



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المرجع:/2023

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بعنوان:

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي ابن باديس - قسنطينة

| المشرف | إعداد الطلبة | |
|-----------------|---------------|---|
| د. أسماء نمديلي | عبد الحق هلال | 1 |
| | جمال زواوي | 2 |

لجنة المناقشة:

| الصفة | الجامعة | اسم ولقب الأستاذ(ة) |
|--------------|--|---------------------|
| رئيسا | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | د. فاطمة محبوب |
| مشرفا ومقررا | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | د. أسماء نمديلي |
| ممتحنا | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | د. سناء طباحي |

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
وَيُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً غَدِيرًا مِثْقَالَ
ذَرَّةٍ لِيُحْيِيَ بِهِ
الْبَشَرِ الْمَيِّتَ
وَمَا نُحْيِيهِ إِلَّا بِإِذْنِهِ
وَهُوَ عَزِيزٌ ذُو
الْقُدْرَةِ الْعَظِيمِ
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَيَاةَ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُخْرِجُ الْمَوْتَ
مِنَ الْحَيَاةِ
وَهُوَ الْعَلِيمُ
الْحَكِيمُ
١٤٣٨ هـ

شكر وتقدير

قال تعالى: "أفلا يتدبرون القرآن ولو كان من عند غير الله لوجدوا فيه اختلافا كثيرا". النساء الآية 82.

يقول ﷺ " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " رواه أحمد والترمذي
الحمد لله المتفرد بالكمال والمتفضل علينا بنعمه وتوفيقه لنا على كل حال.

شكر خاص ومتميز للأستاذة أسماء نمديلي على ما بذلته معنا وعلى صبرها
وعطائها ومساندتها لنا وتوجيهها وتشجيعها لنا طول المدة التي قضيناها في إنجاز
هذا العمل وفترة الإشراف .

و كذلك نشكر المسؤولين والموظفين في المركز الإستشفائي الجامعي بن باديس -
قسنطينة على مدهم يد العون وتزويدنا بمختلف المعلومات القيمة الي ساعدتنا في
إعداد وإتمام هذه الدراسة .

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة على ما أخذ من جهدهم ووقتهم وعنائهم
واطلاعهم على مذكرتنا وإثرائنا بملاحظاتهم ومقترحاتهم .

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا والصلاة والسلام على الرسول الكريم

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى إخوتي وأختي

إلى زملائي في الدراسة

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة

وإلى كل من يسعى جاهدا إلى طلب العلم

جمال

إهداء

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني في
عبادك الصالحين " سورة النمل الآية 91
إلى من أدعو الله أن يرحمهما كما ربياني صغيرا، إلى من أسأله تعالى أن يحفظهما بحفظه، إلى من
أوصلاني إلى ما وصلت إليه بتضحياتهما ودعائهما ورضاهما عني، إلى من أسعى لإسعادهما
وإرضائهما دوما وأسأل الله أن يسكنهما الجنة بغير حساب
أمي وأبي

إلى من كانت مساندة لي وساهرة معي في كل الأحوال
إلى زوجتي الغالية وقرّة عيني
إلى عمي ومن كان لي داعما وناصحا ودافعا دوما
إلى خالي الحبيب
إلى إخوتي وسندي في دنياي
إلى أبنائي حفظهم الله

إلى كل أساتذتي الذين درست عندهم
إلى كل من تعلمت على أيديهم
إلى أخي جمال رفيقي في هذا المشوار
إلى رفقائي وزملائي فترة الدراسة زهير جدرة، داواد زيموش، ربيع موسى، محمد شريف شرير والأخت
ماجدة مخبي وكل زملائي في الفوج 04.
إلى الأستاذة الخلوقة أسماء نمديلي التي أشرفت علينا وكانت قدوة لنا، ناصحة ودافعة لنا.
إلى كل من يحمل هم الإخلاص والتفاني في خدمة الإسلام والعلم والجزائر.
حفظكم الله جميعا

عبد الحق

ملخص الدراسة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس بقسنطينة، حيث تعتبر القيادة التحويلية من أهم القيادات الإدارية الحديثة التي ترتبط بتحديات التغيير وتؤثر على سلوكيات المرؤوسين وتشجعهم على الإبداع، وقد تم صياغة مشكلة للدراسة مع تساؤلات فرعية.

وللإجابة على تساؤل الدراسة صيغت الفرضية العامة على النحو التالي: يوجد تأثير للقيادة التحويلية على إدارة التغيير. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، في حين تم الإستعانة بالإستمارة كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات والتي شملت ثلاث محاور، وقد تم تصميمها و توزيعها على عينة تتكون من 63 موظفا بالمركز الإستشفائي الجامعي، وتمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، أما بالنسبة للأساليب الإحصائية فقد تم الإعتماد على التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير.
- أن بعد التأثير المثالي في القيادة التحويلية كان الأكثر قبولا لدى المبحوثين بمتوسط حسابي 3.42.
- أن بعد التخطيط لإحداث التغيير في إدارة التغيير كان الأكثر قبولا لدى المبحوثين بمتوسط حسابي 3.94.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة التغيير، التغيير التنظيمي، المركز الإستشفائي الجامعي.

Abstract:

This study aims to know the role of transformational leadership in managing organizational change at the university hospital center Ibn Badis in Constantine, Where transformational leadership is considered one of the most important modern administrative leaderships that are linked to the challenges of change, influence the behavior of subordinates and encourage them to innovate, and a problem for the study was formulated with sub-questions.

In order to answer the study question, the general hypothesis was formulated as follows: There is an impact of transformational leadership on change management. To achieve the objective of the study, the descriptive analytical approach was used, which is appropriate to the nature of the subject, While the questionnaire was used as a mean of collecting information and data, which included three axes, and It was designed and distributed to a sample of 63 employees at the University Hospital Center, and the data were processed using

the statistical package for social sciences SPSS, as for the statistical methods, frequencies and percentages were relied upon, as well as Arithmetic mean and standard deviation, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient, and this study reached a set of results, most notably:

- There is a statistically significant effect at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ for the dimensions of transformational leadership on change management.
- That the dimension of ideal influence in transformational leadership was the most acceptable to the respondents, with an arithmetic mean of 3.42.
- That the dimension of planning for change in change management was the most acceptable to the respondents, with an arithmetic mean of 3.94.

Keywords: Transformational leadership, management of change, organizational change, University Hospital Centre.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | فهرس المحتويات |
|--------|---|
| | بسملة |
| | شكر وعران |
| | إهداء |
| | الملخص |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الملاحق |
| أ - و | المقدمة |
| | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية |
| 9 | تمهيد |
| 10 | المبحث الأول: ماهية القيادة |
| 10 | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة |
| 10 | أولاً: مفهوم القيادة |
| 11 | ثانياً: التمييز بين القيادة والإدارة |
| 13 | المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة |
| 13 | أولاً: عناصر القيادة |
| 13 | ثانياً: أهمية القيادة |
| 14 | المطلب الثالث: مصادر القيادة وأنماطها |
| 14 | أولاً: أنماط القيادة. |

| | |
|----|---|
| 16 | ثانيا: مصادر القيادة. |
| 17 | المطلب الرابع: الإتجاهات الحديثة للقيادة. |
| 19 | المبحث الثاني: القيادة التحويلية. |
| 19 | المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية. |
| 19 | أولا: نشأة القيادة التحويلية. |
| 20 | ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية. |
| 21 | المطلب الثاني: أهمية وأبعاد القيادة التحويلية. |
| 21 | أولا: أهمية القيادة التحويلية. |
| 22 | ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية. |
| 23 | المطلب الثالث: خصائص القائد التحويلي ووظائفه. |
| 24 | أولا: خصائص القائد التحويلي. |
| 26 | ثانيا: وظائف القائد التحويلي. |
| 27 | المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية. |
| 29 | خلاصة الفصل الأول. |
| | الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي. |
| 32 | تمهيد. |
| 33 | المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي. |
| 33 | المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير التنظيمي. |
| 33 | أولا: تعريف التغيير. |
| 33 | ثانيا: تعريف التغيير التنظيمي. |
| 34 | ثالثا: تعريف إدارة التغيير التنظيمي. |

| | |
|----|--|
| 35 | المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأهداف إدارة التغيير التنظيمي. |
| 35 | أولا : أهمية إدارة التغيير التنظيمي. |
| 36 | ثانيا: أهداف إدارة التغيير التنظيمي. |
| 37 | ثالثا : خصائص إدارة التغيير التنظيمي. |
| 39 | المطلب الثالث: أبعاد إدارة التغيير التنظيمي. |
| 39 | أولا: البعد الثقافي. |
| 40 | ثانيا: البعد الهيكلي. |
| 41 | ثالثا: البعد التكنولوجي. |
| 41 | رابعا: البعد الوظيفي. |
| 42 | المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي. |
| 42 | أولا: نموذج كيرت لوين. |
| 44 | ثانيا: نموذج Evancevich وزملائه في إدارة التغيير. |
| 45 | ثالثا: نموذج لبييت وواتسون وويستلي. |
| 45 | رابعا: نموذج هيلريكال وسلوكوم. |
| 45 | خامسا: نموذج كوتر. |
| 48 | المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي. |
| 48 | المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي. |
| 48 | المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي. |
| 48 | أولا: الأسباب التنظيمية. |
| 49 | ثانيا: الأسباب الفردية. |

| | |
|----|--|
| 51 | المطلب الثالث: استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي. |
| 52 | المطلب الرابع: علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي. |
| 52 | أولاً: دور أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير. |
| 53 | ثانياً: متطلبات نجاح القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي. |
| 53 | خلاصة الفصل الثاني. |
| | الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي بقسنطينة. |
| 58 | تمهيد. |
| 59 | المبحث الأول: تقديم المركز الإستشفائي الجامعي ومنهجية الدراسة الميدانية. |
| 59 | المطلب الأول: تعريف بالمركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس بقسنطينة. |
| 59 | أولاً: لمحة تاريخية عن المركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس بقسنطينة ونشأته. |
| 60 | ثانياً: تعريف بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس، مهامه وأهدافه. |
| 61 | ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس. |
| 68 | المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية. |
| 68 | أولاً: منهج ومتغيرات الدراسة. |
| 68 | ثانياً: حدود ومجتمع وعينة الدراسة. |
| 71 | ثالثاً: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة. |
| 78 | المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة. |
| 78 | المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة (عرض وتحليل البيانات الشخصية). |
| 79 | المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحوري الدراسة |
| 79 | أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور القيادة التحويلية. |

| | |
|----|---|
| 79 | 1- بُعد التأثير المثالي. |
| 81 | 2- بُعد التحفيز الإلهامي. |
| 83 | 3- بُعد الإستتارة الفكرية. |
| 85 | 4- بُعد الإعتبارية الفردية. |
| 86 | ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور إدارة التغيير. |
| 89 | المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة. |
| 89 | أولاً: الفرضية الجزئية الأولى H_{a1} : أثر التأثير المثالي على إدارة التغيير. |
| 90 | ثانيا: الفرضية الجزئية الثانية H_{a2} : أثر التحفيز الالهامي على إدارة التغيير. |
| 90 | ثالثاً: الفرضية الجزئية الثالثة H_{a3} : أثر الاستتارة الفكرية على إدارة التغيير. |
| 91 | رابعاً: الفرضية الجزئية الرابعة H_{a4} : أثر الإعتبارية الفردية على إدارة التغيير |
| 82 | خامساً: الفرضية العامة: أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير. |
| 93 | خلاصة الفصل |
| 95 | الخاتمة |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

فهرس الجداول

فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|---|--------|
| (01) | الفروق الجوهرية بين القائد والمدير | 12 |
| (02) | مقارنة بين القائد التقليدي والقائد التحويلي | 24 |
| (03) | نموذج كيرت لوين | 43 |
| (04) | مجتمع الدراسة | 70 |
| (05) | الإستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة | 71 |
| (06) | صدق الإتساق الداخلي لمتغير القيادة التحويلية | 73 |
| (07) | الإتساق الداخلي لمتغير إدارة التغيير التنظيمي | 74 |
| (08) | معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للاستمارة لمتغير القيادة التحويلية | 76 |
| (09) | معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للاستمارة لمتغير إدارة التغيير التنظيمي | 76 |
| (10) | مقياس ليكارت الخماسي | 77 |
| (11) | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 78 |
| (12) | توزيع أفراد العينة حسب السن | 78 |
| (13) | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 79 |
| (14) | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة | 79 |
| (15) | إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التأثير المثالي | 80 |
| (16) | إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التحفيز الإلهامي | 81 |
| (17) | إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الإستثارة الفكرية | 83 |
| (18) | إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الإعتبارية الفردية | 85 |
| (19) | إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة التغيير | 86 |
| (20) | نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على إدارة التغيير | 89 |
| (21) | نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الإلهامي على إدارة التغيير | 90 |

فهرس الجداول

| | | |
|----|---|------|
| 90 | نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستشارة الفكرية على إدارة التغيير | (22) |
| 91 | نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإعتبارية الفردية على إدارة التغيير | (23) |
| 92 | نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير | (24) |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| د | نموذج الدراسة | (01) |
| 38 | خصائص التغيير | (02) |
| 43 | نموذج كيرت لوبن لمرآحل قياة التغيير | (03) |
| 67 | الهيكل التنظيمي للمركز الإسآشفائي ابن باديس قسنطينة | (04) |

فهرس الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق |
|------------|---|
| 01 | الملحق رقم (01): الإستبيان |
| 02 | الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي ابن باديس |
| 03 | الملحق رقم (03): قائمة الموظفين بالمستشفى الجامعي ابن باديس |
| 04 | الملحق رقم (04): مخرجات برنامج spss |

مقدمة

يتميز العالم اليوم بديناميكية كبيرة على كل المستويات الثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما أدى بمختلف المنظمات إلى التفكير بجدية من أجل مسايرة هذه الديناميكية المصحوبة بتغيرات سريعة ومستمرة من أجل التأقلم وضمان البقاء.

ولمواجهة هذه التحديات، ظهرت العديد من الأنماط القيادية الحديثة تبلورت من خلال إقتناع الباحثين ورواد الإدارة بمدى أهمية القيادة وأساليبها في مواجهة مختلف التغيرات، وتعد القيادة التحويلية من الإتجاهات القيادية الحديثة التي أثبتت نجاعتها كنمط قيادي يتميز بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير على المرؤوسين وتنمية أدائهم، فمهمة القادة اليوم لم تعد تعتمد على خلق التأثير المبني على الخضوع المطلق للمرؤوسين تجاه القادة، بل على كيفية بناء علاقة ذات ثقة متبادلة، وتفويض المسؤوليات، وفتح المجال للإبداع والابتكار، وهذا بهدف العمل باتجاه مصلحة المنظمة وليس باتجاه مصلحة المرؤوسين.

ومن بين التحديات الهامة التي تواجه قيادة المنظمات المعاصرة، عملية التغيير التنظيمي التي تعتبر عملية ضرورية للإنتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل أكثر إنتاجا وأداء عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية، وبالتالي فعلمية التغيير التنظيمي ليست عملية عشوائية، وإدارتها تقوم على مرتكزات وأدوات مختلفة. وبالتالي فإن قوة وتطور المنظمات تكمن في قدرات قياداتها في إدارة عملية التغيير التي تعتبر عملية معقدة وصعبة بحكم مكونات هذه المنظمات من جهة، ووجود قوى تقاوم التغيير وتتصدى له من جهة أخرى.

1. إشكالية الدراسة:

إنطلاقا مما تم تقديمه ، جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعمق في دور القيادة التحويلية في إدارة عملية التغيير التنظيمي، وهذا من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية الجامعية"ابن باديس" بقسنطينة ؟

وللتوصل إلى حل هذا الإشكال قمنا بتجزئته إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير بعد التأثير المثالي على إدارة التغيير؟
2. ما مدى تأثير بعد التحفيز الإلهامي على إدارة التغيير؟
3. ما مدى تأثير بعد الاستثارة الفكرية على إدارة التغيير؟
4. ما مدى تأثير بعد الإعتبارية الفردية على إدارة التغيير؟

2. فرضيات الدراسة:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: يوجد تأثير للقيادة التحويلية على إدارة التغيير

وللتأكد من صحة الفرضية العامة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير لبعده التأثير المثالي على إدارة التغيير.
2. يوجد تأثير لبعده التحفيز الإلهامي على إدارة التغيير.
3. يوجد تأثير لبعده الاستثارة الفكرية على إدارة التغيير.
4. يوجد تأثير لبعده الاعتبارية الفردية على إدارة التغيير.

3. أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- تعتبر متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا في الفكر والواقع الإداري المعاصر لما لهما من دور كبير في الارتقاء بأداء المنظمات وتحسين فعاليتها.

- تعد هذه الدراسة امتدادا وتكملة للدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية وإدارة التغيير من خلال كشف الواقع لدى المنظمات.

- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة إنطلاقا من الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات.

- تسمح هذه الدراسة من التأكد من ضرورة وجود قادة متميزين في المنظمة يشجعون على التغيير وبالتالي إلقاء المزيد من الضوء على علاقة القيادة التحويلية بمجالات التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسات الجزائرية.

4. أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية.
- التعرف على مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.
- الكشف عن مدى ممارسة مديري ومسؤولي المؤسسة محل الدراسة لنمط القيادة التحويلية.
- التعرف على مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسات الجزائرية، بما يمكننا من فهم الوضع وتحليله.
- التعرف على مدى قابلية الأفراد للتغيير في المؤسسات الجزائرية.

- توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستتارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الالهامي) والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- إلقاء الضوء على واقع القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

5. حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2023/2022.
- الحدود المكانية: المركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس بقسنطينة.
- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي.

6. منهج الدراسة:

تماشياً مع الاشكالية والفرضيات المطروحة، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة حالة التي تعتمد على جمع بيانات ذات طابع كيفي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة، وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الإستبانة والمقابلة الشخصية كأحد الأدوات البحثية في جمع البيانات.

7. أسباب اختيار موضوع البحث:

- من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:
- حداثة النسبية لموضوع القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.
- الحاجة إلى معرفة مدى اهتمام المنظمة الجزائرية بعملية التغيير.
- الاهتمام الشخصي والرغبة الذاتية في الإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالدراسة.

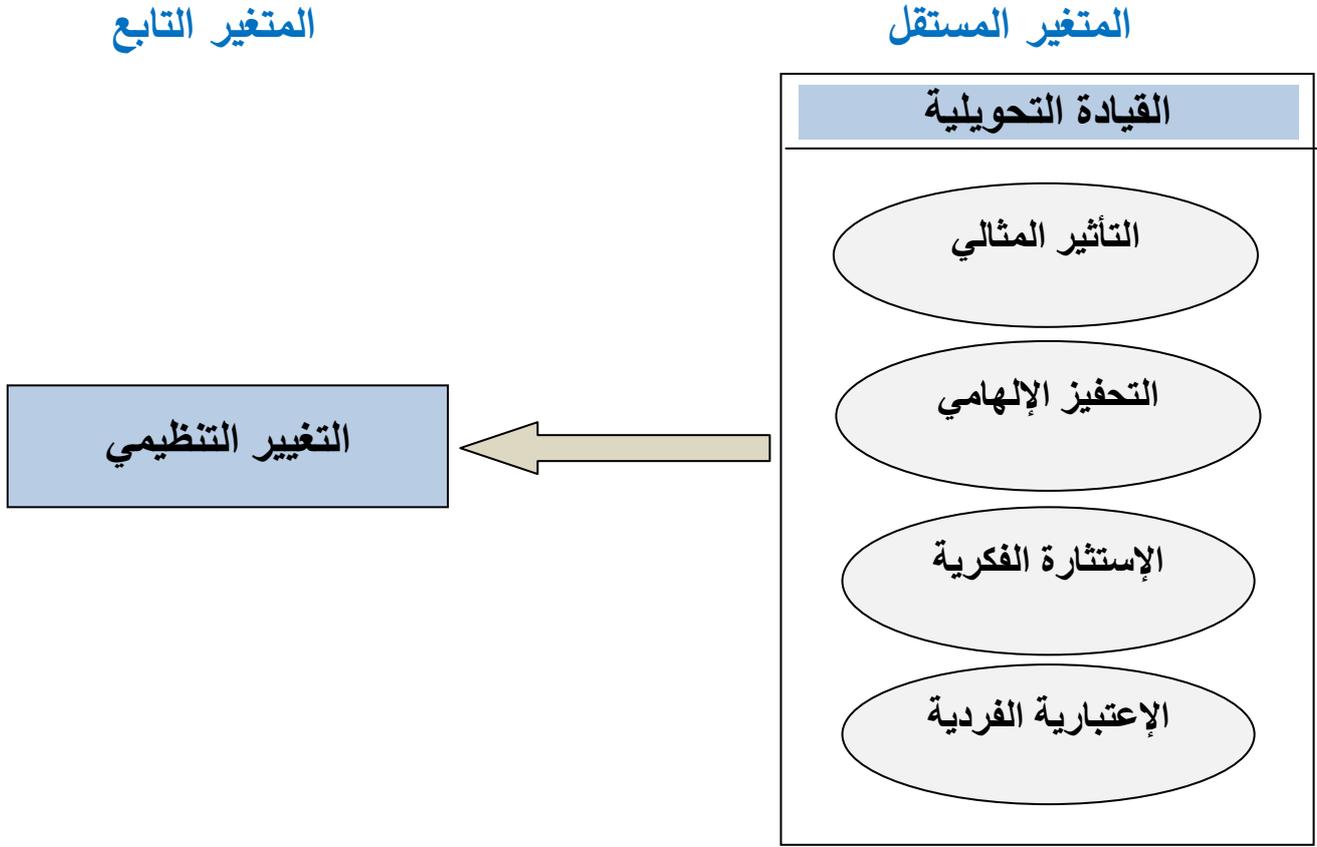
8. هيكل الدراسة:

يتكون هذا البحث من مقدمة عامة وثلاث فصول وخاتمة، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالقيادة التحويلية إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية القيادة من خلال ذكر مفهوم القيادة، عناصرها وأهميتها، مصادر القيادة وأنماطها والاتجاهات الحديثة للقيادة. أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه كل ما يخص القيادة التحويلية من مفهوم وأهمية وأبعاد، بالإضافة إلى خصائص القائد التحويلي ووظائفه والتحديات التي تواجه القيادة التحويلية.

أما الفصل الثاني فتم تجزئته إلى مبحثين كذلك، تضمن المبحث الأول ماهية إدارة التغيير التنظيمي من تعريف وأهمية وخصائص وأهداف، بالإضافة إلى أبعاد التغيير التنظيمي ونماذج إدارة التغيير التنظيمي، أما في المبحث الثاني فتناولنا موضوع مقاومة التغيير التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهوم مقاومة التغيير وأسبابها، واستراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير، ثم علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير.

أما بالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية والذي تناولنا فيه تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي من وجهة نظر عمال المركز الإستشفائي الجامعي "ابن باديس" بقسنطينة.
9. نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين

10. الدراسات السابقة:

تكتسي الأبحاث والدراسات السابقة أهمية بالغة كونها تمكن الباحث من التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه، وقد صادفنا العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي كل منها على حدى أو جمعت بين متغيري الدراسة معا.

1- دراسة **Sikrin Harold (2006)**: بعنوان الجانب الشاق من إدارة التغيير. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نتائج برامج التغيير (النجاح وما يقابله من فشل) والعوامل السياسية المسببة لذلك، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي على مبادرات التغيير في (225 مؤسسة، إلى جانب المنهج الإستقرائي من خلال دراسة وتحليل (6153) كتابا ومقالة ودراسة، كانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- اتفاق الجميع على صعوبة إدارة التغيير، والقمة منهم يتفوقون على كيفية القيام الفعال بها.

- هناك أربع عوامل هامة يتوقف عليها نجاح أي مبادرة للتغيير وهي: المدة الزمنية لمعرفة ما إذا كان هذا البرنامج قصير الأجل أو طويل الأجل، ونزاهة أداء فريق العمل وقدرته على اتمام التغيير في الوقت المحدد بناء على مهارات ومزايا أعضاء فريق بالنسبة إلى متطلبات المؤسسة، والالتزام بالتغيير سواء من جانب الإدارة العليا أو الموظفين الأكثر تأثراً بالتغيير، وبذل جهد زيادة على العمل المعتاد الذي تتطلبه مبادرة التغيير من الموظفين.

2-دراسة **Diefenbach (2007)**: بعنوان **The managerialistic ideology of organizational change management**

. هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية.

وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية في الفترة (2004-2005) وقد تم الاعتماد على القائمة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية، ومن أبرز نتائج الدراسة:

- أن نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والإيديولوجيا في إحداث التغيير.

- كما سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل

3- دراسة **ماهر صبري درويش (2009)**: بعنوان القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير "دراسة تحليلية

لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور

القيادة التحويلية في إدارة التغيير، حيث قام الباحث باختبار عينة طبقية تتمثل في مدراء فروع، مدراء

إدارات ورؤساء أقسام في أربع مصارف عراقية خاصة مختلفة. اعتمد البحث

على الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة، واستخدم البرنامج الحاسوبي (SPSS, V.10) للحصول على أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين مكونات القيادة التحويلية وإدارة التغيير ضمن

مستوى مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95 %)

- اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم

هو من أكثر المفاهيم القيادية لقيادة التغيير.

4- دراسة **صورية بوظرفة (2015)**: بعنوان القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في

المؤسسة الاقتصادية "دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". أطروحة دكتوراه

في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي ، حيث تم اختيار مجتمع دراسة يتكون من ثلاث منظمات اقتصادية جزائرية (سوميفوس، نفضال، إتصالات الجزائر)، وعينة دراسة بحجم 668 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- توفر السلوك القيادي التحويلي في المنظمات محل الدراسة بدرجة منخفضة.

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

5- دراسة عمر ملوكي وسليمة مسعي محمد (2020): بعنوان أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة

المعرفة "دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب - ولاية الوادي". هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة

التحويلية بأبعادها في تفعيل إدارة المعرفة. تمت الدراسة على عينة من 101 فردا من الموظفين في

مؤسسة بلاستي أنابيب في ولاية الوادي. من أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود أثر مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي على إدارة المعرفة.

6- دراسة ديما محمد صالح مصطفى المبيضين (2022): بعنوان دور القيادة التحويلية في تحسين أداء

الإدارة المدرسية في الأردن. عن طريق إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المعلمات في مدرسة

الكرك الثانوية الشاملة للبنات هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة

المدرسية في الأردن، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ترتبط القيادة التحويلية في المجال التربوي بعدة جوانب، خاصة فيما يتعلق بحل المشكلات التي

يتعرض لها المعلمون ومساعدة فريق العمل المدرسي على تطوير وتشكيل ثقافة مهنية، وتعزيز الدافعية لدى المعلمين.

- يعمل القائد التحويلي وفق العديد من الأبعاد، فهو يؤثر بشكل مثالي على أتباعه، ويتمتع بالدافعية

الإلهامية، أي أنه ملهم لهم، ويعمل على استنزاز عقولهم ويحفزهم على التفكير، ويأخذ بعين الإعتبار

المسائل الشخصية والفردية لمرؤوسيه.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن أغلب الدراسات التي تعلق بالقيادة التحويلية تمت

حول مؤسسات إقتصادية أو تعليمية، هذه الدراسة مست قطاع مهم جدا ألا وهو قطاع الصحة ، حيث

يعتبر جد حساس نظرا للتحديات التي تحيط بالقطاع من جهة ، ومن جهة أخرى نظرا لسرعة التغيرات

التي تحصل في مجال الصحة بشكل عام.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي
للقيادة التحويلية

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

المطلب الثاني: عناصر و أهمية القيادة

المطلب الثالث: مصادر القيادة وأنماطها

المطلب الرابع: الإتجاهات الحديثة للقيادة

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد القيادة التحويلية

المطلب الثالث: خصائص القائد التحويلي ووظائفه

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

خلاصة الفصل

تمهيلي:

شهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما أدى بالمنظمات إلى الإهتمام بشكل متزايد بالقيادة والقادة ذوي المهارات والقدرات على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة هذه التغيرات، ومتابعة البيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مجرد مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم وقادرين على التأثير فيهم وتغيير سلوكياتهم.

ومن هنا تكاثفت جهود الباحثين والمفكرين من أجل الوصول إلى أنماط جديدة في القيادة. تنبذ الطرق والإجراءات التقليدية، ومن بين الإتجاهات الحديثة للقيادة نجد القيادة التحويلية، التي تتميز بالقدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التطورات والتحديات الحديثة من خلال التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم وتحفيزهم وتنمية قدراتهم الإبداعية وفتح المجال لهم وكذا بناء علاقة ثقة وإحترام بين الطرفين. إنطلاقاً مما سبق وتأكيداً لأهمية القيادة ودورها في المنظمات، نتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية القيادة.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية.

لقد أضحت القيادة محورا هاما ترتكز عليه كل المنظمات من أجل ضمان السير الحسن لنشاطاتها وتحقيق أهدافها، وسنتناول في هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة وعناصرها وأهميتها، وكذا نظرياتها والاتجاهات الحديثة لها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة:

أولا: مفهوم القيادة:

لم تكن القيادة إختراعا علميا جديدا أو من نتائج العولمة، فقد وجدت منذ خلق الله الإنسان. وقد كانت تنحصر في نطاق القبيلة والأسرة ثم شملت المنظمات والمجتمعات (الهلوب، 2012، ص39). تعددت مفاهيم القيادة و اختلفت من باحث إلى آخر، نتيجة توجهاتهم وأرائهم الفكرية وفيما يلي موجز عن بعض هذه المفاهيم:

- عرفها **جوردن (Thomas Jordan)** على أنها: " الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص لتأثير علنا الآخرين". (القحطاني، 2001، ص05)

من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة مرتبطة بالصفات والخصائص الشخصية التي يستطيع من خلالها شخص ما التأثير على الآخرين.

- وعرفها **ليكاترت (Likert)** بأنها: " قدرة الفرد على التأثير في فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لتعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة". (بوهلن وآخرون، 1969، ص25)

فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين، وتحفيزهم على التعاون للقيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقتهم واستخدامها بأفضل طريقة ممكنة.

- ويعرفها **باس (B.Bass)**: "بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب". (نواف كنعان، 2007، ص90)

يشير هذا التعريف إلى ضرورة إنجاز المهام باهتمام، الشيء الذي يؤدي إلى تسخير جميع الطاقات و الإمكانيات في إتجاه واحد.

- وعرفها **بولنز (H.w Boles)**: "بأنها عملية التفاعل بين الأفراد والتي تتكون من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدة فريق من الأفراد للعمل تجاه تحقيق الأهداف التي يراها مقبولة". (بننت سليمان، 2012، ص18)

من هذا التعريف نستنتج أن القيادة هي عملية تفاعلية بين مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف معين.

• كما عرفها أحمد سيد مصطفى: " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة". (الجنابي، 2019، ص23)

من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة تعمل على تنمية الرغبة لدى الأفراد وحثهم على العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.

• كما تعرف أيضاً: "بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الإتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم". (عبوي، 2010، ص20)

من التعريفات السابقة، يتضح إجماع الآراء، على أن القيادة هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة صحيحة، يتسنى معهم كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم و تعاونهم، و استغلال طاقاتهم وإمكانياتهم بالطريقة الصحيحة من أجل تحقيق هدف مشترك.

كما يتبين أن عملية القيادة لا تقوم إلا إذا وُجد من يقود، ومن يُقادون، ووجود هدف مشترك مطلوب تحقيقه.

ثانياً: التمييز بين القيادة والإدارة:

لقد عرّف هنري فايول (Fayol) الإدارة على أنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق و الرقابة". (العلاق، 2019، ص20) بينما تعني القيادة عملية التأثير في المرؤوسين لتحقيق أهداف معينة، وبالتالي فللقيادة هي جوهر العملية الإدارية لكونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية، وتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالة، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. وأصبحت القيادة معيار نجاح أي تنظيم إداري وهذا ما جعل من القيادة موضوعاً رئيساً في دراسة علماء الإدارة، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري، وأن أحد الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها هو نجاح وفعالية القيادات الإدارية، وهذا يعتمد على ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات، فقد اتجهت كل الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة ووضع معايير ثابتة، يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين القادرين على أداء دورهم بكفاءة.

