



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية

دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية تبسة

تحت إشراف الأستاذ :

د. جدي شوقي

من اعداد الطلبة :

- مفداوي عادل

- قنز سفيان

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الاساتذة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيسا
شوقي جدي	استاذ محاضر أ	مشرفا ومقرا
		عضوا مناقش

السنة الجامعية: 2020/2019



قسم: علوم التسيير
الرقم التسلسلي:...../2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية

دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية تبسة

تحت إشراف الأستاذ :

د. جدي شوقي

من اعداد الطلبة :

- مفداوي عادل

- قنز سفيان

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الاساتذة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم والنقب
رئيسا		
مشرفا ومقررا	استاذ محاضر أ	شوقي جدي
عضوا مناقش		

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَسِعَتْ كُلَّ شَيْءٍ رَحْمَةٌ وَعِلْمٌ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله "صلى الله عليه وسلم"، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد.. قال جل و علا في كتابه العزيز: " رب أوزعني أن أشكر نعمتك علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" .
الشكر لله القدير أولا وأخيرا على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة فهو صاحب المن والفضل كله، وهو أهل الثناء والمجد..

ونتقدم بالشكر الجزيل والعرفان و خالص الامتنان الكبير إلى:

الأستاذ المشرف الدكتور " شوقي جدي "

على تفضله وقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدم من توجيهات وإرشادات خلال فترة انجاز هذه المذكرة، وإيمانه بنا ورؤيته التي كانت لنا خير السند وأرقى الدعم منه.

ونسأل المولى عز وجل أن يوفقه ويبارك في وقته وجهده وأن يجزيه الله خير الجزاء، وأن يبارك فيه خدمتا للعلم وأهله.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بالموافقة على مناقشة هذا العمل وإثرائه بمقترحاتهم القيمة.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الذين شرفونا وأشرفوا على تحكيم استبيان هذه المذكرة

كما لا يفوتني تقديم الشكر الجزيل إلى الطاقم الإداري لمديرية الثقافة لولاية تبسة على الدعم، والتسهيلات للحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة وعلى رأسهم السيد بلحسن عبد الجبار المدير الولائي.

وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

بجامعة العربي التبسي تبسة ممن لهم الفضل

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال المكتبة وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

الطبعة

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي أكرم الله مثواه
وإلى والدي الكريمة وإلى كل إخوتي وأخواتي
كما أهديه إلى زوجتي وأبنائي وإلى صديقي
وأخي العزيز محمد الشريف وأختي الدكتورة
بوطويل والصديق الوفي زكي وإلى كل زملائي
وزميلاتي في الكلية وإلى كل من علمني حرفا
أهدي هذا الجهد المتواضع

مفداوي عادل

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى زوجتي وأولادي الأعزاء
وإلى كل من علمني حرفاً
أهدي هذا الجهد المتواضع

قنز سفيان

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مستوى القيادة الإدارية ببعديها (التحويلية، التبادلية) ومعرفة مدى تأثيرها على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة، حيث تم الاعتماد على طريقة الحصر الشامل نظرا لصغر حجم المجتمع الإحصائي الذي بلغ 44 من موظفي مديرية الثقافة لولاية تبسة، كما تم تطوير استبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات في هذه الدراسة، حيث تم استرجاع 39 استبيان فقط، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الفصل النظري، ومنهج دراسة حالة في الفصل التطبيقي، وقد تم كذلك استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل مختلف البيانات، وكذا برنامج (Excel)، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج تدعم الموضوع والتي كانت كالتالي :

- النمط القيادي السائد في مديرية الثقافة لولاية تبسة هو نمط القيادة التحويلية، ويليه القيادة التبادلية؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة؛
- توافر قدرات قيادية بدرجة مقبولة في القيادات في مديرية الثقافة لولاية تبسة.

كلمات مفتاحية: القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي، الأنماط القيادية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية

Abstract

This study aimed to try to know the level of administrative leadership in its two dimensions (transformational, reciprocal) and to know the extent of its impact on the organizational change in the Directorate of Culture for the province of Tébessa, where the reliance was taken on the comprehensive inventory method, given the small size of the statistical community that reached 44 employees of the Directorate of Culture in the state of Tébessa, as well A questionnaire was developed as a basic tool for gathering information in this study. Only 39 questionnaires were retrieved. The descriptive analytical approach was used in the theoretical chapter, and a case study approach in the applied chapter. The statistical SPSS program was also used to analyze various data, as well as a program (Excel), and using appropriate statistical methods to reach results that support the topic, which were as follows:

- The dominant leadership style in the culture department of Tébessa is transformational leadership, followed by reciprocal leadership;
- There is a significant relationship of influence between the transformational leadership pattern on organizational change in the Directorate of Culture of the province of Tébessa;
- There is a statistically significant impact relationship between the patterns of reciprocal leadership on organizational change in the Directorate of Culture of the province of Tébessa;
- The availability of leadership capabilities to an acceptable degree in the leaderships of the Directorate of Culture for the province of Tébessa.

Key words: administrative leadership, organizational change, leadership styles, transformational leadership, reciprocal leadership.

الفهرس

الصفحة	العنوان
II	شكر وعرفان
III	إهداء
VII	ملخص
IX-VII	الفهرس
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
ب- ٥	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
3	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي
3	المطلب الأول: القيادة الإدارية
3	الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية
5	الفرع الثاني: عناصر القيادة الإدارية
5	الفرع الثالث: نظريات القيادة الإدارية
9	الفرع الرابع: أهمية القيادة الإدارية
9	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية
10	المطلب الثاني: التغيير التنظيمي
10	الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
11	الفرع الثاني: أسباب التغيير التنظيمي
12	الفرع الثالث: أبعاد وأهداف التغيير التنظيمي

14	الفرع الرابع: مصادر ومراحل التغيير التنظيمي
19	الفرع الخامس: مقاومة التغيير التنظيمي
20	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي
21	الفرع الأول: علاقة القيادة الإدارية التحويلية بالتغيير التنظيمي
22	الفرع الثاني: علاقة القيادة التبادلية بالتغيير التنظيمي
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
30	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
37	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة
38	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
38	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
38	الفرع الأول: مجتمع و متغيرات الدراسة
39	الفرع الثاني: مصادر ومنهج الدراسة
40	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة
40	الفرع الأول: الأدوات و البرامج الإحصائية المستعملة في الدراسة
41	الفرع الثاني: صدق وثبات الإستبيان
43	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
43	المطلب الأول: نتائج الإستبيان
43	الفرع الأول: نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة
46	الفرع الثاني: الدراسة الإحصائية للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

52	الفرع الثالث: اختبار فرضيات البحث
57	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
57	الفرع الأول: مناقشة جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي
59	الفرع الثاني: مناقشة نتائج جداول الارتباط بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي
60	الفرع الثالث: مناقشة نتائج جداول الانحدار الخطي بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي
63	الخاتمة
72-68	قائمة المراجع
90 -74	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
30	المقارنة بين الدراسات	01
38	عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة	02
41	جدول توزيع درجات الموافقة لمقياس (LIKERT)	03
42	جدول نتائج اختبار ألفا كرونباخ	04
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحويلية	05
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التبادلية	06
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير التنظيمي	07
52	علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي والقيادة الادارية	08
53	علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي والقيادة التحويلية	09
53	علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي والقيادة التبادلية	10
54	الأثر الإحصائي بين التغيير التنظيمي والقيادة الإدارية	11
56	الأثر الإحصائي بين التغيير التنظيمي والقيادة التحويلية	12
56	الأثر الإحصائي بين التغيير التنظيمي والقيادة التبادلية	13

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	نموزج القيادة التبادلية	01
16	مراحل التغيير التنظيمي حسب نموزج (Kurt Lewin)	02
18	مراحل التغيير التنظيمي حسب نموزج إفانسفتش (Ivancevich) وزملائه	03
39	نموزج لمتغيرات الدراسة	04
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	07
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	09
55	شكل الإنتشار (سحابة النقاط) الإحصائي بين التغيير التنظيمي والقيادة الإدارية	10

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	استبيان الدراسة	01
78	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
79	مخرجات برنامج SPSS	03

مقدمة

1. تمهيد

إن التغيير التنظيمي وبطبيعته يمس كل الكيانات المنظمة وهو يزداد سرعة وتعقيدا، وأصبح حاجة ملحة لكل المنظمات لنجاحها وضمان مستقبلها في بيئة متغيرة ومتقلبة، ويؤكد الأكاديميون والممارسون أن عملية التغيير التنظيمي يجب أن تكون دائمة ومستمرة في المنظمات، خصوصا بعد أن أصبحت المنظمات نظام مفتوح على البيئة الخارجية.

يتطلب التعامل مع التغيير التنظيمي أسلوبا قياديا فعال ومناسب للمنظمة، ولا شك أن الإهتمام بالموارد البشرية، والقيام بتحفيزها، أصبح أمر ضروري وجوهري لإنجاح عملية التغيير، والذي لا يمكن تحقيقه إلا بتوفر قيادات إدارية تتميز بالكفاءة وتعي أهمية التطوير والتغيير التنظيمي، لتحقيق الأهداف المسطرة وإرضاء المتعاملين وإشباع حاجاتهم. وذلك لأن المسؤولية المباشرة لإعداد ومتابعة ونشر التغيير في بيئة المؤسسة تقع على عاتق تلك القيادات الإدارية التي تملك القدرة على التأثير في الأفراد. لهذا تم الإتفاق على أنه من بين المهام الرئيسية للقادة الإداريين في عصر اقتصاد المعرفة تكمن في العمل على تحقيق نجاح التغيير داخل المؤسسة، وهذا ما يعني أن التعامل مع مختلف ظواهر التغيير تتطلب أسلوبا قياديا له القدرة على التكيف وإيجاد حلول للمشاكل التي يمكن أن تنتج عن مقاومة التغيير.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

2. طرح الإشكالية

مما سبق يمكن طرح مشكلة البحث، والتي يمكن صياغتها كالتالي:

- ما هو أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة؟

ومن خلال الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التي تسهم في توضيحها كما يلي :

- ماذا يقصد بالقيادة الإدارية؟ وما هو التغيير التنظيمي؟
- ما هو مستوى القيادة الإدارية ببعديها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) في مديرية الثقافة لولاية تبسة؟
- هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية ببعديها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) مع التغيير التنظيمي لدى العاملين في مديرية الثقافة لولاية تبسة؟
- هل تؤثر القيادة التبادلية على نجاح أو إدارة عملية التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة؟ وما طبيعة هذا التأثير؟

3. فرضيات البحث

3-1- الفرضية الرئيسية الأولى: " توجد علاقة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية ببعديها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة". ويتم اشتقاق الفرضيات الجزئية من الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

- الفرضية الجزئية الأولى: " توجد علاقة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

- الفرضية الجزئية الثانية: " توجد علاقة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

3-2- الفرضية الرئيسية الثانية: " يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة الإدارية ببعديها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

ويتم اشتقاق الفرضيات الجزئية من الفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

- الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة التحويلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

- الفرضية الجزئية الثانية: " يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة التبادلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

4. مبررات اختيار الموضوع

كان اختيارنا للموضوع لعدة أسباب كما يلي :

- الرغبة في دراسة القيادة وأنماطها الحديثة (التحويلية، التبادلية)، وكذا التغيير التنظيمي الذي أصبح ضرورة حتمية وملحة لكل المنظمات، وبات يقاس على أساسه تطور، ومدى مرونة، وقوة الأنظمة الاقتصادية.

- الموضوع له علاقة بالتخصص وكذلك التوجه الجديد لوصاية مديرية الثقافة لتغيير طرق تسيير القطاع وجعله يساهم في جلب مداخيل وإيرادات جديدة خارج المحروقات، والمساهمة في إنعاش الإقتصاد الوطني، وإعطاء الضوء الأخضر للقيادات في القطاع لإيجاد السبل والطرق الكفيلة بزيادة الإيرادات وتطبيقها.

5. أهداف الدراسة

- التعرف على دور أنماط القيادة الحديثة (التحويلية، التبادلية) في التغيير التنظيمي؛
- التعرف على واقع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة؛
- معرفة الأنماط القيادية السائدة في مديرية الثقافة لولاية تبسة؛
- معرفة آراء العاملين بمديرية الثقافة لولاية تبسة؛
- معرفة توفر مديرية الثقافة على القيادات الإدارية القادرة على قيادة عملية التغيير؛
- معرفة أنماط القيادة في المؤسسات العمومية.

6. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- تتناول هذه الدراسة الأنماط القيادية الحديثة (التحويلية، التبادلية) ومعرفة الجوانب المختلفة لها؛
- علاقة الأنماط القيادية الحديثة بالتغيير التنظيمي؛
- معرفة ما هو النمط القيادي الأحسن، والأكثر فاعلية في التغيير التنظيمي؛
- التعرف على مدى توفر خصائص أنماط القيادة الحديثة لدى القيادة الإدارية في مديرية الثقافة لولاية تبسة؛
- إلقاء الضوء على علاقة أنماط القيادة الحديثة بمجالات التغيير التنظيمي على مستوى مديرية الثقافة لولاية تبسة؛
- معرفة أي الأنماط القيادية الحديثة هو الأكثر فاعلية في التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة.

7. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مديرية الثقافة لولاية تبسة .
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة من 01 ماي 2020 إلى غاية 30 ماي 2020.

8 . منهج البحث والأدوات المستخدمة

لقد تم الإعتماد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لإستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مديرية الثقافة لولاية تبسة كنموذج. والاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم المجتمع الإحصائي، كما تم الاعتماد على تطوير استبيان موجه لعمال وإطارات مديرية الثقافة لولاية تبسة، وبعد ذلك القيام بتحليل البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة، وبعد ذلك استخلاص النتائج.

9 . مراجع الدراسة

تم الإعتماد في البحث على مراجع متنوعة وحديثة، بين الأجنبية والعربية، والتي لها علاقة بموضوع البحث، وتتكون هذه المراجع من كتب ومقالات علمية في مجالات محكمة، والأطروحات الجامعية، وغيرها التي تم الاستعانة بها كمراجع للوصول لأهداف البحث.

10 . هيكل البحث

يتكون البحث من مقدمة عامة وفصلين رئيسيين، الفصل الأول تم التطرق فيه إلى المفاهيم النظرية للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، وشمل هذا الفصل مبحثين، مبحث للإطار النظري للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، ومبحث ثاني تضمن الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة. أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية لأثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية كنموذج مديرية الثقافة لولاية تبسة، وقد ضم مبحثين، مبحث للإطار المنهجي للدراسة، ومبحث ثاني تم التطرق فيه لأهم النتائج المتحصل عليها ومناقشتها.

11 . صعوبات البحث

- صعوبة فيما يخص توزيع وجمع الاستبيانات وهذا لسببين:
- تخوف العاملين من الإجابة على الأسئلة رغم كل التوضيحات، والتطمينات المقدمة لهم.
- مع تطبيق مرسوم الحجر بسبب جائحة كورونا عافنا وإياكم الله منها، وتطبيق المديرية لنسبة العمل 50 % كان الاتصال بالموظفين صعب جدا، تم حتى التنقل لبعض منهم لمنازلهم لمأ استمارات الاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري

والدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

أولت مختلف الدراسات والبحوث الإدارية اهتماما كبيرا بالتغيير التنظيمي في المنظمات لضمان استمرارها، ومواكبة ومسايرة التطورات الحاصلة في بيئة أعمالها ومحاولة استغلال إمكانياتها المادية، وغير المادية المتاحة لديها لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، وضمان النجاح، والاستمرارية في بيئة أعمالها، وهذا ما يحتم عليها فهم وتحليل وتطوير الأنماط القيادية التي تتوفر عليها من أجل تحقيق وإدارة عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية، ومن هنا جاء هذا الفصل للتطرق إلى:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي؛

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

المطلب الأول: القيادة الإدارية

إن لمفهوم القيادة أهمية بالغة لدى العلماء، والباحثين في الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع ومختلف المهتمين بميدان الإدارة، لأنها تمثل العمود الفقري لأي مؤسسة، ومنظمة عمومية كانت أو خاصة. فالقائد هو المسؤول عن نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة، لضمان البقاء والاستمرار في بيئة متقلبة، لأنه هو الذي يحفز على الإبداع والابتكار في المؤسسة.

ولذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القيادة الإدارية وأهم جوانبها.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية تعتبر من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف المنظمات، والمؤسسات، العامة والخاصة منها، ومن أهم المواضيع التي تم دراستها، دراسة واسعة، خاصة في السنوات الأخيرة، نظرا لما تمثله من أهمية كبيرة.

