلى مساهمات **Burns** فقد شهدت القيادة التحويلية إسهامات العديد من العلماء أمثال **Bass** و **Bennis** و **Nanus** و **Sashkin**، وكذلك **Tichy** و **Devanna**، وإذا كانت النظريات التقليدية للقيادة تركز على العمليات العقلانية فإن نظرية القيادة التحويلية تؤكد على القيم والعواطف التي يقوم بها القائد وغرسها في التابعين لكي يقوموا بالعمل على أحسن وجه ويلتزموا بأهداف العمل.

تعدّ نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المروؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المروؤوس وتحسين أدائه.

ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماما كبيرا من كتاب الإدارة ولاسيما عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغيرات في البيئة، فقد اقترح **Bass** سنة 1994 نظرية أكثر تفصيلا لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية، الكارزمية، المعاملاتية.

فالدراسة التي جاء بها **Bass** حول مفهوم القيادة التحويلية على أنها "القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة"¹.

كما أكد الباحث **Burns** من خلال دراسته في كتابه "القيادة"، على أنّ أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل

¹- Bass, B.M, **Improving Organizational effective through Transformational Leadership**, Sage Publication, London, 1994, p 27.

القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة مع كونها علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً¹.

ويرى أن القائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا والعدالة، المساواة، العدل، السلام والإنسانية²، لذلك ركّز Burns على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له.

وقد اختلف Bass و Burns في دراستهما حول تحديد مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط:

1- رأى Burns أنّ أداء المرؤوسين يزيد فقط في المستويات الأعلى من هرم ماسلو الشهير، بينما أكد Bass أنّ ارتفاع مستوى ورغبات وحاجات المرؤوسين لأعلى في هرم ماسلو تزيد الأداء بشكل طبيعي؛

2- أكد Burns أن للقيادة التحويلية أثراً جيداً وإيجابياً فقط على المرؤوسين والمنظمة، أمّا Bass فقد أكد أن القيادة التحويلية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على المرؤوسين والمنظمة وذلك مرهون باتجاهات وسلوكيات المرؤوسين التي يمكن أن تحول من خلال أداء القادة؛

3- رأى Burns أن السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي هما قطبان لسلسلة متصلة من الصعب التقائهما في نقطة محددة، في حين رأى Bass أن القيادة مؤلفة من هيكليين (تحويلي، تبادلي) وأن القادة يمكن أن يعملوا في درجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم.

¹ - محمد بزيح حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، غير منشورة، سنة 2006، ص 11.

² - نهاية التلّباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد 4، 2013، ص 736.

ثم جاء الكثير من علماء الإدارة وقدموا تعريفات مختلفة لمفهوم القيادة التحويلية حيث عرّف **Carson** و **Perrew** سنة 1995 القيادة التحويلية بأنها "التحول الأخلاقي للمنظمة حيث يعمل القادة التحويليون على تنشئة بيئة أخلاقية الأمر الذي يدفع المنظمة إلى تحقيق مزيد من الفعالية"¹.

وعرفها **Tichy** و **Devanna** بأنها "القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي"². فيما عرفها **Griffin** و **Moorhead** سنة 1995 القيادة التحويلية " بأنها مجموعة القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير، وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية"³.

ويبرز هذا التعريف الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة، من خلال نشر وصياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر لتحقيقها مما يعدّ مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية، فخلق أو إيجاد رؤية مستقبلية هي الأسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمة فيه أن تتغير إلى منظمة متعلمة فالقادة في المنظمات المتعلمة يبنون العلاقات على أساس الرؤية المشتركة ويصنعون القيم التي يمكن تحقيقها.

كما عرّف **Northouse** القيادة التحويلية بأنها "عملية يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط تعمل على رفع مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع، لذا فإنّ القائد التحويلي يلبي حاجات الآخرين ودوافعهم في المنظمة ويحاول مساعدتهم في الوصول إلى أقصى قدراتهم

¹ - نهاية التلباني وآخرون، مرجع سابق، ص 738.

² - أسامة خيرى: القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 183.

³ - شهيناز فاضل أحمد: تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، 2008، ص 99.

ومهاراتهم، وهو الذي يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة لمؤسسته ليعكس معياراً أكثر إنسانية وعدالة لتمكين المدير والأتباع من الوصول إلى مجموعة من القيم الأخلاقية أقوى وأعلى من القيم السابقة¹.

كما عرفها غنيم بأنها "القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة"².

أمّا سهيلة عباس فتري أنّ القيادة التحويلية "هي ذلك النمط من القيادة التي تستخدم الإبداع في التأثير على العاملين، وتعتمد الحوار لتعريف كيفية أداء العمل وتحديد سبله ووسائله، وتستخدم الطرق غير الاعتيادية لتجاوز الواقع المألوف في العمل المنظمي"³.

وينظر Colvin للقيادة التحويلية على أنّها "تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير"⁴.

ويرى Lewis و Kushner أنّ سرّ تميّز القيادة التحويلية كونها تتعدى مجرد الحصول على طاعة المرؤوسين عن طريق تبادل الصفقات ليشمل تغيير المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمرؤوسين⁵.

¹ -Northouse , P.G: **Leadership: theory and practice** ,2nd edition ,Sage Publications, 2001, p 18.

² - غنيم جمال: القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 109، ص 15.

³ - سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 23.

⁴ - Colvin. m, **leadership: learning to share the vision, organizational dynamics**, winter vol 19, issue 3, 2002, p 01.

⁵ - سعد حسن الغديوي: القيادة في ظل التكنولوجيا والبيئة المحيطة، مصر، القاهرة: دار الحكمة للنشر، 2012، ص 42.

يلاحظ اختلاف الباحثين حول وضع تعريف متفق عليه بالكامل ويمكن تفسير ذلك إلى اختلاف المنطلقات الفكرية الإدارية والإستراتيجية، والاتجاهات التي اعتمدت في إعطاء تعريف محدد لها إذ انقسمت التعريفات بين رؤى مستقبلية وتصورات حول مستقبل المنظمة، فيما رأى آخرون أنها عملية تغيير نحو الأفضل وأعتبرها البعض الآخر أنها نمط معين من القيادة يعتمد على تحفيز الآخرين من خلال سلوكياته الأربعة.

ومن التعريفات السابقة نجد أنّ جوهر القيادة التحويلية يركز على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود، حيث ترى الباحثة أن هناك أركان أساسية يقوم عليها مفهوم القيادة التحويلية ويمكن ذكرها كما يلي:

- ✓ القيادة التحويلية عملية مستمرة يمارسها القائد على المرؤوسين؛
 - ✓ تعتبر القيادة التحويلية قيادة أخلاقية لأنها تعمل على ترويج مجموعة من القيم وهي العدل والمساواة والسلام وغيرها من القيم؛
 - ✓ تحفيز وإلهام المرؤوسين للعمل لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة والمنظمة؛
 - ✓ العمل على تغيير أهداف العاملين وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع حاجات الذات العليا وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات والتحديات في البيئتين الداخلية والخارجية، ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي:

✓ توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية الى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة؛

✓ إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة؛
✓ توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في المنظمة سواء أكان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

ثالثاً: الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

أشارت البحوث والدراسات التي أجراها الباحثين والمتخصصين إلى وجود علاقة تربط بين القيادتان التبادلية والتحويلية، فعلى الرغم من أن **Burns** قد افترض أنها أقطاب متعارضة إلا أن **Bass** أكد أنها لا تختلفان عن بعضهما وأن كلا منهما يكمل الآخر، فقد قدّم **Bass** نموذج القيادة التحويلية تحت افتراض **Burns** مؤكداً أنهما بعدين مستقلين وأن القيادة التحويلية هي ليست بديلة عن القيادة التبادلية من خلال تطوير استبانة القيادة المتعدد العوامل والتي تتضمن أبعاد القيادتان¹.

وفي هذا الشأن يمكن إبراز أهم ملامح العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية كما يلي:

✓ أن القيادة التبادلية والتحويلية لا يمكن الاستغناء عنهما ولا يمكن إحلال أي منهما محل الأخرى لكنهما متكاملين، ويتم استخدام كلاهما أو أحدهما حسبما تملئ الظروف، ولا يمكن

¹ - فضيلة سلمان داود، النجاح الإستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية، دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 18، 2012، ص 231.

استخدامهما بنفس الطريقة في جميع الظروف، وعندما يتم استخدام أيّ منهما يتم الانتقال إلى الآخر أو العكس عندها تتولد الخبرة والتعلم.

✓ إنّ القيادة الإدارية الأفضل هي التي تجمع بين النمطين، والقيادة التحويلية تزيد من كفاءة القيادة التبادلية لكنها لا تحل محلها، حيث تعتبر القيادة التبادلية أداة جيدة وضرورية لكل القادة على كل المستويات، وعندما يجد القادة التحويليون أنفسهم أمام عقبات وصعوبات تطبيق مبادئهم وقيمهم يلجؤون إلى القيادة التبادلية، خاصة في مجال التفاوض مع المرؤوسين.

وأوضح **Thompson** أنّها تقوم على توضيح أدوار المرؤوسين وتفعيل المهام والأعمال وتحديد الهيكل ومحاولة مواجهة الاحتياجات الاجتماعية للمرؤوسين، وتوزيع المكافآت والعقوبات حسب الأداء بالاعتماد على الإدارة بالاستثناء والمكافأة المشروطة، فيما تتضمن القيادة التحويلية التأثير على الأفراد المرؤوسين وتحفزه بهدف إكمال الواجبات وتوسيع المهمات لتشمل الاعتراف بالاحتياجات الفردية وتحقيق نتائج فائقة باستعمال السلوكيات الأربعة¹.

وفي مقارنة أجراها **Bass** بين النمطين وجد أنّهما يتشابهان من حيث التركيز على أسلوب العلاقة التبادلية (التبادل بين القائد ومرؤوسيه) حيث يعترف كل طرف بقيمة العلاقة إذ يتوقع القادة التبادليين سلوكيات عمل معينة من مرؤوسيهم يقع على أثرها تعويضهم من هذه السلوكيات بالمكافآت المالية، فيما تركز القيادة التحويلية على التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم وتلبية طلباتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

¹– Thomson,S.Grace: **A review of transformational leadership models and its linkage to the Scholarship practice, leadership model**, University of Phoenix, P 43.

إنّ ذلك من شأنه مساعدة المرؤوسين لتحويل أنفسهم من أتباع إلى قادة فهي تستخدم الكاريزما والإلهام في خلق التحدي بالتشجيع للوصول إلى الغرض الجماعي الأعلى المتمثل بتحقيق الرؤية ورسالة المنظمة¹، كما أشار إلى أنّ القادة التحويلين يلجؤون إلى الأسلوب التبادلي إذ تقل الخيارات المتاحة في موقف مفاوضات ربح وخسارة فإنهم يحاولون تحويلها إلى موقف ربح لحل المشكلة وعندها يعرضون المهارات التبادلية كمفاوضين فاعلين، فيما تختلف القيادتان في الغاية الأساسية (النتائج) والوسيلة المستعملة لتحقيق هذه الغاية إذ أنّ المهمة الأساسية للقيادة التبادلية هو المحافظة على الثبات في الإنتاج من خلال التركيز على الأسلوب التعاقدى للأداء المقبول كحد أدنى للواجبات المخصصة وكذلك التفاوض والتبادل بين القائد والمرؤوسين ولذلك سميت بالقيادة التبادلية إذ يظهر القادة سلوك تبادلي أكثر منه تحويلياً².

وأكد كل من **Scherhorn Bass** من خلال النتائج التي تم التوصل إليها " أنّ القيادة التحويلية تكون في أقوى حالاتها في المستويات الإدارية العليا إذ تمتلك فرصة كبيرة في وضع الافتراضات والتواصل مع الرؤية في كافة المنظمة"³.

حيث تركّز القيادة التبادلية على المبادلات والمساومات بين القادة والمرؤوسين وعلى أساسها يجري مكافأة المرؤوسين مادياً ومعنوياً مقابل تلك الأهداف المحددة سلفاً مع التأكيد على الرقابة والتوجيه للمرؤوسين⁴.

¹- Greiman , C.Bradley Addington, S. Lean: **Youth Leadership Development self-Efficacy**,An Exploratory Study, Journal of Leadership Education ,2008,Vol.7, No 01, p 4.

² - فضيلة سلمان داود، مرجع سابق، ص 232.

³ - المرجع نفسه، ص 232.

⁴- Drummond, Helga: **Introduction to Organizational Behavior**, New York: Oxford, 2000, p 78.

ويعمل القادة التبادليون ضمن الثقافة الحالية للمنظمة ويأخذون بالحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات ويتخذوا الإجراءات اللازمة للتصحيح، وهم يركزون على معرفة الأشياء التي تتجح في العمل وكيفية الحفاظ على استمرار النظام، وقد حدّد Bass أبعاد القيادة التبادلية كما يلي¹:

- 1- المكافآت المشروطة: يبلغ القائد المرؤوسين بما يتطلب منهم القيام به ويمنحهم المكافآت المادية والمعنوية التي يفضلونها مقابل أدائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها؛
- 2- الإدارة بالاستثناء: يسمح القائد للمرؤوسين القيام بالمهام الموكلة إليهم بعد أن يضع الثوابت والقيم التنظيمية ولا يتدخل في عملهم إلا في حالة حدوث انحرافات أو أخطاء أو مخالفات ويتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته، يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب. وبمفهوم أكثر وضوحاً وإجرائية يرى Moor أنّ الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلاً عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن

¹- Bass,B.M., Avolio,B.J: **Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**, Journal of Applied psychology, Vol 88, No2, p 218.

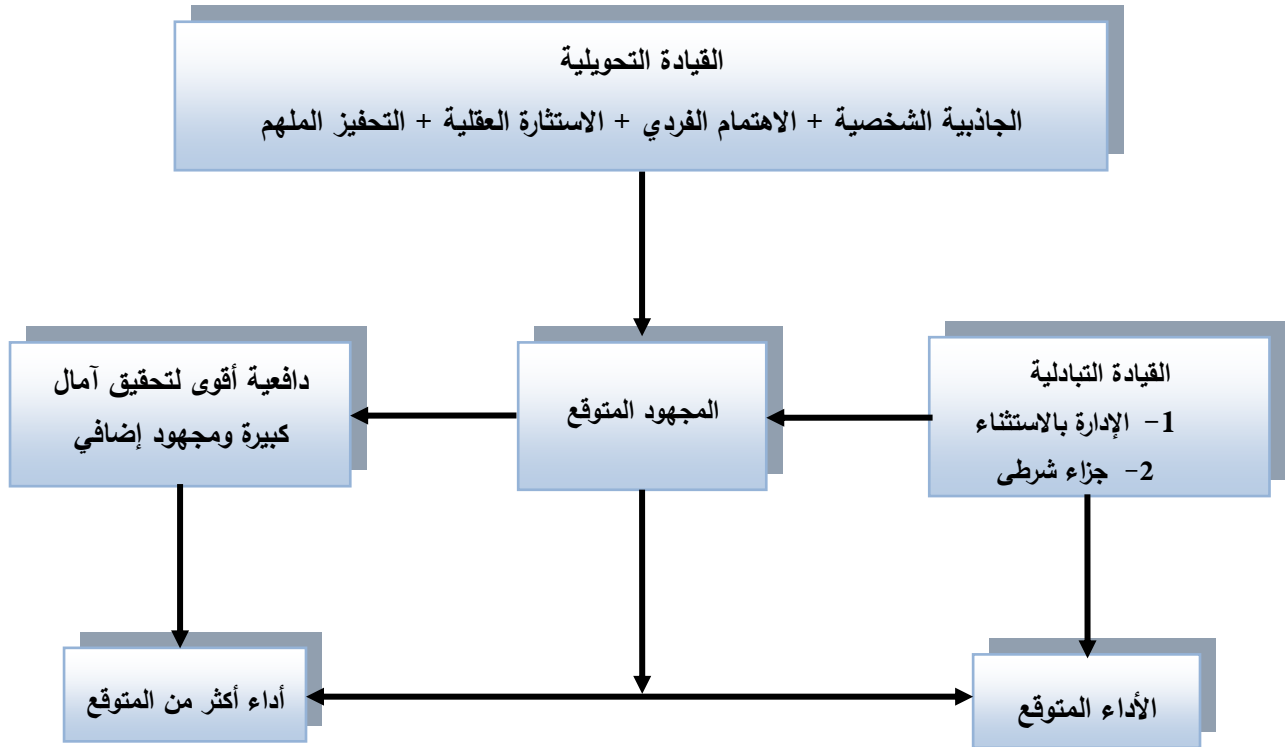
الإنتاجية والأخلاق في العمل¹، وبالتالي فهي تعتمد على (القوة، المكافآت، العقوبات) للتأثير على التابعين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين².

نستنتج من خلال ما تقدّم أنّ القيادة التحويلية تزيد من فاعلية القيادة التبادلية، وهي نموذج من الأنماط القيادية الحديثة وأن أفضل أنماط القيادة هو الذي يضم القيادة التحويلية والتبادلية معاً، فالقيادة التحويلية تقوم بتحويل الأفراد المرؤوسين إلى قادة بالمستقبل، وكلتاها تمارس تأثيراً على مستويات الأدوار في المنظمة، وأن القيادة التحويلية تزيد من أثار القيادة التبادلية في المنظمة. فالمنظمة بحاجة إلى كلتا القيادتان لتحقيق فاعلية.

حيث جاءت القيادة التحويلية كتراكم للقيادة التبادلية والتي تستند الأخيرة في عملها على المكافآت والعقاب والبيروقراطية، أما القيادة التحويلية تستند إلى رفع المرؤوسين ليكونوا قادة والشكل الآتي يوضح هذه العلاقة:

¹ - أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراية ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة - دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، 2013، ص 61.

² - Groves, K, LaRocca, M, An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, 2011, p 512.



الشكل رقم (1 - 3): العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

المصدر: سيد الهواري: ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي، مصر، القاهرة: جامعة عين شمس،

1996، ص 41.

رابعاً: أهمية القيادة التحويلية

تحتاج المنظمات التي تعيش اليوم في ظل تصاعد وتيرة التغيرات الدراماتيكية والمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية إلى وجود نمط قيادي جديد يفترض أن يمتلك صاحبه قدرات ابتكارية عالية قادرة على مواجهة تلك التغيرات والتأقلم معها، ولهم القدرة على تقييم الأفراد التابعين له الذين لديهم قدرات خلاقة لتحقيق أهداف المنظمة، فقد أشار **Thompson** سنة 2007 إلى أن هذا النموذج القيادي بات يمارس دوراً أساسياً وفعالاً في نجاح المنظمات وتطورها، فهو أسلوب يراعى حرية الابتكار والإبداع والتحفيز الذاتي للأفراد المرؤوسين¹، كما أكدت الدراسات إلى كيفية تأثير

¹ - Thomson.S.Grace. op.cit , p 10.

القادة التحويليون في الثقافة التنظيمية، ومن ثم تأثير ذلك على الأداء التنظيمي حيث يظهر أن القيادة التحويلية من مزاياها أنها تبني جسور الثقة العميقة بين القيادة والمرؤوسين، كما أنها تحقق الالتزام المتواصل، وتخلق الفرص والتحديات، وتؤدي إلى رفع مستويات أخلاقيات العمل في المنظمة، ويرى **Trafino** أن القيادة التحويلية تهتم بمدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل¹.

إن القيادة التحويلية تدعم وتضع قيما للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها وتسهم في وضع معايير للأداء ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.

فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها، فحاجات ورغبات العاملين والمتعاملين فيها متجددة ومتغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص وقيما ومعتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات ونظم المعلومات وقيادة المنظمة في ظروف تنافسية، فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتحلى بالمرونة والابتكار وتعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير².

ويورد **Leithwood** أن القيادة التحويلية تعمل على³:

¹- Trafino;a,j: **Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-class Organization**, International nursing Review, vol, 47, p 233.

²- Bass.b.m, avolio;b,j: **Developing Transformational Leadership**, journal of European industrial training, vol14, no 5, p 22.

³- Leithwood, K: **Transformational leadership, where does it stand?** ,Education Digest , vol 58, No 3, pp 17-21.

- تطوير أداء العاملين بالمنظمة، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، والتقليل من عزلتهم المهنية، وتدعم التغيرات الثقافية وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية؛
 - تجعل من العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في أنشطة جديدة وبذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها؛
 - تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول المنظمة أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام؛
 - تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات وتضع أمامهم آملاً واسعة ممكنة التحقق، وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على التميز والإبداع؛
 - تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام كافة العاملين في المنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية، وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم؛
 - تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب بفاعلية لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.
- وبالتالي فالقيادة التحويلية استأثرت باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي¹:

¹ - أحمد العامري: السلوك القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية الإدارية، مجلد 9، العدد 1، 2001، ص 37-38.

- إن القيادة لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات و فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛

- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، فيقول **Bass** أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري، ويقول أيضا لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة؛

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

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

وبين **الهواري** أهمية القيادة التحويلية من خلال مقارنتها بفعالية القيادة التقليدية التي تشتمل -حسب رأيه- على أن القائد الدكتاتور الذي يوجه اهتمامه نحو تحقيق أهداف المنظمة، القائد المجامل الذي يوجه اهتمامه نحو تحقيق أهداف الأفراد والقائد الميكيا فيلي أو الزنبيقي الذي

يحرص على التوفيق بين أهداف كل فرد من المنظمة¹، وأنّ القاسم المشترك بين هذه الأنماط الثلاثة هو عملية التبادل أو المبادلة بين المدير والمرؤوسين، أمّا المدير قائد الفريق فهو متكامل يهتم بالعمل كثيرا وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيرا، كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (1 - 4): فعالية القائد التحويلي

المصدر: سيد الهواري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مصر، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2006، ص 65.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنّ ممارسات القائد التحويلي هي نتيجة لامتداد عمليات تطوير وتحسين القائد الإداري لأدائه في ظل مختلف المتغيرات المتعلقة بالحاضر والمستقبل، ومن هنا تبرز أهمية مفهوم القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي يتعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة وليس من منطلق التوجيه أو الإلزام الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير يفترض أن يساعد في تحقيق رؤية المنظمة وإستراتيجيتها.

¹ - الهواري سيد: القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مصر، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2006، ص 65.

ويمكن القول بأنَّ التحولات الجديدة في عالم الأعمال وظهور العولمة، وضغوطات البيئة على عمل المنظمات جميعا تستدعي نمط تحويلي من القادة قادرة على مواجهة ومواكبة التطورات السريعة، والقضايا المتسارعة الحاصلة، خاصة وأن الدور المحوري للقيادة التحويلية يتلخص في تشجيع الأفراد على بذل مجهودات استثنائية وغير عادية ومستويات أداء مميزة تتجاوز أهمية وحجم ما قد تنتجه أنماط القيادة الأخرى، خاصة وأن جوهر القيادة التحويلية يركز على القدرة على ملائمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة، وتطلعات أخلاقية ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود. يمكن إرجاع ظهور هذا المفهوم وتنامي استخدامه في العصر الحالي إلى مجموعة من الأسباب نذكر أهمها¹:

- 1- لقد جاءت القيادة التحويلية نتيجة التحديات التي واجهت القيادة بصفة عامة، والتي فرضتها طبيعة التغيرات التي حدثت في السوق والاقتصاد العالمي منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين، والتي كان لها تأثيرات مباشرة على العالم ككل خاصة على الدول الغربية وأمريكا.
- 2- إنّ هذه التحديات التي تواجه القيادة تطلبت التغيير السريع نحو جعل منظمات الأعمال أكثر ديناميكية وأكثر قدرة على مواجهة هذه التحديات، لذا فإن القيادة غيرت من أنماطها ونماذجها وأساليبها لمواجهة هذه التحديات خاصة من خلال تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية والأفراد والثقافة التنظيمية في المنظمات التي يقودونها.

¹ - سيد محمد جاد الرب: القيادة الإستراتيجية، مصر، القاهرة: دار الكتب المصرية، 2011، ص ص 114-115.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية وأبعادها

في هذا المطلب سنستعرض أهم مبادئ وأبعاد القيادة التحويلية بالإضافة إلى أنماطها

أولاً: مبادئ القيادة التحويلية:

تقوم القيادة الإدارية بصفة عامة على مجموعة من المبادئ التي تحددها، وبالتالي فالقيادة

التحويلية تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ التي تبنى عليها، فقد أورد **Kothler**

Pankowski سنة 1997 مجموعة من المبادئ الخاصة بالقيادة التحويلية كما يلي¹:

1. النظر للمنظمة كنظام:

اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد،

والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى

تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

2. إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:

الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد

التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية

استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وإلا

تبقى سراً.

¹ - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي بقيادة

حرس الحدود لدى الضباط الميدانيين لمنطقة مكة المكرمة، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم

العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص 22.

3. تأسيس نظام إداري:

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

4. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:

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

5. تمكين الأفراد وفرق العمل:

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

6. تقييم العمليات الإدارية:

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

7. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:

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

8. بث روح التغيير المستمر:

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

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية:

لقد تطورت أبعاد القيادة التحويلية بتطور المفهوم من خلال دراسات معمقة لمختلف الرواد في مجال القيادة، فقدم Bass عام 1985 بوضع أول مقياس حدد فيه أبعاد السلوك القيادي التحويلي الذي تضمن ثلاثة أبعاد وهي:

أ- بعد التأثير المثالي (الكارزما تيكية)؛

ب- بعد الاعتبارات الفردية؛

ت- بعد الاستثارة الفكرية.

ثم أضاف Bass عام 1990 بعداً رابعاً وهو بعد الدافعية أو التحفيز الإلهامي، وطوّر العالمان Bass و Avolio سنة 1995 ثمانية نماذج لقياس القيادة متعددة الأبعاد أطلقوا عليه اسم مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل MLQ، ويتكون من 45 فقرة وهو المقياس الأكثر استخداماً، وقد اعتمدت عليه الباحثة كمرتكز لبناء الاستبانة وتحقيق أهداف الدراسة.

إنَّ الاهتمام بالقيادة التحويلية دفع إلى اجتهد العلماء في تحديد أبعاد يمكن من خلالها قياس السلوك القيادي التحويلي فمنهم من حددها بثلاثة أبعاد ومنهم من حددها بأربعة ومنهم من حددها بخمسة أبعاد أو أكثر ورغم اختلاف العلماء في تحديد عدد الأبعاد إلا أنها تشترك مع بعضها في كثير من الممارسات وربما تعدّ الأبعاد التي حددها Bass و Avolio عام 1995 هي الأكثر

استخداما وتشتمل على أربعة عناصر أطلق عليها (Four ;I) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:

1. التأثير المثالي الكارزماطيكي أو الجاذبية القيادية (Idealized Influence Charismatic):

يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيهم الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا واقعيين، وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم¹.

2. الدافعية أو التحفيز الملهم (Inspirational Motivation):

وتعني قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين وعرف Wood عام 2003 الإلهام بأنه إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الملهمة تزيد من مقدرة القائد ورغبته في تحويل المنظمات من خلال أساليب القيادة الإلهامية والرؤية ومن خلال عقيدة القائد وإيمانه وتشمل الأساليب الملهمة عمليات الاتصال والتواصل المستمرة والتسامح في حالات

¹ - افليوا بروس: تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 73.

الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطور المستمر، فالإلهام يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات، حيث يقوم القائد بالتصرف بطريقة تدفع وتلهم من حوله من خلال جعل أعمال ومسؤوليات مرؤوسيه ذات قيمة ومعنى، كما يقوم القادة التحويليون على إشراك الأشخاص في عملية خلق رؤية مستقبلية واعدة للمنظمة، وبهذا فإن روح الفريق والحماسة والتفاؤل والالتزام نحو الهدف والرؤية المشتركة تظهر في المنظمة أو ضمن المجموعة، وينعكس هذا البعد من خلال سلوك القائد الذي يقدم التحدي لعمل التابعين مما يوضح التوقعات ويظهر الالتزام بالأهداف التنظيمية، يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والمحتوى لما يقوم به مرؤوسيه وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس، والتفاؤل وجعل التابعين يركزون، ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز، والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية منذ تابعيه¹.

3. التشجيع الإبداعي أو الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين، ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال حدوث خطأ ويحثون الأعضاء

¹ - العامري، أحمد سالم: السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول، 2002، ص 08.

على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة، ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول أرائه، وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه، وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته¹.

4. الاعتبارات الفردية أو مراعاة مشاعر الأفراد (Individualized Consideration):

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص عاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء ويقوم القائد أيضاً بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييمي².

ويرى **Kirkbride** أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية تتمثل في³:

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي الضعف والقوة؛
- الاستماع الجيد للمرؤوسين؛
- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر؛
- الترويج لفكر التطوير الذاتي؛

والجدول التالي يوضح إجماع أغلب الكتاب على الأبعاد التالية للقيادة التحويلية التي

سنعتمدها في دراستنا كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ - إفلو بروس، مرجع سابق، ص 74.

² - المرجع نفسه، ص 76.

³ - Kirkbride: **Developing transformational leaders: The full rang leadership model in action**, Industrial and Commercial Training, 2006, P 26.

الجدول رقم (1 - 2): أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى العديد من الكتاب

السنة	الكاتب	الأبعاد
1985	BASS	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.
1995	BASS و AVLIO	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية.
1999	Geijsel & Berg	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية.
1999	Avolio	الجاذبية والتأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التمكين.
2000	Trofino	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية.
2001	Peter.G.Northouse	التأثير المثالي أو الكاريزما، الدافعية الإلهامية، الحفز الذهني، الاهتمام الفردي
2001	Mackenzie	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية.
2001	Kent	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية.
2003	Hetland & Sandal	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية
2004	Judge & Piccolo	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية
2006	Piccolo & Colquitt	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية
2007	Lale Gumusluoglu	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية
2007	Arzu Ilsev	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية
2008	Victor J.Garcia-Morales	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية
2008	Francisco Javier Liorens-Montes	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية
2008	Antonio J.Verdu-Jover	الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية

المصدر: من إعداد الباحثة

ويُتضح من الجدول إجماع الباحثين والكتاب على أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في

الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم.

كما يتبين مما سبق أنّ الأبعاد الأربعة السابقة الذكر والتي تحدد مفهوم القيادة التحويلية

تشير إلى دور القادة ونجاحهم يتحقق من كونهم محفّزين أو مبتكرين أو مدربين للعاملين، كما يعوّل

عليهم في الارتقاء بالقيم الشخصية وأخلاقيات العمل باتجاه تغليب المصلحة العامة على المصلحة والاهتمامات الشخصية، كما يرى **Northouse** عام 2001 أن القيادة التحويلية ليست مقتصرة أو محددة فقط على المستوى الإداري الأعلى بل يمكن أن تمارس في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وهذا يعني أن جميع مديري الوظائف الإدارية والمشرفين يستطيعون ممارستها. ويتضح لنا أنّ القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتمتع برؤية واضحة تعتنقها بإخلاص والتزام وتسوقها بنجاح للآخرين.

المطلب الثالث: الكفاءة الإستراتيجية للقيادة التحويلية وعوامل نجاحها

من أجل الوصول إلى الكفاءة الإستراتيجية للقيادة التحويلية، سنتعمد على مجموعة من الدراسات المعتمدة في ذلك والوصول إلى تحديد عوامل نجاحها كالتالي:

▪ **الدراسة الأولى:** إنّ القيادة التحويلية تلعب دوراً هاماً في مجال تعزيز الإبداع التنظيمي: حيث

تبين من خلال دراسة شملت 33 شركة تايوانية أن¹:

أ- نمط القيادة لدى الإدارة العليا هو عامل مهم ومؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في عملية الإبداع التنظيمي.

ب- أنّ هذا التأثير يتأتى من خلال الممارسات التالية:

- التمكين؛

- المناخ التنظيمي.

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 140.

▪ **الدراسة الثانية:** من خلال دراسة شملت 78 مديرا تبين أن هناك علاقة سببية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء المنظمة، وذلك من خلال مستويات معتدلة أو متوسطة من دعم الإبداع التنظيمي والوظيفي في المنظمة.

وأوضحت أحد البحوث الميدانية في مجال تقييم كفاءة القيادة التحويلية، وذلك من خلال اختيار مجموعتين من الطلاب إحداها محددة الأسماء، والأخرى غير مسماة وذلك بهدف التوصل إلى أفكار إبداعية في مجال استخدام الحاسبات الآلية في مجال نظم دعم القرار وكانت النتائج¹:

أ- أن الجماعات التي كانت تعمل تحت قيادة تحويلية عالية توصلت إلى:

- حلول حديثة ومبتكرة؛
- ملاحظات مدعمة؛
- حلول واضحة؛
- مستويات عالية من الأداء والمجهود؛
- رضا أفضل وتعاون أكبر من القادة.

وذلك كان أفضل من نفس النتائج في الجماعات التي كانت تعمل تحت قيادة تحويلية منخفضة الكفاءة.

ب- كما أوضحت النتائج أن الجماعات غير المسماة توصلت إلى تعليقات حرجة وكثيرة، وعدم وضوح للمشكلات والنتائج التي تم التوصل إليها، وذلك كان أكبر أو أزيد من المجموعات المسماة.

¹ - المرجع نفسه، ص141.

▪ **الدراسة الثالثة:** وفي دراسة لعينة عشوائية شملت 396 مديرا تنفيذيا من هيئة التمريض في

المستشفيات الحكومية لاكتشاف القيادة التحويلية، ومسافة السلطة، المناخ التنظيمي تبين¹:

أ- إن الممرضات التنفيذيين الذين كانت لديهم أنماط قيادة تحويلية يحققون مستويات عالية وأفضل لرضا الموظفين وكفاءة عالية لجماعات العمل العاملة معهم.

ب- إن هذه الدراسة دمجت بين نموذج القيادة التحويلية لـ **Bass** مع نظرية مسافة السلطة لـ

Hagberg مع نظرية المناخ التنظيمي لـ **Likert**، وأوضحت:

- أن القوة تأتي بالإنجاز؛

- القوة المستمرة من التأثير في الآخرين؛

- يمكن دعم أنماط وقوة القيادة التحويلية من خلال التعليم وتحقيق مستويات عالية

من القوة وتواجد المشاركة التنظيمية.

▪ **الدراسة الرابعة:** في دراسة لعينة قدرها 80 موظف حكومي في الولايات المتحدة الأمريكية

كقادة، وتابعهم كموظفين لمعرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية تبين²: أن

الذكاء العاطفي للقادة مختلف بين الإدراك الذاتي والإدراك التقديري للقائد التحويلي، وفي عينة

لـ 490 مديرا أوضحت أن أنماط القيادة التحويلية مرتبطة بالذكاء العاطفي من خلال:

- المثالية.

- التأثير.

- التحفيز.

- الاعتبارات الشخصية.

¹ - المرجع نفسه، ص 142.

² - المرجع نفسه، ص 143.

كما أوضحت الدراسة أنَّ تأثير القيادة التبادلية يختلف حسب مستويات الذكاء العاطفي، كما لا توجد تأثيرات محددة على الذكاء العاطفي من خلال استخدام القائد التبادلي للإدارة بالاستثناء أو عدم التدخل أو الحيادية.

يرى الباحث **Homring** أنَّه لتحقيق الكفاءة القيادية في الحاضر والمستقبل فإن معظم كتاب القيادة يتفقون على أنه لا يمكن معاملة الأفراد معاملة القطيع أي قيادة العميان، ولذا يجب¹:

- تشجيع الخبرات وإدراكات الأفراد وليس إعاقتهما أو تقييدها؛
- إذا كانت هناك مواقف تحدي خاصة بين الأفراد والقادة فيجب إدارتها من خلال التفاوض؛
- يتفق معظم القادة التنظيميون على أن منظماتهم يجب أن تستخدم كل الطرق التي تشجع المرؤوسين بدلا من جعلهم يتركون عقولهم عند باب المنظمة؛
- يجب تشجيع النظم التي تركز على تأسيس وتدعيم وتنمية رأس المال الفكري من العاملين، مع وضع نظم فعالة للمكافآت والتحفيز؛
- تشجيع الأفراد على أن ينظر كل منهم إلى نفسه باعتبار أنه عضو ذا قيمة في فريق العمل؛
- إن المنظمات ذات الأداء المرتفع ترغب في جعل كل الأفراد من قادة وتابعين يساهمون بأقصى جهد ممكن لبناء منظمة جيدة وفعالة؛
- يتم التحول من الأداء التقليدي للقيادة إلى الأداء التحويلي للقيادة من خلال:
 - قيام القادة بغرس ثقافة الالتزام بأهداف وقيم القائد لدى التابعين؛
 - من أجل الانسجام بين القائد وتابعيه مع النمط التحويلي يجب على كل منها أن يتقاسم ويتشارك نفس الثقافة والقيم معا؛

¹ - المرجع نفسه، ص 144.

▪ تدريب وتعليم المرؤوسين القيم الحقيقية وتشجيعهم نحو الاندماج في المعايير

السلوكية والأخلاقية للمنظمة؛

إنَّ القادة يعملون يداً بيد مع التابعين لبناء العمليات الإدارية ولتحقيق النتائج المرجوة والمرغوب فيها، ولكن تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق القيادة التحويلية بكفاءة ومنها¹:

- الخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
 - عدم الرغبة في التغيير؛
 - الاعتماد على الإدارة الهرمية؛
 - ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية؛
 - المناخ التنظيمي الغير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
- وللتغلب على هذه المعوقات، وتطبيق القيادة التحويلية بنجاح يتطلب بالدرجة الأولى إقناع الإدارة العليا بفلسفة القيادة التحويلية والتزامها بتبني هذه الفلسفة، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح العاملين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية عن أفعالهم، ويرى **Kizilo** أنَّ كثيراً من المديرين قد أمضى سنوات طويلة في الحصول على القوة والسلطة، وغالبا ما يبدون عدم الرغبة في التنازل عنها².

إنَّ تغيير سلوكهم بهدف التخلي عن بعض السلطة للمرؤوسين يعد خطوة أساسية مهمة نحو تطبيق القيادة التحويلية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال عقد دورات متخصصة تبرز أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق النجاح والتميز للمنظمات، كما يتطلب الأمر أن يتحول التنظيم من

¹ - أيمن عوده المعاني: أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، 2013، ص 232.

² - أيمن عوده المعاني: الإدارة العامة الحديثة، الأردن، عمان: دار وائل للشر، 2010، ص 65.

شكله الهرمي إلى شكل أفقي، والاهتمام بفرق العمل بحيث تمارس صلاحيات مستقلة تعطي للعاملين درجة عالية من المرونة، وذلك بتحول دور المديرين إلى توجيه العاملين ومساعدتهم وتطوير مهاراتهم وتحسس المشكلات التنظيمية لوضع الحلول لها، وهذا يتطلب معالجة ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية بتوفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات، وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل والسعي لتمكين العاملين وتفويضهم المزيد من الصلاحيات، ولابد من إيجاد مناخ تنظيمي صحي، وهو الجو الذي يسود المنظمة وينجم من جراء أساليب الإدارة السائدة والطرائق التي يتعامل بها المديرين والعاملون داخل المنظمة، فالمناخ التنظيمي الجيد هو ذلك المناخ الذي يسود التنظيمات التي يشعر العاملون فيها بأهمية العمل الذي يؤديه، ويشاركون الإدارة في وضع السياسات وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات مولين الأهداف الذاتية والشعور المتبادل بالثقة جل اهتماماتهم ومدى تبني العاملين لهدف الانجاز، ومدى قيام المنظمة بتحسين أداء العاملين وتدريبهم وإتاحة الفرصة لهم لتطوير أنفسهم، ومدى شعور العاملين بالراحة النفسية في التنظيم ورغبتهم في البقاء فيه، ومدى تشجيع الإدارة للعاملين ومعاونتهم على انجاز أعمالهم ودعم المبدعين وحل الصراعات على نحو مناسب وإثارة الجو الدافئ والمريح في التنظيم.

المبحث الثالث: السمات السلوكية والوظيفية والأخلاقية لنمط القائد التحويلي

يلعب القادة التحويليون دوراً مهماً في صناعة القيم والثقافات للمنظمات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، والأخلاقية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليون في عالم اليوم امتلاك هذه السمات التي تساعد على صياغة القيم وقيادة التغيير.

المطلب الأول: السمات السلوكية للقائد التحويلي

إنّ القيادة التحويلية الفعالة تتطلب من القائد القدرة على المبادرة بالتغيير وتحدي الوضع الحالي وإدراك الفرص المتاحة أمام المنظمة والعمل على اقتناصها إلى جانب القدرة على تحمل المخاطر المصاحبة للتغيير وضمان مشاركة جميع أعضاء التنظيم في عملية التغيير المرجوة، ويعد القائد التحويلي ناجحاً إذا توافرت لديه سمات سلوكية قيادية تجعله يؤثر بشكل كبير في سلوكيات الأفراد الذين يرأسهم بشكل مباشر، فهناك قادة لا يتمتعون بسمات قيادية وغالباً ما تنتهي بالفشل في إدارته، وقبل التطرق إلى السمات السلوكية للقائد التحويلي فيجب أن نتعرض لمفهوم القائد التحويلي والفرق بينه وبين القائد الغير التحويلي.

أولاً: مفهوم القائد التحويلي

القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم عقلياً وعاطفياً، بحبه المرؤوسين لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لأن ينظرون لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، وكذلك يساعدهم لأن لا يقتنعوا بإشباع بسيط ومحدد بل يسوقوهم لإنجاز أكبر يهيئ تحقيق الذات، ويدعوهم للتحول من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى¹.

¹ - احمد السيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، مصر، القاهرة: رؤية معاصرة، 2000، ص 317.

- القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق فيهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير اعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين¹.
- هو القائد الذي يلهم مرؤوسيه للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذين لديهم القدرة على إحداث تأثير خارق على أتباعهم².
- فهو القائد الذي يوفر الحماس ويزيد الثقة والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح³.
- القائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين.
- ومنه فالقائد التحويلي هو الذي يستثير ويلهم ويحمس ويرفع من مستوى المرؤوسين ويثق فيهم عن طريق تحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة من جهة ومواجهة التغيير من جهة أخرى.
- إنَّ القائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي Burns تلك القيم، بالقيم الداخلية وهذه القيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 319.

² - Robbins, Stephen P, **Organization Behavior** , 8edition , New Jersey Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998, P 253 .

³ - Schermerhorn, John R: **Management and Organizational Behavior**, U.S.A, Johan Wiley & Sons, 1996, P 110 .

ثانياً: المقارنة بين القائد التحويلي والقائد الغير التحويلي

عندما تتوفر مجموعة من الخصائص والسمات لدى القادة التحويليين فإنّها تجعلهم متميزون عن القادة غير التحويليين أو التقليديين، وحينما نتحدث عن نموذج القائد التحويلي مقارنة بغير التحويلي نجد أنّ القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتبارية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين، وهذا ما توضحه المقارنة التالية بين القادة التحويليين والقادة غير التحويليين.

الجدول رقم (1 - 3): الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تتبع من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهريّة
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل.	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة فيتحمل المخاطر.	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية.	معايير سلوكية تقليدية.
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.
أساس القوة ومصدرها	قوة الشخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية.	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.

العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.
------------------------------	---	--

المصدر: عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز، مرجع سابق، ص 1.

ويتبين لنا من المقارنة بين القائد التحويلي والقائد الغير التحويلي أنّ أهم ما يميز القائد التحويلي هو امتلاكه رؤية مليئة بالتحدي لمستقبل منشود، كما يسعى لتغيير منظّمته لبلوغ هذه الرؤية بتعاون ودعم جماعته واعتمادا على قوة شخصيته وجاذبيته للتأثير في مرؤوسيه، في حين أنّ القائد غير التحويلي لا ينجح إلّا في بيئة مستقرة ويعتمد على سلطته الإدارية، فهو أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، وبما أنّ المنظمات اليوم تعيش في بيئة سريعة التغير، فهي في حاجة ماسة إلى القادة التحويليين.

ثالثاً: المهارات التي يجب توفرها في القائد التحويلي:

لابد من توافر مهارات مناسبة لكل قائد يستطيع التأثير في الآخرين، سواء أكانت هذه المهارات تتبع من ذات القائد، أم أنها ظهرت في سلوكياته، نتيجة ممارساته لنماذج مختلفة من القيادة، فالقائد التحويلي لابد أن تتوفر فيه مهارات تمكنه من ايجاد الحلول اللازمة للخروج من الأزمات بطريقة مناسبة وتتمثل هذه المهارات في ما يلي¹:

- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها؛
- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية؛

¹ - العمري، مشهور بم ناصر: العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة الملك سعود، 2004، ص33.

- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة؛

- يستطيع القائد التحويلي إلى الوصول بمروسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

كما قدّم كل من كوزس وبوسنر خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي وهذه السمات ليست حكرًا على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير.

وقد قدّم هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة قيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق إنجاز استثنائي، وهذه السمات هي¹:

1. رسم نماذج عملية واقعية: يعتبر القادة التحويليين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم، إنهم يجعلون مروسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالًا يحتذى به سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمروسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

¹ - العمري، مشهور بم ناصر، مرجع سابق، ص 34-35.

2. **الإلهام والرؤية الجماعية:** يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون

للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل

ويؤمنون بأن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل.

إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست

كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من

المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال

وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

3. **تحدي العملية:** إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي

يدفعهم دوما إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المؤلف

إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيدا أن

كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيدا أن الأشخاص الآخرين

القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى، وعادة ما تكون

مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار

والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة.

ويعرف القادة التحويليين جيدا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة

والفشل، ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من

نجاحاتهم.

4. **تمكين الآخرين من التصرف:** لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من

خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العلم الجماعي، من هذا

المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحون

الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل.

5. **التشجيع:** إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناي بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، والقائد التحويلي يقوم بجهد في تشجيع مرؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون.

أما **Fincham و Rhodes** فقد ميّز السمات الأساسية التي تميز القائد التحويلي بما يلي¹:

1. **أسلوب الاتصالات الجذابة:** حيث يكون القادة التحويليين قادرين على توليد الثقة والاحترام إذ أن أسلوبهم في الاتصالات يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً.

2. **إيصال الرؤية وتنفيذها:** حيث يحدد القائد التحويلي الأهداف المثيرة للتحدي للمرؤوسين ويساعدون في تنشيط تابعيهم وتركيز جهودهم على تحقيقها، ولما كانت القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور المرؤوسين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والإنسانية.

¹– Fincham, R.& Rhodes: **Principles of organizational behavior**, New York: Oxford university Press, 1999 ,p333.

كما حدّد كل من **Schutte و Fitzgerald** ستة خصائص رئيسية للقائد التحويلي حسب

ما ذكرته أدبيات الإدارة الإستراتيجية¹:

1. تحديد الرؤية بوضوح ومفصلة؛

2. يزود بنموذج المسيطر؛

3. السرعة في تقبل أهداف المجموعة؛

4. تكوين اتصال على مستوى عال ويعطي نتائج متوقعة؛

5. يزود بالدعم الشخصي للأفراد؛

6. مستويات عالية من الكارزمية.

وبدون شك فإن القائد التحويلي يسعى ليجعل المرؤوسين إلى قادة، فهو قائد إجرائي معزز ومقوى ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي، ويؤدون عملهم بأحسن ما يمكن من التميز، وإن هذا النوع من القيادة يكون ضروريا عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكائن، ويبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين، ويتطلع أيضا إلى إمكانيات الفرد الكاملة ويبحث عن طاقة إضافية في الفرد.

المطلب الثاني: السمات الوظيفية للقائد التحويلي

تتميّز القيادة التحويلية بكونها تحقق عدّة وظائف للمنظمة تزيد من القوة في التعامل مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بما تفرضه من قيود واحتمالات مثل تحديد الرؤية والرسالة والأهداف، والإستراتيجية والتميز والتنافس، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

¹– Fitzgerald, Susan & Schutte, S.Nicols: **Increasing Transformational Leadership Through enhancing self-efficacy**, Journal of Management Development ,Vol 29, No.5, 2010, p 496.

❖ حدّد رينسميث 1993 وظائف القائد التحويلي فيما يلي¹:

✓ **إدارة التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة

على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:

- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي؛
- وضع نظام معلومات شخصيه ونظام معلومات تنظيميه؛
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

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

درجة التغير والغموض واختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من

خلال:

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

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

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

✓ **إدارة الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي

المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات، بالإضافة إلى توافر المهارات اللازمة

لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

¹ - سالم القحطاني: القيادة الإدارية، التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض: 2001، ص 132.

✓ **إدارة المفاجآت وعدم التأكد:** على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

✓ **إدارة التعلم والتدريب المستمر:** تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

❖ وفي تصنيف قام به **Daft** سنة 2004 والذي يرى بأن وظائف القائد التحويلي تختلف وتتميز عن غيره من القادة بأربعة وظائف وهي¹:

✓ **يطور القائد التحويلي لتابعين ليصبحوا قادة** بحيث يعطي العاملين حرية أكبر في إدارة سلوكهم، ويركز اهتمام العاملين حول المهمة ولا يضع لهم حدودا لتحقيق أهداف المنظمة؛

✓ **يرفع القائد التحويلي من اهتمامات العاملين من المستوى الأدنى** للحاجات الأساسية مثل الأمن والأمان إلى المستويات العليا، حيث يعطي القادة التحويليين اهتماماتهم لكل حاجة من الحاجات والقدرات بمهمة المنظمة؛

✓ **يلهم القائد التحويلي للذهاب ما وراء اهتماماتهم الذاتية والشخصية إلى الاهتمام بالمجموعة والمنظمة،** ويحفزون الأتباع للعمل أكثر مما هو متوقع منهم أصلا، ويدفعونهم للاهتمام بأهمية تغيير الأهداف والمخرجات، فالعاملون يعجبون بقائدهم ويثقون به؛

✓ **يرسم القائد التحويلي الرؤية للمستقبل المنشود،** ويديرون عملية الاتصال بطريقة مناسبة للتخفيف من صدمة التغيير وبذل الجهود من أجل دمجهم بعملية التغيير لتحقيق الرؤية، وجعلهم يحسون بأهمية التغيير والمشاركة فيه.

¹ -R. Daft: **Organization Theory And Design**, 8 Illustrée, Thomson/South-Western, Université De L'état De Pennsylvanie, 2004, P 365.

❖ كما يرى الهواري بأن وظائف القائد التحويلي تتمثل في ستة عناصر¹:

✓ إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي يدعو للتغيير الايجابي، فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

✓ تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.

✓ اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من حيث النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف ومفردات حيث تكون ملائمة للواقع العملي.

✓ تكوين إستراتيجية الجديدة: حيث يقوم القائد التحويلي بتكوين إستراتيجية جديدة تلائم أهداف ورؤية المنظمة الجديدة.

✓ إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.

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

والشكل التالي يوضح وظائف القائد التحويلي:

¹ - سيد الهواري: ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مصر، القاهرة: جامعة عين شمس، 1996، ص 75.79.



الشكل رقم (1 - 5): وظائف القائد التحويلي

المصدر: الهواري السيد: ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مرجع سابق، ص 86.

إنَّ القيادة التحويلية هي قيادة ديناميكية تهتم بالخصائص والقيم الشخصية للعاملين، كما تهدف لتأسيس مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية تؤثر في العاملين، وتعتمد التخطيط والتغيير وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية لتسيير عمليات التغيير وتوجيهها، واستثمار الفرص المتاحة للارتقاء والتميز في مستوى العمل.

المطلب الثالث: أخلاقيات القيادة التحويلية

يرى Bass أن القادة التحويليين يعرفون الفرق بين الخطأ والصواب، ولكنهم ببساطة يخضعون لسلطان الضمير أكثر من خضوعهم للقوانين والأنظمة والإجراءات وهذا ما يمكنهم من إحداث تغييرات جوهرية في الطرق التي تعمل بها النظم والمجتمعات، فالقادة التحويليين بدرجة

عالية من الرقابة الذاتية ويعيشون مراحل متقدمة من النضج الأخلاقي، يمكنهم من التعرف على حاجات العاملين ورغباتهم والتي قد يتعارض إشباع بعضها مع حاجاتهم الشخصية.

إنّ هذه الخصائص الأخلاقية تشكل الأساس في التحول لدى القادة إذ من الصعب تصور وجود قائد يقدر الأفراد ويعمل على دعمهم ومساعدتهم، لذلك فإنّ منظري التطور القيادي الأخلاقي يؤكدون على ضرورة تمتع القائد بمنظومة قيمية وأخلاقية عالية المستوى تمكنه من الشعور بأحاسيس ومعاناة الآخرين، وتبصره بما يعانونه من مشكلات وإحباطات، وتوصف القيادة التحويلية بأنّها عملية تحفيز التابعين من خلال الإيحاء بالقيم الأخلاقية والمثل العليا¹، غير أنّ وصول القادة لمراحل متقدمة من النضج الأخلاقي ليست عملية سهلة، فهي ممارسة تمر بمراحل وعمليات متعددة عبر التدرج في سلم التطور والنضج الأخلاقي، لقد تعرضت الأخلاقيات في القيادة التحويلية إلى نقاشات جادة وذلك من خلال طرح سلسلة من الخصائص التي تصف سلوكيات هذه القيادة كالمناورة والنرجسية والأنانية وأوصاف أخرى مضادة كالعدالة والنزاهة والمصادقية والتواضع، فبرغم من تأكيد **Burns** على أنّ القيادة التحويلية هي عمل أخلاقي يؤسس على ممارسات أخلاقية ويعزز ثقافة منظمة أخلاقية.

ويشير **Bass** إلى مجموعة من الشكوك التي أثارها بعض الباحثين حول ممارسات القادة التحويلي التي قد تتم بطرق غير أخلاقية من حيث فشله في تعرفه على حاجات العاملين التي تؤكدهما القيادة التبادلية.

¹ - الكساسبة وآخرون: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة

كما يرى بعض النقاد أن نظرية القيادة التحويلية لا تتماشى مع المبادئ الديمقراطية في حركة التطور المنظمي بتجاوزها المصالح الذاتية للعاملين¹، ويرد بعض الباحثين على مثل هذه الانتقادات التي يرون فيها أن الأخلاقيات هي جوهر القيادة التحويلية.

كما يرى بعض الباحثين أن مصداقية القيادة تعتمد على الأبعاد الأخلاقية والثقة والآمال الواسعة التي ينشرها القائد التحويلي، والذي بوصفه راعيا ومسؤولاً ملتزماً بالجوانب الأخلاقية في المنظمة وعلى العكس ما يراه النقاد فإن القيادة التبادلية أكثر عرضة للقيام بتصرفات وممارسات غير أخلاقية حيث يؤكدون على أن القادة الأقل نضجا هم انتهازيون تبادليون يمارسون المناورات والمساومة والخداع ويغتنمون الفرص المناسبة لتحقيق أهدافهم الشخصية، لما يحقق مصالحهم الذاتية.

ويرى **Bass** أن القائد التحويلي يستطيع التعامل مع العاملين وفقا لقيمتهم، وأن القادة الذين يستخدمون أساليب غير أخلاقية في هذا التعامل ينظر إليهم كقادة تحويليين مزيفين، فالقيادة التحويلية تعمل على تطوير قيم وأخلاقيات العاملين ولا تعتمد معايير ثنائية في تعاملاتها ويميز **Avolio** وآخرون بين القيادة التحويلية الأخلاقية والقيادة التبادلية فالنوع الأول من القادة هم أصحاب توجه اجتماعي، في المقابل قد يكون النوع الثاني ذي توجه ذاتي حقيقيا عندما يزداد وعيه وبما هو حق وصحيح وعندما يساعد الآخرين على إشباع حاجاتهم وتحقيق ذواتهم وعندما يعمل على تطوير عمليات النضج الأخلاقي للعاملين معه لتجاوز مصالحهم الذاتية وتحقيق الصالح العام²، أما القائد التحويلي فإنه يعمل على تحفيز وتحويل العاملين لتحقيق المصالح الذاتية

¹ – Bass, B. M. & Avolio, B. J: **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set**. (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.

² – Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, F: **Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership**, Journal Of European Industrial Training, vol 15, No9, 1991, p16.

على حساب مصالح المجموعة أو المنظمة وهو بذلك يشيع وينشر فيهم الطمع والصراع والأنانية والتنافس غير الشريف العاملين¹.

إنّ القيادة التحويلية وسيلة للارتقاء بقيم وأخلاقيات العاملين، من خلال تجسيدها لأخلاقيات العدالة والنزاهة والأمانة والولاء معه بنفس الطريقة قد تكون القيادة التبادلية أخلاقية من حيث التزامها بالوعود ونزاهة المفاوضات ونظراً لأن القيادة التبادلية قائمة على فرضية العقود الحرة، فإنها تصبح شرعية من الناحية الأخلاقية شريطة التزامها بالشروط التالية:

- يجب على القائد أن يمنح الحرية والفرصة لجميع العاملين؛
- يجب على القائد أن يلتزم بقول الحقيقة؛
- يجب على القائد الإيفاء بالوعود؛

يجب على القائد أن يمنح العاملين جميع حقوقهم وأن يستخدم المكافأة نظير الإنجاز والعقوبة جراء الإخلال والفشل فيتحقق الأداء المتفق عليه كما يجب أن يكون أخلاقياً وأن يعترف بتعدد القيم وتنوع الحوافز فالقيادة التبادلية لا تكون أخلاقية، عندما يقبل القائد الرشاوي ويفشي المحسوبية، أو عندما يسئ استخدام السلطة.

إنّ أخلاقيات القيادة تحويلية تقوم على ثلاثة مبادئ هي:

- النزعة الأخلاقية لدى القائد؛
- قيمة الرؤية التي يحملها وأهمية برنامج العمل لدى العاملين؛
- أخلاقيات العمليات والممارسات القيادية.

وقد أثبتت بعض الدراسات أن القادة الذين لديهم مستويات عالية من التفكير الأخلاقي، سواء

كان سلوكهم تحويلياً أم تبادلياً يحصلون على ثقة العاملين في قيادتهم نتيجة لالتزامهم بالبعد الأخلاقي ولأنهم يدافعون عن تابعيهم دون تمييز ويهتمون بإشباع حاجاتهم بدلاً من الاهتمام بمصالحهم الشخصية².

¹- Bass, B. M: **Transformational leadership: Industry, Military, And Educational Impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998, p 143.

² - كنعان نواف: القيادة الإدارية، الأردن، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002، ص 46.

إنَّ عمق وقوة المنظومة القيمية للقائد ترسخ المبادئ الأخلاقية في المنظمة والتي تعمل بمثابة بوصلة توجه سلوكيات القائد، سواء كانت هذه المبادئ اجتماعية أم قائمة على أساس ديني فكبار القادة الذين يرسخون المبادئ الأخلاقية بأمانة والذين يؤمنون بقيمتهم وما يحملونه من مبادئ يحققون نتائج أفضل من غيرهم الذين لا يتصفون بهذه الخصال.

فالعقيدة الدينية تمنح القائد إحساساً بأن هناك رقيباً قادراً على الاطلاع على أفعاله وممارساته ومثل هذا الإحساس يساعد على عصمة نفسه من الانزلاق ويبعده عن كل ما من شأنه أن يسبب أي ضرر أو إساءة للصالح العام الطويل.

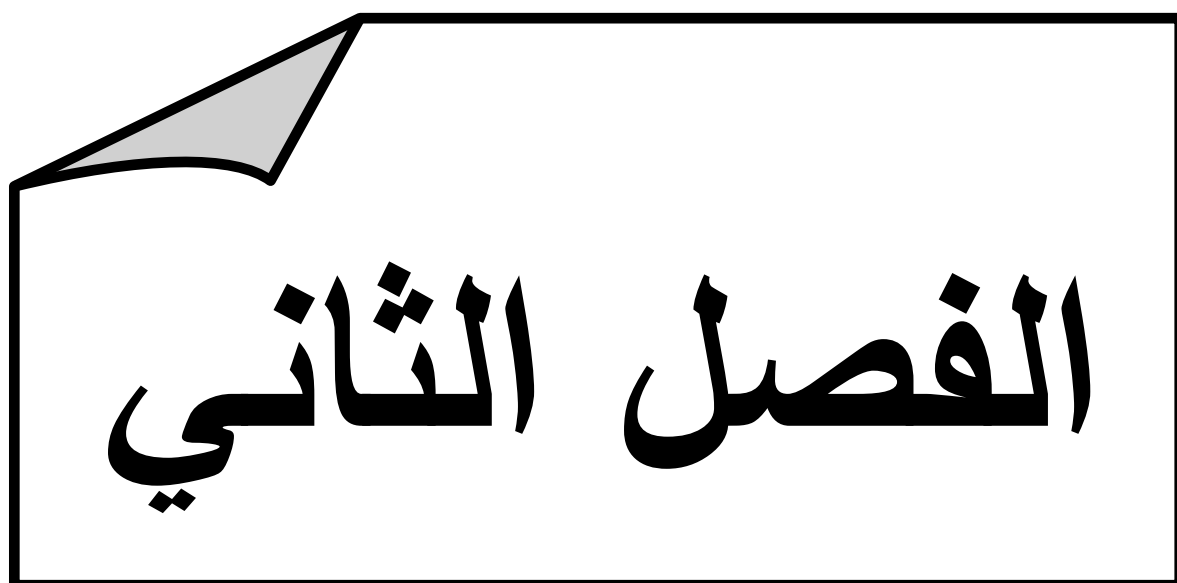
إنَّ أخلاقيات الأمانة والعدالة والإخلاص والنزاهة تمكن القائد من ترسيخ مبادئ الثقة في النفس وبين تابعين لقيادته، وذلك باطمئنانهم على أن مصالحهم مصونة لديه، الأمر الذي يسهم في ترسيخ مناخات تنظيمية قائمة على الإبداع والتميز والثقة والتراحم الإنساني.

إنَّ الالتزام الأخلاقي للقيادة التحويلية يضمن اعتماد استراتيجيات مناسبة لحل مشكلات في إطارها الاجتماعي ويكتسب القائد خبرات حياتية تمكنه من إيجاد تفسيرات أخلاقية لتصرفاته وممارساته فالقادة الذين لديهم تفسيرات مسبقة يركزون على الطاعة وهم بذلك يسعون لتحقيق مصالحهم الشخصية على عكس القادة التحويليين الذين يقدمون تفسيرات أخلاقية عالية المستوى ويتحملون مسؤوليات ونواتج أداء العاملين، ويشجعونهم على الإبداع والإنجاز لتحقيق أداءات تفوق التوقعات، إن القائد التحويلي يجب أن يعمل على ترسيخ ودعم وتطوير قيم المنظمة ونقلها للعاملين، فتجسد القي يساعد القائد ويزوده بمصادر مهمة للتأثير المتزايد على العاملين، إذ تعمل القيم على بناء الثقة وتحد من الولاءات المتضاربة داخل المنظمة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل بشيء من التفصيل، التعريف بمفهوم القيادة التحويلية من خلال إسهامات الباحثين كلّ من وجهة نظره، أهميتها، خصائصها، أبعادها، حيث قبل ظهور مفهوم القيادة التحويلية كان أغلب الباحثين والكتّاب في الإدارة ينظرون إلى القيادة على أنّها تؤدي إلى الحركة وتخلق التغيير الذي قد يكون إيجابيا ويخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها، أو قد يكون سلبيا لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما تركّز على التكامل بين الجماعة والمهارات من أجل تطوير العملية الإدارية، حتّى نشوء مفهوم القيادة التحويلية الذي يمثل بديل مكمل ومتطور لنموذج القيادة التقليدية.