ويرى ماكورميك (Macormik) أن الإختلاف بين القيادة والإدارة ليس بدرجة العموم، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، ولكن الفرق يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما،

فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تُعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع. (الغامدي، 2009، ص23)

إن دور القادة هو تنمية رسالة المنظمة، بينما المديرون يقومون بتنفيذ هذه الرسالة بواسطة الآخرين، أما الوظائف الموجودة لهذين الدورين مثل: تكوين الإستراتيجية وتحقيق الإلتزام بين العاملين، فقد يقوم بها كل من المديرون أو القادة، لكن التمييز بين تنمية الهدف والعمل على تجسيده يؤدي إلى صعوبة التفريق بينهما. وهذا مرده إلى أن القادة يعملون على تنمية المنظمة الإستراتيجية بوضع خطة تساعد على تحقيقها في الواقع، مع زيادة التزام العاملين ببذل جهود لتنفيذ كل من رسالة و استراتيجية المنظمة، أما المديرون نجدهم يشرفون على تنفيذ الإستراتيجية بالإعتماد على الآخرين، وكثيرا ما يساعدون في تكوين الإستراتيجية.

جدول رقم 01: الفروق الجوهرية بين القائد والمدير:

| القادة | المدراء |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - يسعون دائما إلى عمل الأشياء الصحيحة - بغض النظر عن القواعد والإجراءات الموجودة . - يأخذون بزمام الأمور في المواقف - يخلقون الإستراتيجيات - يركزون على جوانب العمل فيما بين الأفراد - يستخدمون تأثيرهم لجذب تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة - يعنون بالحاضر والمستقبل للمنظمة ويضعون الحلول المسبقة لذلك - يدعون للتطوير والتغيير والإصلاح والتجديد والإبداع. | <ul style="list-style-type: none"> - يحاولون دائما عمل الأشياء بطريقة صحيحة - وتبعا للقواعد والإجراءات الموجودة . - يتعلمون العيش مع هذه المواقف - يطبقون نتائج هذه الإستراتيجيات - يركزون على المهام الإدارية - يستخدمون السلطة المشروعة لدفع تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة - يعنون بالحاضر المنظمي ولا يهتموا بما يستجد في المستقبل - يحافظون على الوضع الراهن للمنظمة. |

المصدر: (عياصرة، والعودة، 2006، ص79)

المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة:

أولاً: عناصر القيادة:

بما أن القيادة هي عملية تفاعلية بين مجموعة من الأشخاص، فالقيام بها يتطلب وجود فريق عمل وقائد له وهدف مشترك يسعون لتحقيقه في ظرف معين. وفيما يلي نذكر العناصر الأساسية للعملية القيادية:

1- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة، وهو ذلك الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب الخاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح المأمولة. (طشوش، 2009، ص26)

2- وجود جماعة من الناس: وهم الأفراد المرؤوسين الذين يتلقون التوجيهات من القائد ويتأثرون به، وفي حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من القائد يمنحون القيادة النجاح والسلطة، كما أن على القائد الإصغاء لانشغالاتهم والاستجابة لمطالبهم ومراعاة اهتماماتهم في سبيل كسب ولائهم وطاعتهم. (حمادي، 2013، ص20)

3- تحقيق الأهداف: وهو الأساس المشترك بين المرؤوسين والقائد، ولأجل ذلك يتم تسخير الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة. فالأهداف المنشودة يجب أن تكون واقعية وممكنة التحقيق بالإضافة إلى إمكانية قياسها، كما لا بد أن يكون هناك تناسق بين الأهداف الشخصية للقائد والتابعين. (كنعان، 2007، ص94-95)

4- التأثير: للوصول إلى الأهداف المرغوبة يجب أن يكون هناك نشاط إيجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد، وتعتبر عملية التأثير مهمة في مدى استجابة الجماعة والقدرة على تغيير سلوكهم. وتتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد، فقد تكون المكافأة على الجهد المبذول، وقد تكون استخدام مثيرات متعددة في تنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية. (كنعان، 2007، ص93)

5- الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، وظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما. (كلالدة، 2002، ص21)

ثانياً: أهمية القيادة:

تكتسب أهمية القيادة في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة الفعالة والتنظيم.

إن من أهم آمال مجتمعاتنا الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يحملون سمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرقي، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والثقافي في

ممارسة أدوارهم القيادية، حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في الدراسات والبحوث. (ماهر وآخرون، 2004، ص17) ولقد أمر النبي (ص) بتعيين القائد من أقل التجمعات البشرية حين قال صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" رواه ابو داوود.

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي: (ناني، 2021، ص16)

- تمتلحقة الوصلين الأتباع وخطط الجماعة وتصوراتها المستقبلية.
- تمثال لبوتقة التيتتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيما القوبا لإيجابية الجماعة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة علمشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارها أهم موارد المؤسسة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الجماعة.
- تسهل على المنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الثالث: مصادر القيادة وأنماطها:

أولاً: أنماط القيادة:

سبق أن وضحنا بأن القيادة هي الفن الذي نستطيع من خلاله التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة نحصل معها على ثقة و احترام وطاعة وتعاون المرؤوسين، ولكن هذا الفن له طرقه وأساليبه وأنماطه في الممارسة. وقد عرف روبرت أوينز (Robert Owens) النمط القيادي "بأنه السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج بالمنظمة". (العميان و سلمان، 2010، ص275)

ولكن يجب الإنتباه الى أنه يمكن أن يمارس القائد أكثر من نوع في ذات الوقت، ولكنه يميل إلى نمط يكون هو السمة الغالبة على طريقته في التعاطي مع هذا الفن، وهذه الأنماط هي كمايلي: (طشطوش، 2009، ص63)

1. القيادة الديمقراطية: وقد أسماها البعض القيادة الإستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها

القيادة الإيجابية، وتقوم على ثلاث ركائز أساسية تتمثل في: إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، إشراكهم في بعض المهام القيادية، وتفويضهم السلطة.

يتيح هذا النمط من القيادة لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه. (العلاق، 2020، ص22)

فهذا النمط يعتمد على المشاركة والعلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

وإعطائهم حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح ، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده.

كما يعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهو بالتالي يعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين يرى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإضطلاع بالمهام القيادية الهامة. (كنعان، 2007، ص182) ويؤخذ على هذا النمط أن هناك بعض الحالات التي تتخذ الجماعة فيها قرارات تكون من أجل تحقيق مصالحها ولا يهتمها مصلحة المؤسسة، كما يقوم بعض العمال على مقاومة القرار إذا لم يتوافق مع طموحاتهم، ولذلك نجدهم يقومون بإنشاء جماعة غير رسمية تعمل على مقاومة التنظيم الرسمي والتقليل من أهمية القرارات المتخذة.

ولهذا فلا بد من حسن استعمال هذا النمط من طرف القيادات الرسمية ومراعاة حسن اختيار الأشخاص الذين يفوض لهم بعض سلطاته من العمال. (درويش، 2007، ص71)

2. القيادة الأوتوقراطية: وهي المبنية على الأنانية في اتخاذ القرار، مع حرمان المرؤوسين من

المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ . وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد لأن فيها استبدادا بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة، وهونمط مبني على الشك وعدم الثقة، ويرى كثير من الباحثين بأن هذا النمط لم يعد يتلاءم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة. (طشطوش، 2009، ص64-65)

ويصنف الباحثون القادة في هذا النمط إلى الأنواع التالية:

أ. **القيادة الأوتوقراطية المتشددة (المستبدة)** : وفيها يستخدم التهديد والوعيد والتخويف والعنف ضد مرؤوسيه، إضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة العنف.

ب. **القيادة الأوتوقراطية الخيرة (الإيجابية)** : وفيها يستخدم القائد أسلوب المدح والثناء والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.

ت. **القيادة الأوتوقراطية المراوغة (المناورة)** : يقوم القائد في هذا النوع من القيادة بإشعار المرؤوسين بأنهم جزء من صناعة القرار ولكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريده هو لا غيره.

إلا أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الأوتوقراطي لا يعني أن كل نمط منها منفصل عن الآخر تماما، إنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدودا فاصلة بين كل نمط وآخر، ولذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأوتوقراطية تمثل درجات مختلفة للسلوك الأوتوقراطي. (كنعان، 2007، ص154)

3. القيادة الحرة أو الفوضوية: يتصف هذا النمط من القيادة بنوع من التسبب وعدم الإنضباط، بحيث يسمح للعاملين بحرية التصرف لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وقد يكون ذلك لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار وعدم معرفته.

تتسم هذه القيادة بازدواجية الجهود، هدر الوقت، وشعور العاملين بالضياح والإحباط، وعدم احترام لشخصية القائد الذي يطبق في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في اتصالاته، و يقوم بإعطاء تعليماته وتوجيهاته تاركا للمرؤوسين حرية التصرف مع عدم الاستماع لمشاكلهم ومعالجتها.

ثانيا: مصادر القيادة:

إن ممارسة عملية القيادة لها ارتباط وثيق بمصادر قوة القيادة، وهذا راجع لأن القوة ضرورية للتأثير في المرؤوسين، وقد حدد الكثير من ممارسي الإدارة مصادر قوة القيادة وأشهرها نظرية كل من **Johne French and Bertram Raven** والتي تناولتها فيما يلي: (بوركاب وآخرون، 2017، ص200)

1. قوة التحفيز أو المكافأة (Reward Power): تعتمد على قدرة القائد على منح المكافأة للأفراد الآخرين، الذين يؤمنون بأن الطاعة سوف تقود إلى الحصول على الحوافز المختلفة، كالنقد، الترقيات، الجوائز، الإعراف والتقدير.

2. قوة الإكراه (Corrective Power):

وتعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس أن المرؤوسين لا يمكنهم القدرة على التهرب والعقاب من أجل تغيير سلوك الأفراد بالاعتماد على التخويف لإخضاع الأفراد إلى أوامره أو معاقبتهم بأحد الأساليب كالحرمان من مكافأة الأجر، العمل الإضافي، حرمانهم من الترقية وغير ذلك.

3. قوة الارتباط أو الجذب (Referent Power): تستند هذه القوة إلى الصفات الشخصية للقائد وتأثر وإعجاب الآخرين به، ورغبة المرؤوسين في التشبه به والانقياد وراءه دون إلزام قانوني . ويكون مصدر هذه القوة لدى القائد الكاريزما التي يتمتع بها عن غيره من الأفراد.

4. القوة الشرعية (Legitimate Power): وترتكز على القواعد والقوانين سارية المفعول، والأسس

والتعليمات واللوائح المعمول بها في المؤسسة، حيث تعطيه تلك القوانين الأهلية والأحقية في تطبيق القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة، وهذا الأمر يزود القائد بقوة تمكنه من تنظيم العمل وتوجيه الأفراد نحو الإلتزام بالقوانين والتعليمات لضمان الوصول إلى الأهداف المنشودة وإنجازها بفعالية. (أبو طاحون، 2012، ص51)

5. قوة الخبرة (Expert Power): وتستمد من مجموع التجارب والمواقف المتراكمة التي واكبها القائد في حياته الشخصية والمهنية، فأصبحت رافداً له ليستشرف بها وعلى هدي منها كيفية التصرف في المستقبل، وليأخذ منها الدروس والعبر في مواقف لاحقة. فهي تعتمد على خبرة المجال أو التخصص الذي يتقنه الفرد دون غيره مما يجعله محل طاعة من قبل الآخرين. (أبو طاحون، 2012، ص51)

المطلب الرابع: الإتجاهات الحديثة للقيادة:

لقد كان للأزمات المختلفة التي مرت بها المنظمات على مر العصور، وكذلك التغيرات و المتطلبات السريعة التي شهدتها وتشهدها البيئتين الداخلية والخارجية، الأثر البالغ في تطور النظريات الاقتصادية وما رافقه من ظهور إتجاهات حديثة للقيادة، نتيجة لتنامي دور القائد في المنظمة وتطور العلاقة بينه وبين مرؤوسيه. وفيما يلي نوجز أهم هذه الإتجاهات:

1 القيادة التبادلية (Transactional Leadership): تركز 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 مهامهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.

تُعرف القيادة التبادلية حسب أفوليو و يمارينو (Avolio & Yammarino) على أنها: " سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس ، وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح، أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساساً على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة - القائد والأفراد-". (مصنوعة وقويدر، 2020، ص424)

• أنماط القيادة التبادلية: يؤكد العديد من الباحثين أن القيادة التبادلية تقوم على الأنماط السلوكية التالية:

أ -المكافأة المشروطة: يتضمن هذا النمط التزام القائد بتقديم مكافآت لمرؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، حيث يسعى القائد من خلال هذه المكافآت لتعزيز التفاعل الإيجابي أو التبادل مع المرؤوسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها، أو معاقبتهم بسبب ضعف اللأداء وعدم القيام بالمهام كما ينبغي.

لقد أثبتت الدراسات فاعلية القائد التبادلي في تحفيز المرؤوسين للانجاز بمعدلات متميزة، ويصاحب ذلك زيادة في مستوى رضاهم الوظيفي وزيادة نموهم المهني، فالتابع يقبل وعد القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهام المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة. (مصنوعة وقويدر، 2020، ص425)

ب الإدارة بالإستثناء: وهي القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يتم العامل بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلها. وقد ميز بين الإدارة بالإستثناء السلبية التي يظل فيها القائد بعيدا عن التدخل حيث تظهر مشكلات في الأداء تحتاج إلى إجراءات تصحيحية يقوم باتخاذها بعد أن يوجه اللوم والنقد للعاملين ويوقع الجزاء والعقوبة نتيجة للتقصير والمخالفة، والإدارة بالإستثناء الإيجابية التي يشرف فيها القائد على نشاطات العاملين إشرافا إيجابيا تقاديا لوقوع الأخطاء أو الإنحرافات في الأداء. (وآخرون، 2010، ص525)

2- القيادة التحويلية (Transformational Leadership): تستند على استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والإرتقاء به، والمساهمة في وضع الأهداف، والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف. (الرقب، 2010، ص13) وسنناقش هذا الاتجاه القيادي بالتفصيل في المبحث الثاني.

3- القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership): وتعني تأثير القائد في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات.

فالقائد الكاريزمي لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين ، بحيث يستخدمون أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها، متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المنظمة. وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل، ولديه مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين، مما يساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براءة ومحتملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن، مما يجعل الرؤية المستقبلية للمنظمة نصب أعين المرؤوسين وأساس تطلعاتهم بعيدا عن التطلعات الشخصية الضيقة. ومن الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون: رؤية مستقبلية واضحة، القدرة على جعل الرؤية مفهومة من طرف الآخرين، ثقة عالية بالنفس، الإيمان بالتغيير والعمل لأجله، حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وسرعة الإستجابة لها، سلوك إستثنائي وخارق. (العمرى، 2009، ص70)

المبحث الثاني: القيادة التحويلية:

يعتبر المدخل التحويلي في القيادة من المفاهيم القيادية حديثة النشأة، ويعتقد أنه من أنسب الممارسات القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا العصر الذي يتميز بالتقدم العلمي والتطور التكنولوجي السريع، حيث يتمتع هذا المدخل بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية وإقناعهم للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية:

أدت مختلف التغيرات السريعة التي شهدتها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات إلى التفكير في نمط قيادي ملائم يواكب هذه التغيرات، خاصة مع بروز نظام إقتصادي عالمي جديد وازدياد شدة المنافسة وظهور التكنولوجيات الجديدة.

أولاً: نشأة القيادة التحويلية:

إن أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية كان سنة 1973 على يد (Downton) في كتابه القيادة الثائرة "The Rebel Leadership" (السميح، 2009، ص164). وفي عام 1978 قدم مفهوم القيادة التحويلية للمرة الأولى من قبل خبير القيادة وكاتب السيرة الرئاسية (James MacGregor Burns) في كتاب له بعنوان "القيادة Leadership"، وقد ركز Burns على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين.

ثم توالت المفاهيم والنصوص كإضافات أو إسهامات لأعمال Burns من قبل عدد من الباحثين والعلماء منهم Yukl، Tichy & DeVana، حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند Burns وتحليل المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها تلك النظرية وأجروا الكثير من التعديلات عليها.

في عام 1985 وضع الباحث Bass نظرية منهجية للقيادة التحويلية بعد أن توسع في الأفكار الأساسية التي وضعها Burns، حيث وضع لهذه النظرية نماذج (F.R.L.M) Full Range Leadership Model ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire، الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي: الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام الفردي، ثم أضاف في عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational Motivation).

توالت البحوث والدراسات وتوجت بتقديم نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية من طرف كل من Bass & Avolio عام 1997، يتضمن سبعة عناصر، الأربعة منها تحدد القيادة التحويلية أو ما تسمى "Four IS": التأثير المثالي أو الكارزمي، التشجيع الإبداعي أو التحفيز الإلهامي (IM)، الحث والإلهام أو الدافعية المستوحاة (IS) والاهتمام الفردي (IC)، والثلاثة الأخرى تحدد القيادة التبادلية Transactional

Leadership: الثواب الشرطي (CR)، الإدارة بالاستثناء (MBE) وإدارة عدم التدخل (LF). وفي عام 1999، قام Avolio وآخرون بإضافة بعد خامس لأبعاد القيادة التحويلية وهو بعد التمكين. (الزومان، 2018، ص51)

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت تقيماً لقيادة حديثة، ونظراً لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها فإنها لا يوجد إجماعاً عينا أكاديمياً والإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية، وفيما يلي نعرض عدداً من أهم المفاهيم:

- عرفها كل من **Yukl & Fleet** (1992) على أنها: "عملية التأثير على التغييرات الرئيسية في المواقف وافتراضات أعضاء المنظمة ... وبناء الالتزام بالتغييرات الرئيسية في أهداف المنظمة واستراتيجياتها". (Xiaoxia & Wu Jing, 2006, p12)
 - وعرفها **Burn** (1978) على أنها: "تلك القيادة التي تقوم على تحفيز وإلهام المرؤوسين من أجل تحقيق نتائج غير عادية، وفي غضون ذلك، تطوير قدراتهم القيادية". (Bass & Riggio, 2006, p03)
 - أما **الهواري** (1996) فيرى أنها: "تهتم بمدى سعي القائد التحويلي إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل". (الزومان، 2018، ص52)
- نستنتج من هذا التعريف مدى حرص القائد على تطوير مستوى مرؤوسيه والإهتمام بهم من أجل تطوير المنظمة العاملين بها.
- وعرفت على أنها: "تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير، وتحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم، والتركيز على القيم المشتركة قصد تحقيق الغايات المنشودة". (المربع، 2008، ص19)
 - أما **Bass & Riggio** (2006) فقد أشارا إلى أنه يمكن للقيادة التحويلية أن تحرك المتابعين أو المرؤوسين لتجاوز الأداء المتوقع، فضلاً على أن تؤدي إلى مستويات عالية من رضا المتابعين والالتزام تجاه المجموعة والمنظمة. (Tourish, 2013, p23)
- يشير هذا التعريف إلى أن رضا المرؤوسين ممكن أن يؤدي إلى تجاوز الأهداف المسطرة وهذا راجع إلى تغليب مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية.
- ويعرفها **Tichy & DeVanna** (1990) أنها: "هي التي من خلالها يسعى القائد التحويلي إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى أمل وتوقعات ومن ثم تتولد

لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك الذات في حياتهم العملية". (الزومان، 2018، ص52)

- كما يعرفها Shamir (1993) على أنها: "جعل المرؤوسين ملتزمين بشدة بمهمة القائد، وتقديم تضحيات شخصية كبيرة لصالح المهمة، من أجل أداء يفوق نداء الواجب". (Tourish, 2013, p24)
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخلاص مفهوم شامل يأخذ بعين الإعتبار مختلف وجهات نظر الباحثين، وعليه يمكن القول أن القيادة التحويلية هي عبارة عن: "تلك العملية التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة مع التركيز على رؤية مستقبلية واضحة ومفهومة، والنهوض بقدرات المرؤوسين بهدف رفع الأداء وتجاوز التوقعات في ظل التغيرات المختلفة".

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد القيادة التحويلية:

إن الإهتمام المتزايد بالقيادة التحويلية نابع من الوعي بمدى أهميتها كنمط قيادي معاصر، وهذا ما أدى إلى صياغة عدة أبعاد خاصة بها لتطبيقها بطريقة مثلى.

أولاً: أهمية القيادة التحويلية:

إن أهمية القيادة التحويلية تظهر من خلال ما حظيت به من اهتمام من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة، حيث أصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وأشارت العديد من الدراسات إلى أن القادة التحويليين هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة وفي البيئات المتسمة بالتغيير المستمر وعدم التأكد. ويمكن تلخيص أهمية القيادة التحويلية فيما يلي: (الغامدي، 2011، ص21)

- تسعى القيادة التحويلية إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، فهي لا تستأثر بالقوة بشكل حصري بل تقوم على إشراك المرؤوسين في مختلف المهام من أجل تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل تعتمد على نفسها ذاتياً.
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذين يقومون بتأثيرهم على تصورات والتزامات أداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، فقد أثبتت الدراسات والتجارب العملية أن فعالية المديرين ممكن أن تتحسن عن طريق برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً، بالإضافة إلى عملية التدريب المستمرة لمسايرة التغيرات المختلفة. فيقول Bass أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية، كما يجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري.
- تبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال مسؤوليتها الأخلاقية التي تمارسها على الأفراد والتي تمثل الإطار المرجعي للقيادة التحويلية، فمن خلالها تعزز سلطة القائد التقليدي بسلطة أخرى وهي السلطة المستمدة من الأخلاق التي يمارسها القائد التحويلي والتي من أمثلتها القدوة الحسنة والمبادئ الثابتة من العدل، الإستقامة، الحكمة، الصدق وغير ذلك. كما أن للمسؤولية الأخلاقية دور كبير في مكافحة الفوضى وسوء الإحترام في أماكن العمل، حيث تعمل القيادة التحويلية من خلال هذا

الجانب على أن يكون مكان العمل حالي من الفوضى والنزاعات بين العاملين وإرساء روح التفاهم والاندماج.

- يمكن للقيادة التحويلية أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة لتغيير جذري.
- تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمنظمة والتي من خلالها يتم صياغة الأهداف المشتركة وتوضيحها وبلتالي تسهيل عملية توجيه جهود الأفراد تحت إطار واحد.

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية:

وفقاً ل (Bass and Avolio (1994، هناك أربعة مكونات أساسية للقيادة التحويلية، وتشير الأدلة التجريبية إلى أن القادة القادرين على تطبيق هذه السلوكيات الأربعة لديهم القدرة على التأثير على الحافز الجوهري للموظفين، وإعادة صياغة قيمهم، وبناء رؤية واضحة طويلة الأجل، وتعزيز الحلول الإبداعية، وقيادة المتابعين إلى أداء يفوق التوقعات. (Demesko,2017,p23)

1. التأثير المثالي أو الكاريزما - Idealized Influence-Charisma: القائد التحويلي هو نموذج

يحتذى به في القيم والتطلعات للمتابعين، وهو يلهم الثقة والالتزام بقضية ما. يعرف القادة الكاريزماتيون من هم وإلى أين يتجهون، ولديهم مواضيع وشعارات شخصية في حياتهم ويرتكزون على الالتزام بالقيم الأخلاقية، ويتمتعون بالتأثير على الآخرين لإحداث فرق إيجابي.

غالبًا ما يظهر القادة ذوو الكاريزما في أوقات الأزمات. فهم يُظهرون الصفات الشخصية التي

تجذب الناس إلى الإيمان بهم واتباعهم. وإذا كانوا حكماء، فإنهم يلهمون المتابعين بطريقة تازرية توفر السلامة والتوجيه والمعتقدات والإجراءات التي تتجاوز توقعات أي تابع أو قائد.

في الواقع إن أنجح قائد حسب Collins "هو الذي يمزج بين التواضع الشخصي الشديد والإرادة المهنية الشديدة... الأفراد الكاريزماتيون هم الذين يتجاهلون أنفسهم ويظهرون العزم الشرس على القيام بكل ما يلزم القيام به لجعل المنظمة عظيمة". كما يمتلك القادة العظماء إيمانًا وثقة بالنفس للدخول إلى المجهول، وإقناع الآخرين بالذهاب إلى حيث لم يذهب أحد من قبل. (Marshall, 2011,p04)

2. التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation: ويطلق عليه أيضا الدافع الإلهامي. يقوم القائد

من خلال هذا البعد بنقل التوقعات العالية ويستخدم الرموز لتركيز جهود المنظمة والمتابعين. يعبر القائد عن الهدف المهم بطرق بسيطة. ينتج عن هذا الحماس والتفاؤل ويساعد المتابعين في تصور الاحتمالات المستقبلية. (Marilyn,2006,p28)

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الإتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، ويعد ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والإهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار والتنوع

والتطوير المستمر والإعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيز العاملين وإلهامهم ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال.

3. الإثارة الفكرية Intellectual Stimulation: تشير الإثارة الفكرية إلى مدى مقدرة القائد على إثارة جهود المرؤوسين الفكرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخلّاقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع (Bass&Avolio، 1994، ص85).

في حين يشير "الكبسي" إلى الإثارة الفكرية على أنها تلك السلوكيات والتصرفات الخاصة بالقائد والمتبعة باستكشاف الأفكار الجديدة وتشجيع مرؤوسيه على حل المشكلات بطرق إبداعية بعيدة عن التقليد والروتين، ويقوم بدعم النماذج الإبداعية الجديدة داخل بيئة العمل. (المبيضين، 2022، ص581)

4. الإعتبارية الفردية Individualized Consideration: هذه السمة تمثل القادة الذين يوفرّون مناخاً داعماً يستمعون فيه بعناية للاحتياجات الفردية للأتباع. يعمل القادة كمدرّبين ومستشارين أثناء ذلك في محاولة لمساعدة المتابعين في أن يصبحوا محققين للأهداف بالكامل. قد يستخدم هؤلاء القادة التفويض لمساعدة المتابعين على النمو من خلال التحديات الشخصية. مثال على هذا النوع من القيادة هو المدير الذي يقضي الوقت في معاملة كل موظف بطريقة حيادية وفريدة من نوعها حسب إحتياجات وإهتمامات كل موظف وهذا مراعاة للفروق الفردية بين المرؤوسين. (Northouse,2016,p167)

ويرى الباحثون أنه لا يمكن فصل أبعاد القيادة التحويلية عن بعضها البعض، وإنما تتداخل معا لتشكّل بمجموعها الملامح البارزة للقيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً يتضمن الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويعطي إحساساً بمعنى الأهداف المرجوة لمن يتبنون هذه الرؤية ويشاركون في بنائها.

المطلب الثالث: خصائص القائد التحويلي ووظائفه:

يُعرّف Robbins القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يلهم المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذي له القدرة على إحداث تأثير خارق على أتباعه". (درويش، 2009، ص105)

وقد عرف James القائد التحويلي على أنه: "الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية أيضاً". (حامد وحسون، 2010، ص113)

كما عرفه Bass على أنه: "القائد الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهداً على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي

يزاولونها، وهو الذي يهيء المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته". (الربيع، 2010، ص44)

أولاً: خصائص القائد التحويلي:

كقائد للتغيير، فالقائد التحويلي له خصائص تميزه عن باقي القادة، وقبل التطرق لهذه الخصائص نعرض مقارنة بسيطة بينه وبين القائد العادي، وفيما يلي جدول يوضح المقارنة بينهما:

جدول رقم 02: مقارنة بين القائد التقليدي والقائد التحويلي

| الرقم | الأبعاد السلوكية | القائد التقليدي | القائد التحويلي |
|-------|--|---|---|
| 1 | علاقته وتفاعله مع الوقت الراهن | يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير | يكافح لتغيير الوضع الراهن |
| 2 | الأهداف المستقبلية | تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية | رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن |
| 3 | القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين | التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير | توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل |
| 4 | الثقة بالآخرين | عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتتاع بهم | تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر |
| 5 | الخبرة | خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف | خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل |
| 6 | السلوك | معايير سلوكية تقليدية | معايير سلوكية غير تقليدية |
| 7 | التحسس البيئي | لا يركن إلى التحليل البيئي لحفاظ على الوضع الراهن | حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن |
| 8 | وضوح الألفاظ | ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل التقليدية | وضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية |

| | | | |
|----|-------------------------------|---|--|
| 9 | أساس القوة ومصدرها | قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي | قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسماط الملهمة والبطولية |
| 10 | العلاقة بين القائد والمرؤوسين | البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة | تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها |

المصدر: (الزومان، 2018، ص66)

يُعتبر القادة التحويليين أنفسهم وكلاء تغيير، فليدهم الشجاعة التي تمكنهم من أن يطلبوا من الآخرين التخلي عن السبل القديمة وإتباعها في مسارات تحويلية جديدة، ويعتمدون في ذلك على مزيج من جاذبيتهم الشخصية ومقدرتهم على إلهام الآخرين واستثارتهم عقليا وعاطفيا، فهم شخصيات محبوبة من قبل مرؤوسيه. ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها: (الزومان، 2018، ص61)

- مساعدة الأتباع وتمكينهم من إحداث التغيير وتحقيق نقلة نوعية وحضارية لهم وللمنظمة.
- يتمتع بثقة وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي كبير، ولا يعاني من صراعات داخلية نفسية، وبالتالي فهو لا يحتاج للدفاع عن نفسه.
- له حضور قوي وجاذبية مؤثرة، ويقدم لتابعيه حولا جذرية غير متوقعة لمشكلاتهم.
- القدرة على إلهام تابعيه إذ يحمل توقعات عالية و آمالا رائعة، ويعبر عن غايات مهمة بطريقة مبسطة حيث لديه القدرة على استخدام رموز ملهمة، وتشبيهات مجازية، وشعارات معبرة، ومصطلحات جديدة، أي يستخدم كل الأساليب الإلهامية أثناء حديثه مع الآخرين.
- يرتقي بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات من خلال التدريب وتقديم النصح والإرشاد، فهو يستثير مرؤوسيه عقليا ويشجعهم على إعادة النظر في أهدافهم ووسائلهم، وحثهم على استخدام إستراتيجية خلاقة ومبدعة لتحقيق الأهداف برؤية متجددة.
- يتمتع بقوة الشخصية ولديه أساليب إلهامية يستطيع من خلالها استثارة عقلية مرؤوسيه وتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع منهم.
- ومن الشائع أيضا أن القادة التحويليين قادرين على وضع رؤية ورسالة للمنظمة، حيث يؤكد مدير شركة جنرال إلكتريك (General Electric Co.) على أن القادة الجيدين هم القادرين على إيجاد رؤية واضحة ويتمكنون من توصيلها لمرؤوسيه، ومن ثم المثابرة على تحقيقها (Basham,2010)
- إيجاد ثقافة إنجاز مبنية على القيم الأخلاقية، فهم موجهون بتلك القيم ولديهم القدرة على إظهارها كما أنهم يتقنون بأنفسهم ويتقنون بقدرات الآخرين.

- يتمتع القادة التحويليين بثقة ذاتية عالية ووعي كبير خال من الصراعات، وينظرون للأخطاء على أنها تجارب يستفاد منها، كما يعدّون نموذجاً جيداً في السلوك للإحتذاء بهم في المنظمة.