ولقد تنوعت وتعددت التعاريف لها، وسيتم التطرق لبعض التعاريف للإلمام بمفهومها.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

هناك عدة تعاريف للقيادة الإدارية سنحاول ذكر بعضها :

- **التعريف الأول:** القيادة بالنسبة إلى صادق (Sadq) "هو نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي يجسدون فيها عمل القائد لتوحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المرجوة"¹
- **التعريف الثاني:** يعرفها بلال خلف " القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الإتصال ليسعو بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة"²
- **التعريف الثالث:** يعرفها عمران وآخرون "هو تعبير عن قيم الأفراد المؤثرين (القادة) في المنظمة، هذه القيم التي تؤثر على الجوانب الملموسة للمنظمة وكذلك في السلوك للأفراد. كما يحدد الأسلوب الذي اتبعه هؤلاء القادة في قراراتهم في الإدارات والمنظمات إلى رؤوسيه"³

¹: Majed Sadq, Zana. The Role of Leadership Soft Skills in Promoting the Learning Entrepreneurship, Journal of Process Management, New Technologies, 7(1), 2019, P 31.

²: بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2014، ط2، ص 18.

³: Amran, H, Mahmud, Muliati; Othman, B., Ali, R., & Ismael, D. Understanding experienced consumers towards repeat purchase of counterfeit products: The mediating effect of attitude. Management Science letters, 10,2020, P 10, 13.

- التعريف الرابع: " هي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد، وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة"¹
- التعريف الخامس : عرفها ليكرت (Likert) بأنها : "قدرة الفرد على التأثير على شخص، أو جماعة وتوجيههم، وإرشادهم لنيل تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"²
- التعريف السادس : عرفها هيرس بأنها : " عملية التأثير في نشاطات الأفراد أو مجموعات تساهم في تحقيق الأهداف في موقف معين"³
- التعريف السابع: عرفها محمود حسن على أنها : " مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم، والاتصال بهم، ويقدم الإتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه، لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة"⁴
- التعريف الثامن: يعرفها هبي مان (Hee-Man) بأنها "تقنية التأثير على الناس وتوجيههم بحيث لا يفعلون ما لا يريدون فقط ، بل سيأتون للاستمتاع به."⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها " مجموعة من الصفات الشخصية والسلوكيات التي يمتلكها القائد، ويمكن له من خلالها توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز، وتحقيق الأهداف وتشجيع الإبداع والإبتكار، ومواكبة التغيرات بالإعتماد على التأثير الشخصي، وأحيانا باستعمال السلطة الرسمية إن لزم الأمر".

¹ : حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمات، دار حامد للطباعة والنشر، عمان/الأردن، 2009، ص 216.

² : حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 1998، ص 260.

³ : محسن حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/الأردن، 2010، ط2، ص 194.

⁴ : علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر، عمان/الأردن ، 2010، ط1، ص 19 .

⁵ :Hee-Man Harry Ahn, 10 LEADERSHIP LESSONS TO WIN AND GROW: FROM A MILITARY AND BUSINESS PERSPECTIVE. Great Britain, Matador 4edge Limited, 2020, P 06.

الفرع الثاني: عناصر القيادة الإدارية

يمكن تقسيم عناصر القيادة الإدارية إلى ثلاثة عناصر كما يلي¹:

1. عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري على مرؤوسيه: إن عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية تقوم على مختلف الوسائل، والطرق التي يستعملها القائد ليقوم بإقناع، وإستمالت مرؤوسيه وحثهم على التعاون فيما بينهم ومعه، لتحقيق الأهداف المسطرة. وهناك عدة طرق يستعملها القائد للتأثير على المرؤوسين، كالإكراه والقوة القائمة على أساس السلطة، والخبرة أو عن طريق المكافآت لمن وفق في عمله .
2. توجيه وتوحيد جهود المرؤوسين: إن عملية التأثير التي يقوم بها القائد الإداري تؤسس لبناء فريق عمل متعاون، رغم مختلف الإختلافات الموجودة بينهم، بيد أن المهمة الأساسية للقائد الإداري تتمثل في إيجاد ما يمكن فعله، وإتباعه لتوحيد الجهود والتعاون بين المرؤوسين، وتطوير العلاقات التعاونية بينهم للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية والمردودية في العمل .
3. تحقيق الأهداف الوظيفية: إن أهم هدف من عملية التوحيد والتوجيه التي يقوم بها القائد اتجاه مرؤوسيه هو تحقيق أهداف المؤسسة في التنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا ما يجعل كل هدف يساعد في تحقيق الأهداف الأخرى.

الفرع الثالث: نظريات القيادة الإدارية

هناك عدة نظريات تهتم بموضوع القيادة الإدارية، ولكن منذ سبعينيات القرن الماضي ظهرت نظريات حديثة تهتم بهذا الموضوع من أهمها، والتي سنتطرق لها في بحثنا هذا، وهي نظرية القيادة التحولية ونظرية القيادة التبادلية.

1- نظرية القيادة التحولية (Transformational Leadership)

أول من إهتم بهذه النظرية هو داونتون (Downton 1973)، إلى جانب برنز (Burns 1978) وباس (Bass 1985)، اللذين بينوا أهمية هذا النوع من القيادة خصوصا في ظل التغيرات الكبرى التي شهدتها العالم، كالعولمة، والانترنت، والتداخل الإقتصادي بين مختلف الدول. حيث أكدوا على ضرورة وجود قيادة ابتكارية تتميز بالتأثير تحل محل القيادة التقليدية، ونظرية القيادة التحولية تركز على الإهتمام بالأهداف البعيدة المدى وبناء رؤية واضحة، وتحفيز، وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل على التغيير

¹ : حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص ص 11-12.

التنظيمي لتلائم الأنظمة تلك الرؤية، وذلك دون إهمال تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتطوير وتنمية قدراتهم والآخرين وحثهم على المثل العليا والقيم الأخلاقية، وحل مختلف المشكلات التي تواجههم.¹

1-1- أبعاد القيادة التحويلية

ومن أهم أبعادها ما يلي:²

- التأثير المثالي (Idealized influence) (التأثير الكاريزمي): هي قدرة القائد على إيجاد رؤية واضحة لرسالة المؤسسة، لتنمية الثقة وقدرات التابعين أو المرؤوسين وتحفيزهم وتنمية الثقة لديهم، الأمر الذي يعمل على قبول التغيير في المؤسسة؛
- الحافز الإلهامي (Inspirational motivation): هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة، وإلهام وتحفيز أتباعه ومرؤوسيه للإلتزام بالرؤية المشتركة للمؤسسة ليصبحوا جزءاً منها؛
- الإثارة الفكرية (Intellectual stimulation): هي قدرة القائد ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها؛
- الإعتبار الفردي (Individualized consideration): يمثل هذا البعد القادة الذين يوفرن المناخ المناسب، والمساند للمرؤوسين ويقوم فيه بالإنصات بعناية لحاجات ورغبات التابعين الفردية ويتصرف القادة هنا كالمدرسين، والمستشارين في أثناء مساعدة الأفراد ويوكلوا إليهم مهمات تبعاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية.

1-2- خصائص القائد التحويلي

- المبرر من وجوده هو إحداث التغيير؛
- دائماً يصنع الأحداث ولا يستجيب لها؛
- اهتماماته بمرؤوسيه تخرج عن نطاق المكافآت المادية؛
- يفكر دائماً في الأجل الطويل، وصاحب رؤية ؛
- يثير الطموحات والآمال والإلهام لدى مرؤوسيه ؛
- يرى نفسه معلماً لمرؤوسيه ؛
- يتمتع بقيم أخلاقية عالية ؛

¹ : أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود، الرياض، 2001، ط 4، ص ص 11-12.

² : نورث هاوس، بيتر ج، ترجمة صلاح المعيوف: القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مركز البحوث، الرياض، 2006، ص 193.

- يرى أن القيادة ملهمة وليست عملية؛
- يستمد تأثيره على مرؤوسيه من قدرته على تجميعهم حول شخصيته وحول أفكاره وإعجابهم به؛
- يحول تفكير وإهتمام مرؤوسيه إلى مصلحة العمل ؛
- يتسم بطرح الأفكار الإبتكارية.

2- نظرية القيادة التبادلية (Transactional leadership)

ترتكز نظرية القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة تبادلية، تتمثل في الإتفاق المتبادل بين القائد والتابعين أو المرؤوسين، ففي مقابل امتثال المرؤوسين للقائد، والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت إذا تم تنفيذ مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.¹

ويعرفها باس (Bass) على أنها: " قيادة تبادل للعلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على المكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالإستثناء، حيث يشرف القائد على أداء العاملين ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل، وإذا فشل العامل في تحقيق الأهداف وفق المعايير الموضوعية، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة أو الجزاء نظير الفشل والمخالفة أو التقصير"²

الشكل (1): نموذج القيادة التبادلية



المصدر : عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص40.

¹ : Bass, B. Leadership and Performance Beyond Exception, Free Press, New York.1985. P.21.

² : نورث هاوس، بيتر ج، مرجع سبق ذكره، ص188.

2-1- أبعاد القيادة التبادلية

تعتمد القيادة التبادلية على ثلاثة أبعاد وهي كما يلي:¹

- **المكافأة المشروطة:** وهي تشير إلى عملية المبادلة بين القادة والمرؤوسين، والتي تتم من خلال مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، فالمرؤوس يقبل وعد القائد بالمكافآت، أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة، مما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها ويجعل المرؤوسين يتفاعلون إيجابيا؛
- **الإدارة بالاستثناء (إيجابية):** تتمثل في قيام القائد بمراقبة أداء مرؤوسيه دون تدخل في العمل، والقيام بتصحيح الانحرافات التي يمكن أن تحدث عن المعايير المتفق عليها؛
- **الإدارة بالاستثناء (سلبية):** وهنا يقصد بها فشل القادة في التدخل لتصحيح الانحرافات إلى أن تصبح تلك الأخطاء، والمشكلات خطيرة، إذ أنه ينتظر فقط حدوث الأخطاء التي تثير انتباههم للقيام بإجراء تصحيحي.

2-2- خصائص القائد التبادلي

يمكن تلخيص أهم الخصائص كما يلي:²

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع؛
- يمنح حوافز للمرؤوسين التي تساهم في تحقيق الأهداف؛
- يزيد رضا المرؤوسين من خلال الحوافز؛
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب؛
- ضغط العمل لا يسمح بالتقييم الجيد³؛
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للإحتفاظ بالسيطرة والتحكم؛
- يولي اهتماما إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

1 : زهراء سيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان/الأردن، 2013. ص14.

2 : أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، عمان/الأردن، 2013، المجلد 40، العدد الأول، ص 61.

3 : محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/الأردن، 2010، ط2، ص89.

الفرع الرابع: أهمية القيادة الإدارية

القيادة الإدارية تستمد أهميتها من العنصر البشري الذي بات محور اهتمام كل المنظمات، وأصبح مورد هام لها لتحقيق أهدافها، وبالتالي كان لزاماً عليها لضمان الإستفادة من خدماته، وكفائته والتحكم فيها والسيطرة عليها لضمان استمرارية هذه المنظمة، أن تعمل على توفير قيادات إدارية لها القدرة على التأثير في الأفراد لدفعهم للعمل بكل جدية، وثم الإعتماد على برامج تدريبية لرفع مستوى قيادة المديرين¹.

ويمكن ذكر أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:²

- لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج بدون قيادة إدارية؛
- يمكن من خلال القيادة الإدارية تحقيق تنمية لروح الفريق وزيادة فعالية العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية والمردودية؛
- تساعد على التخطيط والتنظيم والرقابة لتحقيق أهداف المنظمة؛
- سلوك القائد الإداري يعتبر كقدوة محفز ويشجع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تساعد القيادة الإدارية على التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة؛
- تعمل القيادة الإدارية على خلق المناخ الإبداعي والإبتكاري لدى العاملين، من خلال التحفيز على العمل، والتشجيع، وتنمية المهارات، والقدرات الإبتكارية لديهم؛
- تعمل القيادة الإدارية على خلق جو خالي من الصراعات بخلق علاقات إيجابية بين العاملين؛
- تعتبر حلقة الوصل بين خطط المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية والعاملين.

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

من المتعارف عليه أن القيادة الإدارية هي علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري والعاملين، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً، ويمكن ذكر أهم هذه العوامل:³

¹: محمد بوهزة، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009، ص 4.

²: مدني عبد القادر علاقي، الإدارة- دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة للنشر، جدة/المملكة العربية السعودية، 1985، ط3، ص 522.

³: طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص 43.

- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية، أو النفسية أو السلوكية؛
- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى؛
- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل؛
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

المطلب الثاني: التغيير التنظيمي

بما أن البيئة توصف بالديناميكية المضطربة، وأصبح التغيير يشمل مختلف المجالات والنشاطات وهو يحيط بالمنظمات من كل جانب، وبصورة دائمة أصبح من الضروري التأقلم، والتعايش معه، سواء كان نتيجة أهداف بعيدة تستهدف إحدائه، أو ظروف طارئة تفرضه، وسوف يتم التطرق من خلال هذا المطلب لمفهوم التغيير التنظيمي وأهم جوانبه.

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

هناك عدة تعاريف للتغيير التنظيمي تختلف باختلاف الباحثين، وسيتم التطرق لبعض التعاريف لمحاولة تحديد مفهومه.

- **التعريف الأول:** يعرفها عدنان وندير "التغيير التنظيمي بأنه التغيير في الهيكل التنظيمي وأنظمتها وموظفيه والعلاقة بينهما بطريقة مخططة أو غير مخططة. أيضا، يمكن أن تؤدي عملية التغيير هذه إلى نتيجة جيدة أو سيئة".¹
- **التعريف الثاني:** يعرفها صوفات وآخرون "يشير التغيير التنظيمي إلى نظام التحول المستمر الذي يحدث في واحد، أو المزيد من المجالات التنظيمية مثل التكنولوجيا التنظيمية، والهيكل، والموارد البشرية"²
- **التعريف الثالث:** "التغيير التنظيمي هو أي مبادرة، أو مجموعة من الإجراءات الناتجة عن تحول في الاتجاه، أو التقدم التي تؤثر على طريقة عمل المنظمة."³

¹: Celik, A, & Ozsoy, N. **Organizational Change: Where Have We Come From and Where Are We Going?**. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1), (2016), P 134.

²: Sofat, K., Kiran, R., & Kaushik, S. **Organizational change and organizational commitment: An empirical Study of it organisations in India**. Global Journal of Management and Business (A), 15(6), (2015), P 39.

³: Olutayo K. Osunsan, **Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi**, East African Scholars Journal of Economics, Business and Management, volume 2, Article, April 2019, P2.

- **التعريف الرابع:** عرفه عبد الله جمال محمد على أنه: " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".¹
- **التعريف الخامس:** عرفته رقية وفريد على أنه: " هو عملية هادفة تكون مقصودة وموجهة تقوم بها المؤسسات من أجل التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وبالصورة التي تمكن المؤسسة من رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها التنظيمية المنشودة".²
- **التعريف السادس:** عرفته أميمة الدهان على أنه: " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير والذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة".³

ومن خلال التعاريف السابقة فنجد أن أغلب التعاريف تجمع أن التغيير التنظيمي يسعى لإستبدال الوضع الراهن بوضع أفضل، تماشياً مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، بهدف تحسين أداء وفعالية المؤسسة. وكذلك هو أسلوب إداري تهدف من خلاله المنظمة لمحاولة التكيف مع مختلف المتغيرات الخارجية والداخلية منها، والتي تشهد تغير سريع ومستمر، وتهدف كذلك حل مختلف مشاكل المنظمة وتحسين أدائها من خلال الإبتكار والتحسين في مختلف المجالات، لتتمكن من الانتقال من وضع حالي غير مرضي إلى وضع مستقبلي أحسن وأفضل.

الفرع الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

يجب على المنظمات أن تكون جاهزة للتأقلم مع الظروف المتغيرة بشكل مستمر، بسبب تصاعد معدلات التغيير الذي تؤدي إلى الحاجة لإعادة التنظيم، ويمكن ذكر بعض أسباب التغيير التنظيمي كما يلي:

- الحاجة إلى التغيير كونها أصبحت من أهم شروط ومتطلبات التطور للمنظمات ولم يصبح ظرف استثنائي مفروض، وذلك لمواكبة التغيرات المختلفة في محيط المنظمة الخارجي؛⁴
- الحفاظ على فاعلية وحيوية ونشاط المؤسسة؛
- تنمية قدرات الإبتكار في الأساليب، والشكل، والمضمون في المنظمات؛

¹ عبد الله جمال محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعنز، عمان/الأردن، 2015، ص 57.

² رقية البدارين، فريد محمد الفواسمه، دور المرأة في قيادة التغيير، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، عمان/الأردن، 2013، مجلد 16، العدد الأول، ص 27.

³ فريد كورنيل، أمال كحيل، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، عمان/الأردن، 2015، ص 24.

⁴ عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر، 2004، ص ص 110-111.