وخلصنا إلى أنّ القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تركّز على الأهداف بعيدة المدى، مع التركيز على بناء رؤية واضحة، وتحفز وتشجع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل وتنمية وتطوير الموظفين والمنظمة لتحقيق آداءات تفوق التوقعات، ثمّ بيّنا بعد ذلك أهميتها في الوقت الراهن والتي تعتمد على تبادل المصالح بين القائد الإداري والموظفين من خلال آراء المفكرين، ثم تطرقنا إلى عناصر القيادة التحويلية، حيث تختلف أطروحات الباحثين في هذا الشأن، واعتمدنا على نموذج الأبعاد الأربعة (Bass & Avolio) وهي: "القيادة الكاريزمية، الاستثارة الفكرية، التأثير الإلهامي، مراعاة المشاعر الفردية"، ثم استعرضنا مجموعة العناصر الأساسية التي تحدد خصائص ووظائف ومهام ودور القائد التحويلي في المنظمات.



الفصل الثاني: التغيير الفعّال (المنطلقات والأسس)

تمهيد الفصل:

سنحاول في دراستنا هذه الإلمام بموضوع مهم جدًا في أدبيات الإدارة، ومن مختلف جوانبه وهو التغيير، لأنّ التغيير في وقتنا الحالي أمر حتمي وضروري ولأزم، وهو عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثمّ فإنّ المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، فهو قاعدة طبيعية وليس باستثناء.

إنّ التغييرات والتطورات المستمرة والمتسارعة هي من أبرز سمات العصر الراهن، وإنّ المنظمات الحديثة تعمل في ظلّ متغيرات بيئية متلاحقة، لذلك فإنّ نجاح واستمرارية أيّة منظمة، يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة هذه التطورات والتغييرات والتكيّف والتأقلم معها، أي ملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها بشكل مستمر، وأيضاً مدى قدرتها على إحداث التغيير التنظيمي الملائم من أجل البقاء والنمو والاستمرار.

فعالم اليوم سريع التغيير ومما لا شك فيه فإنّ القدرة على التكيّف مع العوامل البيئية دائمة التغيير تعدّ إحدى الصفات الأساسية التي تميّز المنظمات الفعالة، وعملية التكيّف هذا ليس عملية سهلة، أخذ في عين الاعتبار التضارب بين متطلبات العديد من العوامل البيئية والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعات الحكومية، فعلى الإدارة أن تراعي تحقيق درجة معقولة من التوازن بين الحاجة إلى التكيّف والإبداع من ناحية والحاجة إلى الاستقرار والاستمرار من ناحية أخرى، لذلك أصبح التغيير باتفاق الباحثين والمفكرين أبرز سمات العصر الحديث، ولم يعد التعامل معه واستيعابه وتوظيفه ترفاً فكرياً بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحديث.

ولتوسيع المفاهيم أكثر وتبسيط الضوء على ظاهرة التغيير ومختلف المفاهيم المرتبطة به، تمّ

تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار الفكري للتغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: القوى المقاومة للتغيير التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار الفكري للتغيير التنظيمي

لقد ساهم في تقدم وتطور هذا الحقل من المعرفة الكثير من الأكاديميين وكذلك الكثير من الممارسين الإداريين في تجاربهم العلمية، وكذلك في الدراسات الميدانية المتعلقة بهذا الحقل، ونظرًا لأن موضوع التغيير التنظيمي ساهم فيه الكثير من العلماء العلوم السلوكية والممارسين من تخصصات عديدة ومتنوعة وفي فترة قصيرة نسبيًا، فإنه لا توجد حتى الآن نظرية واحدة شاملة للتغيير التنظيمي، وما يمكن أن يقدمه الممارسين في هذا المجال إلا مجموعة من التصورات والمفاهيم النظرية، التي وسعت من هذا الموضوع، ومن خلال هذا المبحث سوف نتتبع كيف تطور هذا الحقل المعرفي من خلال استعراض مختلف الدراسات التاريخية والفكرية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتغيير التنظيمي

إنّ فكرة التغيير التنظيمي لم تأتي اعتباطيًا ولكن هناك مجموعة من الدراسات أتت لتبلور هذه الفكرة، وتمّ تقسيمها عبر جيلين هما الجيل الأول والجيل الثاني، وسنستعرض هذين الجيلين كما يلي¹:

أولاً: الجيل الأول

من خلال الجيل الأول فقد أكّدت الدراسة أنّ تطور التغيير التنظيمي في الجيل الأول تمّ عبر أربعة أفرع من شجرة التطور العام وهي:

¹ - حسن محمد أحمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والإستراتيجيات)، الطبعة الأولى، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010، ص ص 62 - 66.

أ. الفرع الأول: التدريب المعلمي

تركّز تطور هذه المرحلة من الجيل الأول على التدريب المعلمي، وتمثّل في إجراء عمليات تدريب للعاملين داخل أو خارج محيط العمل، وذلك بمجهودات مجموعة من العلماء المتخصصين، والذي نتج عن هذه المجهودات بعض الظواهر الحديثة في التدريب.

تتمثل بداية هذه المرحلة بجهود عراب إدارة التغيير التنظيمي **Kurt Lewin** والذي قام بجهود كبيرة لتأسيس مركز أبحاث لدراسات حركية (ديناميكية) الجماعات في العام 1945، حيث قام **Kurt Lewin** وبمعاونة مجموعة من الباحثين في بريطانيا في العام 1946 بتنظيم ورشة عمل تمخضت عن تصميم نظام جديد لتدريب المجموعات، بهدف منح الأفراد الفرصة الكافية للتعرف على ذواتهم وقدراتهم وسلوكياتهم وقيمهم، مقارنة بما يحدث داخل بيئة المنظمة من مواقف وأحداث، إضافة تعكس درجة استخدام المنظمة لطاقت وإمكانات أفرادها.

وتطور هذا الأسلوب في الخمسينات من القرن الماضي، ونتج عن هذا التطور ظهور بعض الاتجاهات الجديدة، التي تمثلت في ظهور تجارب معملية إقليمية وتحولت هذه التجارب إلى جلسات مناقشة سنوية، وأخيرا ظهر اتجاه لتوسيع نطاق تطبيق هذه التدريبات المعملية لتطبق على نطاق الصناعة، إضافة لذلك تميزت هذه المرحلة بمجهودات إضافية من علماء أمثال:

Robert Tannenbaum; Chris Argyris; Douglas McGregor; Herbert Shepard

ب. الفرع الثاني: البحث الميداني

يتمحور هذا التطور في استنباط أسلوب لعملية البحث العلمي، وتشكل هذه المرحلة من الأساليب والتقنيات، والتي تم تطويرها بتجارب ومجهودات عدد من أعضاء مركز البحوث الميدانية بجامعة متشجان الأمريكية منهم **Renisis Likert; Mann Floyd** وآخرين حيث قام **Likert** باستنباط مقياس لقياس اتجاهات العاملين سمي فيما بعد بمقياس **Likert** ذو الخمس

نقاط بالإضافة لذلك قام بإجراء بحوث ميدانية عن القيادة والدافعية ودراسة الحالة المعنوية للعاملين.

خلصت هذه التجارب والدراسات بتقديم فكرة الاستفادة من البحث الميداني في عملية التغيير، حيث يتم الاستفادة من البحوث الميدانية في عملية التطوير التنظيمي، ويتم ذلك بتوزيع استبانات على العاملين لقياس اتجاهاتهم حول موضوع ما، ومن ثم يتم إجراء نقاش مكثف لمناقشة نتائج هذه الاستبانات مع العاملين والمشرفين، وذلك للاستفادة من نتائج هذه المناقشة في إدخال التغيير الإيجابي للمنظمة.

ج. الفرع الثالث: مرحلة البحوث التطبيقية

كل الأفرع سابقة الذكر من تاريخ التغيير التنظيمي تشكل بدايات التغيير التنظيمي وفق أسلوب البحوث التطبيقية في شكلها الأولي، وفق هذا المدخل نشأ اتجاه لإحداث التغيير التنظيمي وفق أسلوب علمي للبحوث التطبيقية عبر سلسلة من الخطوات العلمية على النحو التالي:

- تشخيص الوضع الحالي للمنظمة؛
 - تحديد الوضع المرغوب فيه مستقبلاً؛
 - تنفيذ خطة التغيير؛
 - تقييم التغيير المنفذ؛
 - دمج الأسلوب البحثي ضمن نظم المنظمة؛
- هذه الخطوات ساهمت بشكل كبير في تحديد فكرة التغيير التنظيمي وتطورها، وأبرزت أهمية الأسلوب العلمي في التغيير التنظيمي.

د. الفرع الرابع: مرحلة التوفيق بين النواحي الاجتماعية مع النواحي التقنية والتشخيصية

بدأت فكرة التوفيق بين النواحي الاجتماعية للأفراد والمجموعات، والنواحي التقنية بالعمليات التشخيصية التي تمت لدراسة الآثار السلبية خلال الحرب العالمية الأولى.

وركّز هذا التطور على إحداث التناسق بين العلاقات الفنية في العمل مع العلاقات الاجتماعية، وذلك بتنظيم وترتيب الوظائف غير التنفيذية، ويتمّ ذلك في حالات عديدة وبالأخص في حالات إعادة تصميم الوظائف، وذلك بالتركيز على فرق العمل، وبلاستفادة من أساليب البحث التطبيقي، وبانتهاج مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما ساهم في إبراز الحاجة للتغيير وتصميم أساليبه، ولعل بعض الأساليب المتبعة حالياً في إدارة الجودة الشاملة وجودة العمل هي نتاج التزاوج بين هذا المدخل وبعض المداخل الأخرى.

تتمثل السمة الغالبة لمظاهر الجيل الأول من تطور التغيير التنظيمي في استنباط مدخل التغيير التدريجي مثل أسلوب البحوث التطبيقية، والتركيز على عمل الفريق وبناء فرق العمل واستخدام المسهل في العمل واستنباط أسلوب الإدارة بالمشاركة وانتهاج مبدأ البحث الميداني لإحداث التغيير ومحاولة علاج المشاكل التي تنشأ بين المجموعات التنظيمية وتصميم العمل وفق الأسس الاجتماعية.

ثانياً: الجيل الثاني

من خلال الجيل الثاني فقد أكدت الدراسة أنّ مظاهر التطور في التغيير التنظيمي تتمثل في الاهتمام بالنواحي التالية:

أ. الاهتمام بالتحول التنظيمي، ووفق هذا المظهر يأخذ التغيير الشكل الشمولي ذا الأبعاد المتعددة بدلاً عن التغيير المجزأ أو التغيير التدريجي؛

ب. الاهتمام بتصميم وتغيير الثقافة التنظيمية ومعرفة ما هي الثقافات التي تعوق التطور وتلك الثقافات التي تشجع على التطور؛

ج. الاهتمام بالتعلم وهو الاستفادة من الظروف التي تساعد الأفراد والمجموعات والمنظمات على التعلم من تجاربها التاريخية؛

د. الاهتمام بتطوير فرق العمل؛

هـ. الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة؛

و. الاهتمام بأبحاث المستقبل.

إنّ هذه الاهتمامات الحديثة التي أكّدت تطور مظاهر التغيير التنظيمي وفق الجيل الثاني.

المطلب الثاني: مساهمات الفكر الإداري في التغيير التنظيمي ومدارسه

أولاً: مساهمات الفكر الإداري في التغيير التنظيمي:

بدأ الاهتمام بمشكلات التغيير والتطوير منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، ممّا أدى ذلك الاهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية، وكان لرواد كل من الفكر الكلاسيكي والسلوكي والحديث دوراً هاماً في ظهور وتطور هذا المفهوم، ولتتبع مساهمات هذه النظريات في مجال التغيير التنظيمي، لابد من إتباع منهج يقوم على أساس تقسيم هذه الفترات التي ساهمت بها هذه النظريات إلى مراحل مبنية أساساً على الفترات الزمنية لها وليس على مواقعها ومساهماتها في الفكر الإداري فقد ظهرت نظريات كلاسيكية في فترات زمنية متأخرة تزامنت مع بعض الأفكار السلوكية كما ذكر كتاب الإدارة والتي امتدت حتى أواخر 1960.

1. مرحلة الفكر الكلاسيكي:

تمتد هذه المرحلة من 1900 - 1927 وقد سميت بالكلاسيكية نظرا لما قدمته من أفكار مثالية في الإدارة وبالرغم من المشكلات الكثيرة التي واجهتها نتيجة لعدم واقعيتها إلا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية، وإن لهذه المرحلة الأثر الكبير في تطور علم الإدارة بكل أبعاده ومنها البدايات الأولى لظهور التغيير والتطوير التنظيمي، وسنتناول إسهامات كل من المدرسة العلمية والبيروقراطية والمدرسة العملية في مجال التغيير التنظيمي كما يلي:

أ. مساهمة مدرسة الإدارة العلمية في مجال التغيير التنظيمي: من أبرز روادها الأمريكي فريدريك تايلور، وهنري فايول، حيث قامت الإدارة العلمية على مجموعة من المرتكزات من بينها وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية، واللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء التقليدية القديمة، كما نادى تايلور بأن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها وإحلالها محل التخمين، كما نادى بتقسيم العمل والتخصص به، وإيجاد طريقة مثالية للقيام بالأعمال، حيث كان تركيز تايلور على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا، إن هذه المرحلة كانت أولى إشارات الإدارة لمفهوم التغيير التنظيمي، بالرغم من الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية بسبب إهمالها للجانب الإنساني وبخاصة الفروق الفردية بين العاملين، إلا أن هذه المدرسة قدر كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل، حيث أن هذه المدرسة وضعت الأسس الإدارية لأهمية التغيير التنظيمي.

في هذه المرحلة كان التغيير التنظيمي يعني مختلف العمليات المرتبطة بتحسين الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية، بالتركيز على تقسيم العمل ومبدأ التخصص فيه واعتماد أسلوب الرقابة الصارمة على الفرد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ب. **مساهمة المدرسة البيروقراطية في مجال التغيير التنظيمي:** يعتبر ماكس فيبر العالم الألماني هو مؤسس هذه المدرسة التي تعني حكم المكاتب وطورها بهدف تحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإنتاجية، وتعتمد هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ:

- عدم التمييز: خضوع الجميع للقوانين واللوائح وخدمة المتعاميان مع المنظمة هو الهدف الأساسي لها.
- تقسيم الأعمال: وذلك حسب التخصصات وتبسيطها لأن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.
- تدرج الوظائف في مستويات السلطة: حيث أن الوظائف المدرجة حسب سلم خاص للسلطات، فالهيكل التنظيمي شكل هرم قمته السياسات وأوسطه وضع القرارات وقاعدته تنفيذ الإجراءات، وهذا يسهل عملية تحديد السلطات.
- التفريق بين دور الموظف وعلاقاته الشخصية.
- السرية في جميع أعمال المنظمة والالتزام بها.

لقد ساهمت المدرسة البيروقراطية في مجال التغيير التنظيمي من خلال تطبيق مبادئها، لكن واجهت هذه المدرسة مجموعة من الانتقادات تمثلت في الجمود وعدم المرونة والروتين ومقاومة التغيير والإنفراد بالسلطة واتخاذ القرارات بالمستويات العليا من التنظيم وعدم التمييز بين الوظيفة والإنسان.

ج. مساهمة مدرسة الإدارة العملية في مجال التغيير التنظيمي: لقد برزت الحاجة في المدرسة الكلاسيكية إلى المدخل العملي للإدارة من خلال **Henry Fayol** مؤسس المدرسة العملية للإدارة، حيث وضع أربعة عشر مبدأ إدارياً لتحسين إنتاجية المنظمة، وبذلك كانت مساهمته في مجال التغيير التنظيمي من خلال مبادئه الأربعة عشر وأكد على أن طرق العمل يمكن تحسينها عن طريق دراستها.

2. مرحلة الفكر السلوكي:

امتدت جهود هذه المرحلة من 1927 إلى 1950 وظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور في الفكر الكلاسيكي في معالجة القضايا الخاصة بالجانب الإنساني في المنظمات الإدارية، فقد سارع العديد من رواد هذا الفكر وعلى رأسهم الإداري **Alton Mayo** في تجاربه في مصنع هوثورن من دراسات وتجارب إلى البحث والدراسة وتقديم الحلول والتركيز على الجانب الإنساني، خاصة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، حيث اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل من أجل زيادة الإنتاجية، وقد كان لهذه المدرسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، الأول مدخل علم النفس، والثاني مدخل علم الاجتماع، والثالث مدخل دراسة علم الإنسان، حيث يستند هذا الفكر على عدد من المفاهيم منها أن المنظمة نظام اجتماعي وأنه يحدد أدوار ومعايير وسلوك للفرد، والحوافز المعنوية لها دور في إثارة دوافع الأفراد، والتركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة، كم ربطت بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته، وطورت نظام اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

أمّا فيما يتعلق بجهود هذه المدرسة في مجال التغيير التنظيمي، فيبدو ذلك من خلال الاهتمام بالعامل الإنساني والجماعة ودوره في الرفع من الإنتاجية، لقد توصلت هذه المدرسة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم وتنمية مشاركتهم، وفي التجارب التي قامت بها الإدارة، توصلت إلى أنّ الإنسان كيان معقد من المشاعر والأحاسيس، ولا بد للإدارة من الارتقاء وتطوير أساليب التعامل مع هؤلاء الأفراد، وقد أدت هذه المرحلة إلى بروز نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الأفراد.

تبلورت مساهمات هذه المرحلة في مجال التغيير التنظيمي، حيث أظهرت هذه المرحلة أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات، وأبرزت دوره في الإنتاجية، وقد أشارت هذه المرحلة على نقطة جوهرية هي أن التغيير التنظيمي يجب أن يشمل الأفراد، كما أن الدراسات والأبحاث التي قدمتها دعت الإدارة إلى ضرورة استخدامها في محاولات لتهذيب السلوك الإنساني، وتوجيهه في الاتجاه الصحيح، ويمكن القول أن بدايات التغيير التنظيمي كان نتيجة لكل من التدريب المخبري، والبحث الإجرائي، حيث يمكن التأكيد على أن لهذين الأسلوبين دورا كبيرا في بلورة مفهوم التغيير التنظيمي.

3. الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التغيير التنظيمي:

لقد ظهرت أفكار جديدة لتطوير الفكر الإداري في مجال التغيير التنظيمي، نتيجة التناقضات والاختلافات بين الاتجاهين الكلاسيكي والسلوكي، وسنحاول من خلال هذا الجزء استعراض بشيء من التحليل أهم التوجهات الحديثة في مجال التغيير التنظيمي.

أ. مساهمات مدرسة النظم في مجال التغيير التنظيمي: ظهرت هذه المدرسة في أوائل الستينيات، حيث تركز هذه النظرية على أن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، فالمنظمة تشبه الكائن الحي حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة، له مدخلات ومخرجات، كما أنه يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية تتأثر فيما

بينها، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا تعطي الصورة الحقيقة المتكاملة.

حيث أنّ مدرسة النظم ساهمت بشكل كبير في مجال التغيير التنظيمي بكونها أداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها وتتأثر بها، وأعطت معنى جديداً للبيئة، وأضافت أبعاداً جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم واعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يتأثر بمختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومن هنا نتحرى مفهوم التغيير التنظيمي.

ب. مساهمات المدرسة الموقفية في مجال التغيير التنظيمي: تركز هذه المدرسة على فهم المواقف المختلفة التي تواجه المنظمة، بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف، مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان.

أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار على حاجة المنظمة لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم، وبقائه من جهة وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى، فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعو إلى ضرورة إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية، كما أن التغيرات البيئية تدعو إلى أحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة، إضافة إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.

إنّ ما قدّمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقاً لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وهذا المدخل كما أشار الباحثون هو بمثابة المرحلة التمهيديّة للتغيير التنظيمي.

ج. مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في مجال التغيير التنظيمي: إنّ المفتاح الرئيسي في نجاح المنظمات هو عملية اتخاذ القرار الإداري، ذلك لأن المنظمة الناجحة تعني النجاح في عملية اتخاذ القرار.

إنّ ما قدمته مدرسة اتخاذ القرارات في الأدب التنظيمي نتيجة حتمية لعدم قدرة الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية، وذلك بسبب عدم مساهمة المتغيرات والأبعاد التي قام أصحاب الفكر السلوكي بالتركيز عليها في بداية محاولاتهم وخاصة أن تلك المحاولات أهملت بعض المفاهيم المتعلقة بالجانب الإنساني، ولكن ظهر اهتمام بالجوانب الهيكلية خصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عملية اتخاذ القرارات فيها من الأمور الجوهرية في حياة المنظمة وأصبحت الحاجة لوضع عدة بدائل واختيار بديل جيد.

وفي هذه المرحلة نشطت الجهود وأهمها جهود **Herbert Saymon** الذي أعتبر الإدارة هي اتخاذ القرارات، وكان لنظرية **Saymon** في عملية اتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة في بلورة التغيير التنظيمي حيث تمثل مرحلة إسهام متطور في عمليات صنع القرارات الإدارية بالإضافة إلى الدور الإيجابي في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، وركزت على مختلف المتغيرات منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث ركزت على المنظمة على أنّها نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة.

ثانياً: مدارس التغيير التنظيمي:

لا يعد التغيير نظاماً جامداً ذا حدود أو قوالب ثابتة، وهو في نفس الوقت لا يعمل دون إطار نظري يحدد المفاهيم العلمية لهذا العلم، ويمكن التحدي هنا في المقدرة على التعامل المرن، وعلى مدى واسع من الأطر النظرية، والتي تحدد معالم علم إدارة التغيير التنظيمي، هناك ثلاث مدارس يستمد منها التغيير التنظيمي جذوره وهي¹:

1. مدرسة المنظور الفردي للتغيير:

تركّز هذه المدرسة على جدوى تغيير سلوك الأفراد كأساس لنجاح عمليات التغيير، وتعتمد هذه المدرسة في نظرتها للتغيير على مذهبين هما: المذهب السلوكي للفرد، والمذهب النفسي، حيث يبنّي المذهب السلوكي على فرضية مفادها أن سلوك الأفراد هو نتاج تفاعل هؤلاء الأفراد مع بيئاتهم، بمعنى أن سلوك الفرد ينشأ من عملية التعلم، حيث يتعلم الفرد بتكرار السلوكيات التي تأتي بنتائج مرغوب فيها ويتجنب تلك السلوكيات التي تكون نتائجها غير مرغوب فيها، وعلى هذا فإنه ولتغيير سلوك الأفراد يستوجب الأمر تغيير الظروف التي تسببت في هذا السلوك.

بينما يذهب المذهب النفسي إلى أن سلوك الأفراد ينتج عن البيئة والسبب معا وليس نتاج البيئة فقط، بمعنى أن سلوك الفرد لا ينشأ عن الاستجابة للمتغيرات الخارجية فقط، وإنما ينشأ عن طريق تفسير الفرد لأسباب وجود هذه المتغيرات نفسها، وعلى هذا عند السعي لتغيير سلوك الأفراد، يجب أن نساعد هؤلاء الأفراد على تغيير طريقة فهمهم لأنفسهم وفهمهم للظروف المحيطة بهم.

وكلا المذهبين يعتقدان في أهمية تأثير الأفراد وإدراكاتهم على نجاح أو فشل التغيير التنظيمي من خلال التأثير الخارجي وهو المحفز لسلوك الفرد، رد الفعل الداخلي (النفسي) للفرد.

¹ - حسن محمد أحمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والإستراتيجيات)، مرجع سابق، ص 71.

2. مدرسة التفاعل الجماعي للتغيير:

تعتبر هذه المدرسة عنصرا من عناصر نظرية التغيير، حيث تركز على إحداث التغيير التنظيمي من خلال الفرد، والجماعات أو مجموعات العمل، أكثر من التركيز على الفرد العامل، والمنطق وراء ذلك وبحسب **Lewin** إنّ الأفراد في المنظمات يعملون مع بعضهم بشكل مجموعات أو جماعات، وبالتالي يجب التقصي عن السلوك الفردي، وتعديله وتغييره في ضوء الجماعات السائدة، والممارسات والمعايير القائمة.

وقد نظر **Lewin** إلى سلوك الجماعة على أنه مجموعة من التفاعلات والقوى الداخلية، التي لا تؤثر في هيكلية الجماعة فقط، ولكنها تعمل أيضا على تغيير أو تعديل السلوك الفردي. وبالتالي، وجد **Lewin** أنّ السلوك الفردي هو وظيفة من وظائف البيئة الجماعية أو المجال كما أسماه. وهذا المجال برأيه يولد قوى وتوترات ناتجة عن ضغوطات الجماعة على كل فرد من أفراد المجموعة. وإن السلوك الفردي في أي وقت هو نتيجة للعلاقة المتبادلة بين القوى وبحسب شدتها وفيما إذا كانت إيجابية أم سلبية التأثير في الفرد وبسبب ذلك وجد **Lewin** أنّ المجموعة لا يمكن أن يسودها معدل ثابت أو حالة ثابتة، على أن العكس هو الصحيح، فهي عملية مستمرة للتكيف بين الجماعات والمنظمات، وبناءا على ذلك، ومن أجل إحداث تغيير فإنه من غير المجدي بحسب هذه المدرسة التركيز على سلوك الأفراد فقط، وإنما يجب التركيز عند التغيير على المستوى الجماعي، وعلى كيفية التأثير، والتغيير في المعايير الجماعية، والأدوار والقيم.

ترتكز هذه المدرسة على فكرة مفادها أن سلوك الفرد يكون بموجب ضغوط المجموعة أو المجموعات التي ينتمي إليها الفرد، ووفق هذه المدرسة أنه من غير المفيد التركيز على الأفراد عند التفكير في إدخال تغيير ما في المنظمة، وبدلا من ذلك يجب أن يتركز الاهتمام على تغيير عادات وقيم وأدوار المجموعات التي ينتمي لها الأفراد العاملون بالمنظمة.

3. مدرسة النظم المفتوحة للتغيير:

تنظر مدرسة النظم المفتوحة للمنظمة على أنها نظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المرتبطة مع بعضها البعض، بحيث أن أي تغيير يتم في أحد أطراف هذا النظام يؤثر في الأطراف الأخرى، ويهدف اتجاه هذه المدرسة إلى بناء هيكلية لوظائف العمل بشكل خطوط واضحة ومنسقة، وفي الوقت ذاته مترابطة فيما بينها من أجل تحقيق أهداف العمل الجماعي، والتركيز هنا هو على تحقيق الانسجام الكامل بدلا من زيادة أداء أحد الأفراد أو أحد الأقسام، حيث وتتكون الأنظمة الفرعية للمنظمة من العناصر الأربعة التالية:

أ. **النظام الفرعي للأهداف والقيم التنظيمية:** لضمان عمل المنظمة بفعالية يجب أن لا يكون التركيز على ضمان توافق أهداف وقيم المنظمة مع بعضها البعض فحسب، بل وأيضا مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية أيضا.

ب. **النظام الفرعي التقني للمنظمة:** يتمثل النظام الفرعي لاتقني في مجموعة المعارف والتقنيات وتكنولوجيا العمل التي تحتاجها المنظمة للعمل، وهي ما يجب ضمان توافقها مع بعضها البعض ومع ظروف عمل المنظمة.

ج. **النظام الفرعي النفسي:** ويعني به الجو العام بالمنظمة وثقافتها، وهو يشمل كافة أشكال العلاقات والقيم والعادات والتي من شأنها أن تدمج جميع الأفراد في مجتمع المنظمة.

د. **النظام الفرعي الإداري:** وهو النظام الفرعي، والذي يعني بربط المنظمة ببيئتها، بداية من صياغة الأهداف وتحديد القيم التنظيمية وتنمية الإستراتيجيات والخطط وتصميم الهياكل وانتهاء بالنظم الرقابية، ويجب عند التفكير في إحداث التغيير في منظمة ما وفقا لهذه المدرسة مراعاة الجوانب التالية:

- إنّ هذه النظم الفرعية مرتبطة مع بعضها البعض، ولا يجب التفكير في إجراء أي تغيير

في أحد هذه النظم الفرعية دون النظر في أثاره على النظم الفرعية الأخرى بالمنظمة؛

- عدم جدوى استخدام التدريب كآلية لإحداث التغيير، لأن أثر التدريب يكون بصورة أكثر

تركيزا على الأفراد، وبذلك يكون تأثير التدريب على المنظمة ككل ضئيلا نسبيا؛

- يجب على المنظمة التحكم بالطاقة المؤثرة بالمنظمة، وهذا الأمر يتطلب إزالة كافة

المعوقات التي تعوق سير المنظمة كنظام شامل، ويتأتى ذلك بأن تبنى كافة القواعد والنظم

المرتبطة بمكافأة العاملين وهيكل العمل وذلك على أساس المنظمة ككل وليس على

الأساس الفردي أو مجموعات العمل.

ومع أنّ مدرسة النظم المفتوحة هذه حازت على اهتمام بعض العلماء، فقد رأى علماء

آخرون بعض نقاط الضعف فيها، فقد أشار **Butler** إلى أن هذه المدرسة مع كونها تقدم خطوة

كبيرة إلى الأمام في فهم التغيير التنظيمي، إلا أن الأنظمة الاجتماعية تتغير باستمرار وهي وحدات

معقدة ومتداخلة مع بعضها فهي في بعض الأحيان لا تتطابق مع الوصف والتحليل، وهكذا قد

يضيع الفرد في مواجهة إيجاد الحلول لكل من العلاقات السببية (العلاقة بين السبب والنتيجة).

وبالرغم من هذه الانتقادات، فإن مستوى الدعم الذي حازت عليه هذه المدرسة من علماء

الإدارة مثل (**Lorch, Lawrence, Woodward, Burns, Stalker**) كان كبيرا جدا.

إنّ هذه المدارس مكّلة لبعضها البعض، وليست متناقضة فيما بينها، وعلى هذا يمكن

الاستفادة منها مجتمعة لتكون أساس جيد لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: النظريات والنماذج المفسرة للتغيير التنظيمي

تتباين النظريات والنماذج في مدى تناولها لمستويات مختلفة من التغيير ونذكر منها على

سبيل الحصر¹:

1. نظرية تحليل قوى المجال لـ K. Lewin: قدم Lewin نظرية تحليل قوى المجال كأسلوب

تشخيصي عام يساعدنا على تناول المشكلة، وإحداث التغيير المطلوب لحلها وافترض في

نظريته أن التغيير الناجح في المنظمة يجب أن يمر بثلاث خطوات أساسية:

✓ مرحلة إذابة الجليد: ويتم فيها بذل المنظمة لكافة الجهود لكي تجعل الأفراد العاملين بها

يتقبلون عملية التغيير، ويقتنعون بأن هناك ضرورة ملحة لتغيير الوضع الحالي وعدم

الثبات عليه.

✓ مرحلة التغيير: وتتضمن هذه المرحلة اختيار الأساليب والطرق اللازمة لإنجاز عملية

التغيير المطلوبة.

✓ مرحلة إعادة التماسك: ويتم في هذه المرحلة تحقيق التغيير المأمول، والعمل على إلى أن

يصل العاملون إلى درجة عالية من الالتزام بما تمّ، وتشجيعهم على التعامل معه واستيعابه،

وإذا لم تحدث هذه المرحلة فعمر التغيير قصيرا وسوف يحاول العاملون أن يعودوا إلى

حالة التوازن السابقة التي كانوا عليها قبل تفعيل التحول الجديد، أي أنّ هدف إعادة

التماسك هو تثبيت الوضع الجديد من خلال التوازن بين القوى الدافعة للتغيير والقوى

المضادة له.

¹ - معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي (الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية)، القاهرة: مكتبة

الانجلو المصرية، 2014، ص ص 83 - 92.

وتبعا لهذه النظرية فإن أي سلوك بما في ذلك السلوك المشكّل هو دائما نتاج لمجموعة كبيرة ومتفاعلة من المتغيرات، نسميها قوى المجال وبعض تلك القوى يمكن أن نستخدمها كدوافع للتغيير، وبعضها الآخر يمثل المقاومة، إذ تقف حائلا ضد إتمام هذا التغيير، وعندما يكون الموقف ثابتا ومستقرا، فإن قوى الحفز على التغيير وقوى المقاومة يكونان في حالة نسميها التوازن الديناميكي، وإذا استطعنا إحداث تغييرات في قوى المجال المتوازنة ديناميكيا هذه، فإنّ الموقف كله يتغير وبالتالي يتغير السلوك، والتحديد السليم، ثم التحليل الدقيق، ثم التعديل والتدخل المنظم لقوى المجال هذه، بهدف إحداث تغيير محدد سلفا وبدقة في المجال النفسي والاجتماعي للفرد يهدف إلى الانتقال من الوضع الراهن (المشكلة) إلى الوضع المأمول (بعد الحل) وهو ما نسميه بالتغيير المخطط.

ومن ثمّ، فإن أولى خطوات التغيير هي فهم وتحديد كل من نوعي القوى في المجال قوى الدفع والحفز وقوى المقاومة، ثم إيجاد الأساليب التي تعمل على تغيير الموقف، وترجع من كفة قوى الحفز على المقاومة، حتى يصدر السلوك الجديد.

2. **نظرية التدعيم الإجرائي لـ Skinner:** اهتم Skinner بالبواعث الخارجية بوصفها حاکمة لسلوك مهما دور الحالات الخارجية للكائن الحي، ومن ثم افترض أن البيئة الخارجية كمصدر للإثابة والتدعيم تعد مدخلا صحيحا لزيادة احتمال صدور استجابة معينة أو خفض هذا الاحتمال، وهو ما يعرف عنه بالتشريط الإجرائي ويمكن تلخيص نظرية Skinner في هذا الصدد في المعادلة الآتية:

تكرار السلوك = صدور السلوك + تدعيم هذا السلوك لعدد من المرات

وتتطوي هذه المعادلة على الصيغة التي يمكن إتباعها لإثارة دافعية الكائن الحي،

وتتمثل هذه الصيغة في عدد من الخطوات نذكرها على النحو التالي:

- دعم السلوك المرغوب، وتجاهل السلوك غير المرغوب تماما؛
- تقليل الوقت الفاصل بين إصدار استجابة مرغوبة وتدعيمها؛
- استخدام مبدأ التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وفقا لجداول التدعيم المتغيرة؛
- تحديد مستوى الاستجابة الخاصة بكل فرد واستخدام إجراء تشكيل السلوك للحصول على استجابة مركبة؛
- تحاشي استخدام العقاب كوسيلة لدفع الفرد إلى أداء سلوك معين؛
- وتوقعات الفرد لمتطلبات سلوكه (توقعاته للآثار المدركة للسلوك المعين) هي التي يجب أن تكون محل اهتمامنا أثناء عملية التغيير، وتكون تلك الآثار والمتطلبات إما إيجابية وتضيف إلى الفرد، وإما سلبية وتحسب عليه وتخصم منه.
- وتبعاً لهذه النظرية فإن التدعيم الإيجابي هو تقديم شيء إيجابي للموقف أو المجال، بينما المقصود بالتدعيم السلبي هو إزاحة شيء سلبي أو مؤلم، أمّا العقاب الإيجابي، فهو تقديم شيء سلبي أو مؤلم، والعقاب السلبي هو الحرمان من شيء إيجابي.
- وبالتالي فهذه النظرية يمكن استخدامها كنموذج لتغيير السلوك، وعلى ذلك فإن الأفراد تتقبل التغيير وتسعى إليه وتكتسب سلوكاً جديداً، إذا كان هذا السلوك الجديد:
- يؤدي إلى مواقف إيجابية جديدة، أو ليست قائمة الآن؛
- يحافظ على ظروف إيجابية موجودة بالفعل؛
- يمنع حدوث ظروف سلبية مستقبلية؛
- يؤدي إلى التخلص من ظروف سلبية حاضرة وموجودة بالفعل.

3. نموذج الأنساق التنظيمية لـ تيشي 1983: لما كان التغيير المنظم يحدث في كل أقسام

المنظمة ووحداتها، فيجب أن نكون على وعي كامل بالأنساق الرئيسية داخل المنظمة عندما نشعر فيه، حتى يمكن الاستفادة مما نجربه من تغيير، ويركز منحى التغيير التنظيمي الذي قدمه تيشي على ثلاثة أنساق تبين أنها عامة وتوجد في كل المنظمات وهي النسق التقني، النسق السياسي، والنسق الثقافي، ويمثل النسق التقني قاعدة بيانات ومعلومات المنظمة، ويعكس النسق السياسي نشاطات الأفراد أو الجماعات السائدة أو المسيطرة في المنظمة والتحالفات وصفقات واتفاقيات بين أعضاء المنظمة، أما النسق الثقافي فيتضمن القيم والمعتقدات المشتركة وللحلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة.

ويؤكد أن التغيير واسع المدى في أي منظمة يتطلب التناول الجيد لتلك الأنساق الثلاثة، مع التركيز على تغيير الأعراف والصيغ المعرفية لأعضاء المنظمة، والنقطة الأساسية التي يركز عليها تيشي هي أن التغيير التنظيمي الفعال يتطلب تغيير سلوك ومعارف العاملين، على أن يكون ذلك مقترنا بالتخطيط الجيد للأنساق الثلاثة معا.

4. نموذج بوراس وسيلفرز 1991: حيث هذه تضمنت هذه النظرية أن التغيير التنظيمي

يتضمن أربعة جوانب أساسية هي:

- كمية وطبيعة التداخلات التي سوف نقوم بها والمفترض أنها ستؤدي إلى التحسن؛
- العاملون في المنظمة والسلوك العمل لديهم؛
- الناتج النهائي بعد التدخل والتغيير وهو الأداء العام للمنظمة ككل (المخرجات)؛

والافتراض الأساسي لنموذج التغيير المخطط لبوراس وسيلفرز هو أن سلوك العاملين

في المنظمة أثناء العمل يتحدد في ضوء الأداء العام أو الناتج الكلي للمنظمة، وسياق

وظروف العمل البيئية سواء المادية أو الاجتماعية، وأن تدخلاتنا بغرض التغيير يجب أن يكون هدفها تعزيز أداء المنظمة وتطوير الأفراد العاملين فيها.

5. نموذج الأنساق الاجتماعية التقنية: يقوم هذا المنحى على عدد من المبادئ أولها أن منظمات العمل هي نتاج لنسقين أساسيين: نسق اجتماعي (الناس وتفاعلاتهم)، ونسق فني (الأدوات والمعدات والآلات)، ويهدف هذا المنحى إلى زيادة كفاءة كلا النسقين، والمبدأ الثاني هو التأكيد على أن أي منظمة أو وحدة إنتاج تكون دائماً في حالة تفاعل مع البيئة المحيطة بها، فهي تأخذ من تلك البيئة مدخلات معينة وتمدها بمخرجات هي منتجات تلك المنظمة.

ويكون التحدي الذي تواجهه أي منظمة هو أن تعمل وتنتج في ظل أكبر قدر ممكن من الحرية، وأقل قدر ممكن من الضغوط البيئية، وفي الوقت نفسه تتفاعل بكفاءة مع تلك البيئة. وعلى هذا الأساس ومما سبق يتبلور الإطار الفكري للتغيير التنظيمي في المفاهيم الرئيسية التالية¹:

- إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات؛
- التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر - وفي نظام الحياة عموماً - ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر؛
- تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بؤابر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير؛

¹ - علي السلمي: ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة، السعودية، 29-30 مارس 2005، ص ص 148 - 149.

- عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها؛
- المبادرة بالفعل والمرونة التنظيمية أساسان محوريان في تهيئة فرص نجاح التغيير؛
- ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الإستراتيجي للمنظمة، وليس باعتباره إجراءً منفصلاً عنه؛
- تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس للتعرف على حالات التغيير وآثاره وتقويم نتائجه أساس مهم في إدارة التغيير؛
- تتعدد بدائل التغيير وإستراتيجياته حسب اختلاف المواقف، لذا يكون التفكير الإستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير؛
- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين العاملين للمساهمة في إدارة التغيير والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل وتنمية الاتصالات بين كافة المشاركين في خطة التغيير؛
- يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

لقد أصبح التغيير ضرورة ملحة في جميع جوانب الإنسان، حيث ازدادت الحاجة إليه باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والجماعات وتقدمها في عالم أصبح التغير السريع أبرز سماته، يعتبر التغيير التنظيمي الآلية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات والتغيرات، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال، وينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبذل وتحقق السبق التنافسي في هذا المجال، فضلاً عن النجاح التنافسي، انطلاقاً من أن التغيير التنظيمي هو البيئة الجديدة التي تحث على الإبداع والابتكار والتجديد.

المطلب الأول: التغيير التنظيمي (مفهومه، المفاهيم المرتبطة به، أهميته، الأسباب

الدافعة له)

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي: تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي بين رواد علم الإدارة، حيث سنقوم باستعراض هذه التعاريف، وتوضيح الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، وتحديد مفهوم إدارة التغيير:

أ. **مفهوم التغيير في اللغة:** ورد مفهوم التغيير في لسان العرب بمعنى " غيّر الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيّرت دابتي وغيّرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه"¹. والتغيير أيضا يعني إحداث شيء لم يكن من قبل بنفس الصورة التي أصبح عليها بعد التغيير. ويتضح مما سبق أن التغيير في معناه العام يعني تبديل الشيء وجعله مختلفا عما كان عليه وهو يتضمن الإصلاح.

ب. **مفهوم التغيير في القرآن الكريم:** لقد ورد ذكر مفهوم التغيير في كتاب الله الكريم في أربعة مواضع²:

- وذلك في الآية 53 من سورة الأنفال ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ

حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾³؛

- الرعد الآيتان 10-11 ﴿سَوَاءٌ مِنْكُمْ مَنْ أَسَرَّ الْقَوْلَ وَمَنْ جَهَرَ بِهِ وَمَنْ هُوَ مُسْتَخْفٍ

بِاللَّيْلِ وَسَارِبٌ بِالنَّهَارِ (10) لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ

¹ - ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ص 33.

² - فريد النجار: التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 91.

³ - سورة الأنفال، الآية 53.

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ (11){¹؛

- الآية 119 من سورة النساء {وَلَا أَضِلُّنَّهُمْ وَلَا تُزِلُّهُمْ وَلَا تَأْخُذُهُمْ أَعْيُنُهُمْ الْغُلُوبُ وَأَنفُسُهُمْ فَاسِقُونَ} آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مَرْنَهُمْ فَلْيَغْيِرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُبِينًا²؛

- سورة محمد الآية 15 {مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وُعدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِنْ مَاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِنْ لَبَنٍ لَمْ يَتَغَيَّرَ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِنْ خَمْرٍ لَذَّةٍ لِلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِنْ عَسَلٍ مُصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِنْ رَبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ³ {.

وكان المعنى في سورة الأنفال والرعد على أن التغيير من داخل الإنسان وبرغبته في ممارسة النواحي الإيجابية أو السلبية، وفعلا فقد خلص غالبية علماء الإدارة ومن بحث في هذا الموضوع علي أن التغيير لن يكون فعالا ولا ناجحا إلا إذا اقتنع الفرد نفسه بوجوب التغيير واقتناع ذاتي من داخله.

ونستخلص من سورة النساء أن الإنسان يستطيع التغيير من خلال ما يقوم به من ممارسات لما يجري حوله إذا أراد ذلك. ومما ورد في سورة محمد صلى الله عليه وسلم أن هناك أمور ثابتة ليس بالإمكان تغييرها فهي من سنن الله سبحانه وتعالى. فمهما كانت قدرة الإنسان وإمكاناته في مجال التغيير فلا يستطيع تغيير شيء هو أمر من شأن المولى عز وجل.

¹ - سورة الرعد، الآية 10-11.

² - سورة النساء، الآية 119.

³ - سورة محمد، الآية 15.

ج. مفهوم التغيير في مجال الإدارة: قدّم الباحثون والممارسون الإداريين عدّة تعريفات للتغيير التنظيمي، وقد لاحظت الباحثة اختلاف الباحثين وعدم اتفاقهم على تعريف محدّد، ولعلّ السبب في ذلك راجع إلى اختلاف وجهات نظرهم ورؤيتهم للتغيير فهناك من يعرفه حسب طبيعته وهناك من يعرفه حسب أنواعه ومجالاته، وهناك من يعرفه حسب إستراتيجياته وسنتطرق إلى مختلف التعريفات محاولة مّا للوصول إلى تعريف شامل للتغيير التنظيمي.

إنّ أول من استخدم مصطلح التغيير هما **Mouton** و **Blake** عام 1956 في جامعة

تكساس حيث عرّفا التغيير على أنه جهد منظم وشامل للتغيير¹.

كما عرّف فاروق السيد عثمان التغيير على أنّه "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى

نقطة توازن مستهدفة ويعني ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"².

ويعرّف العطيات التغيير بأنّه "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع

آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق

أهداف طويلة وقصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد أو المنظمة أو كليهما معا"³.

كما عرفه اللامي بأنه "تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة حيث يؤكد التغيير

التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانيات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد

والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة"⁴.

¹ - المخلافي، محمد سرحان خالد: القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت: مكتبة الفلاح، 2007، ص 317.

² - فاروق السيد عثمان: قوى إدارة التغيير في ق 21، الطبعة الأولى، مصر: دار الوفاء، 2000، ص 9.

³ - العطيات محمد يوسف: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الأردن، عمان: دار حامد، 2006، ص 94.

⁴ - اللامي غسان: إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية)، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص 94.

ويعرفه **Robonson** "على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة"¹.

ويعرف **Lawrence and Lorsch** التغيير التنظيمي بأنه "التغيير من الواقع الراهن إلى وضع أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المنظمة وبيئتها وجماعاتها وأفرادها بالتعاون مع المستشارين المتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته"². من خلال التعريفات السابقة نلاحظ اتفاق الباحثين على أن التغيير هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل، باستخدام أساليب وطرق لتحقيق هدف التغيير، ولكن التعريفات السابقة قد أغفلت عن كيفية هذا الانتقال، والعناصر أو الأجزاء التي سيتم تغييرها، ولم تتطرق لها.

فعرّفها **كامل محمد المغربي** بأنه "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أوفي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك باستحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها أو استحداث أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية

¹ - سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الأردن، عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع، 2010، ص 17.

² - الكبيسي عامر: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، الدوحة: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1998، ص 37.

وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر¹.

وعرّفه **عمر وصفي العقيلي** " التغيير نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث"².

وعرّفه **قنديل** بأنه إحداث تغييراً أو تعديلاً داخل المنظمة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة فهو تطوير وتجديد البناء التنظيمي من جوانب عدّة أهمّها³:

- سلوكيا من خلال العمل الجماعي والقيادة المبدعة؛
- عمليا ترشيد القرارات وتطوير الإستراتيجيات؛
- هيكليا من خلال إعادة تصميم البناء التنظيمي؛
- تكنولوجيا من خلال تطوير وتحديث الأساليب التكنولوجية.

¹ - موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة العاشرة، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص 49.

² - بلال خلف السكارنة: **التطوير التنظيمي والإداري**، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 50.

³ - محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية: **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2014، ص 119.

وعرّف **Bennis** التغيير بأنه: "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"¹.

يتفق الباحثين في أنّ التغيير التنظيمي يتمثل في إدخال التغييرات على أجزاء المنظمة كلها أو بعضها أو أحدها، كتغيير في الهيكل التنظيمي أو في الأفراد أو في التكنولوجيا أو في الإستراتيجية، لتحقيق التوافق بين متطلبات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

وقد عرّفه **الخضيرى** بأنه "نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات"².

أمّا تعريف **الخضيرى** فقد تطرق إلى التصادم الناتج عن إدخال التغييرات ومقاومة التغيير وكيفية إزالتها لتحقيق الأهداف المشتركة بين المنظمة والأفراد.

ويرى **Dunkan 1992** "أن التطوير أو التغيير التنظيمي هو عبارة عن المجهود المخطط الشامل لزيادة فاعلية المنظمة بواسطة التغيير المخطط المبني على استخدام نظريات العلوم السلوكية"³.

¹ - ريتشارد هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري: المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2001، ص 416.

² - الخضيرى محسن أحمد: إدارة التغيير - مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، الطبعة الأولى، دمشق: دار الرضا للتوزيع، 2003، ص 16.

³ - Dunkan w: **organizatinal behavior**, boston houghton mifflin co, 1992, p 56.

ويرى كل من **French** و **Bell** "أن التطوير والتغيير التنظيمي يشير إلى الجهد الطويل المدى الذي يبذل لتحسين قدرات المنظمة وستمكن من حل المشكلات ومواجهة التغييرات في بيئتها الخارجية عن طريق مساعدة مستشاري العلوم السلوكية"¹.

أمّا التعريفين السابقين فيتطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي كمصطلحين متلازمين، وإدخال أسلوب العلوم السلوكية في مواجهة التغيير، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ خلط من طرف الكاتبين في تحديد مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي واعتبارهما يدلان على نفس المعنى، ولكن هناك اختلاف بين المصطلحين سنتعرض له لاحقاً.

ركّزت التعريفات السابقة على عناصر مختلفة للتغيير التنظيمي، وحاولنا جمعها في تعريف واحد وهو:

أنّ التغيير هو نتاج تفاعلات ظاهرة وباطنة قد تحدث بشكل عشوائي أو مخطط، ومن ثمّ فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني، وبالتالي فهو مرتبط بقوة التغيير وبدرجة قدرتها على التأثير على أداء المنظمة، لتحقيق التوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر نجاعة، ويحدث بدون تخطيط معتمد أو أن يحدث نتيجة جهود هادفة ومقصودة، وإما أن يكون متدرجا وهو التغيير الواعي والمقصود في المنظمة بالإضافة إلى التحسين دون تبديل جوهري في عناصرها الأساسية، أو يكون جذريا وهو التغيير الذي ينتج عنه استبدال الأعمال القائمة للمنظمة بأهداف أخرى وتوجيهها وجهة مختلفة عما كانت عليه قبل حدوث التغيير.

¹ – French, Bell: **organizational development** englewood, chiff, prentice hall, inc, 1995, p 254.

ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالتغيير التنظيمي:

أ. مفهوم التطوير التنظيمي: يعتبر التغيير والتطوير التنظيمي أحد الثنائيات الإدارية التي اختلف فيها الباحثين، حيث ظهر هذا المصطلح من خلال البحوث التي أجريت والمفاهيم التي استخدمها الباحثون أمثال: **Mc Gregor ،Mouton ،Blake** ولقد أسهم مجموعة من الباحثين والممارسين في تحديد مفهوم التطوير التنظيمي وتوضيح الفرق بينه وبين التغيير التنظيمي حيث عرّفت:

بأنّه "تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المنظمة، ويشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه"¹.

عرّف **Backhard** التطوير التنظيمي بأنه "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بهدف زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام العلوم السلوكية"².

وقد عرفَ **العميان** التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية"³.

¹ - مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، القاهرة: 2003، ص 376.

² - عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 282.

³ - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص 344.

من خلال التعريفات السابقة نجد أنّ التطوير التنظيمي هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية للتغيير التنظيمي، ونلاحظ أنّ مفهوم التطوير التنظيمي يركّز على الجوانب السلوكية، وبالتالي فمحور الارتكاز فيه هو الإدارة الجيدة للموارد البشرية، حيث تستهدف زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين مقدرتها على التفاعل الإيجابي مع بيئتها الداخلية والخارجية. وبالتالي فنحن نغيّر من أجل أن نطوّر أو نغيّر من خلال المدخل السلوكي وهو التطوير التنظيمي والذي هو عبارة عن نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له¹، كما ذكر **Wendell**

.French

وأبرز ما نذكره في مجال التفرقة بينهما، أنّ التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئة الداخلية أو الخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها فالتغيير نوعان التغيير المخطط والتغيير العشوائي، أمّا التطوير التنظيمي فهو مخطط أي يعتبر أحد أشكال التغيير في المنظمة، ويعتبر مفهوم التغيير أشمل مجالا من مفهوم التطوير لذا عند معالجة هذا الموضوع فإننا نستخدم مصطلح التغيير لانتصافه بالشمول وتناوله كافة جوانب المنظمة.

ب. مفهوم إدارة التغيير: انطلاقا من التأكيد للحاجة الملحة إلى التغيير تتأكد الحاجة إلى إدارة التغيير التي أصبحت من أبرز متطلبات القيادة في العصر الحالي، وذلك من منطلق الحاجة إلى الإعداد والتخطيط لتغيير المنظمة في ظل بيئة دائمة التغيير.

تعدّ إدارة التغيير أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة، وكثير الاهتمام بها، نتيجة ارتباط نجاح المنظمات بقدرتها على إدارة التغيير، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير، إلا أنّ مفهومه يعدّ موضوعا مثيرا للجدل

¹ - العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 343.

بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وقد ميّز بين التغيير كظاهرة وبين إدارة التغيير كمنهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول.

حيث يعرف الصرن إدارة التغيير بأنها "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"¹.

ويعرف حمادات إدارة التغيير بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية"².

وقد عرفه بومدين بلكبير بأنّ إدارة التغيير "تتمثل في رد الفعل المتبع للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة، وإتباع الأساليب الملائمة لحلها، ولعل ذلك يستدعي الإجابة الواضحة على عدّة تساؤلات أهمها: لماذا التغيير؟ من يقوم بالتغيير؟ متى يتم التغيير؟ كيف يتم التغيير؟ ما هي مجالات التغيير؟ ما هي الوسائل والأدوات التي تمكّن من تأمين عملية التغيير؟"³

¹ - الصرن رعد حسن: صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق: دار الرضا للنشر، 2002، ص 339.

² - حمادات محمد حسن، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 105.

³ - بومدين بلكبير، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 28.

كما عرّفها **Daft** على أنّها "معيّاراً لقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في محيطها باستمرار بحيث تحقق أفضل مواعمة وأسرع استجابة له"¹.

إنّ إدارة التغيير هي عملية معقدة وذات جوانب مترابطة تتطلب الكثير من المهارات الإدارية والقيادية والقدرات الشخصية، من خلال ما سبق يمكن القول أنّ مفهوم إدارة التغيير يشمل ما يلي²:

✓ جانب الحالة الذهنية أي أسلوب عمل أو منهجية في إدارة أعمال المنظمة وليست مجرد ردود فعل غير محسوبة؛

✓ الجانب الإستراتيجي وذلك من خلال إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة مختلف المواقف البيئية الداخلية (نقاط القوة والضعف) أو الخارجية (فرصا وتهديدات) بحيث يتم التغيير وفق برنامج عمل متكامل واضح الأهداف والغايات، مروراً بتحليل ديناميكي للبيئتين الخارجية والداخلية بغية التمكن من الرقابة والتقييم الفعال للعملية التغييرية.

✓ تستهدف عملية إدارة التغيير زيادة فعالية المنظمة وتحقيق المواعمة المرغوبة والتفاعل الإيجابي مع بيئة الأعمال، بما يتيح للمنظمة مجالات أرحب للمناورة وتحقيق النتائج الإيجابية؛

¹ - Daft: **Organization theory and design**, 7 th edition, south Western college publishing, 2001, p352.

² - قاسمي كمال: إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2010/2011، ص 16.

✓ تتميز الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي بالتكامل وذلك لاعتماد المدخل النظامي في بناء الإستراتيجية التغييرية، باعتبار أنّ العملية التغييرية تمتد لتشمل كافة المستويات وجزئيات المنظمة باعتبارها نظام متفاعل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن الأجزاء الأخرى.

كما أنّ لإدارة التغيير عموماً أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير، والتي تتلخص فيما يلي:

- زيادة قدرات المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية، وبالتالي التكيف مع البيئة المؤثرة؛
- التحسيس بأهداف المنظمة، وتكوين فرق عمل جماعي أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير وتنمية المعارف والمهارات وتحسين أنماطه السلوكية؛
- زيادة فهم عمليات الاتصال، وأساليب القيادة، والتخفيف من الصراعات وتنمية الوعي بروح الجماعة.

- **خصائص إدارة التغيير:** تتّصف إدارة التغيير بعدّة خصائص هامة يتعيّن الإلمام بها، ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، لكي يتمكّن مدراء التغيير من إنجاز التغيير المطلوب في المنظمات، وتنقسم الخصائص الرئيسية للتغيير من حيث الأهمية إلى ما يلي:
- **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية موجودة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير هي إدارة تتجه إلى تحقيق هدف معين، وتسعى إلى غاية ومعلومة وموافق عليها من قوى التغيير، ومن بين الأهداف التي تسعى إليها إدارة التغيير ما يلي¹:

¹ - الخضيرى محسن أحمد، مرجع سابق، ص 19.

- امتصاص الضغوط السلبية الناجمة عن عدم الرغبة في التغيير من جانب قوى الرجعية، والمفاوضات الذاتية والتي قد تصبح مدمرة لجهود التغيير، والعمل على تحويلها إلى إيجابية تدعم جهود التغيير للبناء؛
- إضفاء المرونة اللازمة على الكيان الإداري ليصبح قادراً على استيعاب عمليات التغيير المطلوب بشكل سليم ولاستجابة متطلباته.

- **المشاركة:** ينبغي إشراك كافة المستويات الإدارية في عملية إدارة التغيير، لتكون عملية التغيير بروح الفريق، وفي ذلك تحقيق مجموعة أهداف، حيث إنَّ إشراك العاملين في التغيير في مراحله المختلفة يبذل مخاوفهم من ناحية ويؤكد أهميتهم ودورهم الفعّال في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى العمل من ناحية أخرى، وبذلك يحل التعاون والمشاركة محل المقاومة.

كذلك¹:

- **الواقعية:** ترتبط المنظمة مهما كانت بالواقع العلمي المفروض عليها والذي تملّيه عليها بيئتها، هذا الواقع الذي تعيشه المنظمة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

- **التوافقية:** يقصد بها المواءمة والملازمة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة للعملية.

- **الفاعلية:** بامتلاكها القدرة على الحركة بحرية مناسبة والقدرة أيضاً على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل المستهدف تغييرها يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة.

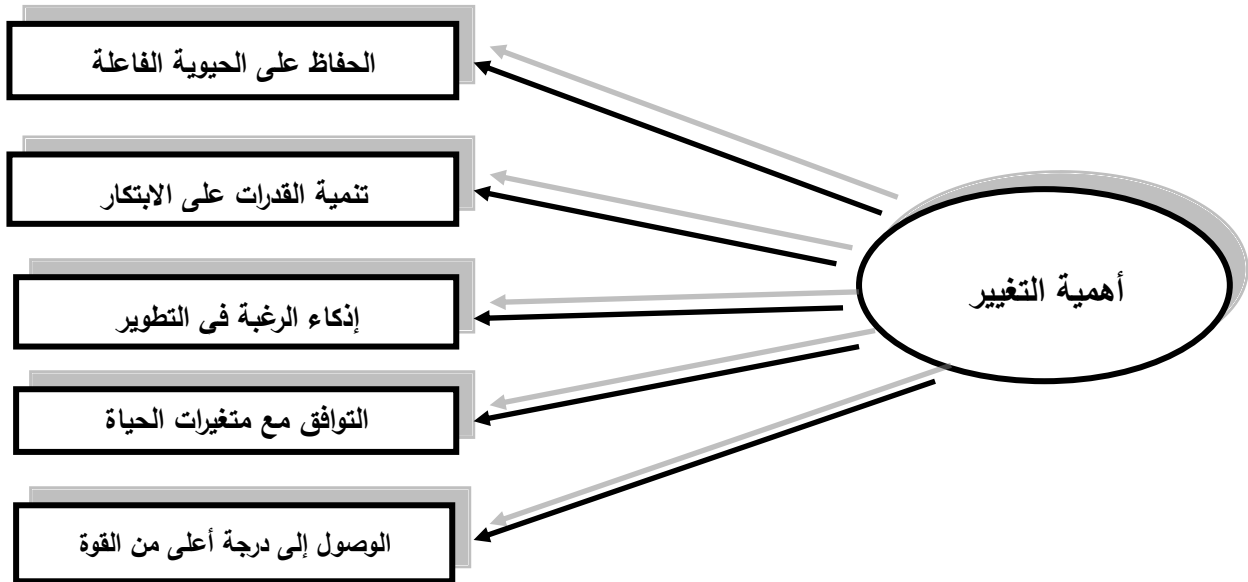
¹- Jean Brilman : Les meilleurs pratiques du management au cœur de la performances, 3 eme tirage, édition d organisation, 2000, P 463.

- **الشرعية:** من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية فإنه يتعين على المنظمة تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية.
- **القابلية للقياس:** وذلك بوضع نتائج كمية يراد الوصول إليها كرفع رقم الأعمال بنسبة معينة، خفض التكاليف بمقدار محدد... ولكن يجب ربط هذه الإنجازات بعامل الزمن حتى تتم العملية التغيير بفعالية أكثر وتكون الأهداف أكثر دلالة.
- **الرشادة:** إنّ من مميزات العمل الإداري الناجح أن يكون رشيداً، بمعنى أن يهدف إلى تعظيم النواتج وتقليل الأعباء، ومن هذا المنطلق يفترض أن يحقق التغيير المنشود هذا الغرض، وينبغي في هذا الإطار الانتباه إلى مسألة مهمة ألا وهي أنّ الرشادة تتطلب الأخذ بعين الاعتبار الفرص الضائعة والبديلة التي قد تعطي نتائج أحسن.
- **القدرة على الابتكار والتكيف:** يتطلب التغيير إيجاد قدرات تطويرية أفضل، وحلول أكثر فعالية للمعضلات الإدارية التي تواجه المنظمة تتميز عن الحلول المقترحة ضمن التنظيم القديم، باعتبار أن التغيير يعني بالنسبة لهم الارتقاء والتقدم نحو الأحسن لصالح المنظمة وإلا فقد شرعيته، بالإضافة إلى ذلك وجب على الإدارة الفعالة للتغيير أن تحقق للمنظمة قدرة كبيرة على التكيف السريع لأن بيئة الأعمال تتغير بشكل سريع ومستمر.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولأنّها تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

ثالثاً: أهمية التغيير التنظيمي:

تأتي أهمية التغيير التنظيمي من أنه يعتبر مواكبة للتطورات والمستجدات وتماشيا مع الظروف السائدة في العالم، فلا بد من إدخال تعديلات كلية أو جزئية في كل المجالات المجتمعية، المادية أو المعنوية بحيث يتم الانتقال من وضع لآخر فبالتالي التغيير هو التحسين الكمي والنوعي سواء في المجالات الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية، وتعتبر محاولة المنظمات لإحداث تغيير هو محاولة لإيجاد توازن بيئي للتغيرات التي تحدث في البيئة وبين المنظمة.

ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (2 - 1): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير

المصدر: الخضير محسن أحمد، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، مرجع سابق، ص 23.

من خلال ملاحظتنا للشكل السابق نجد أنّ أهمية التغيير التنظيمي تتمثل في:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير

يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثمّ

تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، وحيث تختفي روح اللامبالاة والسلبية والتشاؤم الناجمة عن 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 ثمّ يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.

- **إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعي ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثمّ فإنّ التغيير يعمل كبركان ضخم داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والواقع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه.

- **التوافق مع متغيرات الحياة:** حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، وما يواجه المنظمات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح، ومن ثمّ فإنّ إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أيّاً كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.

- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: حيث يعمل التغيير على

الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال

محورين:

■ المحور الأول: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء.

■ المحور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدا مثل: حفز المجالات التي تشجع

على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.