ثانياً: وظائف القائد التحويلي:

في ظلّ المستجدات التي تعيشها المنظمات الحديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وفي ظلّ التحولات في عصر المعرفة والتكنولوجيا، كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادات في مختلف المنظمات، وباعتبار القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية ملاءمة لطبيعة المنظمات المعاصرة، فإن من أهم أدوار القائد التحويلي ما يلي: (العلفي، 2014، ص 72)

- دور المبتكر: وهو الذي يضطلع بتوفيق وتوحيد الاتجاهات والمعلومات لينتج عنها أفكار ونماذج وخطط تغيير.
 - دور المجدد: حيث يركز على الكفاية التنظيمية والفعالية ويحدد النقاط الحساسة واحتمالات المستقبل، ويبحث عن الفرص والمزايا الناجمة عنها.
 - دور الموفق/الموحد: من خلال توحيد جهود المقاومين وجمع المؤيدين لدعم التغيير، والحرص على كسب التقبل الشخصي والتقبل الجماعي لجهود التغيير.
 - دور الخبير: وهو الذي يستعمل خبرته من أجل استخدام المعلومات بمهارة وعرضها وشرحها بطريقة منطقية.
 - دور المدير: عن طريق تحديد الأولويات وتبسيط الإجراءات وتنمية مهارات الآخرين مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة المناسبة.
 - دور الكفيل: من خلال التأكد من تعاضد ومساندة الإدارة العليا للتغيير، ومزاولة الإتصالات بفعالية.
- ويذكر (Leaming،2003) بأن عمل القيادات التحويلية قائم على عدة وظائف متمثلة في: (العلفي،2014، ص73)

- إيصال الرؤية بطريقة تؤكد قيم المرؤوسين، ويؤدي ذلك إلى الشعور بالإنتماء واحترام الذات.
- إشراك الأتباع في عملية صياغة الرؤية، ويؤدي ذلك إلى الشعور بالإنجاز والتحكم.
- الدعم الفعال والحماسي لجهود الأتباع الرامية إلى تحقيق الرؤية عبر التغذية الراجعة، ويؤدي ذلك إلى الشعور باحترام الذات والإنجاز والإنتماء.
- الإعتراف العلني بجهود الأتباع ومكافأة نجاحاتهم، مما يعطي شعوراً بالإعتراف والإنجاز والانتفاء واحترام الذات وبالتحكم بالحياة الذاتية.
- تزويد المرؤوسين بالمشورة والتوجيه.
- دعم التدريب والتطور المهني للمرؤوسين.

- رعاية سلسلة العلاقات المهنية والشخصية بين أعضاء المنظمة عن طريق التركيز على عملية إتصال فعالة.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية:

تواجه المنظمات في وقتنا الحاضر بيئة عالمية التأثير والتأثر يسودها الضبابية والغموض والتحولات المتلاحقة في شتى مجالات الحياة. مما دفع الكثير من المنظمات إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتبني المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، وهذا بلا شك يستلزم البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتلاءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وتتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع العاملين من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير المناسب. إن كل هذا يتطلب قيادة تحويلية تمتلك قوة التأثير الإلهامي والفكري والمعنوي والأخلاقي للتأثير في ثقافة العاملين وأساليب تفكيرهم ومهاراتهم وسلوكياتهم لبناء منظمة عصرية مرنة مشحونة بالطاقات المتجددة وقادرة على التكيف والإبداع.

ويقتضي تبني مدخل القيادة التحويلية في المنظمات توافر البيئة الملائمة لتطبيقها، حيث إن نجاح أو فشل تفعيل سلوكيات القيادة التحويلية يخضع بشكل رئيس إلى درجة توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية، التي تساعد أو تعيق الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، فقد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق القيادة التحويلية، مما يؤثر في قدرتها على حل المشاكل المعقدة في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية. كما تجدر الإشارة إلى أن التحديات التي تواجه القيادة في القطاع العام لا تختلف عن التحديات في القطاع الخاص. (الزومان، 2018، ص 68) ومن هذا المنطلق نجد أن هناك مستوى معقولا من الإجماع على أن التحديات التي تواجه القيادة التحويلية تتلخص في التالي: (صياحي، 2018، ص 80)

1. **المنافسة:** يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبرزت المنافسة كحقيقة تحدد نجاح أو فشل المنظمات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المنظمات تواجه صعوبة في الإحتفاظ بموقعها في السوق، ومواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، لذلك تحتم على القائد التحويلي أن يجعل مخرجات منظمته تكتسح الأسواق من خلال اللجوء إلى البحث والتطوير الذي يؤدي إلى خفض التكلفة، ومن ثم التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.
2. **العولمة:** العولمة هي إضفاء الطابع العالمي على كل شيء، بما فيه الترابط بين البلدان، فهي ناتجة بالأساس عن التراكم الهائل للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية، فقد أدت العولمة إلى أن يصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث المعاملات المالية والتجارية والاقتصادية والثقافية والسياسية، أما على مستوى

المنظمات فإن القائد التحويلي أصبح يواجه تحديات كبيرة من أجل التعايش والتوفيق بين ما هو متاح له في المنظمة وبين الحفاظ على الحضارة والتراث والهوية وعدم المساس بالقيم والأعراف الإيجابية الموروثة، وبين ما يستجد في عالم اليوم، فأيجاد التوفيق والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة هو الخيار الأمثل لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومفتوح في نفس الوقت.

3. القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار من جهة، وندرة الموارد من جهة أخرى، حيث يجب على القائد التحويلي البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وعدم ترك أي فرصة لضياح و تبديد الموارد وعدم حدوث أي هدر في الوقت والمال والجهد، ومحاولة التعايش مع التحديات التي تواجهه من حيث ندرة الموارد ومنافسة المنظمات الأخرى.

4. الجودة الشاملة: من أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هو تدني مستوى رضا زبائنها، فأصبحت قيادة هذه المنظمات تعكف على تحسين منتجاتها، وتسخير جميع الإمكانيات من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، لهذا أصبحت الجودة الشاملة معيارا للتقدم وسلاحا لغزو السوق والمفاضلة بين ما هو جيد وما هو غير جيد، ويظهر ذلك من خلال المفاوضات للانضمام لاتفاقيات العالمية، سعيا إلى أن تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية نحو الأسواق العالمية، ومن هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الإيزو في مختلف المجالات.

5. التحديات التكنولوجية: تعتبر الثورة العلمية التي غزت العالم من أكبر التحديات التي تواجه القيادات في العصر الحاضر، وهذا من خلال ما أفرزته من معارف وتكنولوجيا حديثة، أمّلت على القائد التحويلي ضرورة مواكبتها والإستفادة من تلك التقنيات بشكل أمثل، لأن التطور التكنولوجي للمنظمات لم يعد ترفا بل أصبح ضرورة ملحة تضمن البقاء والاستمرارية، فمن خلاله يتم توفير الوقت والجهد وزيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة المتقنة للتكنولوجيا محل العمالة التقليدية، وكذا تطوير المنتجات بما يتماشى مع المعايير الدولية.

6. اتخاذ القرار في عالم متغير: إن عملية اتخاذ القرارات السليمة في المنظمات له تأثير مباشر وسريع على قيام هذه المنظمات في ظل عالم غير مستقر، خاصة مع تعدد وتعقد وتطور أهداف المنظمات الحديثة، مما يجعل التحدي أمام القيادات التحويلية كبير ونجاحها متوقف على مدى قدرتها على التعامل بشكل أفضل مع ظروف عدم التأكد. إن التحدي أمام القيادات لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار الصائب فقط، إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجيهات القيادة والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة.

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى موضوع القيادة وما له من أهمية في توجيه نشاط المنظمة وتأطير العلاقة بين الأفراد العاملين من أجل خلق تفاعل حيوي يخدم أهداف المجموعة والمنظمة. وكواحدة من الأنماط القيادية الحديثة، تعد القيادة التحويلية أحد أنماط إدارة التغيير في المنظمات، مما جعلنا نتطرق إلى مختلف جوانبها من مفهوم ونشأة وأهمية وأبعاد، وصولاً إلى خصائص القائد التحويلي ووظائفه، ثم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في عصرنا الحالي في ظل بيئة تتميز بعدم التأكد والتغيير السريع. فالقائد التحويلي هو الذي يعمل على تحقيق رؤية المنظمة من خلال حث المرؤوسين على إخراج أفضل ما لديهم وتجاوز مصطلحاتهم الخاصة من أجل مصلحة المنظمة مما يضمن بقاءها واستمراريتها وتحسين أداءها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة

التغيير التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الأول : تعريف إدارة التغيير التنظيمي

أولاً: تعريف التغيير

ثانياً: تعريف التغيير التنظيمي

ثالثاً: تعريف إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأهداف إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: أبعاد إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

المطلب الرابع: علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي

أولاً: دور أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير

ثانياً: متطلبات نجاح القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

في خضمّ التطور الهائل الذي يشهده العالم، أصبح التغيير أمراً حتمياً وضرورة لا مفرّ منها عند المنظمات، لمواجهة التحديات في بيئتها سواء كانت داخلية أو خارجية للاستمرار في المنافسة بشكل جيد، لمواكبة المستجدّات والمحافظة على مكانتها في السوق، وهذا ما جعل المنظمات الرائدة تسابق إلى التغيير اختياريًا ، قبل أن تُساق إليه إجبارًا مما يهدد مكانتها في السوق أو حتى وجودها.

إن التغيير يمثل جهود منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية . وهو يمثل إستراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات وتعديل القيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديدة وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والإقتصادية.

المبحث الأول : ماهية إدارة التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي من المواضيع الهامة على مستوى كل منظمة مهما كان نشاطها، لأن نجاحها يتوقف على قدرتها في التكيف مع محيطها الذي تسوده الكثير من المتغيرات، في زمن يشهد تطورا رهيبا وسريعا ومستمرًا، يلزمها بإحداث التغيير المناسب ، لتحافظ على استمراريتها ومكانتها بين المنافسين.

المطلب الأول:تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

هناك عدة تعاريف، سنتطرق إلى أبرزها، ونفصل في مفاهيم بعض مصطلحات إدارة التغيير التنظيمي.
أولا: تعريف التغيير :

1 - لغة : ورد في معجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي : غيرالشيء أي بدّله وجعله على غير ما كان فيه (إبراهيم وآخرون، 1989، ص668). ويُقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت ، وغير عليه الأمر: حوّله. (ابن منظور، 1992، ص 3325)

2 - اصطلاحا: لم يتفق العلماء المختصون على تعريف واحد للتغيير سواء كانوا علماء إدارة أو علماء اجتماع إلا ان هناك نقاط التقاء في مفاهيمهم لهذه العملية حيث يمكن ذكر هذه المفاهيم على الوجه التالي:

- يُعرّفه محمد يوسف النمران عطيات ب "أن التغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يُرغب فيه".(عطيات، 2006، ص52)
- يُعرّف الدكتور سعيد عامر التغيير:بأنه تحرّ ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة والناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض و إحباطا للبعض الآخر. وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها.(سعيد، 1991، ص51. 53)
- يُعرّف الدكتور كامل محمد المغربي التغيير: بأنه التحويل من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى تُفضّل في المستقبل.(المغربي، 1993، ص245. 246)

ونرى أن التغيير بصفة عامة يُعرّف على أنه الإنتقال من حالة إلى حالة أخرى مرغوبة عادة.

ثانيا: تعريف التغيير التنظيمي:

- هو تغيير موجه ومقصود وهادف وواعد،يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، لما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. كما يمكن القول أن التغيير التنظيمي يشير

- إلى التغيير الملموس في نمط سلوك العاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات المناخ والبيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية.(العبوي،2007، ص21)
- ويُعرّف أيضا على أنه الانتقال من وضع إلى وضع آخر، الهدف منه أن يكون إلى الأفضل وأكثر إنتاجا وأداء. بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتبعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه. (الهوري وآخرون، 2010، ص22)
 - كما عرفه أندرو سيزولاقي و مارك جي والاس بقولهما: هو عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية، باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.(اللوزي، 1999، ص17)
 - وعرفه سكينز على أنه الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة على حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا.(الشماع وآخرون، 2005، ص103)
 - كما قدم فرونسوا بونان تعريفا للتغيير التنظيمي يقول فيه: هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي.(عياد، 2020/2019، ص8)
 - كما عرفها علي السلمي على أنها إحداث تعديلات في الأهداف والسياسات و الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أحد الأمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تُحقق للمنظمة سبقا عن غيرها. (الهوري وآخرون، 2010، ص24)
 - أما هيلرياغل فيُعرّفه بأنه اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات داخل المنظمة ، بهدف استيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعّال، سواء كانت داخلية أو خارجية.
- من التعاريف السابقة، نرى أن التغيير التنظيمي هو: " اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع الحالي، و استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة داخل المنظمة، بهدف استيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعّال، سواء كانت داخلية أو خارجية".

ثالثا : تعريف إدارة التغيير التنظيمي :

- يرى هاربر (1998) أن إدارة التغيير تتعلق بنشر نهج جديد لصياغة رؤية جديدة و الدفع بشكل مستمر لتحقيقها وفي أي جهد للتغيير. (عياد، 2020/2019، ص12)
- تُعرّف إدارة التغيير بأنها الإستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية و الإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، وزمنية) ، بكفاءة وفعالية للتحويل من

الواقعي الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة. (العززي، 2013 ، ص14)

- وقد تم تعريف إدارة التغيير على أنها عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم كما أن منهجية إدارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم والتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا. (عاطف، 2011، ص185)
- من التعاريف السابقة، نرى أن إدارة التغيير هي: " عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم". كما أن منهجية إدارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف وخصائص إدارة التغيير التنظيمي:

يُعتبر التغيير التنظيمي بالغ الأهمية ومتعدد الأهداف كونه يسعى بالمنظمة إلى مواكبة التطورات لتحقيق الاستقرار و المحافظة على مكانتها مع المنافسين، ونفصلها فيما يلي:

أولاً : أهمية إدارة التغيير التنظيمي:

- يكتسب التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسة ، تكمن في كونه بات من أهم متطلبات التقدم و التطور لمؤسسات اليوم ، ولم يعد يُنظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة ، و التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والإستقرار ، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الإستقرار والنجاح هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي، كما تظهر أهميته أيضاً من خلال النقاط التالية : (بوطرفة، 2016/2015، ص 51)
- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر مطلباً لضمان الإستمرارية وحيوية المؤسسة.
- يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الإستجابة للمتغيرات البيئية مثلاً: إحتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية ، التشريعات الحكومية.
- ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق نجاح المؤسسة، وهم لذلك يشجعون على التنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء .
- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين، وأحد المداخل لتحقيق التميز الإداري .

- يمثل التغيير أداة لتحقيق الإستجابة للضغوط الإجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة. كما تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لابد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المؤسسة ومن هذه الحالات: (paton & calman .2001p-p:168-169)
- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تُنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين ، واحتلال موقع التنافس في السوق .
- إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب إجراء تغييرات عديدة وتدرجية، وأهمها تدريب العاملين على إتقان استخدامها .
- التغيير في المؤسسة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغيرات الخارجية .
- وتبرز أهمية التغيير من خلال التأثير في سلوك الأفراد العاملين ، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير أيضا.

ثانيا: أهداف إدارة التغيير التنظيمي:

تسعى المنظمة من خلال عملية التغيير التنظيمي، سواء كانت تلقائية أو مفروضة أو مخطط لها، إلى تحقيق أهداف كثيرة ومتنوعة، وهذا بالعمل على تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس والمعايير التي تتناسب المنظمة وطبيعة عملها التجاري، للتعرف على حالات التغيير المطلوبة التي من شأنها أن تساهم في عمليات التغيير. ويجب أن يكون التغيير مسطرا من طرف الإدارة العليا للمنظمة، والذين يشعرون وفي نفس الوقت يقررون عملية التغيير التنظيمي. (أحمد، 2004، ص80) ويمكن اختصار الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي في جملة من النقاط نذكرها في ما يلي : (Plamer & Others,2006)

1 تحسين أداء المنظمة :

إن الغاية المنشودة من التغيير التنظيمي تتجلى في تحسين أداء المنظمة وزيادة الجودة الشاملة في أدائها، وتعتبر النقاط التالية من أهم المظاهر التي تثبت أن المنظمة تنتهج التغيير المطلوب لتحسين أدائها :

- ارتفاع الأرباح وانخفاض التكاليف.
- ارتفاع العائد على الأصول و الملكية .
- الإستخدام الأمثل للموارد وتحقيق التنمية المستدامة .
- ارتفاع القدرة التنافسية.

2- التحسين في السلوك الفردي والجماعي :

يكون واضحا في النمط وطريقة السلوك المحددة، فتحسُن السلوك الفردي يؤدي حتما إلى تحسُن السلوك الجماعي، ويمكن أن نميز ذلك في السلوكيات التالية :

- ارتفاع الدافعية والمهارات.
- رشد في اتخاذ القرارات.
- أنظمة الإتصال والتدريب المستمر في الإدراك والفهم والدافعية والتفاعل مع الآخرين.
- التداخل من أجل بناء مجموعات عمل.

3- التحسين في الوظائف :

ويظهر ذلك في استيعاب العمال الذين يمارسون وظائف بأنه قد حصل تغير في وظائفهم و الأدوار التي يقومون بها. ويعود ذلك للتكنولوجيا وإعادة تصميم الوظائف و التغيير في السلطات التنظيمية و الوظيفية .

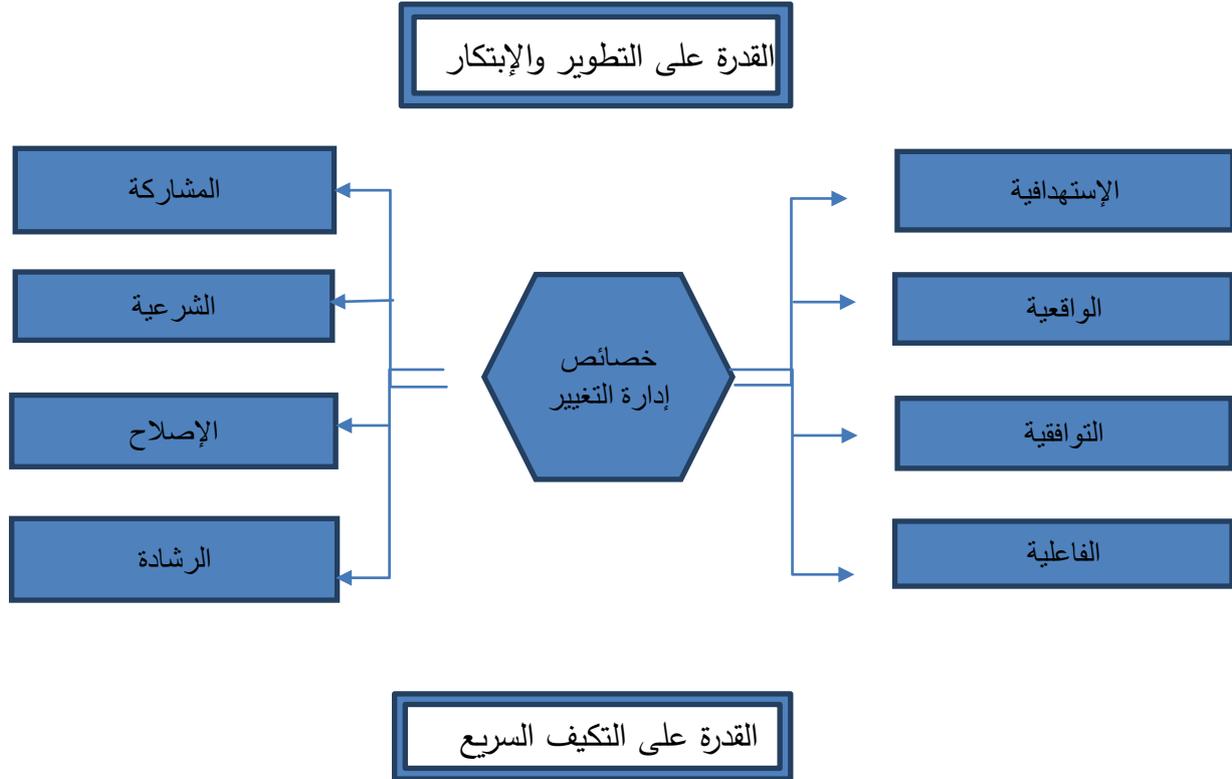
ثالثا : خصائص إدارة التغيير التنظيمي :

من خلال تعدد تعاريف التغيير التنظيمي يمكن القول أنه ظاهرة موجودة في حياة المنظمات لا يمكن أن تتجاهلها بل يجب عليها التأقلم معها من خلال دراستها والتحضير لها، والتغيير التنظيمي له العديد من الخصائص المتنوعة، ويمكن حصرها في مجموعة من النقاط أهمها ما يلي: (العبوي، 2007، ص22، 23، 24،

- **الاستهداف:** التغيير في حركة التفاعل الذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة، تتجه لغاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه نحو تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة.
- **الواقعية:** يجب على التغيير التنظيمي أن يكون مبني على ترابط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار تجانس إمكانياتها و مواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعمليات التغيير.
- **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوة الفعل في أنظمة الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والمفر الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى وإدماج كل الأطراف التي تتأثر بالتغيير، وتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** وهو من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في التغيير التنظيمي، ويجب أن يأخذ صيغة الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

- الإصلاح: حتى تتجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى آخر يجب أن تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلافات في المنظمة.
- الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل إداري و بصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار لاعتبارات التكلفة و العائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسارة.
- القدرة على التطوير والابتكار : وهي خاصية عملية لازمة، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم، وإلا فقد مضمونه.
- 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، و لأنها أيضاً تتوافق معها وتحاول التكيف معها، وتحاول السيطرة عليها، والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للأبقاء على حيوية وفعالية المنظمة.

الشكل رقم 02: خصائص التغيير:



المصدر: (الخضيري، وآخرون، 2003، ص15)

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن لإدارة التغيير خصائص كثيرة ومتعددة، ومن أهم هذه الخصائص القدرة على التكيف السريع والقدرة على التطوير والابتكار.

المطلب الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي:

إن منظمات الأعمال، كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة، وقد اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي، وهي كما يلي:

أولاً: البعد الثقافي: التغيير في الثقافة.

التغيير هو عملية تحول تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتمنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، ولقد استرعى نظر الانسان منذ بدء الخليقة أن بعض الظواهر تتغير تلقائياً بطريقة تُعجزه عن إيقاف هذا التغيير أو التحكم في مساره، بينما يمكنه أن يتدخل في بعض الظواهر الأخرى. والنمط الأول يُطلق عليه "التغيير" لأنه تغيير حتمي في الأشياء، أما النمط الثاني الذي يمكن للإنسان أن يتدخل فيه من خلال الجهد المخطط لإحداث تعديلات بُغية الحصول على أفضل مردود، فهو ما نشير إليه بمفهوم "التغيير". (عماد الدين، 2004، ص12)

لقد أضحي مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الانسان المعاصر، ونتيجة لحدثة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، وذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقاً جوهرياً بين المفهومين، ومفهوم "ثقافة التغيير" يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم "تغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير. (Tibbs,2011,p20)

ويرى (عماد الدين، 2004، ص12) أن ثقافة التغيير بالغة الأهمية، سواء للفرد أو للمجتمع، فهي مهمة في حياة الفرد والمجتمع لكونها:

- 1 تُثَمِّي وعي الفرد بمضمون حركة التغيير وثقافته ومغزى التحولات السريعة في التطورات العلمية وتأثيرها في حياته ومدى ملاءمتها.
- 2 تُزَوِّد الأفراد بقواعد أساسية تستند إلى مرجعية الثقافة والقيم، يُحتَكَم إليها في تقدير المضمون الاجتماعي والإنساني لحركة التغيير.
- 3 تُكسب الفرد كيفية التعامل مع المستجدات والتطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيته ومع ما يرتضيه الآخرون.

- 4- تساعد الفرد على النهوض بفكره ومجتمعه من خلال نظريته الشمولية لعملية التغيير الثقافي.
- 5- تؤكد على نظرة المجتمع ورؤيته المنهجية لعملية التغيير و التي تحدد وضعية المجتمع في تفاعله مع المستجدات العالمية والقيم المرتبطة بها، بما يؤكد على المرجعية المعيارية لتقاغفة المجتمع.

ثانيا: البعد الهيكلي: التغيير في الهيكل التنظيمي.

ويكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات التنظيمية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة. (عبد الباقي، 2005، ص 334)

و يرى (جواد، 2000، ص 460) أن توسيع حصة المنظمة السوقية أو الحفاظ على حصتها الحالية يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية بنشر نشاطها في تلك السوق (التسويق الدولي أو الإقليمي). أي إن التغيير في الهيكل إما أن يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام ، وإما تقليص المستويات العمودية ، وإما توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المنظمة أكثر سطحية وأقل بيروقراطية ، وقد يمكن تطبيق قواعد وإجراءات أكثر لزيادة المعيارية كما يمكن زيادة غير مركزية لتسريع عملية اتخاذ القرار . ويعني التغيير في الهيكل ازدياد التوسيع في الأعمال المُسندة إلى الوظيفة، وكذلك المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة التنظيمية. فوظيفة التنظيم هي العملية التي يحدّد من خلالها مختلف أوجه النشاط و الأعمال الضرورية، وتجمع لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يشغل بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية، إذ إن أهم عناصر التنظيم هي: (عبد الباقي، 2005، ص 338)

- 1- تحقيق الأهداف الرئيسية والفردية.
- 2- تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف.
- 3- تجميع النشاطات ووضعها في هيكل تنظيمي يساعد على الاستفادة المثلى من المورد البشري.
- 4- اختيار الأفراد ذوي الكفاءة العالية للقيام بالنشاطات وتزويدهم بالسلطات.
- 5- تحقيق التكامل بين مجموعات النشاطات، وبيان العلاقات بين مختلف الوحدات وتأسيس نظم الاتصالات الفعالة.

ثالثا: البعد التكنولوجي: التغيير في التكنولوجيا.

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة. إلا أن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوما بعد يوم بشكل سريع جدا، لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة، من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة. إذ تقوم الإدارة باتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية. لذلك فإن التغييرات التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية، مكنت أغلب المنظمات اليوم من الحصول على أنظمة ومعلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية. (العطية، 2003، ص350)

ويرى (الفريجات، 2002، ص186) أن ضرورة استجابة المنظمات العاملة لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، لا سيما أن هذه التغييرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمنظمات و أبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير و التحديث التقني حاليا. وهذا يتطلب من المنظمات تحديد امكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية خاصة في المجال الصناعي من خلال تخطيط وتغيير وتعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد بغرض: (الفريجات، 2002، ص187)

- 1 -الاستفادة القصوى من فرصة فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات ذات الميز النسبية.
- 2 -إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق و التدريب.
- 3 -إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب تنمية التكنولوجيا المتقدمة عالميا لتكون متوطنة محليا أو من خلال الاتفاقات والعقود المنفردة وإما من خلال نظم التحفيز والمكافأة العامة.
- 4 -المشاركة الفعالة في موضوعات تحديد الجودة وقياسها، و التي ستكون من أهم مجالات التنافس العالمي.

رابعا: البعد الوظيفي: التغيير في المهام.

ويشمل التغيير في الواجبات و الأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضه أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو إلغائها، كما يشمل التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي يُنفَّذُ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال. (العقيلي، 2009، ص361)

كذلك يشمل التغيير سياسات المنظمة التي تمكنها من إنجاز أهدافها الجزئية و المرحلية، ويشمل أيضا كلما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام، وكذلك تغيير حجم

المسؤوليات والصلاحيات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة إضافة إلى إحداث في إجراءات وأساليب العمل يؤدي إلى التغيير في تحقيق السياسات المحددة والتغيير في درجة مرونة وتشابك وتفاعل إجراءات وأساليب العمل المختلفة.

(Cisco,2004,p7)

المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي :

هناك العديد من نماذج إدارة التغيير التنظيمي، وسنتطرق إلى أهمها فيما يلي:

أولاً: نموذج كيرت لوين:

طور كيرت لوين نموذج لإحداث التغيير يتضمن ثلاث مراحل:(جوزة،2021، ص194)

1. إذابة الجليد:

تتضمن هذه المرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات والعادات والممارسات الحالية عن طريق الاعتراف بوجود مشكلة أو فكرة جديدة مع التأكيد على عدم جدوى الأساليب والممارسات الحالية وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها ومن بين الأساليب المتبعة:

- منع أي معززات لأنماط السلوك المراد تغييره.
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل.
- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث.

2. التغيير :

وهي مرحلة التدخل واكتساب كل من أفراد وجماعات العمل و المنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك فهي مرحلة التعلم و تطبيق التغيير من خلال تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والفكر والأساليب الجديدة يصاحب هذه المرحلة شعور بالأمل والقلق.

3. إعادة التجميد:

هي مرحلة تثبيت التغيير و الاستقرار من خلال إتاحة الفرصة لإظهار السلوك و الإتجاهات الجديدة واستخدام التدعيم والتعزيز الإيجابي والتدريب.

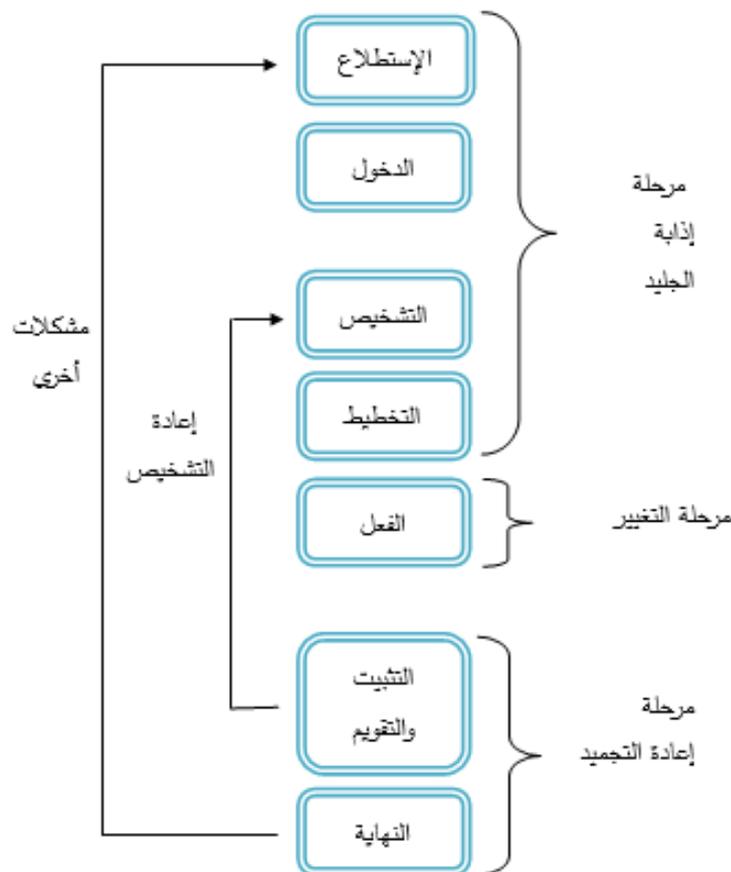
جدول رقم 03: نموذج كيرت لوين

| المرحلة الأولى | المرحلة الثانية | المرحلة الثالثة |
|--|---|--|
| إذابة الجليد | التغيير | إعادة التجميد |
| إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير والتقليص من مقاومته | تغيير الأفراد والأعمال والتقنيات والبناء التنظيمي | تعزيز النتائج وتقييمها و إجراء تعديلات بناءة |

المصدر: (عباس، 2012، ص 280)

نلاحظ من خلال الجدول السابق تسلسل في المراحل، مرحلة الإذابة وتقليص دور القوى المقاومة وعدم تجاهلها فإذا بلغ التغيير إلى حالته المرغوبة في مرحلة التغيير عاد التوازن بين القوى المؤيدة والقوى المعارضة في مرحلة إعادة التجميد أو ما يطلق عليها بعملية الاستقرار.

الشكل رقم 03 : نموذج كيرت لوين لمراحل قيادة التغيير :



المصدر: القاسم، 2001، ص 126.