- يعمل التغيير التنظيمي على تنمية الحوافز، والدافع للتقدم والارتقاء؛
- محاولة الوصول إلى أعلى درجات قوة الأداء والممارسة؛¹
- العولمة التي تسود العالم في جميع الميادين، والنمو المتسارع الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وارتفاع حدة المنافسة؛
- حاجة شخصية لبعض المديرين لمحاولة تحقيق التميز الإداري؛
- استجابة للضغوط الخارجية ومواجهة التوقعات؛
- التغيير بسبب الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة بسبب المنافسة القوية؛²
- كثرة المشاكل في المنظمة والقيام بعملية التغيير لحلها؛
- تحقيق أهداف جديدة والتي يمكن فقط تحقيقها بالتغيير، ولا يمكن تحقيقها في الظروف الراهنة.

الفرع الثالث: أبعاد وأهداف التغيير التنظيمي

1- أبعاد التغيير التنظيمي

ركز أغلبية الباحثون على ثلاثة أبعاد جوهرية لها علاقة بالركائز الأساسية التي ترتكز عليها أغلب المنظمات، يمكن تلخيصها في العناصر الموالية:

- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** وهي تتم من خلال إعادة توزيع الإختصاصات، والمسؤوليات، والسلطات. ويتم من خلالها تجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الإتصال وقنوات تدفق المسؤولية والسلطة، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، ومختلف التعديلات التي تشمل عناصر التنظيم الأخرى من سياسات، وأفراد ونظم وإجراءات وإمكانيات. وهو إحداث تغيير داخلي على مستوى الهيكل التنظيمي، لتحديد نظم الرقابة وتقييم أداء المنظمة.³

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضا للتغيير؛

- **التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:** وهنا هي تعبر عن التكنولوجيا المتمثلة في أنواع المعرفة العلمية والتطبيقية وغيرها التي يمكن أن تسهم في توفير المعدات، والآلات، والأجهزة الضرورية، ذات الكفاءة العالية، التي توفر على العامل الوقت، والجهد لتحقيق أهداف المنظمات، وتقوم بعملية التغيير التكنولوجي بطرق ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، وهو التغيير الذي يستخدم

¹ : أحمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2003، ص23.

² : جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر، 2006، ص47.

³ : سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016، ص 81.

مخرجات الإبداع، والابتكار بهدف إحداث تغيير بسيط، أو جذري في العملية الإنتاجية، أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية للمنظمة؛¹

- التغيير في العنصر البشري (الأفراد): يعتبر المورد البشري ركيزة أساسية في عملية التغيير، وهو العنصر الهام والحيوي في المنظمة لأنه العنصر الديناميكي فيها، لذلك يتم التركيز على المورد البشري في التغيير لتطويرهم، من خلال فهم سلوكهم، وشخصياتهم ليتم التغيير وفق احتياجات المنظمة، أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل مختلف المشاكل.²

2- أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي في المنظمات هي محاولة إيجاد التوازن والإستقرار في ظل التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، وهو عملية هادفة مخططة ومدروسة، ومن بين الأهداف من التغيير التنظيمي نجد:³

- إعطاء فرصة للعاملين لإظهار الطاقات التي يمتلكونها في العمل والإنتاج؛
- رفع قدرة وفعالية المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة والعمل على زيادة انتمائهم وولائهم لها؛⁴
- العمل على تحقيق حالة من التوازن بين البيئة المحيطة والمؤسسة، والتأقلم لتحقيق البقاء والاستمرارية؛
- العمل على تكوين فريق إداري يتميز بالكفاءة، وتنمية مهارات العاملين وتحسين سلوكهم لدفعه للعمل الجماعي (فريق العمل)؛
- العمل على إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المؤسسة، من خلال التعديلات اللازمة؛
- العمل على زيادة إبداع وابتكار العاملين؛
- تكوين قيادات قادرة على مواكبة عملية التغيير التنظيمي والقضاء على الصراعات في المنظمة .

¹: صورية بوطرفة، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تبسة، 2018، المجلد3، العدد 02، ص220.

²: عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته على السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2016، ص 17.

³: STAMRAD, le changement, 15:12, 15/05/2020, <http://www.interpsychonet.org>.

⁴: كمال بريوي، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، تكساس - الولايات المتحدة الأمريكية، 2013، المجلد الرابع، العدد العاشر، ص83.

الفرع الرابع: مصادر ومراحل التغيير التنظيمي

كل المنظمات تقوم بعملية التغيير التنظيمي إما لتفادي الأخطار المحدقة بها، أو استغلال الفرص المتاحة لها في المحيط الخارجي والداخلي، وإن من أهم مصادر التغيير تلك التي تدفع بالمنظمة للقيام بعملية التغيير التنظيمي في مختلف المجالات، وعليه سيتم التعرض لأهم المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للتغيير التنظيمي ومختلف المراحل التي يمر من خلالها.¹

1- مصادر التغيير التنظيمي

1-1- المصادر الخارجية للتغيير التنظيمي

و تعتبر من أكثر المصادر تأثيرا على المنظمات وذلك لصعوبة التنبؤ بها وتشعب واتساع مجالاتها وأبعادها، وهذا ما جعل العديد من الباحثين يولوا اهتماما كبيرا بهذه المصادر التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **البيئة الإقتصادية:** إن زيادة قوة وحدة المنافسة الخارجية، خصوصا في ظل العولمة وانفتاح الأسواق، وكذا دخول العديد من الدول للمنظمة العالمية التجارة OMC، وتقلبات أسعار الصرف من خلال التصدير والإستيراد²، وكذا تغير معدلات التضخم، وكل ذلك وغيرها تفرض على المنظمة القيام بعمليات تغيير تنظيمية إستراتيجية وهيكلية وثقافية وسياسية، لتكون قادرة على المنافسة والتكيف ولتكون أكثر مرونة³؛
- **البيئة القانونية والسياسية:** وهي تتمثل خصوصا في مدى تدخل الدولة في الأنشطة الإقتصادية، والتي تكمن في تعديل وتغيير القوانين والتشريعات، والتي تفرض من خلالها الدول قيودا ويمكن أن تكون فرصا في نفس الوقت⁴، أي أنه تكون هناك فرص وتهديدات تظهر أمام المنظمات التي تتأثر بمختلف تلك التغيرات في القوانين والتشريعات (قوانين الضرائب، العمل، الإستثمار، ...)⁵.
- **البيئة التكنولوجية:** وهي كذلك من بين أهم مصادر التغيير التنظيمي، وذلك بسبب التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، حيث تحولت المنظمات في الدول الصناعية المتقدمة إلى المعرفة، وتغير مختلف مناهج التدريب، واستخدام معايير الجودة الشاملة، حيث تطورت وسائل الإتصالات

¹ : علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 21.

² : محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية/ مصر، 2002، ص 306.

³ : محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية/ مصر، 2002، ص 306.

⁴ : مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 378.

⁵ : دوغلاس سميت، إدارة الأفراد (المبادئ والإستراتيجيات والرؤى)، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة/ مصر، 2001، ص 23.

والمواصلات، وأصبح التنقل بين مختلف مدن العالم بطريقة سهلة وسلسة، وكذا استعمال أنظمة المعلومات، واستعمال التجارة الإلكترونية، وهذا ما حتم على المنظمات التغيير في طرق وأساليب عملها لتواكب وتتكيف مع التغيرات التكنولوجية؛

- **البيئة الإجتماعية:** وهي تتمثل خصوصا في العادات والتقاليد والقيم والمبادئ وغيرها¹، وكذا تغير رغبات وأذواق المستهلكين، ومحاولة العمل على إرضائهم، كلها وغيرها يحتم على المنظمات التغيير التنظيمي؛

- **البيئة الثقافية:** هي تؤثر على اتجاهات وقيم وسلوكيات الأفراد، فثقافة المحيط تنعكس على سلوك العاملين وطريقتهم في التعامل وكذا الهيكل القائم وأنماط الإدارة السائدة، وطرق حل مختلف المشاكل، واتخاذ القرارات²، وتؤثر كذلك في اتجاهات العملاء وحجم الطلب وغيرها .

1-2- المصادر الداخلية للتغيير التنظيمي

وهو ينتج من القوى الداخلية في المنظمة، كالصراع التنظيمي، الإضرابات، ارتفاع معدل التغيب عن العمل، وغيرها تفرض على المنظمة التغيير. لأن هذه المستجدات في البيئة الداخلية تؤثر على أهداف ورؤية المنظمة وتجعل التنظيم الحالي غير ملائم لتلك التغيرات في البيئة الداخلية وهناك قوى داخلية تفرض عملية التغيير التنظيمي كذلك مثل تغير أهداف المنظمة ووجود أهداف جديدة أو انضمام أفراد وعاملين جدد يمتلكون من خبرات ومهارات يمكن أن ينتج عنهم تغيير، وكذلك تدني مستوى الأداء وعدم رضا العاملين الذي ينتج عنه آثار سلبية للمنظمة .

- **تغير أفكار وتوجهات القادة:** عندما يقوم القادة بتبني أسلوب القيادة بالأهداف، أي أن القائد يكون يتميز بطموح عال وله أفكار متجددة، ويسعى لتحسين أداء المنظمة، وكذا العاملين فيها، عن طريق تحفيزهم، ومحاولة تحسين مناخ العمل وزيادة مدى ولاء العمال للمنظمة، وكل ذلك ليكسب القائد تأييد هؤلاء العمال في عملية إحداث التغيير³؛

- **تبني المنظمة أهداف جديدة:** ومن بينها، زيادة خطوط منتجات جديدة، وحدات إنتاجية جديدة، أو بسبب قوة المنافسة وعدم قدرة المنظمة مجاراة منافسيها، تقوم بتغيير أهدافها كليا.

- **كبر حجم المنظمة:** إن هذا الكبر له تبعات كثيرة منها، زيادة عدد العمال الذي ينتج بسبب وجود مهام جديدة يجب التكفل بها، وكذا زيادة عدد الوحدات الإنتاجية، والمكاتب الجديدة، والذي يؤثر كذلك على تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

¹ : صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص339.

² : علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، الجزائر، 21-22 ماي 2002، ص 4.

³ : سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس، القاهرة/مصر، 1998، ص546.

- تغيير الأفراد: هناك عمال رغم تدريبهم وتكوينهم من طرف المنظمة، يصبحون عبئاً عليها، ويجب إحالتهم إلى التقاعد أو الصيغ الأخرى، كالنقل، أو الترقية أو غيرها من الطرق التي تسمح بإزالة هذا العبء؛
- تغيير طرق الإنتاج أو المنتجات: وهذا التغيير يتطلب من المنظمة إعادة هيكلة مختلف وظائفها، والقيام بتكوين وتدريب العمال، وإجراء بعض التغييرات ليتم التوافق مع المنتج الجديد؛
- تغيير في وعي العمال: فكلما كان وعي العمال لحقوقهم أكبر، كلما كان ضغطهم على المنظمة للتغيير وتحسين الأوضاع إلى الأفضل أكبر.

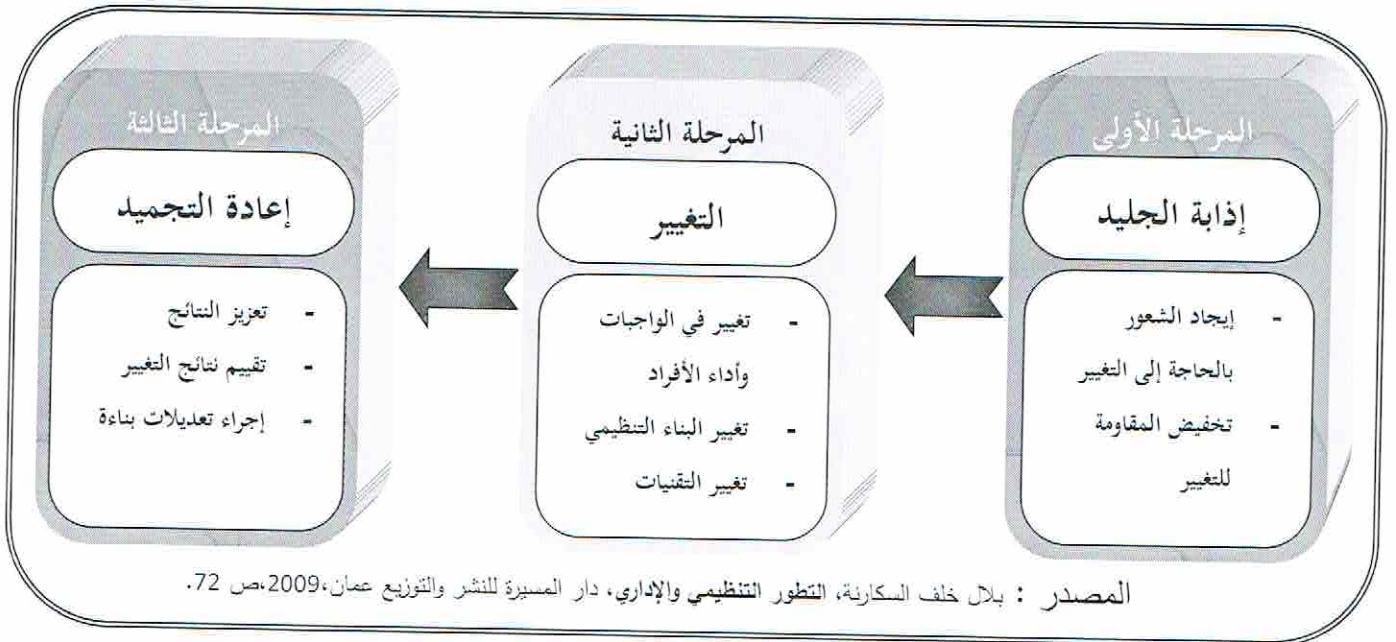
2- مراحل التغيير التنظيمي

هناك العديد من الباحثين والكتاب الذين تكلموا عن مراحل التغيير التنظيمي وفق نماذج معينة وقاموا بإعداد نماذج لشرح تلك المراحل التي يمر بها التغيير التنظيمي، ومن أبرزهم كيرت لوين، نموذج كولورات وآخرون، نموذج لورنسو لورش، نموذج إيفانسفيتش (Ivancevich). وعدة نماذج أخرى، وسيتم التطرق إلى مراحل التغيير التنظيمي حسب بعض النماذج يذكر منها:

2-1- مراحل التغيير التنظيمي وفق نموذج كيرت لوين

ويعتبر كيرت لوين مؤسس علم النفس الاجتماعي من أبرز الباحثين الذين اهتموا بالتغيير التنظيمي حيث طور نموذجا لإحداث عملية التغيير ويطلق عليه عدة تسميات: "نموذج ميدان العمل"، "تحليل مجال القوى". ويرى أن عملية التغيير تمر عبر ثلاث مراحل¹ يمكن توضيحها في الشكل الموالي :

الشكل (2): مراحل التغيير التنظيمي حسب نموذج (Kurt Lewin)



¹ : Delavalle Eric, Morin Pierre : Le Manager a l'écoute du Sociologie, édition d'organisation, Paris, 2003, p247.

2-1-1-1 - مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing): وما يلاحظ في هذه المرحلة أنها تعمل على كسر ووقف مجمل المقاومات الراضية لعملية التغيير ويتم زعزعة، وإلغاء العادات، والسلوكيات الحالية للأفراد التي تجعلهم مقاومين للتغيير، ومن ثم العمل على تهيئة الظروف والأجواء لخلق دافع عند الأفراد لتقبل ضرورة التغيير، وإشعار العاملين بالأمان لتلك التغييرات، وإزالة كل ما يسبب مقاومة التغيير¹، إن إعلام وتهيئة الأفراد بضرورة التغيير، والعمل على تجنيد مختلف الإمكانيات المتاحة في المنظمة سيسمح للعاملين لفهم مضمون التغيير ومعرفة مختلف المعلومات الضرورية، وهذا سيقبل من قوة مقاومتهم للتغيير لأنه يعرف أن "الأفراد لا يقاومون أفكارهم"²، أي أن هذه المرحلة تمكن العاملين من التبصر والإدراك والوعي إلى ضرورة التغيير بسبب وجود مشاكل أو عوائق في العمل، ويتم استخدام عدة ممارسات لإذابة الجليد من بينها :

- عدم السماح لأي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك الغير المرغوب فيها وتؤدي للمشاكل ؛
- العمل على انتقاد كل الأساليب والتصرفات التي تؤدي إلى حدوث مشاكل ؛
- العمل على إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل من خلال إزالة مسببات مقاومة التغيير؛
- العمل على نقل العمال من بيئة العمل أو الأقسام التي تشجع على التصرفات الغير مرغوب فيها.
- العمل على تغيير الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة .

2-1-1-2 - مرحلة التغيير (Change): تأتي هذه المرحلة لإحداث التغييرات المعد لها مسبقا ويتم فيها التركيز على تعليم العاملين لأساليب وأفكار جديدة، وتطوير مهاراتهم في العمل، ويشير مختلف الباحثين إلى التركيز على هذه المرحلة دون إغفالها لما تتسم به من أهمية ويتم فيها تغيير الهياكل التنظيمية والتقنيات المستعملة، ويكون فيها التغيير حسب النواحي التنظيمية الهيكلية كما يلي³:

- التغيير في أنماط توزيع السلطة ؛
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة؛
- التغيير في العمليات الإدارية .