رابعاً: الأسباب الدافعة للتغيير:

بيئة الأعمال اليوم تتميز بدرجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، فقد أصبح هناك تزايد بالاهتمام بالتحليل والتشخيص البيئي والتنبؤ باتجاهات بيئة المنظمة بهدف تحقيق نوع من التوازن بين الإمكانات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة، إنّ الحاجة إلى التغيير تبدأ في الظهور عندما تحس الإدارة بأن هناك فجوة بين ما تحاول المنظمة الوصول إليه وبين ما تحققه بالفعل، وأسباب مثل هذه الفجوة من الممكن أن توجد داخل المنظمة أو خارجها وهكذا على الإدارة أن تكون واعية بكل هذه العوامل الداخلية والخارجية وكذلك أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند ممارستها اتخاذ القرار، وترى الباحثة من خلال تفحص أدبيات التغيير أنّ دوافع عملية التغيير لا تقتصر على البيئة الخارجية للمنظمة، بل أن هناك تغيرات داخلية لا تقل أهمية عنها، حيث تمارس هذه النوعية من القوى أو العوامل تأثيرها داخل المنظمة، وتفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق.

أ. القوى أو الأسباب الداخلية: تتمثل في مجموعة من العوامل المحيطة والمؤثرة بالمنظمة، ويقصد بها تلك الاعتبارات والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية، إمّا أن تعكس شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء، أو الأهداف تظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية أو عندما نواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة¹، مما يتطلب إحداث تغيير في المنظمة ومن أهم القوى الداخلية²:

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة وتطويرها باستمرار لكي تتسجم مع التطورات والمستجدات الجديدة؛
- إدراك الحاجة الماسة إلى إيجاد التنسيق والتوازن والتكيف بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين بها؛
- الحاجة إلى تحسين وزيادة التعاون والتنسيق في العلاقات القائمة بين جماعات العمل في المنظمة؛
- انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين؛
- تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها: إن التغيير لأهداف أي منظمة يمكن أن يحدث تأثيرا كبيرا على أي مظهر من مظاهرها، لأن أي منظمة ترتبط ارتباطا أساسيا بالأهداف لذلك يجب على المنظمة توفير الوسائل المختلفة لتحقيق أهدافها كما ينبغي، وعليها أن تدرك أن أي تغيير جزئي أو كلي بالأهداف سواء كان بالإضافة أو الحذف قد يتطلب إجراء تغييرات في البناء التنظيمي؛

¹ - مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، مرجع سابق، ص 379.

² - زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر، 2006، ص 35.

وكذلك:

- انخفاض في الروح المعنوية: إن انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وبطء العمل وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل، كل هذا مؤشرات لوجود روح معنوية منخفضة داخل المنظمة ويستدعي الأمر إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على أسباب الانخفاض¹؛

- انخفاض أرباح المنظمة أو تحقيق خسائر فادحة: حيث إن حساب الأرباح والخسائر يعكس في النهاية مدى نجاح أو فشل المنظمة في نشاطاتها وتحقيق أهدافها من خلا دراسة وتحليل نتائج هذه الحسابات كما يمكن اكتشاف بعض المؤشرات التي تسبب في تلك النتائج التي يعكسها حساب الأرباح والخسائر²؛

- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة باستمرار من خلال ما يتسم به الهيكل من مرونة قادرة على الاستجابة الشاملة لضرورة التغيير والتعديل والتحسين المستمر في الأداء³؛

ب. القوى والأسباب الخارجية: وهي القوى التي تأتي من مصادر مختلفة من خارج المنظمة، وتلعب دوراً مؤثراً على التنظيم للتأقلم معها ومن أبرزها:

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص 325.

² - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص 67.

³ - خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار الصفاء للنشر، 2002، ص 186-187.

1. **التغير الاجتماعي:** حيث أصبح معدل توقعات طالبي الخدمات من المنظمات باتجاه

تصاعدي وهذا يضغط على المنظمات لمقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد شبه يومية¹.

2. **التغير التكنولوجي:** نتيجة للتغيرات المتلاحقة في التكنولوجيا، أصبح تأثيرها على

المنظمات أمرا لا يمكن تجاهله، حيث أصبحت المنظمات تتفق الأموال الطائلة في جلب

التكنولوجيا وإعادة تدريب وتأهيل الموظفين لاستخدامها²، حيث تؤثر ثورة المعلومات

التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وتتصاعد هذه التأثيرات يوما

بعد يوم وبشكل سريع جدا، لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءا من تحقيق الهدف وإنجاز

المهام المتداولة بفاعلية أكبر، وبناء على ذلك ينصح قادة العمل على استخدام وإتقان

تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء.

3. **التغير السياسي:** حيث يلعب الاستقرار السياسي وحالات السلم والحرب بين الدول دورا

كبيرا مما يؤثر على التنظيمات من حيث الهياكل التنظيمية وأساليب وطرق العمل³. ومن

الأمثلة على ذلك إلغاء فروع لمصنع ما نتيجة نشوب نزاع في بلد ما.

4. **التغير الاقتصادي:** تمثل القوى الاقتصادية بيئة المنظمات العامة في كافة المتغيرات التي

تساهم في الحكم على سلامة ومكانة النظام الاقتصادي العام التي تمارس المنظمة

نشاطها في إطاره ومن أمثلة هذه المتغيرات مستويات التضخم ومعدلات الفائدة والنتائج

القومي العام ومعدلات البطالة وغيرها من العوامل التي تؤثر في الطلب عن منتجات

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار حامد للنشر، 2006، ص 55.

² - Alain Cadix : **Le management a l'épreuve des changements technologique, impacts sur la soicéte et les organizations**, édition d'organisation, France, paris : 2002, p 326.

³ - محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سابق، ص 56.

المنظمة ففي فترات التضخم، على سبيل المثال، تزداد تكلفة الحصول على الموارد مما يدفع المنظمة إلى رفع أسعار منتجاتها لتغطية هذه التكلفة الإضافية فإنه عندما ترتفع معدلات الفائدة يميل العملاء إلى تجنب اقتراض الأموال في حين تتحمل المنظمة تكلفة أعلى عندما تلجأ إلى الاقتراض، أيضا عندما تزداد فرص انتقاء المنظمة لمن يعمل لديها، إلا أن معدلات الشراء تتخفض مع انخفاض أعداد الملتحقين بالعمل¹، إن التغيير في القوى الاقتصادية تتمخض عنه وجود فرص وتهديدات يجب التعامل معها، وعليه فإنه يجب على المنظمات أن تكون في حالة يقظة* وترصد دائم.

5. **التغير في القوانين والأنظمة والتشريعات:** غالبا ما يحدث تغيير في التشريعات والقوانين في كل بلد، ولابد للمنظمة من أن تستجيب لمختلف أبعاد التغيرات الحاصلة في القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدرها الحكومات أو مجالس الإدارات في المنظمات بغية الانسجام مع مختلف تلك المتغيرات وهذا ما يستدعي التغير والتطوير الدائم في هذا الشأن²، مثل قوانين العمل والعمالة وأنظمة الضرائب وقوانين الاستيراد والتصدير.

6. **التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين:** تعتبر التغيرات المستمرة والتطلعات الدائمة للمستهلكين في إطار سبل إشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم للحصول على السلع المختلفة والخدمات المتنوعة من أبرز العوامل الخارجية في التغير، فالمنظمة تنتج

³ - ثابت بن عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 140.

* - **اليقظة:** هو مصطلح حديث النشأة نشأ في أدبيات إدارة الأعمال، وهو باللغة الفرنسية يعني المراقبة بالردار وهذا لحماية منطقة ما ونقصد بها ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المنظمة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المنظمة.

² - زيد منير عبوي: إدارة التغير والتطوير، مرجع سابق، ص 34.

للمستهلك وللسوق وليس لنفسها، لذلك عليها المتابعة الدائمة للتغيرات التي تحدث في

أذواق المستهلكين، من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تتناسب مع هذه الأذواق.

كل هذه القوى والأسباب جعلت المنظمات مجبرة على التغيير للتكيف والتأقلم مع

المستجدات.

❖ كما صنف **Jones** القوى المحركة للتغيير إلى خمس مجموعات من القوى وهي¹:

1. **القوى التنافسية**: مثل السعي لتحقيق ميزة تنافسية ضمن أبعاد الكفاءة أو الجودة أو

التجديد أو الاستجابة لحاجات الزبائن.

2. **العوامل والقوى الاقتصادية**: كمعدل الإنفاق، ومعدل التضخم، وتقلب الأسعار، والضرائب

والرسوم، وميزان المدفوعات، ومتوسط الدخل الفردي، وإجمالي الناتج القومي، وسعر

صرف العملات الأجنبية، والسياسات الاقتصادية ومعدلات التصدير والرسوم، والتكتلات

الاقتصادية.

3. **القوى السياسية**: المتمثلة بالعلاقات الدولية، والقرارات السياسية، والاستقرار السياسي،

والتحالفات العسكرية والاقتصادية، وقوانين حماية البيئة.

4. **القوى الاجتماعية والديموغرافية**: والتي تشمل القيم والعادات والتقاليد، والخصائص

السكانية، والمكانية، والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية.

5. **القوى الأخلاقية**: كسعي التنظيمات إلى تعزيز السلوك الأخلاقي استجابة للضغوطات

الحكومية والسياسية والاجتماعية.

¹ - أحمد عريقات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع،

المطلب الثاني: أنواع ومجالات التغيير

أولاً: أنواع التغيير:

تعددت عبر الزمن أنواع التغيير الذي تطرأ على المنظمات، باختلاف حجمها ونشاطاتها، وكيفية العمل بها، ولكل منها مسمى مختلف، ويتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

1. من حيث درجة التخطيط: يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:

- **التغيير المخطط:** هو التغيير المصمم والمنفذ بطريقة نظامية مدروسة، حيث يهدف التغيير المخطط إلى استقراء مستجدات مستقبلية تقع ضمن فترات زمنية وبناء على ذلك يتم التخطيط الهادف لردم فجوة الأداء التي قد تحصل نتيجة فروقات مقارنة الأداء المتوقع بالأداء الحالي¹.

- **التغيير العشوائي:** هو التغيير الذي يحدث تلقائياً وبصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق، وبالتالي قد تكون أثاره ونتائجه سلبية على المنظمة²، مثال ذلك الإضرابات العمالية التي قد تتسبب بالإغلاق.

2. من حيث وقت التنفيذ: حسب Tushman, Kanter, Nadler ويمكن تقسيمه إلى

نوعين³:

- **التغيير السريع:** هو التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمى البعض هذا التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع ويجب الحذر من الآثار السلبية

¹ - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، لبنان: دار النهضة العربية، 2005، ص 335.

² - محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ص 38.

³ - Robert Heller : *Gérer le changement, Mangopratique*, Italie, 1999, P 12-13.

على من سوف يتأثرون بالتغيير ويؤدي ذلك إلى بروز مقاومة للتغيير، وهناك ظروف معينة يجب أن ينفذ فيها التغيير السريع، كاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المنظمة.

3. التغيير التدريجي (البطيء): يحدث هذا التغيير تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، على شكل تغيرات صغيرة تضاف إلى الهدف النهائي للتغيير، أي أنه يهدف إلى تقسيم الهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل واحد منها في مرحلة معينة، مستفيداً من تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرحلية السابقة وبالتالي يتحقق الهدف النهائي في نهاية المدة المخططة لبرنامج التغيير، يتعلق هذا النوع من التغيير بالأخص بالمجال الإنساني.

4. من حيث درجة الشمولية: وهناك نوعان¹:

- التغيير الجزئي: يشمل أجزاء من المنظمة أو من الأنشطة أو العمليات فقد يشمل التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات.
- التغيير الشامل: وهو التغيير الذي يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد، جماعات، عمليات أو غير ذلك.

5. من حيث موضوع التغيير: وهناك نوعين²:

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

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 39.

² - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 28.

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

بالإضافة إلى:

- **التغيير الاستراتيجي:** وهو يعنى بالقضايا طويلة الأجل التي تشغل المنظمة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة، ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة والإمكانيات والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كعاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط¹.

- **التغيير الوظيفي:** يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المنظمة، كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحي إلى تغير في الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع.

¹ - خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير، التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 92.

ثانياً: مجالات التغيير في المنظمة

أجمعت الأدبيات الخاصة بالتغيير التنظيمي إلى أن هنالك عدّة مجالات تغطيها عمليات التغيير حيث أشار **Szilagy**¹، إلى أربعة منها (المجال التكنولوجي، اتجاهات العاملين، والمجال الوظيفي، المجال الهيكلي)، كما أن **Lewin** حدّد ثلاثة مجالات لتحقيق التغيير (التغيير في الأفراد الذين يعملون في المنظمة، التغيير في مختلف الأنظمة والهياكل التنظيمية، التغيير في المناخ التنظيمي أو نموذج العلاقات بين الأشخاص)، إن التغيير يحصل كما ذكرنا نتيجة القوى الداخلية والخارجية والتي تفرض نفسها على بيئة المنظمة وبما أن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة نظم جزئية متصلة، وتؤثر على بعضها البعض وكون التغيير يحدث في أحد أجزاء المنظمة ويؤثر على باقي الأجزاء الأخرى للمنظمة، إذ يحصل التغيير إما بدافع التجاوب والتأقلم مع هذه القوى أو بدافع السيطرة عليها، والاستفادة من الفرص المتأتية منها فإن السؤال الذي يطرح نفسه: أين يجري التغيير؟ وللإجابة عليه نبرز أهم مجالات أو مناطق التغيير:

1. التغيير في الهيكل التنظيمي: التغيير في البناء التنظيمي يعتبر ضرورة في بعض المنظمات، حيث يatal التغيير بعض أجزاء وعناصر الهيكل التنظيمي للمنظمة ويقصد به تعديل في سلطات القرار أو في آليات التنسيق المتبعة، أو في الأسلوب المركزي، أو في تغيير نطاق الإشراف وبحصل كذلك التغيير الهيكلي نتيجة التغيير في الإستراتيجية التي تستخدمها لتحقيق أهدافها²، إضافة إلى ذلك فإن التغيير الهيكلي قد يعني إعادة تنظيم أجهزة المنظمة الداخلية كخطوط الاتصالات وطرق العمل وأساليبه ومثال ذلك على التغيير الهيكلي التنظيمي تحويل

¹ - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص 50.

² - راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، مصر، الإسكندرية، 2002، ص 348.

نماذج هذه الهياكل من عمودية إلى أفقية وتقليص دور الإدارات الوسطى بهدف توسيع وتسريع وتيرة الاتصالات بين المستويات العليا والمستويات الإشرافية¹.

2. التغيير في الإستراتيجية: تتجه المنظمات إلى تغيير إستراتيجيتها سواء فيما يتعلق باستخدام الموارد في الأعمال الجديدة أو جذب أسواق جديدة، أو صناعة أو تغيير توجهاتها للدخول في مجالات جديدة²، كما يكون تغيير الإستراتيجية في المنظمة بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة حسب الظروف الداخلية أو الخارجية لها، أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع، أو الهجوم، أو الثبات، أو بتغيير المنظمة لواحدة من إستراتيجياتها الوظيفية³.

3. التغيير في التكنولوجيا: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة، وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب⁴. إن التغيير التكنولوجي هو سعي

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 342.

² - ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص 553.

³ - علي الشريف، محمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998، ص 330.

⁴ - مأمون الدراكعة، طارق الشبلي: الجودة في المنظومات الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 220.

المنظمة لامتلاك أدوات عمل تساهم في تعجيل تطورها، ومسايرتها للتقدم الاقتصادي، وتجدر الإشارة هنا أن التغيير التكنولوجي لا يقتصر على اقتناء وسائل الإنتاج فحسب، بل يتعلق أيضا بنقل النماذج التسييرية التي تمس العنصر البشري بطريقة مباشرة¹.

ويكون بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم العمل، تتابع العمل، واقتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات...الخ والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، فاقتناء المنظمة لآلات جديدة ينجر عنه تغييرات في محتوى المنظمة بالتالي تقسيم العمل ومنه تغيير في العلاقات بين العمال، وظروف العمل المادية، تغييرات في الجور والرواتب...الخ.

4. التغيير في الأفراد: يمس هذا التغيير خاصة الأدوار والسلوك والقيم والمبادئ الاجتماعية في العمل²، فالموارد البشرية هي من أهم المصادر كونها تملك قدرات وإمكانيات فكرية هائلة، وتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به³.

ويتمثل التغيير في الأفراد فيما يلي:

- **التغيير المادي للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو احلال غيرهم محلهم.
 - **التغيير النوعي للأفراد:** وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.
- ويتم ذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين هما:

¹ - N.safir.Essais d'analyse sociologique, Ed opu.enal, Alger, 1989, p 274.

² - Brilman.Jean, **opcit**, 58-59.

³ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 343.

• **المهارات والأداء:** ويستخدم لذلك ثلاثة مداخل:

▪ **الإحلال:** أي التخلي بشكل نهائي عن العاملين الحاليين، واستبدالها بأفراد قادرين على تحقيق مردودية أعلى.

▪ **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

▪ **تدريب العاملين:** أي تدريب العاملين الموجودين بالمنظمة، بهدف تحسين أدائهم للعمل، من خلال، من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

• **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:** وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات

والإدراك والتوقعات للمديرين، ويطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية "التنمية الإدارية"، وتعرف التنمية الإدارية على أنها "استثمار في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمة للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مؤسسه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهمات المعقدة في الحاضر والمستقبل"¹ أما التغيير الذي يستهدف اتجاهات ومدرجات وسلوكيات وتوقعات العاملين، هذا التغيير يطلق عليه في مجال الدراسات الإدارية اصطلاح التطوير التنظيمي.

وتعد الاتجاهات من أكثر المفاهيم السلوكية أهمية في دراسة السلوك الإنساني وتفسيره، وهذا ما أدى إلى وجود كم هائل من البحوث والدراسات المنشورة حول الاتجاهات ووجود العديد من المؤلفات التي تناولتها بالتحليل والمعالجة، ورغم ذلك فإن هناك اختلافا كبيرا بين الباحثين حول الاتفاق على إيجاد تعريف لمصطلح الاتجاهات، ويرجع ذلك إلى أن الاتجاهات غير ملموسة وبالتالي لا يمكن رؤيتها ولكن يمكن استنتاجها، كما يرجع غموضها إلى تداخلها مع بعض المفاهيم الأخرى مثل: الآراء، المعتقدات، القيم، ورغم اعتراف الكثير من الباحثين بأن التفرقة صعبة للغاية

¹ - موسى اللوزي: التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص 43.

في الحياة العملية بين الاتجاهات والآراء والمعتقدات وغالبا ما يتم استخدامها بمفهوم واحد، وهناك ثلاثة عناصر للاتجاهات:

أ. **عنصر المعرفة والمعلومات:** وهو فهم واستيعاب وإدراك الموضوع أو الموقف أو الحدث من قبل الشخص، حيث أن ما يتوفر لدى الفرد من معرفة ومعلومات وثقافة وخبرات سابقة وتجارب تجاه موضوع معين تنعكس على تصرفاته ومشاعره اتجاه هذا الموضوع.

ب. **عنصر العاطفة والوجدان:** وهو شعور الفرد الإيجابي أو السلبي نحو الموقف، فيظهر الفرد أحاسيسه ومشاعره بناءً على العنصر المعرفي والمعلوماتي، فيعبر عنه في شكل حب أو كراهية، تفضيل أو عدم تفضيل.

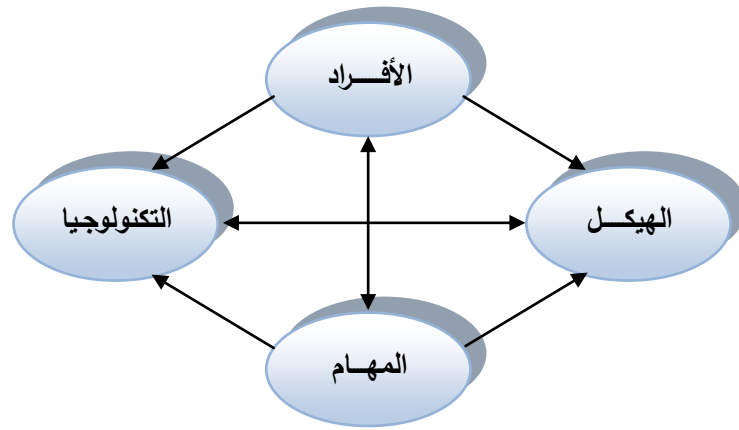
ج. **العنصر السلوكي:** ويكون هذا العنصر المحصلة النهائية للعنصرين السابقين، أي مدى استعدادة للتغيير ووجهة نظره عمليا.

وكما أشار أندرو دي سيزولاقي أن مجالات التغيير هي¹:

- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.
- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد والعاملين أي البعد الإنساني.
- تغيير المهام والوظائف، المجال الوظيفي.
- الهياكل التنظيمية، المجال الهيكلي.

والشكل التالي يظهر لنا مجالات وأبعاد التغيير لدى سيزولاقي:

¹ - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص 50.



الشكل رقم (2 - 2): إستراتيجيات التغيير التنظيمي

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، (بدون دار النشر)، القاهرة،

2009، ص 14.

من خلال الشكل نلاحظ أن التغيير لا يخرج عن أحد المجالات الأربعة إلا أنه قد يطل واحدًا أو بعضها أو جميعها، وأن المجالات الأربعة متداخلة فيما بينها وتؤثر فيما بينها، وهذه الأنواع من التغييرات يمكن أن تكون مترابطة وتحدث بشكل متزامن وتأتي في إطار تخطيط منظم تقوم به المنظمة وتهدف من خلاله إلى جعل العوامل المرتبطة بكل نوع من التغييرات السابقة أكثر قبولًا لحالات التجديد والتطوير المراد إدخالها لزيادة فاعلية المنظمة. تتأثر العوامل الهيكلية بالعوامل التكنولوجية وهذه بالإنسانية والعكس أمر منطقي، بمعنى إذا استهدفت المنظمة إجراء تغيير مهم في بعد من الأبعاد يجب أن تدرس أيضًا انعكاس هذا التغيير على الأبعاد الأخرى.

المطلب الثالث: مسؤولية إحداث التغيير وخطواته وأساليبه

أولاً: مسؤولية إحداث التغيير

من الذي يقوم بالتغيير؟ تعتبر الإجابة على التساؤل التالي أحد أهم انشغالات المنظمات الهادفة للتغيير. فقد تبادر المنظمة بنفسها إلى القيام بهذه العملية الحساسة والمهمة، أو تعتمد على مستشار خارجي، أو تعتمد المنظمة على بديلين معا مع تحديد المنظمة لدورها من جهة، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره من جهة أخرى.

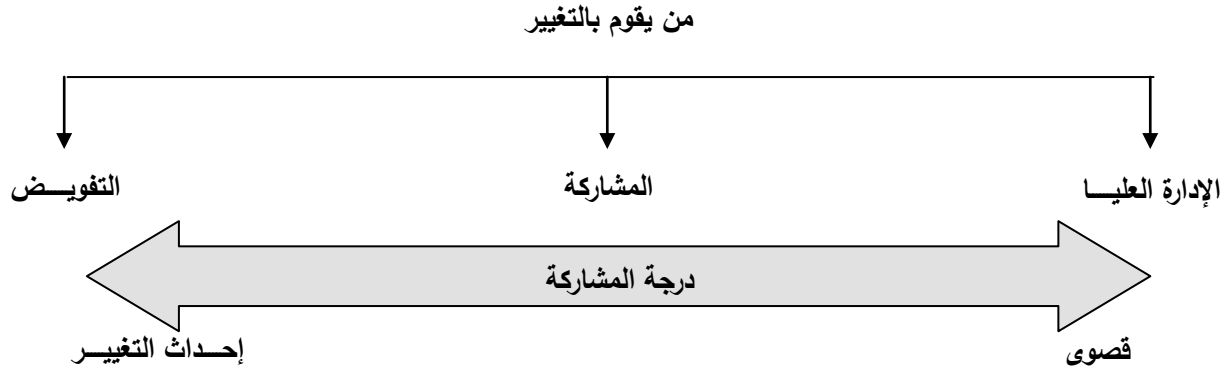
1. سلطة التغيير داخل المنظمة: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير

وهناك ثلاثة بدائل:

أ. الإدارة العليا¹: تنفرد الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير من خلال تخطيط وتنظيم هذه العمليات، حيث يقوم مديري الإدارة العليا بتحديد المشاكل، إما اعتمادا على خبراته الذاتية أو استرشادا بالتقارير الواردة من رؤوسهم، ويقوم هؤلاء المدراء بتحديد التغيير الذي سيحدث، ودور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير، وتحديد الحوافز والإجراءات التي ستقع على المرؤوس جراء قبوله أو عدم امتثاله لقرار التغيير. ويمتد الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا، كي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة، فيؤثر على تغيير الأفراد مثلا، من خلال سياسات النقل والندب، ويؤثر على تغيير الجماعات من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات، واللجان لهدف تقوية (أو إضعاف) العلاقة بين أعضاء جماعة معينة، حسبما ترغبه الإدارة العليا. ويمتد إلى تغيير هياكل التنظيم، من خلال تغيير

¹ - أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص 134.

أنظمة التخطيط، الرقابة، وإجراءات العمل، ومن خلال تغيير الأدوات والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب، وأماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية... الخ.



الشكل رقم (2 - 3): من يقوم بالتغيير

المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 134.

ويوضح الشكل العلاقة بين هذه الطرق الثلاثة التي تتدرج في مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملين في اتخاذ قرارات التغيير في المنظمة.

ب. **المشاركة:** تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، على افتراض أن العاملين ذوي الكفاءة وأهلية للمشاركة، وتتم مشاركة العاملين في هذه العملية بأحد الشكلين التاليين¹:

• **الشكل الأول (اتخاذ القرار الجماعي):** تقوم الإدارة العليا بـ:

- تشخيص، تعريف، ودراسة المشكل، وكذا بتحديد بدائل الحلول.
- إعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة (أي اتخاذ قرار) مناسب لها.
- ويقوم العمال ببذل أقصى الجهود لدراسة البدائل، واختيار البديل المناسب.

• **الشكل الثاني (حل المشكل الجماعي):** وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، فدور

العمال لا يتوقف على اختيار البديل المناسب فقط، وإنما ينطلق من دراسة المشكل في

¹ - أحمد ماهر: تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 136.

حد ذاته، وجمع المعلومات عنه وتعريف المشكلة بدقة، ومن ثم تقديم بدائل التصرف والحلول.

ج. التفويض¹: وتقوم الإدارة العليا بإعطاء كامل الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في تجديد معالم التغيير المناسب، من خلال تحديد المشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب، واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم ويتم التفويض بأحد الأساليب التالية:

- الأسلوب الأول مناقشة الحالة: ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة بتوجيه المناقشة بين العاملين، بغرض إكسابهم المهارة على دراسة مشاكلهم، والوصول إلى حلول ذاتية لها.
- الأسلوب الثاني تدريب الحساسية: يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث حولهم والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، وهذا بتدريبهم في مجموعات صغيرة، ويفترض هذا المدخل أن أي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي تعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية بين العاملين.

بعد التطرق إلى ثلاث بدائل في إطار تحديد من له سلطة التغيير في المنظمة، وجب التطرق إلى نقطة مهمة تتمثل في كيفية تحديد ما هو البديل الأفضل، في هذا الصدد ذكر الدكتور أحمد ماهر انه يمكننا أن نحكم على فاعلية الطريقة المتبعة، باستخدام نفس المعايير والمتمثلة في:

- رضا العاملين المتأثرين بالتغيير؛
- سرعة التغيير؛

¹ - المرجع نفسه، ص 136.

▪ النتائج المباشرة والقصيرة المدى؛

▪ مقاومة التغيير؛

▪ الالتزام بالتغيير؛

▪ التجديد والإبداع المستمر.

يُقدم الجدول التالي العلاقة بين طرق التغيير المستخدمة، وبين فعاليتها باستخدام المعايير

المذكورة سابقا:

الجدول رقم (2 - 1): العلاقة بين طرق التغيير المستخدمة، وبين المعايير المستخدمة لذلك

معايير التقييم من يقوم بالتغيير	الرضا	السرعة	نتائج مباشرة	طويل المدى	المقاومة	الالتزام	الإبداع
الإدارة العليا	منخفض متوسط	مرتفع	محتمل	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض مرتفع
المشاركة	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط
التفويض	منخفض متوسط	منخفض متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط

المصدر: احمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 138.

يوضح الجدول السابق أن التغيير الذي عيوبه ومزاياه قد يؤدي إلى رضا منخفض نسبيا، إلا

أنه فعال من حيث السرعة في التغيير، وإحداث نتائج مباشرة، وأنه غير فعال نسبيا في المدى

الطويل، فقد يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين وعدم التزامهم ببرامجه، ويؤدي إلى انخفاض

الدافعية والحماس لأي تجديد أو ابتكار وهناك تشابه في الفعالية العامة للتغيير بواسطة السلطة، وطريقة التفويض، إلا أن من بعض الاختلافات كمعيار السرعة والالتزام، ونلاحظ أن التغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، وهناك مقاومة منخفضة والتزام عالي من قبل العمال، والي تمكن العمال من إبراز إمكانياتهم وقدراتهم إلا أن النقطة السلبية الوحيدة هي استهلاك جهد ووقت كبيرين من العاملين، مما يؤدي إلى بطئ في التغيير والنتائج المباشرة.

2. الاستشاريون من خارج المنظمة¹: من المهم أن يتم الاستعانة في عمليات التغيير بمستشارين

وخبراء (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية) خصوصا عندما تكون المنظمة في ضوء يصعب عليها تحديد وإدارة التغيير بنفسها فتقدم علي إغراءات مجزية لجذب الكفاءات من خارج التنظيم، وعلى كل من المنظمة والاستشاري أن يحدد دوريهما بدقة في تحريك عملية التغيير، ومن أهم الأدوار التي يقوم بها الاستشاري نجد ما يلي:

- الباحث عن الحقائق: أي إشغال فكرة التغيير وأهميتها من خلال تقديمه للمعلومات علمية وتطبيقية عن التغيير.
- تشخيص المشاكل: وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات وتبويب وتفرغ البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها.
- وضع الحلول وتصميم أنظمة العمل.
- تقييم ومتابعة التطوير.

¹ - أحمد ماهر: تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 139.

3. أطراف أخرى مؤثرة في التغيير¹: أحيانا تتدخل أطراف غير مذكورة سابقا لتحريك التغيير ومن

بين هذه الأطراف تدخل المنظمات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية في تطوير هذه القطاعات وهناك أطراف أخرى مثل الجمعيات العلمية الإدارية، نقابات العمال، جمعيات حماية المستهلك ومن الأطراف المؤثرة في جهود التغيير المستشار الداخلي للمنظمات حيث تسعى منظمات قليلة إلى تعيين مستشار لها في الشؤون الإدارية والتنظيمية يكون ذوي خبرة في مجالات السلوك الإنساني والعلاقات الشخصية والإدارة والتنظيم، ويتميز بأنه على قدر كبير من المعرفة بالظرف المحيطة بالمنظمة ومشاكلها والعاملين بها، والولاء والانتماء للمنظمة التي يتعاقد معها بصورة طويلة المدى.

ومهما كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فإن دور الإدارة العليا في التغيير يبقى مهما، حيث أصبح جوهر مهمة الإدارة يتمثل في قيادة عملية التغيير من خلال عملية التغيير وإيجاد طلب عليه وتطوير معايير أداء تجرى المساءلة على أساسها مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط لأداء أفضل. وكذلك فإنها -الإدارة العليا- يمكن أن تمارس دورا مهما من خلال الإشارة لتجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمثلة تحتذي بها من قبل الوحدات الأخرى، ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة بالمستشارين وأصحاب الخبرة، وكما يمكن لهذه الإدارة العليا من ممارسة ضغوطاتها على الإدارة المباشرة في المنظمة لتنفيذ عملية التغيير، وهو ما يسمى "بتسييس التغيير" لأن المدراء الذين قضوا كل حياتهم المهنية في مؤسسة واحدة ووصلوا إلى مراكز عليا في المنظمة غالبا ما يكونون المصدر الأساسي لعرقلة عملية التغيير، إذ أن التغيير بحد ذاته يعتبر تهديدا حقيقيا لمراكزهم في استخدام المنطق أو التنبؤ العملي في التعامل مع هذا الموضوع.

¹ - المرجع نفسه، ص 146.

ثانياً: خطوات عملية التغيير

إنّ عملية التغيير كما سبق تعريفها إنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل أي تبنى على ثلاثة عناصر أساسية وهي الحالة الراهنة، الحالة المستقبلية وعمليات التغيير¹، وهي ترمي إلى زيادة فعالية المنظمة وتحسين بيئة العمل فيها وهذا الآخر يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز العملية التغييرية بنجاح تام ولتوضيح هذه المراحل تستعرض بعض من نماذج التغيير:

نموذج لـ **Kurt Lewin** ونموذج لـ **ivancevich**، نموذج **Huse** ذو المراحل السبع، نموذج **Robert Chin 1976** و **Kenneth Benne** ذو الإستراتيجيات الثلاث.

1. نموذج **Kurt Lewin**: يقترح **Lewin** أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاثة مراحل:

أ. مرحلة الإذابة: في هذه المرحلة يتم الإعداد والتهيئة للتغيير، لأن التغيير المخطط لن يكون له حظوظا في النجاح على المدى الطويل في حالة عدم وضوح المبادئ الأساسية حيث يجب علينا تحديد الأماكن التي يبدأ منها التغيير والأوقات المناسبة لذلك وكذلك محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات بضرورة الحاجة للتغيير من أجل تسهيل العملية مثل الضغوط البيئية، انخفاض الإنتاجية وكذلك تحديد العناصر المساعدة مثل نماذج السلوك التي تقدم حلولاً بديلة كمهارات استغلال النزاع كعامل مهم في المنظمة لأن النزاع يمكن أن يؤدي

¹– Pierre Marine et Eric debavaller: **le manger l'ecoutet du sociologie**, France, paris: édition organisation, 2002, P283.

أحيانا إلى إلغاء الممارسات القديمة واستعمال أساليب جديدة للقيام بالعمل ثم على الإدارة العمل من أجل إيجاد الدافعية والاستعداد وكذلك الرغبة في العمل¹.

ب. **مرحلة التغيير:** في هذه المرحلة يتم إدخال التغييرات اللازمة داخل النظام وتطبيقها أو تحقيقها في الواقع وهذه هي المرحلة التي فيها يجب على المسيرين الوصول إلى الملامسة للأهداف التنظيمية والموارد البشرية، قيم المنظمة، تكنولوجيا والهيكل التنظيمية وكل عمليات التغيير تقوم بتشخيص دقيق للمشكل وبعد ذلك نقوم بعملية التحليل الدقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل والمؤثرة على نتائج هذا التغيير²، وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة حيث تتضمن هذه المرحلة ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتنقصر دور وسط التغيير وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير ويحذر **Lewin** من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور بسرعة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي إذ لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيدا أي إذابة الجليد بشكل سليم³.

ج. **مرحلة التجميد:** آخر مرحلة لعملية تغيير المخطط هي التجميد أو التثبيت التغيير حيث ينصب قلق المسيرين على استقرار التغيير أو تثبيته أي أنهم يسعون إلى تثبيت الشروط الضرورية لحماية وضمان المواصلة لهذا التغيير وإعادة بلورتها في حالة الحاجة إلى ذلك أو التخلي عنها إذا كانت هذا التغييرات غير إيجابية، ويكون تثبيت التغيير عن طريق

¹– Johnr, Schermer Hom ET Davids, Chappell: **Principes de Management**, France, Paris: édition Village mondial, 2002, P 340.

²– Johnr, Schermer Hom ET Davids, Chappell, op-cit, p 341-342.

³ – حسين حريم: **إدارة المنظمات، منظور كلي**، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر، 2003، ص 285.

مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملها المعتاد مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإنهاء ممارستهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز سلوكيات إيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك¹.

وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت².

2. نموذج Ivancevich: يرى أن إدارة التغيير هي عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي³:

- أ. **قوى التغيير:** وقد أشرنا من قبل قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.
- ب. **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من مصادر مختلفة من خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح وتدني معنويات العاملين.
- ج. **تشخيص المشكلة:** يهدف إلى التعرف بالمشكلة وتحديدتها قبل تبني أي إجراء، ومرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير، فبعد تشخيص المشكلة يجب على الإدارة تحديد الأهداف للمساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه. هذا ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط التغيير من داخل المنظمة أو خارجها للمساعدة في هذه المرحلة يتم تحديد العلاقة

¹ - موسى اللوزي: التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 288.

² - حسين حريم: إدارة المنظمات، ص 285.

³ - المرجع نفسه، ص 287-288.

بين المنظمة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير، وبصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.

د. **تطوير بدائل وإستراتيجيات/ أساليب التغيير:** تقوم الإدارة و/أو وسيط التغيير بتقرير أي من إستراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة وهناك ثلاث إستراتيجيات عامة للتغيير:

▪ تغيير البناء التنظيمي.

▪ تغيير الناس.

▪ تغيير التقنيات.

فتغيير البناء التنظيمي يتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل التغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف، وعلاقات السلطات...الخ. وإستراتيجيات تغيير السلوك وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم ومن الوسائل المستخدمة: التدريب، بناء الفريق وتدريب الحساسية. أما بالنسبة للتغيير التقني فيتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة. وبالتالي نجد أن الإستراتيجيات الثلاث مكملية لبعضها البعض ومتراصة.

هـ. **تقرير المحددات/ الظروف المقيدة:** يتوقف اختيار إستراتيجية /أسلوب التغيير على

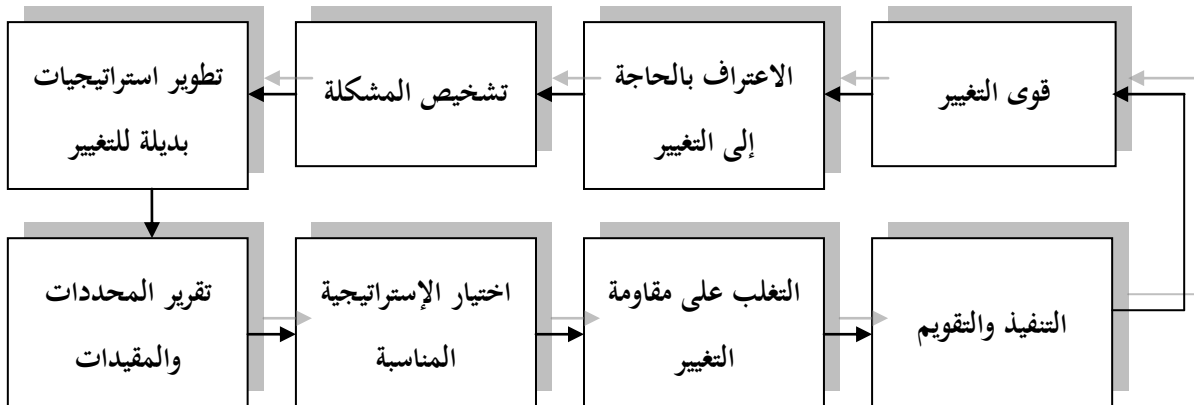
تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها: - مناخ القيادة، التنظيم الرسمي، ثقافة المنظمة فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها لتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا،

وتصميم المنظمة، ونظام الرقابة، وأخيرا لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية.

و. **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

ز. **تنفيذ التغيير ومتابعته:** وتتضمن هذه المرحلة بعدين هما (التوقيت والنطاق)، حيث التوقيت هو معرفة متى يتم إحداث التغيير وأما النطاق فيهتم بمعرفة مدى مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، وأن مسألة التوقيت هي أمر استراتيجي وتعتمد على عوامل كثيرة مثلا الأعمال اليومية، أما نطاق التغيير فيتوقف على إستراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر ومن إدارة لأخرى وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويمكن تنفيذه بسرعة أو على مراحل أما المتابعة فتهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة.

والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (2 - 4): نموذج Ivancevich للتغيير

المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، مرجع سابق، ص 286.

ونستنتج ممّا سبق أن أي عملية تغيير هادفة في المنظمة تمر بمراحل وخطوات ومهما اختلف المفكرون في عددها إلا أنهم اتفقوا جميعاً على أنها عملية مستمرة ومتطورة تستهدف مجالات عديدة في المنظمة.

3. نموذج Huse ذو المراحل السبع:

قدّم Huse سنة 1980 نموذجاً يتكون من سبع مراحل لتطوير المنظمة، وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه Lewin ، وذلك على النحو التالي¹:

أ. المرحلة الأولى: الاستكشاف: وفيه يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار تطوير المنظمة للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

ب. المرحلة الثانية: الدخول: يقترب مسؤولوا المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد، وتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

ج. المرحلة الثالثة: التشخيص: يقوم المستشار مستنداً على الخلفية التي لديه وإعلامه بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، ويحدّد إستراتيجية التدخل المخطط.

د. المرحلة الرابعة: التخطيط: توافق المنظمة على ما قدمه خبير التطوير بالمنظمة من سلسلة أساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني لعملية التغيير، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

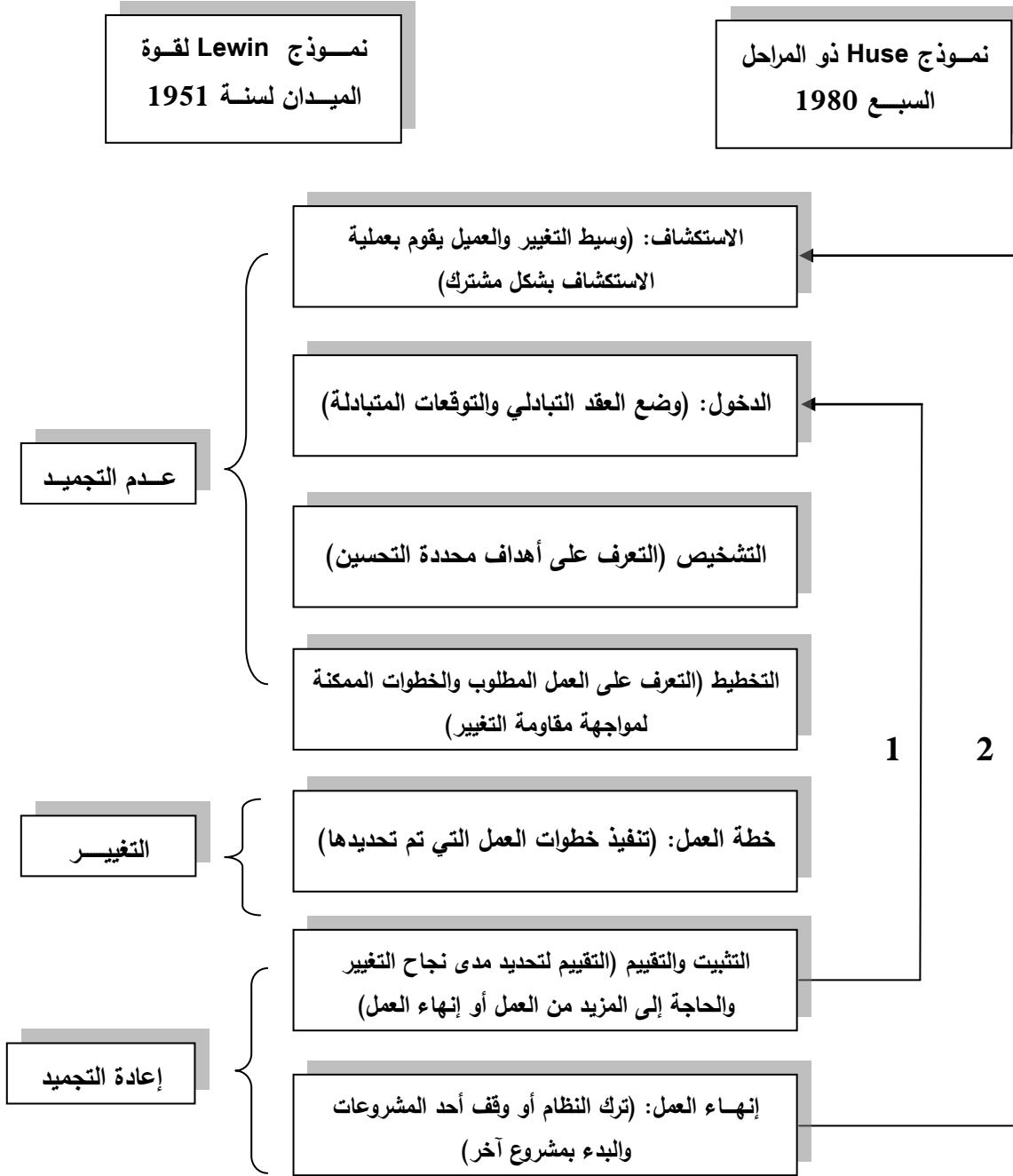
¹ - نيجل كينج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص 262.

هـ. المرحلة الخامسة: خطة العمل: يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ بطرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

و. المرحلة السادسة: التثبيت والتقييم: إنّ عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها Lewin، يطلق عليها اصطلاحاً التثبيت طبقاً لنموذج Huse، وعند هذه النقطة نجد أنّ الممارسات المطبقة حديثاً، والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل يومي.

ز. المرحلة السابعة: وسيط التغيير: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر، فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل، ثم الخروج منه، وبالمقابل يبدأ في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة ويكون ذلك في ذات المكان.

والشكل التالي يوضح نموذج Huse للتغيير كما يلي:



الشكل رقم (2 - 5): نموذج Huse للتغيير

المصدر: نيجل كينج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن، مرجع سابق، ص 262.

4. نموذج Robert Chin and Kenneth Benne 1976:

قام هذا النموذج بوضع ثلاث إستراتيجيات للتدخل من أجل تطوير المنظمة، والإستراتيجيات

هي:

أ. **العقلانية / التجريبية:** وفي هذه النظرية يتم النظر إلى تطوير المنظمة كعمليات للإقناع

العقلاني بالمنافع التي يمكن أن تتجم عن التغيير بالنسبة لهؤلاء الذين يتأثرون به، وحالما

يتم إتمام هذه الاتصالات فمن المفترض أن أية مقاومة سوف تقل بشكل تلقائي، لذلك

تكون عملية التطوير بمثابة إيصال منافع الغير إلى الأشخاص الذين يتمتعون بالرشد،

ويحركهم من حيث المبدأ حافز المعنوية.

ب. **المعيارية:** تفترض هذه الإستراتيجية وجود نموذج قائم على عقلانية الأشخاص كعاملين،

ولكنها إحاطة بوجود معايير اجتماعية / ثقافية في المنظمات، وفي هذا المقام نجد أن

عملية تطوير المنظمة تتمثل في تحدي القيم والمعتقدات والمواقف والمعايير القائمة، كما

تتعلق بعملية إعادة تعليم العاملين بطرائق العمل الجديدة أو أساليب الإنتاج الجديدة.

ج. **القوة:** تنظر هذه الإستراتيجية إلى تطوير المنظمة كعملية لفرض السلطة الشرعية، ومفاد

ذلك أن يتم فرض التغيير من أعلى بواسطة هؤلاء الذين يتمتعون بالقوة الكافية والسلطة

التي تمكنهم من ممارسة القسر والإلزام، وهناك آفاق لتبني استخدام التغيير المخطط، ولكن

ملائمة أي منها يحتاج إلى إعادة مواءمة تكتيكات التغيير في مواجهة التقييم، أو أي نوع

آخر من التغذية العكسية لهذا الغرض سوف يتم إنكاره.

ثالثاً: أساليب التغيير

يعتبر تحديد أسلوب التغيير الذي سوف تتبعه الإدارة أثناء قيامها بعملية التغيير من الأمور

المهمة لنجاح هذه العملية وتستخدم إدارة التغيير أسلوبين:

1. أسلوب التغيير خطوة بخطوة (متدرج): وهو التغيير الذي يقوم الشخص أو الإدارة بإحداثه

بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت¹، إلا أن ما يأخذ عنه أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مرضية وغير مرغوبة فيها ولا تتماشى مع ما كان مخططا له من قبل المسؤولين المقررين لهذا التغيير في حالة ما إذا كانت التطورات المؤدية إلى التغيير غير متوقعة أو تسيير برتم أسرع من التخطيط المخطط له في المنظمة². ولكن هذه العملية تكتسب أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق الغير محدود للتغيير، وذلك من اجل تحسين الإنتاجية ونقص النفقات وتنمية وتطوير الموظفين ويمكن التنبيه هنا أنه يمكن إحداث التغيير الجذري بالتزامن مع التغيير المتدرج أو مستقلا عنه.

2. أسلوب التغيير الجذري: يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئ وله آثار مشهودة فهو على سبيل

المثال يحدث انقلابات شاملة في إستراتيجية المنظمة لدخول أسواق جديدة مثلا وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للمنظمة أو تكوينه علما أن هذين العنصرين بنزع احدهما لمواكبة الآخر، إلا أن ذلك لا يحدث على نطاق واسع وغالبا ما تتجه المنظمات الكبرى الناجحة غير إن إتباع الأسلوب التغيير الجذري من اجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن اجل البقاء والمنافسة بقوة وقبل اتخاذ القرار الخاص بتطبيق سياسة التغيير الجذري يجب النظر في هذه المسألة بدقة وإمعان كما يجب استعراض الخيارات للوصول باحتمالات المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

3. المزج بين الأسلوبين: عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير، ويمكن

لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المنظمة فمثلا عندما يكون رد الفعل

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيّات: مرجع سابق، ص 105.

² - Fracais Dupuy: **Sociologie du changement**, paris, France: dunod, 2006, p 215.

سلبيا اتجاه إحداث التغيير الجذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات أمر حيوي ومهم لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة **TQM**، وبشكل تزامني وإدخال تحسينات فعلية على العمليات وكيفية سبرها، وفي نفس الوقت تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين، نظرا لتغيير الظروف والمطالب والأولويات¹.

4. كما تستعمل إدارة التغيير الأسلوب الدفاعي أو الأسلوب الهجومي في عملية التغيير²:

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

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

إن استخدام الأسلوب الحديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وإدارتها، ومن أهمها توفير نظام جديد لجمع البيانات الداخلية والخارجية ذات الصلة بمجالات عمل المنظمة، وتوفير نظام جيد لتحليل مؤشرات إدارة المنظمة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير، وتوفير نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة

¹ - محمد بن يوسف النمران العتيبات، مرجع سابق، ص 106-107.

² - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 59.

لمواجهة التغيير المنتظر. ولا شك إن اختيار الأسلوب الذي يتلاءم مع ظروف وخصوصية المنظمة يعتبر مفتاح لنجاعة هذه العملية.

المبحث الثالث: القوى المقاومة للتغيير

إنّ عملية إحداث التغيير تتوقف على مدى قبول الأفراد والجماعات لها ومدى إحداث تعاونهم لإنجاح هذه العملية وفي هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بعملية التغيير هو أثر هذا التغيير على الأفراد والجماعات في المنظمة، فقد يقابل الأفراد والجماعات عمليات التغيير بالقبول فيساهمون في إنجاحه وقد يلتزمون الحياد وقد يقاومون هذه العمليات لعدة أسباب وبما أن المقاومة تعتبر إلزامية لأي تغيير سواء كانت هذه المقاومة فردية أو جماعية فكما قال "جيمس أوتول" في كتابه التغيير الجوهري "كل شخص تقريبا يقاوم التغيير خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير والغريب في تلك المقاومة أن المقاومة لم تكن للتغيير السيئ فقط ولكن حتى التغيير الذي يكون واضح المصلحة لأصحاب المقاومة"¹.

وكون المقاومة هي من أهم انعكاسات التغيير سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المقاومة أسبابها أثارها وأساليب معالجتها.

المطلب الأول: ماهية المقاومة

تعتبر مقاومة تغيير الأفراد للتغيير أمرا حتميا مثلما أن التغيير أمرا حتميا ولا مناص منه فالإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة التغيير الراهن لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وقلق وخوف وغيرها كما يقول **Aul Lavarence** "إنّ أحد أهم المشاكل الشائكة التي يواجهها رجال

¹ - طارق السويدان: منهجية تغيير المنظمات، لبنان، بيروت: دار بن حزم، 2001، ص 13.

الأعمال هي مقاومة التغيير لدى الموظفين ومهما كانت طبيعة هذه المقاومة فإنها تترجم بنقص دائم في الإنتاج أو الصراعات المستمرة وكذا أنواع العداوة الاضطرابات...¹، وسوف نتعرض إلى مفهوم المقاومة، أسبابها وبعض المزايا المحتملة.

أولاً: مفهوم المقاومة

تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير العديد من المشاكل الناجمة عن عدم استعداد الأفراد العاملين لقبول التغيير وقد يتحول هذا الشعور إلى مقاومة قد تؤدي أحيانا إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها وقد عرفها **zander** سنة 1914 بأنها "ردود فعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه"². كما يمكن إعطاء مفاهيم أخرى للمقاومة: "بأنها تخطيط أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث عملية التغير والتطوير أو الذين يعتقدون تأثيره"³.

"تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير وعدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم"⁴.

وبخلاصة هذه التعاريف أنّ المقاومة هي أول أثر يظهر على الأفراد عند حدوث عملية التغيير وقد تؤدي إلى فشل هذه العملية ومنه يتضح أن مقاومة التغيير هي من أكبر المشاكل المحيرة للقائد وذلك بسبب أخذها لأشكال مختلفة ومتعددة فقد تكون مقاومة علنية وواضحة تظهر

¹ - Foglierini -Carneiro : **Organisation Et Gestion Des Entreprises**, Dunad, Troisième édition, paris, 1995, P 319.

² - خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2000، ص 385.

³ - مصطفى محمود أبوبكر: **المدير المعاصر، الوظائف، الأدوار، الممارسات، الصفات**، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001، ص 350.

⁴ - العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 343.

على شكل إضراب، التقليل من حجم الإنتاج الإهمال في العمل أو مقاومة ضمنية يمكن أن تظهر عن طريق التأخيرات المتكررة عن العمل، الغيابات وطلبات التحويل.

ثانياً: أسباب مقاومة التغيير

السؤال المطروح هنا لماذا يقاوم الأفراد والجماعات التغيير وقبل أن نتحرك في هذا الاتجاه سوف نحدد مستويات التحليل.

1. **على مستوى الفرد:** من أهم الأسباب الفردية هو أن التغيير يولد القلق إلى حد ما نستطيع أن نقول أنه سبب في الصراع الداخلي بحيث يؤدي إلى تضييع فرص التعلم ويتسبب في طرح تساؤلات حول الذات كفاءتها ومستقبلها¹.

• **العادات:** لما كانت عادات الأفراد داخل المنظمة العامل أساسي لتوفير الراحة والرضا مما يؤدي إلى تأدية أعمالهم في جو ملائم وفي حالة إحداث أي تغيير يجب مراعاة والأخذ بالحساب هذه العادات ومحاولة جعلها كمؤيد للتغيير وليس كمنقوض مثلاً في حالة إعلان المنظمة عن إحداث زيادة في الأجر بمعدل 20%، هذا التغيير بالتأكيد سيكون محطة تأييد وليس معارضة بالرغم من أنه سيؤدي إلى التغيير في الحياة العامة له أما إذا رافقت هذه الزيادة في الأجر زيادة في الساعات العمل فهذا بالتأكيد يؤدي إلى معارضة الكثير من العمال لأن هذا سيؤدي إلى إجبار الكثيرين منهم إلى تغيير الكثير من عاداتهم مثلاً النهوض باكراً.

• **التبعية:** لكل شخص مهما كانت طبيعته هناك نوع من التعلق بالماضي وإنجازات الماضي وهذا الأمر عادي ولكن عندما تزيد من حدته يمكن أن يمثل عامل من عوامل

¹ – M.Lounas, Groupe Communication/ Rhc : **Le Changement Un Mal Nécessaire**, La Revue Ressources Humaine , N°: 03, Septembre 2004, P 02.

مقاومة التغيير ذلك في حالة ما إذا أحس هذا العامل أن هذا التغيير سيؤدي إلى تغيير

حالة المنظمة وعدم قدرته على التأقلم معها وإنجاز ما كان قادرا على انجازه في الماضي.

• **الخوف:** وهو الخوف الذي يساور الفرد لإمكانية فقدانه الوظيفة أو تخفيض مستوى

الدخل وكذلك الخوف من قيام الإدارة بزيادة عبئ العمل ومن تجديد الرقابة نتيجة للتغيير

في إدخال أساليب وطرق جديدة ومتطورة.

• **الإدراك الاختياري:** حيث أن الأفراد ترى الحقيقة أو الواقع من خلال تركيبة (أو توليفة) أثرت

عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية فتصبح عندها حقيقة مزيفة¹.

• **الشك:** المدير دائما يتوقع الخسارة التي قد تنجم من حدوث التغيير وهو يردد دائما لا

جدوى من ذلك (أو لقد جربنا ذلك من قبل) ولكي يجعل الذين من حوله يشعرون بنفس

الشعور، نجده يذكر الأسباب التي سوف تجعل التغيير يؤدي إلى الفشل لقد كان شكسبير

سابقا عندما قال: "أن شكوكا تخيفنا وتجعلنا نخسر الأشياء التي كان بإمكاننا أن نكسبها لو

لم نخش الإقدام على المحاولة²".

2. **على مستوى المنظمة:** في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة التأقلم مع بيئتها فإنها تجد

نفسها تواجه ميولات معاكسة في توازنها نحو الانغلاق، فالقوانين والإجراءات والتعليمات

والإرشادات توضع من أجل التعامل مع العديد من الحالات، إن المنظمة تشعر بالراحة

والطمأنينة عند العمل بجد³.

¹ - كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم، الطبعة الثانية،

الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص 316.

² - إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، دليل انطلاق وتحليل الطاقات الكامنة، ترجمة أميرة نيلة عرفة، مصر،

القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996، ص 90.

³ - M. Lounas. groupe communication / RHS, op-cit, P 4.

- **الإمكانات:** هذه المقاومة عادة تظهر في كل المستويات الإدارية، فالتغيير في تنظيم أو مصلحة أو هيكل أو برنامج يمكن أن يحدث مقاومة عند التطبيق بسبب نقص الوسائل المادية والبشرية.
- **الوسائل المادية:** هذه الوسائل يمكن أن يعتبرها البعض غير كافية أو غير موجودة سواء من طرف المسؤولين أو الأعوان المعنيين أو بسبب الظروف التي يحدث فيها هذا التغيير.
- **الوسائل البشرية:** ضرورة في تحقيق التغيير لكن المشاكل متعددة ومرتبطة بأساليب وتكنولوجيا (في تسيير والإعلام) أو مادية (المقر، الوسائل، النقل، الأمن) إن نقص أو عدم وجود هذه الوسائل تخلق عادة تعطيلاً رغم قرارات وتوجيهات المسؤولين¹.

ثالثاً: فوائد محتملة للمقاومة

- يرى بعض الباحثين بأنه ليست كل إشكال مقاومة التغيير سيئة بل أن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الايجابية وتتمثل في²:
1. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل؛
 2. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعدم توفر النقل الجيد للمعلومات؛
 3. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء مباشرة أو غير مباشرة؛

¹ - لخضر بن عز: "المقاومة إزاء التغيير"، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، الملتقى الدولي في الإدارة، مركز

التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، العدد 25-2003، ص 32.

² - العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 357.

4. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن النقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة؛

5. يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحات للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة؛

6. المقامة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة كما توفر متنافسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم.

وتخلص إلى القول أن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد وعلى الإدارة (وسيط التغيير) أن تعي وتدرك ذلك وتتفحص مسببات مقاومة التغيير ودوافعها وأبعادها وأن تحرص على اختيار المنهج والأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير والظروف وموقف الناس الذين سيتأثرون بالتغيير¹.

المطلب الثاني: الآثار المترتبة على المقاومة

كما سبق وذكرنا بأن المقاومة هي رد فعل طبيعي للأفراد اتجاه كل تغيير أو تجديد وهذه المقاومة قد تكون عابرة يتغلب عليها قادة التغيير مجرد إقناع الأفراد بضرورة التغيير بالدرجة الأولى والمنظمة ككل ولكن قد تكون هذه المقاومة قوية ويترتب عنها آثار قد تؤثر على أداء الأفراد وبالتالي المنظمة.

فقد تؤدي المقاومة القوية إلى ضغوط قوية كما أنها يمكن أن تتحول إلى صراع قوي يؤثر بشكل سلبي على سير العمل.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 297.

أولاً: ضغوط العمل

إنّ الإنسان بطبيعته مخلوق متغير الرغبات والدوافع والاحتياجات فإنه يعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة وخاصة في بيئة العمل المتغيرة فإن تبني المنظمة لعملية التغيير والتطوير ينجم عنه تأثيراً وتغييراً على الفرد سواء على المستوى المهام الملقاة على عاتقه أو البيئة التي يعمل فيها كل هذا قد يدفع الفرد إلى مقاومة كل ما هو جديد لكن إذا كان الفرد لا يستطيع تغيير هذا الواقع قد تبرز له ضغوطاً نتيجة هذه المثيرات وهذه الضغوط تجعل الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما يؤثر على مهامه وواجباته الوظيفية وتعرف ضغوط العمل على أنها: "حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان الفيزيولوجي والبيكولوجي لذلك الفرد"¹.

وفي تعريف آخر: "الضغط هو حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما ترغب به ولكن النتائج المرتبطة بما تدرك على أنها مؤكدة ومهمة"².
ومن كل ما سبق يتبين لنا صعوبة تحديد مفهوم العمل ذلك لارتباطها بعوامل ومسببات متنوعة ومتداخلة مما يثير مشكلة الفصل بين كل منها.

ثانياً: تأثير الضغوط على الأداء

يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط إلا أنّ الثابت هو أنّ وجود مقدار معقول ومناسب من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون

¹ - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2005، ص 43.

³ - ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: الشروق، 2003، ص 350.

بالتوتر، وشدة ضغوط العمل قد تؤدي إلى التدهور في أداء العاملين متمثلاً في عدم القدرة على التركيز¹.

ويمكن إيجاز الآثار السلبية للضغوط العمل على المنظمة في ما يلي²:

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخير عن العمل، الغياب، التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل آلات وإصلاحها، تكلفة الضائع من المواد أثناء العمل)؛
- تدنى مستوى الإنتاج وانخفاض جودته؛
- صعوبة التركيز في العمل والوقوع في الحوادث الصناعية؛
- انخفاض الروح المعنوية؛
- عدم الرضا الوظيفي؛
- الغياب والتأخر عن العمل؛
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات؛
- عدم الدقة في اتخاذ القرار؛
- سوء العلاقة بين أفراد المنظمة؛
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات؛
- التسرب الوظيفي؛
- الشعور بالفشل.

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 411.

² - العميان محمود سلمان ، مرجع سابق، ص 27.

ثالثاً: الصراع التنظيمي

يحرص الفرد من خلال أنماط سلوكية معينة أن يحقق التكيف أو التوافق بينه وبين بيئته التي يعيش أو يعمل فيها مما يحقق له اشباعاته ويحافظ على توازنه واستقراره. وإذا ما واجه الفرد من خلال أية موانع أو عوائق وعجز عن التكيف مع تلك المتغيرات البيئية أو التنظيمية فسرعان ما يدخل في حالة من الصراع تؤدي به إلى الإحساس بمشاعر القلق والتوتر والإحباط. وعادة ما تدفع هذه المشاعر بالفرد إلى نوع من الاستجابة السلوكية لحماية ذاته والدفاع عنها.

ويعرف الصراع على أنه: "نوع النزاع بين أطراف معينة كالذي يحدث بين الفرد والمنظمة أو العاملين والإدارة"¹. وفي تعريف آخر يعرف الصراع بأنه: "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعين إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم"². يتبين لنا من التعاريف السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافس بين فريقين أو تنظيمين، أهدافها متعارضة وفي مجالنا هذا التعارض يكون بين قادة التغيير الذين يتبنون عملية التغيير وبين المقاومين لهذه العملية والذين يرونها تهديدا لمصالحهم.