نلاحظ من خلال الشكل أن نموذج كيرت لوين يتميز بمراحل هامة في إحداث عملية التغيير التنظيمي وقد وضع إدغار هوس 7 خطوات في هذه المراحل الثلاث وهي كما يلي :

- أ. **الاستطلاع:** و هي مرحلة إدراك المنظمة للمشاكل التي تعترضها و محاولة التغلب عليها، وذلك ببروز الحاجة إلى الاستعانة بمستشار خارجي للمساعدة في تنفيذ عملية التغيير.
- ب. **الدخول:** في هذه المرحلة يدخل الطرفان في مرحلة الاتفاق مع بعض على إحداث عملية التغيير و تحديد الأسس التي تتم على أساسها هذه المساعدة.
- ج. **التشخيص:** يقوم الوكيل بجمع المعلومات التي تزوده بها المؤسسة حول الوضع الراهن والوضع المأمول و محاولة تصور للهوة الموجودة بين الوضعين و ما إذا كانت المنظمة في حاجة ماسة لهذا التغيير.
- د. **التخطيط:** بعد أن يتأكد الوكيل أن المنظمة بحاجة لهذا التغيير يقوم برسم خطة محكمة تطبق وفقا لمراحل معينة و فترة زمنية محددة، مع تحديد أهم المصادر المتوقعة لمقاومة هذا التغيير
- هـ. **الفعل:** بحيث يقوم الوكيل بتطبيق الخطة التي تم تسطيرها مع محاولة إشراك كل أفراد المنظمة في محاولة منه لامتصاص أكبر عدد من الأفراد المقاومين.
- و. **التثبيت و التقويم:** بعد التأكد من نجاح عملية التغيير و تحقيقها للنتائج التي كانت مسطرة من أجلها يتم تعزيز و تثبيت لكل المستجدات مع محاولة تحفيز العمال من أجل الاستمرار، أما في حالة عدم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يتم إعادة تشخيص المشكلة لئلا هو موضح في الشكل من أجل معالجة النقاط التي غفل عنها.
- ز. **النهائية:** بعد تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، تحاول المنظمة التوجه إلى معالجة مشاكل أخرى (القاسم، 2001، ص12)

ثانيا: نموذج Evancevich وزملائه في إدارة التغيير:

في هذا النموذج تعتبر إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من خطوات مترابطة بتسلسل منطقي كما يلي: (يوسفي، 2019، ص 115)

- قوى التغيير
- الاعتراف بالحاجة للتغيير
- تشخيص المشكلة عن طريق التعريف بالمشكلة، وما يجب عمله لحلها، وما هي النتائج المتوقعة من الإجراء المتخذ وكيف يمكن قياسها.
- تطوير بدائل واستراتيجيات وأساليب التغيير.
- تعريف المحددات أو الظروف المقيدة.
- مقاومة التغيير.

- تنفيذ التغيير ومتابعته.

ثالثا: نموذج ليببت وواتسون وويستلي:

يمر التغيير حسب رأيهم بالمراحل التالية:

- إثبات الحاجة للتغيير.
- الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
- إدخال التغيير عن طريق التشخيص و دراسة البدائل.
- تثبيت التغيير.
- إنهاء العلاقة التعاقدية.

رابعا: نموذج هيلريكال وسلوكوم:

يتلخص مضمون هذا النموذج في النقاط التالية:

- معرفة مصادر التغيير.
- تقدير الحاجة للتغيير.
- تشخيص مشكلات المنظمة والتغلب على المقاومة.
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.
- وضع استراتيجيات التغيير.
- تنفيذ الخطة من خلال مدة معينة والقيام بمتابعة نواحي الضعف و القوة فيها.

خامسا: نموذج كوتر:

يتبع الخطوات الثماني التالية: (حريم،2010،ص284)

- **الخطوة الأولى:** إنشاء شعور بالحاجة أو الضرورة للتغيير

جعل فكرة أن التغيير هو حاجة ملحة لتقوية المؤسسة، وتطويرها هو أول خطوة على طريق التغيير. فإذا كان من الإمكان إنشاء بيئة يكون فيها الأفراد على دراية بمشكلة قائمة، ويمكنهم رؤية حل كامن في فكرة التغيير، فمن المحتمل أن يرتفع الدعم للتغيير. كما يساعد إنشاء حوار حول الحاجة الملحة وكيف سيحدث التغيير، والاتجاه الذي يمكن أن تسلكه المؤسسة من أجل تحقيق ذلك. يمكن لمدير التغيير أو القائمين على التغيير فتح حوار والتواصل مع جميع الأطراف التي سيتضمنها أو يؤثر بها التغيير، قد يكون ذلك عبر اتصالات شخصية أو ندوات وورشات عمل أو عبر مدونة للمؤسسة أو مجموعة مغلقة على إحدى وسائل التواصل الاجتماعي أو برامج ، ومن خلال هذا النقاش يتم طرح القضية و الحلول ومناقشتها مع الأطراف التي

سيمسها التغيير بطريقة أو بأخرى. يتم في هذه الخطوة الإعداد، ويُقدّر كوتر ما يقرب من 75% من إدارة المؤسسة تحتاج إلى أن تكون وراء التغيير لكي ينجح. وهذا يؤكد وجهة نظره بأنه من المهم الاستعداد جيدا قبل الانتقال إلى عملية التغيير.

• الخطوة الثانية: تشكيل تحالف قوي

سيكون من الصعب جدا أن يقود المدير عملية التغيير بأكملها بنفسه، و بالتالي من المهم بناء تحالف لمساعدته في توجيه الآخرين. يجب أن يتكون التحالف من مجموعة من الأشخاص ذوي المهارات ومجموعة من الخبراء والأشخاص الذين يعملون في مجالات مختلفة قد يتضمنهم أو يحتاجهم التغيير لزيادة فعاليته إلى أبعد حد. يمكن أن يساعد هذا التحالف على نشر الرسائل الداعمة للتغيير في جميع أنحاء المؤسسة، وتفويض المهام والتأكد من وجود دعم للتغيير على مستوى المنظمة.

• الخطوة الثالثة: وضع رؤية للتغيير

من المحتمل أن تكون مبادرة التغيير معقدة للغاية، وغالبا ما يكون من الصعب فهمها، خاصة للموظفين في الظروف الأدنى من التسلسل الوظيفي. لهذا السبب فإن إنشاء رؤية يسهل فهمها وتتضمن العناوين الرئيسية للتغيير وهي طريقة مفيدة لتوليد الدعم من المؤسسة بأكملها. في حين أن هذه الرؤية يجب أن تكون بسيطة ومفهومة، إلا أنها تحتاج أيضا إلى أن تكون ملهمة لتحقيق أقصى قدر من التأثير.

• الخطوة الرابعة: توصيل الرؤية

لا يكفي إنشاء الرؤية للحصول على الدعم المطلوب، ولهذا يجب توصيل الرؤية في جميع أنحاء المنظمة. وهنا يمكنك الاعتماد على التحالف الذي أنشئ في الخطوة الثانية، حيث من المحتمل أن يكون بين الحلفاء شبكات في كل مجال من مجالات العمل. من المهم توصيل هذه الرؤية بكافة الطرق وباستمرار، لأنه أكيد هناك معارضين للتغيير قد ينشرون رسائل مخالفة أو منافسة لأهدافك الكامنة وراء التغيير.

• الخطوة الخامسة: إزالة العوائق

تُعتبر الخطوات الأربعة الأولى ضرورية لبناء قوة مبادرة التغيير الخاصة بك، ولكن من المهم أيضا البحث عن العقبات التي يمكن أن تقلل من فرص نجاح خطة التغيير. قد تكون العوائق عبارة عن أشخاص أو تقاليد المؤسسة أو قوانينها أو ربما عقبات مادية أو غيرها من الحواجز التي قد تعيق مسار التغيير الخاص بك.

• الخطوة السادسة: تحقيق مكاسب قصيرة المدى

غالبا ما تستغرق عملية التغيير بعض الوقت لجني أي ثمار ، ويمكن أن يتسبب ذلك في انخفاض الدعم إذا اعتقد الأفراد أن جهودهم قد ضاعت. لهذا السبب من المهم إظهار مزايا العملية الجديدة من خلال تحقيق بعض المكاسب قصيرة المدى. الأهداف قصيرة المدى هي أيضا أدوات مفيدة للتحفيز والتوجيه. ويمكن أن يساعد استخدام هذه المكاسب لتبرير الاستثمار والجهد في إعادة تحفيز الموظفين لمواصلة دعم التغيير.

• الخطوة السابعة: البناء على التغيير

تقلل العديد من عمليات التغيير حيث يتسلل الرضا نحو النهاية ولا ينتهي المشروع بشكل صحيح. لذلك يرى كوتر أنه من المهم الحفاظ على التغيير وتثبيتته لفترة طويلة بعد إنجازه. والإستمرار في تحديد الأهداف وتحليل ما يمكن القيام به بشكل أفضل من أجل التحسين المستمر.

• الخطوة الثامنة: ترسيخ التغييرات في ثقافة المنظمة

إن مجرد تغيير عادات و عمليات الموظفين لا يكفي بصورة دائمة لغرس تغيير الثقافة في جميع أنحاء المنظمة. يجب أن تصبح على التغييرات جزءًا من جوهر مؤسستك حتى يكون لها تأثير دائم. إن الحفاظ على كبار اللاعبين أو المؤثرين على متن الطائرة، وتشجيع الموظفين الجدد على تبني التغييرات والاحتفاء بالأفراد الذين يتبنون التغيير، كل ذلك سيساعد على تعزيز التغيير في جوهر المنظمة.

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر مقاومة التغيير أمراً طبيعياً لأن عملية إدخال تغييرات في المنظمة عادة ما يواجهها رفض من قبل العمال خوفاً من الواقع والمستقبل المجهول.

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي:

عرفت مقاومة التغيير التنظيمي العديد من التعريفات، نذكر منها:

- أنها عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير. (سماتي، 2017، ص72)
- كما تُعرّف أنها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. (القصيبي، 2008، ص102)
- هي ردود فعل متفاوتة تُسيرها العواطف، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن وعدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس و التجارب السابقة الفاشلة للتغيير. (Mdletye,2014,p551)
- هي موقف فردي أو جماعي بوعي أو بغير وعي تتجلى فيه معارضة التحولات وتأثيراتها. وهو موقف سلبي يعتمد على العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية. (Bareil,2004, p3)

من خلال مجمل التعريفات التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي ولا بد منه بحيث تُعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد أو جماعة وذلك بعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمسّ بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

- هناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي إلى أسباب تنظيمية وأخرى فردية يمكن عرضها فيما يلي :
- (حريم، 2010، ص 291)

أولاً: الأسباب التنظيمية:

- **الفشل السابق من جهود التطوير:** تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة، أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.
- **الغرور بالنجاح الحالي:** تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه

الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها، حتى يأتي التغيير عُنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا.

- **عدم التأكد من نتائج التطور:** تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التطوير، وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف (ونائج) التطوير، وخطواتها، ومسؤولياتها، وميزانياتها.
- **خوف المسؤولين وإحجامهم عن التعاون:** الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة التطوير ومقاومته.
- **تكلفة عالية للتطوير:** تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التطوير. ويمثل ذلك سببا لمقاومة التطوير المنشود.
- **الوضع الراهن أفضل:** قد ترى المنظمة ومديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن التغيير والتطوير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته.

ثانيا: الأسباب الفردية:

- **التغيير يهدد الفرد وظيفيا:** يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، وحوافزه، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعزا كافيا لمقاومة التغيير.
- **التغيير يهدد علاقات الفرد:** قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير.
- **الأفراد راضون عن الوضع الراهن:** يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينما يؤدي التغيير إلى غموض في كثير من الأمور، وعدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه. لأن العادات والتعود على شيء معين يجعل عملية التغيير عملية صعبة مثل الشخص الذي تعود على التدخين يجد صعوبة في الإقلاع عنها.

- الأمان في الوضع القائم: يناضل الكثيرون من أجل الحفاظ على الوضع القائم حتى لو كان الوضع القائم يمثل لهم أسوأ أوقات حياتهم ويقاومون التغيير حتى لو كان التغيير للأفضل وذلك لأن الوضع القائم يتضمن شعورا بالأمان. (ماكجرو، 2010، ص365)
- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه وآثاره على أوضاعهم الوظيفية، ومكاسبهم، وعلاقاتهم، إن مثل هذا الغموض كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود. قد يخاف البعض أن التغيير يهدد امتيازات يحصل عليها في ظل الوضع الراهن أو قد يفكر في أن التغيير قد يفقده الوظيفة أو يؤثر على راتبه أو يحمله أعباء جديدة أو يتطلب منه تعلم مهارات جديدة كل هذه قضايا مجهولة بالنسبة للموظف والانسان بطبعه عدو ما يجهل.
- التغيير سريع ومرهق: يحتاج التطوير أحيانا إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة، والأهم أن كل هذا مطلوب وبسرعة. والأكثر أن التغيير السريع قد يكون متلاحقا ومتغيرا باستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارات التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير.
- التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التطوير الجديد بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكا إداريا صعبا عليه، ويشعر الفرد إذن أن التطوير هو خطر عليه لأنه يكشفه ويعرّيه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومة التطوير.
- التغيير يتجاهل قيم الأفراد: قد يهاجم التطوير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني، والشعائر الدينية، والدوام والأداء، وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاوم أي تغيير.
- عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم سواء بالمعرفة أو تحديد البدائل أو تقييم الوضع، والاشتراك في تطوير ملامح التغيير المطلوب، وذلك عملا بالمثل (فيها أو أخفيها). فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.
- عدم الاستفادة في أي نظام جديد: يسأل الأفراد " ماذا لنا فيه؟" أو "ما استفادتنا منه؟". وأصبح معلوما أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا يسكون مصير هذا النظام الجديد المقاومة والإهمال والتصدي.

- **الخوف من الفشل:** تتضمن أنظمة التطوير بعضاً من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي وهناك عدد من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، يمكن حصرها في النقاط التالية:
- **فرض التغيير على الأفراد والجماعات:** وهنا يكون مثيراً للمعارضة، لأنهم يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطاتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.
- **التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير:** حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
- **تشكل رأي جماعي ضد التغيير:** حيث إن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

المطلب الثالث: استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة من الأساليب المعروفة وشائعة الاستخدام: (قرشي، 2020، ص101)

1. **التعليم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدماً (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.
2. **المشاركة:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أُتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.
3. **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.
4. **التفاوض والاتفاق:** وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير، فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.
5. **المنافرة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

6. **الترهيب الصريح والضمني:** من الممكن أن يلجأ المديرون -كأخر محاولة- إلى تهديد العاملين بفقْدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير. لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب، وعليه لا بد أن تكون للمدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب.

المطلب الرابع: علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي:

إن القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي تتكاملان فيما بينهما لتحقيق أهداف التغيير المطلوبة في المنظمة. بصفة عامة، القيادة التحويلية تعزز وتمكن إدارة التغيير التنظيمي من توجيه وتحفيز الموظفين وتسهيل عملية التغيير. القائد التحويلي يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تُدعم الابتكار والتحسين المستمر، ويُسهّم في تحقيق النتائج المبتكرة. والنجاح في التغييرات المستدامة.

أولاً: دور أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير :

لقد أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد - المرؤوسين. (بوظرفة، 2016/2015، ص34-35)

1- دور التأثير الكاريزمي: (الجادبية القيادية) (Idealized Influence-Charisma):

يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية.

بشكل عام يؤدي التأثير المثالي أو الكاريزمي في إدارة التغيير التنظيمي إلى زيادة فرص نجاح عملية التغيير وتحقيق النتائج المرجوة، يُسهّم في تعزيز رضا واستجابة الفرق، وكذلك تعزيز روح العمل الجماعي والابتكار. كما يقدم أساساً قوياً للتغيير المُستدام والنمو المستقبلي للمنظمة.

2- دور التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation):

يتصرف القادة التحويطيون وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، من خلال إعطاء المعنى والتحدى لهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، لذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.

ويمكن القول أن التحفيز الإلهامي يساهم في خلق بيئة تنظيمية حيوية وملهمة وتعزز القدرة على إدارة التغيير التنظيمي بنجاح. حيث يعمل القائد الملهم على تحفيز الموظفين للمشاركة الفاعلة في عملية التغيير والعمل بروح الابتكار والتحسين المستمر مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية للتغيير التنظيمي.

3- دور الإستثارة الفكرية: (Stimulation Intellectual):

وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعلمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول البحث عن حلول غير تقليدية لها. وباختصار، تُعتبر الإستثارة الفكرية أحد العناصر الأساسي للقيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. يعزز التفكير الإبداعي والتحدي للتقاليد وتحقيق التغيير والابتكار، مما يساهم في نجاح عملية التغيير وتحقيق النتائج المبتكرة.

4- دور الإعتبارية الفردية: (Consideration Individualized):

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، إضافة إلى العمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الإعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كمرؤوسين أو عمال. كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا، من خلال فهم الاحتياجات والآراء الفردية، مما يمكنه من اتخاذ قرارات أفضل وأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي.

باختصار، الإعتبارية الفردية تُسهم في بناء الثقة، تعزيز الإلتزام والمشاركة، تحسين التواصل الفعّال وتحسين جودة اتخاذ القرارات في عملية التغيير التنظيمي. كما يساعد الإهتمام بالأفراد واحياجاتهم على خلق بيئة داعمة وملهمة للتغيير وتحقيق النجاح.

ثانيا: متطلبات نجاح القيادة التحويلية في إحداث التغيير:

لقد أكدت الأبحاث أن القادة التحويليّين، ليحققوا النجاح في قيادتهم، لابد من بعض التأثيرات المهمة لهم، ولابد من توفر مجموعة من المتطلبات ومن ضمنها نجد: (بوظرفة، 2016، ص127-128)

- 1 ضرورة وجود الأصدقاء المدعّمين ، زملاء العمل المخلصين، ود ومحبة المرؤوسين، فالقادة التحويليون يستمتعون بالعمل مع المرؤوسين الذين يتميزون بالنزاهة والخبرة والرؤية والذين يستحقون الثقة.
- 2 وجود قيادة تحويلية ذات ذكاء عاطفي ، قادرة على إنشاء التمازج و خلق التجاوب داخل المؤسسة، تساهم في تهيئة الثقافة التنظيمية لقبول التغيير من خلال دراسة الثقافة الحالية، وتحديد السلوك المرغوب لأداء الأعمال في ظل التغييرات المزمع تطبيقها، ووضع برامج مكثفة للتعليم والتدريب، مما يعطي قوة إضافية لعملية التحول. (Mandell, 2003, p401)

- 3 إدخال التغيير في الوقت المناسب الذي يشعر فيه العاملون بالأمن والاستقرار، وتدريب العاملين على التغييرات التي تُدخلها الإدارة، وكذلك تدريب الرؤساء على طريقة التنفيذ وكيفية التعامل مع المرؤوسين حتى يحدث التكيف مع التغيير المستهدف.
- 4 أن تقوم قيادة التغيير بمشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ التغيير ، وإتاحة الفرصة لهم لمعرفة أسبابه وأهدافه، وتشجيعهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، كما أن العاملين يتأثرون بالقرارات التي شاركوا في صنعها وتجعلهم أكثر رضا عن المؤسسة، كما أن المشاركة تدعم جو الثقة بين العاملين والإدارة.
- 5 تشجيع الإتصال بين الإدارة والعاملين ، والحديث عن التغيير ومزاياه لمختلف الوحدات و الأقسام و الإدارات التي يتكون منها التنظيم، عن طريق الاجتماعات والنشرات المكتوبة أو بعض الرسائل المرئية بالمؤسسة، أو بكل الوسائل السابقة بهدف قبول التغيير وليشعروا أنه لمصلحتهم، والحرص على إدخال التغيير كتجربة في أحد الأقسام، فإذا نجحت أمكن تعميمها وإذا فشلت ينصرف النظر عنها، أو أن يتم إدخال التغيير تدريجياً بدلاً من إدخاله دفعة واحدة لتهيئة العاملين لقبوله. (حسن وآخرون، بدون تاريخ، ص452-453).
- 6 وجود الاستقلالية في العمل ، لأنها يمكن أن تدعم وتقوي الإبداع في المؤسسة، ولكن في نفس الوقت فغن الاستقلالية تنفي عملية الترابط الاجتماعي، لذا فالقادة التحويليون يفضلون البدء في المهمة بالإعتماد على الذات ومن ثم إشراك الآخرين عندما يطبقون عملية التغيير.
- 7 الاستجابة للتغيير، وهي مقياس استعداد وقدرة المرؤوس على التعلم من خبراته، وبالتالي تكيف سلوكه على أساس الدروس المستفادة، والأفراد الذين لديهم استعداد عالي وقدرة على التعلم من خبرتهم يستجيبون بإيجابية للتغيير، فهم يتعرفون بسرعة على المتطلبات الجديدة في مكان العمل المتغير، ويتبنون مشروعات تجعلهم يعملون ويقودون بطرق مختلفة.
- 8 القدرة على التحول، يتركز في التغلب على المستقبل، وهو مقياس يستطلع قدرة الرؤوس على لغب الدور كما يمليه التغيير، ومن خلال الإستجابة للتغيير والقدرة على التأقلم، وعلى التخمين البارح حول كيفية تصرف المرؤوس في بيئة متغيرة. (تشارلز وبیشوب، 2001، ص10-11)
- 9 الأخذ بالحسبان البيئة الخارجية ، وتطوير مناخ العمل من حيث: الثقة، التعاون والمشاركة مع وضع الاستراتيجيات المخططة موضع التنفيذ، وأن تشمل عملية التحويل الهيكل التنظيمي، الأنظمة والثقافة . (Lauthans, 1998, p396-397)

خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق نقول أن التغيير التنظيمي من أعقد العمليات والنشاطات في المنظمات، ذلك لأنه كلما تحقّق النجاح المنشود على الرغم من الجهود التي تبذلها الإدارة. فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح، والسبب حسب جون كوتر هو الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي. وهو أن تقوم قيادة التغيير بمشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ التغيير، وإتاحة الفرصة لهم لمعرفة أسبابه وأهدافه، وتشجيعهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، ذلك أن العاملين يتأثرون بالقرارات التي شاركوا في صنعها وتجعلهم أكثر رضا عن المنظمة، ثم إن وجود قيادة تحويلية ذات ذكاء عاطفي، قادرة على إنشاء التمازج وخلق التجاوب داخل المنظمة للوصول إلى التغييرات المزمع تطبيقها. ومن خلال القيادة التحويلية يمكن للمنظمات تحقيق النجاح في مواجهة التغييرات السريعة والمستمرة التي يشهدها العالم اليوم.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في

المركز الإستشفائي

الجامعي بقسنطينة

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المركز الإستشفائي الجامعي ومنهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تعريف بالمركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس بقسنطينة.

أولاً: لمحة تاريخية عن المركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس بقسنطينة ونشأته.

ثانياً: تعريف بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس، مهامه وأهدافه.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس.

المطلب الثاني: منهجية ومتغيرات الدراسة الميدانية.

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية.

ثانياً: حدود ومجتمع وعينة الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة (عرض وتحليل البيانات الشخصية).

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالقيادة التحويلية.

أولاً: بُعد التأثير المثالي.

ثانياً: بُعد التحفيز الإلهامي:

ثالثاً: بُعد الإستشارة الفكرية

رابعاً: بُعد الإعتبارية الفردية

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتغيير التنظيمي.

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد :

بالوقوف على أحد المنشآت الصحية الجزائرية الكبرى، سنسعى من خلال هذا الفصل إلى الإطلاع على بعض جوانب المركز الاستشفائي الجامعي لخضر عبد السلام بن باديس بقسنطينة، الذي يعد أحد الأقطاب الجهوية والوطنية في مجالات العلاج والصحة والطب. سنتطرق في هذا الفصل للدراسة الميدانية التي تعتبر المرحلة الأكثر أهمية لما لها من دور محوري في جمع البيانات من الواقع بشفافية وموضوعية كما تعتبر جزء هام لإثبات ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية، وفي هذا الفصل سندرس دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي ب المركز الإستشفائي الجامعي بن باديس - قسنطينة ب الاعتماد على عينة من الموظفين على اختلافهم في المركز الإستشفائي الجامعي بقسنطينة في بحثين كالتالي، المبحث الأول: تقديم المركز الإستشفائي الجامعي ومنهجية الدراسة الميدانية ويتضمن منهج وأدوات الدراسة مجتمع وعينة الدراسة ومختلف الأدوات المستعملة، أما المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة حيث يتضمن نتائج الدراسة المتحصل عليها ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم المركز الإستشفائي الجامعي ومنهجية الدراسة الميدانية:

تُمثّل المراكز الإستشفائية الجامعية أكبر المنشآت الصحية من حيث تقديم الخدمات والأنشطة العلاجية ، لما لها من مكانة وقدرات تجعلها تساهم إسهاما كبيرا في التنمية الصحية الوطنية. ومن بين تلك الهيئات، المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة.

المطلب الأول: تعريف بالمركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس بقسنطينة:

تتمثل عملية تشخيص المركز الاستشفائي الجامعي لخضر عبد السلام بن باديس في تقديمه بالتعرض إلى مختلف المراحل التي مر بها والتي أرست له مهام ووظائف يتطلع إلى تجسيدها بتنظيم هيكل إداري على مصالح ووحدات استشفائية جامعية وتسير بحجم من موارد بشرية ومالية ممنوحة وموزعة على مختلف الأنشطة العلاجية الطبية وشبه الطبية، ويغطي من خلالها المركز خدمات علاجية لما يقارب سبعة عشر ولاية من الشرق الجزائري.(فيلاي، 2007، ص133)

أولا: لمحة تاريخية عن المركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس بقسنطينة ونشأته:

مر المركز الإستشفائي الجامعي لخضر عبد السلام بن باديس بقسنطينة بعدة تغيرات وتحولات نتيجة طبيعة موقعه الجغرافي وبنيته وقدرة استيعابه، فبعدما بني كمعبد متمثل في مركز تكوين رجال الدين 1846م ثم ككتانوية، تحول إلى ثكنة عسكرية إبان الاحتلال الفرنسي لطبيعة موقعه الاستراتيجي والقدرة الواسعة على السيطرة لعلوه (650 م علو عن وادي الرمال)، ومساحته ذات الطابع الصخري المقدر بثلاث عشر هكتار منها 5 هكتارات مبنية، وبعدها حول إلى مستشفى عسكري منذ سنة 1948م، ثم مركز استشفائي جهوي سنة 1960م، وبقي كذلك إلى غاية 1981 م أين أصبح على رأس القطاع الصحي الجامعي لمدينة قسنطينة. وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-298 المؤرخ في 14 ربيع الثاني 1407 الموافق 16 ديسمبر 1986 أصبح كمركز استشفائي جامعي الحكيم لخضر عبد السلام ابن باديس، وذلك تحت إطار المرسوم التنفيذي رقم 25-86 المؤرخ في 22 جمادى الثانية عام 1406 الموافق 11 فيفري 1986 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمراكز الاستشفائية الجامعية المعدل والمتمم، وبقي إلى غاية 31 ديسمبر 1996م يحتوي المركز الاستشفائي ابن باديس على عدة هياكل ووحدات بمجموع ما يزيد عن 1400 سرير.(خلاطو، 1998-1999، ص105)

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 467-97 المؤرخ في 02 شعبان 1418 الموافق 2 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها، ألغى المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المذكور أعلاه، وأصبح المركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس بقسنطينة وإلى اليوم يضم 1459 سرير موزعة على الهياكل التالية:

-الوحدة المركزية مستشفى الحكيم لخضر عبد السلام ابن باديس.

-وحدة جراحة الأسنان شارع سي عبد الله بالقصبة.

-مستشفى النهار لأمراض السرطان بالخروب .

ثانيا:تعريف بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس ، مهامه وأهدافه:

1 تعريف بالمركز الإستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس :

يعتبر المركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس بقسنطينة أحد أكبر المراكز الاستشفائية الجامعية الوطنية أهمية والكائن مقره بالوحدة المركزية مستشفى الحكيم لخضر عبد السلام بن باديس ، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، مكلفة بمهام التشخيص والكشف والعلاج والوقاية والتكوين والدراسة والبحث، وذلك بالتعاون مع مؤسسة التعليم و/أو التكوين العالي في علوم الطب المعنية.

2 مهام المركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس:

وفي إطار المهام السابقة يصبو المركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس إلى تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام التي يغطيها بولاية قسنطينة، إضافة إلى طلبات العلاج لسبعة عشر ولاية من ولايات الشرق على مستوى الميادين التالية: [المرسوم التنفيذي 467-97 ، المادة 4]

أ -في ميدان الصحة:

- ضمان نشاطات التشخيص والعلاج والاستشفاء والاستعجالات الطبية والجراحية والوقاية، إلى جانب كل نشاط يساهم في حماية وترقية صحة السكان .
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية المرتبطة بالصحة.
- المساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية العلمية والتربوية للمنشآت الصحية.
- المساهمة في حماية المحيط وترقيته في الميادين المتعلقة بالوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان المهام المسندة إلى القطاعات الصحية، لصالح السكان القاطنين بالقرب من المركز والذين لا تغطيهم القطاعات الصحية المجاورة.

ب في ميدان التكوين:

- ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسة التعليم العالي في علوم الطب، والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة به.
- المساهمة في تكوين مستخدمي الصحة وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم.

ج- في ميدان البحث:

- القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة.
- تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية وعلمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين والبحث في علوم الصحة.

3 أهداف المركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس :

تتمثل أهداف المركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس في:

- السهر على معالجة المرضى و التكفل بهم من جميع النواحي حتى من الجانب النفسي لكونه مرفق عام.
- الوقاية من خلال التحسيس لتجنب الأمراض الوبائية ومحاربتها قبل تفشيها داخل المجتمع من خلال توفير اللقاحات وإجراء حملات جمع الدم.
- تحقيق هدف المحافظة على البيئة والتحكم في مختلف النفايات التي ينتجها المركز.

وفيما يتعلق بالتزامات إدارة المستشفى الجامعي ابن باديس بقسنطينة فهي تقوم على:

- احترام السياسة الصحية المنتهجة من طرف الدولة، وذلك بتطبيق القوانين الخاصة بمجال الصحة.
- تحقيق فعالية هيكلها التنظيمي وشخصها الطبيعي في توجيه كل الوسائل نحو الغاية الصحية والعلاجية التي تأسست من أجلها.
- التنسيق بين هيكلها وأفرادها.
- مراقبة النتائج المحققة.
- السهر على تقديم خدمات علاجية ووقائية ذات جودة عالية.
- تكوين المستخدمين وتطوير مهاراتهم.
- تدريب المستخدمين وإلزامهم بحسن الاستقبال والتفاعل الجيد مع المواطنين المرضى والزائرين.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس :

لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التي يصبوا إليها المركز الاستشفائي، وجد الهيكل التنظيمي الإداري للمركز الاستشفائي الحكيم ابن باديس بتعاقب العديد من التغييرات عليه نتيجة المراحل التي مر بها، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 467-97 المشار إليه آنفا، وكذا بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 أفريل 1998م المحدد للتنظيم الإداري للمراكز الاستشفائية الجامعية، وُضع الهيكل التنظيمي الحالي مغايرا لما كان عليه بالمرسوم التنفيذي رقم 25-86 المتعلق بتنظيم المراكز الاستشفائية الجامعية، حيث استلهم الهيكل

الجديد الحالي (استعانة بالتنظيم المعمول به في مستشفى ستراسبورغ الجهوي بفرنسا) من التوليف بين النماذج الميكانيكية للتنظيم واستخراج بناء تنظيمي يتماشى مع خصوصيات وأهداف وأهمية نشاطات المراكز الاستشفائية، وفق التنسيق الهرمي أو العمودي التالي:

- 1 مجلس الإدارة: هيئة تدير المركز الاستشفائي الجامعي (بعد ما كانت عبارة عن مجلس توجيه حسب المرسوم - 86 25 المتعلق بتنظيم المراكز الاستشفائية الجامعية)، لها صلاحيات طابعها تكتيكي استراتيجي من خلال المداولات التي تعدها مرة كل ستة أشهر حول :
 - مخطط التنمية القصير والمتوسط المدى.
 - مشروع ميزانية المركز .
 - الحسابات التقديرية والحساب الإداري .
 - مشاريع الاستثمار والمخططات التنظيمية للمصالح الاستشفائية الجامعية.
 - العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية الموقعة مع شركاء المركز الاستشفائي الجامعي لاسيما صندوق الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.
 - مشروع جدول الموظفين والنظام الداخلي للمركز الاستشفائي.
 - قبول الهبات والوصايا أو رفضها.
 - وغيرها من المواضيع التي يشترك في إعدادها ودراستها أعضاء المجلس التاليين :
 - ممثل الوزير المكلف بالصحة . رئيسا.
 - ممثل الوزير المكلف بالتعليم العالي.
 - ممثل الإدارة المالية.
 - ممثل التأمينات الاقتصادية.
 - ممثل هيئات الضمان الاجتماعي.
 - ممثل المجلس الشعبي للبلدية مقر المركز الاستشفائي الجامعي (قسنطينة).
 - ممثل المجلس الشعبي للولاية مقر المركز الاستشفائي الجامعي (قسنطينة).
 - ممثل الأخصائيين الاستشفائيين الجامعيين ينتخبه زملاؤه.
 - ممثل المستخدمين الطبيين والمستخدمين شبه الطبيين، ينتخبهما زملائهم.
 - ممثل جمعيات المنتفعين.
 - رئيس المجلس العلمي للمركز الاستشفائي الجامعي.
 - ممثل العمال ينتخب في جمعية عامة . ويشارك المدير العام للمركز الاستشفائي في مداولات مجلس الإدارة بصوت استشاري ويتولى أمانة مجلس الإدارة .