ويجب كذلك في هذه المرحلة عدم الإقدام على التغيير بشكل متسرع بل يكون بالتدرج لتجنب المقاومة الشديدة التي يمكن أن تترتب عن التسرع في إحداث التغيير.

¹ : إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية/ مصر، 1999، ص 351.

² : توفيق برياش، دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010، العدد 10، ص 225.

³ : محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 260.

2-1-3- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing)¹: حسب المراحل السابقة التي بدأت بإذابة مواقف الرفض والمقاومة، ثم القيام بعملية التغيير، يجب الآن معرفة النتائج، والتأكد من نجاح التغيير، وهل أن مختلف المهارات والمعارف المكتسبة من طرف العاملين تم دمجها في الممارسات الفعلية للعاملين، ويتم في هذه المرحلة المحافظة على المزايا والمكاسب المحصل عليها من التغيير، والعمل على سيورتها واستقرارها، وذلك من خلال المتابعة والتقييم المستمر، وتطوير مهارات العاملين وأنظمة الحوافز المستعملة، وخلق مناخ يتسم بتشجيع الإتصال والمشاركة في عملية التغيير.

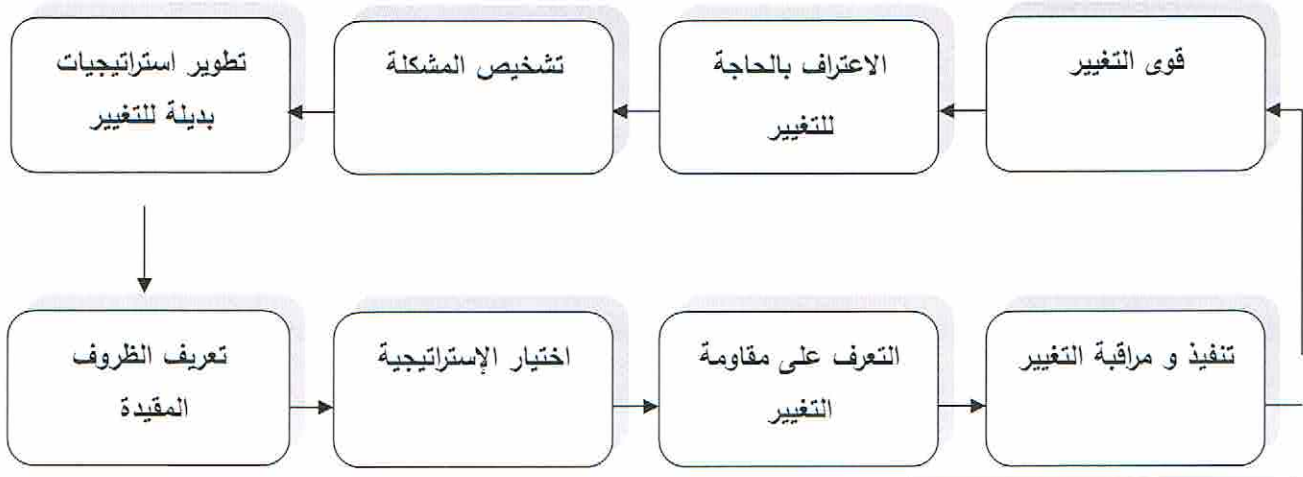
2-2- مراحل التغيير التنظيمي وفق نموذج إيفانسفيتش (Ivancevich) وزملائه

وهو نموذج كان أكثر تفصيلا لنموذج لوين. حيث يعتقد إيفانسفيتش أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية منظمة تعتمد على عدة خطوات مترابطة فيما بينها متسلسلة تسلسلا منطقيا هي:²

- تحديد مصادر وقوى التغيير (قوى داخلية أو قوى خارجية)؛
- الإعراف بالرغبة والحاجة للتغيير؛
- تشخيص المشكلة؛
- تطوير بدائل واستراتيجيات للتغيير؛
- تقرير وتعريف الظروف المقيدة؛
- مقاومة التغيير؛
- تنفيذ التغيير ومتابعته.

ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:³

الشكل (3): مراحل التغيير التنظيمي حسب نموذج إيفانسفيتش (Ivancevich) وزملائه



¹: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة/ مصر، 2000، الطبعة 7، ص 466-467.

²: Ivancevich, et al: Management, Principles and Functions, Home Wood, Irwin, 1989, P 556.

³: عوني فتحي خليل عبيد، واقع التغيير على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة/ فلسطين، 2009، ص 23- 33.

الفرع الخامس: مقاومة التغيير التنظيمي

1- مفهوم مقاومة التغيير

لا يمكن الحديث عن أي عملية تغيير تنظيمي دون التطرق إلى مقاومة التغيير، لأن نجاح التغيير مرهون بتقبل المرؤوسين لتلك العملية وعدم مقاومتهم لها، ومدى دعمهم ومساندتهم لها.

- ويمكن تعريف مقاومة التغيير " هي تعبير ظاهري وباطني لردود الفعل الراضية للتغيير وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه" ¹؛
- كما تعرف على أنها " كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم" ²؛
- كما تعرف كذلك على أنها " امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وهذه المقاومة قد تكون سلبية أو ايجابية، فردية أو جماعية، بشكل شرس أو ظاهري" ³؛

2 - أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

ويجدر الإشارة إلى أن مقاومة التغيير أمر طبيعي ينتج عن عدة أسباب. كما يقول أغلب الباحثين أنه لا يمكن أن يكون هناك فعل بدون رد فعل، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك تغيير تنظيمي دون رد فعل يتمثل في مقاومة التغيير التنظيمي وفيما يلي يتم عرض بعض تلك الأسباب:

- الخوف من المجهول: يعتقد بعض العاملين أن إجراء عملية التغيير التنظيمي يمكن له أن يهدد مناصب شغلهم، وكذا اعتقادهم بإمكانية عدم قدرتهم على التأقلم مع التغيير الجديد، وزيادة الأعباء والخوف من إعطائهم مهام لا تتناسب إمكانياتهم وتطلعاتهم؛
- تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية: يقوم بعض العاملين بمقاومة التغيير التنظيمي بقوة وذلك لخوفهم من فقدان مكتسباتهم الشخصية التي حققوها والتي يخافون أن تنتزع منهم، وبذلك يرون أن من مصلحتهم إبقاء الأوضاع على حالها؛

¹ : أحمد الخطيب، عادل سالم معايحه، الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث، عمان/الأردن، 2009، ص398.

² : بحدود راضية، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، مجلة معارف، العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسير، جامعة النوبيرة، الجزائر، ديسمبر 2015، العدد 19، ص 9.

³ : زيد مثير عوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان/الأردن، 2010، ط2، ص 41.

- عدم الإقناع بجدوى التغيير: يقاوم العاملون التغيير لاعتقادهم أنه فاشل، ولا جدوى منه وذلك بالمقارنة بالتجارب الفاشلة السابقة، وكذلك اعتقادهم أنه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة، وعدم ملاءمة طريقة التغيير التنظيمي الجديد؛
- تفاوت فهم ومعرفة العاملين للتغيير: حيث يتم مقاومة التغيير من طرف العاملين المكلفين بتنفيذه لعدم فهمهم، واقتناعهم لمضمون التغيير وأهدافه، وعدم الفهم قد ينتج عن تعنت وعدم التقبل من طرف العاملين، والمستوى التعليمي والمهني، وقد ينتج بسبب قادة التغيير أنفسهم لعدم قدرتهم على إيصال المعلومات المناسبة؛
- أسباب اجتماعية: الخوف من عدم القدرة على إشباع الحاجات الاجتماعية، وتغير العلاقات الاجتماعية الحالية بسبب التغيير التنظيمي الجديد، وكذا إمكانية تهديد المركز الاجتماعي للعاملين، وعدم تناسب التغيير مع مختلف العادات والقيم والمبادئ والقناعات الموجودة قبل عملية التغيير، حيث الإنسان بطبيعته يألف الوضع الحالي ويخاف من التغيير، خصوصا إذا جاء بطريقة فجائية دون إخطار مسبق؛
- معرفة أن التغيير فاشل وغير مجدي: وهنا تكون مقاومة التغيير من طرف عمال يتمتعون بالكفاءة، ويعرفون الفشل المسبق للتغيير الناتج عن نرجسية وجنون عظمة القائد الذي يريد التغيير لإرضاء وإشباع رغباته الشخصية، دون النظر للعواقب الوخيمة للتغيير التنظيمي.

ويشترك أغلب الكتاب والباحثين في ستة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير وهي:¹

- توقع نتائج سلبية لعملية التغيير التنظيمي؛
- الخوف من زيادة العمل مع بقاء العوائد نفسها أو أقل؛
- ينبغي تحطيم العادات التي تعود عليها العاملين ؛
- ضعف الإتصال وعدم توضيح أسباب التغيير ؛
- الإخفاق في التماشي مع المنظمة ككل، حيث هيكل المنظمة لا يتواءم مع جهود التغيير؛
- تمرد العاملين والموظفين الذين يعتقدون أن التغيير مفروض عليهم بالقوة؛

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

في العصر الحديث أصبحت القيادة الإدارية أكثر ارتباطا بالتغيير التنظيمي، وذلك نظرا للتطورات التكنولوجية المختلفة والتي أدت إلى زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إحداث التغيير ومدى قدرته على تفعيل العاملين

¹ : طارق السويدان، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الطبعة الأولى، قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص 20 - 26.

وإقناعهم بالأهداف المشتركة ويجعل المرؤوسين يساهمون في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير، وهذا يتطلب الإعداد الجيد للتغيير من خلال التركيز على بعدين أساسيين هما :

- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه تتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف الطارئة التي تتطلب التغيير فيها وذلك بناء على الظروف المحيطة بهذا الموقف، وهذا يتطلب إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه من تدعيم القوى المؤيدة له، وزيادة المرونة التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير؛
- أساليب تحقيق التغيير يتم تحقيق التغيير من خلال إتباع القائد لأسلوبين أولهما أسلوب المرونة العالية، وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها بعقلية متفتحة مستعداً لسماع وجهات النظر من الآخرين ورؤية الأشياء من جميع الزوايا المختلفة والعمل بروح الفريق مع المرؤوسين، أما الأسلوب الثاني فهو الأسلوب ذو المرونة المنخفضة حيث يتصف القائد بعدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة وإيمانه بالمعتقدات الثابتة وعدم المساهمة والمشاركة مع الآخرين.¹

الفرع الأول: علاقة القيادة الإدارية التحويلية بالتغيير التنظيمي²

أغلب الدراسات الحديثة تشير إلى أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية التحويلية والتغيير التنظيمي حيث يؤكد كوتلر أن دورهم يتجلى في القدرة على إيصال رؤيتهم إلى التابعين، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المطلوبة ليتم مكافأتهم فيما بعد، وتحقيق التغيير الذي هو السمة الأساسية للقيادة التحويلية، الذي يتم من خلاله إحداث التغيير في سلوكيات واتجاهات العاملين التابعين، ليتم الانتقال من المرحلة التي يكون فيها الاهتمام شخصي إلى المرحلة التي يكون فيها مصلحة المنظمة هي ذات الأولوية . وكذلك لأن القائد التحويلي يلعب دوراً حيوياً في التأثير على عملية التغيير، وهو القادر على تصور مسار استراتيجي جديد، وتحفيز العاملين من خلال التعبير عن العاطفة والتفاؤل، وتوزيع الموارد لأصحاب المصلحة بكفاءة وفعالية. فالقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز الموظفين لصالح المنظمة على المصلحة الذاتية.

إن نجاح عملية التحويل تتحدد بقدرة القائد التحويلي على التغلب على الصراعات ومقاومة التغيير داخل المؤسسة. فأسلوب القيادة التحويلية لديه القدرة على المواءمة بين المكاسب قصيرة وطويلة الأجل للمنظمة وتوقعات العاملين بها. إضافة إلى واقع بيئة العمل المعقدة، فإن التغيير داخل المنظمة لا يعود بالضرورة إلى التطوير التنظيمي فقط. بعض هذه التغييرات تحتاج إلى أن تأخذ مكانها بسبب الضغوط من المنافسين، واتجاهات السوق ورغبات العملاء.

¹ : نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009، ص 76.

² :Kotter, J. P. Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world. Nicholas Brealey, London. 1998, p166.

الفرع الثاني: علاقة القيادة التبادلية بالتغيير التنظيمي

إن العلاقة التي تنشأ بين المرؤوسين والقائد التبادلي هي علاقة تبادلية تقوم على تبادل المنافع، حيث يقدم لهم القائد التبادلي مختلف الإحتياجات المادية نظير مجهوداتهم، مقابل عقد يلزمهم بمختلف الأعمال المطلوبة منهم، وفي معظم الأحيان تكون غير ناجحة في حالة القيام بعملية التغيير التنظيمي بسبب مختلف السلبيات التي يتميز بها هذا النوع من القيادة، لأنها تهمل الجانب الإنساني، والذي يعتبر محوري ومهم والذي يتطلب الإستقرار، والإهتمام بالجوانب الأخلاقية والنفسية ومختلف إحتياجات المرؤوسين، والتي تساعد على تقبل وتقليل مقاومة التغيير.¹

¹ : Lirboga ,nurcanensari , the role of transformational leadership and organizational change on perceived Organization success, the psychologist-manager journal, London, 2009, N12, p239.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى بعض الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع التي تم التحصل عليها، والتي تعتبر مصدرا مهما للباحثين فهي تقوم بتزويدهم بالأفكار والإجراءات، والأدوات المناسبة التي يمكن الاستفادة منها لحل المشكلة، وكذلك التعرف على نتائج البحوث، والدراسات السابقة لتجنب التكرار ومعرفة ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف حيث تم تقسيم المبحث إلى :

- المطلب الأول: الدراسات العربية؛
- المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية؛
- المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. دراسة حمزة طيبي وعبد الرحمان رزق الله بعنوان "واقع القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر: دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط" مقالة في مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية جامعة الجلفة، 2019.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وتوضيح مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي، وتم استخدام استبيان لقياس القيادة التحويلية والتي تتكون من أربعة أبعاد التأثير المثالي والإعتبار الفردي، والتشجيع الفكري، والدافع الإلهامي، وتم التأكد من صدق ثبات أداة الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال مديرية التربية بالأغواط فتم التحصل على 41 استبيان صالح للدراسة، حيث تم الإستعانة ببرنامج (SPSS) لإجراء المعالجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

- تطبق مديرية التربية بالأغواط القيادة التحويلية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ومتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
 - هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس والسن عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
2. دراسة عبد الله مرزوق، دروم أحمد ودروم علي بعنوان: "مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة"، مقالة في مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إبداع القيادة الإدارية من النمط التحويلي ودورها في إدارة عملية التغيير داخل المؤسسة، من أجل ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة حيث تم تطوير استبانته تتكون من 30 عبارة، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 69 عامل من مجموع 198 عامل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة،

حيث تم الإستعانة ببرنامج SPSS لإجراء المعالجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي :

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين محور وكذا أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، مراعاة الإعتبارات الفردية، الإستشارة الفكرية) ومحور إدارة التغيير بالمؤسسة المبحوثة؛

- وجود ارتباط موجب وقوي بين محور وأبعاد القيادة التحويلية ومحور عملية إدارة التغيير، هذا يعني أن نمط القيادة التحويلية له قدرة عالية على إدارة التغيير.

3. دراسة أديب برهوم، فداء الشيخ حسن، رشا سعيد بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي : دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري"، مقالة في مجلة جامعة البعث سوريا، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، الإعتبار الفردي) على إدارة التغيير التنظيمي في المشافي العامة في الساحل السوري.

تم جمع المعلومات الأولية للبحث من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث وتم تحليل هذه البيانات من خلال برنامج (spss) الإحصائي إصدار 2010. وبعد الدراسة والتحليل كان من أهم نتائج هذا البحث :

- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي؛
- وجود تأثير معنوي للتأثير الكاريزمي والاعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي في المشافي العامة محل الدراسة.

4. دراسة وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الإتصالات في قطاع غزة " أطروحة ماجستير، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا والوسطى في شركات مجموعة الإتصالات الفلسطينية الثلاث الرئيسية (شركة الإتصالات بالنل، شركة الإتصالات الخلوية جوال، شركة حضارة لخدمات الأنترنت) بقطاع غزة، حيث بلغ عددهم 109 فرد واعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مستخدماً المسح الشامل، حيث تم توزيع عدد 109 استبانة وتم استرداد 95 استبانة بنسبة (87.16 %) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة هي بالترتيب التالي : النمط الديمقراطي، يليه النمط المشارك، يليه النمط الأتوقراطي العادل، يليه النمط التسيبي الحر، وأخيراً النمط الأتوقراطي الحر المستغل، المشارك، الحر) في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة وبين إدارة

التغيير التنظيمي في المجموعة، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من النمط الأوتوقراطي العادل والنمط القيادي الديمقراطي فقط، حيث أن 71.6% من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (النمط الأوتوقراطي العادل والنمط الديمقراطي) فقط.