1. أسباب الصراع: هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة ويمكن حصرها في مجالنا هذا في الأسباب التالية³:

¹ - مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 391.

² - العميان محمود سلمان ، مرجع سابق، ص 168.

³ - المرجع نفسه، ص 365.

- التعارض أو التغير في الأدوار: ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت؛
 - تغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد والجماعة: فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن يسبب صراع للفرد أو الجماعة؛
 - تغير في المركز أو الوضع: قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في منظمة الصراع للفرد واضطراب للهيكل التنظيمي المتفق عليه؛
 - حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل: ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر القيام بنفس العمل؛
 - التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من التنافس بين أفراد المنظمة وبين الإدارات على نفس الموارد المتاحة؛
 - الاختلاف في الثقافات: فالأفراد في المنظمة الذين يحملون ثقافات متباينة قد تقود إلى الصراع.
- وكذلك¹:
- الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد يؤدي إلى الظهور صراع في الموقف والأمر التي تواجهها المنظمة وأفرادها؛
 - إن التناقض في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل وما يترتب عنها من مقاومة عالية تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.
2. مستويات الصراع التنظيمي: بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيف الصراع التنظيمي وتحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي.

¹ - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أسس ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص 7.

- **الصراع على المستوى الفردي:** هذا النوع من الصراع يقع ما بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوكيات وعلاقاته في العمل وتحقيق أهداف المنظمة الذي هو فيها وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث لا يمكن تحقيقها معا¹.
- **الصراع على المستوى الجماعي:** يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها².
- **الصراع على مستوى التنظيمي:** يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلافات في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استجابات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية.
- **الصراع بين الجماعات:** عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل.
- **الصراع على مستوى المنظمة:** يأخذ هذا النوع من الصراعات أحد الأشكال التالية:
 - * **الصراع الأفقي:** يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
 - * **الصراع العمودي:** يحدث بين المشرف والتابعين في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.
 - * **الصراع بين الموظفين والاستشاريين:** يحدث بين الموظفين والاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار.

¹ - العميان محمود سلمان ، مرجع سابق، ص 367.

² - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أسس ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص 79.

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفعالية التغيير ومع ازدياد شدة المقاومة في جميع المستويات وأجزاء المنظمة فإن نسبة احتمال نجاح التغيير تصبح محدودة جدا ولا تكاد تذكر ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى بجد وان تبذل قصارى جهدها وتتخذ شتى الأساليب الكفيلة لتحقيق مقاومة التغيير ومن هذه الأساليب:

1. **المشاركة:** إشراك الموظفين والرؤساء في برنامج التغيير كأن يشترك مع وسيط التغيير بعض الموظفين والرؤساء أثناء إجراء الدراسة ويشاركون في وضع التوصيات بحيث يعتبرونها كأنها صادرة منهم ومعبرة عن آرائهم كما يتعاونون مع الوسيط أثناء التنفيذ وذلك بإقناع زملائهم المترددين والمعارضين للتغيير¹.

2. **الاتصالات:** يتجه الأفراد إلى مقاومة التغيير عندما يكونون غير متأكدين من نتائجهم بالإضافة إلى أن النقص وقلة المعلومات تزيد من درجة الخوف والقلق المصاحب عموما لعملية التغيير لذلك فإن وجود اتصالات فعالة وتدفق مستمر للمعلومات بشأن التغيير ونتائجه يقلل من درجة الخوف والقلق اتجاه التغيير والتكيف معه².

3. **التعلم:** تعلم التغيير يعني فهم المعطيات الجديدة ومعرفة التعامل معها وتمثيل البيئة أو المجتمع بطريقة حديثة بحيث يتم إتقان تقنيات الجديدة وتطبيق إجراءات جديدة كذلك هذه الأبعاد المعرفية موجودة وعملية، ونعلم بأنه يجب على العامل أن يتعلم كيف يعمل لصالح

¹ - محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر، 2005، ص 65.

² - فائق محمد: توجيه التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، مجلة الإدارة، المجلد 31، العدد الثالث، جانفي 1999، ص 83.

النظام الجديد بمعنى أصح أن يتكون ولا مانع أن يحدث هذا التكوين بعض الخسارات في بعض الأحيان، وهذا يمهد لعمل مفيد لأخصائي العمل للموارد البشرية¹.

4. **التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً، بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

5. **التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتغير بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على التغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

6. **الاستغلال واختيار الأعضاء:** وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

7. **القوة والإكراه الصريح والضمني:** وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبو التغيير فيهددون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة أيضاً عندما يمتلك قادة التغيير القوة

¹ - Chaude tevy, le Boyer, Michel Huteay, Chaud Louche, Jean Pierre rellond, **Psychologie du travaux**, deuxième édition, édition Organisation, France, paris, 2003, P 408.

كبيرة وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات وأهمها خطورة واستمرار استياء العاملين من التغيير¹.

واختيار أحد الأساليب السابقة في التعامل مع مقاومة التغيير التي تظهر داخل المنظمة يتوقف على مجموعة محددة من المعايير وأهم هذه المعايير ما يلي²:

- **درجة ونوع المقاومة المتوقعة:** فعندما تكون المقاومة من النوع الشديد والتي لا يمكن

التغلب عليها بالقوة فإن أفضل الأساليب للتعامل معها هي أساليب التعليم والمشاركة.

- **المركز النسبي لمن يقدم التغيير بالنسبة لمركز الأفراد الذين يقاومون التغيير:** فكلما كان

مركز الفرد الذي يقوم بتقديم التغيير قويا كلما أمكن بالسماح بالمشاركة للتقليل من

المقاومة، أما إذا كان مركزه أقل قوة فإنه لابد وان يعمل على تنفيذ التغيير بسرعة قبل أن

ينظم جيوب المقاومة نفسها، ومن هنا فإن استخدام أسلوب الإكراه أو المناورات قد يعد

استخداما مناسباً.

- **توزيع المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ:** فكلما كانت هذه المعلومات

متوافرة لدى عديد من المصادر كلما كان من المطلوب وقتا اكبر للحصول على

المعلومات، وكلما كان من الأفضل إتباع أساليب معالجة المقاومة التي تتصف بالبطء

مثل التدعيم، والمفاوضات، والمشاركة، وضغوط الجماعة.

- **درجة المخاطر التي تواجهها المنظمة:** فإذا كانت المخاطر التي تواجهها المنظمة هي

مخاطر عالية وسريعة في تأثيرها على المنظمة كلما زادت الحاجة إلى استخدام الأساليب

السريعة للتعامل مع المقاومة مثل أسلوب الإكراه.

¹ - العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 358 - 359.

² - إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات وتطبيقات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 287.

ومن المفيد أن نستعرض الحالات الملائمة لاستخدام كل أسلوب من الأساليب السابقة ومزايا

وعيوب كل منها في الجدول التالي

الجدول رقم (2 - 2): أساليب التعامل مع المقاومة ومزايا وعيوب كل منها

الاستراتيجيات	حالات الاستعمال	المزايا	العيوب
1. التعليم والاتصال	عندما تكون المقاومة قائمة على أساس سوء الفهم.	حينما يقتنع الأفراد فيسعدون في تنفيذ التغيير.	تستغرق وقتا طويلا حينما يكون عدد الأفراد كبيرا ولا تفيد في حالات فقدان الثقة والمصادقية بين الطرفين.
2. المشاركة	حينما لا يملك المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وعندما يكون لدى المقاومين خبرة أن يشاركو بها.	حينما يشاركو الأفراد يكونا أكثر التزاما بتنفيذ التغيير، وزيادة اندماج العاملين وقبولهم.	تحتاج إلى وقت طويل ويمكن أن يؤدي إلى حلول غير فاعلة.
3. التسهيل والدعم	حينما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشكلات تتعلق بالتكيف.	يمكن أن تسهل عملية إجراء التغيير وتعديل المواقف كما يمكن.	تستغرق وقتا ويكلف كثيرا وقد يفشل.
4. التفاوض والاتفاق	والاتفاق حينما سيخسر الفرد أو الجماعة بسبب التغيير وهذه الجماعة تمتلك قوة كبيرة للمقاومة	أحبانا يكون أسلوب سهلا من أجل تجنب مقاومة كبيرة.	يمكن أن تكون ذات تكلفة عالية في حالات كثيرة إذا ما نهبت الآخرين للتفاوض من أجل الامتثال.
5. التحكم والاستمالة	حينما لا تنجح الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكاليف.	غير مكلفة، طريقة سهلة لكسب الدعم للتغيير.	يمكن أن تؤدي إلى مشكلات مستقبلية إذا شعر الأفراد أنه قد تم التحكم بهم.
6. القوة والإكراه الصريح والضمني	حيث السرعة مطلوبة، وبممتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة	غير مكلفة وسهلة لكسب الدعم.	يمكن أن يكون غير قانوني ويمكن أن يقضي على مصداقية المسؤول عن مشروع التغيير.

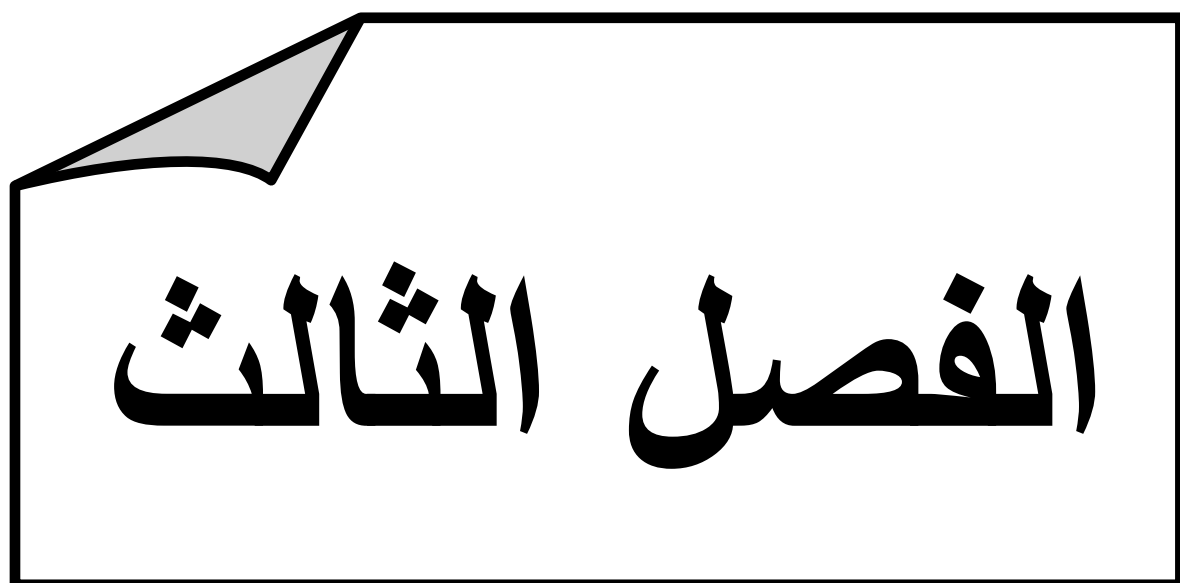
المصدر: حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 361.

خلاصة الفصل:

إنّ المنظمات اليوم تنشط في ظل محيط غير مستقر يتميز بالعديد من الخصائص التي فرضت على هذه المنظمات إتباع منهج التغيير بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافها والاستمرار في مواجهة المنافسة الشديدة. وبهذا أصبح التغيير أكثر من حتمية، خاصة في تلك الجوانب التي ترتبط بالأفراد أو الموارد البشرية ككل، ذلك أن إحداث تغيير هيكلي أو تكنولوجي أو مالي. دون تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير والثقافة التنظيمية يجعل هذا التغيير يفقد احد حلقاته بحيث لا يتم تحقيق الأهداف المرجوة منه إلا باستكمال هذه الحلقة، وهذا كون الفرد هو من يحدث التغيير وهو من يحدث عليه التغيير فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التغيير.

إنّ نهوض المنظمات ونموها وتحقيقها لأهدافها مرهون بقدرتها على تحقيق التوازن مع بيئتها المتغيرة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال وجود قيادة إدارية قادرة على إدراك الحاجة للتغيير، وتصور احتمالات المستقبل، ووسائل مواجهتها، والعمل على قيادة التغيير بنجاح، حيث أصبح التغيير جزءاً من حياة المنظمات، وضرورة حتمية في ظل سيادة عدم الاستقرار.



الفصل الثالث: المدخل التحويلي لتحقيق التغيير الفعّال

تمهيد الفصل:

في عصرنا الحالي نعيش وتيرة ازدياد التغيير في طبيعة أعمال المنظمات، وزيادة في تعقدها، حيث تواجه القيادات تحديات التغيير وكيفية قيادته، والقدرة على قيادة العاملين في ظروف سريعة التغيير والتعقيد ومن هنا تبرز أهمية وجود قائد قادر على التغيير وإدارته بشكل فعّال هذا ما يسمى بالقائد التحويلي، فهو يتّبع أساليب واستراتيجيات لإدارة منظمته بفعالية في ظل ظروف وتحديات متغيرة بشكل سريع.

ولذلك لا بدّ من الاهتمام بتوفير القائد المبدّع الذي يكون قادر على التطوير والتحديث والتغيير في ضوء المعطيات الجديدة لجعل المنظمة واحدة من المنظمات السّابقة والمتطورة باستمرار والقدرة على الدّعم والمساندة والتحفيز للأفراد لقبول التغيير والتشجيع له وإبراز أهميته لهم وللمنظمة. ولتوسيع المفاهيم أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتّالي:

المبحث الأول: مدخل نظري لقيادة التغيير.

المبحث الثاني: كيفية عمل المدخل التحويلي وآلياته والتحديات التي تواجهه.

المبحث الثالث: متطلبات تحقيق فعالية التغيير وأدوار القيادة التحويلية في تحقيقها.

المبحث الأول: مدخل نظري لقيادة التغيير

إنّ المنظمات المعاصرة اليوم بحاجة إلى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل، ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية إلى الآخرين، وعليه فإنّ النمط القيادي التقليدي لم يعد بإمكانه مواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح، فقيادة التغيير مسؤولة بالدرجة الأولى عن متابعة وإدخال جميع التغيرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، خاصة فيما يتعلق بتنمية وتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية باعتبارها العنصر الأهم في معادلة التغيير.

المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير وأهميته وخصائصه

إنّ المحرك الديناميكي للتغيير وإدارته هو القيادة الإدارية، حيث تحتل أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة العناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية وتوجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمات.

أولاً: مفهوم قيادة التغيير:

إنّ العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة الإدارة بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المنظمة على الطاعة ولكنها لا تلهمهم ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع.

فقد عرّفها Sareje Ranial على أنّها "عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية والخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المنظمة في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر"¹.

¹ - نوال بوعلاق، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، 2014، ص 188.

وقيادة التغيير هي ضرورة حتمية لبقاء وتطور وازدهار المنظمات، فالقائد التغييري هو باعث التغيير والمحرك لسلوكيات الأفراد والجماعات بهدف إنجاز ما ينبغي تغييره¹، فمفهوم قيادة التغيير يتضمن²:

- التأثير في العاملين وحفزهم لإنجاز أهداف المنظمة والسعي الدائم للتطور؛
- الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي للموارد البشرية والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمنظمة.
- إن قيادة التغيير هي نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المنظمة للتغيير، فقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وتعمل على تحديد التزاماتهم وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، وقائد التغيير ينظر إلى التغيير باعتباره فرصة سانحة، ويكون في عملية بحث دؤوب عنه، وهو يدرك كيف يجد التغييرات الصحيحة، ويعرف كيف يجعل هذه التغييرات فعالة داخل المنظمة وخارجها³.

تركز قيادة التغيير في جهودها لقيادة التغيير داخل المنظمات على جانبين رئيسيين هما: الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي، وذلك من خلال جهودها الرامية إلى إعادة بناء، وهيكلية التنظيم من خلال إحداث التغييرات في الهيكل التنظيمي، أو من خلال جهودها الرامية إلى إعادة النسق

¹ - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 54.

² - منى مؤتمن عماد الدين: أفاق التطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2006، ص 54.

³ - بيتر دراكر: تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، السعودية: مركز البحوث، 2004، ص 77.

الثقافي في المنظمة، والذي يتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، القيم، الدوافع، المهارات والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني، وهو ما يتطلب تدخلا مباشرا من القائد، أو العاملين معه، بقصد زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، ومساعدة العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية رغم الصعوبات التي قد تواجههم أثناء التطبيق.

ثانياً: أهمية قيادة التغيير

في عالم المنظمات والأعمال يصبح البحث عن القادة من الضروريات وخاصة في هذا الوقت، حيث تحتاج المنظمات إلى القادة وخاصة كلما زاد الاتجاه إلى تقديم خدمات متميزة مبنية على استخدام المعلومات والتقنيات الحديثة، لأن الصفات القيادية مطلوبة الآن في المديرين وفي طبقة الموظفين، وفي أي منظمة تريد متابعة التغييرات المستجدة وإحداثها والتغلب على تحدياتها، فإن الحاجة هنا تكون أكبر لإيجاد فئة من المديرين والقادة الذين يكونون أكثر عناصر التغيير - الحاصلة هذه الأيام - فعالية، فالمطلوب من المدير الآن ألا يكون مديراً فحسب بل المطلوب منه أن يكون قائداً كذلك هناك فرق بين الاثنين، فالمدير هو من يفعل الأشياء كما يجب أن تكون، والقائد هو الذي يعمل الأشياء التي يجب عملها.

إن دور القادة في مختلف المستويات الإدارية هو بيان وتوضيح الأمور للتابعين وكذلك يبينون لهم أن بمقدورهم انجاز أكثر مما كانوا يعتقدون أنهم قادرون على انجازه، ويتعلمون التحدي، وينقسم إلى ثلاثة أقسام¹:

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سابق، ص 201-203.

1. إيجاد الرغبة في المشاركة:

- يجب أن تتبع الرغبة في المساهمة من داخل الأشخاص، إذ لا يمكن إرغام العاملين على أن يقوموا بأعمال لا يرغبون فيها، ولقد وُجد أنّ العاملين يقومون بالأعمال عندما تكون هناك فوائد شخصية لهم تلبي النواحي العاطفية والنفسية والمادية وينطوي الحل القيادي على ثلاثة أمور هي:
- ✓ تنمية الحس المشترك بالمصير والرؤيا: إنّ وجود الرؤيا المشتركة والإحساس بها هي فرصة لمنح الناس تفكيراً موحداً للتركيز على المصير الذي يود القائد إيصال الناس إليه، من إيجاد الالتزام الحي والنشط لدى جميع الأفراد من أجل بلوغ الأهداف.
 - ✓ التأثير القيادي: من طبيعة الناس أنهم يحبون أن يكون لهم قادة يتبعون نهجهم، بل قد يؤثر هذا الحب إلى التسليم لهم في حالات الخير أو الشر ويكمن السر في استمالة الناس إلى إشراكهم في أمور، وعليه إذا كان المدير أو القائد راغباً في استمالة الموظفين أو التابعين له، فعليه إشراكهم جميعاً في أمور المنظمة وما يحدث فيها وما يراود إحداثه منذ البداية.
 - ✓ إثارة الرغبة الداخلية بالتحسين: إنّ العاملين بطبيعتهم يسعون إلى تحسين منظماتهم وتسخير خبرتهم عندما يشعرون أنها تقوم بمكافأاتهم، حيث إنّ إثارة الرغبة الداخلية لدى العاملين للقيام بالأعمال والإبداع في ذلك تعتبر من أهم التحديات القيادية.

2. تجهيز التابعين للمشاركة:

- إنّ العاملين الذين يساهمون في عمل ما إذا شعروا أنّ هذه المساهمة قد تعرضهم للنقد أو المخاطر فإنهم يحجمون عن ذلك، وهنا تكمن مهمة القيادة في إيجاد الظروف التي تجعل الناس يشعرون بأنّ مساهمتهم مرحب بها ولنجاح في هذا يجب مراعاة ما يلي:
- ✓ التكيف مع العالم الالكتروني للمنظمات: إنّ التكيف مع هذا العالم يمكن القائد من الاستجابة للمطالب التي يطلبها ذوو الحاجات على مستوى العام والخاص وبسرعة، كما يحتم على القادة

أن يعيشوا في عصر السرعة والتلاؤم مع ذلك وأن يكون هدفهم تشجيع العاملين على الإبداع بشكل أكبر إضافة إلى تدريب على صنع المبادرات.

✓ إيجاد البيئة المتعاونة: إنّ المنظمة الناجحة هي التي تختفي فيها كافة الحواجز التي تعيق عملية التعلم لأنّ العيش في جو من الغموض والرقابة الشديدة أو عدم إعطاء الحرية للأفراد للتعاون من أجل التجديد والإبداع في طرق وأساليب العمل، يعبر من المشاكل الحقيقية لكثير من المنظمات وهنا تكون الحاجة الملحة لإيجاد قائد لصنع التغيير الايجابي ويجد فرص التعاون وتبادل الخبرات الشخصية من أجل تطوير وتحسين الأعمال والخدمات في المنظمات.

✓ التعلم من الفشل وجعله مسألة صحية: يعتبر التعلّم من الفشل جانباً مهماً ومقبولاً في المنظمات علماً أنّ للأفكار الجديدة نسبة عالية من الفشل، وأنّ معاقبة أو وقف هؤلاء الذين يحاولون الابتكار يعتبر حماقة كبرى.

وأيضاً:

3. تمكين التابعين من المشاركة:

إنّ المنظمة الناجحة هي التي تحاور العاملين فيها في جميع مشاكلهم الجوهرية، ويعتبر فتح باب الحوار والنقاش الصريح هو الطريق إلى الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة والرائدة وتنبيه القيادة المسؤولة إلى إيجاد الجو الصحي لبناء علاقات أقوى وخاصة عند إحداث التغييرات المختلفة، يحتاج ممارسات قيادية فعالة وهذا الأمر لا يمكن أن يتم من خلال وضع استراتيجيات واعية ومدروسة من قبل قادة ورواد التغيير لتحقيق أهداف المنظمة¹.

للتعامل مع العوامل الداخلية للتغيير، يجب على المديرين تعلم مهارة خاصة فيجب عليهم الفحص الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد العناصر التي تؤثر على المنظمة بدرجة

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 351.

كبيرة داخليا على سبيل المثال يجب عليهم بحث التحولات في المستويات التعليمية للعاملين أو تأثيرات اجتماعية أخرى وليس بالإمكان رؤية جميع العوامل الداخلية بسهولة، فالكثير منها سوف تكون متحركة، لكن يجب على المديرين بذل الجهود الحذرة في تحديد العناصر الداخلية للتغيير وهنا تكمن قيادة التغيير¹.

ثالثاً: خصائص قائد التغيير الفعال:

تعرضت الأدبيات ذات العلاقة بالتغيير وخصائصه إلى تحديد الخصائص التي يجب أن يتميز بها قائد التغيير لضمان تغيير فعال على مستوى المنظمة من مواقفه وطريقة تفكيره والمهارات التي تميزه من خلال دراسات سيد عرفة والسيد عليوة كما يلي²:

1. مواقف قائد التغيير الفعال: وتتمثل في:

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم؛
- المعاملة بالمساواة، والاستماع بفعالية؛
- يتصف بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل؛
- يتسم بالمتابعة ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلانياً إذ سارت الأمور بعكس ما هو مرغوب؛

- لديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة؛
- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً.

¹ - جيفري إن لوينثال: إعادة هندسة المنظمة منهج خطوة بخطوة، تعريب خالد بن عبد الله الدخيل الله، السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر، 2002، ص 26.

² - سيد عرفة: الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، دار النشر والتوزيع، الأردن، عمان: ص 131-132. وكذلك السيد عليوة: تنمية مهارات القيادة للمديرين الجدد، مركز القرار للاستشارات، مصر، القاهرة: ابتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2001، ص ص 51-53.

2. طريقة تفكير قائد التغيير الفعّال: وتتميز بما يلي:

- يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة؛
- يعدّ التغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، ثم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها؛
- لديه القدرة على التخيل والتصور ويمتاز بمرونة ويشجع على استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتغيير؛
- لديه قدرة التفكير المتعمّق في الأمور ودراستها وتحليلها واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة؛
- يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة ويستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة؛
- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني.

3. المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعّال:

- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح؛
- يعرف النقاط والعناصر الرئيسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير؛
- يتفهم طبيعة برامج العمل والعمليات المرتبطة بتصميمها وتطبيقها وتقويمها، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها؛

- يمتلك مهارات متنوعة تساعده على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لهم، سواء كان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو

أثناء العمل في المجموعات الصغيرة، أو من خلال الاجتماعات الرسمية؛

- لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه، لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة؛

- تتحمل القيادة الإدارية مسؤولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها، وتبرر فعالية القيادة من خلال عمليات إعداد وإدارة الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها وتعمل على إدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

كما حدّدت سهيلة عباس من خلال دراستها لخصائص قيادة التغيير، أنّه يتميّز بالرؤية

الثاقبة والواسعة للمستقبل، والتفكير الابتكاري والإبداعي، فأوضحت الخصائص كما يلي¹:

1. الرؤية: هي قدرة القائد على إدراك الحاجات السوق وكيفية مواجهتها واتساعها وأنّ الحاجة

إلى الرؤية العميقة والواضحة تتطلب معرفة بالبيئة الخارجية والمكونات البيئة الداخلية لتقديم

الأفضل. إنّ القادة البارزين لهم بعد نظر، فبعض الناس لديهم القدرة على رؤية الأشياء من

خلال أضيق القنوات وذلك لان لديهم المقدرة على تحديد الرؤية فهم يحددون الأهداف ثم

يقومون بتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية ثم مساعدتهم لتحقيق تلك الأهداف.

¹ - سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2004،

2. التفكير الابتكاري والإبداعي: حيث أنّ هذا التفكير لابد أن يقود إلى التغيير انسجاماً مع الحاجات والمتطلبات الإنسانية ومتطلبات التكنولوجيا واحتياجات السوق من الجهة الأخرى، إن امتلاك القائد الإداري للمهارات التمييزية لنقاط القوة والضعف في المرؤوسين وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف من أهم المهارات القيادية.

المطلب الثاني: ملامح قيادة التغيير وأبعاده ونماذج

أولاً: ملامح قيادة التغيير

لقد تناولت منى مؤتمن عماد الدين في كتابها أفاق التطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية موضوع القيم الجديدة المرتبطة بالقيادة التعليمية حيث اقترحت مجموعة تتألف من ثمانية قيم أساسية ينتهجها ويطبّقها القادة الناجحون الذين يتفهمون الحاجة الماسة إلى التنسيق بين الجوانب التنظيمية والمعنية بالثقافة التنظيمية لتحقيق التغيير الناجح للمنظمة، وسنحاول استعراض هذه القيم المرتبطة بقيادة التغيير النحو التالي¹:

✓ القيادة بالغايات والأهداف: وتشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة والمرتبطة بأهداف المنظمة، إن توضيح الغايات يساعد الناس على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته، ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز.

✓ القيادة بالتمكين: تتمثل في إتاحة الفرص المناسبة أمام هيئة العاملين في المنظمة للمساهمة في صناعة القرارات، وعندما يشعر الناس بأن لديهم القدرة والقوة في اتخاذ قرار ما

¹ - منى مؤتمن عماد الدين، أفاق التطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مرجع سابق، ص 57-59.

بخصوص أمر يهتمهم وعندما يستثمر قادة المنظمات الكفاءات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب، ويعدونهم ويؤهلونهم في المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف المنظمة فإن العائد غالبا ما يكون عظيما.

✓ **القيادة كقوة دافعة للإنجاز:** تؤكد على دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز فقيادة المنظمات الذين يتسمون بالفعالية لا يحكمون المنظمة من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العامل معه من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية في استخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.

✓ **القيادة بنشر السلطة وتفويضها:** ترتبط بالتمكين وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المنظمة، حيث يمكن للعاملين أن يتحملوا بدورهم مسؤوليات قيادية وفقا للتخصصات مما ينعكس إيجابا على المنظمة

✓ **القيادة بالرقابة النوعية:** فهي تعني كيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهاراتهم، وتسعى إلى التعرف إلى مدى الرضا الذين يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيق غاياتهم.

✓ **القيادة بالتحويل والتطوير:** تتلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المنظمة الذين يتصفون بالتزامهم المحدود اتجاه غايات المنظمة وأهدافها وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمنظمة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها ويتسموا بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم ونواتجه.

✓ **القيادة بالبساطة والوضوح:** تتضمن الابتعاد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والتعليمات وكمثال فإن المنظمات صغيرة الحجم تعد الأفضل والأكثر ملائمة لتسهيل عملية

الاتصال المباشر، ولبناء وتدعيم علاقات عمل جيدة وقوية وذلك مقارنة بالمنظمات الكبيرة والضخمة التي تكون فيها العلاقات غير مباشرة، مما يضطرها إلى إيجاد منظمات صغيرة داخل المنظمة نفسها¹، أو تشكيل فرق عمل متعددة للحد من معوقات الاتصال وصعوبته في مثل هذه المنظمات الكبيرة.

✓ **القيادة بالرؤية:** يعرف عن القائد الإداري أنه الاستراتيجي الأول وواضع الرؤية الإستراتيجية التي تحدد اتجاه ومسار منظمته والرؤية هي دليل ومرشد للقيادة إذ تشكل تصورا ومسارا لما يجب أن تكون عليه المنظمة وللطريق المستقبلي الواجب عليها سلكها في حال وظفت واستغلت فاعلية ومواردها البشرية وغير البشرية المتاحة، والتصور هو هدف كلي تمليه القيادة على جميع أعضاء المنظمة وتعمل باستمرار على إدراكها والعمل على تحقيقه من قبل الجميع، أما المسار فهو المستقبل التي تتمنى القيادة بلوغه أو إيجادها لكي تحسن وتطور الأحوال الحالية للمنظمة، من هنا أنت القيادة بالرؤية (**leadership visionary**) والتي عرفت القائد من خلال إمكانية في خلق المواقف والظروف الواضحة التي يريد أن يضع مستقبلا منظمته فيها ومن خلال قدراته أيضا في أخذ المبادرات المطلوبة لإنجاح الفرص المستقبلية في كل الظروف².

¹ - منى مؤتمن عماد الدين، أفاق التطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مرجع سابق، ص 58-59.

² - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 418.

ثانياً: أبعاد قيادة التغيير

- ترى منى مؤتمن عماد الدين أنّ لقيادة التغيير عدّة أبعاد، وقد اعتمدتها من خلال الملامح القيادية للتغيير التي أظهرتها من خلال دراستها، والمتمثلة في ما يلي¹:
- ✓ **تطوير رؤية مشتركة:** وتتضمن السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية، وآفاق مستقبلية للمنظمة، وتتضمن عمل القائد على بث هذه الرؤية، ونشرها بين العاملين؛
 - ✓ **بناء اتفاق جماعي:** بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها، ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المنظمة، وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها واضحة، وقابلة للتحقيق؛
 - ✓ **بناء ثقافة مشتركة داخل المنظمة:** تتضمن مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات يشترك بها أعضاء المنظمة كافة، والتي تهدف إلى تشجيع حل المشكلات، ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي وتعاوني؛
 - ✓ **نمذجة السلوك:** ويشمل ذلك سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس ذلك القيم التي يتبناها القائد، ويعزز هذا السلوك إيمان العاملين بطاقتهم، وإحساسهم بقدراتهم على إحداث التغيير؛
 - ✓ **مراعاة حاجات وفروق العاملين الفردية:** ويتضمن ذلك درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المنظمة، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم،
 - ✓ **التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية:** ويتضمن ذلك السلوك القيادي الذي يتحدّى فيه العاملين في المنظمة لإعادة عملهم ومراجعته وتقويمه، ويتضمن التفكير العملي الجاد في كيفية أدائه

¹ - منى مؤتمن عماد الدين: تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعدادات المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، الأردن، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2003، ص ص 27-33.

بشكل أفضل، وتنمية روح التنافسي الايجابي، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم، لإقناعهم بمراجعة ممارستهم، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة والمرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير والتدريب، في ظل المنافسة والعولمة؛

✓ **هيكلية التغيير:** ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل، وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية لأفراد المنظمة للمساهمة في التخطيط، وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم، وحل المشكلات بصورة جماعية، وتوفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المنظمة، وتطوير آليات مقترحة لتفعيل التعاون والمشاركة.

ثالثاً: نماذج قيادة التغيير

يلعب قائد التغيير الدور الاستراتيجي في المشاركة ودعم روح الفريق، وسنوضح أهم نظريات ونماذج قيادة التغيير¹:

✓ **التغيير من الأعلى إلى الأسفل:** هو نموذج عن القيادة الإستراتيجية التي تشدّد على التغيير الاستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف هذا التغيير القيادي العلوي إلى إحداث تغيير كبير على المنظمة وعلى أدائها وقدراتها المختلفة ويركز هذا التغيير على النشاطات والاستثمارات التي تزيد من حصص المساهمين والقيمة الاقتصادية للمنظمة ككل كذلك يستخدم القائد الدوافع المادية وإعادة الهيكلة وتحجيم العمالة كوسائل لتعزيز القيمة الكلية للمنظمة.

¹ - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 351.

✓ **التغيير من الأسفل إلى الأعلى:** هو تغيير يحصل نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات التنظيمية الأخرى ويعد هذا التغيير من أبرز القواعد الأساسية التي ينطلق منها الإبداع التنظيمي نظرا لانطلاقه من مجموعة من الأساليب التنظيمية التي تشجع المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين من أداء أعمالهم بشكل أفضل.

وبدعم هذا التغيير نظرية المنظمة التغييرية والتي تدعو قادة ومديري المنظمة إلى تعظيم قدرات الأداء وتطوير العناصر ومشاركة القاعدة في القرارات.

وأيضاً¹:

✓ **نموذج التغيير من الإدارة الوسطى:** تبدأ بعض التغييرات التنظيمية من خلال أعضاء مستوى الإدارة الوسطى وبصفة خاصة من خلال الموظفين الاستشاريين أو التنفيذيين في ذلك المستوى، وبينما يركز بعض الأعضاء في هذا المستوى على التغيير المرتبط بالبيئة الخارجية فإن البعض الآخر يركز على التغيير المرتبط بالعمليات الداخلية.

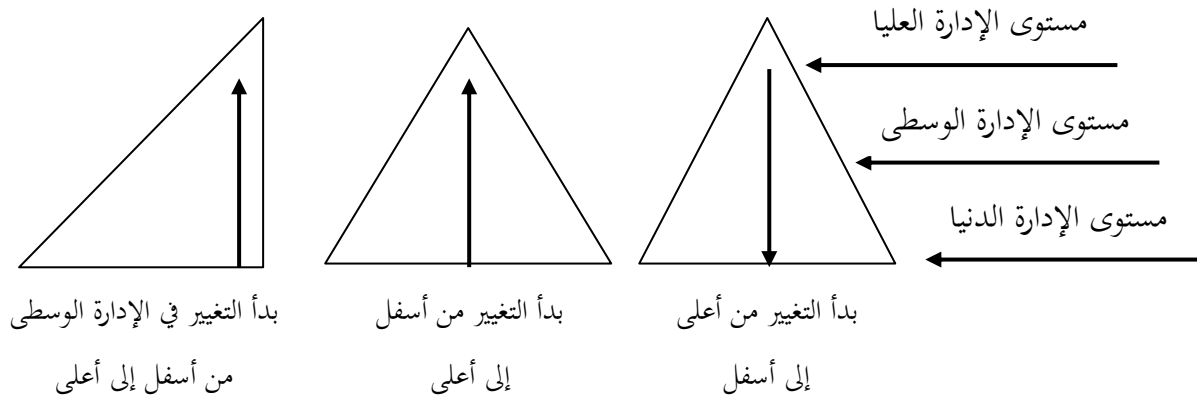
وكذلك²:

✓ **التغيير بزيادة الأداء التنظيمي:** وهي تقوم على فكرة زيادة القدرات والطاقات التنظيمية عن طريق تحسين المناخ التنظيمي وتطوير رأس المال البشري لتحسين الأداء المثالي.

وبوضح الشكل التالي نماذج التغيير:

¹ - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص 107.

² - فريد النجار: التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 91.



الشكل رقم (3 - 1): نماذج المبادرة بالتغيير

المصدر: محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي،

2006، ص 107.

يوضح الشكل السابق أنَّ التغيير يمكن أن يبدأ من مختلف الاتجاهات، فيمكن أن يكون التغيير من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى من خلال تلقي الأوامر والسلطة لإحداث التغيير، ويمكن أن يكون التغيير من المستوى الإدارة الدنيا إلى المستوى الإدارة العليا من خلال المشاركة في إحداث التغيير، ويمكن أن يبدأ التغيير من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا ثم إلى الإدارة العليا.

المطلب الثالث: استراتيجيات قيادة التغيير والمؤشرات السلوكية لقياس

النجاح في القدرة على قيادة التغيير

أولاً: إستراتيجيات قيادة التغيير

لا يحصل التغيير جزافاً بل يحصل جراء إستراتيجية مدروسة يصنعها قادة التغيير معتمدين على حوارات ومناقشات مفيدة مع أطراف التغيير بهدف استمالتهم وجذبهم إلى القبول الإستراتيجية التي تحقق التغيير المنشود، ويمكن طرح ثلاث استراتيجيات للتغيير:

أ. إستراتيجية الإكراه: في هذا النوع من الإستراتيجية يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة، وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير فالتغيير يفرض على الجهات المعنية للتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة لو لكن غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير فالأفراد الذين يقبلون التغيير يكون قبولهم إما خوفاً من العقاب أو طمعاً في المزايا التي تعدهم بها الإدارة إن وهم رضخوا لهذا التغيير لكن هذا القبول لا يكون مؤقتاً طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطات السلطة ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط¹، والسؤال الذي يطرح نفسه يتعلق بمدى تأثير إستراتيجية لا يراها على الإطلاق وتفيد التغيير المنشود وهل هذه الإستراتيجية فاعلة بنتائجها؟ والجواب على هذا السؤال له شقان: الشق الأول هو سرعة تنفيذ هذه الإستراتيجية نظراً لأنّ المنفذين لها لا خيار أمامهم وكونهم مهددين بالعقاب أو مخدرين بالمكافآت. والشق الثاني هو فشل هذه الإستراتيجية على المدى الطويل كونها محكومة بنتائج مؤقتة، فالموالة

¹ – John r, schermerchorn et David Chappell, op-cit, p 343.

مقابل المنفعة والخوف لمن العقاب لها مفاعيل مؤقتة لدى الناس كونها تشكل لديهم سلوكيات أو تصرفات شرطية وظرفية سرعان ما تتغير بتغير الأشخاص المنفذين الذين فرضوها بالقوة¹.

ب. إستراتيجية الإقناع: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو تخوفهم منه فقد يكون للتغيير تهديد مصالح بعض الأشخاص أو تضارب في قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم لا يقبلونها².

يعتقد دعاة هذه الإستراتيجية أن التغيير لا يمكن أن يفرض بالقوة طالما أن الناس عقلانيون في نظرتهم إلى القضايا التغييرية وبناءا عليه يتأثرون بمنطقية التغيير ويمشون بالتغيير على هذا الأساس، ويقاومون لا منطقية التغيير طالما استطاعوا ومتى استطاعوا ويرفضون حكم التغيير الذي يخالف قواعد العقلانية والمنطق.

إن من أهم محصلات هذه الإستراتيجية قناعة الأفراد بالتغيير والالتزام به كما أن هذه الإستراتيجية التغييرية لها مفاعيل أخرى تتعلق باستمرارية قبول الأطراف بالتغيير والعمل بثبات على إنجازه³.

ج. إستراتيجية التشارك في القوة: تقوم على التعاون والتشارك بين أفراد المنظمة وتحديد القيم والأهداف والفرضيات التي على أساسها تكشف أماكن التغيير وبناء على ذلك تدعم الأطراف المتعاونة والمتشاركة في عملية التغيير، بالرغم من طول الفترة الزمنية التي تحتاج إليها هذه الإستراتيجية إلا أنها تعد من الاستراتيجيات النافعة كونها تحصد الالتزام القوي من قبل

¹ - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 353.

¹ - John r, schermerchorn et james G. Hunt et richard nosborn : **comportement humain et organisation**, deuxième édition, village mondial , paris, 2002, p 504.

³ - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 353.

الأطراف المشاركة فيها. كما أن هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية تنقيفية لأنها تقوم على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحاجات وأهداف الأطراف المشاركة. وهذا يعني عدم انفراد قيادة التغيير بل مشاركة الآخرين فيه والعمل والتعاون معهم لإنضاج إجماع حول قرارات وأماكن التغيير¹.

ثانياً: المؤشرات السلوكية لقياس النجاح في القدرة على قيادة التغيير

هناك مجموعة من المؤشرات السلوكية النموذجية التي يمكن استخدامها لقياس مدى تمكّن القائد من القدرة على قيادة التغيير، وهذه السلوكيات متى ما طبقها القائد في الواقع الفعلي يصبح متمكناً من تلك القدرة، ولقد صنفنا تلك المؤشرات السلوكية إلى سبع فئات ليسهل على القائد تقييم نفسه ومعرفة نقاط قوته وضعفه في أيّ من تلك المجالات وبالتالي يستطيع تحديد احتياجاته التدريبية مستقبلاً وهي كالتالي²:

1. **التعلم المستمر:** من خلال التقييم الواقعي لنقاط قوته وضعفه وتأثيره على الآخرين واستثمار الوقت والطاقة في التنمية الذاتية والسعي لاكتساب المعارف والمهارات، ووضع وتنفيذ طرق لتوزيع وتبادل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، واستخدام التغذية العكسية من الآخرين والاستفادة منها.

2. **الإبداع والابتكار:** من خلال تطوير الأفكار ووضع الحلول المبتكرة، والعمل بطرق غير تقليدية لتحسين التنظيم وخلق بيئة تشجع وتكافئ الإبداع والابتكار، وتصميم وتنفيذ برامج وعمليات جديدة ومبتكرة.

¹ - المرجع نفسه، ص 354.

² - هدى بينت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري: قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص 452 - 453.

3. **التوعية الخارجية:** من خلال متابعة القوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والتطورات وتأثيرها على المنظمة، وتحديد كيفية الحفاظ وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحليل أفضل الممارسات واستخلاص الدروس من المنظمات الأخرى.
4. **المرونة:** وذلك من خلال تعديل السلوكيات وأساليب العمل للاستجابة للمعلومات الجديدة، والظروف المتغيرة والانفتاح على الأفكار الجديدة والعمل في نفس الوقت على الأولويات المتعارضة بدون أن يفقد التركيز على أيٍّ منها.
5. **إدارة الأزمات:** من خلال الاستجابة بشكل بناء للانتكاسات أو الفشل، والثقة في قدراته الخاصة وأفكاره، وتقدير الذات.
6. **خدمة المستفيدين:** وذلك من خلال التأثير في الموظفين ورفع ولائهم لتقديم مساهمات بناءة، وخلق وتعزيز ثقافة تشجع على الالتزام بالخدمة العامة.
7. **التفكير الإستراتيجي:** من خلال صياغة إستراتيجيات فعّالة تتفق مع استراتيجية المنظمات وتحافظ على تنافسية المنظمة، وتحديد الأهداف والأولويات بما يتفق مع الاستراتيجيات الطويلة الأجل للمنظمة، وتغيير السياسات والخطط الإستراتيجية استجابة للتغيير على الصعيدين الداخلي والخارجي.

المبحث الثاني: كيفية عمل المدخل التحويلي وآلياته والتحديات التي تواجهه

إنَّ المنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل من تطورات سريعة، ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية إلى الآخرين، وعليه فإنَّ النمط القيادي التقليدي لم يعد بإمكانه مواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح، لذلك تطلب الأمر وجود قياد تحفز التابعين وتلهمهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر القيادة التحويلية أهم إفرازات هذا العصر من أنماط القيادة القادرة على إدارة التغيير بنجاح ليتكيف مع التطورات المتلاحقة والمتسارعة في مختلف الجوانب، ودورها في كيفية تحقيق التوافق بين متطلبات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

المطلب الأول: كيفية عمل المدخل التحويلي

تناولنا في المبحث الأول كيفية عمل قيادة التغيير في المنظمة، وللوصول إلى كيفية عمل القيادة التحويلية يجب أن نفرق بين القيادة التحويلية وقيادة التغيير، فهناك خلط كبير طرف الكثير من الباحثين والممارسين الإداريين بين هذين المصطلحين لتقاربهما من بعضهما البعض من حيث المضمون ولأنَّ كلاهما متعلّق بالتغيير، وكاجتهاد مّا حولنا التفرقة بينهما من خلال إبراز مختلف العناصر.

أولاً: الفرق بين القيادة التحويلية وقيادة التغيير

توجد عدّة نماذج تصف خصائص قادة التغيير في المنظمات ومن هذه النماذج: المدخل التحويلي في القيادة، نموذج جونز كوتر لإدارة التغيير، ونموذج الموازنة بين التناقضات، ونموذج Disc للقيادة.

يعتبر المدخل التحويلي للقيادة أحد أنماط قيادة التغيير، حيث يتطلب المدخل التحويلي أن يكون القادة مدركين لعلاقة سلوكهم بحاجات أتباعهم فهم يحرصون على إلهام أتباعهم لإنجاز مهام عظيمة ويجعلون اهتماماتهم بمصالحهم الخاصة يتعدى إلى الاهتمام بمصالح الآخرين، ولكي ينجح القادة في ذلك لابد أن يكونوا نماذج قوية لأتباعهم ويملكون منظومة قوية من القيم الأخلاقية النبيلة، وواثقين من أنفسهم وأكفاء ومتسامحين مع من يختلف معهم مما يجعلهم محل ثقة من الجميع.

بما أن القيادة التحويلية هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين.

ويخطط الكثير من الباحثين بين القيادة التحويلية وقيادة التغيير، وسنوضح من خلال هذا

الجدول أهم الفروقات الرئيسية بين المصطلحين وهي تتمثل في:

الجدول رقم (3 - 1): المقارنة بين القيادة التحويلية وقيادة التغيير

المقارنة	القيادة التحويلية	قيادة التغيير
المفهوم	يرتكز على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.	الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمة.
الأبعاد	- التأثير المثالي؛ - التحفيز الإلهامي؛ - الاستثارة الفكرية؛ - الاعتبارات الفردية.	- رؤية مشتركة؛ - هيكل التغيير؛ - بناء اتفاق جماعي؛ - مراعاة الفروق الفردية؛ - بناء ثقافة مشتركة داخل المنظمة؛ - الاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي.
الخصائص	- الإبداع والإلهام؛ - الاتصال الجذاب؛ - الحماس والطموح والثقة؛ - الاهتمام بالآخرين على حساب نفسه.	- الرؤية الواضحة؛ - القوة والنفوذ؛ - القيادة بالتمكين؛ - البساطة والوضوح؛ - الابتعاد عن المبالغة؛ - القدرة على إحداث التغيير؛ - القدرة على تحمل المسؤولية.
الاستراتيجيات المعتمدة	اعتماد استراتيجيات المشاركة والإقناع والتحفيز.	- إستراتيجية الإكراه؛ - إستراتيجية الإقناع؛ - إستراتيجية المشاركة.

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنَّ القيادة التحويلية هي نمط من أنماط قيادة التغيير من حيث الاستراتيجيات والخصائص والأبعاد، فقيادة التغيير تشمل القيادة التحويلية.

ثانياً: كيفية عمل المدخل التحويلي

يصف المدخل التحويلي كيف يمكن للقيادة القيام بتطوير وتنفيذ التغييرات المهمة في المنظمات، والخطوات التي يتبعها القادة التحويليين، حيث يقوم القادة التحويليين بمساعدة الأتباع وتمكينهم من إحداث التغيير من خلال رفع الوعي لدى الأفراد، وجعلهم يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين، ولكي يُحدث القادة التحويليين التغيير فإنَّهم يصبحون نماذج قوية بالنسبة لموظفيهم، فهم يملكون منظومة متطورة من القيم الأخلاقية وشعوراً قوياً بالهوية، واثقون بأنفسهم ويصغون لتابعيهم ويتسامحون مع وجهات النظر المعارضة ونتيجة لذلك ينمو روح التعاون بين القادة وتابعيهم، فيرغب الأتباع بتقليدهم لأنَّهم يتعلمون أن يثقوا بهم ويؤمنوا بالأفكار التي يتبنونها¹. يمتلك القادة التحويليين رؤية مستقبلية تظهر من مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة، فالرؤية المستقبلية هي النقطة المحورية للقيادة التحويلية، فهي توضح الاتجاه الذي تسير نحو قيادة المنظمة، وإضافة لذلك فإن الرؤية المستقبلية تعطي الأتباع إحساساً بالهوية داخل المنظمة وشعوراً بالفعالية الذاتية.

يبدأ القادة التحويليين عملية التغيير عادة كما أنَّهم يقومون بتنفيذه ويستمعون لوجهات النظر المعارضة داخل المنظمات، وإلى التهديدات التي قد تنشأ خارج المنظمة، وأحياناً يولد القادة أنفسهم حالة من عدم الاستقرار من خلال تشجيع التعبير عن وجهات النظر أو القضايا المعارضة،

¹ – Northouse: **Leadership: theory and practice** ,(2nd ed), Sage Publications,2001,p 1999.

ومن خلال هذه الحالة يقوم القادة التحويليين بإحداث التغيير، ويتطلب المدخل التحويلي أن يصبح القادة مهندسين اجتماعيين، فهم يقومون بتوضيح القيم والأعراف الناشئة في المنظمة وينخرطون في ثقافتها ويساعدون في تشكيل معناها، فالناس بحاجة إلى معرفة أدوارهم وإلى أن يفهموا كيف يكونون مساهمين في الأهداف الكبرى للمنظمة¹.

إنّ المهام الإستراتيجية الأساسية التي ينبغي أن تمارسها القيادات التحويلية في التعامل مع المتغيرات تتبلور في:

- ✓ دراسة أوضاع المنظمة ومتابعة الظروف والمتغيرات، وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل الاستراتيجي للمناخ الداخلي والخارجي بشكل دوري؛
- ✓ تحديد الأسس والتوجهات الإستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية؛
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية وأسس ومعايير قياس النتائج والحكم على الانجازات؛
- ✓ وضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الإستراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات الناشئة عن المتغيرات؛
- ✓ تطوير آليات الرصد والمتابعة للكشف عن المتغيرات، وتفعيل نظم البحث والتطوير؛
- ✓ إعداد الهيكل التنظيمي وبيان الاختصاصات وأنماط العلاقات بين القطاعات المنظمة المختلفة؛

- ✓ دراسة وتقييم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة والعمل على تطويرها؛
- ✓ متابعة الأداء على مستوى المنظمة، والعمل على تطويره بما يتفق مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

¹– Northouse ,op.cit, p 200.

ويؤكد كوزس وبوسنر على خمس ممارسات وعشر التزامات تعد أساسا للقيادة المثالية

القادرة على إحداث التغيير وإدارته بنجاح، وهي كما يظهر الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 2): ممارسات القيادة القادرة على إدارة التغيير بنجاح والتزاماتها

الممارسات	الالتزامات
1. وضع نموذج للأداء	- إظهار القدرات الشخصية؛ - القدوة عن طريق ربط الأفعال بالقيم المشتركة.
2. الحث على الرؤية المشتركة	- وضع رؤية للمستقبل؛ - خلق رؤية مشتركة مع الآخرين.
3. التحدي	- اقتناص الفرص عن طريق إيجاد طرق للتغيير والنمو والتحسين؛ - خوض التجربة والمخاطرة من خلال توليد المكاسب والتعلم من الأخطاء.
4. تمكين الآخرين من التصرف	- إيجاد روح التعاون بإثارة أهداف جماعية وبناء الثقة؛ - حفز الآخرين بمشاركتهم في السلطة وإعطائهم حرية التصرف.
5. التشجيع المعنوي	- التعريف على الإسهامات ووضع وتوضيح التقدير والتقييم للأفراد؛ - الاحتفال بالقيم والانتصارات وذلك عن طريق خلق روح الاتحاد.

المصدر: كوزس، بوسنر، القيادة تحدّ، ترجمة، مكتبة جرير، الرياض، 2005، ص 43.

ولما كان التغيير هو الانتقال من حالة راهنة تشوبها بعض السلبيات إلى حالة منشودة تحقق

ما يصبو إليه القائمون على التغيير فإنه ولوصول القيادة التحويلية إلى هذا لابد من إتباع خطوات

محددة للوصول بأي برنامج تغيير إلى النجاح المطلوب، حيث تتمثل خطواته فيما يلي وهي

كالتالي¹:

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 123-125.

- **تحديد طرق وأساليب التنفيذ:** تحتاج تفاصيل أي برنامج تغيير قبل البدء في مباشرته الإجابة على العديد من الأسئلة، مثل هل سيكون التغيير من القمة إلى القاعدة أو العكس أو الاثنين معا؟ وهل سيحدث التغيير بالتركيز على العمل الجماعي أو الفردي؟ وهل سيتم للإدارة محددة أو يشمل جميع المنظمة؟
- **تحديد زمن بداية ونهاية التغيير:** يحتاج أي برنامج تغيير إلى تحديد فترة زمنية لإنجازه من البداية إلى النهاية. ويجب أن يكون تحديد الزمن يسمح بما يكفي للوصول إلى ما يصبوا إليه البرنامج.
- **وضع خطة والخطط المفصلة للتنفيذ:** وذلك بوضع جدول زمني يرسم خطط التنفيذ مفصلة حيث يعرف كل فرد الدور المطلوب منه مع الاستفادة من دور فريق التغيير كمصدر للمشورة. تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم: بحيث يكون جميع أعضاء فريق التغيير على اتصال وثيق بالعملية التغييرية وخاصة الإدارة العليا ووجود المساهمين الكبار في إحداث التغيير ضمن فرق العمل يجعل من حدوث التغيير أسهل وأسرع.
- **تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد:** أي يجب أن يعامل التغيير معاملة أي مشروع جديد بتحديد أهدافه وكيفية إنجازه ومراقبته وتحديد قواعد التعامل لفريق العمل، وكذلك المشكلات المحتملة وكيفية التغلب عليها حال حدوثها.
- **التأكد من مشاركة الغالبية فيه:** إشعار العاملين بأنهم قادرون على إحداث برنامج التغيير المطلوب، كما أنه يجب أن يعلموا أنهم قادرون على تطويره وتعديله لتحقيق المصلحة.
- **تحفيز وتشجيع القائمين عليه:** وذلك من خلال إشعارهم بقيمتهم وتقدير إنجازاتهم باستخدام الأساليب المعنوية والمادية.

- **الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي:** غالبا ما يحدث التغيير مقاومة وصراع، وعليه يجب على القائم بعملية التغيير محاولة معالجتها بالإقناع والتحليل وغالبا ما يمكن تحويل المقاومة أو الصراع إلى عمل إيجابي من خلال المناقشة الصريحة وتبادل وجهات النظر بطريقة تفاعلية إيجابية.
- **بناء المهارات وتعزيز القدرة على التعلم:** يجب إشعار القائمين على التغيير أو المتأثرين به على أنه عملية تعليمية تقدم إليهم المهارة الفنية والمعلومات المفيدة، ويجب حث الجميع على المناقشة ووضع أهداف وخطط التغيير، لأن الشعور ببناء القدرات والمهارات الجديدة للتأقلم مع التغيير الجديد، يجعل من العاملين أداة فعالة لنجاحه والتغلب على ما يواجههم من عقبات وصعوبات، ومما سبق نرى أهمية إدراك إدارة التغيير لخطوات برنامج التغيير الفعال.

المطلب الثاني: القيادة التحويلية وآلية التغيير الثقافي

1. مفهوم ثقافة المنظمة:

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وتتوعد الأساليب التي تعاطي معها المهتمون في هذا المجال، إلا أن هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات، والأبحاث، والدراسات في هذا الحقل ومع تعدد وتنوع تعاريف ومفاهيم الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية، وذلك بسبب التباين في خلفية الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم، ويمكن عرض بعض منها فيما يلي:

عرّف **Hofsted** الثقافة التنظيمية بأنها: "الحصيلة المبرمجة، أو الناتج الجماعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها"¹.

في حين يعرفها **Sttermarborn** بأنها نظام من القيم والمعتقدات، يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة"².

بينما يعرف كل من **Kennedy and Deal** الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة المعارف والمفاهيم والشعائر التي تمكن الفرد العامل في المنظمة من أن يكون عضواً فيها" أو بمعنى آخر: "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة"³.

ووصف **Shein** الثقافة التنظيمية بأنها "نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور، من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل"⁴.

¹ - حمودة، عبد الناصر محمد علي: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 133.

² - العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 311.

³ - نجم، عبود نجم: المدخل الياباني في الإدارة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار الوراق للنشر، 2004، ص 9.

⁴ - الخفاجي نعمة عباس: ثقافة المنظمة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 21.

فيما يرى **Wilson** بأنَّ الثقافة التنظيمية تشير إلى: "تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية، والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة"¹.

وباستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنَّها اتخذت مناحي متعددة في وصف وتشخيص الثقافة التنظيمية، إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة في المنظمة، إلاَّ أنَّه يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركّزت على مكونات الثقافة التنظيمية، والتي تشتمل على مجموعة القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة؛

- ركّزت على العوامل التي تؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية مثل الاستجابة للتغيرات البيئية؛
- ركّزت على أهمية الثقافة التنظيمية لكونها تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة للعاملين، والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة.

2. مكونات الثقافة التنظيمية:

تحتوي الثقافة التنظيمية على عدّة مكونات أو قوى لها تأثير على سلوك الأفراد، وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة، وهي التي تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها.

إنَّ الثقافة التنظيمية تتكون من عدّة مكونات يذكرها الفاعوري وأبو بكر وطه، على النحو

الآتي²:

¹ - Wilson: **Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing**, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, 2001, pp. 353-367.

² - الفاعوري، رفعت عبد الحكيم: **إدارة الإبداع التنظيمي**، مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2005، ص 155. وأبو بكر مصطفى محمود وطه، السيد حسنين: **المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة**، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة: مطابع الولاء الحديثة، 2005، ص 145.

✓ **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وجيد أو غير جيد، ومهم أو غير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

✓ **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس الوقت، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإلتباع.

✓ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.

✓ **الطقوس والعادات التنظيمية:** وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة.

✓ **الموروث الثقافي للمنظمة:** وهو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه.

✓ **الأخلاقيات:** تمثل مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة التنظيمية، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع؛
- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة؛
- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي:

فقد أثبتت العديد من الدراسات أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعماً بتغيرات وتطورات ملائمة في كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية.

وتسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتطور لإعطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات من جهة، واقتناص الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى¹.

¹ - ويلسون، ترجمة تحية عمارة: إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، الطبعة الثانية، مصر، القاهرة: دار الفجر، 1999، ص 125.

وقد سعت عدد من الدراسات إلى تصنيف الثقافة طبقاً لدرجة دعمها في إحداث التغيير لدى المنظمات، حيث صنف **Kanter** الثقافة التنظيمية إلى ثقافة مجزئة، وثقافة تكاملية، ذلك أنّ المنظمات التي تمتلك العديد أو كافة خصائص الثقافة التكاملية ستساعد في إحداث التغيير، في حين أنّ المنظمات التي تسودها الثقافة المجزئة تكون بطيئة الرد عند الحاجة للتغيير.

كما بين **Jones** أنّ الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الاستعداد للتغيير فإدراك الاستعداد للتغيير داخل المنظمة لا يعزى فقط إلى الفروق الفردية، وإنما أيضاً إلى معتقدات واتجاهات أعضاء المنظمة.

فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مع هيكل تنظيمي مرّن ومناخ تنظيمي داعم أكثر ملائمة لإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من المنظمات التي تتسم بعدم المرونة والتحكم.

في ضوء هذه الحقائق، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية، وقيم النظم المفتوحة لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، فتنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية يكون من خلال التدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الأفراد، كذلك فالطبيعة الديناميكية لثقافة النظم المفتوحة تشير إلى أنّ الأفراد يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، وعندما تسود السمات المميزة لثقافة العلاقات الإنسانية وثقافة النظم المفتوحة، يصبح العاملون أكثر استعداداً للتغيير، ومما سبق سنتطرق إلى مفهوم التغيير الثقافي وآلياته.

أ. التغيير الثقافي:

تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي، وبالتالي إنجاح إدارة التغيير في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي حيث لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعّال دون وجود علاقة متداخلة مع

الثقافة التنظيمية، ودون إحداث تغيير عميق وكبير الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وتتمثل دوافع تغيير ثقافة المنظمة بصفة عامة التسارع الملحوظ في التقدم التكنولوجي، وكذا التطور التكنولوجي المتسارع، بالإضافة إلى ثورة المعلومات وظهور الاقتصاديات القائمة على المعارف والكفاءات¹.

ب. آليات التغيير الثقافي:

فرض على القائد التحويلي في المنظمة عند قيامه بأي عملية تغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بتغيير الثقافة الحالية السائدة بالمنظمة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير داخل المنظمة، وهناك العديد من الآليات التي تستعملها المنظمات اليوم للتغيير الثقافي نحددها في الاتصال واللغة حيث يعتبر الاتصال أحد آليات الفعالة لإحداث التغيير، فقد تتعدّد الاتصالات خلال فترة التغيير، مما يؤدي بالأفراد إلى تكوين تصورات خاصة به، فمن المهم الإعلان الواضح عن المبادئ التي تعمل على توضيح الرؤى، كي لا تعطي فرصة للإشاعات والتساؤلات الناتجة خلال فترة التغيير، والقيام بالاتصال المباشر بينهم.

أمّا فيما يخص اللغة فهي تعتبر من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى، حيث أنّ القائم بعملية التغيير في المنظمة سيصطحبه بالضرورة إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، ويجب أن تكون اللغة واضحة، وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية، وكذلك من أهم الآليات أن يتم إيجاد الرؤية والتوقع، حيث أنّ المنظمات التي تتميز قاداتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المنظمات ورؤية تفاؤلية للمستقبل، هم الذين يستطيعون

¹ - بوعلاق نوال، سعيدي يحي: دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 11، 2014، ص 189.

أن يتوقعوا التهديدات التي ستواجه المنظمة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهة التهديدات.

وآخر الآليات هما الموضة والمناهج حيث يمكن استخدام الموضة واستغلالها بهدف تكوين أو خلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد ليقومون ببعض التعديلات والتغييرات داخل المنظمة انطلاقاً من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة، أما النماذج فهي تعتبر آلية أخرى للتغيير الثقافي، لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده، مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج¹.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القادة التحويليون

لقد جاءت القيادة التحويلية نتيجة التحديات التي واجهت القيادة بصفة عامة، والتي فرضتها طبيعة التغيرات التي حدثت في السوق والاقتصاد العالمي منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين، والتي كان لها تأثيرات مباشرة على العالم ككل خاصة على الدول الغربية وأمريكا. إن هذه التحديات التي تواجه القيادة تطلبت التغيير السريع نحو جعل منظمات الأعمال أكثر ديناميكية وأكثر قدرة على مواجهة هذه التحديات، لذا فإن القيادة غيرت من أنماطها ونماذجها وأساليبها لمواجهة هذه التحديات خاصة من خلال تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية والأفراد والثقافة التنظيمية في المنظمات التي يقودونها.

¹ - بوعلاق نوال، سعيدي يحي: دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 190.