2 المجلس العلمي: هيئة استشارية متكونة من رؤساء المصالح ومدير مؤسسة التكوين العالي المعنية وأعضاء يعينهم المدير العام من بين المجموعة العلمية، زيادة إلى أستاذ محاضر أو معيد ينتخبه زملاؤه، وكذا موظف شبه طبي عالي الرتبة يعينه المدير العام، ويعمل المجلس العلمي على إصدار آراء تخص :

- إقامة علاقات علمية بين المصالح الاستشفائية.
- مشاريع البرامج الخاصة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الاستشفائية وإعادة تهيئتها.
- برامج الصحة والسكان والتظاهرات العلمية والتقنية.
- إضافة إلى المقترحات التي يدلي بها المجلس العلمي فيما يخص إجراءات لها علاقة بنشاط المصالح الاستشفائية وبرامج التكوين والبحث في علوم الطب.

3 اللجنة الاستشارية: لجنة تساعد المدير العام في أداء مهامه وعلى الخصوص في تطبيق اقتراحات المجلس العلمي وتوصياته وتضم الأعضاء :

- المدير العام . رئيسا.
- رئيس المجلس العلمي.
- ثلاث إلى سبع من رؤساء المصالح الإدارية يعينهم المجلس العلمي.

4 المدير العام: المسؤول الأول عن تسيير المركز الاستشفائي الجامعي، حيث يمثل المركز أمام العدالة وفي جميع أعمال حياته المدنية، ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته، وكذا إبرام وإعداد كل المشاريع والصفقات والميزانيات التي تخص المركز الاستشفائي الجامعي . ويساعد المدير العام في تأدية مهامه أمين عام يعمل على تنسيق وتنشيط الهياكل الإدارية والتقنية، وتتشكل المكاتب التي تخضع مباشرة لسلطة المدير العام من :

- مكتب الإعلام والاتصال بالمجتمع والمتعاملين مع المركز الاستشفائي .
- مكتب الشؤون القانونية والمنازعات والصفقات، والذي توكل إليه مهمة حل النزاعات التي قد تنشأ سواء بين المركز الاستشفائي وعماله و/أو بين المركز الاستشفائي والمتعاملين معه، إضافة إلى الاستشارة القانونية اللازمة.
- مكتب الأمن والمراقبة العام.

5 مدير وحدة جراحة الأسنان المتواجدة بالقصبة: وهي تحت سلطة المدير العام، وتضم ثلاث مكاتب:

- مكتب إدارة الوسائل.

- مكتب المستخدمين .
 - مكتب النشاطات الطبية وشبه الطبيّة.
- 6 مدير وحدة ماسينيسا لأمراض السرطان (مستشفى النهار) بالخروب :** وهي وحدة خاضعة أيضا لسلطة المدير العام، وتضم تحتها ثلاث مكاتب كالتالي بوحدة جراحة الأسنان .
- 7 مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبيّة:** وهي إحدى المديريات التي تساعد المدير العام في مهامه على مستوى الوحدة المركزية للمركز الاستشفائي ابن باديس وتعمل على :
- تقييم ومتابعة الأنشطة الطبية وشبه الطبية من الناحية التقنية والخدمية .
 - الإشراف على إعداد كل التظاهرات العلمية المتعلقة بالأنشطة الطبية وشبه الطبية مثل المؤتمرات والندوات.
 - إعداد الدورات التكوينية في ميدان العلاج والأنشطة الطبية وشبه الطبية .
 - متابعة الحياة المهنية للمتمهّنين الطبيين وشبه الطبيين.
- ونجد بها ثلاث مديريات فرعية لكل منها مكاتب تابعة لها:
- أ -المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض :** وبها مكتب دخول المريض ومكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الاجتماعية العلاجية.
- ب المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبيّة:** وتضم:
- ✓ مكتب تنظيم النشاطات شبه الطبيّة وتقييمها.
 - ✓ مكتب العلاجات المرضيّة .
 - ✓ مكتب البرمجة ومتابعة المتدربين .
- ج المديرية الفرعية للنشاطات الطبيّة:** وبها مكتب تنظيم النشاطات الطبية ومكتبي:
- ✓ المناوبة والاستعجالات.
 - ✓ البرمجة ومتابعة الطلبة.
- 8 مديرية الوسائل المادية:** ثاني المديريات المساعدة للمدير العام (كانت تدعى بمديرية الهياكل القاعدية والتجهيزات)، وتتمثل مهامها في :
- تسيير كل الوسائل المادية (تجهيزات، معدات، أدوات...)، وتقسيمها بطريقة عقلانية بين مختلف المصالح الاستشفائية الجامعية والإدارية الموجودة .
 - السهر على التسيير الدائم للمعدات والحفاظ على الهياكل التابعة للمركز الاستشفائي.
 - إعداد المخططات السنوية للتجهيزات والصيانة.

- تسيير مختلف المخازن: الصيدلانية، المواد الاستهلاكية، التموينات . . .

وتعمل على تجسيد هذه المهام بمديريات فرعية ثلاثة:

أ - **المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية:** تعمل على متابعة الاستهلاكات حسب أنواعها ومآلها، مع تقييد ما تم إيراده من مساهمة العمال والأطباء الداخليين في تكلفة الوجبات الغذائية التي يقدمها المركز الاستشفائي لمستخدميه، وتضم هذه المديرية الفرعية المكاتب التالية :

✓ مكتب التموينات .

✓ مكتب تسيير المخزون والجرد والمعدات.

✓ مكتب الإطعام والفندقة.

ب **المديرية الفرعية للمنتجات الصيدلانية والأدوات:** والتي تعمل على تسيير المخازن التالية:

✓ مخزن الأدوية.

✓ مخزن المستهلكات الطبية والتوابع.

✓ مخزن السوائل الطبية.

✓ مخزن الضمادات والأشرطة الرابطة.

✓ مخزن الكواشف والمواد الكيميائية.

وهذا من خلال مكتب المنتوجات الصيدلانية ومكتب الأدوات والمستهلكات.

ج- **المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة:** وهي مكلفة بجرد كل ما له طابع

الديمومة والخاضع للاهلاك، إضافة إلى تسيير المخازن التقنية والوسائل الطبية والأوراق والمخزن العام،

وذلك بمكاتب المنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة.

9 مديرية المالية والمراقبة: ثالث المديريات بعدما كانت تابعة لمديرية الإدارة العامة كمديرية فرعية،

إلا أنها بموجب المرسوم - 467 97 المتعلق بإنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية أوكلت كمديرية

رئيسية مسؤولة عن :

- متابعة تنفيذ الميزانية السنوية للتسيير والغلافات المالية.

- السهر على تنفيذ واستغلال عقلاني للموارد المالية.

- السهر على تجسيد المداخل المالية في إطارها المحدد، لتحقيق الموارد المالية الخاصة بالمركز

الاستشفائي (إيرادات ونفقات).

- إعداد الحسابات الإدارية السنوية.

- اقتراح تجزئة الميزانية المالية قبل مداولتها بمجلس الإدارة .

وتضم مديرية المالية مديرتين فرعيتين :

- أ - المديرية الفرعية للمالية والمراقبة: وبها مكتب الميزانية والمحاسبة، والمكتب الجديد مكتب الإيرادات والصندوق (لم يكن موجود في التنظيم السابق بالمرسوم التنفيذي 25-86).
- ب المديرية الفرعية لتحليل التكاليف وتقييمها: والتي تضم مكتب تحليل التكاليف والتحكم فيها ومكتب الفوترة.

10 - مديرية الموارد البشرية: مديرية تهتم بالجانب الإنساني لمستخدمي المركز الاستشفائي

الجامعي، وتساعد المدير العام في:

- التقدير للمدى المتوسط والطويل للاحتياجات من الموارد البشرية.
- وضع مخططات التوظيف والترقية.
- وضع سياسة التدريب والتكوين بالتنسيق مع مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية.
- وضع نظام الأجور والحوافز للمستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والإداريين والمستخدمين.
- القيام بإعداد ملفات الضمان الاجتماعي والتقاعد والمراسلات مع صندوق الضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للتقاعد.
- جمع كل المعلومات الخاصة بالمستخدمين المتواجدين بالمركز في ملفات خاصة لمتابعة المسار الوظيفي للمستخدمين بالمركز الاستشفائي الجامعي.

وتساعد هذه المديرية المدير العام بمديرتين فرعيتين:

- أ - المديرية الفرعية للتكوين والوثائق: وبها مكتب التكوين الذي يسهر على إعداد مخططات تكوين المستخدمين لرفع مستواهم وتحسين الخدمة العلاجية، مع السهر على توفير الوسائل اللازمة للمستخدمين والمتربصين، ومكتب الوثائق الذي يضم مكتبة المركز ومركز التوثيق المتعلق بمجال العلاج والطب.

ب المديرية الفرعية للمستخدمين: وتحتها ثلاث مكاتب:

- ✓ مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين وشبه الطبيين.
- ✓ مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين والتقنيين ومستخدمي المصالح.
- ✓ مكتب العمال والأجور والتنظيم: الذي يعد الأجور الشهرية والوضعيات الضريبية والاجتماعية، ويحلل مصاريف المهام، وإعداد الاقتطاعات من الأجور المبنية على أساس معلومات مكاتب تسيير الحياة المهنية لمختلف فئات المستخدمين .

واختصارا لما ذكر أعلاه، الشكل الموالي يظهر الهيكل التنظيمي الإداري للمركز الاستشفائي الجامعي ابن

باديس بقسنطينة، الموافق للقرار الوزاري المشترك في

26 أبريل 1998م.

شكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي بن باديس:



المصدر: الأمانة العامة للمركز الإستشفائي الجامعي بن باديس

المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية:

ونتطرق فيه إلى منهج ومتغيرات الدراسة. حدود ومجتمع وعينة الدراسة. أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: منهج ومتغيرات الدراسة:

1 منهج الدراسة:

من خلال إسقاط ما طُرح من مباحث ومفاهيم نظرية لإشكالية الدراسة على المجتمع الذي يراد دراسته، تم الإعتماد على أسلوب البحث التطبيقي بُغية جمع ال معلومات من آراء الموظفين والمستخدمين بمختلف المصالح بالمنظمة الصحية: (طبية، شبه طبية، إدارية، متعاقدة). حول موضوع دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج الدراسة.

تم بالدراسة استخدام المنهج الوصفي الذي هو: منهج يعتني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم أو عدد من الأشياء أو سلسلة من الاحداث او منظومة فكرية أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها او التحكم فيها،(حريزي، وغربي، 2013، ص26)

يقوم المنهج الوصفي التحليلي على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بالظاهرة من خلال جمع البيانات وتبويبها ومحاولة تفسيرها وتحليلها ؛ بهدف استخلاص النتائج والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.(غربي، 2019، ص: 39)

2 متغيرات الدراسة:

- المتغير الأول ويتمثل في المتغير المستقل: ويتعلق بدور القيادة التحويلية .
- المتغير الثاري ويتمثل في المتغير التابع: والمتعلق بإدارة التغيير التنظيمي .

ثانياً: حدود ومجتمع وعينة الدراسة:

1 -حدود الدراسة:

أ -حدود مكانية : تتمثل الحدود المكانية التي أجريت به ا الدراسة في ا لمركز الاستشفائي الجامعي لخضر عبد السلام بن باديس بقسنطينة، الذي يعد من بين أكبر المنظمات الصحية الجزائرية من حيث الخدمات الصحية، والذي يغطي ما يربو عن احتياجات العلاج والصحة لـ 17 ولاية بالشرق الجزائري، وتم اختياره كمجال مكاني للدراسة لعدة أسباب نذكر منها:

- يعد صنف المنظمة الصحية المركز الاستشفائي الجامعي أكبر منظمة صحية تضم كافة أنواع المصالح والتخصصات الطبية والعلاجية والاستشفائية التي قد لا تتوفر بباقي أصناف المنظمات الصحية، لها مهام في ميادين: الصحة، التكوين والبحث، مما يجعل منها مكان للدراسة مفيد كمرجع في القرارات التي يمكن أن تُتخذ في مجال القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي.
- تضم منظمة المركز الاستشفائي الجامعي كل فئات العمال التي يمكن أن تكون في مؤسسة صحية؛ من التي تنتمي إلى فئة أ لمستخدمين الطبيين بكل تقسيماتهم إلى فئة ب لمساعدين الطبيين والمستخدمين الآخرين من مثل متصرفي مصالح الصحة، الأمر الذي يعتبر أرضية لتنفيذ القيادة التحويلية.

ب حدود زمنية :

تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا في الفترة الممتدة من (2023/02/01 إلى 2023/06/04)، تم فيها إنجاز:

- الإطار النظري للدراسة: حيث قمنا بتقسيمها إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للقيادة التحويلية كما تناولنا في الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي.
- الدراسة الميدانية: في الفترة الممتدة من (2023/04/01 إلى 2023/04/30) تم في هذه الفترة بعد تحديد مجتمع الدراسة الميدانية ، تم بعد ذلك تحديد محاور الاستمارة وبعدها الشروع في جمع المعلومات والاستفسارات اللازمة حول كل محور، وفي النهاية تم إعداد الاستمارة النهائية ليتم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والقيام بالتصحيات اللازمة وهذا تحت إشراف الأستاذة المشرفة، حيث كانت تاريخ توزيع الإستمارة وتاريخ استلام آخر استمارة في الفترة من (2023/05/01 إلى 2023/05/06). والشروع في عملية تحليل البيانات.

2 - مجتمع وعينة الدراسة:

أ - مجتمع الدراسة:

يُعبّر مجتمع الدراسة عن: جميع الأفراد التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتشارك في صفة معينة أو أكثر والمطلوب جمع البيانات حولها. (خليفة، وشيقارة، 2017، ص282)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة، حيث قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على المركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس بولاية قسنطينة، حيث يتكون مجتمع دراستنا الحالية من 4947 موظف كما يظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 04: مجتمع الدراسة

| المرجع القانوني | عدد الموظفين | سلك الموظفين |
|-----------------|--------------|--|
| 09-394 | 155 | الممارسين الطبيين المتخصصين |
| 08-129 | 329 | الأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي |
| 09-393 | 132 | الممارسين الطبيين العامون للصحة العمومية |
| 08-04 | 506 | الأسلاك المشتركة |
| 07-308 | 587 | الأعوان المتعاقدين |
| 11-236 | 958 | المقيم في العلوم الطبية |
| 11-121 | 1602 | شبه الطبيين |
| 11-122 | 100 | القابلات |
| 11-235 | 82 | الأعوان الطبيون في التخدير والإنعاش |
| 11-152 | 87 | البيولوجيون في الصحة العمومية |
| 09-240 | 29 | النفسانيون في الصحة العمومية |
| 10-178 | 12 | الفزيائيين في الصحة العمومية |
| 09-161 | 2 | متصرفو مصالح الصحة |
| 09-241 | 1 | مهندس السكن والعمران |
| 08-05 | 365 | العمال المهنيون |
| | 4947 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الموقع الرسمي لوزارة الصحة الجزائرية وكذا مديرية الموارد البشرية للمركز الإستشفائي الجامعي ، : <http://www.sante.gov.dz> 15:24 2023/05/21
يمثل الجدول جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة و الذين يشكلون لنا مجتمع دراستنا الحالية البالغ عددهم 4947 موظف.

ب- عينة الدراسة:

جاءت تعاريف العينة في العديد من الأدبيات بأنها: مجموعة جزئية من ا لمجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه، ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة با لمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك ا لمجتمع.(يعني، ومدني، 2019، ص231- 240) والمعلوم أنه كلما كبر حجم العينة كلما اقترب الباحث إلى نتائج دقيقة تقارب حقيقة ا لمجتمع الاصلي، وواقع البحوث العلمية هو اتباع دراسة العينات اختصارا للوقت وتوفيرا للجهد والنفقات ورفع مستوى العمل البحثي وجعله

أكثر دقة، فدراسة عدد قليل من المفردات أو الحالات يتيح للباحث فرصة جمع معلومات دقيقة وكثيرة عن كل مفردة أو حالة. (جاب الله، 2019، ص428)

قمنا في هذه الدراسة بالمشح الشامل لأفراد العينة حيث وزعنا 75 استمارة وتم استرجاع 66 استمارة وبعد الفحص الدقيق للاستمارات تم استبعاد 03 استمارات. وعليه أصبح عدد الإستبانات الصالحة للدراسة 63 إستبانة والتي تمثل نسبة 1.27% من مجتمع الدراسة

الجدول رقم 05: الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة:

| الإستبانة | العدد | النسبة |
|----------------------------|-------|--------|
| الإستبانات الصالحة للدراسة | 63 | 84% |
| الإستبانات المستبعدة | 03 | 4% |
| الإستبانات الغير المسترجعة | 09 | 12% |
| الإستبانات الكلية | 75 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين.

يمثل الجدول عدد الإستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة وما تم استرجاعه منها، وما لم يسترجع، وما تم استبعاده، وعدد الإستبانات الصالحة للدراسة. أو ما يلخص عينة الدراسة .

ثالثا: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

1 أداة الدراسة المستخدمة:

يرى كثير من الباحثين أنه يُفضّل في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة، فتعدد أدوات الدراسة وتكاملها يوفر للباحث إماما بموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة.

استخدمنا في دراستنا للوصول إلى النتائج المرجوة "الاستمارة" كأداة رئيسية في الدراسة، ويمكن تعريفها بأنها: مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه. (المحمودي، 2019، ص126).

يُعرّف الإستبيان أيضا على أنه: أحد الوسائل التي يعتمد عليها في تجميع البيانات و لمعلومات من مصادرها، ويعتمد على استنطاق الناس لمستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة وتساعده بالتالي على اختبار فرضياته. (بوترعة، 2018 ص 289).

تم اعتماد الإستمارة كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث وضعنا نموذج الاستمارة - المبين في ملاحق الدراسة- والذي كان مقسما إلى قسمين كما يلي:

- **القسم الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين وقد تم التعبير عنه من خلال (04 أسئلة هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة .
- **القسم الثاني:** ويضم محورين اثنين:

➤ **المحور الأول:** يتعلق بالقيادة التحويلية ويتفرع إلى 04 أبعاد وكل بعد يضم 05 بنود ، البعد الأول حول التأثير المثالي، البعد الثاني حول التحفيز الإلهامي والبعد الثالث حول الإستشارة الفكرية والبعد الرابع حول الإعتبارية الفردية.

➤ **المحور الثاني:** ويتعلق بإدارة التغيير التنظيمي ، وينقسم بدوره إلى 04 أبعاد وكل بعد يضم 05 بنود، البعد الأول حول التخطيط لإحداث التغيير ، والبعد الثاني حول تنظيم التغيير والبعد الثالث حول التوجيه وقيادة التغيير والبعد الرابع حول الرقابة ومتابعة التغيير.

أ - صدق الأداة:

- **الصدق الخارجي:** حتى يتم التأكد من صدق أداة الدراسة، لجأنا إلى عرض الاستمارة في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول استمارة الدراسة من حيث مدى ملائمة المحاور ووضوح الأسئلة وكذا طريقة صياغتها.

الجدول رقم 06: الأساتذة المحكمون

| المؤسسة | أسماء الأساتذة |
|--|-----------------|
| المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة | أ.طباخي سناء |
| المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة | أ.وادي رقية |
| جامعة دالي إبراهيم - الجزائر | أ.بوزنورة أسماء |

المصدر : من إعداد الطالبين

وكانت ملاحظاتهم كالتالي :

- ترقيم بنود كل محور من 01 إلى 20.
- حذف عناوين الأبعاد يجب ألا تظهر الأبعاد لأفراد العينة.
- بالنسبة للبعد الرابع في المحور الثاني "يوجد إهمال في تنفيذ خطة التغيير" هذا البند سلبي في معناه يجب أن يصحح إلى "يوجد التزام في تنفيذ خطة التغيير"

- كذلك البند الذي يليه "توجد مقاومة .." هو سلبي كذلك يمكن أن يصبح "يوجد قبول كبير للتغيير"
- كذلك بالنسبة لمصطلح "مديرك" ربما "مسؤولك" أفضل.
- كانت هذه أهم ملاحظات الأساتذة المحكمين وقد عملنا على تعديلها.
- بعد ذلك تم توزيع الاستمارة على أفراد العينة من طرف الطالبين.
- وبعد ذلك تم جمع الاستمارات الموجهة للدراسة بعد ترك الوقت الكافي لأفراد العينة من أجل الإجابة وكان عددها 66 من أصل 75 ، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستمارات حيث استبعدنا 3 إستمارات باعتبارها غير صالحة، ويصبح عدد الإستمارات الصالحة 63 لنحضرها فيما بعد للتفريغ والتحليل
- **الصدق الداخلي:** أو ما يعرف بالإتساق الداخلي وقد قمنا بالتحقق من ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات أبعاد الإستبيان والبعد الذي تنتمي إليه كما يلي:

جدول رقم 07: صدق الإتساق الداخلي لمتغير القيادة التحويلية:

| الهنود | معامل الارتباط | قيمة الإحتمالية sig |
|--|----------------|---------------------|
| البعد الأول: التأثير المثالي | | |
| 01 | 0.600 | 0.00 |
| 02 | 0.321 | 0.00 |
| 03 | 0.690 | 0.00 |
| 04 | 0.792 | 0.00 |
| 05 | 0.659 | 0.00 |
| البعد الثاني: التحفيز الإلهامي | | |
| 06 | 0.727 | 0.00 |
| 07 | 0.822 | 0.00 |
| 08 | 0.829 | 0.00 |
| 09 | 0.850 | 0.00 |
| 10 | 0.778 | 0.00 |
| البعد الثالث: الإستثارة الفكرية | | |

| | | |
|----------------------------------|-------|----|
| 0.00 | 0.724 | 11 |
| 0.00 | 0.837 | 12 |
| 0.00 | 0.808 | 13 |
| 0.00 | 0.613 | 14 |
| 0.00 | 0.677 | 15 |
| البعد الرابع: الإعتبارية الفردية | | |
| 0.00 | 0.715 | 16 |
| 0.00 | 0.805 | 17 |
| 0.00 | 0.760 | 18 |
| 0.00 | 0.838 | 19 |
| 0.00 | 0.691 | 20 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج برنامج spss 25 من خلال الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات بيرسون بين عبارات الإستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه فإن كل عبارات أبعاد المحور الأول (القيادة التحويلية) تتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب وأن جميعها قادرة على قياس ما وضعت لأجله

جدول رقم 08: الإتساق الداخلي لمتغير إدارة التغيير التنظيمي:

| الهنود | معامل الارتباط | قيمة الإحتمالية sig |
|-------------------------------------|----------------|---------------------|
| البعد الأول: التخطيط لإحداث التغيير | | |
| 01 | 0.080 | 0.00 |
| 02 | 0.078- | 0.00 |
| 03 | 0.300 | 0.00 |
| 04 | 0.106 | 0.00 |
| 05 | 0.304 | 0.00 |
| البعد الثاني: تنظيم التغيير | | |

| | | |
|--|-------|----|
| 0.00 | 0.515 | 06 |
| 0.00 | 0.517 | 07 |
| 0.00 | 0.390 | 08 |
| 0.00 | 0.713 | 09 |
| 0.00 | 0.736 | 10 |
| البعد الثالث: التوجيه وقيادة التغيير | | |
| 0.00 | 0.695 | 11 |
| 0.00 | 0.657 | 12 |
| 0.00 | 0.649 | 13 |
| 0.00 | 0.365 | 14 |
| 0.00 | 0.445 | 15 |
| البعد الرابع: الرقابة والمتابعة لعملية التغيير | | |
| 0.00 | 0.289 | 16 |
| 0.00 | 0.650 | 17 |
| 0.00 | 0.594 | 18 |
| 0.00 | 0.699 | 19 |
| 0.00 | 0.584 | 20 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج برنامج spss 25

من خلال الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات بيرسون بين عبارات الإستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ، ما عدا العبارة رقم (2) التي كانت سالبة، حيث قدرت درجة ارتباطها بـ - 0.078 وهو ما يمثل ارتباطا عكسيا. وعليه فإن بقية عبارات أبعاد المحور الثاني (إدارة التغيير التنظيمي) تتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب وأن جميعها قادرة على قياس ما وضعت لأجله.

ب ثبات الأداة: (ثبات الإستمارة):

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات للاستمارة، وللوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وفي الأخير حساب معامل الثبات الكلي، حيث يكون معامل الثبات:

- ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%).
 - مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).
 - جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).
 - ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).
- والجدول أدناه يبين معامل الثبات حسب ألفا كرونباخ.

جدول رقم 09: معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للاستمارة لمتغير القيادة التحويلية:

| عدد الهنود | قيمة ألفا كرونباخ | تقديره |
|------------|-------------------|--------|
| 20 | 0.961 | ممتاز |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال نتائج الجدول يلاحظ بأن الدراسة لها درجة ممتازة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.961، أي ما يعادل 96.1% مما يؤكد ثبات الاستمارة، وأنه قادر على إعطاء نفس النتائج حتى ولو أعيدت الدراسة مرة أخرى في نفس الخصائص.

جدول رقم 10: معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للاستمارة لمتغير إدارة التغيير التنظيمي:

| عدد الهنود | قيمة ألفا كرونباخ | تقديره |
|------------|-------------------|--------|
| 20 | 0.876 | ممتاز |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال نتائج الجدول يلاحظ بأن الدراسة لها درجة ممتازة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.876، أي ما يعادل 87.6% مما يؤكد ثبات الاستمارة، وأنه قادر على إعطاء نفس النتائج حتى ولو أعيدت الدراسة مرة أخرى في نفس الخصائص.

2 -أساليب المعالجة الإحصائية:

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تمّ جمعها، تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) ، وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة للصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

أ -**المدى**: لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة، تمّ اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي، وذلك بأن يُقابل كلُّ عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي : موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

الجدول رقم 11: مقياس ليكرت الخماسي:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

إنّ تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة تتطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالآتي:

- من (1 إلى 1,80) يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (1,80 إلى 2,60) يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (2,60 إلى 3,40) يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (3,40 إلى 4,20) يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (4,20 إلى 5,00) يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

ب **التكرارات والنسب المئوية**: تتم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستمارة.

ت المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من متغيرات الدراسة.

ج- الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.

د- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستمارة.

هـ- معامل بيرسون: لقياس الارتباط

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

سنقوم في هذا المبحث بتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذلك العبارات والأبعاد الخاصة بكل محور لئتم بعد ذلك معرفة أي توزيع تتبعه الدراسة لنتمكن من خلاله من اختبار الفرضيات وتحليلها.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة:

بعد توزيعنا للإستبيان على الموظفين في المؤسسة (المركز الإستشفائي الجامعي بقسنطينة)، تحصلنا على مجموعة من المعطيات الشخصية والوظيفية نلخصها في الجداول التالية:

1- حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 18 | 28.6% |
| أنثى | 45 | 71.4% |
| المجموع | 63 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من الإناث بنسبة بلغت 71.4%، في حين بلغت نسبة أفراد العينة من الذكور 28.6%.

2- حسب متغير السن:

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب السن:

| الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| أقل من 25 سنة | 01 | 1.6% |
| من 25-35 سنة | 33 | 52.4% |

| | | |
|----------------|----|-------|
| من 36-45 سنة | 18 | 28.6% |
| أكثر من 55 سنة | 10 | 15.9% |
| بيانات مفقودة | 01 | 1.6% |
| المجموع | 63 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية الموظفين تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة بنسبة تقدر بـ 52.4% وبتكرار بلغ 33، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة بنسبة 28.6%، ثم الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة بنسبة 15.9%، ثم الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 1.6%.

3- حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

| | | |
|-------------|---------|----------------|
| الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
| ثانوي | 4 | 6.3% |
| جامعي | 31 | 49.2% |
| دراسات عليا | 28 | 44.4% |
| المجموع | 63 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الموظفين لهم مستوى جامعي بتكرار 31 وبنسبة 49.2%، يليها ذوي الدراسات العليا بنسبة 44.4%، ثم فئة الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 6.3%.

4- حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

| | | |
|-------------------|---------|--------|
| الفئة | التكرار | النسبة |
| أقل من 5 سنوات | 16 | 25.4% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 28 | 44.4% |
| من 11 إلى 15 سنة | 4 | 6.3% |
| أكثر من 15 سنة | 15 | 23.8% |
| المجموع | 63 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS 25.

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن 28 فردا من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة 44.4% هم من ذوي الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات ويشكلون أغلبية الأفراد، يليها الأفراد الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة

بنسبة 25.4%، أما من كانت خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 23.8%، في حين كانت نسبة ال 6.3% المتبقية لمن كانت خبرتهم تتراوح من 11 إلى 15 سنة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحوري الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور القيادة التحويلية

فيها يلي سنقوم بتحليل عبارات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل، ودراسة اتجاه الموافقة لكل عبارة.

1. بُعد التأثير المثالي:

الجدول رقم 16: إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التأثير المثالي:

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يحظى مديرنا باحترام الجميع التكرار | 3 | 11 | 7 | 29 | 13 | 3.60 | 1.143 | مرتفعة |
| | | 4.8 | 17.5 | 11.1 | 46.0 | 20.6 | | | |
| 2 | يتمتع مديرنا بثقة عالية في نفسه التكرار | 3 | 6 | 12 | 21 | 21 | 3.80 | 1.148 | مرتفعة |
| | | 4.8 | 9.5 | 19.0 | 33.3 | 33.3 | | | |
| 3 | يمتلك مديرنا رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة التكرار | 5 | 17 | 15 | 20 | 6 | 3.10 | 1.140 | متوسطة |
| | | 7.9 | 27.0 | 23.8 | 31.7 | 9.5 | | | |
| 4 | يشجعك مديرنا على التميز في الأداء التكرار | 5 | 14 | 12 | 22 | 10 | 3.29 | 1.210 | متوسطة |
| | | 7.9 | 22.2 | 19.0 | 34.9 | 15.9 | | | |
| 5 | يمتلك مديرنا القدرة على مواجهة المواقف الصعبة التكرار | 7 | 10 | 15 | 18 | 13 | 3.31 | 1.280 | متوسطة |
| | | 11.1 | 15.9 | 23.8 | 28.6 | 20.6 | | | |
| | التأثير المثالي | | | | | | | | |
| | | | | | | | 3.42 | 0.886 | مرتفعة |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه، يتبين لنا أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.42) والانحراف المعياري العام قدر ب (0.886)، أما على مستوى عبارات المحور فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة، لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات. وجاء ترتيب عبارات بعد التأثير المثالي حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (2) التي تنص "يتمتع مديرك بثقة عالية في نفسه" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره 1.148، وهذه النتيجة تدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على هذه العبارة حيث أن نسبة الموافقين مثلت ما نسبته 66.6% من مجموع المستجوبين، أما نسبة عدم الموافقة فقدت ب 14.3%، أما نسبة أفراد العينة الذين فضلوا الحياد فمثلت 19%.
- جاءت العبارة رقم (1) التي تنص "يحظى مديرك باحترام الجميع" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري بلغ 1.143، وبلغت نسبة الموافقين على العبارة 66.6% من مجموع أفراد العينة، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 22.3%، أما نسبة 11.1% المتبقية فالتزمت الحياد.
- جاءت نتائج تحليل العبارة رقم (5) التي تنص "يملك مديرك القدرة على مواجهة المواقف الصعبة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 3.31 وانحراف معياري قدره 1.280، كما بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على هذه العبارة 49.2%، ونسبة أفراد العينة الذين أبدوا عدم موافقتهم 27%، أما النسبة التي أبدت الحياد فبلغت 23.8%.
- في المرتبة الرابعة كانت نتائج تحليل العبارة رقم (4) التي تنص "يشجعك مديرك على التميز في الأداء" بمتوسط حسابي بلغ 3.29 وانحراف معياري قدره 1.210، وبلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على العبارة 50.8%، أما نسبة 30.1% فمثلت أفراد العينة الغير موافقين على هذه العبارة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي أبدت الحياد 19%.
- جاءت نتائج تحليل العبارة رقم (3) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ 3.10 وانحراف معياري قدره 1.140، حيث بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على العبارة 41.2%، ومثلت نسبة أفراد العينة الذين أعربوا عن عدم موافقتهم 34.9%، أما النسبة المتعلقة بأفراد العينة الذين عبروا عن الحياد فبلغت 23.8%.