5. دراسة أ. هبال عبد المالك: "أثر القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية TINDAL بالمسيلة" مقالة في مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير لجامعة سطيف 1. الجزائر، 2016.

هدفت الدراسة إلى أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين حيث وزع استجواب مكون من 39 عبارة على سلم ليكرت على عاملي وإطارات مؤسسة الأقمشة الصناعية بالمسيلة: 17 عبارة تقيس نمط القيادة و22 عبارة تقيس إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي ولقد أظهرت النتائج:

- سيادة نمط القيادة التسلطي في المؤسسة؛
 - أبرزت وجود علاقة ارتباط عكسية بين مدى استخدام هذا الأسلوب والتقدم في مراحل التغيير؛
 - ثبات المقياس وتأثير الخصائص الديمغرافية للمستجوبين.
6. دراسة صورية بوطرفة، بعنوان: "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، 2016.

اعتمدت الباحثة أنموذجا افتراضيا تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار الفرضية الرئيسية، لمعرفة أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. وللإجابة على سؤال البحث تم اختيار مجتمع دراسة يتكون من ثلاث مؤسسات إقتصادية جزائرية (سوميفوس، نفضال، اتصالات الجزائر) وعينة دراسة بحجم 688 موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم إستبانة مكونة من 37 فقرة وزعت على 09 مجالات لتشمل: إدراك مفهوم القيادة التحويلية، التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين والتغيير الثقافي. كما قامت الباحثة بتحليل استجابات فقرات العينة باستخدام الرزمة الإحصائية للدراسة الاجتماعية SPSS V22.

- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:
- توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة؛
 - اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير.

7. دراسة كمال برباوي، بعنوان "دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي"، مقالة في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2013.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور النمط القيادي في عملية التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى دور المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي) لدى الأفراد في عملية التغيير التنظيمي.

تكون مجتمع الدراسة بـ 60 فرد من أفراد الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وكانت العينة عشوائية بسيطة واعتمد الباحث على الاستبيان واتباع المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، كما استخدم برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي واختبار صحة الفرضيات، ومن أهم نتائج الدراسة:

- هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة (النمط القيادي الأوتوقراطي، الديمقراطي، والحر) حيث نجد أنه تمارس القيادة وفق النمط الديمقراطي والبيروقراطي بدرجة أقل، في حين بأن النمط الحر يمارس بدرجة عالية؛

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي، في حين نرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين نمط القيادة والتغيير التنظيمي لدى كل من نمط القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية للأفراد العاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي).

8. دراسة إياد حماد وتيسير زاهر، بعنوان : "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"، مقالة في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2011.

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وتعريف التغيير التنظيمي وما أهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التغيير التنظيمي وتعريف أنواع التغيير التي من الممكن أن تحدث داخل المستشفى وتم التطرق إلى مدى تأثير القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي .

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشفى الهلال الأحمر وذلك بشكل عشوائي، حجم العينة 50 مفردة، قام الباحثان بالاعتماد على الاستبيان واتباع المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، كما استخدم برنامج (spss15.0) لإجراء التحليل الإحصائي واختبار صحة الفرضيات، ومن أهم نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، ومع ايجابية العلاقة فإن ذلك لا يعني توفر هذه القيادة إجراء التغيير المطلوب وإنما هي علاقة طردية وتعني كلما استخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب سواء كان إيجابياً أو سلبياً؛

- وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وأن الأثر الأكبر هو في المسوغات الخارجية للتغيير؛

تم استنتاج أنه لا يوجد بعد واضح يستخدم في المشفى على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها .

9. دراسة وفيق حلمي الأغا بعنوان: "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة " مقالة في مجلة جامعة الأزهر بغزة، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة والذي يبلغ عددهم 630 موظف وموظفة وتم اختيار عينة البحث من مجتمع البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم عينة البحث 245 موظف وموظفة .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة . وقد تم التوصل إلى نتائج من أهمها :

- إن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي ويلييه النمط القيادي البيروقراطي ويلييه النمط القيادي الحر؛
- هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم ؛
- هناك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك العاملة في قطاع غزة تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Behnam, 2014) بعنوان **The key to change is Middle Management**

القيادة الوسطى هي مفتاح نجاح التغيير التنظيمي .

قام الباحث بدراسة جهود التغيير والإبتكار واسعة النطاق في 56 شركة تم اختيارها عشوائيا في صناعات التكنولوجيا الفائقة، وتجارة التجزئة، والمستحضرات الدوائية، والخدمات المصرفية، والسيارات، والثأمين والطاقة والمنظمات الغير هادفة للربح، والرعاية الصحية، وأظهرت النتائج أن غالبية الجهود باءت بالفشل، وكانت السمة المميزة للنجاح (نسبة 32 %) إشراك مدراء من المستوى المتوسط ممن تقل مراتبهم بدرجة أو درجتين عن الرئيس التنفيذي . وفي الحالات، لم يقتصر عمل مسؤولي الإدارة الوسطى على إدارة التغيير التدريجي، بل قادوا هذا التغيير من خلال تفعيل السلطة على مستوى أصحاب المناصب الأعلى، والوسطى والأدنى في مؤسساتهم. وراجع الباحث حصيلة 553 ساعة من المقابلات التي أجراها مع 380 مسؤولا تنفيذيا، ومديرا، ومساهما في محاولة لمعرفة سبب بروز بعض المدراء كقادة تغيير.

2. دراسة (Muhammad hussainuddin) بعنوان **Role of transformational" leadership in organizational" change : mediating role of trust "Journal of business and management,2013.**

هدفت الدراسة إلى التعرف وتحليل دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي، كذلك التحقق من دور الوساطة من الثقة وعلاقتها بالقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي. وقد أجرى الباحث دراسته باختيار القطاع المصرفي في مدن العاصمة إسلام آباد(باكستان) وروا لهندي، وتمثلت عينة الدراسة في اختيار سبعة مصارف وهي : بنك فيصل، البنك الإسلامي التجاري، بنك باكستان الوطني، بنك ستارنرد تشارترتد، بنك الفلاح، بنك الحبيب، بنك البنجاب، المستطلعين هي من موظفي البنوك الذين هم من المستوى الإداري، حيث تم توزيع 350 استبيان وكان معدل الإستجابة 90 بالمائة، كذلك الزيارة لمختلف فروع البنوك. كما تم استخدام نماذج الإنحدار المتعدد لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقدير الفرضيات المقترحة، واعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة :

- وجود صلة بشكل ايجابي بين القيادة التحويلية والثقة في القائد؛
- الثقة في القائد تعمل على تغيير أداء الموظفين لأداء أفضل ومنه وجود ارتباط بين الثقة والتغيير التنظيمي، وبالتالي هناك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي وهذه العلاقة ترتبط بتأثير توسط الثقة في القائد.

3. دراسة (Boga& Ensari,2009) بعنوان : " دور القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي على تصورات النجاح التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتغيير التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية وتصورات النجاح التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من العاملين بدوام جزئي والعاملين بدوام كامل في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم التي تقع في جنوب كاليفورنيا، وكان عددهم 54 عامل بدوام كامل

و28 عامل بدوام جزئي، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات اللازمة وتم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وتم تحليل الإنحدار لاختبار فرضيات الدراسة. وكانت من أهم نتائج الدراسة :

- وجود دور وسيط للتغيير التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية وتصورات النجاح التنظيمي.
- وجود علاقة طردية بين أسلوب القيادة التحويلية وتصورات النجاح التنظيمي؛
- وجود تفاعل بين المتغير التنظيمي والقيادة التحويلية، وترتبط القيادة التحويلية بقوة أكبر مع تصورات الأداء التنظيمي عندما تتعهد المنظمة بتغييرات عالية (أي العديد من التعديلات التنظيمية) في مقابل انخفاض التغييرات (أي التعديلات التنظيمية قليلة).

4. دراسة شين وزهو Zhou, J., Shin. S **Transformational Leadership, Conservation and Creativity Evidence from Korea**, Academy of Management Journal, 2003.

بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين"

هدفت الدراسة للتعرف على سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين، والتعرف على ما إذا كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الإستبيان لجمع البيانات، حيث طبقت على 46 شركة كورية، بعينات عشوائية حوالي 290 موظف وموظفة يعملون بهذه الشركات من مشرفين وعاملين وكانت من أهم نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية؛
- أن التحفيز يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية؛
- أن قيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.

5. دراسة (Kotter, 1995) بعنوان: **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**

قيادة التغيير: لماذا تفشل جهود التغيير ؟

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج فعال لقيادة التغيير، وقد توصل صاحب هذه الدراسة إلى أنه يجب إتباع خطوات ثمانية حتى تضمن إنجاز عملية التغيير بنجاح، وهي:

- إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة؛
- بناء تحالف قيادة مساعي التغيير؛
- وضع رؤية وإستراتيجية؛
- توصيل رؤية التغيير؛
- التمكين (تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل)؛
- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير؛
- توسيع نطاق التحوّل وتوظيف قوة الدّفع نحو مزيد من التغيير؛
- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الجدول (1): المقارنة بين الدراسات

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	منهج الدراسة والأساليب الإحصائية	عنوان الدراسة	تاريخ الدراسة	الدراسات السابقة
لقد كان اهتمام دراستنا على الأنماط القيادية الحديثة وهي التحويلية والتبادلية أما دراسة وفريق كان الإهتمام بالأنماط القيادية التقليدية (البيروقراطية، الديمقراطية، الحرة) وهناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وفي حجم العينة	تهدف كلا الدراستين لتحديد نمط القيادة السائد ودوره في عملية التغيير التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي برنامج SPSS الإحصائي	القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك في قطاع غزة	2010	دراسة وفريق حلمي الأغا
كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة اعتمدت على نمط واحد فقط وهو نمط القيادة التحويلية، كما كان هناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وحجم العينة	التشابه في دراسة أثر نمط القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي برنامج SPSS الإحصائي	أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق	2011	دراسة أياد حماد وتيسير زاهر
كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة فكان الإهتمام بالأنماط	دراسة دور الأنماط القيادية في عملية	المنهج الوصفي التحليلي	دور الأنماط القيادية والمتغيرات	2013	دراسة كمال برياوي

<p>القيادة التقليدية (البيروقراطية، الديمقراطية، الحرة) بالإضافة إلى دراسة المتغيرات الشخصية كما كان هناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وحجم العينة</p>	<p>التغيير التنظيمي</p>	<p>برنامج SPSS الإحصائي</p>	<p>الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي</p>		
<p>كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة فكان الإهتمام بالأنماط القيادية (الأثوقراطي العادل، الديمقراطي، النمط المشارك، التسيبي الحر، الأثوقراطي الحر المستغل، المشارك، الحر) كما كان هناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وحجم العينة</p>	<p>دراسة دور الأنماط القيادية في عملية التغيير التنظيمي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي برنامج SPSS الإحصائي</p>	<p>2016 الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة</p>		<p>دراسة وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي</p>
<p>كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة فكان الإهتمام بمختلف أنواع أنماط القيادة لمعرفة النمط السائد كما كان هناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وحجم العينة والأسلوب الإحصائي</p>	<p>دراسة دور القيادة في عملية التغيير التنظيمي ومعرفة النمط السائد</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي سلم ليكرت</p>	<p>2016 أثر القيادة الإدارية على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين : دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية TINDAL بالمسيلة</p>		<p>دراسة أ.هبال عبد المالك</p>

<p>كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة اعتمدت على نمط واحد فقط وهو نمط القيادة التحويلية، كما كان هناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وحجم العينة</p>	<p>التشابه في دراسة أثر نمط القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي برنامج SPSS الإحصائي</p>	<p>القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية : دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية</p>	<p>2016</p>	<p>دراسة سورية بوطرفة</p>
<p>كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة اعتمدت على نمط واحد فقط وهو نمط القيادة التحويلية، كما كان هناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وحجم العينة</p>	<p>التشابه في دراسة أثر نمط القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي برنامج SPSS الإحصائي</p>	<p>اثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي : دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري</p>	<p>2017</p>	<p>دراسة أديب برهوم، فداء الشيخ حسن ورشا سعيد</p>
<p>كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة اعتمدت على نمط واحد فقط وهو نمط القيادة التحويلية وإبراز دوره في المؤسسات العمومية، كما كان هناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وحجم العينة</p>	<p>التشابه في دراسة أثر نمط القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي برنامج SPSS الإحصائي</p>	<p>واقع القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر: دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط</p>	<p>2019</p>	<p>دراسة حمزة طيبي وعبد الرحمان رزق</p>

<p>كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة اعتمدت على نمط واحد فقط وهو نمط القيادة التحويلية وإبراز دوره في عملية التغيير التنظيمي، كما كان هناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وحجم العينة</p>	<p>التشابه في دراسة أثر نمط القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي برنامج SPSS الإحصائي</p>	<p>مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة : دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بولاية الجلفة</p>	<p>2019</p>	<p>دراسة عبد الله مرزوق، دروم أحمد ودروم علي</p>
<p>كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة اعتمدت على دراسة قيادة التغيير بصفة عامة والخطوات اللازمة لتحقيقها.</p>	<p>دراسة قيادة التغيير</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>قيادة التغيير : لماذا تفشل جهود التغيير</p>	<p>1995</p>	<p>دراسة Kotter</p>
<p>كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة اعتمدت على نمط واحد فقط وهو نمط القيادة التحويلية وإبراز تأثيرها على إبداع العاملين، كما كان هناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وحجم العينة</p>	<p>التشابه في دراسة أثر نمط القيادة التحويلية</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي برنامج SPSS الإحصائي</p>	<p>تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين</p>	<p>2003</p>	<p>دراسة شين وزهو Zhou, J et Shin, S</p>
<p>كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة اعتمدت على دراسة القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي علاقتها بالنجاح التنظيمي، كما كان هناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وحجم العينة</p>	<p>دراسة القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي برنامج SPSS الإحصائي</p>	<p>دور القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي على تصورات النجاح التنظيمي</p>	<p>2009</p>	<p>دراسة Boga et Ensari</p>

<p>كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة اعتمدت على نمط واحد فقط وهو نمط القيادة التحويلية وإبراز دوره في عملية التغيير التنظيمي ودور الثقة كوسيط لإحداث التغيير التنظيمي، كما كان هناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وحجم العينة</p>	<p>دراسة دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي برنامج SPSS الإحصائي</p>	<p>دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي: دور الوسيط الثقة</p>	<p>2013</p>	<p>دراسة Muhammad hussainuddin</p>
<p>كانت دراستنا حول نمطين من أنماط القيادة الحديثة (التبادلية، التحويلية) أما هذه الدراسة اعتمدت على دراسة التغيير والإبتكار وعلاقتها بالإدارة الوسطى والأدنى في المؤسسات عينة الدراسة، كما كان هناك اختلاف في مؤسسة محل الدراسة وحجم العينة</p>	<p>دراسة علاقة القيادة بالتغيير التنظيمي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي برنامج SPSS الإحصائي</p>	<p>القيادة الوسطى هي مفتاح نجاح التغيير التنظيمي</p>	<p>2014</p>	<p>دراسة Behnam</p>

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي الذي بات من أهم سمات المؤسسات الحديثة. وهو لا يكون بصفة عفوية بل تفرضه الظروف المحيطة بالمؤسسة، وهو ضرورة ملحة لإستمرار المؤسسة، كما تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تم فيها مراعاة الإختلاف في الدراسات من حيث الزمن ومجال وبيئة التطبيق لمحاولة الحصول على معلومات قيمة حول مشكلة الدراسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر القيادة
الإدارية على التغيير التنظيمي
في مديرية الثقافة لولاية تبسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول للإطار النظري الخاص بمتغيرات الدراسة: القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، وكذلك تم التطرق إلى العلاقة بينهما نظرياً، و في هذا الفصل سيتم دراسة المتغيرات ميدانياً على مديرية الثقافة لولاية تبسة، حيث تم التحصل على البيانات والمعلومات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي من خلال الإستبيان الذي تم إعداده وتوزيعه على عينة الدراسة. وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛
- المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يضم هذا المبحث وصف لمنهج الدراسة ومجتمعها والعينة التي تم دراستها، ومختلف الأدوات التي تم الاستعانة بها لجمع وتحليل البيانات والمعالجات الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

الفرع الأول: مجتمع ومتغيرات الدراسة

1- مجتمع وعينة الدراسة

1-1 مجتمع الدراسة: تمثل في جميع العمال والمرؤوسين في مديرية الثقافة لولاية تبسة والبالغ عددهم 44 موظف، وموظفة، ويعتبر مجتمع الدراسة صغير وهذا ما يساعد على الاعتماد على طريقة الحصر الشامل.