إنّ كل التغيرات السابقة تطلبت نوعية جديدة من القيادة أطلق عليها القيادة التحويلية تكون قادرة على مواجهة التحديات العالمية وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة عالميا في ظل التغيرات المتسارعة والتحولات العالمية، فلقد فرضت هذه التحولات أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجب على القيادة مواجهتها وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:

- ✓ **المنافسة:** ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على السوق، وذلك من خلال خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. وأصبح لزاما على القيادات التحويلية العمل على المحافظة على موقعها في السوق وتنمية، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق.
- ✓ **العولمة:** فرض التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات على القيادات التحويلية مواجهة تحدي العولمة وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، وتحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف.
- ✓ **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وبعد ذلك من التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، مع ضرورة أخذ الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.
- ✓ **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز للمنظمات، وأصبحت الجودة هي سلاح المفاضلة لامتلاك الميزة التنافسية، وأصبح لزاما على القادة التحويليون مواجهة تحدي الجودة والحصول على شهادة الإيزو.

✓ **التحديات التكنولوجية:** تشكل التكنولوجيا أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في

العصر الحاضر، وذلك لمعرفة قدرة القيادات على استخدام وتبني مختلف التقنيات الحديثة

وتوظيفها لتطوير الإنتاج وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

إن القيادات تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية،

لأنها تعمل على تخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار

حديثة لتطويرها.

يمكن تلخيص التغيير في موقف القائد التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يبينها

كما يلي:

- يحب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد

الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في انجازها؛

- لابد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد

بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل

نحو انجاز أهدافها؛

- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير،

وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات؛

- يتولى القائد التحويلي بناء علاقة طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء

المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة؛

- القائد الإداري التحويلي يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط،

وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة، ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات

القائمة؛

- لابد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير؛
- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من المنطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية. وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلا من تهيئة تنظيم فقط؛
- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

المبحث الثالث: متطلبات تحقيق فعالية التغيير وأدوار القيادة التحويلية في

تحقيقها

تكتسي القيادة التحويلية أهمية بالغة في المنظمة، ويعتبر تحقيق فعالية التغيير المرآة التي تعكس أهمية القيادة التحويلية في المنظمة، باعتبار أن القائد التحويلي هو عنصر أساسي وهام فيها، لقد أظهرت الدراسات التي أجريت على القيادة أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية والعديد من المتغيرات داخل المنظمة ونذكر منها التغيير، فالتغيير يرتبط ارتباطا وثيقا بالقيادة التحويلية وتعمل هذه الأخيرة على تحقيقه بمختلف أبعادها ومستوياتها.

المطلب الأول: متطلبات تحقيق فعالية التغيير

1. وضوح الرؤية:

تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة القلب والروح لجميع أنشطة المنظمة، ويتم وضعها وتحديدها من قبل الإدارة العليا بالمنظمة، فهي تشير إلى الصورة التي تضعها المنظمة لنفسها في السنوات القادمة لتحقيق المهمة الأساسية التي تؤديها، وتمثل غرض وجوده وأهدافه، ويتبعها مباشرة وضع استراتيجية المنظمة التي تعكس الخطوات التنفيذية التي يجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف، حيث توضع هذه الخطوات للتعامل مع كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وقد نبّه **Mintzberg** سنة 1994¹، إلى ضرورة تكامل عمليات التفكير والتخطيط الاستراتيجي من أجل معالجة الرؤية التنظيمية الحقيقية التي تؤثر في أعضاء المنظمة، والتي تعتبر القضية الأساسية في إنجاح خطط التغيير حيث يقول "إنّ معظم الاستراتيجيات الناجحة لتحويل المنظمة من وضع إلى وضع آخر أكثر تطوراً هي عبارة عن رؤى واضحة وليست مجرد خطط" وتختلف الرؤية عن الرسالة التنظيمية حيث تمثل الأخيرة الشيء الذي يجعل الأهداف التنظيمية واضحة وواقعية، وهي الغاية الفريدة التي تميّز المنظمة عن غيرها فهي تصف كون المنظمة فريدة في نظرتها لعملياتها وعرض منتجاتها. وتكون موجهة من خلال الرؤية، وهي تمثل أيضاً الشيء الذي يخبرنا ما تقدمه المنظمة للمجتمع، فهي تعرف على أنها قيم ومعتقدات مشتركة لدى المنظمة، وسبب وجودها، وتتعامل مع الوضع الراهن لها، وتخدم أهدافها الواسعة، بينما ترتبط الرؤية بشكل محكم مع قدرة التنبؤ الناجح للتحرك التنظيمي باتجاه المستقبل حيث ينتهج القادة رؤية

¹ – Henry Mintzberg: **The Fall And Rise Of Strategic Planing**, Harvard Business Review, Jan 1994, Vol72, Issue 1, P 107.

محكمة وملهمة، ويدفعون الآخرين نحو العمل بجدية، ويقومون بنمذجة الطرق الجيدة للوصول إليها.

إنّ أحد مفاتيح منظمة القرن 21 هو وضوح الصورة المطلوب إنجازها عند الجميع، فالرؤية تجمع الناس حول الهدف المشترك، فهي بذلك تمثل أداة تنسيقية قوية بين مختلف الأفراد في المنظمة في المستويات المختلفة، إنّ الرؤية الواحدة المشتركة تجعل المنظمة تتحرك بشكل جماعي في اتجاه واحد، وتمتاز الرؤية الواضحة بعدة سمات مثل: الجاذبية، وإمكانية التحقيق والشمولية والاختناق والوتر الانفعالي، فهي تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل.

إنّ الرؤية التنظيمية هي أساس أيّ تغيير وبدونها يصعب إحداث تغيير، وبدون تغيير حقيقي تكون مسألة الرؤية حبر على ورق، فالرؤية تعني بالضرورة رغبة في تغيير شامل على مستوى المنظمة ككل نحو الأفضل، وأكد Middleton سنة 2003¹، ضرورة امتلاك المنظمة لرؤية واضحة في نموها وتقدمها نحو الأمام وعلى مجموعة غايات واقعية ممكنة التطبيق، تستخدم كإرشادات عريضة لتمكن العاملين من أخذ دورهم في المنظمة، فبناء الرؤية الواضحة هو عبارة عن عملية ديناميكية مؤثرة تتضمن تطوير واستنباط التفكير الابتكاري والتطويري وتوظيف ذلك، والتوصل إلى مبادرات فردية لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تشتمل هذه العملية على تطوير الصورة التي تريدها المنظمة في المستقبل.

¹ – Stan Brignall: **Strategic Enterprise Management Systems: New Directions For Research**, Management Accounting Research, June 2004, Vol 35, Issue 2, P 226.

ويشير **Hamel وPralhad** لسنة 2004 إلى بعض الاستفسارات التي يمكن استخدامها للنظر إلى مستقبل المنظمة، والتي تشكل توجهاً مرناً من قبلها نحو المستقبل المرغوب، وتتجلى فيما يلي¹:

- كيف يتشارك جميع العاملين في المنظمة في رؤية واضحة واحدة نحو المستقبل تكون مختلفة عن الحاضر؟

- هل تعتبر المنظمة نفسها ثورية في تطلعاتها، أو تقنع بالوضع الحالي لها؟ وهل هناك عمليات واضحة لتحديد فرص جديدة للمنظمة، وإمكانية لتطوير برامج مسبقة؟

- هل يشترك العاملون بتحديد رسالة المنظمة وهل لديهم شعور واضح برؤية المنظمة التي يرغبون ببنائها؟

- كيف توضح المنظمة لجميع أعضائها أنّ مساهمتهم في العمل ترتبط ارتباطاً حقيقياً برسالة المنظمة ورؤيتها؟

لقد اعتبرت على أنّها تعبير دائم ومستمر يستخدم للاتصال مع الأفراد الموجودين داخل المنظمة وفق مفهوم الغاية المشتركة والقيادة ذات الكفاءة والانسجام العام والتجديد التنظيمي والقيم والمبادئ والانتماء.

والافتراض الرئيسي هو أنّ الرؤية الواضحة تتجه لقيادة لتغيير التنظيمي في المنظمة، ولذلك فإنّ وجود الأفكار الرئيسية (المستقبل المنشود، الرؤية المثيرة للدافعية)، بوضوح الرؤية تحدث تغييرات إستراتيجية في المنظمة، إذ لابد للرؤية التنظيمية أن تشمل على عدة أفكار واضحة، وهي المقاييس التي عالجتها دراسة **Price، William** في قياسه للرؤية الواضحة المرتبطة مع إستراتيجية التغيير.

¹ - Gary Hamel: **Fourteen Questions About The Future**, Nonprofit World, Sep 2004, Vol 32, No 5, P 31.

2. إدراك أهمية التغيير:

يأتي إدراك أهمية التغيير من خلال مسؤولية المدراء في تقبل المعلومات والبيانات الواردة من نظم التحكم والرقابة الموجودة في المنظمة، إضافة إلى الموارد الأخرى، الأمر الذي يعكس حجم وضرورة قوى التغيير، إذ تشكل هذه المعلومات أسسا وقواعد لإدراك الحاجة للتغيير وإدراك أهميته. وتحتاج المنظمات رغبة في الاستجابة المناسبة للظروف المنتشرة في البيئة المحيطة، إلى التوسع في جهودها وإعادة توجيه هذه الجهود في علاقتها مع الفرص والحاجات الجديدة، أو تحتاج على الأقل إلى استعراض ومراجعة طرق العمل والمساهمة في تنقيحها وتغييرها وتعديلها. وتعتبر مرحلة إدراك الحاجة للتغيير أولى المراحل عن طريق تحليل قوى التغيير الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة، إذ تؤكد حقيقة برامج التغيير على ماهية وأهمية إستراتيجية التغيير المنتقاة، ومن ثم تأتي عملية تنفيذ الإستراتيجية والرقابة على عملية التغيير ونتائجها، ومع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة إيجاد نظم تغذية مرتدة متجهة إلى مرحلة انتقاء الإستراتيجية الملائمة للتغيير من أجل إجراء تعديلات اللازمة.

تستفيد الإدارة من العمليات الإدراكية وتوظفها لخدمة عملية التغيير من خلال¹:

- التمهيد للتغيير المزمع، وعرضه في صورة مقترحات والطلب من العاملين التفكير في الموقف أو المشكلة وإعطاء الإجابات التي يكون التغيير من خلالها؛
- أن تمدّ الإدارة العاملين بالمعلومات الصحيحة، وتساعدهم على قراءتها وتفسيرها وتحليل معانيها، وبالتالي محاولة فهم تفسيراتهم لهذه المعلومات؛

¹ - علي محمد عبد الوهاب: أبعاد المناخ الصحي للتغيير، بحث مقدم للمؤتمر السنوي لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مصر، القاهرة: مركز وايد سيفريس، 1999، ص 176.

- أن تنتبه لاستجابات الأفراد المتنوعة الإيجابية والسلبية، فقد يتحمس الأفراد للتغيير وقد يقاومونه وقد يظهر فتوراً؛

- أن توضح الإدارة للعاملين استفادتهم من التغيير المزمع وتهتم بمصالحهم ورغباتهم الشخصية، كالحصول على حوافز أو تنوع في المهارات؛

- أن تنتبه الإدارة لمعوقات الإدراك والتي تؤثر سلباً على استجابة العاملين لعملية التغيير، وبالتالي تقوم بتصحيح هذه المعوقات أو تفاديها.

إن إدراك أهمية التغيير هو العامل الأهم في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وأعمالها من حيث القدرة على التنبؤ بالمؤثرات التي تؤثر في فعالية المنظمة، فالتغيير لا يتم من أجل التغيير وإنما نتيجة لإدراك ضرورة إيجاد وضع أفضل للمنظمة من وضعها الحالي، أو نتيجة لوجود تطورات وتغييرات في ظروف المنظمة تستدعي إدخال تغييرات في بعض النظام أو كله، إذ من الضروري تحديد الموارد والتنظيم التي يقود التغيير وذلك حتى تستطيع المنظمة التأقلم مع الظروف والتغييرات والتحديات الموجودة.

3. التركيز على العملاء:

من المهم معرفة أنّ العملاء تأثيراً كبيراً على تحقيق الفعالية التنظيمية لأية منظمة، إنّ تركيز الإدارة والعاملين على العملاء والتوجه بهم سوف يحقق احتفاظاً كبيراً بالعملاء لصالح المنظمة، ويحقق ولاءهم نحوها، ويبين Reichheld لسنة 2004¹، أنّ رضا العملاء يرتبط بشكل قوي وواضح مع الكثير من الأبعاد المختلفة في أداء المنظمة في طرق مختلفة، فانتهاج المنظمة لمفهوم التوجه بالعمل في استراتيجياتها وعمليات التغيير التي تتبناها، يمكنها من تبني التفكير الابتكاري

¹ - Frederick, F.Reichheld: **The One Number You Need To Grow**, Harvard Business Review, 2004, Vol 82, Issue 6, P 135.

ويعتبر التركيز على فهم مستقبل المنافسة، والتركيز على خلق وابتداع قيمة فريدة للعملاء بمثابة إستراتيجية تحويلية قائمة، ويجب على المنظمات أن تتخذ من التوجه بالعملاء بعداً استراتيجياً مهماً لإحداث تحول حقيقي لها في عالم المنافسة، وذلك لأن العملاء هم الأقدر على تبيان مدى القيمة المتحصل عليها من قبل المنظمة.

إنّ المنظمات اليوم تحتاج إلى التحول في طريقة أداء عملياتها، ووضع إستراتيجياتها، وتشغيل التكنولوجيا فيها، والتماس المعارف المتنوعة، والتحول في مداخل وسلوكيات التعاون بين أعضائها، والتي تمكن المدراء والعاملين من فهم المنظمة كما يفهمها العملاء الخارجيين، وعليها أن تضع إستراتيجية تغيير فعالة توجد قيمة حقيقة بالتشارك مع عملائها، وأن تهتم بالعملاء عند وضعها لإستراتيجيتها وبرامجها التطويرية، وأن تعرف آرائهم وتعرف اتجاهاتهم بهدف تحقيق ولائهم الكامل لها الذي يساعد على الاحتفاظ بهم.

وأكد **White** لسنة 2000¹، أنّ التركيز الكبير على العملاء كل من العميل الداخلي والخارجي سوف يعزز قدرة المنظمة وإمكانياتها على التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وأنّ النجاح الرئيسي لأية منظمة، هو إشراك العميل في قراراتها واستراتيجياتها وبرامجها التطويرية المرتقبة.

وتتجلى أسباب الاهتمام بالعلاقات مع العملاء في برنامج التطوير السريع فيما يلي:

- تحسن العلاقات الرئيسية مع العملاء سرعة التطوير الحقيقي للمنظمة، حيث تحقق العلاقات التعاونية والروابط الاتصالية الجيدة مع العملاء درجة مرتفعة من الفعالية وحجماً أقل من الأخطاء في عملية التطوير الرئيسية في المنظمة؛

¹ - Leory White: **Changing The Whole System In The Public Sector**, Journal Of Organizational Change Management, 2000, Vol 13, No 2, Pp 164 – 165.

- تحسن العلاقات الجيدة مع المستهلكين مستوى التطوير المرغوب، إذ ينشأ مفهوم الاهتمام بالعملاء المرتبط مع سرعة التطوير نتيجة الخوف من عدم اكتمال عملية التطوير، وإذ تمت هيكلة برنامج وإستراتيجية التطوير فتزداد ثقة العملاء في المنظمة.

ويقول **Morgan¹**، أن عملية التغيير التنظيمي تحتاج إلى إيجاد توافق وانسجام تام بين المنظمة والمنافع التي يفكر فيها العملاء، حيث أن الحاجة إلى التغيير التنظيمي المرتكز على الأفراد والموجه بالعملاء كانت وما تزال تؤثر على تصميم وتطبيق برامج التغيير التنظيمي، حيث أن التغيير الموجه بالعملاء ضروري جداً للحفاظ على النجاح التنظيمي وتعزيزه. إن الارتقاء ببرامج تغيير متميزة تقوم على أساس خدمة العميل على أكمل وجه، هو أساس التميز لمنظمة القرن الواحد والعشرين.

4. دعم الإدارة للتدريب والتعلم التنظيمي والتمكين:

تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً وحيوياً في ضمان إمكانية التنافس المستقبلي للمنظمة، ويعتبر رأس المال البشري أكثر الأصول أهمية في المنظمة فهو يعتبر الثروة الحقيقية للمنظمة، وبالتالي فإن أحد أهم مؤشرات رأس المال البشري تتجلى في التعليم وروح الابتكار والتغيير، إن توفير استراتيجيات تطويرية لهذه الموارد غير الملموسة يمكن أن يشجع على زيادة الاستثمارات الخاصة في التدريب والتعليم والدعم الإداري.

هناك ارتباط وثيق بين تطوير أداء المنظمة في خضم التعقيدات البيئية المحيطة، وتحديد احتياجات التدريب في المنظمة بشكل استراتيجي، إذ يجب على المنظمة أن تدرك ما يلي:

¹ - Robert E, Morgan, Tony: **The Why And How Of Effective Strategy Change: Reflections On Thorn Lighting**, Journal Of European Industrial Training, 2000, Vol 24, No 9, P 513.

- المعرفة والتدريب هما عامل المنافسة محدد في المنظمة ما، يمكن تحقيقه على المدى البعيد من خلال إعطائه قدرًا كبيراً من الدعم الإداري لتحقيق النجاح؛

- عدم استخدام التدريب كميزة إضافية وإنّما يجب اعتباره مساهمة حيوية لتطوير المنظمة ككل؛

- يجب دمج برنامج التدريب في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وفي أهدافها؛

- يجب قبول التدريب وتحسين المهارة باستمرار، فالتدريب يكشف نقاط القوة والضعف لمنظمة.

تعتبر معظم المنظمات أنّ الإستراتيجية الرئيسية لها هي التعلم السريع من خلال مفاهيم تطبيق عمليات التغيير، فمن واجب الأفراد أن يتعلموا ويتدربوا ليتأقلموا مع كل التغيرات التي يمكن حدوثها، حتى لو كان ذلك من خلال الأخطاء، وعملية التعلم هي أكثر من مجرد إيجاد برامج تدريب، فهي تحقيق وإنجاز عملية التعلم كحالة تعاون جماعي بين جميع العاملين وتكريس الأفراد لكل مهاراتهم ووقتهم للتعلم المستمر، وتحول المعارف الجديدة من خلال السلوكيات والأفعال، وعندما يتم ابتداء برامج التعلم التنظيمي يكون هناك صنفان أساسيان¹:

- التدريب على أساس إمكانيات الوعي: الذي يعزز من رؤية وأهداف المنظمة يكون لها تأثير في فعالية عمليات التغيير والتطوير؛

- التدريب على أساس المهارات: يهدف إلى تزويد العاملين بمجموعة من المهارات ودعم الموجود منها، بحيث تمكنهم من فهم واستيعاب المتغيرات ودراستها والتفاعل معها في بيئة العمل وتنتج المهارات إلى تعزيز الأهداف التنظيمية.

وينبغي إشراك العاملين في عملية التغيير باعتبارها أفضل العوامل للتغيير داخل المنظمة.

¹- Stephen Campbell: **New Developments In Re-Engineering Organizations**, Management Reseach News, 2001, Vol 24, No 3, P 6.

إنّ مفهوم التمكين هو مفهوم ملازم لتحقيق الفعالية التنظيمية وتغيير أدوار المديرين وتشجيع الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين بما يدفع طاقة العاملين إلى المثابرة في اتجاه تحسين المستمر للجودة والإنتاجية، وتقديم الخدمات المميزة للعملاء، وزيادة الدافعية الذاتية التي تتطور من خلال توسيع السلطات والصلاحيات وتعزيز الجهود التعاونية عن طريق الجهود التنسيقية وإعطاء العاملين الحرية الكاملة لأداء أعمالهم، حيث يتمثل دور الإدارة في توفير الدعم اللازم والموارد المطلوبة وتوفير بيئة العمل المناسبة وتأهيل العاملين فنيا ونفسيا وسلوكيا.

ومن ناحية أخرى هناك دعما إداريا للتعلم التنظيمي باعتباره أنّ قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه، تتطلب أن يكون مستوى المعرفة والمهارة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغير في البيئة المحيطة لأنّ المنظمة هي نظام مفتوح بطبيعتها، وهذا يتطلب أن تتم عمليات التدريب والتعلم التنظيمي في جميع المستويات التنظيمية للحفاظ على كفاءة المنظمة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار.

إنّ منظمات التعلم هي تلك المنظمات التي تدعم تعلّم جميع العاملين فيها، وتقوم بتعديل وتغيير ذاتها باستمرار، وتتمتع بمهارة كسب المعرفة وتبادلها مع جميع العاملين، ويعمل بها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبونها والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتي يتم فيها تشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير.

5. دعم الإدارة للتوفيق بين الأهداف التنظيمية والفردية:

تحتاج المنظمات إلى التطوير والنمو والاستمرار ووسائلها في إشباع تلك الحاجة هو التغيير الفعّال والمستمر للحفاظ على حيوية والنهوض والتطور المستمر، وذلك من خلال إحداث التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين لتحقيق الفعالية التنظيمية.

ويظهر دور الإدارة بشكل واضح في تغيير وتطوير سلوكيات الأفراد من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، وتبني أنماط قيادية سليمة وفاعلة تحث على المشاركة والانتماء والالتزام والشعور بالعمق في محيط العمل بهدف تحقيق حاجاتهم ومساهماتهم في القدرة الإنتاجية للمنظمة.

إنّ معظم نماذج التخطيط الاستراتيجي يتضمن بعض التعديل في الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية والفردية، فبعض التغييرات المخططة قد تتبثق من المستويات الدنيا في المنظمة استجابة للمشكلات والظروف الحالية والمستجدة، فالتغيير في الأهداف والإستراتيجية يمكن أن يكون نقطة بداية من أجل تغيير وتطوير المفاهيم الأخرى في المنظمة.

تعتبر الأهداف التنظيمية أنها تجسيد وتمثيل لغاية المنظمة تجاه ما تركز عليه استراتيجيات وعمليات الإدارة في المنظمة، بحيث يؤدي تحقيق هذه الأهداف إلى إنجاز وتحقيق الفعالية التنظيمية بشكل مباشر، فالفعالية التنظيمية تعني الدرجة التي تتحقق فيها أهداف المنظمة بما فيها الأهداف التشغيلية التي تعني المخرجات التي تلتزمها المنظمة.

أشار Klein سنة 2004¹، إلى مدخل التواءم بين توجهات الأهداف الفردية والتنظيمية، الذي يقاس على أساس المستوى الفردي لتقييم وتخمين توجهات الأهداف لدى العاملين، ووجهات نظرهم المرتبطة بالمناخ التنظيمي لتوجيه الأهداف،، ويعتبر التواءم بين الفرد والمنظمة انسجام حاصل بينهما حين يكون هناك توافق في الأهداف ويشتمل هذا التواءم على توافق القيم الموجودة وتشابهها بين الأفراد ومنظماتهم، وتناغم هيكل الحاجات التي تتوافق مع أداء الأفراد داخل الهياكل التنظيمية، وانسجام الخصائص الفردية مع المناخ التنظيمي وخصائصه.

¹ – Amy Elizabeth Klein: **Goal Orientation And Its Relationship To Organizational Commitment**, San Jose State University, 2004, P 87.

المطلب الثاني: أدوار القيادة التحويلية في تحقيق التغيير

ضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير وكما أوضح **Kotter** يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير وناقش **Schein** وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة، وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للزمات، دور المثال الذي يقتدي به، رواية القصص والخرافات والأساطير، كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين، وحدد **Schein** كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق، ويعتقد **Kilmann** أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة¹.

يعتقد **Bass** أن بقاء أي منظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير، ويرى كل من **Kotter and Heskett** أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا.

فالقائدات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، تمتلك كما يطلق عليها صفات القيادة التحويلية، فالقادة الناجحين هم أولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومساءلة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية، وتعود كل هذه الصفات للقيادة التحويلية².

¹ - أسامة خيربي: القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن، عمان: 2014، ص 184.

² - أسامة خيربي، مرجع سابق، ص 184.

يعتبر تحقيق التغيير سمّة أساسية للقيادة التحويلية، ففي أدبيات القيادة الحالية، نجد تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يركّز على أسلوبين من التغييرات، فالأسلوب الأول يتمثل في التغيير في سلوكيات واتجاهات التابعين، أمّا الأسلوب الثاني يركّز على التغيير في الثقافة التنظيمية، وقد ركّز **Bass** وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين، بالإضافة إلى أنّ **Bass** أوجز أيضاً في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلّا أنّ التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين .

أمّا **Tichy and Devanna** فقد ركّزا بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية واعتبرا أن التغييرات في سلوكيات التابعين احد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي¹.

- أمّا **Burns** فقد اتخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغييرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغييرات في فكر وحفز التابعين. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية، وقد حددها **Higgs and Rowlan** مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي²:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير، حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنظمة لتبني التغيير؛

- إحداث تغيير في البناء التنظيمي والتأكد من أنّ التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودعمها بمجموعة من الأدوات والعمليات؛

- مشاركة وإدماج جميع العاملين في المنظمة لبناء الالتزام بعملية التغيير؛

¹ - المرجع نفسه، ص 185.

² - نفس المكان.

- التنفيذ والمحافظة على التغييرات وبناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة؛

- تطوير القدرات والتأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم من خلال مراحل التغيير.

تتطلب القيادة التحويلية مجموعة من متطلبات لتحقيق التغيير الفعال ولقد أجمع أغلب الباحثين والممارسين الإداريين على نفس الأدوار المتبعة وسنستعرضها كما يلي¹:

1. صياغة الرؤية:

تتطلب القيادة رؤية، وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وآثاره المحتملة.

واقترح **kotter** نقطة البداية لعملية التغيير الناجح، وهي إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته، ويقول **Kotter** أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لفهم الحاجة للتغيير، وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فإنّ على القائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة.

حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي.

والرؤية الفعالة بحسب رأي **Kotter** يمكن تخيلها، وتحقيقها، يمكن رؤيتها، ومرنة، ويمكن إيصالها. وتعتبر الرؤية المشتركة أساس التغيير الفعال، ويؤكد على أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويقول أن الرؤية:

¹ - أسامة خيربي، مرجع سابق، ص ص 186 - 190.

- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد؛
- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال؛
- توضح الاتجاه للتغيير.

2. الإستراتيجية:

أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنظمة. وأوضح **Nadler** أنه لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطة بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية للمنظمة.

وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، وقد ركّز **Kotter** أيضاً على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

3. الاتصال:

إنّ عملية الاتصال عملية هامة جدا لتنفيذ برامج التغيير بشكل مناسب، من خلال إيضاح رسالته بلغة الجسد والانفعال معها ومتابعة التأكد من فهمها، حيث يقول **Conger**: "إنّ تأطير الرسالة لها علاقة بمصالح وشعور أولئك الذين أنت بحاجة لالتزامهم" ومن الأمثلة على تأطير الرسالة:

- ربط الرسالة بمصالح كل شخص؛
 - التحدث بلغتهم، وتطابق لغة الجسد مع الكلمات؛
 - الانتقال من الكلمات التي تتحدث عن نفسك إلى الجمل التي تتحدث عن الجميع؛
 - التعبير عن الثقة بقدرة الآخرين على الإنجاز؛
 - إجراء المقارنات لأوضاعهم ووضع الآخرين.
- يعتبر الاتصال احد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال، لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- فقد ذكر **Staea** و **Dunphy** أنّ أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنظمة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكد بأنّه تمّ الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنظمة، حيث لابد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية، ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية.

حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.

إنّ الفشل في تبني إستراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يُضعف الفرصة لتقبل التغيير، ولكي يكون الاتصال فعالاً، لا بد من توافر عناصر أساسية، حددها **Kotter** فيما يلي:

- البساطة: البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة؛
- استخدام البلاغة والمثال على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال؛
- القدوة الحسنة وإظهار المصادقية؛
- تنوع الطرح والنقاش؛
- التغذية العكسية؛
- التكرار؛

4. التزام وقناعة القيادة:

يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، ويقول **Kouzer and Posner** أنّ المصادقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام.

وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من تحقيق انتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً، إنّ أحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين.

وقد ركّز **Nadler, Kotter** على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير.

5. تمكين العاملين:

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية هو التمكين، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أنّ سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أنّ فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثمّ العلاقة بين المدير والمرؤوسين.

بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية حيث يتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية ويرى **Bennis and Nanus** أنّ القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها، حيث يؤكد الكاتبان أنّ القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت.

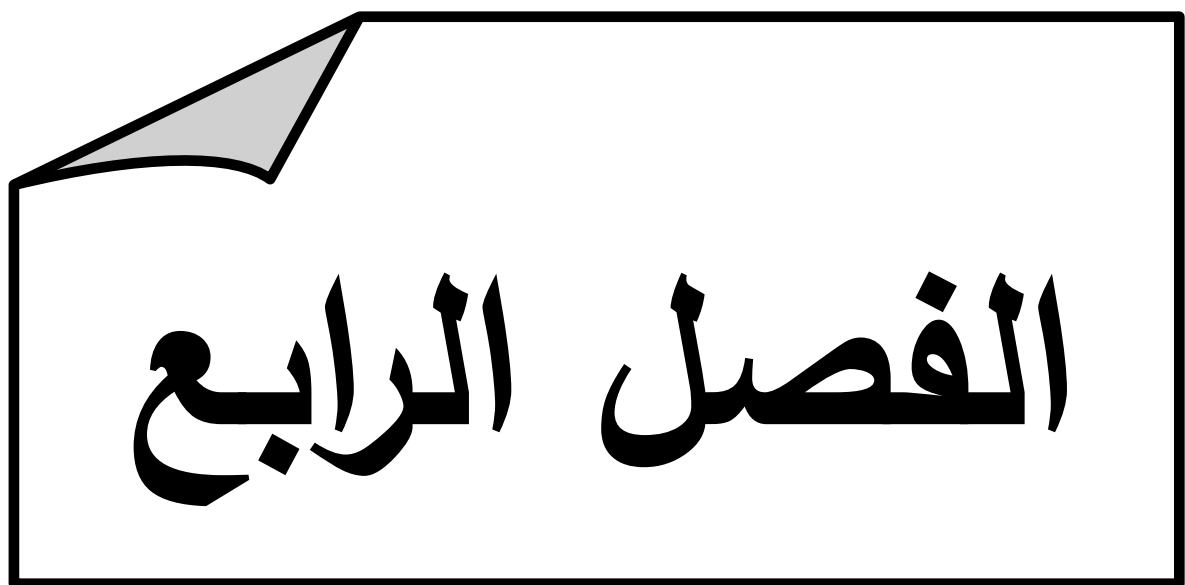
فاليقادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية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

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أنّ القيادة التحويلية تعدّ من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة والمنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، وأهم ما يميزها هو قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، فالقائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومروسيه آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم ما يمكنه من استخدام الأساليب المناسبة لهم.

إنّ القيادة التحويلية ترتبط بالعديد من المتغيرات وتؤثر فيها ولعلّ من أهمها هو التغيير، فالتغيير أمر حتمي على المنظمات والثابت الوحيد، ومع تزايد ديناميكية البيئة وتعقدها لم يعد ينفع معها إحداث تغيرات طفيفة، بل أصبح المطلوب تغييرات على كل المستويات وتشمل كافة المجالات.

فإنجاح التغيير في المنظمات مرهون بنجاح قيادة التغيير وهذا الأخير مرتبط بتبني المنظمة لنمط القيادة التحويلية، فاعتماد القائد التحويلي في منظمته على التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي ودوره في تحقيق التغيير الفعال من خلال صياغة الرؤية، وإضفاء الطابع الإستراتيجي عند تنفيذ التغيير، والدور الذي يلعبه الاتصال لنجاح تنفيذ التغيير، كما يتوقف نجاح التغيير على التزام وقناعة القيادة، واعتماد مدخل التمكين كلها عناصر مساهمة في تحقيق وإنجاح التغيير.



الفصل الرابع: دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعّال

بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر

تمهيد الفصل:

حاولنا الإحاطة في الفصول السابقة بالجانب النظري للدراسة، حيث حاولنا في الفصل الأول الإحاطة بموضوع القيادة التحويلية، من خلال دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بذلك، أمّا الفصل الثاني فحاولنا دراسة التغيير التنظيمي من مختلف جوانبه، أمّا الفصل الثالث فقمنا بدراسة تأثير المتغيرين، لمعرفة مدى تبني القيادة التحويلية في المنظمة، ومساهمتها في تحقيق وتفعيل التغيير الإيجابي بالمنظمة.

إنّ ما تناولناه سابقا يعتبر خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث عن موضوع الدراسة في مختلف الكتب والمقالات والدراسات السابقة، ولابد من إسقاط ما توصلنا له على الواقع العملي بغية التعرّف على مدى توافق ما توصلنا إليه في الجانب النظري مع الواقع العملي، أي مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعّال في المنظمات الجزائرية، وقد اخترنا المديرية العامة لاتصالات الجزائر لدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية بالجزائر، بالإضافة إلى الإصلاحات التي شهدتها قطاع الاتصالات والتغييرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الخارجية الأمر الذي حثّم على المنظمة محل الدراسة مواكبتها من خلال تبني نمط قيادي يعمل على مجابهة التغييرات الحاصلة.

من خلال ما سبق قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: المديرية العامة لاتصالات الجزائر (الإصلاحات والتحديات).

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية

ومحاور الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: اتصالات الجزائر (الإصلاحات والتحديات)

في إطار الإصلاحات التي تبنتها وزارة البريد والمواصلات وحسب القانون 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 تم إنشاء اتصالات الجزائر بفروعها جواب وموبليس وبوحداتها التابعة لها، ويتقديم خدمات وعروض مميزة، ومن خلال ذلك تطمح المؤسسة إلى بلوغ مستوى عالي من الفعالية التقنية والتكنولوجيا والاقتصادية والاجتماعية، لضمان تموقع دائم كرائدة في السوق الذي تنشط فيه، مع مسايرة ومراعاة الواقع الذي يعرف افتتاحا ومنافسة كبيرة، كما تسعى اتصالات الجزائر إلى ضمان مكانة لها على المستوى العالمي والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر وبناء اقتصاد مبني على المعرفة.

المطلب الأول: نشأة مجمع اتصالات الجزائر

سنستعرض في هذا المطلب كيف نشأ مجمع اتصالات الجزائر

أولاً: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما

بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر، تأسست اتصالات الجزائر بموجب القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي نص عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر¹، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، كان على مؤسسة "اتصالات الجزائر" الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ في إتمام مشوارها التي باشرته منذ الاستقلال، لكن برؤية مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في سوق تميزه المنافسة الشرسة، والبقاء فيها للأقوى والأجدر، خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

سطرت إدارة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تركز على الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات²، وتعد مجموعة "اتصالات الجزائر" الرائدة في صناعة الاتصالات حاليا في الجزائر في ظل سوق تميزها الديناميكية والتطور، لذلك سعت الشركة إلى توفير العديد من العروض المتنوعة، تشمل الهاتف الثابت، الربط بشبكة الانترنت، الهاتف النقال وغيرها من الخدمات، وأما الانفتاح الذي يشهده سوق الاتصالات، اعتمد المجمع على سياسة خاصة تركز على روح المبادرة والابتكار والانفتاح للاستجابة لتطلعات الزبائن والسهر على تلبية متطلباته وفقا للمستجدات الحاصلة في التكنولوجيا على المستوى الوطني والعالمي، كما تعمل اتصالات الجزائر

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: منشور المتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد 48، المؤرخ في 05 أوت 2000، ص 03.

² - أنظر موقع اتصالات الجزائر: www.algeriatelecom.dz

في مجالات متعددة في سوق الشبكات الخاصة بالاتصالات والخدمات، ودخلت المؤسسة رسميا عالم تكنولوجيا الاتصالات بتاريخ الفاتح جانفي 2003 حددت وقتها مجموعة من الأهداف لبلوغها، تركز أساسا في أن تصبح الفاعل الرئيسي لتطوير استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الجزائر، وإرضاء الزبون والمستخدم، إضافة إلى ضمان الفاعلية والنجاعة وتحقيق مردودية وربحية لضمان ديمومة نشاط المجمع.

ولدى المجمع اتصالات الجزائر 13 مديرية إقليمية موزعة عبر أنحاء الوطن كالتالي:

- المديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر؛
- المديرية الإقليمية للاتصالات بالبلدية؛
- المديرية الإقليمية للاتصالات بتيزي وزو؛
- المديرية الإقليمية للاتصالات لوهراڤ؛
- المديرية الإقليمية للاتصالات لتلمسان؛
- المديرية الإقليمية للاتصالات لبشار؛
- المديرية الإقليمية للاتصالات لشلف؛
- المديرية الإقليمية للاتصالات سطيف؛
- المديرية الإقليمية للاتصالات لقسنطينة؛
- المديرية الإقليمية للاتصالات لعنابة؛
- المديرية الإقليمية للاتصالات لورقلة؛
- المديرية الإقليمية للاتصالات لباتنة؛
- المديرية الإقليمية للاتصالات بالأغواط.

أين تمّ التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر.

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها وتتمحور نشاطات مجمع اتصالات الجزائر حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة

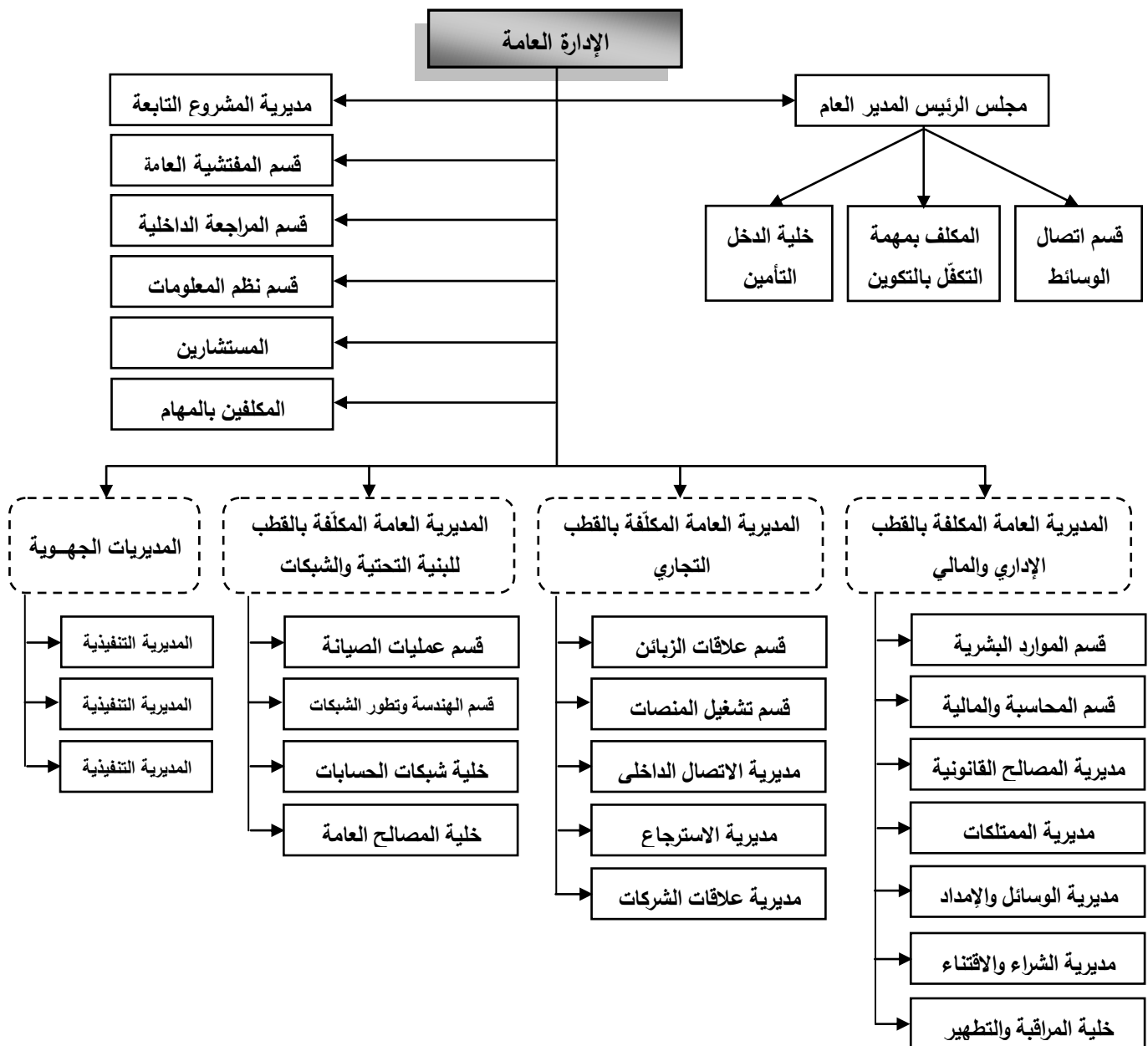
والمعطيات الرقمية؛

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة اتصالات الجزائر

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أنه يتكون من إدارتين: الإدارة العليا والإدارة العملية هذه الأخيرة مكونة من ثلاث مديريات عامة؛ الأولى مكلفة بالقطب الإداري والمالي والثانية مكلفة بالقطب التجاري بينما الثالثة فهي خاصة بقطب البنية التحتية والشبكات، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (4 - 1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

المصدر: وثائق من المديرية العامة لاتصالات الجزائر

من خلال الشكل السابق نجد أنّ الهيكل التنظيمي يتكون من:

1. الإدارة العامة: مكونة من:

- مجلس الرئيس المدير العام: ومن أهم مهامه: إنجاز لوحة القيادة وإنجاز خطط العمل واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- مديرية الإستراتيجية، البرمجة والفعالية: فهي تتكون من ثلاث مديريات فرعية وهي:
 - مديرية الإستراتيجية واليقظة؛
 - مديرية الإبداع والبحث والتطوير؛
 - مديرية الشؤون القانونية والمنشآت الداخلية؛
- قسم المفتشية العامة: تهتم بمراقبة ومتابعة كل الطعون والشكاوى المقدمة من طرف المواطنين، ومراقبة مدى استجابة المصالح الداخلية للمنظمة والزبائن، وكذلك السهر على حماية الموارد المالية للمؤسسة من الاختلاسات.

2. الإدارة العملية: وتتكون من:

- المديرية العامة المكلفة بالقطب الإداري والمالي: وتتفرع إلى:
 - قسم الموارد البشرية والتكوين؛
 - قسم المحاسبة والمالية؛
 - مديرية المصالح القانونية؛
 - مديرية الممتلكات؛
 - مديرية الوسائل والإمداد؛
 - مديرية الشراء والاقتناء؛
 - خلية المراقبة والتطهير المالي والمحاسبي.

• المديرية العامة المكلفة بالقطب التجاري: وتنقسم إلى:

- قسم علاقات الزبائن؛
- قسم تشغيل المنصات؛
- مديرية الاسترجاع؛
- مديرية علاقات الشركات.

• المديرية العامة المكلفة بقطب البنية التحتية والشبكات: وتتكون من:

- قسم عمليات الصيانة والشبكات؛
- قسم الهندسة وتطور الشبكات؛
- خلية شبكات الحسابات الرئيسية والعملاء؛
- خلية المصانع العامة.

ثالثاً: الموارد البشرية في اتصالات الجزائر

هذه الجداول توضح عدد المستخدمين في مجمع اتصالات الجزائر حسب الأصناف والجنس

وفي المديريات الإقليمية:

الجدول رقم (4 - 1): عدد المستخدمين إلى غاية 31 جويلية 2014 (تقييم حسب الأصناف)

في مجمّع اتصالات الجزائر

الأصناف	إطار سامي	إطار	التحكم	التنفيذ	المجموع
المقر	342	921	220	329	1812
الجزائر	24	873	972	1326	3195
عنابة	14	550	331	456	1351
بشار	15	337	224	282	858
البلدية	14	602	411	562	1589
باتنة	13	532	390	443	1378
الشلف	16	461	305	435	1217
قسنطينة	23	982	576	711	2292
الأغواط	18	302	203	248	771
ورقلة	17	548	370	601	1536
وهران	21	724	420	625	1790
سطيف	17	650	329	438	1434
تلمسان	16	464	293	418	1191
تيزي وزو	11	373	335	427	1146
المجموع	561	8319	5379	7301	21560

Source: <http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=effectifs>: 26/12/2014

الجدول رقم (4 - 2): الموظفين المسيّرين حتى 31 جويلية 2014

الأصناف	أنثى	ذكر	المجموع
المقر	740	1072	1812
الجزائر	1107	2088	3195
عناية	421	930	1351
بشار	244	614	858
البلدية	432	1157	1589
باتنة	322	1056	1378
الشلف	308	909	1217
قسنطينة	748	1544	2292
الأغواط	145	626	771
ورقلة	219	1317	1536
وهران	523	1267	1790
سطيف	371	1063	1434
تلمسان	272	919	1191
تيزي وزو	277	869	1146
المجموع	6129	15431	21560

Source: <http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=effectifs>: 26/12/2014

الجدول رقم (4 - 3): عدد المستخدمين إلى غاية 31 أوت 2015 (تقييم حسب الأصناف) في

مجمّع اتصالات الجزائر

الأصناف	إطار سامي	إطار	التحكم	التنفيذ	المجموع
عدد العمال	577	9040	3983	7808	21408

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات من اتصالات الجزائر

الجدول رقم (4 - 4): عدد المستخدمين إلى غاية 31 أوت 2015 (تقييم حسب الأصناف) في

المديرية العامة لاتصالات الجزائر:

الأصناف	إطار سامي	إطار	التحكم	التنفيذ	المجموع
عدد العمال	364	1086	161	353	1964

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات من اتصالات الجزائر

المطلب الثاني: فروع اتصالات الجزائر

في إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تمّ خلق فرع مختص في الهاتف النقال موبيليس، وفرع مختص في الانترنت جواب وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية ممّا أدّى إلى تحولها إلى مُجمّع تُسِير فروعها، وهم على التوالي:

1. الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي:

يعدّ الهاتف الثابت أحد أهم أعمدة قطاع الاتصالات كونه من أقدم الخدمات التي يوفرها مجمّع اتصالات الجزائر، ورغم التطور الكبير الذي عرفه قطاع الهاتف الثابت في الجزائر خلال سنة 2005، بسبب إدخال خدمة الهاتف اللاسلكي فإنّ نسبة نمو الهاتف الثابت المحصل عليها في نفس الفترة لم تتعدى 3% مقارنة بسنة 2004، ولإنهاء الاحتكار وتحرير سوق الاتصالات في مجال الهاتف الثابت من الاحتكار، دخلت الشركة "لكم" وهي الاسم التجاري للرابطة الجزائرية للاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تتكون من مؤسستين (المصرية للاتصالات واوراسكوم تيليكوم)، إلى جانب اتصالات الجزائر، في 2005، هذه المؤسسة اعتمدت على طفرة سوق الاتصالات في الجزائر عقب تحريره، شقت طريقها للأمام بفرض خط الهاتف الثابت، ولكنها لم

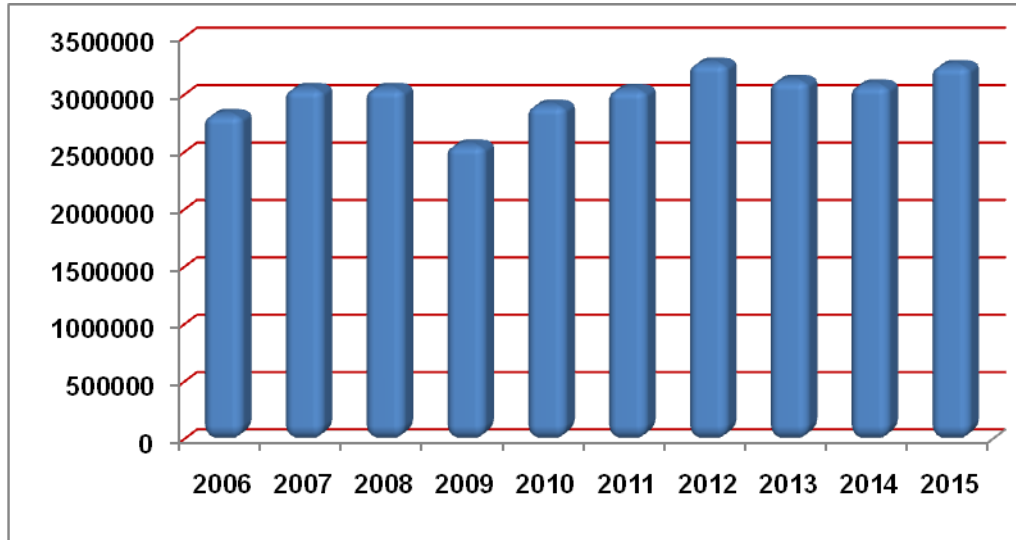
تتجح في استقطاب أزيد من 20 ألف زبون لسنة 2006، ولكن الشركة "لكم" لم تدم طويلا في السوق بسبب عدم احترام قواعد المنافسة من قبل اتصالات الجزائر، والجدول والشكل التاليين يوضحان تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى غاية

2015:

الجدول رقم (4 - 5): تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت

السنوات	عدد المشتركين	نسبة التطور %
2006	2841297	
2007	3068409	+ 7.99 %
2008	3069140	+ 0.02 %
2009	2576165	- 16.06 %
2010	2922731	+ 13.45 %
2011	3059336	+ 4.67 %
2012	3289263	+ 7.52 %
2013	3138914	- 1.28 %
2014	3098787	- 1.45 %
2015	3267592	+ 5.44 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات في الموقع: www.Algeriatelecom.dz



الشكل رقم (4 - 2): تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أنّ عدد المشتركين في الهاتف الثابت انتقل من

2841297 سنة 2006 إلى 3267592 سنة 2015، وتجدر الإشارة أنّ تطور سوق الهاتف

الثابت بطيء مقارنة بسوق النقال، ويرجع ذلك لانعدام المنافسة واحتكار السوق من طرف متعامل

الحكومي اتصالات الجزائر، خصوصا بعد فشل الرابطة الجزائرية للاتصالات السلكية واللاسلكية

(لكم) وعدم قدرتها على الاستمرار في السوق.

2. اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس":

هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 100.000.000 دينار جزائري مختصة في

الهاتف النقال، وهي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس

أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003 وتسعى موبيليس منذ نشأتها، إلى تحقيق أهداف أساسية

منها:

- تقديم أحسن الخدمات؛

- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم؛

- الإبداع؛

- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوماً على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

موبيليس أرادت النموذج كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم"، هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم، ودليلاً على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، لالتزامها بتفعيل دورها الجماعي، ومساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

وحقق موبيليس المتعامل أيضاً:

- أكثر من 13 مليون مشترك؛ أكثر من 120 وكالة تجارية؛ أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة؛

- أكثر من 5000 محطة تغطية؛ أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية .

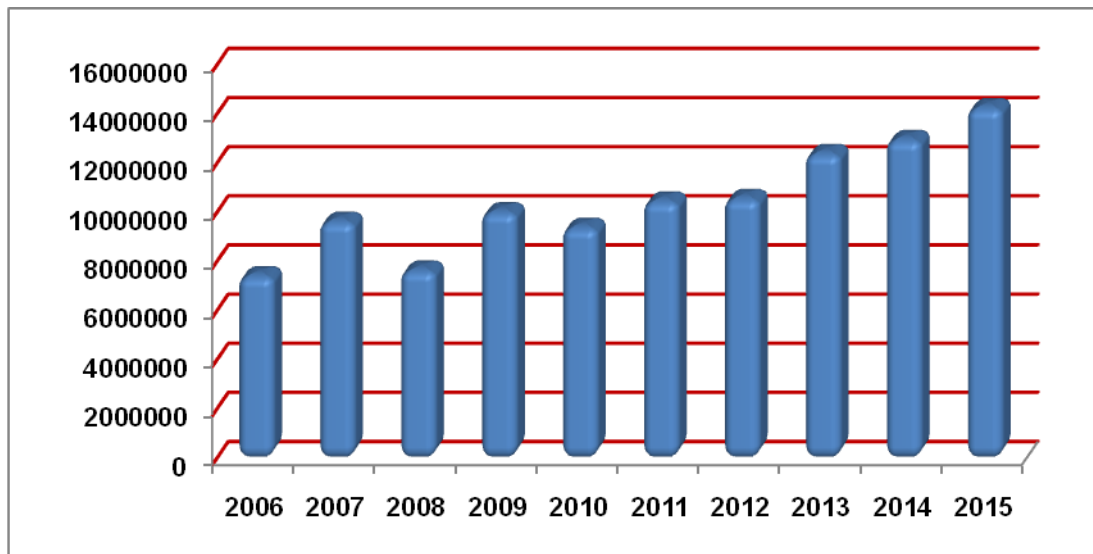
والجدول والشكل التاليين يوضحان تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال موبيليس خلال الفترة

الممتدة من 2006 إلى غاية 2015:

الجدول رقم (4 - 6): تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال موبيليس

السنوات	عدد المشتركين	نسبة التطور %
2006	7476104	
2007	9692762	+ 29.64 %
2008	7703689	- 20.52 %
2009	10079500	+ 30.83 %
2010	9446774	- 6.27 %
2011	10515914	+ 11.31 %
2012	10622884	+ 1.01 %
2013	12451373	+ 17.21 %
2014	13022295	+ 4.58 %
2015	14318169	+ 9.95 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات في الموقع: www.Algerietelecom.dz



الشكل رقم (4 - 3): تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال موبيليس

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ زيادة في عدد المشتركين في الهاتف النقال موبيليس بشكل ملحوظ بين السنوات 2007 و 2008 و 2009 ثم سنة 2013 و 2014 نتيجة تطوير لعروضها ولخدماتها المختلفة: **فُوسطو، سَلْكني**، خدمة الرسائل المصورة والصوتية **MMS** وخدمة **4G 3G GPRS....**

إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية: **أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمعاملات الدولية لمشتري الدفع المسبق**، تفرض اليوم موبيليس نفسها كمؤسسة حيوية، مبدعة وفية وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصادقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

3. الانترنت جواب Djaweb:

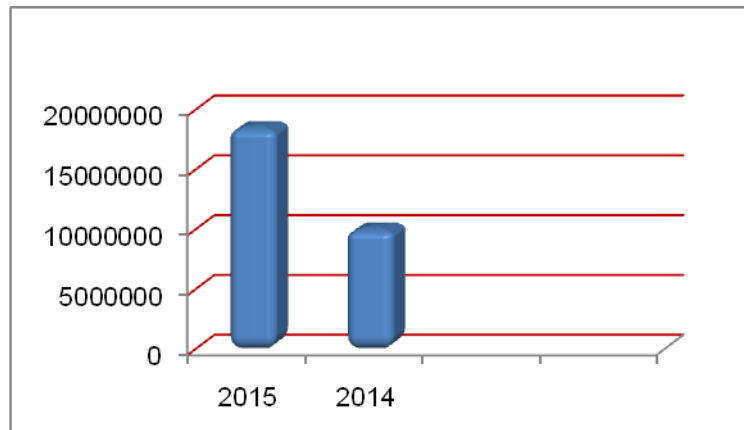
دخلت خدمة الانترنت للجزائر في عام 1993 عن طريق مركز **CERIST** وهو مركز للأبحاث تابع للدولة، وبعد خمس سنوات من هذه البداية المحدودة صدر المرسوم الوزاري 256 لسنة 1998 الذي أنهى احتكار خدمة الانترنت وسمح للمؤسسات الخاصة بتقديم خدمات الانترنت، واشترط في مقدمي الخدمة لأغراض التجارية أن يكونوا جزائري الجنسية، وفي نفس السنة ارتفع مقدمي الخدمة إلى 18 شركة بحلول مارس لسنة 2000، بعد إعادة تنظيم مصالح المجمع اتصالات الجزائر وتقسيمها إلى فروع متخصصة، أوكلت مهمة تسيير أرضية الانترنت وتطويرها إلى الفرع جواب لامتلاك هذا الفرع البنية التحتية لتقديم هذا النوع من الخدمات، وتعتبر جواب الشركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي 100 مليون دينار جزائري وهي المزود الوحيد على مستوى الوطن، حيث أطلقت شركة جواب خدمات عالية التدفق من خلال الجيل الثالث والجيل الرابع، والجدول والشكل التاليين يوضحان تطور عدد المشتركين في الانترنت خلال الفترة الممتدة من

2014 إلى 2015:

الجدول رقم (4 - 7): تطور عدد المشتركين في الانترنت

الانترنت السنوات	مشتركو ADSL	الجيل الرابع 4G LTE	الجيل الثالث 3G	WIMAX	VSAT	الإجمالي
2015	1838492	423280	16319027	2008	620	18583427
2014	1518629	80693	8509053	2021	542	10110938
التطور %	%21.06+	%424.56+	%91.78+	%0.64-	%14.39+	%83.80+

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات في الموقع: www.Algeriatelecom.dz



الشكل رقم (4 - 4): تطور عدد المشتركين في الانترنت

من خلال الجدول والشكل السابقين نجد أنّ سوق الانترنت شهدت زيادة كبيرة مقارنة بالسنوات السابقة، وترجع هذه الزيادة بصورة رئيسية إلى إطلاق خدمات الانترنت النّقال من الجيل الثالث والجيل الرابع الثابت وبالتالي فقد انتقلت حظيرة مشرّكي الانترنت من 10.111 مليون مشترك في سنة 2014 إلى 18.583 مليون مشترك منهم 16.319 مشترك مسجّل في الانترنت النّقال للجيل الثالث.

4. اتصالات الجزائر الفضائية ATS:

مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل، والأقمار الصناعية، والجزائر للاتصالات الفضائية (ATS)، لديها قيادة من ذوي الخبرة ودوافع الفريق، تقدم مستوى عال من أطر الكفاءة التقنية والإدارية.

المطلب الثالث: العروض والخدمات وحصيلة الإنجازات

أولاً: عروض وخدمات اتصالات الجزائر: وتتمثل في¹:

1. عروض اتصالات الجزائر:

✓ تتوفر مجموعة "اتصالات الجزائر" على محفظة متكاملة من العروض توفرها من خلال النشاطات التي تمارسها في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، هاتف ثابت ونقال، خدمات انترنت واتصالات فضائية، وهذا بفضل اهتمامها بكل شرائح الزبائن، الجمهور الواسع، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبرى، هيئات الدولة، والمتعاملين، إضافة إلى توفير عروض في مختلف الاستخدامات الشخصية، ومكنت مختلف هذه العروض اتصالات الجزائر من تحقيق أفضل الميزات التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتنمية عرض مدمج لخدمات الاتصال؛

✓ إنّ اتصالات الجزائر توفر عروضاً خاصة في مجال الاتصال بتكنولوجيا FTTX وهي خدمة جديدة من شأنها ضمان خدمات اتصال بالصوت والصورة وشبكة الانترنت معاً، كما تقوم المؤسسة بتعزيز عروضها من خلال تكنولوجيات الاتصال اللاسلكي OUI

¹ - أنظر الموقع: www.algeriatelecom.dz

MAX وتوفر التقنية انترنت بتدفق عال من خلال أمواج الراديو حيث تصل إلى 70 ميغابايت في الثانية وبمدى يصل 50 كلم؛

✓ يضمن المجمع تقنية الويفي مع تشكيل شبكات محلية لاسلكية بتدفق عال وبمدى يتراوح ما بين 10 و 40 مترا بالداخل و 250 مترا إلى عدة كيلومترات في الخارج، كما توفر خدمة هاتفية لا سلكية معروفة **WLL** والذي عرف نجاحا خاصة في المناطق النائية والوعرة، أما بالنسبة للعروض اتصالات الجوائر في مجال الهاتف الثابت فإنّ هناك بالخصوص عرض "أحكي" بقيمة 400 دينار شهريا ويضمن استهلاك 2000 دينار شهري دون حساب الرسوم وبخصوص موارد الانترنت، فإن قاعدة البيانات المستغلة من قبل فرع الانترنت "جواب" الذي ضمته لها مؤخرا، ويسمح بتغطية شاملة لجميع التراب الوطني بطاقة إجمالية تصل إلى 130 ألف نقطة دخول، وهذا بفضل العرض الهام من مؤسسة **XDSL** وهي أحدث تكنولوجيا في المجال بطاقة تتراوح بين 2 و 52 ميغابايت، هذه القاعدة تم توسيعها لتوفير تشكيلة خدمات ذات قيمة مضافة مثل الاتصال الصوتي عبر بروتوكول **VoIP**.

وتسمح الخدمة التي توفرها جواب للزبائن بالاستفادة من العديد من التطبيقات مثل الرسائل الالكترونية والرسائل الفورية والروابط في العديد من المواقع.

2. خدمات اتصالات الجوائر:

✓ **الجيل الرابع:** بعد النجاح الذي عرفته خدمة الجيل الرابع **4G LTE**، تحدث اتصالات الجوائر من جديد ثورة في عالم الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر وتقتصر عليكم حصريا عرضا جديدا للجيل الرابع **4G LTE** بتقنية **VoLTE** تقنية الصوت عبر شبكات الجيل الرابع، وبذلك تعد الجزائر أول بلد يطلق هذه التقنية في شمال إفريقيا.

الخدمة الجديدة **VoLTE** هي عبارة عن تقنية جديدة تسمح بإجراء واستلام المكالمات الوطنية والدولية عبر شبكة انترنت الجيل الرابع **G4 LTE**، مع تحسين جودة الصوت إلى حد كبير إلى جانب الحد من زمن إعداد المكالمات.

سيتيح العرض الجديد **Volte** الذي سيدخل حيز التشغيل الفوري عبر كامل ولايات الوطن إجراء مكالمات مجانية وغير محدودة بتقنية الوضوح العالي بين الخطوط المزودة بتقنية **VoLTE** مع الاستفادة من الانترنت ذي التدفق العالي وحجم انترنت مضاعف على جميع فئات التعبئة، بعد استنفاد حجم الانترنت الخاص بكم، فإنكم تستفيدون من نفاذ إلى الانترنت بشكل غير محدود بسرعة تدفق تصل إلى 512 كيلوبايت في الثانية طوال مدة صلاحية اشتراكك.

✓ خدمة الأرقام الافتراضية (**Direct In Ward DIW**): خدمة الأرقام الافتراضية أو ما

يعرف بالاتصال المباشر الوافد، تاريخ انطلاقة الخدمة الجديدة: 10 ديسمبر 2009 التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها، على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر، بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في كندا، يملك رقم هاتفي جزائري يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به في كندا بتسعيرة حددت ب 4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم، أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بكندا، لإتمام العملية، سلمت مؤسسة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية، ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرن الهاتف

وتتم العملية بنجاح، وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من آبائهم وعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.

✓ **الدفع الإلكتروني:** تحتل اتصالات الجزائر المقدمة وتطلق خدمة خلاص من أجل تدعيم

خدمة التعبئة ودفع الفواتير الخاصة بها، مع خلاص يمكن تعبئة حسابكم **IDOOM**

ADSL ودفع فاتورتكم الهاتفية **IDOOM FIXE** في أي وقت، وبكل أمان وهذا عن

طريق حسابكم البريدي الجاري، وجاءت من بين الدعاية لهذه الخدمة الكلمات التالية:

خلاص التنقلات، **خلاص** المعاملات النقدية، **خلاص** الوقت الضائع، **خلاص** التأخيرات؛

✓ **المكتبة الرقمية:** تقترح اتصالات الجزائر آلاف الكتب تغطي مجالا واسعا من المعارف

(علوم، تربية، ثقافة عامة، صحة، حياة يومية... الخ، يكفي ببساطة الحصول على بطاقة

ترخيص **Fimaktabati** فقط بـ **2.400** دج للاستفادة الكلية من هذا المحتوى لمدة **12**

شهر على موقع **www.Fimaktabati.Dz**.