2. بُعد التحفيز الإلهامي:

الجدول رقم 17: إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التحفيز الإلهامي:

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 6 | يعمل مديرك على تنمية روح الفريق التكرار | 7 | 21 | 14 | 14 | 7 | 3.11 | 1.206 | متوسطة |
| | | 11.1 | 33.3 | 22.2 | 22.2 | 11.1 | | | |
| 7 | تنسجم أقوال مديرك مع أفعاله التكرار | 7 | 23 | 9 | 11 | 13 | 3.00 | 1.360 | متوسطة |
| | | 11.1 | 36.5 | 14.3 | 17.5 | 20.6 | | | |
| 8 | يلهمك مديرك في العمل التكرار | 4 | 14 | 16 | 17 | 12 | 2.70 | 1.199 | متوسطة |
| | | 6.3 | 22.2 | 25.4 | 27.0 | 19.0 | | | |
| 9 | لدى مديرك القدرة على زيادة حماسك التكرار | 3 | 23 | 7 | 19 | 11 | 2.81 | 1.242 | متوسطة |
| | | 4.8 | 36.5 | 11.1 | 30.2 | 17.5 | | | |
| 10 | يقدم مديرك نظرة متفائلة للمستقبل التكرار | 6 | 20 | 17 | 14 | 6 | 3.09 | 1.146 | متوسطة |
| | | 9.5 | 31.7 | 27.0 | 22.2 | 9.5 | | | |
| متوسطة | التحفيز الإلهامي | | | | | | | | |
| متوسطة | 1.096 | 2.94 | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر استقراء النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.94) والانحراف المعياري العام قدر ب (1.096)، أما على مستوى عبارات المحور فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة، لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات. وجاء ترتيب عبارات بعد التحفيز الإلهامي حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (6) التي تنص "يعمل مديرك على تنمية روح الفريق" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف معياري قدره 1.206، وهذه النتيجة تدل على درجة موافقة متوسطة نسبيا لأفراد العينة على هذه العبارة حيث أن نسبة الموافقين مثلت 44.4% من مجموع المستجوبين، أما نسبة عدم الموافقة فقدت ب 33.3%، أما نسبة أفراد العينة الذين فضلوا الحياد فمثلت 22.2%.

- جاءت العبارة رقم (10) التي تنص "يقدم مديرك نظرة متفائلة للمستقبل" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري بلغ 1.146، وبلغت نسبة

- الموافقين على العبارة 41.2% من مجموع أفراد العينة، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 31.7%، أما نسبة 27% المتبقية، وهي نسبة تمثل أكثر من ربع المستجوبين فالترتت الحياد.
- جاءت نتائج تحليل العبارة رقم(7) التي تنص "تتسجم أقوال مديرك مع أفعاله" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري قدره 1.360، كما بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على هذه العبارة 47.6%، ونسبة أفراد العينة الذين أبدوا عدم موافقتهم 38.1%، أما النسبة التي أبدت الحياد فبلغت 14.3%.
- في المرتبة الرابعة كانت نتائج تحليل العبارة رقم(9) التي تنص "لدى مديرك القدرة على زيادة حماسك" بمتوسط حسابي بلغ 2.81 وانحراف معياري قدره 1.242، وبلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على العبارة 41.3%، أما نسبة 47.7% فمثلت أفراد العينة الغير موافقين على هذه العبارة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي أبدت الحياد 11.1%.
- جاءت نتائج تحليل العبارة رقم(8) التي تنص "يلهمك مديرك في العمل" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ 2.70 وانحراف معياري قدره 1.199، حيث بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على العبارة 28.5%، ومثلت نسبة أفراد العينة الذين أعربوا عن عدم موافقتهم 46%، أما النسبة المتعلقة بأفراد العينة الذين عبروا عن الحياد فبلغت 25.4%.

3. بُعد الإستشارة الفكرية:

الجدول رقم 18: إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإستشارة الفكرية:

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 11 | يشجعك مديرك على المشاركة في حل المشاكل التكرار | 8 | 11 | 14 | 23 | 7 | 3.15 | 1.220 | متوسطة |
| | | 12.7 | 17.5 | 22.2 | 36.5 | 11.1 | | | |
| 12 | ينظر مديرك إلى مطالبك على أنها قابلة للتحقيق التكرار | 6 | 15 | 16 | 19 | 7 | 3.09 | 1.173 | متوسطة |
| | | 9.5 | 23.8 | 25.4 | 30.2 | 11.1 | | | |
| 13 | يشجع مديرك أفكارك المبدعة التكرار | 9 | 13 | 12 | 22 | 7 | 3.07 | 1.261 | متوسطة |
| | | 14.3 | 20.6 | 19.0 | 34.9 | 11.1 | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--------|-------|------|-------------------|------|------|------|------|---------|---|----|
| متوسطة | 1.053 | 3.28 | 4 | 30 | 13 | 12 | 4 | التكرار | يسهل مديرك تبادل الخبرات فيما بينكم | 14 |
| | | | 6.3 | 47.6 | 20.6 | 19.0 | 6.3 | النسبة% | | |
| متوسطة | 1.105 | 2.93 | 2 | 23 | 14 | 17 | 7 | التكرار | يساهم مديرك في إجراء تغييرات في أنماط التفكير التكرار | 15 |
| | | | 3.2 | 36.5 | 22.2 | 27.0 | 11.1 | النسبة% | | |
| متوسطة | 0.950 | 3.10 | الإستشارة الفكرية | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.10) والانحراف المعياري العام قدر ب (0.950)، وجاء ترتيب عبارات بعد الإستشارة الفكرية حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا كما يلي:
- جاءت العبارة رقم(14) التي تنص "يسهل مديرك تبادل الخبرات فيما بينكم" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري قدره 1.053، وهذه النتيجة تدل على درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على هذه العبارة حيث أن نسبة الموافقين مثلت 53.9% من مجموع المستجوبين، أما نسبة عدم الموافقة فقدت ب25.3%، أما نسبة أفراد العينة الذين فضلوا الحياد فمثلت 20.6%.
 - جاءت العبارة رقم(11) التي تنص "يشجعك مديرك على المشاركة في حل المشاكل" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري بلغ 1.220، وبلغت نسبة الموافقين على العبارة 47.6% من مجموع أفراد العينة، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 30.2%، أما نسبة المتبقية فمثلت أفراد العينة الذين عبروا عن حيادهم.
 - جاءت نتائج تحليل العبارة رقم(12) التي تنص "ينظر مديرك إلى مطالبك على أنها قابلة للتحقيق" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 3.09 وانحراف معياري قدره 1.173، كما بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على هذه العبارة 41.3%، ونسبة أفراد العينة الذين أبدوا عدم موافقتهم 33.3%، أما النسبة التي أبدت الحياد فبلغت 25.4%.
 - في المرتبة الرابعة كانت نتائج تحليل العبارة رقم(13) التي تنص "يشجع مديرك أفكارك المبدعة" بمتوسط حسابي بلغ 3.07 وانحراف معياري قدره 1.261، وبلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على العبارة 46%، أما نسبة 34.9% فمثلت أفراد العينة الغير موافقين على هذه العبارة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي أبدت الحياد 19%.
 - جاءت نتائج تحليل العبارة رقم(15) التي تنص "يساهم مديرك في إجراء تغييرات في أنماط التفكير" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ 2.93 وانحراف معياري

قدره 1.105، حيث بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على العبارة 38.7%، ومثلت نسبة أفراد العينة الذين أعربوا عن عدم موافقتهم 38.1%، أما النسبة المتعلقة بأفراد العينة الذين عبروا عن الحياد فبلغت 22.2%.

4. بُعد الإعتبارية الفردية:

الجدول رقم 19: إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الإعتبارية الفردية:

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 16 | يصغي إليك مديرك عندما تتحدث التكرار | 6 | 5 | 7 | 35 | 10 | 3.60 | 1.143 | مرتفعة |
| | | 9.5 | 7.9 | 11.1 | 55.6 | 15.9 | | | |
| 17 | يغرس مديرك الثقة فيك التكرار | 6 | 9 | 20 | 18 | 10 | 3.27 | 1.180 | متوسطة |
| | | 9.5 | 14.3 | 31.7 | 28.6 | 15.9 | | | |
| 18 | يقدر مديرك إنجازاتك التكرار | 6 | 14 | 10 | 27 | 6 | 3.20 | 1.179 | متوسطة |
| | | 9.5 | 22.2 | 15.9 | 42.9 | 9.5 | | | |
| 19 | يشجعك مديرك على تطوير قدراتك | 8 | 13 | 15 | 17 | 10 | 3.12 | 1.276 | متوسطة |
| | | 12.7 | 20.6 | 23.8 | 27.0 | 15.9 | | | |
| 20 | يلتزم مديرك بمبدأ المساواة في تعامله التكرار | 11 | 10 | 16 | 19 | 7 | 3.01 | 1.276 | متوسطة |
| | | 17.5 | 15.9 | 25.4 | 30.2 | 11.1 | | | |

| | | | |
|---------|-------|------|--------------------|
| موتوسطة | 1.042 | 3.24 | الإعتبارية الفردية |
|---------|-------|------|--------------------|

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن بعد الإعتبارية الفردية له متوسط حسابي عام بلغ (3.24) وانحراف معياري عام قدر ب (1.042)، ومنه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد م توسطة، وجاء ترتيب عباراته حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم(16) التي تنص "يصغي إليك مديرك عندما تتحدث" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري قدره 1.143، وهذه النتيجة تدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على هذه العبارة حيث أن نسبة الموافقين مثلت 71.5 % من مجموع المستجوبين، أما نسبة عدم الموافقة فقدت ب 17.4 %، أما نسبة أفراد العينة الذين فضلوا الحياد فمثلت 11.1 %.

- جاءت العبارة رقم(17) التي تنص "يغرس مديرك الثقة فيك" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري بلغ 1.180، وبلغت نسبة الموافقين على العبارة 44.5 % من مجموع أفراد العينة، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 23.8 %، أما نسبة 31.7 % المتبقية فمثلت أفراد العينة الذين عبروا عن حيادهم.

- جاءت نتائج تحليل العبارة رقم(18) التي تنص "يقدر مديرك إنجازاتك" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معياري قدره 1.179، كما بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على هذه العبارة 52.4 %، ونسبة أفراد العينة الذين أبدوا عدم موافقتهم 31.7 %، أما النسبة التي أبدت الحياد فبلغت 15.9 %.

- في المرتبة الرابعة كانت نتائج تحليل العبارة رقم(19) التي تنص "يشجعك مديرك على تطوير قدراتك" بمتوسط حسابي بلغ 3.12 وانحراف معياري قدره 1.276، وبلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على العبارة 42.9 %، أما نسبة 33.3 % فمثلت أفراد العينة الغير موافقين على هذه العبارة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي أبدت الحياد 23.8 %.

- جاءت نتائج تحليل العبارة رقم(20) التي تنص "يلتزم مديرك بمبدأ المساواة في تعامله" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ 3.01 وانحراف معياري قدره 1.276، حيث بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على العبارة 41.3 %، ومثلت نسبة أفراد العينة الذين أعربوا عن عدم موافقتهم 33.4 %، أما النسبة المتعلقة بأفراد العينة الذين عبروا عن الحياد فبلغت 25.4 %.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور إدارة التغيير:

في هذا المطلب سنقوم بتحليل أبعاد المتغير التابع، ودراسة اتجاه الموافقة لكل بعد.

الجدول رقم 20: إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة التغيير

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | | |
|--------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|-------|--------|
| 1 | التكرار لديك الوعي بالحاجة إلى التغيير | 3 | 1 | 1 | 37 | 21 | 4.14 | 0.913 | مرتفعة | | |
| | | 4.8 | 1.6 | 1.6 | 58.7 | 33.3 | | | | | |
| 2 | لديك صورة واضحة للأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها من عملية التغيير | | | 8 | 39 | 16 | 4.12 | 0.609 | مرتفعة | | |
| | | | | 12.7 | 61.9 | 25.4 | | | | | |
| 3 | تشارك في مناقشة قرار التغيير التكرار | 1 | 5 | 15 | 32 | 10 | 3.71 | 0.887 | مرتفعة | | |
| | | 1.6 | 7.9 | 23.8 | 50.8 | 15.9 | | | | | |
| 4 | لديك رغبة في المشاركة ودعم التغيير | 1 | 1 | 4 | 38 | 19 | 4.15 | 0.745 | مرتفعة | | |
| | | 1.6 | 1.6 | 6.3 | 60.3 | 30.2 | | | | | |
| 5 | توضع خطط فعالة لإحداث التغيير التكرار | 2 | 5 | 16 | 31 | 8 | 3.61 | 0.929 | مرتفعة | | |
| | | 3.2 | 7.9 | 25.4 | 49.2 | 12.7 | | | | | |
| مرتفعة | التخطيط لإحداث التغيير | | | | | | | | 3.94 | 0.500 | مرتفعة |
| 1 | التكرار يوجد فريق عمل مسؤول عن عملية التغيير | 7 | 25 | 12 | 16 | 3 | 2.73 | 1.110 | متوسطة | | |
| | | 11.1 | 39.7 | 19.0 | 25.4 | 4.8 | | | | | |
| 2 | تتاح لكم الإمكانيات الضرورية لعملية التغيير التكرار | 13 | 22 | 11 | 16 | 1 | 2.52 | 1.133 | منخفضة | | |
| | | 20.6 | 34.9 | 17.5 | 25.4 | 1.6 | | | | | |
| 3 | لديكم فكرة محددة وواضحة | 5 | 14 | 15 | 23 | 6 | 3.17 | 1.129 | متوسطة | | |

| | | | | | | | | | | |
|--------|-------|------|-------------------------------|-------|------|------|------|----------|--|---|
| | | | 9.5 | 36.5 | 23.8 | 22.2 | 7.9 | النسبة % | للقيام بالتغيير التكرار | |
| منخفضة | 1.089 | 2.44 | 1 | 13 | 12 | 24 | 13 | التكرار | تبذل مؤسستكم جهدا لنجاح التغيير | 4 |
| | | | 1.6 | 20.6 | 19.0 | 38.1 | 20.6 | النسبة % | | |
| منخفضة | 1.022 | 2.38 | | 11 | 16 | 22 | 14 | التكرار | تستجيب مؤسستك للتغيرات بشكل جيد التكرار | 5 |
| | | | | 17.5 | 25.4 | 34.9 | 22.2 | النسبة % | | |
| متوسطة | 0.775 | 2.64 | تنظيم التغيير | | | | | | | |
| متوسطة | 1.051 | 2.63 | | 19 | 10 | 26 | 8 | التكرار | لديكم رؤية مشتركة وواضحة للتغيير التكرار | 1 |
| | | | | 30.2 | 15.9 | 41.3 | 12.7 | النسبة % | | |
| منخفضة | 1.084 | 2.38 | 1 | 11 | 14 | 22 | 15 | التكرار | تشجعك مؤسستك على التغيير التكرار | 2 |
| | | | 1.6 | 17.5 | 22.2 | 34.9 | 23.8 | النسبة % | | |
| متوسطة | 1.210 | 2.71 | 2 | 21 | 9 | 19 | 12 | التكرار | تتاح لكم الحرية للإستفادة من خبراتكم التكرار | 3 |
| | | | 3.2 | 33.3 | 14.3 | 30.2 | 19.0 | النسبة % | | |
| متوسطة | 1.018 | 3.34 | 4 | 32 | 12 | 12 | 3 | التكرار | لديك المعرفة الكافية بكيفية إجراء التغيير | 4 |
| | | | 6.3 | 50.8 | 19.0 | 19.0 | 4.8 | النسبة % | | |
| متوسطة | 1.090 | 2.80 | 4 | 14 | 17 | 22 | 6 | التكرار | يتم تدريبك على المهارات والأنظمة الجديدة التكرار | 5 |
| | | | 6.3 | 22.2 | 27.0 | 34.9 | 9.5 | النسبة % | | |
| متوسطة | 0.771 | 2.77 | التوجيه وقيادة التغيير | | | | | | | |
| مرتفعة | 0.936 | 3.79 | 10 | 40 | 5 | 6 | 2 | التكرار | مقتنع بضرورة مواصلة التغيير التكرار | 1 |
| | | | 15.9 | 63.50 | 7.9 | 9.5 | 3.2 | النسبة % | | |
| متوسطة | 1.102 | 2.76 | 3 | 16 | 14 | 23 | 7 | التكرار | يوجد إهمال في تنفيذ خطة التغيير التكرار | 2 |
| | | | 4.8 | 25.4 | 22.2 | 36.5 | 11.1 | النسبة % | | |
| متوسطة | 1.181 | 2.92 | 2 | 26 | 9 | 17 | 9 | التكرار | توجد مقاومة لتطبيق | 3 |

| | | | | | | | | | | |
|--------|-------|------|----------------------------------|------|------|------|------|----------|------------------------------------|---|
| | | | 3.2 | 41.3 | 14.3 | 27.0 | 14.3 | النسبة % | أنشطة التغيير التكرار | |
| منخفضة | 1.152 | 2.20 | 1 | 10 | 13 | 16 | 23 | التكرار | نتلقى مكافآت عندما نلتزم بالتغيير | 4 |
| | | | 1.6 | 15.9 | 20.6 | 25.4 | 36.5 | النسبة % | | |
| متوسطة | 1.402 | 2.74 | 8 | 16 | 6 | 18 | 15 | التكرار | يتم إصلاح الخطأ مباشرة عند اكتشافه | 5 |
| | | | 12.7 | 25.4 | 9.5 | 28.6 | 23.8 | النسبة % | | |
| متوسطة | 0.845 | 2.88 | الرقابة والمتابعة لعملية التغيير | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه، يتبين لنا أن المتوسط الحسابي العام لبعده التخطيطي لإحداث التغيير بلغ (3.94) والانحراف المعياري العام قدر ب (0.500)، أما على مستوى عبارات البعد فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة، لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات.

أما المتوسط الحسابي لبعده تنظيم التغيير فكان (2.64) مما يفسر درجة موافقة متوسطة على هذا البعد من طرف المبحوثين، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.775).

فيما يخص بعد التوجيه وقيادة التغيير، فقد حاز على درجة موافقة متوسطة كذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري قدره (0.771).

وأما البعد الأخير الذي يتمثل في الرقابة والمتابعة لعملية التغيير فقد كان متوسطه الحسابي (2.88) وانحراف معياري قدره (0.845)، مما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الجزئية الأولى H_{a1} : أثر التأثير المثالي على إدارة التغيير :

الجدول رقم 20: نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على إدارة التغيير :

| مستوى المعنوية Sig | قيمة f | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | مستوى المعنوية Sig | قيمة t | Beta | معامل الانحدار | المتغير المستقل |
|--------------------|--------|---------------------|------------------|--------------------|--------|-------|----------------|-----------------|
| 0.000 | 16.45 | 0.212 | 0.461 | 0.00 | 7.946 | 0.461 | 2.052 | الثابت |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|------|-------|--|-------|-----------------|
| | | | | 0.00 | 4.056 | | 0.023 | التأثير المثالي |
|--|--|--|--|------|-------|--|-------|-----------------|

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.0.

يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر للتأثير المثالي على إدارة التغيير ، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.212$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد ($R^2=0.212$)، أي أن ما يقابل (21.2%) من التغيرات في إدارة التغيير ناتج عن التغير في التأثير المثالي. كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.461$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التأثير المثالي يؤدي إلى زيادة في إدارة التغيير بقيمة (0.461)، ويؤكد هذا الأمر قيمة t وقيمة F المحسوبتين والتي بلغت قيمتهما (16.45، 7.946) على التوالي، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بناء على ماسبق نقبل الفرضية الجزئية الأولى H_{a1} التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتأثير المثالي على إدارة التغيير."

ثانيا: الفرضية الجزئية الثانية H_{a2} : أثر التحفيز الالهامي على إدارة التغيير:

الجدول رقم 22: نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الالهامي على إدارة التغيير:

| مستوى المعنوية Sig | قيمة f | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | مستوى المعنوية Sig | قيمة t | Beta | معامل الانحدار | المتغير المستقل |
|--------------------|--------|---------------------|------------------|--------------------|--------|-------|----------------|------------------|
| 0.000 | 14.974 | 0.197 | 0.444 | 0.00 | 12.727 | 0.444 | 2.386 | الثابت |
| | | | | 0.00 | 3.870 | | 0.231 | التحفيز الالهامي |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.0.

يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر التحفيز الالهامي على إدارة التغيير ، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.197$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد ($R^2=0.197$)، أي أن ما يقابل (19.7 %) من التغيرات في إدارة التغيير ناتج عن التغير في التحفيز الالهامي. كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.444$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التحفيز الالهامي يؤدي إلى زيادة في تحسين إدارة التغيير بقيمة (0.444)، ويؤكد هذا الأمر قيمة t وقيمة F المحسوبتين والتي بلغت قيمتهما (14.974، 12.727) على التوالي، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بناء على ماسبق، نقبل الفرضية الجزئية الثانية H_{a2} التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحفيز الالهامي على إدارة التغيير."

ثالثا: الفرضية الجزئية الثالثة H_{a3} : أثر الاستثارة الفكرية على إدارة التغيير:

الجدول رقم 23: نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على إدارة التغيير:

| المتغير المستقل | معامل الانحدار | Beta | قيمة t | مستوى المعنوية Sig | معامل الارتباط R | معامل التحديد R^2 | قيمة f | مستوى المعنوية Sig |
|-------------------|----------------|-------|--------|--------------------|------------------|---------------------|--------|--------------------|
| الثابت | 2.059 | 0.539 | 9.782 | 0.00 | 0.539 | 0.291 | 25.014 | 0.000 |
| الاستثارة الفكرية | 0.324 | | 5.001 | 0.00 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.0.

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود أثر للاستثارة الفكرية على إدارة التغيير ، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.291$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد ($R^2=0.291$)، أي أن ما يقابل (29.1%) من التغيرات في إدارة التغيير ناتج عن التغير في الاستثارة الفكرية. كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.539$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاستثارة الفكرية يؤدي إلى زيادة في إدارة التغيير بقيمة (0.539)، ويؤكد هذا الأمر قيمة t وقيمة F المحسوبتين والتي بلغت قيمتهما (25.014، 9.782) على التوالي، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بناء على ماسبق، نقبل الفرضية الجزئية الثالثة H_{a3} التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للاستثارة الفكرية على إدارة التغيير."

رابعا: الفرضية الجزئية الرابعة H_{a4} : أثر الإعتبارية الفردية على إدارة التغيير:

الجدول رقم 24: نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإعتبارية الفردية على إدارة التغيير:

| المتغير المستقل | معامل الانحدار | Beta | قيمة t | مستوى المعنوية Sig | معامل الارتباط R | معامل التحديد R^2 | قيمة f | مستوى المعنوية Sig |
|-----------------|----------------|------|--------|--------------------|------------------|---------------------|--------|--------------------|
| | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|-------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|--------------------|
| | | | | 0.00 | 10.520 | | 2.163 | الثابت |
| 0.000 | 21.256 | 0.258 | 0.508 | 0.456 | 4.610 | 0.508 | 0.278 | الإعتبارية الفردية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.0.

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود أثر للإعتبارية الفردية على إدارة التغيير ، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.508$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد ($R^2=0.258$)، أي أن ما يقابل (25.8%) من التغيرات في تحسين الخصائص الثانوية لجودة المعلومة المالية ناتج عن التغير في مبادئ حوكمة الشركات. كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.508$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإعتبارية الفردية يؤدي إلى زيادة في إدارة التغيير بقيمة (0.508)، ويؤكد هذا الأمر قيمة t وقيمة F المحسوبتين والتي بلغت قيمتهما (10.520، 21.256) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بناء على ماسبق، نقبل الفرضية الجزئية الرابعة Ha4 التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للإعتبارية الفردية على إدارة التغيير."

خامساً: الفرضية العامة: أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير

الجدول رقم 25: نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير

| مستوى المعنوية Sig | قيمة f | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | مستوى المعنوية Sig | قيمة t | Beta | معامل الانحدار | المتغير المستقل |
|--------------------|--------|---------------------|------------------|--------------------|--------|-------|----------------|-------------------|
| 0.000 | 24.261 | 0.285 | 0.533 | 0.000 | 8.893 | 0.533 | 2.000 | الثابت |
| | | | | 0.000 | 4.926 | | 0.335 | القيادة التحويلية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.0.

يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر للقيادة التحويلية على إدارة التغيير، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.533$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد ($R^2=0.285$)، أي أن ما يقابل (28.5%) من التغيرات في إدارة التغيير ناتج عن التغير في القيادة التحويلية. كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.533$)، وهذا يعني

أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة في إدارة التغيير بقيمة (0.533)، ويؤكد هذا الأمر قيمة t وقيمة F المحسوبتين والتي بلغت قيمتهما (8.893، 24.261) على التوالي، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بناء على ما سبق، نقبل الفرضية العامة التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التحويلية على إدارة التغيير".

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس بقسنطينة، والتي نسعى من خلالها إلى معرفة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي بعد تحليل وتفرغ بيانات الإستمارة التي وُزعت على 63 موظف (عينة الدراسة) بالمنظمة محل الدراسة الميدانية، ثم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) بواسطة العديد من الأساليب الإحصائية، لاختبار جودة البيانات وصدق وثبات الإستبيان، تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على مستوى متغيري الدراسة . وبعد عرض وتحليل النتائج وتفسيرها، توصلنا إلى أن مهارات القيادة التحويلية لها علاقة ارتباطية موجبة مع إدارة التغيير التنظيمي، وهذا ما تأكد من خلال دراسة العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي كما يلي :

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي بلغت 0.533
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين التأثير المثالي وإدارة التغيير التنظيمي بلغت 0.461
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين التحفيز الإلهامي وإدارة التغيير التنظيمي بلغت 0.444
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الإستثارة الفكرية وإدارة التغيير التنظيمي بلغت 0.539
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الإعتبارية الفردية وإدارة التغيير التنظيمي بلغت 0.508

وهو ما وضع قادة التغيير في موضع يوجب عليهم فهم واكتساب مهارات القيادة التحويلية عن طريق التدريب ومن خلال هذه المهارات أيضا يمكن للقادة أن يقودوا عملية التغيير ويقللوا من مقاومته التي يبديها المرؤوسين عند القيام بأي تغيير كردة فعل.

خاتمة

في الختام، ومن خلال ما تناولناه في دراستنا حول " دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي "، أين أجرينا دراسة ميدانية بالمنظمة المتمثلة في: المركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس في قسنطينة. وقد تطرقنا، انطلاقاً من الجانب النظري، للتعرف على متغيرات الدراسة وإسقاطها على المنظمة محل الدراسة. وتهدف دراستنا هذه للوصول إلى معرفة: **ما هو دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي؟**. ذلك لأن منظمات الأعمال اليوم، العامة منها والخاصة، إنتاجية كانت أو خدمية أو تجارية، أصبحت خاضعة للتغيرات الحاصلة في بيئتها وهي بحاجة إلى ديناميكية مرنة تمكنها من مواجهة هذه التحديات. ولأن القيادة التحويلية تُعتبر أحد أكثر الأساليب الإدارية الملائمة لعملية إدارة التغيير التنظيمي، فأصبحت ملاذاً للمنظمات لما تتميز به من أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين وتعزيز قدراتهم وتشجيعهم على الإبداع وطرح أفكارهم، لما لها من تأثير في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة للنهوض بها وللمحافظة على مكانتها واستمراريتها، ولمواكبة التغيير الحاصل في بيئتها.

وعند إجرائنا لهذه الدراسة، تبين لنا أن تطبيق القيادة التحويلية يواجه تحديات كبيرة وعقبات عديدة من أهمها: المركزية الشديدة، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة والمسؤولية، ضعف التحفيز، ضعف التدريب والتطوير الذاتي، وعدم الثقة الإدارية. قد تحوّل دون نجاح القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي، رغم نجاحها في منظمات أخرى كثيرة.

• النتائج النظرية للدراسة:

بناءً على الإطار النظري ونتائج الاختبارات الإحصائية فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- تمثل القيادة التحويلية عاملاً أساسياً في تطوير واستمرارية المنظمات على اختلافها عامة كانت أو خاصة.
- درجة نجاح أي منظمة على المدى البعيد متوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة في خلق بيئة عمل آمنة وصحية
- ضرورة وجود قائد تحولي تتوفر فيه كل السمات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- ضرورة وجود أبعاد القيادة التحويلية وتطبيقهم داخل المنظمة لتحقيق أهدافها.
- تُعتبر إدارة التغيير التنظيمي مطلباً لضمان الاستمرارية وحيوية المنظمة.
- تُعتبر إدارة التغيير التنظيمي أمراً ضرورياً لتحقيق الإستجابة للمتغيرات البيئية.

• النتائج التطبيقية للدراسة:

بناءً على الإطار النظري ونتائج الاختبارات الإحصائية فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتأثير المثالي على إدارة التغيير في المستشفى الجامعي بن باديس بقسنطينة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بمعدل ارتباط 0.461 .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز الالهامي على إدارة التغيير في المستشفى الجامعي بن باديس بقسنطينة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بمعدل ارتباط 0.444.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على إدارة التغيير في المستشفى الجامعي بن باديس بقسنطينة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بمعدل ارتباط 0.539.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإعتبارية الفردية على إدارة التغيير في المستشفى الجامعي بن باديس بقسنطينة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بمعدل ارتباط 0.508.
- وبهذا يتم إثبات الفرضية الرئيسية التي تنص على:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي في المستشفى الجامعي بن باديس بقسنطينة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بمعدل ارتباط 0.533.

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم، مصطفى وآخرون. (1989). المعجم الوسيط. إسطنبول: دار الدعوة للنشر والتوزيع.
2. ابن منظور، جمال أبو الفضل. (1992). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
3. عطيات، محمد بن يوسف النمران. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. سعيد، عامر. (1991). مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها. القاهرة: مركز وابد سرفس.
5. المغربي، كامل محمد. (1994). السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم". (ط 2). الأردن: دار الفكر العربي.
6. العبوي، زيد منير. (2007). إدارة التغيير والتطوير. مصر: دار الكنوز المصرية للنشر والتوزيع.
7. الدوري، زكريا. العزاوي، نجم. الكارنة، بلال خلف. العملة، شفيق شاكر. وعبد القادر، محمد. (2010). وظائف وعمليات منظمات الأعمال. عمان: دار العليزوري للنشر والتوزيع.
8. عاطف، زاهر عبد الرحيم. (2011). الهيكل التنظيمي للمنظمة - الكندرة - (ط1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
9. اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة " . (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. الشماع، خليل محمد حسن. والفريجات، خضير كاظم حمود. (2005). نظرية المنظمة. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. القريوتي، محمد قاسم. (2010). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار الشروق للنشر.
12. أحمد، ماهر. (2007). تطوير المنظمات " الدليل العلمي والتميز الإداري وإدارة التغيير". الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
13. العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة " سلوك الفرد و الجماعة " . (ط 1). عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
14. الفريجات، خضير كاظم حمود. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر.
15. العقيلي، عمر وصفي. (2009). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر.
16. عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
17. جواد، شوقي ناجي. (2000). إدارة الأعمال "منظور كلي". ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
18. عماد الدين، منى مؤتمن. (2004). قيادة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: وزارة التربية والتعليم.