2-1 عينة الدراسة: تم استهداف نفس مجتمع الدراسة (المسح الشامل) ولقد تم توزيع 44 استبيان التي تساوي عدد أفراد المجتمع الإحصائي للدراسة وتم استرجاع 39 استبيان فقط، ولم يتم إلغاء أي استبيان ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2) : عدد الإستيبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد
الإستيبيانات الموزعة	44
الإستيبيانات المسترجعة	39
الإستيبيانات الملغاة	0
الإستيبيانات الصالحة للدراسة	39

المصدر: من إعداد الطالبة

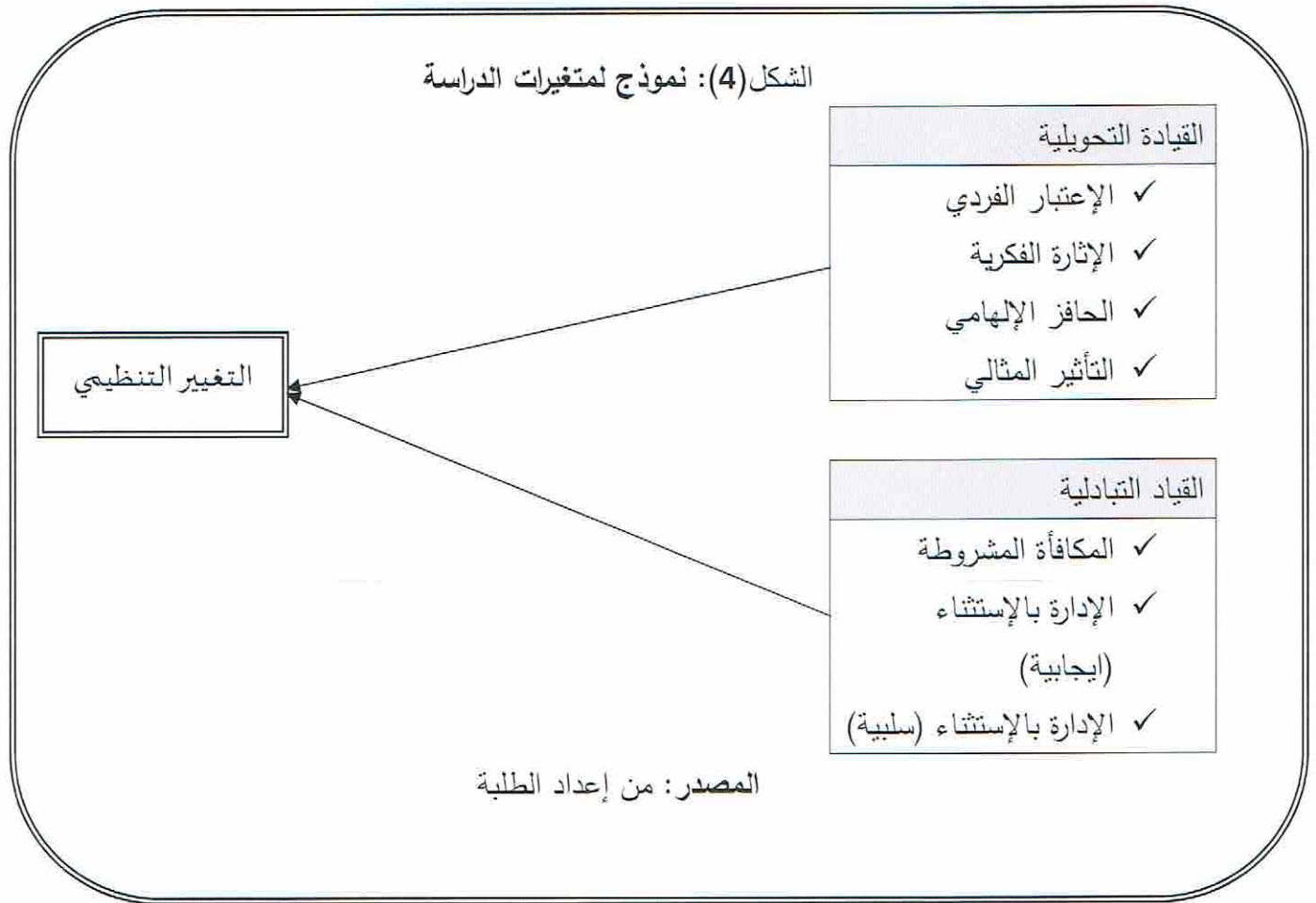
2- متغيرات الدراسة:

من خلال ما تم التعرف إليه في الدراسات السابقة وبناء على إشكالية هذه الدراسة، تم الاعتماد على المتغيرات التالية:

1-2 المتغير المستقل : ويمثل في هذه الدراسة القيادة الإدارية الذي تم تقسيمه إلى نمطان؛ ويشمل النمط الأول: القيادة التحويلية والأبعاد التي تمثلها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإعتبارات الفردية، الإثارة الفكرية)، والنمط الثاني: القيادة التبادلية وأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالإستثناء الإيجابية، الإدارة بالإستثناء السلبية).

2-2 المتغير التابع: تم الاعتماد على التغيير التنظيمي بصفة كلية، ولم يتم تقسيمه إلى أبعاد، ويمكن توضيحه من خلال نموذج المتغيرات في الشكل الموالي:

الشكل (4): نموذج لمتغيرات الدراسة



الفرع الثاني: مصادر ومنهج الدراسة

1- مصادر جمع البيانات

وهي مختلف المصادر التي يتم من خلالها الحصول على البيانات والمعلومات وتتمثل في:

- مصادر أولية: تم تجميع البيانات الأولية من مجتمع البحث، وذلك من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة؛
- مصادر ثانوية: تم تجميع البيانات الثانوية من الكتب، والدراسات السابقة، ومواقع الانترنت، والمجلات والمقالات، والأبحاث (الأجنبية والعربية) المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.

2- منهج البحث

1-2 القسم النظري

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة تحديد أهم العناصر والمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة.

2-2 القسم العملي

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على منهج دراسة الحالة لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وإجراء التحليل الإحصائي لاختبار صحة الفروض باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

إن كل عملية بحث، أو دراسة تحتاج لتوفر عدة أدوات، ووسائل بحثية مناسبة للقيام بجمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإلمام بموضوع الدراسة. وهي مختلفة، ومتعددة، ويتم اختيارها على حسب طبيعة وخصوصية موضوع الدراسة.

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستعملة في الدراسة

1- أدوات جمع البيانات

1-1- الاستبيان: تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة لجمع مختلف المعلومات التي تمكن الباحث من معرفة مدى استخدام القادة في مديرية الثقافة لولاية تبسة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة (التبادلية والتحولية)، ومحاولة معرفة ما هو واقع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة خصوصا بعد مختلف التغيرات في القطاع وتوجهاته الجديدة لعصرنة القطاع. ولقد تضمن الاستبيان جزئين كالتالي:

1-1-1- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة من حيث: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، والخبرة المهنية؛

1-1-2- الجزء الثاني: يتضمن متغيرات الدراسة الموزعة على 36 فقرة تم تقسيمها على محورين:

- المحور الأول: يتضمن القيادة الإدارية، وهي مرتبة حسب نمطين الأول القيادة التحويلية والذي يبلغ عدد فقراته 16 فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي:

(1) التأثير المثالي وهو يشمل الفقرات 1، 2، 3، 4؛

(2) الحافز الإلهامي وهو يشمل الفقرات 5، 6، 7، 8؛

(3) الإثارة الفكرية وهو يشمل الفقرات 9، 10، 11، 12؛

(4) الإعتبارات الفردية وهو يشمل الفقرات 13، 14، 15، 16.

أما النمط الثاني للقيادة الإدارية المتمثل في نمط القيادة التبادلية، فيبلغ عدد فقراته 10 موزعة على ثلاثة أبعاد تتمثل في:

(1) المكافأة المشروطة وهو يشمل الفقرات 17، 18، 19؛

(2) الإدارة بالإستثناء (النشطة/ الإيجابي) وهو يشمل الفقرات 20، 21، 22؛

(3) الإدارة بالإستثناء (الساكنة / السلبي) وهو يشمل الفقرات 23، 24، 25، 26.

- المحور الثاني: وهو يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي ويبلغ عدد فقراته 10 فقرات.

وأعطي لكل فقرة من فقرات الإستبيان وزنا مدرجا وفق سلم ليكرت الثلاثي لتحديد الإتجاه العام لأراء العمال كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3) : جدول توزيع درجات الموافقة لمقياس (LIKERT)

الدرجة	اتجاه الرأي أو الدرجة	المتوسط
1	غير موافق (ضعيف)	من 1 إلى 1.66
2	محايد (متوسط)	من 1.67 إلى 2.33
3	موافق (مرتفع)	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطلبة

2- المعالجة الإحصائية

بعد أن تم الاعتماد على طريقة الحصر الشامل في هذه الدراسة نظرا لصغر حجم المجتمع الإحصائي، سوف يتم الاعتماد على طريقة الإحصاء الوصفي فقط لدراسة معلمات، وخصائص المجتمع الإحصائي، دون استخدام أساليب الاستدلال الإحصائي مع استثناء وحيد وهو اختبار ثبات فقرات الاستبيان، ومن أجل معرفة وتحقيق أهداف الدراسة وتحليل مختلف البيانات التي تم تجميعها عن طريق استخدام برنامج (SPSS) إصدار 22، والذي يعتبر من أنسب البرامج لتحليل الإحصائيات وبياناتها، ويتم فيها تفرغ مختلف بيانات الإستبيان في البرنامج بعد ترميزها ليتم تحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية المختلفة، كما يلي:

- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- ✓ حساب مختلف التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة (طريقة الحصر الشامل)؛
- ✓ حساب المتوسط الحسابي لمعرفة مدى انخفاض أو ارتفاع في استجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة؛
- ✓ تحديد قوة الإرتباط، ومعامل التحديد بين أنماط القيادة الإدارية (التبادلية والتحولية) مع التغيير التنظيمي باستعمال معامل الارتباط بيرسون؛
- ✓ وتم كذلك الإستعانة ببرنامج Excel في رسم الأشكال.

الفرع الثاني: صدق وثبات الإستبيان

1- صدق الإستبيان

لقد تم التأكد من صدق محتوى الإستبيان، إذ تم عرضه على مجموعة من المحكمين وعددهم أربعة (الملحق 2) وهم دكاترة من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي تبسة وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وسلامتها ودقة صياغتها وصلاحيتها لقياس ما صممت لأجله. ولقد تم أخذ ملاحظات المحكمين وإضافة التعديلات التي طلبوها والتي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر سلامة وملاءمة للدراسة.

2- ثبات الاستبيان

لقد تم التأكد من درجة ثبات الإستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحوري الإستبيان كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4) : جدول نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة الإدارية	0.91
المحور الثاني: التغيير التنظيمي	0.81
الإجمالي	0.92

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ **91** بالمائة بالنسبة لمحور القيادة الإدارية، وبلغ **81** بالمائة بالنسبة لمحور التغيير التنظيمي، أما الإجمالي بلغ **92** بالمائة وتعتبر كل النسب المحصل عليها جيدة، على اعتبار أنها أعلى من النسبة المقبولة في دراسات العلوم الإجتماعية، والإنسانية وهي **60** بالمائة، وهذا يدل على ثبات الإستبيان الموزع وصلاحيته لتحليل النتائج.

حيث أنه يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الإستبانة بلغت **0.92**، ويلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالي أكبر من قيمة المعامل لكل محور ويرجع ذلك إلى طبيعة معامل ألفا كرونباخ الإحصائية فزيادة عدد المحاور والفقرات يؤدي إلى زيادة الثبات وبالتالي زيادة معامل ألفا كرونباخ، وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2)، ويكون قد تم التأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة، مما يؤكد على الثقة التامة بصحة الإستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

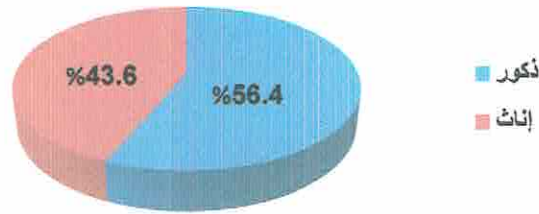
المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

بعد التطرق إلى عينة الدراسة ومختلف الأدوات التي تم استخدامها لمعالجة الإستبيان، يتم التنقل لمرحلة التحليل الإحصائي للبيانات والتي تعتبر من أهم مراحل هذا البحث العلمي، لأنه على أساسها تبنى نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب الميداني، للوصول لمعرفة أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة، أي كامل عمال مديرية الثقافة لولاية تبسة. وعليه سيتم محاولة التطرق لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ثم تحليل أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: نتائج الإستبيان

الفرع الأول: نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة

تضمنت الدراسة الحالية أربعة متغيرات تصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة المشاركين في هذه الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، الخبرة المهنية) والموضحة كالتالي:
الشكل رقم (5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel بناء على مخرجات SPSS

يبين الشكل أعلاه رقم (5) أن 22 من العمال يمثلون نسبة 56.4% من إجمالي عينة الدراسة من ذكور، مقابل 17 يمثلون 43.62% من إجمالي عينة الدراسة من الإناث، أي نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور.

الشكل رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

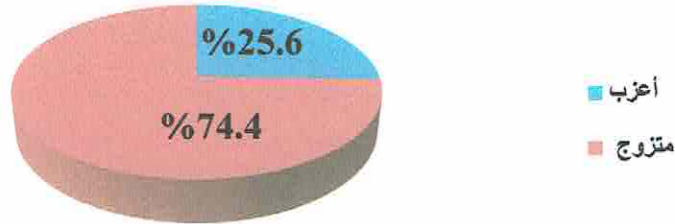


المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel بناء على مخرجات SPSS

ومن خلال الشكل رقم(6) يلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة هي من 30 إلى 45 سنة وبلغت نسبتها 61.5%، تليها الفئة 46 سنة فأكثر بنسبة 38.5%، ومن خلال هذه النسب يلاحظ ارتفاع فئة من 30 إلى

45 سنة بالنسبة للفئة من 46 سنة فأكثر، وهذا يدل على تميز عمال مديرية الثقافة بيد عاملة تتميز بالتجربة والمهارة الإدارية، والخبرة المهنية، ويلاحظ كذلك انعدام فئة السن الأقل من 30 سنة، وهذا يرجع كذلك لتجميد التوظيف، وعدم وجود مناصب عمل جديدة في المديرية، وثبات الطاقم لعدة سنوات.

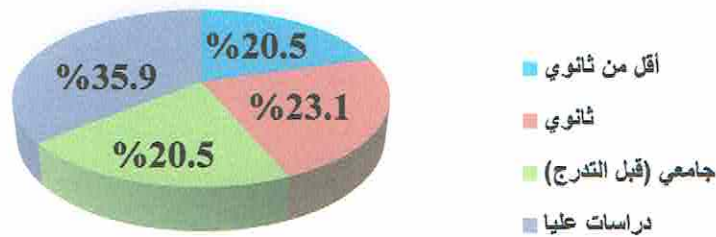
الشكل رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel بناء على مخرجات SPSS

ومن خلال الشكل رقم(7) يلاحظ أن 29 عامل من عينة الدراسة يمثلون نسبة 74.4% متزوجين أي الأغلبية الكبيرة، و 10 عمال يمثلون نسبة 25.6% من عينة الدراسة عزاب، وهذا يدل على الإستقرار النسبي لعمال مديرية الثقافة، وكذا هذا له علاقة مع نسبة العمر المرتفع لدى أغلبية العمال كما هو موضح في الشكل رقم(6).

الشكل رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

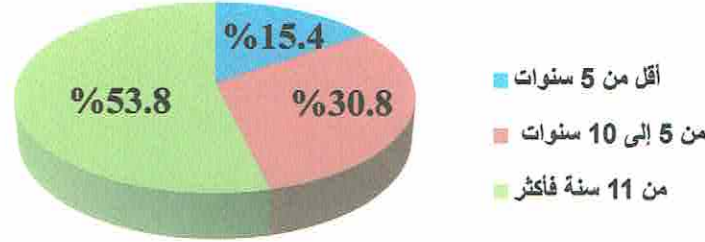


المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel بناء على مخرجات SPSS

يلاحظ من الشكل رقم (8) أن 08 من العاملين في مديرية الثقافة لولاية تبسة يمثلون ما نسبته 20.5 % من إجمالي عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي (قبل التدرج)، وبنفس النسبة أي 20.5% لـ 08 عمال من مديرية الثقافة مستواهم أقل من ثانوي، وكذلك 09 عمال مستواهم الدراسي ثانوي بنسبة 23.1% من عينة الدراسة، ثم يأتي 14 عامل وعاملة يمثلون نسبة 35.9% بالمائة من عينة الدراسة لديهم مستوى دراسات عليا. وبالنظر للنسبة العالية لأصحاب الدراسات العليا مضافا إليها نسبة أصحاب الشهادات الجامعية، فإن

هذا دليل على المستوى التعليمي المرتفع، وكذا يبين أن مديرية الثقافة لولاية تبسة تعمل على تدعيم قدراتها البشرية بالمهارات القادرة على تولي المناصب المناسبة لها بالتكوين، وتحسين المستوى، والسماح للعمال بالدراسة، ورفع مستواهم العلمي، لكي تصبح قادرة على التغيير والإبداع ومواكبة مختلف التطورات.