✓ **الرقابة الأبوية لاتصالات الجزائر:** الرقابة الأبوية "في أمان" لاتصالات الجزائر عبارة عن

برنامج قابل للتحميل على كمبيوتر المكتب أو الكمبيوتر المحمول، يسمح لكم بحماية

أطفالكم من مخاطر الانترنت بضغط واحد فقط وبكل راحة واطمئنان.

تنبئ هذا البرنامج سهل جدا، إرشاداته واضحة، محمي بكلمة سر ويعمل بمختلف

اللغات، يتم تصفية جميع متصفحات الويب المثبتة على الحاسوب وفقا لخصائص محددة

من طرف الأولياء، كما أنه يمكن تحديد جداول يومية لتوقيت استعمال الانترنت لكل

مستخدم، تشغيل القوائم الشخصية للسماح أو عدم السماح بتصفح بعض المواقع ومنع

التحميل واستخدام تطبيقات على الحاسوب لمستخدم محدد، يسمح هذا البرنامج من

عرض جميع المواقع التي تمت زيارتها من طرف كل مستخدم.

✓ **مركز الاتصالات المتعددة القنوات:** يمثل رضا الزبون مؤشرا قويا لنجاح المؤسسة التجارية، ومن ثم فإن رصد السوق يكون أمرا ضروريا، اشتركت اتصالات الجزائر مع الرائد العالمي في الحلول الخاصة بمراكز الاتصال والموزعات الصوتية التفاعلية لتقترح عليكم حلا لتسيير العلاقة مع الزبون مركز الاتصال أو (**Call Center** بالانجليزية) هو هيكل مكون من جهاز بشري ووسائل مواصلات يقام على أرضية هاتفية، ووظيفته هي التسيير عن بعد للزبائن.

وسهل تقدّم التكنولوجيا والانترنت أيضا تطور مختلف قنوات الاتصال مما نشأ عنه ما يسمى اليوم "مركز الاتصالات المتعددة الوسائط" أو "مركز الاتصالات المتعدد القنوات"، عندما لا تكون طرق الاتصال هاتفية فقط: البريد الإلكتروني، الرسائل القصيرة، الفاكس، الدردشة، الشبكات الاجتماعية، موقع الاتصال الخلفي (**web call back**)، الموقع التعاوني.

يمكن لمركز الاتصال أن يتواجد داخل المؤسسة لاحتياجاتها الذاتية ويمكن أن يكون خارجيا في مركز متخصص.

✓ **مراكز الاتصال المختلفة:**

. **مراكز الاتصال ذات المنحى الإعلامي:** ويتعلق الأمر بمصالح الإعلام في المؤسسات حول منتجاتها وخدماتها، وحول شبكات نقاط البيع والعروض الترويجية بالإضافة إلى مراكز الاتصال المخصصة لتلقي الشكاوى (مصلحة المستهلكين) أو خدمات ما بعد البيع؛

. مراكز الاتصال ذات المنحى التجاري: ويتمثل نشاطها الأساسي في البيع عن بعد وتأهيل بطاقات الزبائن والتحصيل والدراسات وسبر الآراء والحجز وتجديد الطلبات وتحديد المواعيد... الخ؛

. مراكز الاتصال ذات المنحى الخاص بالسندات التقنية، تسمى غالبا (Hot-Line)

أو (Help-Desk) وتستعمل هذه المراكز في إطار تسويق المنتجات التقنية.

✓ العرض الكامل "مؤسستي": يتمثل العرض الكامل "مؤسستي" في منح صلات انترنت متخصصة للشبكة متعددة الخدمات (RMS) للزبائن "المؤسسات":

. صلة خاصة للانترنت للشبكة متعددة الخدمات (RMS) لتدفق يصل إلى Mega 1؛

. صلة للنجدة WiMax أو Adsl متمثلة في خدمة إيواء لمواقع الواب لتدفق يصل إلى

؛ 512 Kbps

. خدمة الإيواء ل Go 1 المكتشفة التي تتضمن (اسم الميدان، dz، الرسالة الالكترونية المهنية والاتصال الموحد).

يقترح عرض مؤسستي المزايا التالية:

- استمرارية الخدمة: يسمح عرض مؤسستي بخفض التكاليف الناجمة عن تباطؤ النشاط

الناتج عن انقطاع خطوط الصلات المخصصة LS أو ADSL / WIMAX؛

- استمرارية الأعمال: يمكنك التحكم في النشاط والأداء لمؤسستك بفضل حل المؤمن

؛ ADSL/ WiMax

- العرض قابل للتطور: إلى جانب خدمة الإيواء إن عرض مؤسستي سوف يتم تطويره

بإدخال خدمات جديدة أخرى.

✓ مبادرة مستقبلي لاتصالات الجزائر: "مستقبلي" هو برنامج أطلقتته اتصالات الجزائر في

2011 بالشراكة مع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "أونساج" وجهازي "كناك"

و"أنجام"، والذي يهدف إلى توفير فرص للشباب من حاملي المشاريع لإنشاء مؤسساتهم

المصغرة التي تصبح جزء من شبكة متعاقديها الفرعيين عبر كامل التراب الوطني.

وتستجيب هذه المبادرة إلى الحاجة الملحة لاتصالات الجزائر لمؤسسات فرعية من

أجل إنجاز برنامجها الاستثماري، لاسيما فيما يتعلق بالجانب التقني منها، على غرار

نشر شبكة الألياف البصرية وتركيب أجهزة جديدة وتطهير الشبكة إلى جانب البرنامج

الحديث الذي يرمي إلى إنشاء مركز اتصالات على مستوى كل ولاية.

. **كيفية الاستفادة من مبادرة "مستقبلي":** كمرحلة أولى تقوم كل من الوكالة الوطنية

لدعم تشغيل الشباب "أونساج" وجهازي "كناك" و"أنجام" بانتقاء ودراسة ملفات

المروّجين الشباب ومراقبة عملية إنشاء المؤسسات المصغرة، وفي المرحلة الثانية،

توفر اتصالات الجزائر دورة تكوينية مجانية لفائدة المروّجين الشباب لتعريفهم بمهن

اتصالات الجزائر، وبعد اختتام الدورة التكوينية، تباشر المؤسسات المصغرة فوراً عملها

من خلال منحها ورشات تدريبية في الوقت الذين تستفيد فيه من اتفاقية سنوية ودفتر

أعباء، وهو ما يضمن لها مخطط أعباء ومداخل.

ثانياً: حصيلة إنجازات اتصالات الجزائر:

قبل صدور قانون 2000-03 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6% مقابل 8% في باقي دول المغرب العربي و 40% في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك، أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات، كانت شبكات إعلام المؤسسات منعدمة تقريباً، كانت بنية الشبكة القوية والمتكاملة بسعة 2.5 Gbps أهم مكتسبات القطاع آنذاك وقد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة، كان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفاً جداً رغم وجود 61 مزود معتمد وآلاف مقاهي الانترنت، كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقة بذلك الانتشار الواسع للانترنت.

وبعد القانون 2000 - 03 وخاصة بعد بداية الحقيقة لاتصالات الجزائر لسنة 2003 دخل

المجمع في إنجازات كبيرة سنستعرضها كما يلي:

1. الشبكة الوطنية: تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، وقد كانت التكنولوجيا

الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية، قبل

سنة 2000 كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، ثم وصلت إلى 15.000

كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013، 47.000 كم، ومن 2.5 Gbps في سنة

2000، وصلت سعة شبكة الاتصالات اليوم إلى 350 Gbps في الشمال و 120 Gbps

في جنوب البلاد.

تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة **2014** إلى تحديث شبكتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني وأيضاً تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

وتجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير، سيتم ربط نحو **2200** بلدية التي يفوق عدد سكانها **1000** نسمة بالألياف البصرية. تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط بـ **23.935** كم.

2. الشبكة الدولية: من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية. ونظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع والانترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة التحت مائية **ALPAL2** التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في **2007** زيادة من **2.5 Gbps** إلى **10 Gbps** توفر الصلة التحت المائية الثانية **SMW4** التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت. زيادة إلى الصلات التحت مائية، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم.

ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (اسبانيا) من ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا، حيث تأسست أول نقطة في سنة **2011** بمرسيليا بالتعاون مع الشريك **ISLALINK** الذي أسس فرع **ORANLINK** المخصص لاستغلال نقطة التواجد

.(POP)

3. **شبكة النفاذ:** كان عدد أجهزة وصل الزبائن: **2.637.234** في سنة **2003** ثم أصبح في نهاية سنة **2012**، **5.014.122** جهاز ومنهم **4.030.122** جهاز سلكي و**984.000** جهاز لاسلكي من نوع **WLL**.

عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة **2012** خاصة بعد وضع وتشغيل **600.000** جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع **MSAN** على مستوى **22** ولاية، وقد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة **14%** في شهر مارس **2013** ويمتد هذا البرنامج على **48** ولاية لتحديث **3** ملايين نقطة نفاذ ومن بينها **1** مليون مبرمج لسنة **2013**، كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من **2.079.464** في سنة **2003** إلى **3.267.183** في شهر مارس **2013**، أي زيادة قدرها **57%**.

4. **الانترنت:** عرف مجال الانترنت تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الإعلام الاقتصادي **2009**، الاتجاهات والتوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع **90%** من مستخدمي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا، وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولي، وبالفعل منذ سنة **2008**، تم ربط **1541** بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع وهذا ما سمح بوصول المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من **1%** في **2005** إلى **20%** في **2013**.

فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN، تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50% تخص الانترنت ذو التدفق السريع ADSL2+.

فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60% منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم WIFI.

لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50% على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع، في سنة 2003، كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا ADSL2+ كما تستطيع المؤسسات اختيار تمديد شبكتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 Gbps.

5. شبكات الشركات: اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة والمؤسسات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة، تعرض اتصالات الجزائر لزيائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم، كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55% للانترنت ذو التدفق السريع ADSL و 39% منها وصلات متخصصة، حيث انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71 % خلال هذه الفترة.

6. الشبكة التجارية: منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن، حيث تمتلك اتصالات الجزائر اليوم 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005، إنّ اتصالات الجزائر تعتبر من بين أهم الفاعلين المساهمين في برنامج الجزائر الإلكترونية وتعكف على المساهمة بفعالية في تطوير الخدمات الرئيسية للمشروع مثل التجارة الإلكترونية والتعليم عن بعد والهاتف على الانترنت النقال، فضلا عن ضمان التأهيل والتكوين لضمان تكييف سريع مع التقنيات والتطبيقات والتكنولوجيات المستحدثة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

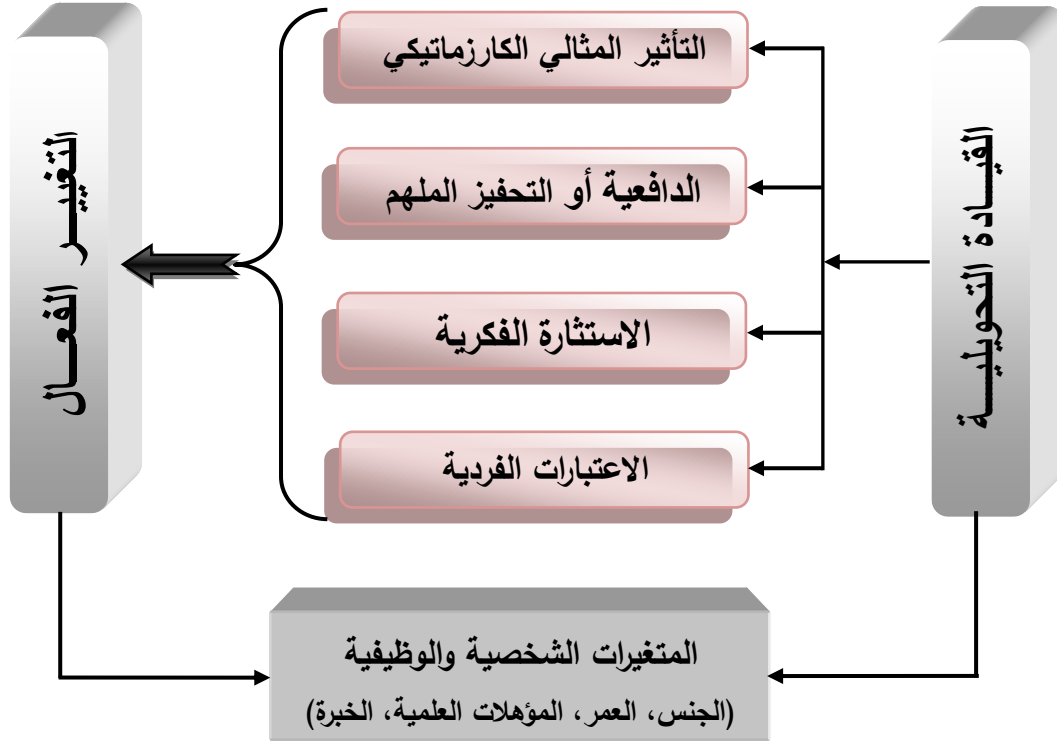
يستعين الباحثون على اختلاف توجهاتهم واختصاصاتهم في أبحاثهم بالمناهج العلمية التي تسمح بملاحظة الواقع بأقصى حد من الموضوعية الممكنة، وقصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفروض، يتناول هذا المبحث مجتمع الدراسة وطريقة جمع البيانات، وكذا المنهجية المتبعة في تطوير أداة القياس وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

المطلب الأول: نموذج وحدود ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة:

تهدف أغلب الدراسات بشكل أساسي إلى تحديد العلاقة التي تربط بين متغيرات مستقلة وأخرى تابعة، وهذه الأخيرة هي التي تحظى باهتمام كبير كونها تهدف إلى شرح وتفسير آليات حدوثها وبمعنى آخر يمكن القول أنّ المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع،

وهذا إن دلّ فإنه يدل على أنَّ المتغيرات المستقلة بمثابة الأسباب والمتغير التابع بمثابة النتيجة، أما نموذج الدراسة الخاص بدراستنا هذه فنقصد به إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة لأداة الدراسة هي القيادة التحويلية وتحقيقها للتغيير الفعال في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.



الشكل رقم (4 - 5): نموذج الدراسة

ثانياً: حدود الدراسة: نحدّد حدود الدراسة بالمجالات الثلاث الآتية:

✓ المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على المديرية العامة لاتصالات الجزائر الموجود بحي 5

ديار بالحراش بالعاصمة، وقد وقع اختيار الباحثة على هذه المؤسسة باعتبارها المؤسسة

الأم وكذلك أقرب للدراسة من حيث موضوع التغيير والقيادة، فقد حدث للمؤسسة تغييرات

عديدة بداية بإعادة هيكلتها إلى مجابهة التغييرات الحادثة في البيئة الخارجية وتأثيرها على

البيئة الداخلية للمؤسسة، ووجود قيادة حكيمة تعمل على الانتقال بالمؤسسة إلى موقع

تنافسي مميز.

✓ **المجال البشري:** اخترنا الفئة المستهدفة وهي الإطارات والإطارات السامية ومستوى التحكم، وأستثنينا المستوى التنفيذي، وقد ركّزنا على هذه الفئات دون فئة المستوى التنفيذي حتى تكون الإجابات مبنية على أساس من الصحة بشكل أكبر وذات مصداقية أفضل، كون هذه الفئات لهم الوعي الكامل بمفهوم القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، فلو ندمج فئة العاملين في المستوى التنفيذي قد يعود بالسلب على صحة الاستجابة، واخترنا فئة العاملين دون فئة القيادات الموجودة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر لمعرفة وجهة نظرهم لمدى تبني نمط القيادة التحويلية فيها.

✓ **المجال الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2015، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في إعطاء وقت كافٍ لإجراء هذه الدراسة مما يضمن لنا المصداقية، وذلك ما يعود على المستقصى بسهولة ملأ الاستبيان ومما يعود علينا بالإيجاب في صحة الإجابة وطول الوقت في استرجاع الاستبيانات الموزعة.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

✓ **مجتمع الدراسة:** يعرف المجتمع الإحصائي بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات وخصائص عامة مشتركة، أي يجمعها إطار عام واحد، كما أن هناك حدود واضحة وقاطعة من حيث الزمان والمكان لهذه المفردات بحيث يكون معروفاً تماماً المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك وهذه المفردات قد تكون بشرية وقد تكون غير بشرية كما قد تكون قياسات (أو مشاهدات) لظاهرة ما. فالمجتمع الإحصائي هو تجمع من المفردات تشترك في صفات وخصائص عامة يمكن قياسها.

وفي دراستنا فإنَّ مجتمع الدراسة هم جميع العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر المتواجدين في المستويات العليا والوسطى بمختلف الأصناف وهي إطار سامي، إطار والتحكم، واستثنينا المستوى التنفيذي حيث بلغ مجتمع الدراسة في هذه المستويات 1611 عامل، وأخذنا صنف العاملين لمعرفة وجهة نظرهم اتجاه تبني القيادة التحويلية في

المديرية العامة لاتصالات الجزائر والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 8): عدد المستخدمين إلى غاية 31 أوت 2015 (تقييم حسب الأصناف في

المديرية العامة لاتصالات الجزائر

الأصناف	إطار سامي	إطار	التحكم	المجموع
عدد العمال	364	1086	161	1611

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات من اتصالات الجزائر

✓ عينة الدراسة: العينة هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات¹.

ولقد تمَّ تحديد حجم العينة الذي يسمح بتقديم عددا كافيا من العناصر لتمثيل مجتمع البحث المستهدف والإجابة على أسئلة الدراسة، وهذا ما حدث معنا حيث أننا وجدنا صعوبة في دراسة المجتمع ككل، حيث كلما كبر حجم العينة ازدادت تكلفة الحصول على البيانات المطلوبة من أفراد العينة، ولأن المديرية العامة لاتصالات الجزائر لديها عدد كبير

¹ - عامر قنديلجي وإيمان السامرائي: البحث العلمي الكمي والنوعي، الطبعة العربية، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية، 2009، ص255.

من العمال والبالغ عددهم 1611، فلم نستطع أن نأخذ المجتمع ككل وعمل مسح شامل له، لذلك تمّ اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والمقدرة بـ 15% من مجتمع الدراسة ككل، وبعد توزيع الاستبيانات والتي عددها 242 تمّ استرجاع 162 استبيان وبالتالي وصل عدد الاستبيانات بنسبة استرداد بلغت 67%، ولقد تمّ اختيار عينة الدراسة بعد أن تمّ حصر الإطارات العاملين من مختلف الوظائف الذين تتوفر فيهم شروط البحث التالية:

- استبعاد الإطارات العاملين في المستويات الإدارية العليا حيث لا وجود لقيادات مباشرة عليهم، وبالتالي لا تطبق عليهم محاور الدراسة التي تسعى لقياس مدى مساهمة القيادة التحويلية وتبنيها في تحقيق التغيير؛

- استبعاد العاملين في المستويات التنفيذية لصعوبة فهم محاور الدراسة والإجابة عليهم بسبب مستواهم العلمي.

الجدول رقم (4 - 9): تعداد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة في الدراسة

الموزعة	المفقودة	المسترجعة	المستبعدة	النهائية	
242	50	192	30	162	المجموع
% 100	%21	%79	% 12	% 67	النسبة %

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على الاستبيانات المسترجعة

بعد تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المأخوذة بعين الاعتبار، تم الاعتماد على برنامج (EXCEL) لمعالجة البيانات المتعلقة بالمحور الأول والتي كانت في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ثلاثية الأبعاد لتسهيل عملية الملاحظة بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، أما بيانات المحور الثاني فقد تمّ تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باسم (SPSS)، كما تمّ استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة

في التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والدرجة العلمية والرتبة العلمية والخبرة السنوية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات الأبعاد التي تتضمنها أداة الدراسة، كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة، ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات كل بعد حسب أعلى متوسط، كما يمكننا برنامج (SPSS) من حساب الانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة، وكذا الانحراف الكلي للمتوسط العام لكل بعد من هذه الأبعاد.

واستخدمت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه

الدراسة وذلك على النحو التالي:

- اختبار التوزيع الطبيعي **Sample kolmogorov-Smirnov**: للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي؛
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة؛
- معامل الفا كرونباخ: لحساب ثبات محاور الاستبانة؛
- معامل صدق المحك: لقياس صدق العبارات؛
- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم؛
- المتوسط الحسابي: لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة؛
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أنّ الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة؛
- تحليل الانحدار البسيط: لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع؛

- **تحليل الانحدار المتعدد:** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على التغيير الفعّال في المديرية العامة لاتصالات الجزائر؛
- **تحليل التباين للانحدار:** لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة؛
- **تحليل التباين الأحادي one-way anova:** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القيادة التحويلية وتحقيق التغيير الفعّال من طرف المديرية العامة لاتصالات الجزائر لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير الفعّال؛
- **اختبارات Independent-Samples T-Test:** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القيادة التحويلية وتحقيق التغيير الفعّال في المديرية العامة لاتصالات الجزائر تعزى لاختلاف عامل النوع الاجتماعي؛
- **اختبار Scheffe البعدي:** وهو اختبار للكشف عن الفروق، وهي الخطوة التالية لحساب التباين (تحليل التباين) لمعرفة مصدر التباين بين مجموعات الدراسة والكشف عن دلالتها الإحصائية.

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

1. عناصر أداة الدراسة (الاستبيان): تكونت الاستبانة الكلية من 99 فقرة وبعد تحكيمها وإجراء

تعديل في فقراتها، إضافة وحذف وإعادة صياغة، كما صححت الاستبانة بعد اجتيازها التحكيم

لغويا، والملحق الموجود يوضح الأداة في صورتها النهائية.

تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بالبيات الشخصية والوظيفية حيث تناولنا فيه معلومات تخص

المستقصى كالجنس، العمر، المؤهلات العلمية وكذا سنوات الخبرة في المديرية العامة

لاتصالات الجزائر محل الدراسة، وتقادينا اسم المستقصى نظراً للعامل النفسي وكذلك

لضمان استجابته على الاستبيان بدون إحراج؛

✓ **المحور الثاني:** وهو مخصص لقياس السلوك القيادي التحويلي وقد تمّ الاعتماد والاستعانة

بالمقياس **MLQ** المصمّم من قبل **Avolio, Bass** ويشتمل على عبارات حسب مقياس

ليكرت الخماسي المتدرج وهي تقيس العناصر الأربعة للسلوك القيادي التحويلي (التأثير

المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، حيث أدرجنا في كل

بعد مجموعة من العبارات، فالنسبة للبعد الأول هو التأثير المثالي يحتوي على 13 عبارة،

أما البعد الثاني وهو التحفيز الإلهامي فيحتوي على 09 عبارات، يأتي البعد الثالث وهو

الاستثارة الفكرية فيتضمن 10 أبعاد، أمّ البعد الأخير وهو الاعتبارات الفردية فيحتوي على

10 عبارات أيضاً؛

✓ **المحور الثالث:** وهو مخصص لقياس المتغير التابع للدراسة وهو التغيير الفعّال ويتضمن

16 عبارة تمّ استخراجها بالاعتماد على الدراسات السابقة والمستوى العلمي لدى الباحثة.

2. إجابات عبارات أداة الدراسة (الاستبيان): إنَّ إعداد الاستبانة جاء على أساس مقياس ليكرت

الخماسي حيث كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: (غير موافق تماما، غير

موافق، محايد، موافق، موافق تماما) كما ذكرنا سابقا ومن أجل تحديد الاتجاه تمَّ إعطاء

احتمالات الإجابة الأوزان التالية:

الجدول رقم (4 - 10): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة

خيارات الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الأوزان	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مقياس ليكرت

وانطلاقا من هذه الأوزان ومن أجل حساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي نحسب

المدى (4=1-5)، ونقسمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4)، ثمَّ

نقوم بإضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد ونواصل الإضافة حتى نبلغ أعلى

قيمة في المقياس وهي العدد 5، وجاءت النتائج في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (4 - 11): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الأوزان	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	[1.79-1]	-1.8] [2.59	-2.6] [3.39	-3.4] [4.19	[5-4.2]
الاتجاه	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مقياس ليكرت

من خلال الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في الدراسة يكون كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه العاملين نحو تطبيق ما جاء فيها هو موافق تماما؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن العاملين نحو تطبيق ما جاء فيها هو موافق؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه العاملين نحو تطبيق ما جاء فيها هو محايد؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه العاملين نحو تطبيق ما جاء فيها هو غير موافق؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه العاملين نحو تطبيق ما جاء فيها هو غير موافق تماما.

ولقد تمّ اعتماد مقياس المستويات لقياس درجة الاهتمام بنمط القيادة التحويلية والتغيير الفعّال

مقسم إلى ثلاث مستويات، كما يلي:

الجدول رقم (4 - 12): معالجة مقياس ليكارت

المتوسط الحسابي	[2.33-1]	[3.66-2.34]	[5-3.67]
الدرجة	ضعيفة	متوسطة	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مقياس ليكارت

حيث تمّ تحديد مستويات الدرجة (ضعيفة، متوسطة، عالية)، من خلال قسمة الفرق بين

أعلى قيمة للمقياس (5) وأقل قيمة فيه (1) على ثلاث مستويات كالتالي: $1.33 = 3/(5 - 1)$

المطلب الثالث: اختبارات الصلاحية

1. اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من أن بيانات عينة الدراسة ومتغيراتها المختلفة تتوزع توزيعاً

طبيعياً بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، ومن أجل التأكد من

أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار Kolmogrov-

Test (K-S)، smirnov، الذي يعدّ من الاختبارات اللامعلمية للتوزيع الطبيعي، إذ يشترط

أن تفوق قيمة دلالاته الإحصائية 0.05، وقد حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم: (4 - 13): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	القيمة الاحتمالية Sig
القيادة التحويلية	0.504
التغيير الفعال	0.332
الاستبانة ككل	0.125

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن القيمة الاحتمالية Sig أكبر من مستوى المعنوية

($\alpha=0.05$)، ومنه نقول أن محاور الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي نستطيع إجراء جميع

الاختبارات للإجابة على فرضيات الدراسة.

2. صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

يعني ذلك أن تكون أداة الدراسة مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله، وذلك يكون

بالتحكيم الخارجي والداخلي لأداة الدراسة كما يلي:

أ. الصدق الظاهري للاستبيان:

تم التحقق من الصدق الخارجي أو الظاهري لمحتوى الاستبيان باللجوء إلى أسلوب صدق المحكّمين، حيث عرضت الاستبانة الأولية على المشرف لغرض تحكيمها والحكم على مدى ملاءمتها لجمع البيانات ليتم تعديلها بشكل أولي حسب توصياته، ثم تمّ عرضها على هيئة تحكيمية من أعضاء هيئة التدريس من داخل الوطن وخارج الوطن التي لها إلمام وخبرة بالموضوع والذين قاموا بدورهم بتقديم مجموعة من الملاحظات تمّ من خلالها تعديل وحذف وإضافة ودمج وإعادة توزيع بعض الفقرات استجابة لآراء واقتراحات المحكمين وصولاً للشكل النهائي للاستبيان كما هو موضح في الملحق، وبعد تحضير الاستبيان تم توزيعه على عينة المراد دراستها.

ب. الصدق الداخلي للاستبيان:

لقياس الصدق أو الاتساق الداخلي للاستبيان تمّ حساب قيمة معامل الارتباط لتحديد مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى مدى اتساق الأبعاد مع المحور التابع له، إضافة إلى الاعتماد على قيمة معامل الارتباط لتحديد مدى اتساق محاور الاستبيان، والجداول التالية توضح ذلك:

✓ القيادة التحويلية: نقوم بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد ككل

الجدول رقم (4 - 14): معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد ككل

التأثير المثالي		التحفيز الإلهامي		الاستشارة الفكرية		الاعتبارات الفردية	
العبارات	معامل الارتباط	العبارات	معامل الارتباط	العبارات	معامل الارتباط	العبارات	معامل الارتباط
01	0.926	01	0.890	01	0.842	01	0.903
02	0.468	02	0.830	02	0.893	02	0.812
03	0.916	03	0.909	03	0.845	03	0.812
04	0.801	04	0.779	04	0.769	04	0.843
05	0.861	05	0.787	05	0.828	05	0.729
06	0.783	06	0.685	06	0.889	06	0.552
07	0.867	07	0.670	07	0.869	07	0.932
08	0.817	08	0.886	08	0.800	08	0.895
09	0.916	09	0.755	09	0.762	09	0.961
10	0.798			10	0.860	10	0.887
11	0.845						
12	0.906						
13	0.765						

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أنَّ معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد المتضمن لها موجبة أي أنَّ هناك علاقة طردية بين جميع العبارات مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، وتتراوح بين حدها الأدنى المقدر بـ 0.468 أمام العبارة رقم 02 من البعد الأول وبين حدها الأعلى المقدر بـ 0.961 أمام العبارة رقم 41 أي العبارة التاسعة من البعد الرابع، وهذا يعني أنَّ العبارات مرتبطة ارتباطاً قوياً مع أبعادها مع العلم أنَّ جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى

معنوية (0.01)، وبالتالي نستطيع القول أن العبارات دالة ومعبرة على الأبعاد المتضمنة لها وتتسم بالتناسق الداخلي مما يجعلنا لا نستبعد منها أي عبارة في التحليل والمناقشة.

أما بالنسبة لقيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة ومحور القيادة التحويلية ككل فقد تمّ قياسها لقياس اتساق المحور ككل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 15): معاملات الارتباط بين البعد ومحور القيادة التحويلية ككل

البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط
التأثير المثالي	13	0.988
التحفيز الإلهامي	09	0.981
الاستشارة الفكرية	10	0.967
الاعتبارات الفردية	10	0.975
محور القيادة التحويلية ككل	42	-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يتّضح من خلال الجدول الخاص بمعاملات الارتباط بين كل بعد والمحور ككل والذي يوضح الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول من أداة الدراسة، إنّ معاملات الارتباط لهذه الأبعاد موجبة وتتراوح بين معامل الارتباط الأدنى 0.967 للبعد الثالث الاستشارة الفكرية ومعامل الارتباط الأعلى 0.988 للبعد الأول التأثير المثالي، مع العلم أنّ الدلالة الإحصائية كانت عند مستوى معنوية 0.01، ممّا يعكس لنا أنّ الأبعاد تنسّم بالتناسق الداخلي وترتبط بالاستبيان ارتباطاً قوياً وبالتالي هي دالة ومعبرة عن الاستبيان.

✓ **التغيير الفعّال:** نقوم بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحور الكلي وهو

التغيير الفعّال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 16): معاملات الارتباط بين كل عبارة ومحور التغيير الفعّال ككل

التغيير الفعّال					
معامل الارتباط	العبارات	معامل الارتباط	العبارات	معامل الارتباط	العبارات
0.864	13	0.775	07	0.516	01
0.933	14	0.798	08	0.899	02
0.918	15	0.897	09	0.935	03
0.861	16	0.796	10	0.960	04
دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01		0.805	11	0.816	05
		0.871	12	0.914	06

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يتّضح من خلال الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور المتضمّن لها موجبة وتتراوح بين حدّها الأدنى المقدّر بـ 0.516 أمام العبارة رقم 01 وبين حدّها الأعلى المقدّر بـ 0.960 أمام العبارة رقم 04، وهذا يعني أنّ العبارات مرتبطة ارتباطاً قوياً مع المحور مع العلم أنّ جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وبالتالي نستطيع القول أنّ العبارات دالة ومعبرة على المحور وتتّسم بالتناسق الداخلي مما يجعلنا لا نستبعد منها أي عبارة في التحليل والمناقشة.

✓ **معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير الفعّال:**

نقوم بحساب معاملات الارتباط بين محور القيادة التحويلية ومحور التغيير الفعّال، والجدول

التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 17): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير الفعّال

المحاور		القيادة التحويلية	التغيير الفعّال
معاملات الارتباط			
القيادة التحويلية	معاملات الارتباط	1.00	0.955
التغيير الفعّال	معاملات الارتباط	0.955	1.00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير الفعّال بلغ

0.955 ممّا يعني أنّ هناك ارتباط قوي بين القيادة التحويلية والتغيير الفعّال.

ج. قياس ثبات الدراسة: يقيس معامل الثبات مدى استقرار الاستبانة وعدم تناقضها، حيث

ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حال ما إذا تمّ توزيعها على

نفس أفراد العينة، ولحساب معامل ثبات الدراسة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha الذي يعدّ من أفضل الطرق للدلالة على ثبات أداة الدراسة، ومن

خلال الجداول التالية سنوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة،

بالإضافة إلى معامل الثبات المحاور الرئيسية، وكذا معامل الثبات لدراسة ككل:

الجدول رقم (4 - 18): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة لمحور القيادة التحويلية

التأثير المثالي		التحفيز الإلهامي		الاستشارة الفكرية		الاعتبارات الفردية	
العبارات	ألفا كرونباخ	العبارات	ألفا كرونباخ	العبارات	ألفا كرونباخ	العبارات	ألفا كرونباخ
01	0.983	01	0.983	01	0.984	01	0.983
02	0.984	02	0.984	02	0.984	02	0.984
03	0.983	03	0.983	03	0.984	03	0.984
04	0.984	04	0.984	04	0.984	04	0.983
05	0.984	05	0.984	05	0.984	05	0.984
06	0.984	06	0.984	06	0.983	06	0.984
07	0.983	07	0.984	07	0.983	07	0.983
08	0.984	08	0.983	08	0.984	08	0.984
09	0.983	09	0.984	09	0.984	09	0.983
10	0.984			10	0.984	10	0.983
11	0.984						
12	0.983						
13	0.984						

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية

0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول السابق بأن معاملات الثبات تتراوح ما بين (0.983-0.984)

وهذه نسبة ثبات ممتازة وتدل على ثبات عال جدا يتمتع به محور القيادة التحويلية، في

حالة حذف أي عبارة من عبارات الأبعاد للمحور الخاص بالقيادة التحويلية (أبعاد المحور الثاني

من أداة الدراسة)،، يتأثر الاستبيان بنسب متفاوتة وعلى العموم التأثير يكون بالسلب في حالة حذف

أي بعد ما يعكس أهمية هذه الأبعاد ودرجة تمثيلها لأداة الدراسة.

الجدول رقم (4 - 19): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة لمحور التغيير الفعّال

التغيير الفعّال					
العبارات	ألفا كرونباخ	العبارات	ألفا كرونباخ	العبارات	ألفا كرونباخ
01	0.973	07	0.971	13	0.969
02	0.968	08	0.970	14	0.967
03	0.967	09	0.968	15	0.970
04	0.966	10	0.970	16	0.969
05	0.969	11	0.969	دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01	
06	0.968	12	0.968		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول السابق بأنّ معاملات الثبات تتراوح ما بين (0.966-0.973) وهذه نسبة ثبات ممتازة وتدل على ثبات عال جداً يتمتع به محور التغيير الفعّال، ولكن نلاحظ معامل الثبات عند العبارة الأولى في المحور التغيير الفعّال يبلغ 0.973، مما يعني أنّه في حالة حذف هذه العبارة فإنّ هذا يؤدي إلى زيادة معدل الثبات لمحور التغيير الفعّال إلى 0.973، ولكن هذا التأثير ليس بالشكل الكبير، ومنه نستطيع الاحتفاظ بكامل العبارات.

الجدول رقم (4 - 20): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة للاستبيان ككل

المحاور	قيمة معامل الثبات
القيادة التحويلية	0.984
التغيير الفعّال	0.971
الاستبانة ككل	0.989

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أنّ قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان ممتازة، تعكس لنا القدرة على إعادة الاعتماد على الاستبيان وتطبيقه على نفس مجتمع الدراسة في فترة أخرى تحت نفس الظروف مع الحصول على نفس النتائج تقريباً، حيث بلغ معامل الثبات الكلي **0.989** وهي قيمة عالية تدل على وجود ثبات عالي للاستبيان المستخدم في الدراسة ما يجعلنا نستطيع الاعتماد عليه كما هو موجود في صورته النهائية، للغرض الذي صمّم من أجله والاستفادة منه في استخلاص النتائج والتفسير والتحليل والمناقشة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته **0.994** وهو ما يدل على صدق عالي لأداة الدراسة.

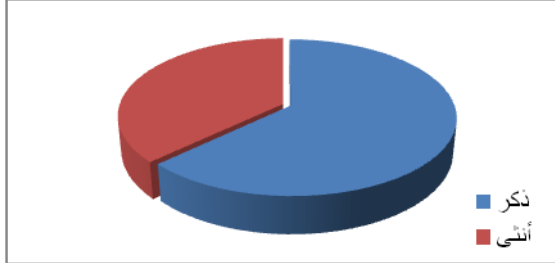
المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية

والوظيفية ومحاور الدراسة

سيتضمن هذا المبحث عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجراء الدراسة الميدانية وسيتم تحليلها وتفسيرها انطلاقاً من البيانات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة الدراسة وصولاً إلى المحاور الأساسية للدراسة وذلك لمعرفة مدى توفر خصائص وسمات القائد التحويلي في رؤسائها بالإضافة إلى معرفة مدى حرص المديرية العامة لاتصالات الجزائر على إحداث التغيير الفعّال، وكل هذا باستخدام نتائج المعالجة الإحصائية التي توصلنا إليها بعد تفريغ وتحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج **SPSS**.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

1. متغير الجنس: يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



الشكل رقم (4 - 6): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (4 - 21): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

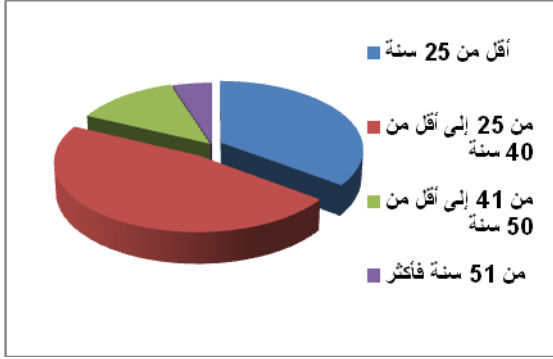
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	125	77.2%
أنثى	37	22.8%
المجموع	162	100%

يوضح الجدول أعلاه والشكل المجاور له أنَّ نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث في عينة الدراسة، حيث أنَّ 125 عامل الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 162 من العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر هم من فئة الذكور بنسبة 77.2% من إجمالي عينة الدراسة وهي الفئة الأكبر، في حين أنَّ 37 منهم من فئة الإناث ويمثلنَّ نسبة 22.8% من إجمالي عينة الدراسة، وهذا يعكس اقتحام العنصر النسوي بشكل لا بأس به في مجال الإدارة نظراً لتكافؤ الفرص بين الجنسين في إجراء مسابقات التوظيف التي تجريها المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

2. متغير العمر: يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول رقم (4 - 22): توزيع عينة الدراسة

وفق متغير العمر



العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	57	35.2%
من 25 إلى أقل من 40 سنة	76	46.9%
من 41 إلى أقل من 50 سنة	21	13%
من 51 سنة فأكثر	8	4.9%
المجموع	162	100%

الشكل رقم (4 - 7): تمثيل عينة الدراسة

وفق متغير العمر

يظهر لنا الجدول أعلاه والشكل المجاور له توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر، حيث نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 40 سنة والبالغ عددهم 76 فرداً أي بنسبة 46.9%، تليها الفئة العمرية الأقل من 25 سنة البالغ عددهم 57 فرداً أي بنسبة 35.2%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة 21 فرداً بنسبة 13%، أما الذين تجاوزت أعمارهم 51 سنة فأكثر 8 أفراد أي بنسبة 4.9%، وهذا يعكس أن المديرية العامة لاتصالات الجزائر فتية تستقطب عمال أغلبهم من فئة الشباب، هذه الفئة التي تمتلك بدورها الأسلوب والنمطية المتجددة والأفكار الحديثة مما تعد ميزة تنافسية لاتصالات الجزائر الجزائرية تسمح لها بغرس مبادئ جديدة تتوافق ومبادئ مدخل القيادة التحويلية وتساهم في تحقيق التغيير الإيجابي الذي يعمل على تطوير المؤسسة ومواكبتها التغيرات المتلاحقة والمتسارعة.

3. متغير المؤهلات العلمية: يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة وفق متغير

المؤهلات العلمية

الجدول رقم (4 - 23): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهلات العلمية



الشكل رقم (4 - 8): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير المؤهلات العلمية

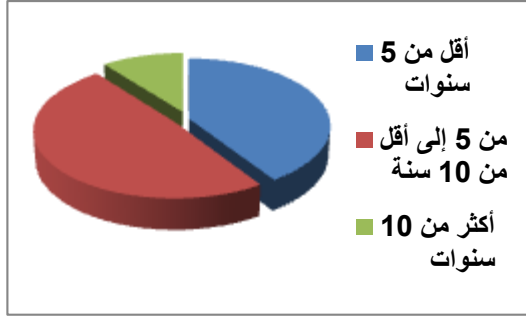
المؤهلات العلمية	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	20	12.3%
ليسانس	70	43.2%
ماستر	24	14.8%
ماجستير	25	15.4%
دكتوراه	23	14.2%
المجموع	162	100%

يوضح الجدولين والشكلين السابقين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية لأفراد العينة بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث نجد أن غالبية أفراد العينة هم من أصحاب الدرجة العلمية المتمثلة في ليسانس عددهم 70 بنسبة 43.2% من المجموع الكلي لعينة الدراسة، في حين نجد ذوي الدرجة العلمية المتمثلة في الماجستير عددهم 25 بنسبة 15.4% من المجموع الكلي لعينة الدراسة، بالتقارب مع أصحاب الدرجة العلمية المتمثلة في الماستر 24 بنسبة 14.8% والمؤهل العلمي الدكتوراه عددهم 23 بنسبة 14.2% من المجموع الكلي لعينة الدراسة، وفي الأخير المؤهل العلمي الثانوي وعددهم البالغ 20 بنسبة 12.3%، وهذه النسب إن دلّت تدل على تنوع أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهلات العلمية العالية في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، بحكم أنّ قطاع الاتصالات يحتاج إلى مؤهلات عليمة عالية تعمل على مساهمتها في رفع القدرة التنافسية من حيث رأس المال البشري والفكري المؤهل.

3. متغير الخبرة: يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة.

الجدول رقم (4 - 24): توزيع عينة الدراسة

وفق متغير الخبرة



العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	66	40.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنة	79	48.8%
أكثر من 10 سنوات	17	10.5%
المجموع	162	100%

الشكل رقم (4 - 9): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

يوضح الجدول السابق والشكل المجاور له توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث يتبين من الجدول أنَّ ما نسبته 79% لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنة في قطاع الاتصالات، والذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات يشكلون ما نسبته 40.7% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، في حين أصحاب سنوات الخبرة من 10 سنوات فأكثر يشكلون ما نسبته 10.5%، وبالتالي نستطيع القول أنَّ هناك نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة تفوق 5 سنوات في مجال الاتصالات، الأمر الذي يجعلهم قادرين على إعطاء آراء وأحكام تفيد كثيراً من حيث تقييم مدى توفر الأبعاد التي تساعد على معرفة مدى تبني القيادة التحويلية ومدى تحقيق التغيير الإيجابي الذي يأخذ المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان للمحور المتعلق بدرجة ممارسة القيادة التحويلية

قمنا من خلال هذا المطلب بتفريغ بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة المتحصل عليها بواسطة الاستبيان في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باسم (SPSS)، بدءاً باستخراج تكرارات الاستجابات المختلفة لأفراد عينة الدراسة والنسب المئوية المناسبة لها وذلك بغية حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات كل بعد، لتساعدنا على ترتيب هذه العبارات وفقاً للمتوسطات الحسابية من الأكبر إلى الأصغر مع اللجوء إلى أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري للعبارة في حالة تساوي المتوسطات الحسابية لعبارتين أو أكثر.

يوضح الجدول الموالي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية كما يلي:

الجدول رقم (4 - 25): عرض لمستويات أبعاد القيادة التحويلية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
التأثير المثالي	2.89	0.77	متوسط	3
التحفيز الإلهامي	3.48	0.71	متوسط	1
الاستثارة الفكرية	2.90	0.77	متوسط	2
الاعتبارات الفردية	2.74	0.84	متوسط	4
محور القيادة التحويلية	2.97	0.76	متوسط	-

المصدر: من إعداد الباحثة

يتّضح من الجدول السابق من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد نمط القيادة التحويلية نجد أنّ المستوى الذي ينتمي المحور له ككل هو متوسط في آراء العاملين اتجاه محور القيادة التحويلية، حيث نجد أنّ البعد التحفيز الإلهامي يحتل المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بمتوسط حسابي بلغ 3.48 وانحراف معياري 0.71 ويأتي البعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف المعياري 0.77، ثم يحتل البعد التأثير المثالي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 0.77 وفي الأخير يأتي البعد الرابع الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري 0.84. ومنه نجد أنّ آراء أفراد عينة الدراسة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر تتّجه نحو التحفيز الإلهامي، وهنا يمكن القول أنّ القيادة الموجودة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر تمتلك القدرة على التحفيز الأفراد واستثارة روحهم وحماسهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وعليه سنعالج كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية من خلال توجه استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بكل بعد على حدة.

أولاً: البعد الأول: التأثير المثالي

يتكون هذا البعد من 13 عبارة، بغية معرفة رأي أفراد عينة الدراسة فيما إذا كانت المؤسسة تتوفر على بعد من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في التأثير المثالي، ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة اتجاه آرائهم عند كل عبارة من عبارات هذا البعد وكذا درجة تحقق وتوفر البعد ككل، وعليه تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4 - 26): نتائج البعد الخاص بالتأثير المثالي

		المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					التكرار النسبية	العبارة
الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	(ت) (%)	
غير موافق	12	0.8	2.24	-	16	36	81	29	ت	1. يحوز رئيسك المباشر على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم.
				-	9.9	22.2	50	17.9	%	
غير موافق	13	0.99	1.83	-	16	20	47	79	ت	2. يعترف رئيسك المباشر بأخطائه عند اكتشافها.
				-	9.9	12.3	29	48.8	%	
محايد	05	0.82	3.12	-	67	49	46	-	ت	3. يتسم سلوك رئيسك المباشر بالثقة والصدق مما يعزز الشعور بالأمان لدى العاملين.
				-	41.4	30.2	28.4	-	%	
غير موافق	11	0.58	2.25	-	6	36	114	6	ت	4. يقوم رئيسك المباشر بتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية.
				-	3.7	22.2	70.4	3.7	%	
محايد	03	0.87	3.27	-	89	28	45	-	ت	5. يلتزم رئيسك المباشر بالقيم الإنسانية النبيلة في سلوكه تجعله محل احترام من العاملين.
				-	54.9	17.3	27.8	-	%	
محايد	09	0.86	2.83	-	50	36	76	-	ت	6. يعطي رئيسك المباشر أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.
				-	30.9	22.2	46.9	-	%	
محايد	04	1.22	3.14	8	83	21	24	26	ت	7. يمتلك رئيسك المباشر القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل.
				4.9	51.2	13	14.8	16	%	
محايد	08	1.29	2.87	-	89	-	36	37	ت	8. يوفر رئيسك المباشر مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعمله تحت قيادته.
				-	54.9	-	22.2	22.8	%	
محايد	10	0.85	2.77	-	45	36	81	-	ت	9. يعمل رئيسك المباشر على تفعيل إمكانيات العاملين في مكان العمل.
				-	27.8	22.2	50	-	%	
محايد	02	0.83	3.33	-	92	32	38	-	ت	10. يتحدث رئيسك المباشر عن القيم والمعتقدات الإيجابية ويحث على ترسيخها.
				-	56.8	19.8	23.5	-	%	

موافق	01	0.94	3.95	34	98	24	-	6	ت	11. يأخذ رئيسك المباشر بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.
				21	60.5	14.8	-	3.7	%	
محايد	06	1.24	3.00	-	72	19	71	-	ت	12. يتمتع رئيسك المباشر بمهارات قيادية تعزز صورته الذهنية لدى العاملين.
				-	44.4	11.7	43.8	-	%	
محايد	07	0.84	3.00	12	60	37	23	30	ت	13. يركز رئيسك المباشر على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.
				7.4	37	22.8	14.2	18.5	%	
محايد		0.77	2.89	المتوسط العام للتأثير المثالي						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يوضح الجدول أنّ قيمة متوسط إجابات العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر عن الفقرات المتعلقة بالبعد الخاص بالتأثير المثالي بلغت 2.89 بانحراف معياري قدر ب 0.77، حيث احتل البعد المرتبة الثالثة ما قبل الأخيرة مقارنة بباقي أبعاد القيادة التحويلية الأخرى، وهذا يشير إلى درجة اقتناع العاملين متوسطة نحو امتلاك قادتهم التأثير الكاريزمي والمثالي، حيث أنّ المتوسط العام لمجموع فقرات بعد التأثير المثالي يقع ضمن الفئة (2.34 – 3.66) وهي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة، وتشير هذه النتيجة إلى أنّ العاملين يرون أنّ التأثير المثالي لا يرقى إلى درجة الأبعاد الأخرى التي تحتل مراتب قبلها.

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأنّ البعد الأول وهو التأثير المثالي وهو أول بعد للقيادة التحويلية، لا يتوفر بالشكل المطلوب حسب آراء عينة الدراسة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وبأنّ هناك حيادية نحو هذا البعد، حيث لا يكتسب القادة الإداريين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر ثقة المرؤوسين ولا يعتبرونهم قدوة لهم بالشكل الكافي.

رغم اتضاح اتجاه المتوسط العام للبعد، إلا أنَّ هناك تفاوت في استجابات العبارات التي أُدرجت تحت هذا البعد، حيث انحصرت متوسطات عباراته ما بين (1.83 إلى 3.95) وهي متوسطات تتراوح بين الفئات الثلاث (غير موافق، محايد، موافق) لنموذج ليكرت الخماسي، والتي سنعرضها تنازلياً من الاتجاه المرتفع إلى الأضعف وذلك اعتماداً على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري في حالة تساوي المتوسطات الحسابية الخاصة بإجابة العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر الممثلة لعينة الدراسة كما يلي:

✓ جاءت العبارة رقم 11 والمتمثلة في "يأخذ رئيسك المباشر بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها" أقوى العبارات المتعلقة بالتأثير المثالي واحتلت المرتبة الأولى من حيث اتجاهها المرتفع الذي يعكسه متوسطها الحسابي المرجح الذي بلغ 3.95 بانحراف معياري بلغ 0.94، وهو متوسط يندرج ضمن مدى استجابة موافق المحصورة (من 3.4 إلى 4.19)، حيث وافق أفراد عينة الدراسة على أنَّ الرئيس المباشر يصدر القرارات بالاعتماد على خبرات العاملين والجانب الأخلاقي لهم؛

✓ تليها العبارات (10، 5، 7، 3، 12، 13، 8، 6، 9) تحتل المراتب من الثانية إلى العاشرة على التوالي بمتوسطات حسابية متفاوتة ومقاربة بلغت (3.33، 3.27، 3.14، 3.12، 3.00، 3.00، 2.87، 2.83، 2.77)، على التوالي، وتندرج هذه المتوسطات ضمن مدى استجابة محايد المحصورة (من 2.6 إلى 3.39) والتي تضم الاتجاه المتوسط لكل عبارة، وترى الباحثة أنَّ المتوسطات الحسابية المرجحة للعبارات السابقة تتحاز لجهة عدم الموافقة أو الموافقة أو المحايدة نظراً للنسب المئوية الكبيرة من إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات، وبالتالي سنحلل العبارات حسب هذا الترتيب كما يلي:

- تحتل العبارة رقم 10: "يتحدث رئيسك المباشر عن القيم والمعتقدات الإيجابية ويحث على ترسيخها" المرتبة الثانية حيث نجد أنّ ما نسبته 56.8% من آراء أفراد عينة الدراسة منحازون نحو استجابة موافق ويرجع ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ رئيسهم المباشر في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يعمل على ترسيخ ثقافة المؤسسة وتثبيت معالمها من خلال ترسيخ القيم والمعتقدات والمبادئ الخاصة بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر في العاملين، فمؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة خدماتية عريقة وتحتل الصدارة في قطاع الاتصالات وتتميز عن باقي المؤسسات في نفس القطاع بثقافتها الخاصة المستمدة من الثقافة الوطنية؛
- وتحتل العبارة رقم 5: "يلتزم رئيسك المباشر بالقيم الإنسانية النبيلة في سلوكه تجعله محل احترام من العاملين" المرتبة الثالثة، حيث نجد أنّ ما نسبته 54.9% من آراء أفراد عينة الدراسة منحازون نحو استجابة موافق ويرجع ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يرون بأنّ الرئيس المباشر تتحقق فيه الصفات التي تجعله محل احترام وثقة من طرف العاملين، يمتلك القيم التي تعمل على تحقيق الجانب الإنساني في سلوكياته، مما نجد أنّ العاملين راضين بتصرفات وسلوك الرئيس المباشر؛
- تحتل العبارة رقم 7: "يمتلك رئيسك المباشر القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم" المرتبة الرابعة، حيث نجد أنّ ما نسبته 51.2% من آراء أفراد عينة الدراسة منحازون نحو استجابة موافق ويرجع ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ الرئيس المباشر لديه قدرات حوارية للإقناع وأساليب تعمل على تحفيز العاملين وإثارة روح الحماس للعمل، من خلال تغيير الآراء والأفكار السلبية وتبديلها بأفكار تحمسهم وتزيد فيهم روح التحدي مما يستدعي ضرورة امتلاك القائد صفات تؤهله إلى الوصول إلى مرحلة القدرة على الإقناع؛

- تحتل العبارة رقم 3: "يتسم سلوك رئيسك المباشر بالثقة والصدق ممّا يعزّز الشعور بالأمان لدى العاملين" المرتبة الخامسة، حيث نجد أنّ ما نسبته 41.4% من آراء أفراد عينة الدراسة منحازون نحو استجابة موافق ويرجع ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة أنّ رئيسهم المباشر غير يمتلك صفات الثقة والصدق وإحساسهم بالأمان من جهته، ولذلك فالثقة هو مصدر الأمان، الذي يجعل العاملين يعملون بكل حماس وفي جو خال من الخوف وعدم الثقة، حيث نرى أنّ الثقة هي مصدر الأمان لدى العاملين؛
- تحتل العبارة رقم 12: "يتمتع رئيسك المباشر بمهارات قيادية تعزز صورته الذهنية للعاملين" المرتبة السادسة، وهذا ما تفسره آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه هذه العبارة، حيث نجد أنّ ما نسبته 44.4% من آراء أفراد عينة الدراسة منحازون نحو استجابة موافق ويرجع ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ رئيسهم مباشر يمتلك المهارات القيادية التي تترك أثرا في نفوس العاملين مما يكون لديهم صورة جيدة نحو رئيسهم المباشر، وتحقيق ولاء العاملين وكسب رضاهم، وهذا ما أكدته العبارة السابقة؛
- تحتل العبارة رقم 13: "يركّز رئيسك المباشر على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل" المرتبة السابعة وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، فهناك تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة فهم منحازين بنسبة 37% نحو درجة الموافقة على هذه العبارة، ويرجع ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ في المديرية العامة لاتصالات الجزائر تعرض نماذج للإقتداء بها في العمل والتي من خلالها يحقق الرئيس المباشر مكاسب معنوية ومادية، وبالتالي فتقديم نماذج في العمل يساهم بشكل كبير في زيادة روح العمل، وزيادة الحماس للوصول إلى هذه النماذج أو أحسن منها؛

- تحتل العبارة رقم 8: "يوفر رئيسك المباشر مناخا يُشعر العاملين بالارتياح لعمله تحت قيادته" المرتبة الثامنة، حيث نجد أنّ ما نسبته 54.9% من آراء أفراد عينة الدراسة منحازون نحو استجابة موافق ويرجع ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يرون بأنّ هناك مناخ تنظيمي يساعد على العمل، وذلك من خلال ما لمسناه بوجود قرب بين العاملين وبين رؤسائهم المباشرين في الأقسام من خلال قرب المكاتب وأحيانا في نفس المكتب، مما يؤثر على إنتاجية العامل في المديرية العامة لاتصالات الجزائر. فالمناخ التنظيمي الجيد يساهم بشكل كبير في تحقيق مستوى أداء عالي من قبل العاملين؛

- تحتل العبارة رقم 6: "يعطي رئيسك المباشر أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين" المرتبة التاسعة من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث نجد أنّ ما نسبته 46.9% من آراء أفراد عينة الدراسة منحازون نحو استجابة غير موافق ويرجع ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ رئيسهم المباشر لديه أولويات أخرى غير أولوية القيم المشتركة، ولكن تعتبر القيم التي هي مكوّن من مكونات الثقافة عنصرا أساسيا في بناء الثقافة المشتركة بينهم لتحقيق أهداف مشتركة تخدم الهدف العام للمديرية العامة لاتصالات الجزائر؛

- تحتل العبارة رقم 9: "يعمل رئيسك المباشر على تفعيل إمكانيات العاملين في مكان العمل" المرتبة العاشرة، حيث نجد أنّ ما نسبته 50% من آراء أفراد عينة الدراسة منحازون نحو استجابة غير موافق ويرجع ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يرون عدم امتلاك الرئيس المباشر المهارات القيادية التي تجعله يفجر الطاقات الكامنة للعاملين من خلال تحفيزهم وإثارة الحماس فيهم، حتى وأنّه يوفر لهم المناخ التنظيمي المناسب الذي يعمل على تفجير

الطاقات الموجود لدى العاملين حسب رأيهم، لكن تتقصه بعض المهارات لكن حيث نجد

أن إثارة إمكانيات العاملين تؤدي إلى تفعيل الإبداع والابتكار؛

✓ أما العبارة رقم 4: "يقوم رئيسك المباشر بتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية"

فقد احتلت المرتبة الحادي عشر من حيث اتجاهها بمتوسط حسابي بلغ 2.25 وانحراف

معياري 0.58 وتندرج هذه الإجابة ضمن مدى استجابة غير موافق المحصورة (من 1.8 إلى

2.59)، وترجع الباحثة ذلك أن آراء العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر يرون أن

الرئيس المباشر لهم يعمل على تحقيق مصالحه الذاتية والشخصية قبل توفير احتياجات

العاملين ويوجه ذلك إلى السلوك القيادي الذي يتسم به، حيث لا يراعي احتياجات العاملين،

وعليه على القيادة أن تعمل على تحقيق رضا العميل الداخلي بمراعاة احتياجاته لتحقيق رضا

العميل الخارجي؛

✓ تأتي العبارة رقم 1: "يحوز رئيسك المباشر على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم" في المرتبة

الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 2.24 وانحراف معياري 0.8 وتندرج هذه الإجابة ضمن

مدى استجابة غير موافق المحصورة (من 1.8 إلى 2.59)، وترجع الباحثة ذلك بأن أفراد

عينة الدراسة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يرون أن رئيسهم المباشر على يتمتع

باحترام وثقة أفراد عينة الدراسة لعدم امتلاكه الصفات التي تجعله محل أنظار من طرف

العاملين ويتمنون أن يكون مثله لذلك لا يكتسب احترام الآخرين وذلك اعتمادا على العبارات

السابقة التي جاءت في أغلب حيادية وغير موافقة، ولذلك يجب على الرئيس المباشر في

المديرية العامة لاتصالات الجزائر أن يمتلك صفات تؤهله بأن يقتدي به العاملين وتجعله محل

احترام من قبلهم، وذلك بالاهتمام بهم ومراعاتهم والعمل على إرضائهم، لكسب احترامهم

وثقتهم؛

✓ وأخيرا احتلت العبارة رقم 2: "يعترف رئيسك المباشر بأخطائه عند اكتشافها" المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 1.83 وبانحراف معياري 0.99 وتندرج هذه الإجابة ضمن مدى استجابة غير موافق المحصورة (من 1.8 إلى 2.59)، وترى الباحثة بأن آراء أفراد عينة الدراسة يرون أنّ رئيسهم المباشر لا يتمتع بالاعتراف بالأخطاء حينما يكتشفها، ولكن يتمادى في هذا الخطأ، حيث يفتقر إلى عنصر الشجاعة والثقة بالنفس التي تجعل لديه القدرة على الاعتراف المباشر والصريح بالخطأ.

من خلال تحليلنا لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم عند كل عبارة، نجد 08 عبارات من أصل 13 عبارة إجاباتهم موافق في حين باقي العبارات انقسمت بين إجابتي عدم موافق ومحيد، الأمر الذي جعل الاتجاه العام لبعد التأثير المثالي في القيادة لدى المديرية العامة لاتصالات الجزائر ينحاز إلى الموافقة، مما يعني توفر هذا البعد ولكن ليس بالشكل الكافي في المؤسسة.

ثانياً: البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

يتكون هذا البعد من 09 عبارات، بغية معرفة رأي أفراد عينة الدراسة فيما إذا كانت المؤسسة تتوفر على بعد من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في التحفيز الإلهامي.

الجدول رقم (4 - 27): نتائج البعد الخاص بالتحفيز الإلهامي

		المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					التكرار النسبة	
الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	(ت) (%)	العبارة
غير موافق	09	0.84	1.95	-	12	18	83	49	ت	1. يعمل رئيسك المباشر على استثارة روح التحدي بين العاملين.
				-	7.4	11.1	51.2	30.2	%	
موافق	05	1.15	3.68	24	107	09	-	22	ت	2. لدى رئيسك المباشر نظرة تفاؤلية بما يتعلق برويتها المستقبلية.
				14.8	66	5.6	-	13.6	%	
موافق	01	0.68	4.08	45	86	31	-	-	ت	3. يغرس رئيسك المباشر الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.
				27.8	53.1	19.1	-	-	%	
موافق	06	0.59	3.63	10	83	69	-	-	ت	4. يسعى رئيسك المباشر إلى تحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع.
				6.2	51.2	42.6	-	-	%	
موافق	03	1.00	3.83	34	98	06	18	06	ت	5. يشعر رئيسك المباشر العاملين بقدرتهم على تحقيق الأهداف بدونهم إذا اقتضى الأمر.
				21	60.5	3.7	11.1	3.7	%	
موافق	02	0.62	3.93	27	98	37	-	-	ت	6. يقوم رئيسك المباشر بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق المزيد من الإنجاز.
				16.7	60.5	22.8	-	-	%	
موافق	04	1.10	3.75	34	96	-	23	09	ت	7. يهتم رئيسك المباشر بتحفيز العاملين لتحقيق معه الرؤية المشتركة.
				21	59.3	-	14.2	5.6	%	
موافق	07	1.19	3.46	30	67	26	26	13	ت	8. يتحدث رئيسك المباشر بحماس عن المطلوب انجازه من المهام.
				18.5	41.4	16	16	08	%	
محايد	08	1.01	3.03	-	71	39	38	14	ت	9. يعبر رئيسك المباشر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.
				-	43.8	24.1	23.5	8.6	%	
موافق		0.71	3.48	المتوسط العام للتحفيز الإلهامي						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يوضح الجدول أنّ قيمة متوسط إجابات العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر عن الفقرات المتعلقة بالتحفيز الإلهامي بلغت **3.48** بانحراف معياري قدر بـ **0.71**، حيث احتلت المرتبة الأولى لأبعاد القيادة التحويلية في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وهذا يشير إلى درجة اقتناع العاملين متوسطة نحو امتلاك قادتهم القدرة على التحفيز الإلهامي للعاملين، حيث أنّ المتوسط العام لمجموع فقرات بعد التحفيز الإلهامي يقع ضمن الفئة (**2.34 - 3.66**) وهي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة.

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأنّ البعد الثاني وهو التحفيز الإلهامي وهو ثاني بعد للقيادة التحويلية، يتوفر بالشكل المطلوب حسب آراء عينة الدراسة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وبأنّ هناك موافقة نحو هذا البعد فهو فهناك استثارة لروح التحدي بين الأفراد وخلق جو من الحماس والالتزام والتفائل والاهتمام.

ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي ما بين **1.95** و **4.08** وتندرج هذه الإجابات نحو عبارات موافق وغير موافق ومحايد وسيتم التفصيل في العبارات كما يلي:

✓ جاءت العبارة رقم **3**: "يغرس رئيسك المباشر الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين" أقوى العبارات باحتلالها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **4.08** الذي يقع ضمن الدرجة العالية من المقياس الذي اعتمدها في الدراسة، بانحراف معياري بلغ **0.68** وتندرج هذه الإجابة ضمن مدى استجابة موافق المحصورة (**3.4** من **4.19**) وترى الباحثة أنّ القادة الإداريين حسب آراء عينة الدراسة يثيرون روح الفخر والثقة لدى مرؤوسهم لإنجاز الأعمال، وتحفيزهم على التطلع إلى المستقبل بما يحقق لها المزيد من التطور والنجاح؛

✓ ثم تأتي العبارات (6، 5، 7، 2، 4، 8) تحتل المراتب من الثانية إلى السابعة على التوالي بمتوسطات حسابية متفاوتة ومتقاربة بلغت (3.93، 3.83، 3.75، 3.68، 3.63، 3.46)، على التوالي، وتندرج هذه المتوسطات ضمن مدى استجابة موافق المحصورة (من 3.4 إلى 4.19)، وبالتالي سنحلل العبارات حسب هذا الترتيب كما يلي:

- تحتل العبارة رقم 6: "يقوم رئيسك المباشر بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق المزيد من الإنجاز" في المرتبة الثانية، ويوافق أفراد عينة الدراسة على أنّ رئيسهم المباشر يعمل على تقديم الحافز المادي والمعنوي التي تجشع النجاح للعاملين من أجل دفعهم لتقديم أفضل ما لديهم، حيث نجد أنّ المتوسط الحسابي للعبارة ينتمي إلى المستوى الدرجة العالية التي اعتمدها في الدراسة، وبالتالي فالتحفيزات التي تقدّم للعاملين الناجحين في عملهم يؤدي إلى تحقيق مستوى أكبر من الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المشتركة؛

- تليها العبارة رقم 5: "يُشعر رئيسك المباشر العاملين بقدرتهم على تحقيق الأهداف بدونه إذا اقتضى الأمر" في المرتبة الثالثة، حيث يوافق أفراد عينة الدراسة على أنّ رئيسهم المباشر يعطي للعاملين الصلاحيات بتحقيق أهداف المؤسسة بدون الرجوع إليه إذا كان الأمر مهماً، حيث نجد أنّ المتوسط الحسابي للعبارة ينتمي إلى المستوى الدرجة العالية التي اعتمدها في الدراسة، وهذا ما يؤكد على اعتماد على مبدأ التفويض داخل المؤسسة، ومنح القدر الكافي من السلطة والمسؤولية وتأدية ما هو مطلوب منهم بفعالية دون الرجوع إلى القيادة الإدارية إلّا عند الضرورة القصوى؛

- وتأتي العبارة رقم 7: "يهتم رئيسك المباشر بتحفيز العاملين لتحقيق معه الرؤية المشتركة" في المرتبة الرابعة، حيث يوافق أفراد عينة الدراسة على أنّ رئيسهم المباشر يعمل على مبدأ التحفيز في المديرية العامة لاتصالات الجزائر لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم، حيث نجد

أنّ المتوسط الحسابي للعبارة ينتمي إلى المستوى الدرجة العالية التي اعتمدها في الدراسة، ومنه نستنتج على وجود نظام لتحفيز العاملين داخل المديرية العامة لاتصالات الجزائر، تجسد النجاحات والرؤية المشتركة؛

- وتحتل العبارة رقم 2: "لدى رئيسك المباشر نظرة تفاؤلية بما يتعلق برؤيتها المستقبلية" المرتبة الخامسة، حيث نجد أنّ المتوسط الحسابي للعبارة ينتمي إلى المستوى الدرجة العالية التي اعتمدها في الدراسة، ومنه فإن أفراد عينة الدراسة يرون أنّ رئيسهم المباشر يتمتع بخبرة كبيرة ونظرة واسعة تجعله يتفاعل بمستقبل المؤسسة؛

- وتأتي العبارة رقم 4: "يسعى رئيسك المباشر إلى تحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع" في المرتبة السادسة، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنّ القيادة الإدارية في المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق نتائج أكبر من النتائج المسطرة، وذلك لاكتساب حصة سوقية أكبر في السوق، من خلال الجهود المشتركة للعاملين، كما نجد أنّ المتوسط الحسابي للعبارة ينتمي إلى المستوى الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في الدراسة، وعليه نستنتج بأنّ هناك بعض المشاكل التي تمنع ذلك؛

- جاءت العبارة رقم 8: "يتحدث رئيسك المباشر بحماس عن المطلوب إنجاز من المهام" في المرتبة السابعة، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنّ القيادة الإدارية في المؤسسة تعتمد أسلوب الحوار مع العاملين بإبراز جوانب القوة والضعف، وكذلك بإعطاء دفع قوي من خلال استعمال العبارات الملهمة والمحفزة، التي تثير الحماس والتي تجعل العاملين يقومون بما هو مطلوب منهم بكل ثقة؛

✓ وجاءت العبارة رقم 9: "يعبر رئيسك المباشر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.03 الذي يقع ضمن الدرجة المتوسطة من المقياس الذي اعتمدناه في الدراسة، بانحراف معياري بلغ 1.01 وتندرج هذه الإجابة ضمن مدى استجابة محايد المحصورة (من 2.6 إلى 3.39)، وتتجاوز هذه الإجابة حسب آراء أفراد عينة الدراسة إلى استجابة موافق بنسبة 43.8%، وترى الباحثة أنّ هذا الانحياز لهذه الدرجة يرجع إلى العبارة الثانية التي تؤكد على امتلاك القيادة الإدارية نظرة تفاؤلية مستقبلية، وهذا من منطلق الخبرة ودرجة الثقة التي يمتلكها، وبالتالي القدرة على تحقيق الأهداف؛

✓ وتحمل العبارة رقم 1: "يعمل رئيسك المباشر على استثارة روح التحدي بين العاملين" المرتبة التاسعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ 1.95 الذي يقع ضمن الدرجة الضعيفة من المقياس الذي اعتمدناه في الدراسة، بانحراف معياري بلغ 0.84 وتندرج هذه الإجابة ضمن مدى استجابة غير موافق المحصورة (من 1.8 إلى 2.59)، وترى الباحثة عدم موافقة العاملين بأنّ القيادة الإدارية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر تعمل على خلق مناخ التحدي بينهم في العمل، قد يعود لسوء فهم الفقرة من قبل العاملين، على أنّ المقصود وجود مناخ يتوفر بداخله التنافس الإيجابي بين العاملين الذي تسعى القيادة الإدارية لتواجهه في بيئة العمل وليس التحدي بمعناه التقليدي؛

من خلال تحليلنا لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم عند كل عبارة، نجد 07 عبارات من أصل 09 عبارات إجاباتهم موافق في حين العبارتين الباقيتين بين إجابتي عدم موافق ومحايد، الأمر الذي جعل الاتجاه العام لبعد التأثير المثالي في القيادة لدى المديرية العامة لاتصالات الجزائر ينحاز إلى الموافقة، مما يعني توفر هذا البعد بالشكل الكافي في المؤسسة.

ثالثاً: البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

يتكون هذا البعد من 10 عبارات، بغية معرفة رأي أفراد عينة الدراسة فيما إذا كانت

المؤسسة تتوفر على بعد من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في الاستثارة الفكرية.

الجدول رقم (4 - 28): نتائج البعد الخاص بالاستثارة الفكرية

		المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	(ت) (%)	
غير موافق	06	1.03	2.35	-	35	20	75	32	ت	1. لا يوجه رئيسك المباشر الانتقادات لمؤوسيه حتى ولو كانت أفكارهم مختلفة عن أفكاره.
				-	35	12.3	46.3	19.8	%	
غير موافق	10	0.82	1.87	-	12	10	86	54	ت	2. يقوم رئيسك المباشر بتفويض العاملين بالقيام ببعض الأعمال روتينية.
				-	7.4	6.2	53.1	33.3	%	
موافق	01	0.73	3.89	27	100	26	09	-	ت	3. يسمح رئيسك المباشر بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
				16.7	61.7	16	5.6	-	%	
غير موافق	08	1.12	2.19	08	19	16	72	47	ت	4. يثير رئيسك المباشر الأسئلة التي تحفز على تبني طرق جديدة لتحسين عمل الفريق.
				4.9	11.7	9.9	44.4	29	%	
موافق	02	0.52	3.73	06	107	49	-	-	ت	5. يشجع رئيسك المباشر العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.
				3.7	66	30.2	-	-	%	
موافق	03	1.06	3.71	38	67	39	09	09	ت	6. يشارك رئيسك المباشر العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عندما يحاول حل مشاكل العمل.
				23.5	41.4	24.1	5.6	5.6	%	
محايد	05	1.23	3.08	-	94	22	11	35	ت	7. يتيح رئيسك المباشر الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بالطرق الجديدة.
				-	58	13.6	6.8	21.6	%	

محاييد	04	1.27	3.22	12	86	23	09	32	ت	8. يقوم رئيسك المباشر بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة.
				7.4	53.1	14.2	5.6	19.8	%	
غير موافق	09	0.99	2.09	-	25	13	77	47	ت	9. يشجع رئيسك المباشر العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
				-	15.4	8	47.5	29	%	
غير موافق	07	0.77	2.32	-	16	35	97	14	ت	10. يشجع رئيسك المباشر العاملين على تجريب الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقا.
				-	9.9	21.6	59.9	8.6	%	
محاييد		0.77	2.90	المتوسط العام للاستشارة الفكرية						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يوضح الجدول أنّ قيمة متوسط إجابات العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر عن الفقرات المتعلقة بالاستثارة الفكرية بلغت 2.90 بانحراف معياري قدر بـ 0.77، حيث احتلت المرتبة الثانية لأبعاد القيادة التحويلية في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وهذا يشير إلى أنّ درجة اقتناع العاملين متوسطة نحو امتلاك قادتهم القدرة على الاستثارة الفكرية للعاملين، حيث أنّ المتوسط العام لمجموع فقرات بعد الاستثارة الفكرية يقع ضمن الفئة (2.34 - 3.66) وهي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة.

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأنّ البعد الثالث وهو الاستثارة الفكرية وهو ثاني بعد للقيادة التحويلية، يتوفر بالشكل المطلوب حسب آراء عينة الدراسة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وبأنّ هناك موافقة نحو هذا البعد.

ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاستثارة الفكرية ما بين 1.87 و 3.89 وتندرج هذه الإجابات نحو اتجاهات موافق وغير موافق ومحاييد وسيتم التفصيل في العبارات كما يلي:

✓ جاءت العبارة رقم 3: "يسمح رئيسك المباشر بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات" أقوى العبارات باحتلالها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.89 الذي يقع ضمن الدرجة العالية من المقياس الذي اعتمدناه في الدراسة، بانحراف معياري بلغ 0.73 وتندرج هذه الإجابة ضمن مدى استجابة موافق المحصورة (من 3.4 إلى 4.19) وترى الباحثة أن القادة الإداريين حسب آراء عينة الدراسة يعطونهم مساحة كبيرة في اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة المحسوبة وعدم التأكد التام؛

✓ ثم احتلت العبارة رقم 5: "يشجع رئيسك المباشر العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.73 الذي يقع ضمن الدرجة العالية من المقياس الذي اعتمدناه في الدراسة، بانحراف معياري بلغ 0.52 وتندرج هذه الإجابة ضمن مدى استجابة موافق المحصورة (من 3.4 إلى 4.19)، ويرجع ذلك إلى أن آراء أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادة الإدارية في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن القيادة الإدارية لديهم اهتمام كبير بالأفكار والآراء المبدعة التي يقدمها مروضيهم بهدف تحفيزهم للعمل بجدية، الشيء الذي ينمي تفكير الإبداع لديهم لحل المشكلات؛

✓ تأتي العبارة رقم 6: "يشارك رئيسك المباشر العاملين أفكارهم ويستمتع لوجهات نظرهم عندما يحاول حل مشاكل العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 الذي يقع ضمن الدرجة العالية من المقياس الذي اعتمدناه في الدراسة، بانحراف معياري بلغ 1.06 وتندرج هذه الإجابة ضمن مدى استجابة موافق المحصورة (من 3.4 إلى 4.19) وهذه النتيجة تؤكد على نتيجة العبارة السابقة لها، حيث تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن القادة الإداريين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر يعتمدون على مبدأ المشاركة في حل المشكلات باستخدام أساليب

عديدة من بينها المقابلات، الاجتماعات وأسلوب العصف الذهني... هذه الأساليب التي تجعل وجود تقارب بين العاملين في إدارة المشكلات وحلها بأسلوب منطقي وفعال؛

✓ ثم تأتي العبارتين (8، 7) في المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسطات حسابية بلغت (3.22، 3.08)، على التوالي، وتدرج هذه المتوسطات ضمن مدى استجابة محايد المحصورة (من 2.6 إلى 3.39)، حيث انحازت العبارة رقم 8: "يقوم رئيسك المباشر بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة" إلى الدرجة الموافقة بنسبة 53.1% من آراء أفراد عينة الدراسة، حيث نستنتج أنّ هناك ترسيخ لمبدأ المشاركة بين العاملين في رسم ومناقشة أهداف المؤسسة، الأمر الذي ينجر عنه التزام أكبر من قبلهم في السعي نحو تحقيقها. ويجب التأكيد هنا على أنّ التعاون والتآزر في حل مشكلات العمل يعتبر أمراً ضرورياً للتعلم المشترك بينهم، وهذا ما لاحظناه في المؤسسة بأنّ هناك جواً مشتركاً بينهم، من خلال الترتيب الداخلي للمكاتب فقد لاحظنا تكتل المكاتب مع بعضها في مكتب واحد للقسم الواحد مما يتيح فرصة المشاركة بالأفكار وحل المشاكل واتخاذ القرارات.

أمّا العبارة رقم 7: "يتيح رئيسك المباشر الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل بالطرق الجديدة" فقد انحازت إلى درجة الموافقة بنسبة 58% من آراء أفراد عينة الدراسة، حيث ترى الباحثة بأنّ القيادة الإدارية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر يؤكدون على إعادة التفكير في الأفكار القديمة وطرحها بأسلوب جديد والتي من الممكن أن تؤدي إلى تحسين آليات إنجاز الأعمال، وتحديث طرق تسيير فعالة تمكّن اتصالات الجزائر من التأقلم مع المستجدات العالمية في الميدان التكنولوجي والتسويقي؛

✓ ثم تأتي العبارات (1، 10، 4، 9، 2) باحتلالها المراتب من السادس إلى العاشر على التوالي بمتوسطات حسابية متفاوتة ومتقاربة بلغت (2.35، 2.32، 2.19، 2.09، 1.87)، على التوالي، وتندرج هذه المتوسطات ضمن مدى استجابة غير موافق المحصورة (من 1.8 إلى 2.59)، وبالتالي سنحلل العبارات حسب هذا الترتيب كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 1: "لا يوجه رئيسك المباشر الانتقادات لمروؤسيه حتى ولو كانت أفكارهم مختلفة عن أفكاره" في المرتبة السادسة، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنّ القيادة الإدارية في المؤسسة تنتقد أفكارهم وآرائهم، وعليه فهي لا تعطيهم مساحة كبيرة لعرض أفكارهم واقتراحاتهم بدون خوف؛
- جاءت العبارة رقم 10: "يشجع رئيسك المباشر العاملين على تجريب الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقاً" في المرتبة السابعة، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ القيادة الإدارية حسب آراء أفراد عينة الدراسة لا يشجعون على تجريب الأفكار لحل المشكلات وإنما يعملون على تقديمها لمناقشتها، لأن تجريبها تعتبر كتكلفة على المؤسسة وتدخل في المخاطرة الغير المحسوبة؛
- أما العبارة رقم 4: "يثير رئيسك المباشر الأسئلة التي تحفز على تبني طرق جديدة لتحسين عمل الفريق" فجاءت المرتبة الثامنة، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ القيادة الإدارية حسب آراء أفراد عينة الدراسة لا تعتمد على أسلوب طرح الأسئلة لإثارة روح التحدي بين العاملين وتشجيعهم على تبني طرق جديدة، وإنما هناك أساليب أخرى يعتمد عليها القادة الإداريون في تحسين العمل ومنها التدريب كأسلوب يعتمد في التطوير التنظيمي بما أنّ اتصالات الجزائر تنشط في سوق تتميز بالتغيرات المتلاحقة؛

- أما العبارة رقم 9: "يشجع رئيسك المباشر العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم" فاحتلت المرتبة التاسعة حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ القيادة الإدارية حسب آراء أفراد عينة الدراسة، لا تعتمد على أسلوب تبادل الخبرات بين العاملين وإنّما تعتمد على أسلوب المشاركة بينهم؛

- أمّا العبارة رقم 2: "يقوم رئيسك المباشر بتفويض العاملين بالقيام ببعض الأعمال الروتينية" فكانت بالمرتبة العاشرة والأخيرة، وتستنتج الباحثة من هذه النتيجة بالإضافة إلى المقابلات التي قمنا بها في المؤسسة، أنّ مبدأ تفويض بعض الصلاحيات والسلطة موجودة في المؤسسة لكن للأعمال غير الروتينية، وتحقيق أهداف المؤسسة بدون اللجوء إلى القيادة الإدارية.

من خلال تحليلنا لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم عند كل عبارة، نجد 03 عبارات من أصل 10 عبارات إجاباتهم موافق في حين باقي العبارات بين إجابتي عدم موافق ومحايد، الأمر الذي جعل الاتجاه العام لبعد الاستثارة الفكرية في القيادة لدى المديرية العامة لاتصالات الجزائر ينحاز إلى الحيادية، مما يعني عدم توفر هذا البعد بالشكل الكافي في المؤسسة.

رابعاً: البعد الرابع: الاعتبارات الفردية

يتكون هذا البعد من 10 عبارات، بغية معرفة رأي أفراد عينة الدراسة فيما إذا كانت

المؤسسة تتوفر على بعد من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في الاعتبارات الفردية.

الجدول رقم: (4 - 29): نتائج البعد الخاص بالاعتبارات الفردية

		المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	(ت) (%)	
محايد	03	0.88	3.01	-	65	35	62	-	ت	1. يلتزم رئيسك المباشر بمبدأ الشفافية في تعامله مع العاملين.
				-	40.1	21.6	38.3	-	%	
محايد	04	1.10	2.88	-	77	4	67	14	ت	2. يلتزم رئيسك المباشر بمبدأ المساواة في تعامله مع العاملين.
				-	47.5	2.5	41.4	8.6	%	
موافق	01	0.85	3.47	9	89	34	30	-	ت	3. يراعي رئيسك المباشر الفروق الفردية بين العاملين حيث يعمل على تشجيع العناصر المتميزة على إبراز قدراتهم وتحقيق ذاتهم.
				5.6	54.9	21	18.5	-	%	
محايد	05	0.94	2.64	-	45	24	84	9	ت	4. يسعى رئيسك المباشر إلى توفير فضاءات مناسبة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
				-	51.9	14.8	27.8	5.6	%	
موافق	02	1.30	3.45	30	76	18	14	24	ت	5. يُظهر رئيسك المباشر قدر كبير من الاحترام للعاملين والتواصل معهم.
				18.5	46.9	11.1	8.6	14.8	%	
غير موافق	08	0.73	2.43	-	23	25	114	-	ت	6. يسعى رئيسك المباشر إلى التعرف إلى رغبات وحاجات العاملين الإنسانية والعمل على إشباعها.
				-	14.2	15.4	70.4	-	%	
غير موافق	06	0.97	2.56	-	36	40	66	20	ت	7. لا يعبر رئيسك المباشر للعاملين عن تقديره عندما ينجزون عملهم جيداً.
				-	22.2	24.7	40.7	12.3	%	
غير موافق	07	1.21	2.45	9	37	8	73	35	ت	8. يتعامل رئيسك المباشر حسب قناعات العاملين ويحترمها
				5.6	22.8	4.9	45.1	21.6	%	

غير موافق	10	1.08	2.20	-	30	26	54	52	ت	9. يعتمد رئيسك المباشر على الاتصال المباشر والمفتوح مع العاملين.
				-	18.5	16	33.3	32.1	%	
غير موافق	09	1.03	2.28	-	31	23	69	39	ت	10. يهتم رئيسك المباشر بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح.
				-	19.1	14.2	42.6	24.1	%	
محايد		0.84	2.74	المتوسط العام للاعتبارات الفردية						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يوضح الجدول أنّ قيمة متوسط إجابات العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر عن الفقرات المتعلقة بالاعتبارات الفردية بلغت 2.74 بانحراف معياري قدر بـ 0.84، حيث احتلت المرتبة الأخيرة لأبعاد القيادة التحويلية في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وهذا يشير إلى درجة اقتناع العاملين متوسطة نحو الاعتبارات الفردية للعاملين، حيث أنّ المتوسط العام لمجموع فقرات بعد الاعتبارات الفردية يقع ضمن الفئة (2.34 – 3.66) وهي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة.

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأنّ البعد الرابع والأخير وهو الاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية لا يتوفر بالشكل المطلوب حسب آراء عينة الدراسة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وبأنّ هناك حيادية اتجاه هذا البعد.

ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاعتبارات الفردية ما بين 3.47 إلى 2.20 وتندرج هذه الإجابات نحو اتجاهات موافق وغير موافق ومحايد وسيتم التفصيل في العبارات كالتالي:

✓ تعتبر العبارة رقم 3: "يراعي رئيسك المباشر الفروق الفردية بين العاملين حيث يعمل على تشجيع العناصر المتميزة على إبراز قدراتهم وتحقيق ذاتهم" الأقوى بين العبارات باحتلالها المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.47 بانحراف معياري قدر ب 0.85، والذي يقع ضمن الدرجة العالية من المقياس الذي اعتمدناه في الدراسة، وتندرج هذه الإجابة ضمن مدى استجابة موافق المحصورة (من 3.4 إلى 4.19) وترى الباحثة أن القادة الإداريين حسب آراء عينة الدراسة يراعون الفروق بين العاملين فليس كل العاملين متساوين في القدرات، فتختلف القدرات من عامل إلى عامل آخر، فهناك قدرات فكرية وهناك قدرات جسمية، فالقيادة هنا تعمل على تطوير وتشجيع الكفاءات الموجودة في المؤسسة، فامتلاك الكفاءات وتطويرها يعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة؛

✓ تأتي العبارة رقم 5: "يُظهر رئيسك المباشر قدر كبير من الاحترام لعاملين والتواصل معهم" المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45 بانحراف معياري قدر ب 1.30 والذي يقع ضمن الدرجة العالية من المقياس الذي اعتمدناه في الدراسة، وتندرج هذه الإجابة ضمن مدى استجابة موافق المحصورة (من 3.4 إلى 4.19) وترى الباحثة أن القادة الإداريين حسب آراء عينة الدراسة يعمل على الاتصال المباشر معهم الذي يقوي العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وإظهار الاحترام والتقدير للعاملين هذا ما يعزز الصورة الذهنية للعامل حول القيادة الإدارية وتظهر فيهم الثقة المتبادلة بينهم؛

✓ تأتي العبارات (1، 2، 4) في المراتب الثالثة والرابعة والخامسة على التوالي، وتندرج هذه الإجابات ضمن مدى استجابة محايد المحصورة بين (2.6 و 3.39)، ويقع ضمن الدرجة المتوسطة من المقياس الذي اعتمدناه في الدراسة وكانت العبارات كالتالي:

- احتلت العبارة رقم 1: "يلتزم رئيسك المباشر بمبدأ الشفافية في تعامله مع العاملين" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.01 وانحراف معياري 0.88، وانحاز أفراد عينة الدراسة نحو استجابة موافق بنسبة 40.1% على هذه العبارة، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تعامل القيادات الإدارية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بمنتهى الشفافية بين العاملين، فلا وجود لحجب المعلومات، ومعاملات استثنائية أو تفضيل عامل على عامل آخر مع مراعاة الفروقات الفردية؛

- احتلت العبارة رقم 2: "يلتزم رئيسك المباشر بمبدأ المساواة في تعامله مع العاملين" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.88 وانحراف معياري 1.10، وانحاز أفراد عينة الدراسة نحو استجابة موافق بنسبة 47.5% على هذه العبارة، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية مع العاملين، فهي تولي اهتماما بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء أي يعاملونهم بمساواة ودون تفضيل؛

- احتلت العبارة رقم 4: "يسعى رئيسك المباشر إلى توفير فضاءات مناسبة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.64 وانحراف معياري 0.94، وانحاز أفراد عينة الدراسة نحو استجابة موافق بنسبة 51.9% على هذه العبارة، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة حسب آراء أفراد عينة الدراسة إلى أنّ القيادات الإدارية تحقق في المؤسسة مبدأ التفويض لمستوى معين من الصلاحيات والسلطة، ومبدأ المشاركة بين العاملين وبالتالي تسعى إلى توفير مناخ تنظيمي لتحقيق التعاون بين العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة؛

✓ كما احتلت العبارات (7، 8، 6، 10، 9) المراتب السادسة إلى العاشرة على التوالي، وتدرج هذه الإجابات ضمن مدى استجابة غير موافق المحصورة بين (1.8 و 2.59)، وكانت العبارات كالتالي:

- جاءت العبارة رقم 7: "لا يعبر رئيسك المباشر للعاملين عن تقديره عندما ينجزون عملهم جيدا" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ 2.56 وانحراف معياري 0.97، ويأتي ضمن الدرجة المتوسطة حسب المقياس الذي اعتمدناه في الدراسة، وترى الباحثة حسب آراء أفراد عينة الدراسة هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية تعمل على تقدير الذات وإتباع نظام تحفيزي للعاملين في المؤسسة للنجاح الذي يقدمونهم في عملهم، وهذا التقدير يحفز العاملين أكثر بتقديم المزيد من النجاحات في عملهم؛

- تأتي العبارة رقم 8: "يتعامل رئيسك المباشر حسب قناعات العاملين ويحترمها" في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.45 وانحراف معياري 1.21، ويأتي ضمن الدرجة المتوسطة حسب المقياس الذي اعتمدناه في الدراسة، وترى الباحثة حسب آراء أفراد عينة الدراسة هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية لا تهتم لقناعات العاملين، فالقناعات تختلف من عامل لعامل، لذلك يصعب على القيادة الإدارية التعامل مع مختلف القناعات وإرضاء مختلف الأطراف؛

- تأتي العبارة رقم 6: "يسعى رئيسك المباشر إلى التعرف إلى رغبات وحاجات العاملين الإنسانية والعمل على إشباعها" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ 2.43 وانحراف معياري 0.73، ويأتي ضمن الدرجة المتوسطة حسب المقياس الذي اعتمدناه في الدراسة، وترى الباحثة حسب آراء أفراد عينة الدراسة هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية في المديرية

العامة لاتصالات الجزائر لا تهتم إلى الحاجات والميولات الإنسانية للعاملين، ولا تعمل على إشباعها، وبالتالي للقيادات الإدارية اهتمامات أخرى؛

- تأتي العبارة رقم 10: "يهتم رئيسك المباشر بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح" في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.28 وانحراف معياري 1.03، ويأتي ضمن الدرجة الضعيفة حسب المقياس الذي اعتمدها في الدراسة، وترى الباحثة حسب آراء أفراد عينة الدراسة هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية لا تهتم بمشاعر العاملين فهي لا تقوم بالتوجيه والنصح، وبالتالي هناك لوائح وقوانين في المؤسسة عليهم العمل بها؛

- تأتي العبارة رقم 9: "يعتمد رئيسك المباشر على الاتصال المباشر والمفتوح مع العاملين" في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي بلغ 2.20 وانحراف معياري 1.08، ويأتي ضمن الدرجة الضعيفة حسب المقياس الذي اعتمدها في الدراسة، وترى الباحثة حسب آراء أفراد عينة الدراسة هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية لا تعتمد على الاتصال المفتوح، ولكنها تعتمد على أساليب اتصال حديثة مع العاملين لديها، وتعتمد على وثائق، وانترنت، أما الاتصال المفتوح نجده بعض الشيء عن طريق مقابلة الرئيس بالمرؤوس وإنجازه للمهام المطلوبة منه.

من خلال تحليلنا لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم عند كل عبارة، نجد عبارتين من أصل 10 عبارات إجاباتهم موافق في حين باقي العبارات بين إجابتي غير موافق ومحايد، الأمر الذي جعل الاتجاه العام لبعد الاعتبارات الفردية في القيادة لدى المديرية العامة لاتصالات الجزائر ينحاز إلى حيادية، مما يعني عدم توفر هذا البعد بالشكل الكافي في المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان للمحور المتعلق بدرجة تحقيق التغيير الفعّال

ينقسم المحور الخاص بالتغيير الفعّال إلى 16 عبارة، ومن أجل تحديد المستوى العام للتغيير

الفعّال في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، يجب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم: (4 - 30): نتائج المحور الخاص بالتغيير الفعّال

		المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	(ت) (%)	
موافق	01	0.48	3.94	15	123	24	-	-	ت	1. يقتضي التغيير الناجح وجود رؤية واضحة للمستقبل.
				9.3	75.9	14.8	-	-	%	
محايد	12	1.28	3.19	22	60	33	21	26	ت	2. تتطلب الإدارة الناجحة للتغيير تحليلا موضوعيا لمتغيرات البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة.
				13.6	37	20.4	13	16	%	
موافق	03	0.83	3.82	35	73	45	9	-	ت	3. الإشراك الواسع للعاملين في صياغة إستراتيجية التغيير يزيد من فعاليتها.
				21.6	45.1	27.8	5.6	-	%	
موافق	08	1.06	3.44	32	47	44	39	-	ت	4. إن نجاح إستراتيجية التغيير يتطلب تبنيًا كاملا من الإدارة العليا واقتناعها بأهمية التغيير.
				19.8	29	27.2	24.1	-	%	
موافق	02	0.82	3.83	34	76	43	9	-	ت	5. إعلام العاملين بأسباب ودوافع التغيير يعزّز من فرص نجاح أهدافه.
				21	46.9	26.5	5.6	-	%	
موافق	05	0.74	3.66	18	80	55	9	-	ت	6. وجود رؤية مشتركة بين قيادة المنظمة وبين العاملين يقلل من عوامل مقاومة التغيير.
				11.1	49.4	34	5.6	-	%	
موافق	06	0.89	3.59	17	91	26	28	-	ت	7. إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه.
				10.5	56.2	16	17.3	-	%	

موافق	09	0.74	3.42	3	85	52	22	-	ت	8. توفير مناخ تنظيمي يساعد على إنجاح برامج التغيير المعتمدة.
				1.9	52.5	32.1	13.6	-	%	
محايد	13	1.16	3.03	10	73	-	70	9	ت	9. تخصيص القيادة الادارية الموارد الكافية لتطوير الوسائل والمناهج الخاصة بعملها تماشيا مع التغييرات الحاصلة في بيئة أعمالها
				6.2	45.1	-	43.2	5.6	%	
موافق	04	0.86	3.82	23	113	-	26	-	ت	10. تعمل المنظمة على تغيير أهدافها باستمرار لتتلاءم مع الحالة المطلوبة.
				14.2	69.8	-	16	-	%	
محايد	10	1.01	3.23	16	58	36	52	-	ت	11. ترى المنظمة أن التغيير المستمر يهدف بالأساس إلى تدعيم وتعزيز مركزها التنافسي
				9.9	35.8	22.2	32.1	-	%	
موافق	07	0.86	3.58	14	93	29	26	-	ت	12. توضيح ثقافة المنظمة بطريقة تنسجم مع القيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي وتشجيع العاملين على العمل بموجبها.
				8.6	57.4	17.9	16	-	%	
غير موافق	16	0.94	2.22	4	18	16	97	27	ت	13. تسعى الإدارة العليا إلى تحديد الإستراتيجية العامة للتغيير دون اللجوء للعاملين.
				2.5	11.1	9.9	59.9	16.7	%	
محايد	14	1.04	2.65	-	40	55	38	29	ت	14. توزيع الأدوار والمهام القيادية بين العاملين لإنجاح التغيير
				-	34	24.7	23.5	17.9	%	
محايد	11	0.86	3.12	-	71	40	51	-	ت	15. تعمل المنظمة على التطوير المستمر لنظام المعلومات الذي يساعد على التخطيط الفعال للتغيير.
				-	43.8	24.7	31.5	-	%	
محايد	15	1.04	2.61	-	41	46	47	28	ت	16. تعمل المنظمة باستمرار على تحسين ظروف العمل في المنظمة من أجل توفير المناخ المناسب لتعزيز شعور العاملين بالانتماء لمنظمتهم وزيادة تعلقهم بها
				-	29	28.4	25.3	17.3	%	
محايد		0.77	3.32	المتوسط العام للتغيير الفعّال						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يتّضح من خلال الجدول السابق أنّ درجة تحقيق التغيير الفعّال لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 3.32 بانحراف معياري بلغ 0.77، حيث أنّ المتوسط العام لمجموع فقرات محور التغيير الفعّال يقع ضمن الفئة (2.34 - 3.66) وهي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة، وتندرج هذه الإجابات ضمن مدى استجابة محايد المحصورة بين (2.6 و 3.39)، وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأنّ درجة تحقيق التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر متوسطة حسب آراء أفراد عينة الدراسة، ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته ما بين 3.94 و 2.22 وتندرج هذه الإجابات نحو عبارات موافق وغير موافق ومحايد وسيتم التفصيل في العبارات كما يلي:

✓ تحنل العبارات التالية (1، 5، 3، 10، 6، 7، 12، 4، 8) المراتب من الأولى إلى التاسعة، وتندرج هذه الإجابات ضمن مدى استجابة موافق المحصورة بين (3.4 و 4.19)، وكانت العبارات كالتّالي:

- تأتي العبارة رقم 1: "يقتضي التغيير الناجح وجود رؤية واضحة للمستقبل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.94 بانحراف معياري 0.48، وتغزو الباحثة هذه النتيجة حسب آراء العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر إلى أنّ التغيير حتى يكون محققاً يجب أن تتضح صورته، وتكون الرؤية المستقبلية واضحة، حيث أصبح من الواضح أنّ أساليب الأّمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل، وأصبح الأمر يقتضي توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، من خلال تفعيل دور التفكير الإستراتيجي الذي يمكّننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية. وبالتالي ضرورة قيام القيادات الإدارية في التفكير في الأوضاع المستقبلية؛

- تأتي العبارة رقم 5: "إعلام العاملين بأسباب ودوافع التغيير يعزز من فرص نجاح أهدافه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.83 بانحراف معياري 0.82، وتغزو الباحثة هذه النتيجة حسب آراء العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر أنهم موافقون على وجود إعلام واتصال من طرف القيادات بالمستجدات والتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، حيث يتم إكساب العاملين ثقافة التغيير، ويتحقق من خلال دورات تكوينية ولقاءات تبرز للعاملين أهمية التغيير والحاجة إليه، كما يتم الاتصال بالأشخاص المحتمل تأثرهم بالتغيير، ليكونوا على علم به، واستقطابهم وإقناعهم بناءً على حجج حقيقة، بعيداً عن كل أشكال التضليل والتجهيل، لتقليل من مقاومة التغيير؛
- وتحتل العبارة رقم 3: "الإشراك الواسع للعاملين في صياغة إستراتيجية التغيير يزيد من فعاليتها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.83 وتغزو الباحثة هذه النتيجة حسب آراء العاملين أنهم موافقون على أن مبدأ المشاركة يزيد من فعالية التغيير، ولكن هذه النتيجة لا تدل على وجود الاعتماد على أسلوب المشاركة في صياغة الإستراتيجية؛
- تأتي العبارة رقم 10: "تعمل المنظمة على تغيير أهدافها باستمرار لتتلاءم مع الحالة المطلوبة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 بانحراف معياري 0.86، وتغزو الباحثة هذه النتيجة حسب آراء العاملين بالمديرية العامة لاتصالات أن قطاع الاتصالات ينشط في سوق تتميز بالتغيرات التكنولوجية المتلاحقة والمنافسة الشرسة من قبل قطاعات الاتصال الأخرى، جيزي وأوريدو والتي تؤثر على أهداف المؤسسة، وبالتالي فيتم صياغة أهدافها حسب المستجدات الجديدة وهنا يحدث التغيير في أهداف المؤسسة سواء كانت أهداف قصيرة الأجل أو طويلة الأجل؛

- تأتي العبارة رقم 6: "وجود رؤية مشتركة بين قيادة المنظمة وبين العاملين يقلل من عوامل مقاومة التغيير" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.66 بانحراف معياري 0.74،
تأكيدا على النتيجة التي توصلنا لها في العبارات الثالثة والخامسة؛
- تأتي العبارة رقم 7: "إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.59 بانحراف معياري 0.89، وتعزو الباحثة هذه النتيجة حسب آراء العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر حسب ما توصلنا له سابقاً
أنّ هناك إشراكا واسعا في صياغة الإستراتيجية ورسم الأهداف حسب المستجدات والتغيرات التي تحدث؛
- تأتي العبارة رقم 12: "توضيح ثقافة المنظمة بطريقة تتسجم مع القيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي وتشجيع العاملين على العمل بموجبها" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.58 بانحراف معياري بلغ 0.86، وتعزو الباحثة هذه النتيجة حسب آراء العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بأنّ ثقافة المنظمة تعتبرها عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال فالعلاقة التي تربط ثقافة المنظمة بالمناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية، فنجاح التغيير لابد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة، فعملية التغيير الثقافة التنظيمية يحتاج إلى وقت طويل كما يحتاج إلى اشتراك الجهود وتوحيدها، إنّ من الضروري التعرف على العناصر الثقافية غير المرغوبة فيها وتحديدتها ثم وضع الإجراءات المناسبة للتخلص منها ليتمّ بعد ذلك صياغة القيم المطلوب تبنيها ونشرها وتشجيع الملتزمين بها وتحفيزهم على أن تراعى الأولوية في نشر القيم المرغوب فيها والتي تتفق والتوجهات الجديدة للتنظيم، وعلى الجانب

الآخر تبرز أهمية التغيير الثقافي من كونه الأساس الذي يستند إليه التغيير التنظيمي، إذ

قد يفشل التغيير التنظيمي إذا لم يكن متفقاً مع الثقافة السائدة في التنظيم أو متجاهلاً له؛

- تأتي العبارة رقم 4: "إنّ نجاح إستراتيجية التغيير يتطلب تبنيًا كاملاً من الإدارة العليا

واقترانها بأهمية التغيير" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.44 وبانحراف معياري

بلغ 1.06، وتعزو الباحثة هذه النتيجة حسب آراء العاملين بالمديرية العامة لاتصالات

الجزائر أنّ اقتناع القيادة والإدارة العليا بضرورة التغيير وأهميته يعد من المتطلبات

الأساسية لإنجاح التغيير، فسلطة التغيير تنطلق من الإدارة العليا وهنا من الضروري إشراك

العاملين في التغيير التنظيمي؛

- أمّا العبارة رقم 8: "توفير مناخ تنظيمي يساعد على إنجاح برامج التغيير المعتمدة" فقد

احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.42 وبانحراف معياري 0.74، وترجع هذه

النتيجة حسب آراء العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر إلى أنّ العاملين لديهم

إيمان قوي بتوفير المناخ المناسب لتحقيق التغيير الفعال ويعتبر من أهم أسباب نجاح

التغيير هو توفير المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه، من خلال توفير متطلبات

العاملين بما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين ويحقق رضاهم؛

✓ ثم تأتي العبارات التالية (11، 15، 2، 9، 14، 16) في المراتب من العاشرة إلى الخامسة

عشر، وتندرج هذه الإجابات ضمن مدى استجابة محايد المحصورة بين (2.6 و 3.39)،

وكان تحليل العبارات كالتالي:

- تأتي العبارة رقم 11: "ترى المنظمة أنّ التغيير المستمر يهدف بالأساس على تدعيم

وتعزيز مركزها التنافسي" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.23 وبانحراف معياري

1.01، حيث يميل أفراد عينة الدراسة إلى درجة الموافقة على هذه العبارة بنسبة 35.8%

حيث يرون أنّ التغيرات المتلاحقة والمتسارعة والحاصلة في البيئة الخارجية يحتمّ على المؤسسة مواكبتها من خلال إحداث تغييرات في مختلف مجالاتها بما يتناسب والتغيير الحاصل وذلك لاكتساب حصة سوقية في سوق الاتصالات الذي يتميز بالمنافسة الشرسة والبقاء للأقوى، والحصول على مركز تنافسي؛

- تحتل العبارة رقم 15: "تعمل المنظمة على التطوير المستمر لنظام المعلومات الذي يساعد على التخطيط الفعّال للتغيير" في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي 3.12 وبانحراف معياري 0.86، حيث يميل أفراد عينة الدراسة إلى درجة الموافقة على هذه العبارة بنسبة 43.8%، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ بيئة العمل توفر المعلومات التي تساعد على إحداث التغيير بشكل فعّال، مما يضمن تدفق الجيد للمعلومات بين أرجاء التنظيم، كما تقوم بتطوير نظام فعّال للمعلومات يزيد من استجابة العاملين للتغييرات المقترحة التي تساعد في أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية؛

- تحتل العبارة رقم 2: "تتطلب الإدارة الناجحة للتغيير تحليلاً موضوعياً لمتغيرات البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.19 وبانحراف معياري 1.28، حيث يميل أفراد عينة الدراسة إلى درجة الموافقة على هذه العبارة بنسبة 37%، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المنظمة تعمل على تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف وكيفية تسييرها، وهي في تحليل دائم ويقظة دائمة لما يحدث في البيئة الخارجية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات فمؤسسة اتصالات الجزائر لديها وظيفة اليقظة التي تعمل بشكل مستمر على توفير المعلومات بشكل دائم؛

- تحتل العبارة رقم 9: "تخصيص القيادة الإدارية الموارد الكافية لتطوير الوسائل والمناهج الخاصة بعملها تماشياً مع التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها" في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3.03 وبانحراف معياري 1.16، حيث يميل أفراد عينة الدراسة إلى درجة الموافقة على هذه العبارة بنسبة 45.1%، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ الإدارة تستفيد وبشكل فعال من الإمكانيات المتاحة لديها وتوفرها في حالة عدم وجودها، عند إحداث التغييرات المطلوبة، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الكفاءة في إحداث التغيير؛

- تحتل العبارة رقم 14: "توزيع الأدوار والمهام القيادية بين العاملين لإنجاح التغيير" المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 2.65 وبانحراف معياري 1.04، حيث يميل أفراد عينة الدراسة إلى درجة الموافقة بنسبة 34 % على هذه العبارة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الاعتماد على مبدأ المشاركة من خلال الإشراف الواسع للعاملين في عملية التغيير، والاعتماد على مبدأ التفويض للسلطة من خلال توزيع بعض الصلاحيات والأدوار على العاملين لإحداث التغيير؛

- تحتل العبارة رقم 16: "تعمل المنظمة باستمرار على تحسين ظروف العمل في المنظمة من أجل توفير المناخ المناسب لتعزيز شعور العاملين بالانتماء لمنظمتهم وزيادة تعلقهم بها" المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 2.61 وبانحراف معياري 1.04، فالعاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر يميلون إلى درجة الموافقة بنسبة 29 % على هذه العبارة، وهذا حسب آرائهم بأنّ هناك توفير للمناخ المناسب للعمل به وهذا ما أكدته العبارة الثامنة بوجود مناخ تنظيمي مناسب لتحقيق التغيير المناسب.

✓ تحتل العبارة رقم 13: "تسعى الإدارة العليا إلى تحديد الإستراتيجية العامة للتغيير دون اللجوء للعاملين" المرتبة السادسة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.22 وبانحراف معياري بلغ 0.94 وهذا نتيجة تشتت آراء العاملين، حيث تقع العبارة ضمن الفئة غير موافق والمحصورة بين 1.8 و2.59، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ هناك إشراك للعاملين في تحديد الإستراتيجية العامة للتغيير من خلال مبدأ المشاركة ومبدأ التفويض، وهذا ما أكدته العبارة الثالثة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

لاختبار صحة الفرضيات الإحصائية للدراسة قمنا باختبارات الانحدار البسيط والانحدار المتعدد، بحيث نستطيع معرفة صحة الفرضيات من خلال مقارنة نتيجة **sig** مع مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بحيث إذا كان **sig** ≤ 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أما إذا كانت **sig** ≥ 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة.

بالإضافة إلى الاختبار السابق قمنا باختبار آخر وهو اختبار **F**، حيث نستطيع الحكم على صحة الفرضية من خلال مقارنة قيمة **F** المحسوبة بقيمتها المجدولة، بحيث إذا كانت **F** المحسوبة أقل من **F** المجدولة فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد أثر بين المتغيرين، أما إذا كانت **F** المحسوبة أكبر **F** المجدولة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

دراسة معامل الارتباط بيرسون R ومعامل الانحدار R^2 ، بعد التأكد من مدى صحة الفرضيات الدراسة وجود أثر أو عدم وجود أثر سوف نقوم بدراسة درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى دراسة معامل التحديد وذلك لتحديد وتفسير قوة الأثر والارتباط، من خلال هذا سوف نقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

✓ الفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الرئيسة الصفرية الأولى H_0 : لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة التحويلية بصفة مستقلة على التغيير الفعّال بالمديرية العامة

لاتصالات الجزائر .

- الفرضية الرئيسة البديلة الأولى H_1 : توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة التحويلية بصفة مستقلة على التغيير الفعّال بالمديرية العامة

لاتصالات الجزائر .

✓ تحليل الفرضيات الفرعية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الفرعية الصفرية الأولى H_0 : لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ لبعد التأثير المثالي على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر .

- الفرضية الفرعية البديلة الأولى H_1 : توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ لبعد التأثير المثالي على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر .

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار لتأكد من صلاحية

النموذج بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التأثير المثالي كبعد من أبعاد

القيادة التحويلية على التغيير الفعّال للعاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

• نتائج تحليل التباين للانحدار:

الجدول رقم (4 - 31): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التأثير المثالي على محور التغيير الفعّال

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	14.833	1	14.833	28.690	*0.000
الخطأ	82.847	160	0.517		
الكلي	97.680	161			
*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)		قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 160) = 3.84			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أنّ قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي قيمة أقل من

مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد دلالة إحصائية

عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين التأثير المثالي والتغيير الفعّال، ونقبل الفرضية البديلة والتي

تقول أنّه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين التأثير المثالي والتغيير

الفعّال، ونلاحظ بأنّ نموذج الانحدار بين التأثير المثالي من جهة والتغيير الفعّال من جهة أخرى

معنوي، ذلك أنّ قيمة F المحسوبة تساوي 28.690، لأنّها أكبر من قيمتها المجدولة والتي تساوي

3.84، وبناءً عليه نستنتج أنّ النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

• نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (4 - 32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التأثير المثالي على محور التغيير الفعّال

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التأثير المثالي	0.932	0.031	0.921	29.894	*0.000
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ درجات الحرية (1, 160) = 1.646					
*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)					
المتغير التابع: التغيير الفعّال					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يتّضح من خلال الجدول السابق أنّ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التغيير الفعّال للعاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، وذلك استنادا إلى قيمة T المحسوبة والبالغة 29.894 أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة 1.646، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ $\text{sig} = 0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05 $\alpha =$ ، كما أنّ قيمة معامل الارتباط R بلغ 0.921 أي أنّ هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين، وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنّه: توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد التأثير المثالي على التغيير الفعّال في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الفرعية الصفرية الثانية H_0 : لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ ل بعد التحفيز الإلهامي على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات

الجزائر.

- الفرضية الفرعية البديلة الثانية H_1 : توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ ل بعد التحفيز الإلهامي على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات

الجزائر.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار لتأكد من صلاحية

النموذج بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز الإلهامي كبعد من أبعاد

القيادة التحويلية على التغيير الفعّال للعاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

• نتائج تحليل التباين للانحدار:

الجدول رقم (4 - 33): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد

التحفيز الإلهامي على محور التغيير الفعّال

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	12.084	1	12.084	22.629	*0.000
الخطأ	85.596	160	0.534		
الكل	97.680	161			
*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)		قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 160) = 3.84			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين التحفيز الإلهامي والتغيير الفعّال، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تقول أنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين التحفيز الإلهامي والتغيير الفعّال، ونلاحظ بأن نموذج الانحدار بين التحفيز الإلهامي من جهة والتغيير الفعّال من جهة أخرى معنوي، ذلك أن قيمة F المحسوبة تساوي 22.629، لأنها أكبر من قيمتها المجدولة والتي تساوي 3.84 وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

• نتائج تحليل الانحدار البسيط:

الجدول رقم (4 - 34): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التحفيز الإلهامي على محور التغيير الفعّال

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	قيمة T (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التحفيز الإلهامي	1.023	0.030	0.936	33.665	*0.000
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ درجات الحرية (1, 160) = 1.646					
*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)					
المتغير التابع: التغيير الفعّال					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يتّضح من خلال الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التغيير الفعّال للعاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، وذلك استناداً إلى قيمة T المحسوبة والبالغة 33.665 أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة 1.646، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي

يبلغ $\alpha = 0.05$ ، كما أنّ قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.936 أي أنّ هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين، وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنّه توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد التحفيز الإلهامي على التغيير الفعّال في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة H_0 : لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ لبعد الاستثارة الفكرية على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

- الفرضية الفرعية البديلة الثالثة H_1 : توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ لبعد الاستثارة الفكرية على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستثارة الفكرية كبعد من أبعاد

القيادة التحويلية على التغيير الفعّال للعاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

• نتائج تحليل التباين للانحدار

الجدول رقم (4 - 35): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الاستثارة الفكرية على محور التغيير الفعّال

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5.400	1	5.400	9.375	*0.000
الخطأ	92.280	160	0.576		
الكلي	97.680	161			
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)		قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 160) = 3.84			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أنّ قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاستثارة الفكرية والتغيير الفعّال ونقبل الفرضية البديلة، والتي تقول أنّه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاستثارة الفكرية والتغيير الفعّال، ونلاحظ بأنّ نموذج الانحدار بين الاستثارة الفكرية من جهة والتغيير الفعّال من جهة أخرى معنوي، ذلك أنّ قيمة F المحسوبة تساوي 9.375، لأنها أكبر من قيمتها المجدولة والتي تساوي 3.84 وبناءً عليه نستنتج أنّ النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

• نتائج التحليل الانحدار البسيط:

الجدول رقم (4 - 36): نتائج التحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاستثارة الفكرية على محور التغير الفعّال

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الاستثارة الفكرية	0.981	0.019	0.972	52.289	*0.000
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ درجات الحرية (1, 160) = 1.646					
*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)					
المتغير التابع: التغير الفعّال					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يتّضح من خلال الجدول السابق أنّ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التغير الفعّال للعاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، وذلك استنادا إلى قيمة T المحسوبة والبالغة 52.289 أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$ ، كما أنّ قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.972 أي أنّ هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين، وبناءا عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنّه توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاستثارة الفكرية على التغير الفعّال في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الفرعية الصفرية الرابعة H_0 : لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ ل بعد الاعتبارات الفردية على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات

الجزائر.

- الفرضية الفرعية البديلة الرابعة H_1 : توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ ل بعد الاعتبارات الفردية على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات

الجزائر

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاعتبارات الفردية كبعد من أبعاد

القيادة التحولية على التغيير الفعّال للعاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

• نتائج تحليل التباين للانحدار:

الجدول رقم (4 - 37): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد

الاعتبارات الفردية على محور التغيير الفعّال

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	17.933	1	17.933	36.010	*0.000
الخطأ	79.747	160	0.498		
الكلية	97.680	161			
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)		قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 160) = 3.84			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاعتبارات الفردية والتغيير الفعّال، ونقبل الفرضية البديلة والتي تقول أنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاعتبارات الفردية والتغيير الفعّال ونلاحظ بأن نموذج الانحدار بين الاعتبارات الفردية من جهة والتغيير الفعّال من جهة أخرى معنوي، ذلك أن قيمة F المحسوبة تساوي 36.010، لأنها أكبر من قيمتها المجدولة والتي تساوي 3.84 وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

• نتائج التحليل الانحدار البسيط:

الجدول رقم (4 - 38): نتائج التحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاعتبارات الفردية على محور التغيير الفعّال

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	قيمة T (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الاعتبارات الفردية	0.833	0.31	0.904	26.674	*0.000
قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ درجات الحرية (1, 160) = 1.646					
*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)					
المتغير التابع: التغيير الفعّال					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يتّضح من خلال الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبارات الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التغيير الفعّال للعاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، وذلك استناداً إلى قيمة T المحسوبة والبالغة 26.674 أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة 1.646،

بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$ ، كما أنّ قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.904 أي أنّ هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين، وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنّه توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاعتبارات الفردية على التغيير الفعّال في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

بعد التحقق من أنّ هناك تأثير بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والتغيير الفعّال، نقوم بدراسة معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد للتأكد من درجة الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والتغيير الفعّال، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4 - 39): درجة الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والتغيير الفعّال

المعاملات	التغيير الفعّال	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية
معامل الارتباط	1	0.921	0.936	0.972	0.904
معامل التحديد	-	0.848	0.876	0.945	0.816
N	162	162	162	162	162

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ هناك ارتباط قوي وموجب بين كل بعد من أبعاد القيادة

التحويلية والتغيير الفعّال، وتظهر النتائج كما يلي:

- هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التأثير المثالي ومحور التغيير الفعّال، وذلك بقيمة **0.92**، وبلغ معامل التحديد **0.848**، أي أنّ التغيير الفعّال يتأثر بالتأثير المثالي للقائد التحويلي بنسبة **84.8%** وأنّ النسبة الباقية والتي تبلغ **15.6%** تعزى إلى عوامل أخرى؛
- هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحفيز الإلهامي ومحور التغيير الفعّال، وذلك بقيمة **0.93**، وبلغ معامل التحديد **0.876**، أي أنّ التغيير الفعّال يتأثر بالتحفيز الإلهامي للقائد التحويلي بنسبة **87.6%** وأنّ النسبة الباقية والتي تبلغ **12.4%** تعزى إلى عوامل أخرى؛
- هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاستثارة الفكرية ومحور التغيير الفعّال، وذلك بقيمة **0.97**، وبلغ معامل التحديد **0.945**، أي أنّ التغيير الفعّال يتأثر بالاستثارة الفكرية للقائد التحويلي بنسبة **94.5%** وأنّ النسبة الباقية والتي تبلغ **5.5%** تعزى إلى عوامل أخرى؛
- هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتبارات الفردية ومحور التغيير الفعّال، وذلك بقيمة **0.90**، وبلغ معامل التحديد **0.816**، أي أنّ التغيير الفعّال يتأثر بالاعتبارات الفردية للقائد التحويلي بنسبة **81.6%** وأنّ النسبة الباقية والتي تبلغ **18.4%** تعزى إلى عوامل أخرى.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

✓ الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية الرئيسة الصفرية الثانية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التحويلية على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

- الفرضية الرئيسية البديلة الثانية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التحويلية على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات

الجزائر.

من أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي،

التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) مجتمعة على التغيير الفعّال لدى

العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

• تحليل التباين الأحادي للانحدار:

الجدول رقم (4 - 40): تحليل التباين الأحادي للانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على محور
التغيير الفعّال

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	9.262	4	2.315	3.903	*0.000
الخطأ	93.157	157	0.593		
الكلية	97.680	161			
*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)		قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) ($\alpha =$ ودرجات الحرية (4، 157) = 2.37			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ قيمة F المحسوبة والتي بلغت 3.903 أكبر من

قيمتها المجدولة والبالغة 2.37، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من

مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05، وبناءا عليه نستنتج أنّ النموذج صالح

لاختبار هذه الفرضية.

• نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (4 - 41): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على محور التغيير الفعّال

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التأثير المثالي	0.315	0.085	0.311	3.695	0.000
التحفيز الإلهامي	0.026	0.082	0.024	0.317	0.751
الاستثارة الفكرية	0.949	0.063	0.940	15.168	0.000
الاعتبارات الفردية	0.310	0.070	0.336	4.459	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يتّضح من خلال الجدول السابق أنّ هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للأبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) كمتغيرات مستقلة مجتمعة في نفس الوقت على التغيير الفعّال لدى العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة T المحسوبة للأبعاد والبالغة على التوالي (3.695، 15.168، 4.459) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة 1.646، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية قد بلغ على التوالي (0.000، 0.000، 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، ما عدا البعد الثاني والمتمثل في التحفيز الإلهامي فنجد أنه قد بلغ مستوى المعنوية 0.751 أكبر من مستوى المعنوية المفروض وهو 0.05، وقيمة T المحسوبة بلغت 0.317 أقل من القيمة المجدولة والبالغة 1.646، مما يعني أن التحفيز الإلهامي ليس له أثر في التغيير الفعّال.

وانطلاقا من قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت 0.954 نستنتج بأنّ الأبعاد مع بعض تفسر ما نسبته 95.4% من التباين في التغيير الفعّال لدى العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وهي قيمة ممتازة مما يدلّ على أنّ ما نسبته 4.6% متعلق بعوامل أخرى.

كما تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة للأبعاد التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية والبالغة (0.311، 0.940، 0.336) على التوالي، إلى أنّ زيادة الاهتمام بكل بعد من الأبعاد السابقة بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحقيق التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بقيمة (0.311، 0.940، 0.336) على الترتيب.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

✓ الفرضية الرئيسية الثالثة:

- الفرضية الرئيسة الصفرية الثالثة H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، التغيير

الفعّال) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، الخبرة).

- الفرضية الرئيسة البديلة الثالثة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، التغيير الفعّال)

تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، الخبرة).

✓ تحليل الفرضيات الفرعية: وتتفرع الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أربع فرضيات فرعية، وهي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الفرعية الصفرية الأولى H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية،

والتغيير الفعّال) تعزى للجنس.

- الفرضية الفرعية البديلة الأولى H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والتغيير الفعّال) تعزى للجنس.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الفرعية الصفرية الثانية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والتغيير الفعّال) تعزى للعمر.
- الفرضية الفرعية البديلة الثانية H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والتغيير الفعّال) تعزى للعمر.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والتغيير الفعّال) تعزى للمؤهلات العلمية.
- الفرضية الفرعية البديلة الثالثة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والتغيير الفعّال) تعزى للمؤهلات العلمية.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الفرعية الصفرية الرابعة H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية،

والتغيير الفعّال) تعزى للخبرة.

- الفرضية الفرعية البديلة الرابعة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والتغيير

الفعّال) تعزى للخبرة.

1. أثر عامل الجنس على آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل التأكد من هاته الفرضية سنستخدم اختبار **Independent-samples t-test**،

وذلك لأنّ عامل الجنس يحتوي على فئتين فقط هما ذكور - إناث، والجدول الآتي يبين نتائج هذه

الاختبارات:

الجدول رقم (4 - 42): نتائج اختبار فروق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
القيادة التحويلية	ذكر	125	2.6743	0.58129	56.456	0.605
	أنثى	37	3.9968	0.18749		
التغيير الفعّال	ذكر	125	3.0220	0.60096	49.319	0.203
	أنثى	37	4.3547	0.24653		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول السابق يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا توجد فروق في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير القيادة التحويلية تبعا لعامل

الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ **0.605**

أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$.

- لا توجد فروق في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير التغيير الفعّال تبعا لعامل

الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ **0.203**

أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$.

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء العاملين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة

القيادة التحويلية والتغيير الفعّال تعزى **الجنس**.

وهذه النتيجة تبرز أنّ العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة،

لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس، أي أنّ العاملين من كلا الجنسين كانوا ذكورا أو إناثا فهم

يحملون نفس التصورات والاتجاهات اتجاه كل من القيادة التحويلية، والتغيير الفعّال.

2. أثر عامل العمر على آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة

من أجل اختبار هاته الفرضية سنعتمد على التحليل التباين الأحادي **One-Way**

(Anova)، وذلك لأنّ عامل العمر يحتوي على أربع فئات وهي: (أقل من 25 سنة، من 25

إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، 51 سنة فأكثر)، والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (4 - 43): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للعمر

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
القيادة التحويلية	أقل من 25 سنة	57	2.1408	0.27182	(3، 158)	263.710	0.098
	بين 25 و 40 سنة	76	3.1883	0.38002			
	من 41 إلى 50 سنة	21	4.0215	0.15881			
	51 سنة فأكثر	08	4.1726	0.05935			
التغيير الفعّال	أقل من 25 سنة	57	2.4572	0.27222	(3، 158)	305.537	0.709
	بين 25 و 40 سنة	76	3.5518	0.35405			
	من 41 إلى 50 سنة	21	4.3958	0.19599			
	51 سنة فأكثر	08	4.5703	0.07790			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول السابق يمكننا تسجيل الملاحظات التالية:

- لا يوجد فروق في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير القيادة التحويلية تبعا لعامل العمر،

وذلك استناداً إلى أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة 263.710 أقل من قيمتها الجدولة

والبالغة 2.604، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.098 وهو أكبر من مستوى

المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$.

- لا يوجد فروق في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير التغيير الفعّال تبعاً لعامل العمر،

وذلك استناداً إلى أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة **305.537** أقل من قيمتها الجدولة

والبالغة **2.604**، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ **0.709** وهو أكبر من مستوى

المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$.

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية لآراء العاملين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة القيادة التحويلية

والتغيير الفعّال تعزى للعمر.

وهذه النتيجة تبرز أنّ العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة،

لا تختلف آرائهم باختلاف العمر، أي أنّ العاملين من جميع الفئات يحملون نفس التصورات

والاتجاهات اتجاه كل من القيادة التحويلية والتغيير الفعّال.

3. أثر عامل المؤهلات العلمية على آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي (one-way anova)

وذلك لأن المؤهلات العلمية يحتوي على خمس فئات وهي: ثانوي، ليسانس، ماستر، ماجستير،

دكتوراه.

الجدول رقم (4 - 44): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للمؤهلات العلمية

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
القيادة التحويلية	ثانوي	20	2.0905	0.1665	(4، 157)	163.384	0.000
	ليسانس	70	2.4833	0.43150			
	ماستر	24	3.4236	0.27881			
	ماجستير	25	3.6610	0.30555			
	دكتوراه	23	4.0362	0.16925			
التغيير الفعال	ثانوي	20	2.1906	0.17848	(4، 157)	153.085	0.000
	ليسانس	70	2.9134	0.41598			
	ماستر	24	3.8646	0.33003			
	ماجستير	25	3.9450	0.37165			
	دكتوراه	23	4.3370	0.26699			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول السابق يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- توجد فروق في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير القيادة التحويلية تبعا لعامل

المؤهلات العلمية، وذلك استنادا إلى أن قيمة F المحسوبة والبالغة 163.384 أكبر من

قيمتها المجدولة والبالغة 2.37، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل

من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$.

- توجد فروق في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير التغيير الفعال تبعا لعامل المؤهلات

العلمية، وذلك استنادا إلى أن قيمة F المحسوبة والبالغة 153.085 أكبر من قيمتها

المجدولة والبالغة 2.37، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من

مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة التحويلية والتغيير الفعّال تعزى للمؤهلات العلمية.