19. الخضيرى، محسن أحمد. (2003). إدارة التغيير "مدخل إقتصادي لسيكولوجيا الإدارة للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق الباهر في المستقبل للمشروعات". (ط1). دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.
20. جوزة، عبد الله. (2021). نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة. مجلة الراصد العلمي، المجلد 7، العدد 1 .
21. يوسفى، علاء الدين. (2019). التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة. (ط1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات. (ط2). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
23. القصيمي، محمد مصطفى. (2008). اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير. مجلة تنمية الراقدين، العدد30.
24. سي ماكجرو، فيليب. (2010). اهتم بذاتك "تجديد من الداخل إلى الخارج". (ط2). الرياض: مكتبة جريب للطباعة والنشر والتوزيع.
25. حسن، خير الدين. السيد، محمود وآخرون (بدون تاريخ). العلوم السلوكية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
26. تشارلز، إتش. وبيشوب، جي آر. (2001). إحداث التغيير لكل شخص تلو الآخر. الرياض: مكتبة جريب للطباعة والنشر والتوزيع.
27. غربي، عبد الحليم عمار. (2019). منهجية البحث العلمي في العلوم المالية والمصرفية الإسلامية. مطبوعات كتاب الاقتصاد الإسلامي الإلكتروني المجاني. (ط2).
28. يغني، سامية. و مدني، عثمان. (2019). العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية. مجلة اقتصاد امال والأعمال، جامعة الشهيد حمه الاخضر بالوادي الجزائر. المجلد04. العدد 01.
29. المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). مناهج البحث العلمي، (ط3). صنعاء-اليمن: دار الكتب.
30. طشطوش، هايل عبد المولى. (2009). أساسيات في القيادة والإدارة "النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة". (ط1). الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع.
31. كنعان، نواف. (2007). القيادة الإدارية. (ط1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
32. كلالدة، ظاهر. (2002). القيادة الإدارية. (ط1). الأردن: دار زهراء.
33. ماهر محمد، حسن، صالح. (2004). القيادة "أساسيات ونظريات ومفاهيم". (ط1). الاردن: دار الكندي.

34. العلق، بشير. (2020). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
35. بوركاب، نبيل. وكشاد، راجح. (2017). مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية، "دراسة حالة مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين الكبيرة سطيف". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية. العدد 01، المجلد 8.
36. لطفي أبو طاحون، أمل. (2012). القيادة التربوية الفاعلة. (ط1). الأردن: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
37. مصنوعة وآخرون. (2020). دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية، "دراسة حالة سونلغاز (وحدة الشلف)". مجلة الاستراتيجية والتنمية. العدد 05، المجلد 10.
38. الصرايرة وآخرون. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. (ط1). عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
39. بن محمد السميح، عبد المحسن، (2009). نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار. مجلة رسالة التربية وعلم النفس. عدد 32.
40. بنت محمد الزومان، موزي. (2018). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. بحث تطبيقي على مدينة الرياض. ردمك: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
41. ملوكي وآخرون. (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة، "دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب، ولاية الوادي". مجلة التحليل والإستشراف الاقتصادي. العدد 01.
42. العلفي، هدى. (2014). القيادة التحويلية "مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات". (ط1). القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
43. بنت سليمان بن ناصر الحبسية، رضية. (2012). القيادة الأخلاقية. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
44. الجنابي، صاحب عبد مرزوك. (2019). إستراتيجيات القيادة والإشراف. (ط1). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
45. بوهلن وآخرون. (1969). القيادة وديناميكية الجماعات. ترجمة: محمد علي العريان وإبراهيم خليل شهاب. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
46. القحطاني وآخرون. (2001). القيادة الإدارية "التحول نحو نموذج القيادة العالمي". الرياض: مرام للطباعة والتغليف.

47. عبوي، زيد منير. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. (ط1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
48. العلق، بشير. (2019). الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم". (ط1). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
49. عياصرة وآخرون. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد.
50. حمادي، عدي عطا. (2013). القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية. (ط1). الأردن: دار البلدية.
51. العميان وآخرون. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط5). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
52. محمد صالح مصطفى المبيضين، ديماء. (2022). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. المجلد2، العدد7.
53. درويش، ماهر صبري. (2009). القيادة التحويلية ودورها في إحداث عملية التغيير "دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية". مجلة الإدارة والإقتصاد. العدد78. كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
54. علي حسون وآخرون. (2010). الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية "دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية". مجلة الإدارة والإقتصاد. العدد83. كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
55. الضمور و آخرون. (2010). أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية. المجلد37، العدد2. الجامعة الأردنية، الأردن.
56. العنزي، يوسف صالح الحمد. (2013). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. أطروحة ماجستير. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
57. سماتي، حاتم. (2017). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. أطروحة دكتوراه، جامعة جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
58. بوطرفة، صورية. (2016/2015). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

59. فيلاي، محمد الأمين. (2007/2006). التسيير المستدام لنفايات النشاطات العلاجية، "دراسة تطبيقية بالمركز الإستشفائي الجامعي ابن باديس قسنطينة". أطروحة ماجستير. جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
60. درويش، توفيق. (2007). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، "دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك". مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر.
61. صياحي، الأخضر. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
62. الغامدي، آل عاتق. وسعيد، بن محمد. (2009). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الادارية. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، السعودية.
63. الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
64. الربيعة، صالح بن محمد. (2010). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود.
65. الرقب، أحمد صادق محمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر، غزة.
66. العمري، قاسم شاهين برسيم. (2009). أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية. أطروحة دكتوراه. جامعة البصرة، بغداد.
67. المربع، صالح بن سعد. (2008). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراه. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
68. عياد، سيدي محمد. (2020/2019). محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
69. ناني، نبيلة. (2021-2020). محاضرات في القيادة التنظيمية. جامعة لونيسسي علي، البلدة.
70. عباس، سمير. (2012). الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات. (ط1). جامعة قسنطينة، الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية.
71. بوترة، بلال. (2018). التحليل الموضوعي للمقابلات البحثية في العلوم الاجتماعية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية.

72. جاب الله، مصطفى. (2019). تحديد حجم العينة واختيار مستوى المعنوية دراسة إحصائية. مجلة إحصائية. مجلد 09، عدد 02.

73. خليف، رزقي. وشيقارة، هجيرة. (2017). منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية. مجلة العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. مجلد 12، عدد 23.

74. حريزي، موسى بن إبراهيم. وغربي، صبرينة. (2013). دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الإجتماعية والتربوية والنفسية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية. مجلد 2013، عدد 13. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Paton R.A & M.C Calman J.2001.Change Management: A Guide to Effective Implementation. Second Edition. Sage Publications.
2. Cisco,A ,(2004), **Change Management : Best Practices White Paper**.(On-line), Pp 1-13, Avaliable : File: //A:/Cisco- Change Management Best Practices White Paper.mht.
3. Tibbs, Hardin, (2011), ‘ **Changing Cultural Values & the Transation to Sustainability**’, University of Oxford, UK.
4. Mdletye, Mbongeni A, andcoetzee, Jos and Ukpere, wilfred l, (2014), **The Reality of Resistance to Change Behaviour at the Departement of correctional Service of south Africa**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Rom- Italy.
5. Bareil, Céline, (2004), **La Résistance Au Changement, Synthèse et Critique des écrits**, Montréal, Centre d’Etude en Transformation Des Organisations.
6. Mandell, B, Pherwani, S, **Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparision**, Journal of Business Psychology, 17(3), 2003.
7. Lauthans, F, 1998, **Organizational Behavior**, Eighth Edition, Singapore, McGraw Hill Book.
8. Palmer, R, Dunford & G, akin, **managing organization Change amultiple perspective approach**, (N.Y: Megrew-hill2006).
9. Xiaoxia & others (2006). **Transformational leadership VS Transactional leadership: The influence of gender and culture on leadership styles of SMEs in China and Sweden**, master in international business, FEC 685, master dissertation, Kristianstad university.
10. Bass & others (2006). **Transformational leadership**. (2nd Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum associates publishers.
11. Tourish, Dennis (2013). **The dark side of transformational leadership, a critical perspective**. (1st edition). East Sussex England: Routledge Taylor & Francis group.

12. Demesko, Natalya (2017). **Effect of transformational and transactional leadership styles on innovative work behavior**: The role of employee's locus of control, master dissertation in innovation and technology management, faculty of ISM university of management and economics, Lithuania.
13. Sorensen Marshall, Elaine (2011). **Transformational leadership in nursing, from expert clinician to influential leader**. New York: Springer publishing company.
14. Bugenhagen, Marilyn (2006). **Antecedents of Transactional, Transformational, and servant Leadership**: A constructive-development theory approach, A dissertation doctor of philosophy, Major: human sciences, Agricultural leadership, Education & Communication department, university of Nebraska.
15. Northouse, Peter G (2016). **Leadership-Theory and practice**. (7th edition). California: SAGE publications INC.

الملاحق

ملحق رقم 01: إستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير / تخصص إدارة أعمال

إستبيان حول:

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

سيدي الفاضلسيدتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة الأعمال، والتي تحمل عنوان دور
القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بن باديس -قسنطينة.
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي،
ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة حيث أن صحة
النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الإستبيان اهتمامكم فمشاركتكم
تتمنا ورأيكم يساهم بشدة في نجاح الدراسة عنها .

ونؤكد لكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتفضلوا
بقبول فائق التقدير والإحترام

تحت إشراف الأستاذة :

أسماء نمديلي

من إعداد الطالبين :

عبد الحق هلال

جمال زواوي

السنة الجامعية 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس : ذكر أنثى

2. العمر :

أقل من 25 سنة

من 25 سنة إلى 35 سنة

من 36 سنة إلى 45 سنة

من 46 سنة إلى 55 سنة

أكثر من 55 سنة

3. المستوى التعليمي :

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

4. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

القسم الثاني : محاور الإستبيان

| المحور الأول : القيادة التحويلية | | | | | | |
|----------------------------------|-------|-------|-----------|----------------|--|-------|
| درجة الموافقة | | | | | البنود | الرقم |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| البعد 01 : التأثير المثالي | | | | | | |
| | | | | | يحظى مديرك باحترام الجميع | 01 |
| | | | | | يتمتع مديرك بثقة عالية في نفسه | 02 |
| | | | | | يمتلك مديرك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة | 03 |
| | | | | | يشجعك مديرك على التميز في الأداء | 04 |
| | | | | | يمتلك مديرك القدرة على مواجهة المواقف الصعبة | 05 |
| البعد 02 : التحفيز الإلهامي | | | | | | |
| | | | | | يعمل مديرك على تنمية روح الفريق | 01 |
| | | | | | تنسجم أقوال مديرك مع أفعاله | 02 |
| | | | | | يلهمك مديرك في العمل | 03 |
| | | | | | لدى مديرك القدرة على زيادة حماسك | 04 |
| | | | | | يقدم مديرك نظرة متفائلة للمستقبل | 05 |
| البعد 03 : الإستشارة الفكرية | | | | | | |
| | | | | | يشجعك مديرك على المشاركة في حل المشاكل | 01 |

قائمة الملاحق

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | ينظر مديرك إلى مطالبك على أنها قابلة للتحقيق | 02 |
| | | | | | يشجع مديرك أفكارك المبدعة | 03 |
| | | | | | يسهل مديرك تبادل الخبرات فيما بينكم | 04 |
| | | | | | يساهم مديرك في إجراء تغييرات في أنماط التفكير | 05 |
| البعد 04 : الإعتبارية الفردية | | | | | | |
| | | | | | يصغي إليك مديرك عندما تتحدث | 01 |
| | | | | | يغرس مديرك الثقة فيك | 02 |
| | | | | | يقدر مديرك إنجازاتك | 03 |
| | | | | | يشجعك مديرك على تطوير قدراتك | 04 |
| | | | | | يلتزم مديرك بمبدأ المساواة في تعامله | 05 |

المحور الثاني : إدارة التغيير

| درجة الموافقة | | | | | البنود | الرقم |
|-----------------------------------|-------|-------|-----------|----------------|--|-------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| البعد 01 : التخطيط لإحداث التغيير | | | | | | |
| | | | | | لديك الوعي بالحاجة إلى التغيير | 01 |
| | | | | | لديك صورة واضحة للأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها من عملية التغيير | 02 |
| | | | | | تشارك في مناقشة قرار التغيير | 03 |
| | | | | | لديك رغبة في المشاركة و دعم التغيير | 04 |
| | | | | | توضع خطط فعالة لإحداث التغيير | 05 |
| البعد 02 : تنظيم التغيير | | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يوجد فريق عمل مسؤول عن عملية التغيير | 01 |
| | | | | | تتاح لكم الإمكانيات الضرورية لعملية التغيير | 02 |
| | | | | | لديكم فكرة محددة و واضحة للقيام بالتغيير | 03 |
| | | | | | تبذل مؤسساتكم جهدا لنجاح التغيير | 04 |
| | | | | | تستجيب مؤسساتك للتغيرات بشكل جيد | 05 |
| البعد 03 : التوجيه وقيادة التغيير | | | | | | |
| | | | | | لديكم رؤية مشتركة و واضحة للتغيير | 01 |
| | | | | | تشجعك مؤسساتك على التغيير | 02 |
| | | | | | تتاح لكم الحرية للإستفادة من خبراتكم | 03 |
| | | | | | لديك المعرفة الكافية بكيفية إجراء التغيير | 04 |
| | | | | | يتم تدريبك على المهارات و الأنظمة الجديدة | 05 |
| البعد 04 : الرقابة والمتابعة لعملية التغيير | | | | | | |
| | | | | | مقتنع بضرورة مواصلة التغيير | 01 |
| | | | | | يوجد إهمال في تنفيذ خطة التغيير | 02 |
| | | | | | توجد مقاومة لتطبيق أنشطة التغيير | 03 |
| | | | | | نتلقى مكافآت عندما نلتزم بالتغيير | 04 |
| | | | | | يتم إصلاح الخطأ مباشرة عند اكتشافه | 05 |

ملحق رقم 02: مخرجات الحزمة الإحصائية (SPSS)

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT CM
 /METHOD=ENTER II.

Regression

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|--|
| | Output Created | 07-MAY-2023 20:57:33 |
| | Comments | |
| Input | Data | C:\Users\IZAC TECH\Desktop\TL & DM.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 63 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. |
| | Syntax | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT CM /METHOD=ENTER II. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00.03 |

| | |
|--|-------------|
| Elapsed Time | 00:00:00.01 |
| Memory Required | 4480 bytes |
| Additional Memory Required for Residual Plots | 0 bytes |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | II ^b | . | Enter |

- a. Dependent Variable: CM
 b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .461 ^a | .212 | .200 | .51082 |

- a. Predictors: (Constant), II

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 4.293 | 1 | 4.293 | 16.452 | .000 ^b |
| Residual | 15.917 | 61 | .261 | | |
| Total | 20.210 | 62 | | | |

- a. Dependent Variable: CM
 b. Predictors: (Constant), II

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients B | Std. Error | Standardized Coefficients Beta | t | Sig. |
|--------------|----------------------------------|------------|-----------------------------------|-------|------|
| 1 (Constant) | 2.052 | .258 | | 7.946 | .000 |
| II | .297 | .073 | .461 | 4.056 | .000 |

- a. Dependent Variable: CM

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT CM
 /METHOD=ENTER IM.

Regression

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|--|
| | Output Created | 07-MAY-2023 20:58:09 |
| | Comments | |
| Input | Data | C:\Users\IZAC TECH\Desktop\TL & DM.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 63 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. |
| | Syntax | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT CM /METHOD=ENTER IM. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00.02 |

| | |
|--|-------------|
| Elapsed Time | 00:00:00.02 |
| Memory Required | 4480 bytes |
| Additional Memory Required for Residual Plots | 0 bytes |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | IM ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: CM

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .444 ^a | .197 | .184 | .51576 |

a. Predictors: (Constant), IM

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 3.983 | 1 | 3.983 | 14.974 | .000 ^b |
| Residual | 16.227 | 61 | .266 | | |
| Total | 20.210 | 62 | | | |

a. Dependent Variable: CM

b. Predictors: (Constant), IM

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients B | Std. Error | Standardized Coefficients Beta | t | Sig. |
|--------------|----------------------------------|------------|-----------------------------------|--------|------|
| 1 (Constant) | 2.386 | .187 | | 12.727 | .000 |
| IM | .231 | .060 | .444 | 3.870 | .000 |

a. Dependent Variable: CM

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT CM
 /METHOD=ENTER IS.

Regression

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|--|
| | Output Created | 07-MAY-2023 20:58:32 |
| | Comments | |
| Input | Data | C:\Users\IZAC TECH\Desktop\TL & DM.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 63 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. |
| | Syntax | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT CM /METHOD=ENTER IS. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00.02 |

| | |
|--|-------------|
| Elapsed Time | 00:00:00.02 |
| Memory Required | 4480 bytes |
| Additional Memory Required for Residual Plots | 0 bytes |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | IS ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: CM

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .539 ^a | .291 | .279 | .48473 |

a. Predictors: (Constant), IS

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 5.877 | 1 | 5.877 | 25.014 | .000 ^b |
| Residual | 14.333 | 61 | .235 | | |
| Total | 20.210 | 62 | | | |

a. Dependent Variable: CM

b. Predictors: (Constant), IS

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients B | Std. Error | Standardized Coefficients Beta | t | Sig. |
|--------------|----------------------------------|------------|-----------------------------------|-------|------|
| 1 (Constant) | 2.059 | .210 | | 9.782 | .000 |
| IS | .324 | .065 | .539 | 5.001 | .000 |

a. Dependent Variable: CM

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT CM
 /METHOD=ENTER IC.

Regression

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|--|
| | Output Created | 07-MAY-2023 20:59:05 |
| | Comments | |
| Input | Data | C:\Users\IZAC TECH\Desktop\TL & DM.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 63 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. |
| | Syntax | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT CM /METHOD=ENTER IC. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00.00 |

| | |
|---|-------------|
| Elapsed Time | 00:00:00.01 |
| Memory Required | 4480 bytes |
| Additional Memory Required for Residual Plots | 0 bytes |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | IC ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: CM

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .508 ^a | .258 | .246 | .49568 |

a. Predictors: (Constant), IC

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 5.223 | 1 | 5.223 | 21.256 | .000 ^b |
| Residual | 14.987 | 61 | .246 | | |
| Total | 20.210 | 62 | | | |

a. Dependent Variable: CM

b. Predictors: (Constant), IC

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. | |
|--------------|-----------------------------|---------------------------|------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 2.163 | .206 | | 10.520 | .000 |
| IC | .278 | .060 | .508 | 4.610 | .000 |

a. Dependent Variable: CM

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT CM
 /METHOD=ENTER TL.

Regression

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|--|
| | Output Created | 07-MAY-2023 21:00:07 |
| | Comments | |
| Input | Data | C:\Users\IZAC TECH\Desktop\TL & DM.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 63 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. |
| | Syntax | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT CM /METHOD=ENTER TL. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00.00 |

| | |
|--|-------------|
| Elapsed Time | 00:00:00.01 |
| Memory Required | 4480 bytes |
| Additional Memory Required for Residual Plots | 0 bytes |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | TL ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: CM

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .533 ^a | .285 | .273 | .48686 |

a. Predictors: (Constant), TL

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | |
|-------|----------------|--------|-------------|-------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 5.751 | 1 | 5.751 | 24.261 | .000 ^b |
| | Residual | 14.459 | 61 | .237 | | |
| | Total | 20.210 | 62 | | | |

a. Dependent Variable: CM

b. Predictors: (Constant), TL

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. | | |
|-------|-----------------------------|---------------------------|------|------|-------|------|
| | B | Beta | | | | |
| 1 | (Constant) | 2.000 | .225 | | 8.893 | .000 |
| | TL | .335 | .068 | .533 | 4.926 | .000 |