الشكل رقم (9) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الشكل (9) أن 21 من عمال مديرية الثقافة لولاية تبسة يمثلون ما نسبته 53.8% من إجمالي عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من 11 سنة، تليها 12 منهم يمثلون ما نسبته 30.8% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، مقابل 6 منهم يمثلون ما نسبته 15.4% من إجمالي عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات. ومن خلال هذه النسب يلاحظ إرتفاع نسبة وعدد العمال الذين يمتلكون خبرة مهنية معتبرة، وهذا ينعكس بالإيجاب على استقرار، وجودة العمل المقدم من طرف مديرية الثقافة لولاية تبسة، وكذا القدرة على تدعيم الوافدين الجدد بالخبرة اللازمة في حالة التوظيف الجديد.

الفرع الثاني: الدراسة الإحصائية للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

1- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول القيادة الإدارية

ولقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة في مديرية الثقافة لعبارات القيادة بعد تفرغ معطيات الإستبيان في برنامج (SPSS) كما هو موضح في الجداول التالية :

1-1- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول القيادة التحولية

الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحولية

الأبعاد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القيادة	الترتيب
التأثير المثالي	تعطي القيادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين	2.64	0.668	مرتفع	3
	تمتلك القيادة رؤية واضحة للمستقبل	2.74	0.549	مرتفع	2
	توفر القيادة مناخا يشعر العاملين بالإرتياح	2.77	0.427	مرتفع	1
	تعمل القيادة على توضيح أهمية التغيير للعاملين	2.36	0.743	مرتفع	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					
الحافز الإلهامي	تشجع القيادة العاملين على تحقيق و انجاز المهام بروح الفريق و العمل الجماعي	2.67	0.621	مرتفع	2
	تقوم القيادة بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة	2.74	0.549	مرتفع	1
	تقوم القيادة بتقدير جهود العمال المميزين	2.49	0.721	مرتفع	4
	تمتلك القيادة القدرة لإقناع العاملين على زيادة مردوديتهم	2.59	0.677	مرتفع	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام				
الإثارة الفكرية	تقوم القيادة باستمرار بطلب اقتراحات للعمل وتشجعهم على ذلك	2.64	0.668	مرتفع	2
	القيادة تثق في أفكار العاملين وقدراتهم لإتمام المهام الموكلة إليهم	2.69	0.614	مرتفع	1
	تقوم القيادة بالبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات	2.56	0.641	مرتفع	3
	تقوم القيادة بتقبل النقد عند حدوث أخطاء وتعتبرها تجارب مفيدة في العمل	2.31	0.800	متوسط	4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام				
	تقوم القيادة بمراعاة الفروق الفردية بين العاملين	2.56	0.680	مرتفع	2

1	مرتفع	0.506	2.82	يقوم القائد بتفويض جزء من مهامه للعاملين لتنمية قدراتهم	الإعتبرات الفردية
3	مرتفع	0.643	2.54	تقوم القيادة بالإستماع للعاملين وتعمل على حل مشاكلهم	
4	مرتفع	0.751	2.41	تقوم القيادة بتقدير مجهودات العاملين والإعتراف بها	
3	مرتفع	0.645	2.59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
		0.641	2.59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لنمط القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

ولقد تم ملاحظة من خلال الجدول (5) أعلاه أن مستوى ممارسة القادة الإداريين في مديرية الثقافة لولاية تبسة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر العمال الإداريين كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.59 وانحراف معياري 0.641.

ولقد جاء بعد التأثير المثالي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري بدرجة تطبيق مرتفع بـ 0.597، ولقد احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على "توفر القيادة مناخا يشعر العاملين بالإرتياح" على أكبر متوسط حسابي قدر 2.77 وانحراف معياري 0.427، وكذلك احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "تعمل القيادة على توضيح أهمية التغيير للعاملين" أقل متوسط حسابي قدر 2.36 وانحراف معياري 0.743، وكل هذا يدل على أن القيادة الإدارية في مديرية الثقافة لولاية تبسة تهتم بتوفير المناخ المناسب للعمال لتحقيق مختلف أهدافها وكذا تتمتع برؤية واضحة وشخصية تتطلع للمستقبل تعمل على تشجيع المرؤوسين على قبول والمساعدة في التغيير التنظيمي.

ويأتي في المرتبة الثانية الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري 0.642 وكذلك بدرجة تطبيق مرتفعة، كما واحتلت الفقرة التي تنص على عبارة "تقوم القيادة بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة" على أعلى متوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري 0.549، واحتلت الفقرة التي تنص على "تقوم القيادة بتقدير جهود العمال المميزين" على أقل متوسط حسابي قدر بـ 2.49 وانحراف معياري 0.721، وهذا يدل على تشجيع القيادة في مديرية الثقافة لولاية تبسة للمرؤوسين، وتحفيزهم لتبني أهداف المؤسسة بمختلف الأساليب والطرق المناسبة لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.

ويأتي في المرتبة الثالثة بعد الإعتبرات الفردية بمتوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري 0.645 وبمستوى مرتفع كذلك، واحتلت الفقرة التي تنص على "يقوم القائد بتفويض جزء من مهامه للعاملين لتنمية قدراتهم" بمتوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري 0.506 على أعلى اهتمام للعمال المرؤوسين في مديرية الثقافة، أما الفقرة التي تنص على "تقوم القيادة بتقدير مجهودات العاملين والإعتراف بها" فقد تحصلت على أقل متوسط حسابي قدر 2.41 وانحراف معياري 0.751، وهذا دليل أن القيادة الإدارية في مديرية الثقافة لولاية تبسة تهتم بمرؤوسياتها وتثق في قدراتهم من خلال التفويض للمهام فتكسيهم فرص التعلم، وتعمل على مساعدتهم في تحقيق طموحاتهم، وتعترف بمجهوداتهم، وتساعدهم على حل مختلف مشاكلهم.

ويأتي في المرتبة الرابعة بعد الإثارة الفكرية بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 0.681 وبمستوى مرتفع، وكانت الفقرة التي تنص على " القيادة تثق في أفكار العاملين وقدراتهم لإتمام المهام الموكلة إليهم" حصلت على أعلى متوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري 0.614، وكذا تحصلت الفقرة التي تنص على " تقوم القيادة بتقبل النقد عند حدوث أخطاء وتعتبرها تجارب مفيدة في العمل" على أقل متوسط حسابي 2.31 وانحراف معياري 0.800 بمستوى متوسط، وكل هذا يدل على أن القيادة الإدارية بمديرية الثقافة تعمل على إثارة المرؤوسين وتشجيعهم على الإبداع، وإبداء رأيهم ومشاورتهم، وتقبل مختلف الأفكار حتى ولو كانت خاطئة والتفقة في قدراتهم.

1-2- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول القيادة التبادلية

الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التبادلية

الأبعاد	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة	الترتيب
المكافأة المشروطة	يقوم القائد بمكافأة للعامل الذي يقدم جهد أكبر ويكون متميزا	2.28	0.826	متوسط	3
	تقوم القيادة بمعاينة العمال الذين لم ينجزو مهامهم	2.64	0.584	مرتفع	1
	تقوم القيادة بالتعبير عن رضاها للعاملين الذين تمكنوا من إنجاز أعمالهم	2.54	0.682	مرتفع	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					
الإدارة بالإستثناء (النشطة/ الإيجابي)	يركز قائد المؤسسة على تصحيح الأخطاء والإنحرافات والشكاوى المقدمة من العاملين	2.62	0.590	مرتفع	2
	يعبر قائد المؤسسة ثقته بتحقيق الأهداف المرجوة	2.74	0.549	مرتفع	1
	يقضي قائد المؤسسة وقته لتعليم وإرشاد العاملين	2.54	0.643	مرتفع	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					
الإدارة بالإستثناء (السكنة/ السلب)	لا يتدخل قائد المؤسسة إلا لما تكون المشاكل حادة وخطيرة	2.62	0.633	مرتفع	3
	يتجنب قائد المؤسسة في مؤسستكم التدخل لحل النزاعات العمالية	2.64	0.628	مرتفع	2
	يقوم قائد المؤسسة في مؤسستكم بتجاهل دور الرقابة في تسيير العاملين	2.44	0.718	مرتفع	4

1	مرتفع	0.577	2.67	يترك العاملون يعملون دون تدخل إلا في حالة الخطأ أو البعد عن تحقيق الأهداف المسطرة
2	مرتفع	0.639	2.59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
		0.643	2.57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لنمط القيادة التبادلية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(6) يلاحظ أن مستوى ممارسة القادة في مديرية الثقافة لولاية تبسة لنمط القيادة التبادلية من وجهة العمال المرؤوسين كان مرتفع بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 0.643.

ويلاحظ من خلال الجدول رقم(6) أن بعد الإدارة بالإستثناء (الإيجابي) كان بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.594 وبمستوى تطبيق مرتفع، ولقد احتلت الفقرة الثانية التي تنص على " يعبر قائد المؤسسة ثقته بتحقيق الأهداف المرجوة" على المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي يقدر بـ 2.74 وانحراف معياري 0.549، ولقد تحصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "يقضي قائد المؤسسة وقته لتعليم وإرشاد العاملين" أقل متوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 0.643، وهذا يدل على أن القيادة الإدارية في مديرية الثقافة لولاية تبسة تولي أهمية بالتحفيز مقابل الجهد المبذول من طرف العمال المرؤوسين، وذلك لتحقيق الانضباط والالتزام في العمل.

وفي المرتبة الثانية كان بعد الإدارة بالإستثناء (السلبي) بمتوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري 0.639 وبدرجة تطبيق مرتفعة، وكانت الفقرة التي تنص على أنه " يترك العاملون يعملون دون تدخل إلا في حالة الخطأ أو البعد عن تحقيق الأهداف المسطرة" كان في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 0.577، وهذا توجه مرتفع يبرز مدى ثقة القيادة الإدارية في مديرية الثقافة بالمرؤوسين لديها وفي خبرتهم، وحنكتهم في العمل، وفي المقابل تحصلت الفقرة التي تنص على " يقوم قائد المؤسسة في مؤسستكم بتجاهل دور الرقابة في تسيير العاملين" على أقل متوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري 0.718 ولكن بمستوى مرتفع، وهذا دليل على أن عدد كبير من العمال المرؤوسين يوافقون هذه الفقرة، وهذا يدل على إهمال القادة الإداريين لدور الرقابة في تسيير العاملين في مديرية الثقافة لولاية تبسة ولا يقومون بمتابعة سير العمل وبالتالي ينتج عنها مشاكل كثيرة.

وكان في المرتبة الثالثة بعد المكافأة المشروطة بمتوسط حسابي 2.49 وانحراف معياري 0.697 وبمستوى مرتفع، وكانت الفقرة التي تنص على " تقوم القيادة بمعاقبة العمال الذين لم ينجزو مهامهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري 0.584 وبمستوى مرتفع، أما الفقرة التي تنص على " يقوم القائد بمكافأة للعامل الذي يقدم جهد أكبر ويكون متميزا" فتحصلت على أدنى متوسط حسابي قدر بـ 2.28 وانحراف معياري 0.826 وهو مستوى متوسط، وهذا يدل على أن عدد كبير من العمال في مديرية الثقافة لولاية تبسة لا يوافقون رأي هذه الفقرة، وهذا يدل على أن القيادة الإدارية في مديرية الثقافة لولاية تبسة لها اهتمام متوسط لمكافأة العمال المجتهدين والمميزين وهذا ما يؤثر على نفسياتهم ويقال من مردوديتهم.

2- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول التغيير التنظيمي

بعد تحليل مختلف بيانات محور القيادة الإدارية، يتم محاولة معالجة نتائج استجابات أفراد العينة في مديرية الثقافة لولاية تبسة الخاصة بعبارات التغيير التنظيمي، وبعد تفريغ معطيات الإستبيان في برنامج (SPSS)، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير التنظيمي

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
5	مرتفع	0.711	2.38	توضح مؤسساتكم أهداف التغيير التنظيمي لكل العاملين
3	مرتفع	0.790	2.46	تبحث مؤسساتكم عن أفضل الطرق والأساليب الضرورية لإنجاح التغيير التنظيمي
6	مرتفع	0.743	2.36	يتم دائما التواصل بين الإدارة والعاملين لتوضيح المعلومات وتقديم التوجيهات اللازمة لعملية التغيير وما تقدمه من فوائد للعاملين
1	مرتفع	0.633	2.62	تهتم مؤسساتكم بإجراء التغييرات التي تراها مناسبة للتنسيق وتنظيم علاقات العمل.
4	مرتفع	0.751	2.41	توفر مؤسساتكم تجهيزات وتقنيات تساعد على تدعيم مختلف عمليات التغيير التنظيمي
10	متوسط	0.833	1.79	تحرص مؤسساتكم بتنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال تدريبهم
7	متوسط	0.637	2.26	تقوم مؤسساتكم بإعلام العاملين وتهيئتهم لعملية التغيير من خلال تحديد سبل النجاح
8	متوسط	0.818	2.26	تعتمد مؤسساتكم على إشراك العاملين في القرارات التي تخص عملية التغيير التنظيمي
2	مرتفع	0.644	2.49	تقوم مؤسساتكم بتوضيح وتوعية العاملين بالحاجة للتغيير لتحقيق الرؤية المستقبلية لمخطط عمل الوصاية
9	متوسط	0.767	2.21	تقوم مؤسساتكم باستخدام مختلف وسائل التواصل مع العاملين لنقل الأفكار والتوجيهات اللازمة للقيام بعملية التغيير التنظيمي
	متوسط	0.733	2.33	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

مما يلاحظ من خلال تحليل الجدول (7) يمكن معرفة ما هو واقع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة كما يراها العمال المرؤوسين الإداريين والتي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام **2.33** بدرجة مستوى إجمالي متوسط، والانحراف المعياري **0.733**، ولقد جاءت فقرات هذا المحور في الإتجاه المحايد، وكانت الفقرة التي تنص على " تهتم مؤسساتكم بإجراء التغييرات التي تراها مناسبة للتنسيق وتنظيم علاقات العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **2.62** وانحراف معياري **0.633** بمستوى مرتفع، وهذا دليل على أن مديرية الثقافة لولاية تبسة تهتم بعملية التغيير من أجل تنظيم مختلف علاقات العمل، وكانت الفقرة التي تنص على "تحرص مؤسساتكم بتنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال تدريبهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره **1.79** وانحراف معياري **0.833**، وهذا يدل على أن مديرية الثقافة لولاية تبسة ليس لها إهتمام كبير بعملية تنمية وتطوير، وتحسين المستوى للعاملين عن طريق التكوين، وهذا ما يفسر حياد العمال على موافقة هذه الفقرة.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات البحث

من جل اختبار فرضيات البحث التي تم الاعتماد عليها في مقدمة الدراسة، ونظرا لاعتماد طريقة الحصر الشامل، سوف يتم تحليل الارتباط والانحدار بين القيادة الإدارية وبكل عناصرها مع التغيير التنظيمي.

1- علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

1-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- **فرضية العدم:** "لا توجد علاقة إحصائية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".
- **الفرضية البديلة:** "توجد علاقة إحصائية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

الجدول رقم (8): علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي والقيادة الإدارية

القيادة التحويلية	
0.553	التغيير التنظيمي معامل الارتباط بيرسون
39	المجتمع الإحصائي

- **المصدر:** من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (8) وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 55.3% بالمائة وهي تعتبر علاقة إحصائية طردية موجبة، فنقبل الفرضية البديلة أي "توجد علاقة إحصائية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

1-2- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: يهدف إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، من خلال دراسة العناصر التالية:

- **الفرضية الجزئية الأولى العدم:** "لا توجد علاقة إحصائية قوية بين نمطي القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".
- **الفرضية الجزئية الأولى البديلة:** "توجد علاقة إحصائية قوية بين نمطي القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

ولقد تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وكانت النتائج

كما يلي :

الجدول رقم (9): علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي والقيادة التحويلية

القيادة التحويلية	
0.532	التغيير التنظيمي معامل الارتباط بيرسون
39	المجتمع الإحصائي

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (9) وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 53.2% بالمائة وهي تعتبر علاقة خطية طردية موجبة ومتوسطة، أي نختر الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة إحصائية قوية بين نمطي القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة.