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات نستخدم اختبار **Scheffe Test** **Analysis** لمقارنات البعدية بين فئات المؤهلات العلمية لمستوى القيادة التحويلية والتغيير الفعّال لدى عينة الدراسة والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

أ. القيادة التحويلية:

الجدول رقم (4 - 45): نتائج تحليل اختبار **Scheffe** لفئة المؤهلات العلمية للقيادة التحويلية لدى العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر

فئات المؤهلات العلمية					
المتوسط الحسابي	ثانوي	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه
2.0905	-	-0.392	-1.333	-1.570	-1.945
2.4833	0.392	-	-0.940	-1.177	-1.552
3.4236	1.333	0.940	-	-0.237	-0.612
3.6610	1.570	1.177	0.237	-	-0.375
4.0362	1.945	1.552	0.612	0.375	-
ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة **SPSS**

يتّضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأنّ الفروق الناتجة من تطبيق اختبار (**Scheffe**) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني القيادة التحويلية لديهم تبعا لمتغير فئات المؤهلات العلمية في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، بأنّ مصدر الفروقات في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح الدكتوراه حيث بلغ المتوسط

الحسابي المرجح للقيادة التحويلية لديهم ما قيمته **4.03**، مرتفعا عن مثيله من المؤهلات العلمية الأخرى، لأنّ المتحصلين على شهادة الدكتوراه لهم بعد وسعة نظر حول القيادة التحويلية.

ب. التغيير الفعّال:

الجدول رقم (4 - 46): نتائج تحليل اختبار **Scheffe** لفئة المؤهلات العلمية للتغيير الفعّال لدى العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر

فئات المؤهلات العلمية							
المتوسط الحسابي	ثانوي	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه		
2.1906	-	-0.722	1.673	-1.754	-2.146	ثانوي	فئة المؤهلات العلمية
2.9134	0.722	-	-0.951	-1.031	-1.423	ليسانس	
3.8646	1.673	0.951	-	-0.080	-0.472	ماستر	
3.9450	1.754	1.031	0.080	-	-0.391	ماجستير	
4.3370	2.146	1.423	0.472	0.391	-	دكتوراه	
ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة **SPSS**

يتّضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأنّ الفروق الناتجة من تطبيق اختبار (**Scheffe**) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التغيير الفعّال لديهم تبعا لمتغير فئات المؤهلات العلمية في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، بأنّ مصدر الفروقات في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح الدكتوراه حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للتغيير الفعّال لديهم ما قيمته **4.33**، مرتفعا عن مثيله من المؤهلات العلمية الأخرى، لأنّ المتحصلين على شهادة الدكتوراه لهم بعد وسعة نظر حول درجة تحقيق التغيير الفعّال.

4. أثر عامل الخبرة على آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة:

من أجل اختبار هاته الفرضية سنعتمد على تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)

وذلك لأن الخبرة تحتوي على ثلاث فئات وهي: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

الجدول رقم (4 - 47): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للخبرة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
القيادة التحويلية	أقل من 5 سنوات	66	2.2071	0.31545	(2، 159)	331.746	0.065
	من 5 إلى 10 سنوات	79	3.3617	0.38312			
	أكثر من 10 سنوات	17	4.1723	0.07070			
التغيير الفعّال	أقل من 5 سنوات	66	2.5303	0.32230	(2، 159)	369.525	0.078
	من 5 إلى 10 سنوات	79	3.7255	0.36422			
	أكثر من 10 سنوات	17	4.5625	0.11049			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

ومن خلال تتبّع البيانات الواردة في الجدول السابق يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا توجد فروق في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير القيادة التحويلية تبعا لعامل

للخبرة، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة 331.746 أكبر من قيمتها

المجدولة والبالغة 2.99، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ 0.065 وهو أكبر من

مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$.

- لا توجد فروق في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير التغيير الفعّال تبعا لعامل الخبرة،

وذلك استنادا إلى أنّ قيمة F المحسوبة والبالغة **369.525** أكبر من قيمتها الجدولة

والبالغة **2.99**، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ **0.078** وهو أكبر من مستوى

المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة التحويلية

والتغيير الفعّال تعزى للخبرة.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل نظرة عامة حول المديرية العامة لاتصالات الجزائر باعتبارها حالة للدراسة، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، وأهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها بتحليل، من خلال تحليل الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، حيث تم توزيع 162 استبانة على عينة عشوائية، كما تم توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية التي تقيس أربعة أبعاد وهي: الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي (الكاريزما)، الاعتبار الفردية وكذلك محور التغيير الفعّال.

وبعدما تأكدنا من ثبات وصدق أداة الدراسة، واختبار صلاحية نموذج الدراسة، تم عرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج **SPSS**، ولقد توصلت الدراسة إلى:

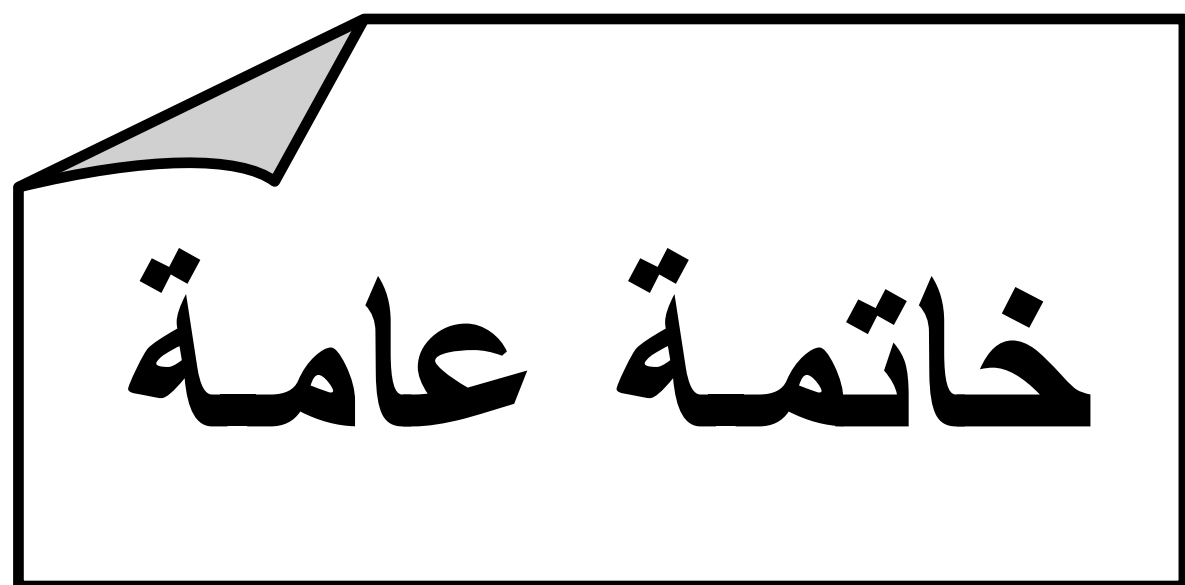
- أن هناك تبني لنمط القيادة التحويلية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بدرجة متوسطة، وهذا ما يعكسه ظهور أبعاده بمستويات متوسطة متمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز

الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية؛

- مستوى تحقيق التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر كان متوسطاً؛
- بعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **0.05** بين أبعاد القيادة التحويلية بصفة مستقلة على التغيير الفعّال لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، كما توصلنا أيضاً إلى أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته **95.4%** من التباين في التغيير الفعّال للعاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

- وجود علاقة ارتباطية قوية طردية موجبة دالة بين نمط القيادة التحويلية والتغيير الفعّال لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية والتغيير الفعّال لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية في المؤسسة لصالح العاملين، بينما دلت النتائج أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** بين استجابات أفراد عينة الدراسة وحول القيادة التحويلية والتغيير الفعّال لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر تعزى إلى متغير الجنس، العمر، الخبرة.



خاتمة عامة

إنّ التغيير سمة من سمات العصر، والتعامل معه لم يعد كمالياً أو نوعاً من التخصّر، بل

أصبح أمراً حتمياً في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتهميش التغيير يعني

الدوبان والتلاشي، لذا فعملية التغيير يجب أن تأخذ إطارها الكامل كي تتسم بالوضوح.

تعمل منظمات اليوم في ظل ظروف متغيرة، ومعقدة ومتسارعة، في بيئة تتسم بعدم التأكد

والمنافسة على إنتاج السلع والخدمات، ولقد أصبح لزاماً عليها التعامل مع مستجدات العصر

وظروفه كزيادة حدّة المنافسة، وحرية الاتصال والانتقال، والتقدّم الهائل في التكنولوجيا، وبهذا

أصبح التغيير أكثر من حتمية خاصة في تلك الجوانب التي ترتبط بالأفراد أو الموارد البشرية ككل،

ذلك أنّ إحداث تغيير هيكلي أو تكنولوجي أو مالي، دون تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير

والثقافة التنظيمية يجعل هذا التغيير يفقد أحد حلقاته بحيث لا يتم تحقيق الأهداف المرجوة منه إلا

باستكمال هذه الحلقة، وهذا كون الفرد هو من يحدث التغيير وهو من يحدث عليه التغيير فهو

بمثابة حجر الزاوية في عملية التغيير إلا أنّ نجاح التغيير في المنظمة يرتكز بدرجة كبيرة على

كفاءة وقدرة قائد التغيير في المنظمة، وبهذا يحتل جانب القيادة في التغيير أهمية كبيرة، الأمر

الذي دفع بالمنظمات البحث على أنماط قيادية جديدة تعمل على إدارة التغيير بفعالية وتمكّن

المنظمات من البقاء والاستمرارية وزيادة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

تختلف أنماط القيادة التي تُتبع في المنظمات، والنمط القيادي المتّبع في قيادة المنظمة يؤثر

بشكل أو بآخر على عملية قيادة التغيير، ولقد ركّزنا في دراستنا هذه على أهم الأنماط القيادية

والمتمثلة في القيادة التحويلية التي تلعب دوراً حاسماً في تنمية قدرات الأفراد الإبداعية من خلال

التحفيز الفكري وإثارة حماس الآخرين، كما تشجع المرؤوسين على تقييم المشاكل وتقديم الانتقادات والحلول الإبداعية للمشكلات.

يعتبر النمط التحويلي الذي هو موضوع الدراسة، أحد المؤثرات الرئيسية في سلوك الأفراد والذي له صلة مباشرة بأدائهم الوظيفي ومن ثم أداء المنظمة ككل، ومن منطلق أنّ القائد التحويلي مسؤول عن تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة، فإنّ أدائه متوقف على مدى قدرته على العمل في ضوء امتلاكه لرؤيا واضحة المعالم، معبرة تعبيراً صادقا عن رسالة المنظمة وأهدافها، وقدرته على خلق الإثارة في مرؤوسيه على النحو الذي يكسب به ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك التغيرات الحاصلة وقبولها والالتزام بها.

في هذه الدراسة تمّ الكشف عن أهم الأبعاد التي تشمل القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية والتأصيل النظري للكتابات المرجعية المتعلقة بالقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، حيث وجدت الباحثة أنّ أهم أبعاد القيادة التحويلية المتفق عليها هي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، كما حاولنا معرفة مدى تبني هذا النمط القيادي في المديرية العامة لاتصالات الجزائر ومدى تأثيرها على إدارة التغيير بفعالية.

واستنبطت الباحثة مشكلة الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمتعلقة بالقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ومناهجه واستراتيجياته، والكتابات التي أشارت إلى أهمية القيادة وخاصة القيادة التحويلية في اتصالات الجزائر التي تهدف إلى تقديم خدمات متميزة.

وبذلك فقد وضعت الباحثة ثلاثة فروض رئيسية، تنص على وجود علاقة تأثير ايجابية بين القيادة التحويلية والتغيير الفعّال والتي تمّ تحديدها من خلال مراجعة الأدبيات والأبحاث والكتابات

المرتبطة بتبني أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التغيير، وطبقت الدراسة الميدانية على المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

ولتحقيق هذا الهدف فقد قسمت الباحثة هذه الدراسة إلى أربعة فصول، تمثل الفصل الأول في وضع إطار نظري للقيادة التحويلية كمدخل عملي لهذه الدراسة، والفصل الثاني اشتمل على وضع إطار نظري للتغيير التنظيمي، وذلك من خلال الدراسات والمقالات المرجعية التي فسّرت هذين المتغيرين، أما الفصل الثالث فقد أشارت إلى ماهية الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعّال من خلال التأصيل النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ثم قامت الباحثة في الفصل الرابع وهو الفصل التطبيقي إلى معرفة تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التغيير الفعّال بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، من خلال تصميم تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المتعلقة بها.

• أولاً: نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هاته الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تقسيمها إلى قسمين هما:

✓ النتائج النظرية:

- القيادة التحويلية هو مفهوم ظهر نتيجة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية، ممّا أصبح لزاماً على المؤسسة إتباع نمط قيادي يعمل على إدارة التغيير بفعالية، وهو نمط قيادي حديث يعمل على استثارة العاملين وحفزهم، لتحقيق سلوك إيجابي، وبالتالي تحقيق التغيير الإيجابي؛

- تتشكّل القيادة التحويلية من الأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وتبني هذه الأبعاد يعني تبني نمط القيادة التحويلية في المؤسسة؛
- يتوقف نجاح المنظمات على قدرتها على قيادة التغيير واتخاذ مناهج تغيير ناجحة، بحيث تستغل المنظمة فرص النجاح الأكثر ملاءمة لظروفها وأحوالها وإمكانياتها، لتكون منافسة في عالم الذي تعمل به بما يلقي عليها مسؤولية إحداث تطوير بشري وسلوكي وقيمي وثقافي فعال؛
- تستطيع المؤسسة التأقلم مع الظروف والتغيرات والتحديات الموجودة، وقد يحدث التغيير نتيجة لوجود مشكلات، قد تكون هيكل المنظمة أو سلوكيات العاملين أو العملية الإدارية أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإجراءات المتقادمة والنمطية، أو نتيجة لوجود فرص أمام الإدارة ينبغي اكتسابها أو مشكلات يتطلب من الإدارة حلها؛
- تمكين قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليه التغيير، وتمكينهم من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وإمكانياتهم؛
- تقوم المؤسسة بتشخيص الأوضاع الحالية بما فيها مشكلات وفرص، ومعرفة الأساليب الإستراتيجية لعلاجها وتحديد التنظيم الذي يقود عملية التغيير بوجود مدير تطوير يعمل بتنسيق برامج التطوير، وتخطيطها ومتابعة تنفيذها من خلال العاملين مع إمكانية الاستفادة من خبراء التطوير والتغيير من خارج المؤسسة أو داخلها، وكلما توفرت قدرة على الإبداع والتفكير الابتكاري وعمق الخبرة لدى القائمين على التغيير، أدى ذلك إلى إنجاح التنظيم الجماعي ونجاح برامج التغيير في المنظمة؛

- إنَّ العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر يرون أنَّ قادتهم يسلكون نمط القيادة التحويلية، فالتحولات التي انتهجتها المؤسسة في السنوات الأخيرة كانت تهدف من ورائها إلى تأسيس نموذج تنظيمي يتماشى ومتطلبات العمل باتصالات الجزائر لمواكبة التطور الحاصل في القطاع والتمكّن من خوض المنافسة وتعزيز مكانتها في السوق؛
- أما فيما يخص استبعاد بعد التحفيز الإلهامي، فترى الباحثة إلى أنَّ ذلك يعود لطبيعة الظروف التي تمرّ بها المؤسسة وسعيها الجاد نحو تجسيد برامج التغيير الذي تنتهجه، الأمر الذي جعلهم لا يركّزون كثيرا على الجانب التحفيزي للعاملين، وبالرغم من أهمية التحفيز الإلهامي في تحقيق التغيير الفعّال من خلال تشجيعهم على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل واستثارة روح الإبداع والتجديد، وهو جانب مهم في القيادة التحويلية يحتاج إلى المزيد من الاهتمام.

✓ النتائج التطبيقية:

- لقد أكّدت الدراسة الميدانية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر العديد من النتائج التي تمّ التوصل إليها بعد الدراسة والتحليل نوردتها كالتالي:
- لقد بلغت عينة الدراسة نسبة 15%، حيث تمّ توزيع 242 استبانة عشوائيا على مختلف العاملين الموجودين في المستويات الإدارية العليا والوسطى واستثنينا المستوى التنفيذي والقيادة العليا، وتمّ إرجاع 162 استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت 67%، وهي نسبة جيدة تعكس تفاعل العاملين مع الدراسة؛
 - وجدنا ارتباط قوي وموجب بين العبارات وأبعادها حيث بلغ معامل الارتباط للأبعاد كما يلي: التأثير المثالي 0.988، التحفيز الإلهامي 0.981، الاستثارة الفكرية 0.967،

الاعتبارات الفردية **0.975**، الأبعاد تتسم بالتناسق الداخلي وترتبط بالاستبيان ارتباطاً قوياً وبالتالي فهي معبرة ودالة عن الاستبيان؛

- معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والتغيير الفعّال بلغ **0.955** مما يعني وجود ارتباط قوي وموجب بين متغيري الدراسة؛

- كانت جميع عبارات الاستبانة على علاقة طردية كبيرة مع محاورها التي تنتمي إليها، وهذا ما تم عكسه المصادقية العالية لأداة الدراسة وصلاحياتها، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للدراسة ككل **0.989**، وهي قيمة ممتازة تدل على وجود ثبات عالي وممتاز وصدق عالي لأداة الدراسة؛

- يمارس القادة الإداريين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة حيث جاءت النتائج بالنسبة لتوفر الأبعاد المشكلة لها جميعاً بمستويات متوسطة، حيث احتلّ البعد التحفيز الإلهامي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **3.48**، حيث أنّ إجابات المبحوثين أكدت على أنّ رئيسهم المباشر يعتمد على استثارة روح التحدي بين العاملين ويعمل على غرس الحماس والالتزام والثقة، والاهتمام بهم ولديه نظرة تفاؤلية بالمستقبل كما يقوم بتجسيد النجاح ، أما بعد الاستثارة الفكرية فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ **2.90**، حيث يعمل الرئيس المباشر بتقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات ويقوم بتفويض العاملين بالقيام ببعض الأعمال الغير روتينية، كما يقوم بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة، أمّا المرتبة الثالثة فقد جاءت للبعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي بلغ **2.89**، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت للبعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي بلغ **2.74**، لا تتوافر أبعاد خصائص القيادة التحويلية بالدرجة الكافية حيث أوضحت النتائج أنّ الأبعاد الأربعة المحددة لخصائص القيادة

التحويلية عند المديرين تتوافر بدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى حداثة تطبيق هذا النمط القيادي في المؤسسة؛

- أكدت النتائج أنّ مستوى تحقيق التغيير الفعّال كان متوسطاً، وبلغ المتوسط الحسابي له 3.32 بمعنى لا تتوافر لدى العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر اتجاهات قوية نحو التغيير التنظيمي وأنهم لا يدركون التغيير التنظيمي إلا بدرجة متوسطة وأنهم لا يتعاطفون مع التغييرات التنظيمية ولا يميلون إلى تنفيذ التغيير التنظيمي بالشكل المطلوب؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لجميع أبعاد القيادة التحويلية بصفة مستقلة على التغيير الفعّال لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر؛

- ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد، نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على التغيير الفعّال، ماعدا البعد التحفيز الإلهامي ليس له أثر على التغيير الفعّال، فقد وجدناه أكبر من 0.05 أي 0.751، وبصفة أكثر تحديدا توصلنا إلى أنّ الأبعاد مع بعضها البعض تفسر ما نسبته 95.4% من التباين في التغيير الفعّال وهي قيمة ممتازة، لأنّ القيادة التحويلية متعلقة بالفترة الانتقالية للمؤسسة من خلال إحداث التغييرات اللازمة على المؤسسة، أما ما نسبته 4.6% متعلّق بعوامل أخرى؛
- كما توصلنا إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، التغيير الفعّال) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة)، باستثناء المؤهلات العلمية توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر في إدراك خصائص القيادة التحويلية والتغيير عند المتحصّلين على درجة الدكتوراه.

• ثانياً: أهم الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة تبني المنهج العلمي في إدارة التغيير بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وذلك من خلال تحديد رؤية واضحة وإعداد الخطط والبرامج التي تتحقق التغيير المستهدف في الوقت المحدد؛

- التركيز على اختيار وتعيين قادة التغيير من خلال إعداد البرامج والدراسات المتخصصة لاختيار القيادات التي تستطيع أن تدير عملية التغيير وتحقق أهدافه؛

- الأخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الإدارية في المؤسسة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم وتضمن تلك الخصائص ضمن معايير عملية الاختيار بحيث يتم اختيار القيادات الكفوة التي تتوافر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية الهامية قارة على استثارة العاملين وحفزهم؛

- عقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية بمختلف مستوياتها في المؤسسة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية، وتبيان أهمية هذا النمط من القيادة حتى يتسنى لتلك القيادات إتباعه؛

- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم بطرق علمية من خلال تغيير في ثقافة المنظمة تتماشى مع متطلبات القيادة التحويلية وذلك بتشجيع العاملين على المساهمة بأرائهم وأفكارهم والعمل بروح الفريق الواحد، وتحمل المسؤولية واحترام قيمة العمل والإنجاز؛

- ترسيخ مفهوم القيادة القدوة لدى القيادات في المؤسسة، وذلك من خلال التزام الأمانة والاستقامة والقدوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل، وتحقيق العدالة، وخدمة المصلحة العامة بدلا من المصلحة الشخصية؛

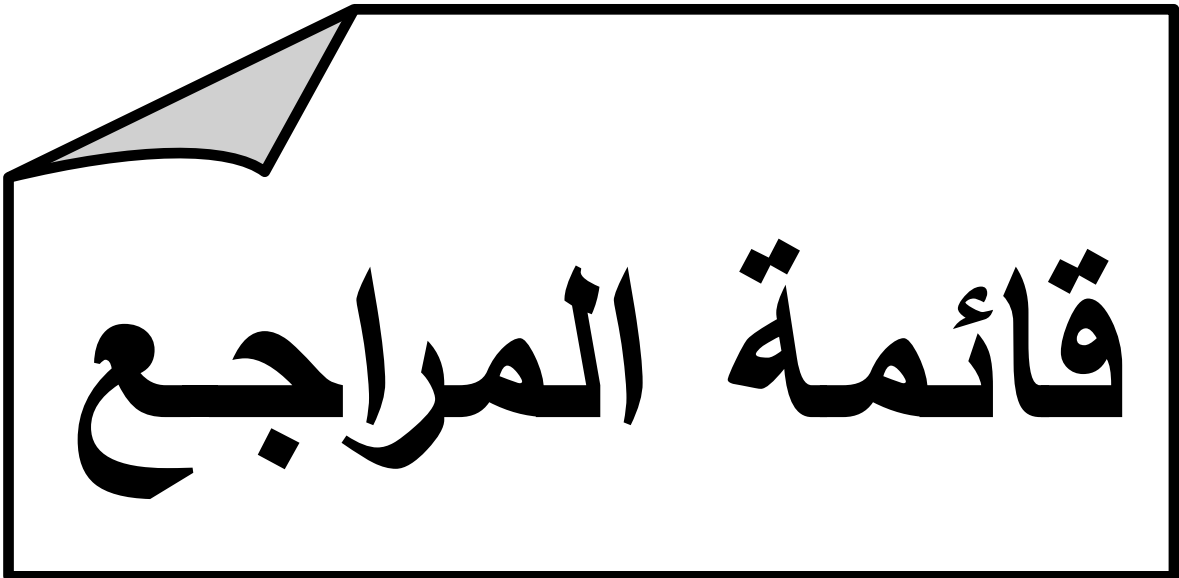
- تشكيل فرق عمل وإعطائها صلاحيات واسعة في مجال اتخاذ القرارات التنفيذية؛

- ضرورة الاهتمام بتعيين القيادات التي يتوافر فيها خصائص القيادة التحويلية عند إعداد التغييرات التنظيمية المستهدفة واختيارهم بناء على مدى توافر خصائص القيادات التحويلية لديهم من عدمه؛
- التركيز بدرجة كبيرة على قادة التغيير وعلى الجوانب القيادية في عملية التغيير وذلك من خلال تبني برامج متخصصة في قيادة التغيير والانتقال من التفكير إلى التنفيذ لعملية التغيير؛
- على المديرية العامة لاتصالات الجزائر تدعيم عملية التغيير خصوصا فيما تعلق بمسببات التغيير الداخلية؛
- على المديرية العامة لاتصالات الجزائر تهيئة المناخ التنظيمي جيدا قبل أن تحدث أيّ تغيير ولو حتى كان تغييرا بسيطا؛
- تنمية وتفعيل السمات التحويلية للعاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وهذا من اجل الارتقاء بالأداء وتحقيق نسبة اكبر من الأهداف في ظل الرؤيا التي نتبناها؛
- تمكين العاملين ليكونوا أكثر إبداعا وتسهيل الطريق أمام المبادرات الفردية الداعمة لعملية التغيير؛
- توفير فرص التنمية والتطوير للعاملين من خلال الدورات التدريبية الفعالة؛
- على المؤسسة الجزائرية الاستثمار في الطاقات والموارد البشرية التي تعمل فيها، والاستفادة منها وذلك لما يملكه هؤلاء العمال من خبرات وقدرات كامنة يجب الاستفادة منها، وذلك بالتأثير عليهم من خلال مراعاة شعور الأفراد ومحاولة تحفيزهم والاهتمام بهم، ومحاولة استئثار أفكارهم، والسماع لآرائهم ومقترحاتهم؛

- ضرورة تعزيز نمط القيادة التحويلية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وتفعيل دوره في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، باعتباره النمط القيادي الذي ارتبط بتحقيق التغيير الفعال مقارنة بباقي الأنماط القيادية الأخرى؛
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وأثرها على التغيير التنظيمي في قطاعات مختلفة وبمتغيرات مختلفة.

• ثالثاً: آفاق الدراسة:

- لقد حاولنا من خلال ما سبق إلى معالجة الموضوع من مختلف جوانبه، لذا فإننا نعتبر هذه الدراسة كمنطلق لبناء دراسات ومواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم في إثراء البحث العلمي وفيما يلي بعض المواضيع المقترحة للمعالجة:
- دراسة تبني القيادة التحويلية في الجامعة الجزائرية: دراسة حالة؛
- دراسة تبني الأنماط القيادة في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة؛
- مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق ثقافة التمكين: دراسة حالة؛
- العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة؛
- نماذج عن تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والأجنبية؛
- نماذج عن تحقيق التغيير الإيجابي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والأجنبية؛
- بناء نموذج للقيادة التحويلية من منظور إسلامي: دراسة تحليلية؛
- أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة؛
- اتصالات الجزائر بين الواقع والآفاق: دراسة تحليلية؛
- تأثير القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة؛
- مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق ثقافة التمكين.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، دليل انطلاق وتحليل الطاقات الكامنة، ترجمة أميرة نيلة عرفة، القاهرة، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (1996).
2. ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب، تحقيق عبد الله وآخرون، الجزء الرابع، بيروت، (2003).
3. أبو بكر مصطفى محمود وطه، السيد حسنين، المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مطابع الولاء الحديثة، (2005).
4. أبوبكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2004).
5. أبوبكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، القاهرة، مصر، الدار الجامعية، (2003).
6. أبوبكر مصطفى محمود، المدير المعاصر، الوظائف، الأدوار، الممارسات، الصفات، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، (2001).
7. أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، القاهرة، (2000).
8. أحمد العامري، السلوك القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية الإدارية، مجلد9، العدد1، (2001).
9. أحمد عريقات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، (2013).

10. أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراية ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة - دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، (2013).
11. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2000).
12. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2003).
13. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2007).
14. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الراية للنشر، (2014).
15. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات وتطبيقات، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2000).
16. افليوا بروس، تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2003).
17. أيمن عوده المعاني، الإدارة العامة الحديثة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، (2010).
18. أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، (2013).
19. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2009).

20. بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة.
21. بوعلاق نوال، سعدي يحي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 11، (2014).
22. بومدين بلكير، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، (2009).
23. بيتر دراكر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، السعودية، مركز البحوث، (2004).
24. ثابت بن عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الإسكندرية، مصر، دار الجامعية، (2005).
25. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، منشور المتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد 48، المؤرخ في 05 أوت، (2000).
26. جيفري إن لوينثال، إعادة هندسة المنظمة منهج خطوة بخطوة، تعريب خالد بن عبد الله الدخيل الله،، السعودية، الرياض، دار المريخ للنشر، (2002).
27. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، لبنان، دار النهضة العربية، (2005).
28. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والإستراتيجيات)، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، (2010).
29. حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان، الأردن، دار الحامد، (1998).

30. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، (2003).
31. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2006).
32. حمادات محمد حسن، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2007).
33. حمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة، (2005).
34. حمودة، عبد الناصر محمد علي، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2005).
35. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2010).
36. الخضير محسن أحمد، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، الطبعة الأولى، دمشق، دار الرضا للتوزيع، (2003).
37. الخفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).
38. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة، (2000).

39. خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر، (2002).
40. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، مصر، (2002).
41. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة، (2001).
42. ريتشارد هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، (2001).
43. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر، (2006).
44. سادلر فيليب، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، (2008).
45. سالم القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض، (2001).
46. سعد حسن الغديوي، القيادة في ظل التكنولوجيا والبيئة المحيطة، القاهرة، مصر، دار الحكمة للنشر، (2012).
47. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، (2004).
48. سيد الهواري، ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي، جامعة عين شمس، القاهرة، (1996).
49. سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، القاهرة، مصر، جامعة عين شمس، (1996).

50. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، (2010).
51. السيد عليوة، تنمية مهارات القيادة للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، مصر، ايتراك للطباعة والنشر، (2001).
52. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، القاهرة، مصر، (بدون دار النشر)، (2009).
53. سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، القاهرة، مصر، دار الكتب المصرية، (2011).
54. شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، (2008).
55. شوقي ناجي، الإدارة الإستراتيجية، عمان، الأردن، دار الحامد، (2000).
56. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2005).
57. الصرن رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق، دار الرضا للنشر، (2002).
58. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2003).
59. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2001).
60. طارق السويدان، منهجية تغيير المنظمات، بيروت، لبنان، بدار بن حزم، (2001).

61. طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، الأردن، دار الفكر، (2002).
62. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مصر، دار غريب، 1993.
63. ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، عمان، الأردن، دار زهران، (1997).
64. عامر قنديلجي وإيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية، (2009).
65. العامري، أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول، (2002).
66. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي بقيادة حرس الحدود لدى الضباط الميدانيين لمنطقة مكة المكرمة، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2011).
67. العجمي، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في الإدارة القيادية والتنمية البشرية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2010).
68. العطيات محمد يوسف، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان، الأردن، دار حامد، (2006).
69. علي السلمي، تطور الفكر الإداري، القاهرة، مصر، دار غريب، بدون سنة نشر.
70. علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة، السعودية، 29-30 مارس (2005).

71. علي الشريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، (1998).
72. علي محمد عبد الوهاب، أبعاد المناخ الصحي للتغيير، بحث مقدم للمؤتمر السنوي لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، القاهرة، مصر، مركز وايد سيرفيس، (1999).
73. العمري، مشهور بم ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، (2004).
74. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، (2002).
75. غنيم جمال، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 109.
76. فاتن محمد، توجيه التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، مجلة الإدارة، المجلد 31، العدد الثالث، جانفي (1999).
77. فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في ق 21، الطبعة الأولى، مصر، دار الوفاء، (2000).
78. فاطمة معروف حمد الله الخريسات، القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، (2012).
79. الفاعوري، رفعت عبد الحكيم، إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2005).

80. فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، (2006).
81. فضيلة سلمان داود، النجاح الإستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية، دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 18، (2012).
82. قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، (2010/2011).
83. كارول أوكنز، القيادة الإدارية الناجحة، (ترجمة مركز التعريب والبرمجة)، بيروت، لبنان، دار العربية للعلوم، (1997).
84. الكبيسي عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، الدوحة، دار الشروق للنشر والتوزيع، (1998).
85. الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، (2009).
86. كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
87. كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، (2002).
88. كوزس، بوسنر، القيادة تحدّ، ترجمة، الرياض، مكتبة جرير، (2005).
89. اللامي غسان، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية)، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، (2007).

90. لخضر بن عز، "المقاومة إزاء التغيير"، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، الملتقى الدولي في الإدارة، الجزائر، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، العدد 25-(2003).
91. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، الشروق، (2003).
92. مأمون الداركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظومات الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (2002).
93. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الأردن، دار وائل للنشر، (2004).
94. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، (2006).
95. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، (2006).
96. محمد بزيح حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، غير منشورة، سنة (2006).
97. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار حامد للنشر، (2006).
98. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر، (2005).

99. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، (2014).
100. المخلافي، محمد سرحان خالد، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت، مكتبة الفلاح، (2007).
101. معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي (الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية)، القاهرة، مصر، مكتبة الانجلو المصرية، (2014).
102. منى مؤتمن عماد الدين، أفاق التطوير الإدارية والقيادة التربوية في البلاد العربية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، (2006).
103. منى مؤتمن عماد الدين، تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعدادات المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، عمان، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، (2003).
104. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، (2004).
105. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة العاشرة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، (2009)، ص 49.
106. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، (1995).
107. ناصر محمد العديلي، الرياض، إدارة السلوك التنظيمي، (1993).
108. نجم، عبود نجم، المدخل الياباني في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر، (2004).
109. نهاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد 4، (2013).

110. نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، الأردن، دار زهران، (2007).
111. نوال بوعلاق، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، (2014).
112. نيجل كينج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، الرياض، دار المريخ للنشر، (2004).
113. هدى بينت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
114. الهواري سيد، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، القاهرة، مصر، مكتبة عين شمس، (2006).
115. ويلسون، ترجمة تحية عمارة، إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، دار الفجر، (1999).

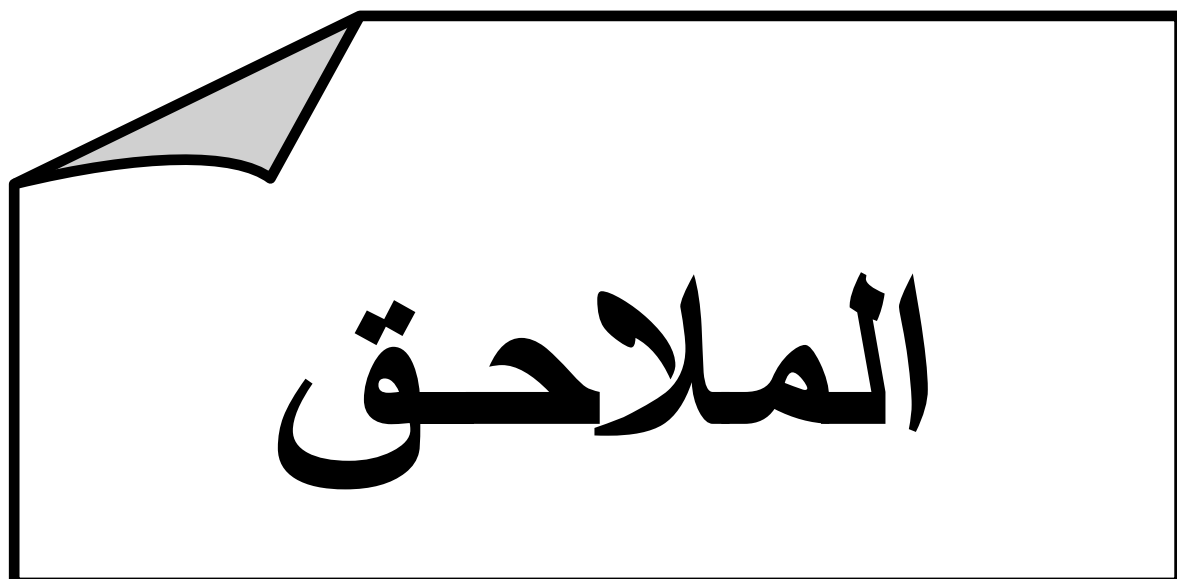
ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية

116. Alain Cadix, **Le Management A L'épreuve Des Changements Technologique, Impacts Sur La Soicéte Et Les Organizations**, Édition D'organisation, Paris, France (2002).
117. Amy Elizabeth Klein, **Goal Orientation And Its Relationship To Organizational Commitment**, San Jose State University, (2004).
118. Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, F, **Leading In The 1990s: The Four I's Of Transformational Leadership**, Journal Of European Industrial Training, Vol 15, No9,1991.
119. Bass, B. M, **Transformational Leadership: Industry, Military, And Educational Impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, (1998).
120. Bass, B. M. & Avolio, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual And Sampler Set**. (3rd Ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, (2004).
121. Bass,B.M, **Improving Organizational Effective Through Transformational Leadership**, Sage Publication, London, 1994 .
122. Bass,B.M., Avolio,B.J, **Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership**, Journal Of Applied Psychology, Vol 88, No2.
123. Bass.B.M, Avolio;B.J, **Developing Transformational Leadership**, Journal Of European Industrial Training, Vol 14, No 5.
124. Chaud Tevy, Le Boyer, Michel Huteay, Chaud Louche, Jean Pierre Rellond, **Psychologie Du Travails**, Dexieme Édition, Édition Organisation, France, Paris, (2003).
125. Colvin. M, **Leadership: Learning To Share The Vision, Organizational Dynamics**, Winter Vol 19, Issue 3, (2002).

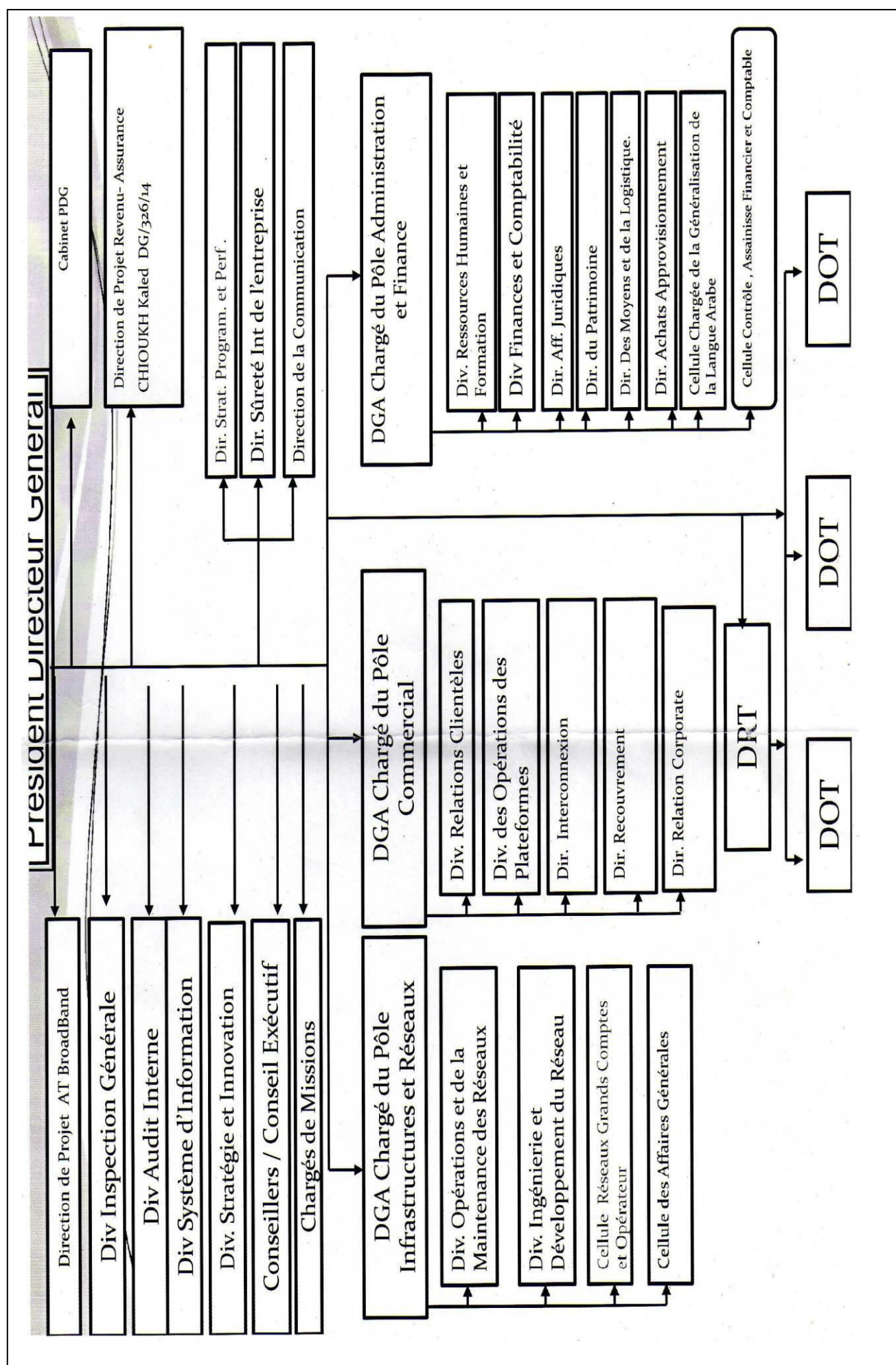
126. Daft, **Organization Theory And Design**, 7 Th Edition, South Western College Publisihing, (2001).
127. Drummond, Helga, **Introduction To Organizational Behavior**, Oxford, New York, (2000).
128. Dunkan W,**Organizattinal Behavior**,Boston Houghton Mifflin Co, (1992).
129. Fincham, R.& Rhodes, **Principles Of Organizational Behavior**, Oxford University Press, New York, (1999).
130. Fitzgerald, Susan& Schutte,S.Nicols, **Increasing Transformational Leadership Through Enhancing Self-Efficacy**,Journal Of Management Development,Vol 29, No.5, (2010).
131. Foglierini -Carneiro, **Organisation Et Gestion Des Entreprises**, Dunad, Troisième Édition, Paris, (1995).
132. Fracais Dupuy, **Sociologie Du Changement**, Paris, France: Dunod, (2006).
133. Frederick, F.Reichheld, **The One Number You Need To Grow**, Harvard Business Review, (2004), Vol 82, Issue 6.
134. French,Bell, **Organizational Devlopment Engleewood**, Chiff, Prentice Hall, Inc, (1995).
135. Gary Hamel, **Fourteen Questions About The Future**, Nonprofil World, Sep (2004), Vol 32, No 5.
136. Greiman, C.Bradley Addington, S. Lean, **Youth Leadership Development Self- Efficacy**,An Exploratory Study, Journal Of Leadership Education, (2008) ,Vol.7, No01.
137. Groves, K, Larocca, M, **An Empirical Study Of Leader Ethical Values, Transformational And Transactional Leadership, And Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility**, Journal Of Business Ethics, (2011).

138. Henry Mintzberg, **The Fall And Rise Of Strategic Planing**, Harvard Business Review, Jan (1994), Vol72, Issue 1.
139. <http://www.algeriatelecom.dz>.
140. Jean Brilman, **Les Meilleurs Pratiques Du Management Au Cœur De La Performances**, 3 Eme Tirage, Edition D Organisation, (2000).
141. John R, Schermerchorn Et James G. Hunt Et Richard Nosborn, **Comportement Humain Et Organisation**, Deuxième Édition, Village Mondial, Paris, (2002).
142. Johnr, Schermer Hom ET Davids, Chappell, **Principes De Management**, Paris, France, Edition Village Mondial, (2002).
143. Kirkbride, **Developing Transformational Leaders: The Full Rang Leadership Model In Action**, Industrial And Commercial Training, (2006).
144. Leithwood, K. **Transformational Leadership, Where Does It Stand ?**, Education Digest, Vol 58, No 3.
145. Leory White, **Changing The Whole System In The Publc Sector**, Journal Of Organizational Change Management, (2000), VOL 13, NO 2.
146. M.Lounas, Groupe Communication/ Rhc, **Le Changement Un Mal Nécessair**, La Revue Ressources Humaine, N°: 03, Septembre (2004).
147. N.Safir. **Essais D'analyse Sociologique**, Ed Opu.Enal, Alger, 1989.
148. Northouse, **Leadership: Theory And Practice**, (2nd Ed), Sage Publications, (2001).
149. Northouse, P.G.. **Leadership: Theory And Practice**, 2nd Edition, Sage Publications, (2001).
150. Peter Drucker, **L Avenir Du Management Selon Drucker**, Village Mondial, Paris, (1999).

151. Pierre Marine Et Eric Debavaller, **Le Manger L'ecoutet Du Sociologie**, Paris, France, Edition Organisation, (2002).
152. R. Daft, **Organization Theory And Design**, 8Illustrée, Thomson/South-Western, Université De L'état De Pennsylvanie, (2004).
153. Robbins,Stephen P, **Organization Behavior**, 8edition, New Jersey P Rentice Hall, Upper Saddle River, (1998).
154. Robert E, Morgan, Tony, **The Why And How Of Effective Strategy Change: Reflections On Thorn Lighting**, Journal Of European Industrial Training, (2000), Vol 24.
155. Robert Heller, **Gérer Le Changement**, Mangopratique, Italie, (1999).
156. Schermerhorn, John R. **Management And Organizational Behavior**, U.S.A, Johan Wiley & Sons, (1996).
157. Stan Brignall, **Stratigic Entreprise Management Systems: New Directions For Research**, Management Accounting Research, June (2004), VOL 35, ISSUE 2.
158. Stephen Campbell, **New Developments In Re-Enineering Organizations**, Management Reseaech News, (2001), Vol 24, No 3.
159. Thomson,S.Grace, **A Review Of Transformational Leadership Models And Its Linkage To The Scholarship Practice, Leadership Model**.
160. Trafino;A,J, **Transformational Leadership: Moving Total Quality Management To World-Class Organization**, International Nursing Review, Vol, 47. University Of Phoenix.
161. Wilson,**Understanding Organizational Culture And The Implication For Corporate Marketing**, European Journal Of Marketing, Vol. 35, No. 3/4, (2001).



الملحق رقم (1)



الملحق رقم (2)

إستبانه آراء المحكمين

أهمية القيادة التحولية في تحقيق التغيير الفعال بالمؤسسة الاقتصادية

بيانات عن المحكم:

Name of the referee:.....: إسم المحكم

Place of work:: الجهة التي يعمل بها:

The academic Rank.....: الدرجة العلمية

Specialization:: التخصص:

E-MAIL:.....: البريد الإلكتروني:

استبانة آراء المحكمين

أستاذي (تي) الفاضل (ة): تحية طيبة وبعد

يهدف هذا الاستبيان إلى القيام بدراسة موضوعها: "أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعال بالمؤسسة الاقتصادية"، وذلك في إطار تحضير رسالة الدكتوراه، وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع تم صياغة محاور وأسئلة الإستبيان الموضوع بين أيديكم.

إن المعلومات التي تزودوننا بها تتيح لنا الوقوف على واقع القيادة التحويلية في إطار التغيرات الحالية السريعة والمتجددة، وتمكننا من تقديم اقتراحات من شأنها أن تساهم في تفعيل القيادة التحويلية في مختلف المؤسسات، تشمل الدراسة على متغيرين: المتغير الأول هو القيادة التحويلية والذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد وهي كالآتي: الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي (الكاريزما)، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي. أما المتغير الثاني فيشمل التغيير الفعال.

وبالنظر لما عُرفت به من خبرة علمية ودراية أكاديمية، يُسرنى أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة لجعلها مقياسا لإبداء آرائكم وتقديم مقترحاتكم وذلك من خلال:

- بيان مدى صلاحية العبارات.
- حذف أو إضافة عبارات أو تعديل عبارات بشكل مناسب.
- ملائمة العبارة للمتغير الرئيسي الذي تنطوي تحته.

علماً أن الإجابات التي ستقابل كل عبارة ستكون وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي:

5	4	3	2	1
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً

وفي الختام تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية والوظيفية: (ضع علامة x في الخانة المناسبة)

1- الجنس:

☐ ذكر: ☐ أنثى:

2- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ بين 25 و 40 سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

3- المؤهلات العلمية:

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس

☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4 - طبيعة العمل:

☐ فني ☐ إداري

5 - سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	تنتمي	لا تنتمي	ملاحظات
البعد الأول: الاعتبارات الفردية				
1	يهتم المدير بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح.			
2	يعتمد المدير على الاتصال المباشر والمفتوح مع العاملين.			
3	يولي المدير نفس الاهتمام بالعاملين دون تمييز أو استثناء.			
4	يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين حيث تسند الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها.			
5	يسعى المدير إلى التعرف إلى رغبات وحاجات العاملين الإنسانية.			
6	يظهر المدير قدر كبير من الاحترام للعاملين والتواصل معهم.			
7	يستشعر المدير في رؤوسه الإبداع والتجديد.			
8	يتبنى المدير إستراتيجية لتقدير العاملين.			
9	يعبر المدير للعاملين عن تقديره عندما ينجزون عملهم جيداً.			
10	يستمتع المدير باهتمام لأراء العاملين واحترام قناعاتهم.			
11	يهتم المدير بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للمنظمة.			
12	يتعامل المدير مع العاملين بشكل أكبر من كونهم مجرد أعضاء في الجماعة.			
13	يلتزم المدير بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.			
14	يلتزم المدير بمبدأ الشفافية في تعامله مع العاملين.			
15	يثق القائد في قدرته على مساعدة العاملين معه للتغلب على العقبات التي تواجههم.			
البعد الثاني: التأثير المثالي				
1	يطلع العاملين على الأهداف الكلية للمنظمة.			
2	يقدر المدير على التعامل مع المواقف الصعبة.			
3	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم و إعجابهم.			
4	يعترف بأخطائه عند اكتشافها.			

5	يتسم المدير بالثقة والصدق مع العاملين.		
6	يقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية.		
7	يهتم بوضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل.		
8	تنسجم أقواله مع أفعاله.		
9	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.		
10	يسعى المدير إلى تشجيع سلوكيات العاملين وبما يتوافق مع القيم المشتركة من قبل أعضاء الفريق.		
11	يغتتم المدير الفرص الشخصية لتحقيق.		
12	يثق المدير في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.		
13	يركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المنظمة.		
14	يعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.		
15	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به.		
16	يملك القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل.		
17	يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعمله تحت قيادته.		
18	يعملا المدير على تفعيل إمكانيات العاملين في مكان العمل.		
19	يشجع العاملين على تحقيق التميز في الأداء.		
20	يظهر إحساسا بقوة الإدارة و الثقة بالنفس.		
21	يتحدث عن القيم و المعتقدات الايجابية ويحث على ترسيخها.		
22	يتصرف بأسلوب يجعل العاملون يحترمونه.		
23	يجعل العمال يفتخرون بالعمل معه.		
24	يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية و المهنية للقرارات التي يصدرها.		
25	يركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.		
26	يعمل على تدعيم روح التعاون بين العاملين.		
27	يعد المدير رمزا للنجاح مما يقوي من دافعية العاملين معه للإنجاز.		

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

1	يبحث دائما عن الأفكار الجديدة لحل المشكلات التي تواجهه في العمل.		
2	تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.		
3	يقوم بتفويض العاملين بالقيام ببعض الأعمال الغير روتينية.		
4	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.		
5	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها.		
6	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.		
7	يثير المدير الأسئلة التي تحفز بالتبني طرق جديدة لتحسين عمل الفريق.		
8	لا يوجه المدير الانتقادات لمرؤوسيه حتى ولو كانت أفكارهم مختلفة عن أفكاره.		
9	يتعامل المدير مع أخطاء المرؤوسين باحترام.		
10	يعبر المدير عن تقديره للعاملين على أدائهم الجيد للعمل.		
11	يسعى المدير إلى تحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع.		
12	يشارك العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عندما يحاول حل مشاكل العمل.		
13	يتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بالطرق الجديدة.		
14	يقوم بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة.		
15	يقوم المدير بإثراء أهداف جديدة للمنظمة.		
16	يقترح وسائل جديدة للتفكير في كيفية أداء المهمات.		
17	البحث عن تصرفات مختلفة عند حل المشكلات والنظر إلى وجهات مختلفة.		
18	تشجيع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.		
19	تشجيع العاملين على تجريب الأفكار الجديدة البناءة و لا يحكم عليها مسبقا.		

البعد الرابع: التحفيز الإلهامي

1	تعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين.		
2	تركيز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.		
3	تثق بقدرات على انجاز الأهداف المحددة.		
4	لديها نظرة تفاؤلية بما يتعلق برؤيتها المستقبلية.		
5	يدرك مدى الحاجة إلى التغيير.		
6	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.		
7	يخس بمشاعر العاملين معه.		
8	يسعى إلى تحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع.		
9	تشجيع عن تعبير عن الأفكار حتى ولو تعارضت مع أفكاره.		
10	يشعر العاملين بقدرتهم على تحقيق الأهداف بدونهم إذا اقتضى الأمر.		
11	يزيد من التفاؤل بالمستقبل.		
12	يقوم بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق المزيد من الانجاز.		
13	يهتم بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية المشتركة.		
14	يتحدث بحماس عن المطلوب انجازه من المهام.		
15	يعبر عن ثقته بان الأهداف ستتحقق.		
16	يوضح الرؤية المستقبلية للمنظمة.		
17	يهتم بتنمية القيم والاتجاهات لدى العاملين.		

المحور الثاني: التغيير الفعال

الرقم	العبارة	تنتمي	لا تنتمي	ملاحظات
التغيير الفعال				
1	يقتضي التغيير الناجح وجود رؤية واضحة للمستقبل.			
2	تتطلب الإدارة الناجحة للتغيير تحليلاً موضوعياً لمتغيرات البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة.			
3	الإشراك الواسع للعاملين في صياغة إستراتيجية التغيير يزيد من فعاليتها.			
4	إن نجاح إستراتيجية التغيير يتطلب دعماً كاملاً من الإدارة العليا واقتناعها بأهمية التغيير.			

5	إخبار العاملين بأسباب ودوافع التغيير المزمع إحداثه في نظم العمل		
6	التزام وقناعة القيادة بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير.		
7	وجود رؤية مشتركة بين المنظمة وبين العاملين.		
9	إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه.		
10	التغيير في العمل يحدث بشكل مستمر وليس فقط عند حدوث أزمات أو مشاكل.		
11	توفير مناخ تنظيمي يساعد على إنجاح برامج التغيير المعتمدة.		
12	إن التغيير يتم من أجل صالح العمل والعاملين.		
13	تستفيد الإدارة بشكل فعال من الإمكانيات المتاحة (بشرية، مادية، تكنولوجية) عند إحداث التغيير المطلوب.		
14	تعمل المنظمة على تغيير أهدافها باستمرار لتتلاءم مع الحالة المطلوبة.		
15	تطوير وسائل واليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين.		
16	توضيح ثقافة المنظمة بطريقة تنسجم مع القيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي وتشجيع العاملين على العمل بموجبها.		
17	محاورة وإقناع العاملين بحتمية التغيير للتقليل من مقاومة التغيير.		
18	تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التحديدية.		
19	انتهاج القائد أسلوب قيادي تشاركي في عمله مع المرؤوسين.		
20	توفير المعلومات الضرورية التي تساعد في التخطيط الفعال للتغيير.		
21	إن التغيير الفعال في منظمتك هو التعديل الجزئي لبعض جوانب الضعف فيها.		
22	توزيع الأدوار والمهام القيادية بين العاملين لإنجاح التغيير.		

شكراً لكم على تفهمكم وحسن تعاونكم

الملحق رقم (3)

جامعة سعد دحلب البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبانة

أخي (تي) الفاضل (ة): تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد رسالة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، بجامعة سعد دحلب بالبليدة تحت عنوان "أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعّال بالمؤسسة الاقتصادية"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة بموضوعنا.

إن المعلومات التي تزودوننا بها سوف تعزز قدرتنا على تقييم دور القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحولات في البيئة الاقتصادية الوطنية والعالمية، وتمكننا من تقديم اقتراحات من شأنها أن تساهم في تفعيل دور القيادة التحويلية خاصة في ميدان قيادة التغيير في مختلف المؤسسات.

يرجى منكم التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة والتي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

نأمل منكم الإجابة علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية والوظيفية: (ضع علامة x في الخانة المناسبة)

1- الجنس:

ذكر: ☐ أنثى: ☐

2- العمر:

أقل من 25 سنة ☐ بين 25 و 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

3- المؤهلات العلمية:

ثانوي ☐ ليسانس ☐
ماجستير ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4 - سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: التأثير المثالي						
1	يحوز رئيسك المباشر على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم.					
2	يعترف رئيسك المباشر بأخطائه عند اكتشافها.					
3	يتسم سلوك رئيسك المباشر بالثقة والصدق مما يعزز الشعور بالأمان لدى العاملين.					
4	يقوم رئيسك المباشر بتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية.					
5	يلتزم رئيسك المباشر بالقيم الإنسانية النبيلة في سلوكه تجعله محل احترام من العاملين.					
6	يعطي رئيسك المباشر أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.					
7	يمتلك رئيسك المباشر القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل.					
8	يوفر رئيسك المباشر مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعمله تحت قيادته.					
9	يعمل رئيسك المباشر على تفعيل إمكانيات العاملين في مكان العمل.					
10	يتحدث رئيسك المباشر عن القيم والمعتقدات الايجابية ويحث على ترسيخها.					
11	يأخذ رئيسك المباشر بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.					
12	يتمتع رئيسك المباشر بمهارات قيادية تعزز صورته الذهنية لدى العاملين					
13	يركز رئيسك المباشر على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.					

البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

1	يعمل رئيسك المباشر على استشارة روح التحدي بين العاملين.				
2	لدى رئيسك المباشر نظرة تفاؤلية بما يتعلق برؤيتها المستقبلية.				
3	يغرس رئيسك المباشر الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.				
4	يسعى رئيسك المباشر إلى تحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع.				
5	يُشعر رئيسك المباشر العاملين بقدرتهم على تحقيق الأهداف بدونهم إذا اقتضى الأمر.				
6	يقوم رئيسك المباشر بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق المزيد من الانجاز.				
7	يهتم رئيسك المباشر بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية المشتركة.				
8	يتحدث رئيسك المباشر بحماس عن المطلوب انجازه من المهام.				
9	يعبر رئيسك المباشر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.				

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

1	لا يوجه رئيسك المباشر الانتقادات لمرؤوسيه حتى ولو كانت أفكارهم مختلفة عن أفكاره.				
2	يقوم رئيسك المباشر بتفويض العاملين بالقيام ببعض الأعمال الغير روتينية.				
3	يسمح رئيسك المباشر بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.				
4	يشير رئيسك المباشر الأسئلة التي تحفز على تبني طرق جديدة لتحسين عمل الفريق.				
5	يشجع رئيسك المباشر العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات				
6	يشارك رئيسك المباشر العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عندما يحاول حل مشاكل العمل.				

7	يتيح رئيسك المباشر الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بالطرق الجديدة.				
8	يقوم رئيسك المباشر بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة.				
9	يشجع رئيسك المباشر العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.				
10	يشجع رئيسك المباشر العاملين على تجريب الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقاً.				

البعد الرابع: الاعتبارات الفردية

1	يلتزم رئيسك المباشر بمبدأ الشفافية في تعامله مع العاملين.				
2	يلتزم رئيسك المباشر بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.				
3	يراعي رئيسك المباشر الفروق الفردية بين العاملين حيث يعمل على تشجيع العناصر المتميزة على إبراز قدراتهم وتحقيق ذاتهم.				
4	يسعى رئيسك المباشر إلى توفير فضاءات مناسبة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.				
5	يُظهر رئيسك المباشر قدر كبير من الاحترام للعاملين والتواصل معهم.				
6	يسعى رئيسك المباشر إلى التعرف إلى رغبات وحاجات العاملين الإنسانية والعمل على إشباعها.				
7	لا يعبر رئيسك المباشر للعاملين عن تقديره عندما ينجزون عملهم جيداً.				
8	يتعامل رئيسك المباشر حسب قناعات العاملين ويحترمها.				
9	يعتمد رئيسك المباشر على الاتصال المباشر والمفتوح مع العاملين.				
10	يهتم رئيسك المباشر بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح.				

المحور الثاني: التغيير الفعّال

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يقتضي التغيير الناجح وجود رؤية واضحة للمستقبل.					
2	تتطلب الإدارة الناجحة للتغيير تحليلا موضوعيا لمتغيرات البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة.					
3	الإشراك الواسع للعاملين في صياغة إستراتيجية التغيير يزيد من فعاليتها.					
4	إن نجاح إستراتيجية التغيير يتطلب تنبئا كاملا من الإدارة العليا واقتناعها بأهمية التغيير.					
5	إعلام العاملين بأسباب ودوافع التغيير يعزز من فرص نجاح أهدافه.					
6	وجود رؤية مشتركة بين قيادة المنظمة وبين العاملين يقلل من عوامل مقاومة التغيير.					
7	إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه.					
8	توفير مناخ تنظيمي يساعد على إنجاح برامج التغيير المعتمدة.					
09	تخصيص القيادة الإدارية الموارد الكافية لتطوير الوسائل والمناهج الخاصة بعملها تماشيا مع التغييرات الحاصلة في بيئة أعمالها.					
10	تعمل المنظمة على تغيير أهدافها باستمرار لتتلاءم مع الحالة المطلوبة.					
11	ترى المنظمة أنّ التغيير المستمر يهدف بالأساس على تدعيم وتعزيز مركزها التنافسي.					
12	توضيح ثقافة المنظمة بطريقة تنسجم مع القيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي وتشجيع العاملين على العمل بموجبها.					
13	تسعى الإدارة العليا إلى تحديد الإستراتيجية العامة للتغيير دون اللجوء للعاملين.					

					توزيع الأدوار والمهام القيادية بين العاملين لإنجاح التغيير.	14
					تعمل المنظمة على التطوير المستمر لنظام المعلومات الذي يساعد على التخطيط الفعال للتغيير.	15
					تعمل المنظمة باستمرار على تحسين ظروف العمل في المنظمة من أجل توفير المناخ المناسب لتعزيز شعور العاملين بالانتماء لمنظمتهم وزيادة تعلقهم بها.	16

شكراً لكم على تفهمكم وحسن تعاونكم

Abstract:

This study aimed to measure the importance of transformational leadership dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual considerations), to achieve the organizational change effective at the Directorate General of Algeria Telecom.

It was reached in part, theoretical, that the essence of transformational leadership is based on the ability to harmonize the means with the ends to achieve a great humanitarian purposes and moral aspirations, The leader of this pattern needs to understand the phenomenon and the potential of subordinates and work to satisfy those needs and invest the maximum potential of subordinates in order to achieve the intentional and effective change.

Where we have also tested the relationship between the variables of the study through the design of a questionnaire based on the examination on the basis of the model, where the study population consists of working in top managerial level and the average in the Directorate General of Algeria Telecom, a total of **1611** workers, Were randomly chosen sample of **242** workers were distributed, and the recovery of **162** questionnaire valid for statistical analysis by recovery of **67%**, and after making sure of the sincerity of structural and stability, we have to address their data based on the SPSS program, which has helped us to do many of the statistical tests, We reached the following conclusions:

- Check transformational leadership dimensions average level among workers Directorate General of Algeria Telecom.

- Check the level of the average effective change among workers at the Directorate General of Algeria Telecom.
- No trace statistically significant at the moral level of $\alpha \leq 0.05$ independent of the dimensions of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual considerations), the effective change among workers at the Directorate General of Algeria Telecom.
- no impact statistically significant at the moral level of $\alpha \leq 0.05$ to the dimensions of transformational leadership in combined (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual considerations), the effective change among workers at the Directorate General of Algeria Telecom, where he interprets the transformational leadership wholly accounted for **95.4%** of the variation in the effective change to the staff of the General Directorate of Algeria Telecom
- There is no divergence of views of the workers in the study sample the direction of the study variables of different personal characteristics and functional, with the exception of their vision to the variables of the study from the perspective of scientific qualifications
- The study also provided a set of recommendations centered on the current study model.

Keywords: transformational leadership, organizational change effective, the Directorate General of Algeria Telecom.