a. Dependent Variable: CM

```

RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
VAR00007 VAR00008 VAR00009
VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016
VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

Reliability

Notes

| | | |
|------------------------|---------------------------|---|
| | Output Created | 07-MAY-2023 21:01:22 |
| | Comments | |
| Input | Data | C:\Users\IZAC TECH\Desktop\TL & DM.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data | 63 |
| | File | |
| | Matrix Input | |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |

| | | |
|-----------|----------------|--|
| Syntax | | RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00.00 |
| | | Elapsed Time 00:00:00.00 |

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 63 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 63 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .961 | 20 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| يحظى مديرک باحترام الجميع | 59.9841 | 304.822 | .600 | .960 |
| يتمتع مديرک بثقة عالية في نفسه | 59.7778 | 315.692 | .321 | .964 |
| يمتلك مديرک رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة | 60.5079 | 301.480 | .690 | .959 |
| يشجعک مديرک على التميز في الأداء | 60.3016 | 295.633 | .792 | .958 |
| يمتلك مديرک القدرة على مواجهة المواقف الصعبة | 60.2698 | 299.265 | .659 | .960 |
| يعمل مديرک على تنمية روح الفريق | 60.4762 | 298.318 | .727 | .959 |
| تتنسج أقوال مديرک مع أفعاله | 60.5873 | 290.246 | .822 | .958 |
| يلهمک مديرک في العمل | 60.8889 | 294.520 | .829 | .958 |
| لدى مديرک القدرة على زيادة حماسک | 60.7778 | 292.434 | .850 | .957 |
| يقدم مديرک نظرة متفائلة للمستقبل | 60.4921 | 297.996 | .778 | .958 |
| يشجعک مديرک على المشاركة في حل المشاكل | 60.4286 | 298.088 | .724 | .959 |
| ينظر مديرک إلى مطالبک على أنها قابلة للتحقيق | 60.4921 | 294.964 | .837 | .958 |
| يشجع مديرک أفكارک المبدعة | 60.5079 | 293.577 | .808 | .958 |
| يسهل مديرک تبادل الخبرات فيما بينکم | 60.3016 | 306.343 | .613 | .960 |
| يساهم مديرک في إجراء تغييرات في أنماط التفكير | 60.6508 | 302.812 | .677 | .960 |
| يصغي إليك مديرک عندما تتحدث | 59.9841 | 300.435 | .715 | .959 |
| يغرس مديرک الثقة فيک | 60.3175 | 295.994 | .805 | .958 |
| يقدر مديرک إنجازاتک | 60.3810 | 297.756 | .760 | .959 |
| يشجعک مديرک على تطوير قدراتک | 60.4603 | 291.930 | .838 | .957 |
| يلتزم مديرک بمبدأ المساواة في تعامله | 60.5714 | 297.991 | .691 | .959 |

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR0001 VAR0002 VAR0003 VAR0004 VAR0005 VAR0006 VAR0007
VAR0008 VAR0009 VAR0010
VAR0011 VAR0012 VAR0013 VAR0014 VAR0015 VAR0016 VAR0017 VAR0018
VAR0019 VAR0020
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Notes

| | | |
|------------------------|---------------------------|--|
| | Output Created | 07-MAY-2023 21:02:06 |
| | Comments | |
| Input | Data | C:\Users\IZAC TECH\Desktop\TL & DM.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data | 63 |
| | File | |
| | Matrix Input | |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
| | Syntax | RELIABILITY /VARIABLES=VAR0001 VAR0002 VAR0003 VAR0004 VAR0005 VAR0006 VAR0007 VAR0008 VAR0009 VAR0010 VAR0011 VAR0012 VAR0013 VAR0014 VAR0015 VAR0016 VAR0017 VAR0018 VAR0019 VAR0020 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00.00 |
| | Elapsed Time | 00:00:00.00 |

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 62 | 98.4 |
| | Excluded ^a | 1 | 1.6 |
| Total | | 63 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .876 | 20 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| لديك الوعي بالحاجة إلى التغيير | 57.0806 | 129.387 | .080 | .882 |
| لديك صورة واضحة للأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها من عملية التغيير | 57.0968 | 132.646 | -.078 | .882 |
| تشارك في مناقشة قرار التغيير | 57.5000 | 125.139 | .300 | .875 |
| لديك رغبة في المشاركة و دعم التغيير | 57.0645 | 129.537 | .106 | .879 |
| توضع خطط فعالة لإحداث التغيير | 57.6129 | 124.733 | .304 | .875 |
| يوجد فريق عمل مسؤول عن عملية التغيير | 58.5161 | 118.287 | .515 | .869 |
| تتاح لكم الإمكانيات الضرورية لعملية التغيير | 58.6774 | 117.993 | .517 | .869 |
| لديكم فكرة محددة و واضحة للقيام بالتغيير | 58.0645 | 120.914 | .390 | .873 |
| تبدل مؤسستكم جهداً لنجاح التغيير | 58.8065 | 114.290 | .713 | .862 |
| تستجيب مؤسستكم للتغيرات بشكل جيد | 58.8548 | 114.651 | .736 | .861 |
| لديكم رؤية مشتركة و واضحة للتغيير | 58.6129 | 115.225 | .695 | .862 |
| تشجعك مؤسستكم على التغيير | 58.8226 | 115.525 | .657 | .864 |

| | | | | |
|---|---------|---------|------|------|
| تتاح لكم الحرية للإستفادة من خبراتكم | 58.4839 | 113.860 | .649 | .863 |
| لديك المعرفة الكافية بكيفية إجراء التغيير | 57.8871 | 122.594 | .365 | .874 |
| يتم تدريبك على المهارات و الأنظمة الجديدة | 58.4355 | 120.119 | .445 | .871 |
| مقتنع بضرورة مواصلة التغيير | 57.4355 | 124.938 | .289 | .876 |
| يوجد إهمال في تنفيذ خطة التغيير | 58.4839 | 115.336 | .650 | .864 |
| توجد مقاومة لتطبيق أنشطة التغيير | 58.3226 | 115.402 | .594 | .866 |
| نتلقى مكافآت عندما نلتزم بالتغيير | 59.0484 | 113.653 | .699 | .862 |
| يتم إصلاح الخطأ مباشرة عند اكتشافه | 58.4839 | 112.418 | .584 | .866 |

DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\IZAC TECH\Desktop\TL & DM.sav'
/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\IZAC TECH\Desktop\TL & DM.sav'
/COMPRESSED.

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005
VAR00006 VAR00007 VAR00008
VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015
VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019
VAR00020 VAR0001 VAR0002 VAR0003 VAR0004 VAR0005 VAR0006 VAR0007
VAR0008 VAR0009 VAR0010 VAR0011
VAR0012 VAR0013 VAR0014 VAR0015 VAR0016 VAR0017 VAR0018 VAR0019
VAR0020 II IM IS IC TL CP CO COR CS
CM Sexe Age Education Experience
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\IZAC TECH\Desktop\TL & DM.sav'
/COMPRESSED.

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005
VAR00006 VAR00007 VAR00008
VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015
VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019
VAR00020 VAR0001 VAR0002 VAR0003 VAR0004 VAR0005 VAR0006 VAR0007
VAR0008 VAR0009 VAR0010 VAR0011
VAR0012 VAR0013 VAR0014 VAR0015 VAR0016 VAR0017 VAR0018 VAR0019
VAR0020 II IM IS IC TL CP CO COR CS
CM Sexe Age Education Experience
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|--|
| Output Created | | 07-MAY-2023 21:35:28 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\IZAC TECH\Desktop\TL & DM.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 63 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data. |

| | | |
|-----------|----------------|---|
| Syntax | | FREQUENCIES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR0001 VAR0002 VAR0003 VAR0004 VAR0005 VAR0006 VAR0007 VAR0008 VAR0009 VAR0010 VAR0011 VAR0012 VAR0013 VAR0014 VAR0015 VAR0016 VAR0017 VAR0018 VAR0019 VAR0020 II IM IS IC TL CP CO COR CS CM Sexe Age Education Experience /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00.00 |
| | Elapsed Time | 00:00:00.03 |

Statistics

| | يحظى مديرك باحترام الجميع | يتمتع مديرك بثقة عالية في نفسه | يملكك مديرك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة | يشجعك مديرك على التميز في الأداء | يملكك مديرك القدرة على مواجهة المواقف الصعبة |
|---|---------------------------|--------------------------------|--|----------------------------------|--|
| N | Valid 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Missing 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Mean 3.6032 | 3.8095 | 3.0794 | 3.2857 | 3.3175 |
| | Std. Deviation 1.14356 | 1.14803 | 1.14020 | 1.21055 | 1.28044 |

قائمة الملاحق

Statistics

| | | يعمل مديرك على تنمية روح الفريق | تنسجم أقوال مديرك مع أفعاله | يلهمك مديرك في العمل | لدى مديرك القدرة على زيادة حماسك | يقدم مديرك نظرة متفائلة للمستقبل |
|----------------|---------|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| N | Valid | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.1111 | 3.0000 | 2.6984 | 2.8095 | 3.0952 |
| Std. Deviation | | 1.20632 | 1.35599 | 1.19993 | 1.24249 | 1.14602 |

Statistics

| | | يشجعك مديرك على المشاركة في حل المشاكل | ينظر مديرك إلى مطالبك على أنها قابلة للتحقيق | يشجع مديرك أفكارك المبدعة | يسهل مديرك تبادل الخبرات فيما بينكم | يساهم مديرك في إجراء تغييرات في أنماط التفكير |
|----------------|---------|--|--|---------------------------|-------------------------------------|---|
| N | Valid | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.1587 | 3.0952 | 3.0794 | 3.2857 | 2.9365 |
| Std. Deviation | | 1.22087 | 1.17383 | 1.26110 | 1.05385 | 1.10531 |

Statistics

| | | يصغي إليك مديرك عندما تتحدث | يغرس مديرك الثقة فيك | يقدر مديرك إنجازاتك | يشجعك مديرك على تطوير قدراتك | يلتزم مديرك بمبدأ المساواة في تعامله |
|----------------|---------|-----------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| N | Valid | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.6032 | 3.2698 | 3.2063 | 3.1270 | 3.0159 |
| Std. Deviation | | 1.14356 | 1.18057 | 1.17992 | 1.27624 | 1.27624 |

Statistics

| | | لديك صورة واضحة للأهداف و النتائج | لديك الوعي بالحاجة إلى التغيير | المطلوب تحقيقها من عملية التغيير | تشارك في مناقشة قرار التغيير | لديك رغبة في المشاركة و دعم التغيير | توضع خطط فعالة لإحداث التغيير |
|----------------|---------|-----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| N | Valid | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 62 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Mean | | 4.1429 | 4.1270 | 3.7143 | 4.1587 | 3.6129 | |
| Std. Deviation | | .91329 | .60886 | .88770 | .74501 | .92957 | |

Statistics

| | | يوجد فريق عمل مسؤول عن عملية التغيير | تتاح لكم الإمكانيات الضرورية لعملية التغيير | لديكم فكرة محددة و واضحة للقيام بالتغيير | تبدل مؤسستكم جهدا لنجاح التغيير | تستجيب مؤسستكم للتغيرات بشكل جيد |
|----------------|---------|--------------------------------------|---|--|---------------------------------|----------------------------------|
| N | Valid | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 2.7302 | 2.5238 | 3.1746 | 2.4444 | 2.3810 |
| Std. Deviation | | 1.11016 | 1.13389 | 1.12937 | 1.08921 | 1.02278 |

Statistics

| | | لديكم رؤية مشتركة و واضحة للتغيير | تشجعك مؤسستك على التغيير | تتاح لكم الحرية للإستفادة من خبراتكم | لديكم المعرفة الكافية بكيفية إجراء التغيير | يتم تدريبك على المهارات و الأنظمة الجديدة |
|----------------|---------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--|---|
| N | Valid | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 2.6349 | 2.3810 | 2.7143 | 3.3492 | 2.8095 |
| Std. Deviation | | 1.05190 | 1.08403 | 1.21055 | 1.01852 | 1.09039 |

Statistics

| | | مقتنع بضرورة مواصلة التغيير | يوجد إهمال في تنفيذ خطة التغيير | توجد مقاومة لتطبيق أنشطة التغيير | نتلقى مكافآت عندما نلتزم بالتغيير | يتم إصلاح الخطأ مباشرة عند اكتشافه |
|----------------|---------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| N | Valid | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.7937 | 2.7619 | 2.9206 | 2.2063 | 2.7460 |
| Std. Deviation | | .93600 | 1.10299 | 1.18187 | 1.15226 | 1.40240 |

Statistics

| | | التأثير المثالي | التحفيز الإلهامي | الإستثارة الفكرية | الإعتبارية الفردية | القيادة التحويلية | التخطيط لإحداث التغيير |
|----------------|---------|-----------------|------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| N | Valid | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.4190 | 2.9429 | 3.1111 | 3.2444 | 3.1794 | 3.9516 |
| Std. Deviation | | .88698 | 1.09629 | .95091 | 1.04260 | .90841 | .50024 |

Statistics

| | | تنظيم التغيير | التوجيه وقيادة التغيير | الرقابة والمتابعة لعملية التغيير | إدارة التغيير | Sexe | Age |
|----------------|---------|---------------|------------------------|----------------------------------|---------------|--------|--------|
| N | Valid | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 2.6508 | 2.7778 | 2.8857 | 3.0662 | 1.7143 | 2.6349 |
| Std. Deviation | | .77540 | .77135 | .84526 | .57093 | .45538 | .82894 |

Statistics

| | | Education | Experience |
|----------------|---------|-----------|------------|
| N | Valid | 63 | 63 |
| | Missing | 0 | 0 |
| Mean | | 2.3810 | 2.2857 |
| Std. Deviation | | .60718 | 1.09881 |

يحظى مديرك باحترام الجميع

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 4.8 | 4.8 | 4.8 |
| | غير موافق | 11 | 17.5 | 17.5 | 22.2 |
| | محايد | 7 | 11.1 | 11.1 | 33.3 |
| | موافق | 29 | 46.0 | 46.0 | 79.4 |
| | موافق بشدة | 13 | 20.6 | 20.6 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يتمتع مديرك بثقة عالية في نفسه

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 4.8 | 4.8 | 4.8 |
| | غير موافق | 6 | 9.5 | 9.5 | 14.3 |
| | محايد | 12 | 19.0 | 19.0 | 33.3 |
| | موافق | 21 | 33.3 | 33.3 | 66.7 |
| | موافق بشدة | 21 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يمتلك مديرك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 5 | 7.9 | 7.9 | 7.9 |
| | غير موافق | 17 | 27.0 | 27.0 | 34.9 |
| | محايد | 15 | 23.8 | 23.8 | 58.7 |
| | موافق | 20 | 31.7 | 31.7 | 90.5 |
| | موافق بشدة | 6 | 9.5 | 9.5 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يشجعك مديرك على التميز في الأداء

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 5 | 7.9 | 7.9 | 7.9 |

| | | | | |
|------------|----|-------|-------|-------|
| غير موافق | 14 | 22.2 | 22.2 | 30.2 |
| محايد | 12 | 19.0 | 19.0 | 49.2 |
| موافق | 22 | 34.9 | 34.9 | 84.1 |
| موافق بشدة | 10 | 15.9 | 15.9 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يملكك مديرك القدرة على مواجهة المواقف الصعبة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 7 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| غير موافق | 10 | 15.9 | 15.9 | 27.0 |
| محايد | 15 | 23.8 | 23.8 | 50.8 |
| موافق | 18 | 28.6 | 28.6 | 79.4 |
| موافق بشدة | 13 | 20.6 | 20.6 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يعمل مديرك على تنمية روح الفريق

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 7 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| غير موافق | 14 | 22.2 | 22.2 | 33.3 |
| محايد | 14 | 22.2 | 22.2 | 55.6 |
| موافق | 21 | 33.3 | 33.3 | 88.9 |
| موافق بشدة | 7 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

تنسجم أقوال مديرك مع أفعاله

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 13 | 20.6 | 20.6 | 20.6 |
| غير موافق | 11 | 17.5 | 17.5 | 38.1 |
| محايد | 9 | 14.3 | 14.3 | 52.4 |
| موافق | 23 | 36.5 | 36.5 | 88.9 |
| موافق بشدة | 7 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يلهمك مديرك في العمل

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 12 | 19.0 | 19.0 | 19.0 |
| | غير موافق | 17 | 27.0 | 27.0 | 46.0 |
| | محايد | 16 | 25.4 | 25.4 | 71.4 |
| | موافق | 14 | 22.2 | 22.2 | 93.7 |
| | موافق بشدة | 4 | 6.3 | 6.3 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

لدى مديرك القدرة على زيادة حماسك

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 11 | 17.5 | 17.5 | 17.5 |
| | غير موافق | 19 | 30.2 | 30.2 | 47.6 |
| | محايد | 7 | 11.1 | 11.1 | 58.7 |
| | موافق | 23 | 36.5 | 36.5 | 95.2 |
| | موافق بشدة | 3 | 4.8 | 4.8 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يقدم مديرك نظرة متفائلة للمستقبل

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 6 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| | غير موافق | 14 | 22.2 | 22.2 | 31.7 |
| | محايد | 17 | 27.0 | 27.0 | 58.7 |
| | موافق | 20 | 31.7 | 31.7 | 90.5 |
| | موافق بشدة | 6 | 9.5 | 9.5 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يشجعك مديرك على المشاركة في حل المشاكل

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 8 | 12.7 | 12.7 | 12.7 |
| | غير موافق | 11 | 17.5 | 17.5 | 30.2 |
| | محايد | 14 | 22.2 | 22.2 | 52.4 |

| | | | | |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 23 | 36.5 | 36.5 | 88.9 |
| موافق بشدة | 7 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

ينظر مديرك إلى مطالبك على أنها قابلة للتحقيق

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 6 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| غير موافق | 15 | 23.8 | 23.8 | 33.3 |
| محايد | 16 | 25.4 | 25.4 | 58.7 |
| موافق | 19 | 30.2 | 30.2 | 88.9 |
| موافق بشدة | 7 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يشجع مديرك أفكارك المبدعة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 9 | 14.3 | 14.3 | 14.3 |
| غير موافق | 13 | 20.6 | 20.6 | 34.9 |
| محايد | 12 | 19.0 | 19.0 | 54.0 |
| موافق | 22 | 34.9 | 34.9 | 88.9 |
| موافق بشدة | 7 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يسهل مديرك تبادل الخبرات فيما بينكم

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| غير موافق | 12 | 19.0 | 19.0 | 25.4 |
| محايد | 13 | 20.6 | 20.6 | 46.0 |
| موافق | 30 | 47.6 | 47.6 | 93.7 |
| موافق بشدة | 4 | 6.3 | 6.3 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يساهم مديرك في إجراء تغييرات في أنماط التفكير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 7 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| | غير موافق | 17 | 27.0 | 27.0 | 38.1 |
| | محايد | 14 | 22.2 | 22.2 | 60.3 |
| | موافق | 23 | 36.5 | 36.5 | 96.8 |
| | موافق بشدة | 2 | 3.2 | 3.2 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يصغي إليك مديرك عندما تتحدث

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 6 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| | غير موافق | 5 | 7.9 | 7.9 | 17.5 |
| | محايد | 7 | 11.1 | 11.1 | 28.6 |
| | موافق | 35 | 55.6 | 55.6 | 84.1 |
| | موافق بشدة | 10 | 15.9 | 15.9 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يغرس مديرك الثقة فيك

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 6 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| | غير موافق | 9 | 14.3 | 14.3 | 23.8 |
| | محايد | 20 | 31.7 | 31.7 | 55.6 |
| | موافق | 18 | 28.6 | 28.6 | 84.1 |
| | موافق بشدة | 10 | 15.9 | 15.9 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يقدر مديرك إنجازاتك

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 6 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| | غير موافق | 14 | 22.2 | 22.2 | 31.7 |
| | محايد | 10 | 15.9 | 15.9 | 47.6 |
| | موافق | 27 | 42.9 | 42.9 | 90.5 |
| | موافق بشدة | 6 | 9.5 | 9.5 | 100.0 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|--|
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |
|-------|----|-------|-------|--|

يشجعك مديرك على تطوير قدراتك

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 8 | 12.7 | 12.7 | 12.7 |
| | غير موافق | 13 | 20.6 | 20.6 | 33.3 |
| | محايد | 15 | 23.8 | 23.8 | 57.1 |
| | موافق | 17 | 27.0 | 27.0 | 84.1 |
| | موافق بشدة | 10 | 15.9 | 15.9 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يلتزم مديرك بمبدأ المساواة في تعامله

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 11 | 17.5 | 17.5 | 17.5 |
| | غير موافق | 10 | 15.9 | 15.9 | 33.3 |
| | محايد | 16 | 25.4 | 25.4 | 58.7 |
| | موافق | 19 | 30.2 | 30.2 | 88.9 |
| | موافق بشدة | 7 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

لديك الوعي بالحاجة إلى التغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 4.8 | 4.8 | 4.8 |
| | غير موافق | 1 | 1.6 | 1.6 | 6.3 |
| | محايد | 1 | 1.6 | 1.6 | 7.9 |
| | موافق | 37 | 58.7 | 58.7 | 66.7 |
| | موافق بشدة | 21 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

لديك صورة واضحة للأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها من عملية التغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | محايد | 8 | 12.7 | 12.7 | 12.7 |

| | | | | |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 39 | 61.9 | 61.9 | 74.6 |
| موافق بشدة | 16 | 25.4 | 25.4 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

تشارك في مناقشة قرار التغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | غير موافق | 5 | 7.9 | 7.9 | 9.5 |
| | محايد | 15 | 23.8 | 23.8 | 33.3 |
| | موافق | 32 | 50.8 | 50.8 | 84.1 |
| | موافق بشدة | 10 | 15.9 | 15.9 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

لديك رغبة في المشاركة و دعم التغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | غير موافق | 1 | 1.6 | 1.6 | 3.2 |
| | محايد | 4 | 6.3 | 6.3 | 9.5 |
| | موافق | 38 | 60.3 | 60.3 | 69.8 |
| | موافق بشدة | 19 | 30.2 | 30.2 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

توضع خطط فعالة لإحداث التغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 3.2 | 3.2 | 3.2 |
| | غير موافق | 5 | 7.9 | 8.1 | 11.3 |
| | محايد | 16 | 25.4 | 25.8 | 37.1 |
| | موافق | 31 | 49.2 | 50.0 | 87.1 |
| | موافق بشدة | 8 | 12.7 | 12.9 | 100.0 |
| | Total | 62 | 98.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 1.6 | | |
| | Total | 63 | 100.0 | | |

يوجد فريق عمل مسؤول عن عملية التغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 7 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| | غير موافق | 25 | 39.7 | 39.7 | 50.8 |
| | محايد | 12 | 19.0 | 19.0 | 69.8 |
| | موافق | 16 | 25.4 | 25.4 | 95.2 |
| | موافق بشدة | 3 | 4.8 | 4.8 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

تتاح لكم الإمكانيات الضرورية لعملية التغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 13 | 20.6 | 20.6 | 20.6 |
| | غير موافق | 22 | 34.9 | 34.9 | 55.6 |
| | محايد | 11 | 17.5 | 17.5 | 73.0 |
| | موافق | 16 | 25.4 | 25.4 | 98.4 |
| | موافق بشدة | 1 | 1.6 | 1.6 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

لديكم فكرة محددة و واضحة للقيام بالتغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 5 | 7.9 | 7.9 | 7.9 |
| | غير موافق | 14 | 22.2 | 22.2 | 30.2 |
| | محايد | 15 | 23.8 | 23.8 | 54.0 |
| | موافق | 23 | 36.5 | 36.5 | 90.5 |
| | موافق بشدة | 6 | 9.5 | 9.5 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

تبذل مؤسساتكم جهدا لنجاح التغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 13 | 20.6 | 20.6 | 20.6 |
| | غير موافق | 24 | 38.1 | 38.1 | 58.7 |
| | محايد | 12 | 19.0 | 19.0 | 77.8 |

| | | | | | |
|--|------------|----|-------|-------|-------|
| | موافق | 13 | 20.6 | 20.6 | 98.4 |
| | موافق بشدة | 1 | 1.6 | 1.6 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

تستجيب مؤسستك للتغيرات بشكل جيد

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 14 | 22.2 | 22.2 | 22.2 |
| | غير موافق | 22 | 34.9 | 34.9 | 57.1 |
| | محايد | 16 | 25.4 | 25.4 | 82.5 |
| | موافق | 11 | 17.5 | 17.5 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

لديكم رؤية مشتركة و واضحة للتغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 8 | 12.7 | 12.7 | 12.7 |
| | غير موافق | 26 | 41.3 | 41.3 | 54.0 |
| | محايد | 10 | 15.9 | 15.9 | 69.8 |
| | موافق | 19 | 30.2 | 30.2 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

تشجعك مؤسستك على التغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 15 | 23.8 | 23.8 | 23.8 |
| | غير موافق | 22 | 34.9 | 34.9 | 58.7 |
| | محايد | 14 | 22.2 | 22.2 | 81.0 |
| | موافق | 11 | 17.5 | 17.5 | 98.4 |
| | موافق بشدة | 1 | 1.6 | 1.6 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

تتاح لكم الحرية للاستفادة من خبراتكم

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 12 | 19.0 | 19.0 | 19.0 |

| | | | | |
|------------|----|-------|-------|-------|
| غير موافق | 19 | 30.2 | 30.2 | 49.2 |
| محايد | 9 | 14.3 | 14.3 | 63.5 |
| موافق | 21 | 33.3 | 33.3 | 96.8 |
| موافق بشدة | 2 | 3.2 | 3.2 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

لديك المعرفة الكافية بكيفية إجراء التغيير

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 3 | 4.8 | 4.8 | 4.8 |
| غير موافق | 12 | 19.0 | 19.0 | 23.8 |
| محايد | 12 | 19.0 | 19.0 | 42.9 |
| موافق | 32 | 50.8 | 50.8 | 93.7 |
| موافق بشدة | 4 | 6.3 | 6.3 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يتم تدريبك على المهارات و الأنظمة الجديدة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 6 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| غير موافق | 22 | 34.9 | 34.9 | 44.4 |
| محايد | 17 | 27.0 | 27.0 | 71.4 |
| موافق | 14 | 22.2 | 22.2 | 93.7 |
| موافق بشدة | 4 | 6.3 | 6.3 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

مقتنع بضرورة مواصلة التغيير

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 2 | 3.2 | 3.2 | 3.2 |
| غير موافق | 6 | 9.5 | 9.5 | 12.7 |
| محايد | 5 | 7.9 | 7.9 | 20.6 |
| موافق | 40 | 63.5 | 63.5 | 84.1 |
| موافق بشدة | 10 | 15.9 | 15.9 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يوجد إهمال في تنفيذ خطة التغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 7 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| | غير موافق | 23 | 36.5 | 36.5 | 47.6 |
| | محايد | 14 | 22.2 | 22.2 | 69.8 |
| | موافق | 16 | 25.4 | 25.4 | 95.2 |
| | موافق بشدة | 3 | 4.8 | 4.8 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

توجد مقاومة لتطبيق أنشطة التغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 9 | 14.3 | 14.3 | 14.3 |
| | غير موافق | 17 | 27.0 | 27.0 | 41.3 |
| | محايد | 9 | 14.3 | 14.3 | 55.6 |
| | موافق | 26 | 41.3 | 41.3 | 96.8 |
| | موافق بشدة | 2 | 3.2 | 3.2 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

نتلقى مكافآت عندما نلتزم بالتغيير

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 23 | 36.5 | 36.5 | 36.5 |
| | غير موافق | 16 | 25.4 | 25.4 | 61.9 |
| | محايد | 13 | 20.6 | 20.6 | 82.5 |
| | موافق | 10 | 15.9 | 15.9 | 98.4 |
| | موافق بشدة | 1 | 1.6 | 1.6 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

يتم إصلاح الخطأ مباشرة عند اكتشافه

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 15 | 23.8 | 23.8 | 23.8 |
| | غير موافق | 18 | 28.6 | 28.6 | 52.4 |
| | محايد | 6 | 9.5 | 9.5 | 61.9 |

| | | | | |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 16 | 25.4 | 25.4 | 87.3 |
| موافق بشدة | 8 | 12.7 | 12.7 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

التأثير المثالي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.60 | 1 | 1.6 | 1.6 |
| | 1.80 | 1 | 1.6 | 3.2 |
| | 2.00 | 1 | 1.6 | 4.8 |
| | 2.20 | 2 | 3.2 | 7.9 |
| | 2.40 | 8 | 12.7 | 20.6 |
| | 2.60 | 5 | 7.9 | 28.6 |
| | 2.80 | 4 | 6.3 | 34.9 |
| | 3.00 | 3 | 4.8 | 39.7 |
| | 3.20 | 2 | 3.2 | 42.9 |
| | 3.40 | 5 | 7.9 | 50.8 |
| | 3.60 | 3 | 4.8 | 55.6 |
| | 3.80 | 8 | 12.7 | 68.3 |
| | 4.00 | 4 | 6.3 | 74.6 |
| | 4.20 | 5 | 7.9 | 82.5 |
| | 4.40 | 3 | 4.8 | 87.3 |
| | 4.60 | 3 | 4.8 | 92.1 |
| | 4.80 | 2 | 3.2 | 95.2 |
| | 5.00 | 3 | 4.8 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

التحفيز الإلهامي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 3 | 4.8 | 4.8 |
| | 1.20 | 1 | 1.6 | 6.3 |
| | 1.40 | 5 | 7.9 | 14.3 |
| | 1.60 | 3 | 4.8 | 19.0 |
| | 2.00 | 6 | 9.5 | 28.6 |
| | 2.20 | 3 | 4.8 | 33.3 |
| | 2.40 | 2 | 3.2 | 36.5 |
| | 2.60 | 1 | 1.6 | 38.1 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 2.80 | 3 | 4.8 | 4.8 | 42.9 |
| 3.00 | 6 | 9.5 | 9.5 | 52.4 |
| 3.20 | 5 | 7.9 | 7.9 | 60.3 |
| 3.40 | 2 | 3.2 | 3.2 | 63.5 |
| 3.60 | 4 | 6.3 | 6.3 | 69.8 |
| 3.80 | 4 | 6.3 | 6.3 | 76.2 |
| 4.00 | 5 | 7.9 | 7.9 | 84.1 |
| 4.20 | 5 | 7.9 | 7.9 | 92.1 |
| 4.40 | 2 | 3.2 | 3.2 | 95.2 |
| 4.80 | 1 | 1.6 | 1.6 | 96.8 |
| 5.00 | 2 | 3.2 | 3.2 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

الإستشارة الفكرية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 1 | 1.6 | 1.6 |
| | 1.20 | 1 | 1.6 | 3.2 |
| | 1.40 | 1 | 1.6 | 4.8 |
| | 1.60 | 1 | 1.6 | 6.3 |
| | 1.80 | 3 | 4.8 | 11.1 |
| | 2.00 | 4 | 6.3 | 17.5 |
| | 2.20 | 5 | 7.9 | 25.4 |
| | 2.40 | 3 | 4.8 | 30.2 |
| | 2.60 | 1 | 1.6 | 31.7 |
| | 2.80 | 6 | 9.5 | 41.3 |
| | 3.00 | 3 | 4.8 | 46.0 |
| | 3.20 | 5 | 7.9 | 54.0 |
| | 3.40 | 5 | 7.9 | 61.9 |
| | 3.60 | 4 | 6.3 | 68.3 |
| | 3.80 | 3 | 4.8 | 73.0 |
| | 4.00 | 9 | 14.3 | 87.3 |
| | 4.20 | 3 | 4.8 | 92.1 |
| | 4.40 | 2 | 3.2 | 95.2 |
| | 4.80 | 2 | 3.2 | 98.4 |
| | 5.00 | 1 | 1.6 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

الإعتبارية الفردية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 3 | 4.8 | 4.8 |
| | 1.20 | 1 | 1.6 | 6.3 |
| | 1.40 | 1 | 1.6 | 7.9 |
| | 1.60 | 2 | 3.2 | 11.1 |
| | 2.00 | 4 | 6.3 | 17.5 |
| | 2.20 | 3 | 4.8 | 22.2 |
| | 2.60 | 3 | 4.8 | 27.0 |
| | 2.80 | 2 | 3.2 | 30.2 |
| | 3.00 | 7 | 11.1 | 41.3 |
| | 3.20 | 1 | 1.6 | 42.9 |
| | 3.40 | 6 | 9.5 | 52.4 |
| | 3.60 | 8 | 12.7 | 65.1 |
| | 3.80 | 4 | 6.3 | 71.4 |
| | 4.00 | 5 | 7.9 | 79.4 |
| | 4.20 | 1 | 1.6 | 81.0 |
| | 4.40 | 7 | 11.1 | 92.1 |
| | 4.60 | 2 | 3.2 | 95.2 |
| | 4.80 | 1 | 1.6 | 96.8 |
| | 5.00 | 2 | 3.2 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

القيادة التحويلية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.15 | 1 | 1.6 | 1.6 |
| | 1.55 | 2 | 3.2 | 4.8 |
| | 1.60 | 1 | 1.6 | 6.3 |
| | 1.70 | 1 | 1.6 | 7.9 |
| | 1.95 | 1 | 1.6 | 9.5 |
| | 2.10 | 3 | 4.8 | 14.3 |
| | 2.15 | 1 | 1.6 | 15.9 |
| | 2.30 | 2 | 3.2 | 19.0 |
| | 2.35 | 1 | 1.6 | 20.6 |
| | 2.40 | 2 | 3.2 | 23.8 |
| | 2.45 | 3 | 4.8 | 28.6 |
| | 2.60 | 2 | 3.2 | 31.7 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 2.75 | 2 | 3.2 | 3.2 | 34.9 |
| 2.80 | 2 | 3.2 | 3.2 | 38.1 |
| 2.90 | 1 | 1.6 | 1.6 | 39.7 |
| 3.00 | 1 | 1.6 | 1.6 | 41.3 |
| 3.05 | 3 | 4.8 | 4.8 | 46.0 |
| 3.10 | 1 | 1.6 | 1.6 | 47.6 |
| 3.15 | 1 | 1.6 | 1.6 | 49.2 |
| 3.30 | 1 | 1.6 | 1.6 | 50.8 |
| 3.35 | 3 | 4.8 | 4.8 | 55.6 |
| 3.40 | 3 | 4.8 | 4.8 | 60.3 |
| 3.50 | 1 | 1.6 | 1.6 | 61.9 |
| 3.55 | 2 | 3.2 | 3.2 | 65.1 |
| 3.60 | 1 | 1.6 | 1.6 | 66.7 |
| 3.65 | 1 | 1.6 | 1.6 | 68.3 |
| 3.85 | 1 | 1.6 | 1.6 | 69.8 |
| 3.90 | 1 | 1.6 | 1.6 | 71.4 |
| 3.95 | 3 | 4.8 | 4.8 | 76.2 |
| 4.00 | 5 | 7.9 | 7.9 | 84.1 |
| 4.05 | 2 | 3.2 | 3.2 | 87.3 |
| 4.35 | 1 | 1.6 | 1.6 | 88.9 |
| 4.40 | 1 | 1.6 | 1.6 | 90.5 |
| 4.45 | 2 | 3.2 | 3.2 | 93.7 |
| 4.55 | 2 | 3.2 | 3.2 | 96.8 |
| 4.80 | 1 | 1.6 | 1.6 | 98.4 |
| 5.00 | 1 | 1.6 | 1.6 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

التخطيط لإحداث التغيير

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.20 | 1 | 1.6 | 1.6 |
| | 3.20 | 6 | 9.5 | 11.1 |
| | 3.40 | 2 | 3.2 | 14.3 |
| | 3.60 | 8 | 12.7 | 27.0 |
| | 3.75 | 1 | 1.6 | 28.6 |
| | 3.80 | 8 | 12.7 | 41.3 |
| | 4.00 | 16 | 25.4 | 66.7 |
| | 4.20 | 8 | 12.7 | 79.4 |
| | 4.40 | 5 | 7.9 | 87.3 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 4.60 | 4 | 6.3 | 6.3 | 93.7 |
| 4.80 | 1 | 1.6 | 1.6 | 95.2 |
| 5.00 | 3 | 4.8 | 4.8 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

تنظيم التغيير

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 1 | 1.6 | 1.6 |
| | 1.20 | 2 | 3.2 | 4.8 |
| | 1.40 | 1 | 1.6 | 6.3 |
| | 1.60 | 2 | 3.2 | 9.5 |
| | 1.80 | 3 | 4.8 | 14.3 |
| | 2.00 | 9 | 14.3 | 28.6 |
| | 2.20 | 6 | 9.5 | 38.1 |
| | 2.40 | 4 | 6.3 | 44.4 |
| | 2.60 | 5 | 7.9 | 52.4 |
| | 2.80 | 5 | 7.9 | 60.3 |
| | 3.00 | 8 | 12.7 | 73.0 |
| | 3.20 | 3 | 4.8 | 77.8 |
| | 3.40 | 3 | 4.8 | 82.5 |
| | 3.60 | 5 | 7.9 | 90.5 |
| | 4.00 | 6 | 9.5 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

التوجيه وقيادة التغيير

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 1 | 1.6 | 1.6 |
| | 1.40 | 1 | 1.6 | 3.2 |
| | 1.60 | 2 | 3.2 | 6.3 |
| | 1.80 | 2 | 3.2 | 9.5 |
| | 2.00 | 6 | 9.5 | 19.0 |
| | 2.20 | 7 | 11.1 | 30.2 |
| | 2.40 | 9 | 14.3 | 44.4 |
| | 2.60 | 3 | 4.8 | 49.2 |
| | 2.80 | 5 | 7.9 | 57.1 |
| | 3.00 | 7 | 11.1 | 68.3 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 3.20 | 2 | 3.2 | 3.2 | 71.4 |
| 3.40 | 6 | 9.5 | 9.5 | 81.0 |
| 3.60 | 3 | 4.8 | 4.8 | 85.7 |
| 3.80 | 2 | 3.2 | 3.2 | 88.9 |
| 4.00 | 4 | 6.3 | 6.3 | 95.2 |
| 4.20 | 2 | 3.2 | 3.2 | 98.4 |
| 4.40 | 1 | 1.6 | 1.6 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

الرقابة والمتابعة لعملية التغيير

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.20 | 1 | 1.6 | 1.6 |
| | 1.40 | 1 | 1.6 | 3.2 |
| | 1.60 | 2 | 3.2 | 6.3 |
| | 1.80 | 3 | 4.8 | 11.1 |
| | 2.00 | 6 | 9.5 | 20.6 |
| | 2.20 | 4 | 6.3 | 27.0 |
| | 2.40 | 6 | 9.5 | 36.5 |
| | 2.60 | 6 | 9.5 | 46.0 |
| | 2.80 | 7 | 11.1 | 57.1 |
| | 3.00 | 4 | 6.3 | 63.5 |
| | 3.20 | 2 | 3.2 | 66.7 |
| | 3.40 | 3 | 4.8 | 71.4 |
| | 3.60 | 2 | 3.2 | 74.6 |
| | 3.80 | 6 | 9.5 | 84.1 |
| | 4.00 | 5 | 7.9 | 92.1 |
| | 4.20 | 4 | 6.3 | 98.4 |
| | 4.80 | 1 | 1.6 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

إدارة التغيير

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.85 | 1 | 1.6 | 1.6 |
| | 2.00 | 1 | 1.6 | 3.2 |
| | 2.05 | 1 | 1.6 | 4.8 |
| | 2.10 | 1 | 1.6 | 6.3 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 2.20 | 1 | 1.6 | 1.6 | 7.9 |
| 2.25 | 1 | 1.6 | 1.6 | 9.5 |
| 2.30 | 1 | 1.6 | 1.6 | 11.1 |
| 2.45 | 1 | 1.6 | 1.6 | 12.7 |
| 2.50 | 2 | 3.2 | 3.2 | 15.9 |
| 2.55 | 2 | 3.2 | 3.2 | 19.0 |
| 2.60 | 3 | 4.8 | 4.8 | 23.8 |
| 2.65 | 1 | 1.6 | 1.6 | 25.4 |
| 2.70 | 1 | 1.6 | 1.6 | 27.0 |
| 2.75 | 2 | 3.2 | 3.2 | 30.2 |
| 2.80 | 4 | 6.3 | 6.3 | 36.5 |
| 2.85 | 3 | 4.8 | 4.8 | 41.3 |
| 2.90 | 4 | 6.3 | 6.3 | 47.6 |
| 2.95 | 3 | 4.8 | 4.8 | 52.4 |
| 3.05 | 2 | 3.2 | 3.2 | 55.6 |
| 3.15 | 1 | 1.6 | 1.6 | 57.1 |
| 3.25 | 3 | 4.8 | 4.8 | 61.9 |
| 3.30 | 3 | 4.8 | 4.8 | 66.7 |
| 3.35 | 1 | 1.6 | 1.6 | 68.3 |
| 3.37 | 1 | 1.6 | 1.6 | 69.8 |
| 3.40 | 2 | 3.2 | 3.2 | 73.0 |
| 3.45 | 1 | 1.6 | 1.6 | 74.6 |
| 3.55 | 1 | 1.6 | 1.6 | 76.2 |
| 3.60 | 1 | 1.6 | 1.6 | 77.8 |
| 3.65 | 2 | 3.2 | 3.2 | 81.0 |
| 3.75 | 3 | 4.8 | 4.8 | 85.7 |
| 3.80 | 2 | 3.2 | 3.2 | 88.9 |
| 3.90 | 1 | 1.6 | 1.6 | 90.5 |
| 3.95 | 2 | 3.2 | 3.2 | 93.7 |
| 4.00 | 3 | 4.8 | 4.8 | 98.4 |
| 4.05 | 1 | 1.6 | 1.6 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Sexe

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | male | 18 | 28.6 | 28.6 | 28.6 |
| | female | 45 | 71.4 | 71.4 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Age

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من 25 سنة | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | من 25 سنة إلى 35 سنة | 33 | 52.4 | 52.4 | 54.0 |
| | من 36 سنة إلى 45 سنة | 18 | 28.6 | 28.6 | 82.5 |
| | أكثر من 55 سنة | 10 | 15.9 | 15.9 | 98.4 |
| | 5.00 | 1 | 1.6 | 1.6 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Education

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ثانوي | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | جامعي | 31 | 49.2 | 49.2 | 55.6 |
| | دراسات عليا | 28 | 44.4 | 44.4 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Experience

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من 5 سنوات | 16 | 25.4 | 25.4 | 25.4 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 28 | 44.4 | 44.4 | 69.8 |
| | من 11 إلى 15 سنة | 4 | 6.3 | 6.3 | 76.2 |
| | أكثر من 15 سنة | 15 | 23.8 | 23.8 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

ملحق رقم 03: جدول توزيع الموظفين في المركز الاستشفائي الجامعي عبد الحميد ابن باديس - قسنطينة

| الاسم | عدد الموظفين |
|---|--------------|
| الممارسين الطبيين المتخصصين 09-394 | 156 |
| الأستاذ الباحث الاستشفائي الجامعي 08-129 | 329 |
| الممارسين الطبيين العاملون للصحة العمومية 09-393 | 132 |
| الإسلاك المشتركة 09-04 | 506 |
| الأحران المتماثلين 07-308 | 587 |
| التقديم في العلوم الطبية 11-236 | 958 |
| شبه الطبيين 11-121 | 1602 |
| التغابات 11-122 | 100 |
| الأحران الطبيين في التدبير والتمريض 11-235 | 82 |
| البيولوجيون في الصحة العمومية 11-152 | 87 |
| الفنسياتيون في الصحة العمومية 09-240 | 29 |
| الفيزيائيين في الصحة العمومية 10-178 | 12 |
| الأطباء المنقشون 10-77 | 0 |
| مكسرفو مصالح الصحة 09-161 | 2 |
| السكن والمعمران 09-241 | 1 |
| العامل المجهزون 09-05 | 365 |
| الإدارة المتكيفة بالصناعة وترقية الاستثمارات 09-242 | 0 |
| الإدارة المتكيفة بالمواصلات السلكية واللاسلكية 11-256 | 0 |
| الإدارة المتكيفة بالتصاميم الوطني 09-353 | 0 |
| حيا: نشاطات الامتداد 09-305 | 0 |