1-3- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: يهدف إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين القيادة التبادلية والتغيير التنظيمي، من خلال دراسة العناصر التالية:

- الفرضية الجزئية الثانية العدم: "لا توجد علاقة إحصائية قوية بين نمطي القيادة التبادلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".
- الفرضية الجزئية الثانية البديلة: "توجد علاقة إحصائية قوية بين نمطي القيادة التبادلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

ولقد تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون لتحديد هذه العلاقة بين متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (10): علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي والقيادة التبادلية

القيادة التبادلية	
0.384	التغيير التنظيمي معامل الارتباط بيرسون
39	المجتمع الإحصائي

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (10) وجود علاقة ارتباط بين القيادة التبادلية والتغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 38.4% بالمائة، وهي تعتبر علاقة خطية طردية موجبة لكن ضعيفة، أي نختر الفرضية البديلة: "توجد علاقة إحصائية قوية بين نمطي القيادة التبادلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

2- دراسة الانحدار بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

2-1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- فرضية العدم: "لا يوجد أثر إحصائي بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

- الفرضية البديلة: "يوجد أثر إحصائي بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

من أجل الكشف عن طبيعة الأثر الإحصائي بين متغيري الدراسة، وبعد أن تم قياس معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي في الجدول رقم -09-، سيتم الاعتماد على معامل التحديد الإحصائي (R^2) الذي يعبر عن مدى التأثير.

الجدول رقم (11): الأثر الإحصائي بين التغيير التنظيمي والقيادة الإدارية

القيادة الإدارية	
0.306	التغيير التنظيمي معامل التحديد R^2
39	المجتمع الإحصائي

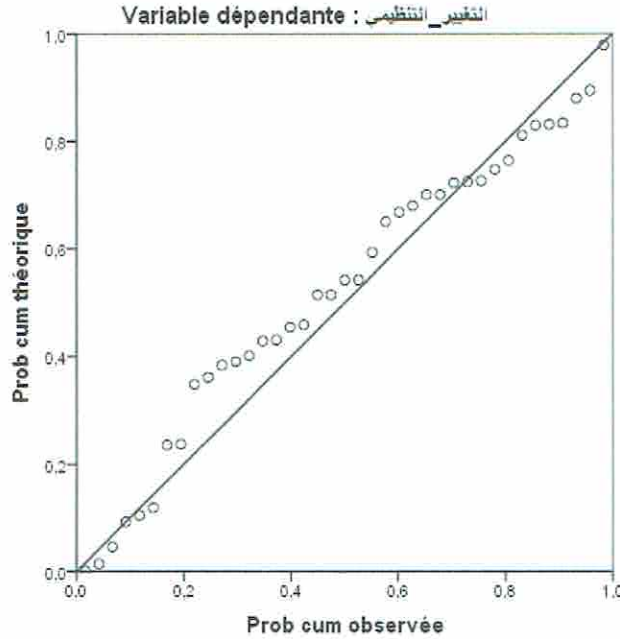
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

- يبين الجدول رقم (11) أن قيمة معامل التحديد الإحصائي (R^2) بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي 0.306 أي بنسبة 30.6 بالمائة أي نسبة هامة، وهذا الرقم يشير إلى المتغير المستقل لهذه الدراسة المتمثل في القيادة الإدارية يفسر ما قيمته 30.6 بالمائة من المتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى، أي نقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر إحصائي بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة". وهو يعني أنه كلما زاد الإهتمام في المستقبل بزيادة الإهتمام بالقيادة الإدارية سيؤدي ذلك لزيادة وتحسين مستوى التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة بقيمة 55.3 بالمائة حسب مخرجات برنامج SPSS.

2-2- شكل الانحدار بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي: يهدف إلى الكشف الهندسي البياني على طبيعة وشكل الانحدار بين القيادة الإدارية بشكل كلي والتغيير التنظيمي لدى مجتمع الدراسة الإحصائي، وسيتم الاعتماد على البرنامج الإلكتروني في إعداد شكل سحابة النقاط التي تمثل شكل الانتشار بين متغيري الدراسة.

الشكل رقم (10): شكل الانتشار (سحابة النقاط) الإحصائي
بين التغيير التنظيمي والقيادة الإدارية

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

ومن شكل الانتشار الإحصائي (سحابة النقاط) بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، نجد أن شكل الانتشار يقترب كثيرا من شكل خطي موجب طردي تام، وهذا ما يؤكد كذلك العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، والتي هي علاقة طردية موجبة، أي أنه كلما زاد تغير وارتفاع X القيادة الإدارية وحدة واحدة كلما زاد التغيير التنظيمي Y ، ويمكن كتابة معادلة الانحدار بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي كما يلي (X : القيادة الإدارية و Y : التغيير التنظيمي) حسب مخرجات برنامج SPSS

$$Y=0.499+0.708X$$

2-4- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

- الفرضية الجزئية الأولى العدم: " لا يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة التحويلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة."
- الفرضية الجزئية الثانية البديلة: " يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة التحويلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة."

الجدول رقم (12): الأثر الإحصائي بين التغيير التنظيمي والقيادة التحويلية

القيادة التحويلية	
0.283	التغيير التنظيمي معامل التحديد R^2
39	المجتمع الإحصائي

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم -12- أن قيمة معامل التحديد الإحصائي (R^2) بين نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي 0.283 أي بنسبة 28.3 بالمائة أي نسبة ضعيفة، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.000 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 أي نقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة التحويلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي كما يلي: (X: القيادة التحويلية و Y: التغيير التنظيمي) من مخرجات برنامج SPSS

$$Y=0.884+0.557X$$

2-5- اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

- الفرضية الجزئية الأولى العدم: " لا يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة التبادلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة."
- الفرضية الجزئية الثانية البديلة: "يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة التبادلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة."

الجدول رقم (13): الأثر الإحصائي بين التغيير التنظيمي والقيادة التبادلية

القيادة التبادلية	
0.147	التغيير التنظيمي معامل التحديد R^2
39	المجتمع الإحصائي

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم -13- أن قيمة معامل التحديد الإحصائي (R^2) بين نمط القيادة التبادلية والتغيير التنظيمي 0.147 أي بنسبة 14.7 بالمائة أي نسبة ضعيفة، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.016 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 أي نقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة التبادلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة.

ويمكن كتابة معادلة الإنحدار بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي كما يلي: (X: القيادة التبادلية

و Y: التغيير التنظيمي) من مخرجات برنامج SPSS

$$Y=1.117+0472X$$

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

الفرع الأول: مناقشة نتائج جداول المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

1- مناقشة نتائج جداول القيادة الإدارية

ومن خلال الجدولين رقم (6) و (7) تبين أن القيادات الإدارية بمديرية الثقافة لولاية تبسة يمارسون نمط القيادة التحويلية أكبر من ممارسة نمط القيادة التبادلية، وذلك على حسب رأي عمال مديرية الثقافة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صورية بوطرفة 2016)، وهذا يدل على أن القادة الإداريين في مديرية الثقافة يلمون بمعظم الخصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي، ولقد بينت كذلك النتائج توافر أبعاد القيادة التحويلية بمديرية الثقافة لولاية تبسة، ويمكن ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية على ضوء جداول الدراسات الإحصائية كما يلي :

1-1- التأثير المثالي: ففي مجال التأثير المثالي أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية في مديرية الثقافة لولاية تبسة تهتم بتوفير المناخ المناسب للعمال، لتحقيق مختلف أهدافها، وتعمل على تشجيع المرؤوسين على القبول، والمساعدة في التغيير التنظيمي، وكذا تتمتع برؤية واضحة وشخصية تتطلع للمستقبل. وتتمتع كذلك بالثقة، والاحترام من المرؤوسين، وكل هذا كان له أثر إيجابي على المرؤوسين، وكانت لشخصية القائد الإداري أثر على شخصيات المرؤوسين، وأفعالهم الذين أصبحوا يعتبروه كقدوة لهم، وجعلهم ذلك يتبنون نفس الرؤيا التي يختارها القائد للتغيير، وذلك يعود ذلك لعامل الخبرة في العمل لأغلبية العمل، ومستوى التعليم الذي أتاح لهم القدرة على التعامل مع المشكلات، ومواجهتها بكفاءة، وهذا مما زاد من ثقة المرؤوسين برؤسائهم.

1-2- الحافز الإلهامي: لقد أظهرت مختلف النتائج أن القيادات الإدارية في مديرية الثقافة لولاية تبسة تعمل على تشجيع المرؤوسين، وتحفيزهم لتبني أهداف المؤسسة بمختلف الأساليب، والطرق المناسبة لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي. وتثير فيهم روح الحماس للعمل، للحفاظ على مستوى أفضل، وهذا يؤثر إيجابا على المرؤوسين، بحيث يتم تحفيزهم معنويا لمواجهة مختلف المشاكل، ليتم الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا، لتحقيق النجاح و التطور.

1-3- الإعتبارات الفردية: في هذا البعد يتضح أن القادة الإداريين في مديرية الثقافة لولاية تبسة يهتمون بمرؤوسيههم ويتقنون في قدراتهم من خلال التفويض للمهام للمرؤوسين، وهذا يكسبهم الثقة والجد في العمل، ويعملون على مساعدتهم في تحقيق طموحاتهم، ويعترفون بمجهوداتهم، ويساعدوهم على حل مختلف

مشاكلهم، وهذا حسب آراء المرؤوسين الذين وضحو ذلك من خلال نتائج الإستبيان. وكذلك بينو اهتمام القادة الإداريين بالتعامل معهم بطرق مناسبة لكل شخص، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالأمان، والفخر كونهم يعملون مع قيادة في المستوى، ويؤدي ذلك إلى الإرتقاء بقدراتهم على أداء أنشطتهم بكفاءة.

1-4- الإثارة الفكرية: أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية بمديرية الثقافة تتميز بإثارتها للمرؤوسين وتشجيعهم على الإبداع، وإبداء رأيهم وتساورهم، وتقبل مختلف الأفكار منهم حتى ولو كانت خاطئة وثق في قدراتهم، من خلال العمل على إثارة العاملين للتفكير وتقديم وتبادل الأفكار والآراء من أجل السماح لهم لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ويتم تحفيزهم معنويا، للعمل على بذل المزيد من الجهد.

وكذلك تشير النتائج إلى أن المرؤوسين بمديرية الثقافة لولاية تبسة يتفوقون كذلك على ممارسة القادة الإداريين للنمط التبادلي، لكن بمتوسط منخفض بالمقارنة مع النمط التحويلي، لكن ليس بنسبة كبيرة حيث كان المتوسط الحسابي العام للقيادة التبادلية 2.57 بانحراف معياري 0.643 وكان المتوسط الحسابي العام للقيادة التحويلية 2.59 بانحراف معياري 0.641 أي بنسب متقاربة، كما كانت أبعاد القيادة التبادلية ذات متوسطات متقاربة، وهذا دليل على أن القائد الإداري بمديرية الثقافة يعمل على تقديم حوافز معنوية للعاملين، ويفتح مجال للإتصال، والمناقشة وذلك من أجل انجاز المهام وتحقيق الأهداف، وحسب رأي المرؤوسين الإداريين، نرى أن القيادات الإدارية تتصف بالفعالية، وهذا يرجع إلى تميزهم بمجموعة من القيم كالتحفيز والرؤية، والاستقامة وغيرها..، وتقوم تلك الصفات القيادية بعملية التأثير في سلوك وتصرفات العاملين وتغيير من توجهاتهم لمحاولة الوصول للأهداف المسطرة. ويلاحظ كذلك وجود فقرة في بعد المكافأة المشروطة " يقوم القائد بمكافأة للعامل الذي يقدم جهد أكبر ويكون متميزا" والتي كان أغلبية آراء العمال فيها محايد بمتوسط حسابي 2.28 وبانحراف معياري 0.826، وتجنب العمال إعطاء رأيهم وحيادهم، رغم أن هذا البعد مهم جدا، لأنه يعكس دور القائد في تشجيع، وتحفيز، وتنمية قدرات العمال من خلال المكافآت على جهودهم، لأن عدم وجودها يعني تعرض العمال لمشاكل نفسية تؤثر على معنوياتهم، وعلى مردوديتهم في العمل، وربما كان ذلك من التخوف من الإجابة لخوف من ردة فعل القيادة الإدارية لذلك تجنبوا الإجابة عليه، رغم كل التطمينات التي قدمت لهم بأن هذا الإستبيان سري. وفي المقابل نجد موافقتهم وبالمرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي في بعد المكافأة المشروطة لنمط القيادة التبادلية لعبارة "تقوم القيادة بمعاينة العمال الذين لم ينجزو مهامهم" وهذا دليل على عدم اهتمام المديرية بالتحفيز، والمكافآت للعمال المتميزين المجتهدين، ويبين سبب حيادهم في الفقرة السابقة الذكر، ويبين صرامة القيادة الإدارية في مديرية الثقافة لولاية تبسة.

2- مناقشة نتائج جدول التغيير التنظيمي

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن مستوى التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة كان متوسطا وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام 2.33 والانحراف المعياري 0.733 لإجابات العمال المرؤوسين وبالاتجاه المحايد، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها :

- عدم إشراك العاملين في القرارات التي لها علاقة بالتغيير التنظيمي، والتي تعتبر مهمة جدا لنجاح هذه العملية، والتي يجب على مديرية الثقافة لولاية تبسة الاهتمام بها، لأن إشراك العمال يحملهم جزء من المسؤولية، والوعي بضرورة نجاح هذا التغيير، وهذا ينعكس بالإيجاب على أدائهم ومجهوداتهم، ويجعلهم أكثر إدراكا ومعرفة لأهداف المؤسسة، وكيفية تطبيقها، ومختلف النتائج المترتبة عنها، والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليتهم ونجاحهم؛
- اختلال التوازن بين المستويات الإدارية، وضعف التنسيق بينها ؛
- التوضيحات المقدمة الخاصة بعملية التغيير التنظيمي غير كافية، وغير ملمة بكل الجوانب، لأن الوضوح مهم جدا للتقليل من العقبات التي يمكن أن تصادف مديرية الثقافة في إنجاز عملية التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن توضيح بعض أهم أهداف عملية التغيير التنظيمي بالنسبة لمديرية الثقافة لولاية تبسة فيما يلي:

○ تطوير المؤسسة وتحسين الأداء من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة المناسبة؛

○ تحديث وتطوير البرامج التي من شأنها تسهيل العمل وريح الوقت والدقة في العمل؛

○ إعادة الهيكلة لتناسب والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.

- هناك نقص في عملية الإتصال بين مختلف المستويات، والذي يعتبر من أهم العوامل لإنجاح عملية التغيير التنظيمي؛

▪ هناك نقص في التحفيز، والتشجيع على الإبداع والابتكار للعاملين بمديرية الثقافة؛

- نقص وعي العمال لضرورة وحتمية التغيير مما يؤدي إلى خلق صراعات ومقاومة للتغيير تؤثر على نجاح عملية التغيير.

وكانت هذه النتائج مخالفة لمختلف الدراسة المعتمدة في الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج جداول الارتباط بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

- بناء على بيانات الدراسة الإحصائية توجد علاقة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية ببعديها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة. أي أنه كلما كانت القيادة الإدارية أحسن وكانت مرتفعة كلما كان معدل نجاح التغيير التنظيمي كبير، أي ارتباط طردي، حيث أن

55.3% من التغيير التنظيمي سببه القيادة الإدارية والباقي ناتج من عوامل أخرى وهذا ما يبين أهمية القيادة الإدارية في عملية التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة.

- بناء على بيانات الدراسة الإحصائية توجد علاقة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة حيث أن R^2 يمثل 28.3 بالمائة وهو يمثل التباين في التغيير التنظيمي وهو يعني أنه كلما زاد الإهتمام في المستقبل بزيادة الإهتمام بنمط القيادة التحويلية سيؤدي ذلك لزيادة وتحسين مستوى التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة بقيمة 53.2 بالمائة حسب مخرجات برنامج SPSS.

- بناء على بيانات الدراسة الإحصائية توجد علاقة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة، حيث أن R^2 يمثل 14.7 بالمائة وهو يمثل التباين في التغيير التنظيمي وهو يعني أنه كلما زاد الإهتمام في المستقبل بزيادة الإهتمام بنمط القيادة التحويلية سيؤدي ذلك لزيادة وتحسين مستوى التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة بقيمة 38.4 بالمائة حسب مخرجات برنامج SPSS. وما يلاحظ أن نسبة التحسين في نمط القيادة التحويلية أحسن بكثير من نمط القيادة التبادلية.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج جداول الانحدار الخطي بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

- بناء على تحليل بيانات الدراسة الإحصائية لبرنامج SPSS يوجد أثر إحصائي بين القيادة الإدارية ببعديها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة وفق معادلة الانحدار $Y=0.499+0.708X$ ، وهذا يتوافق مع تحليل علاقة الارتباط السابقة.

- بناء على تحليل بيانات الدراسة الإحصائية لبرنامج SPSS يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة التحويلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة وفق معادلة الانحدار $Y=0.884+0.557X$.

- بناء على تحليل بيانات الدراسة الإحصائية لبرنامج SPSS يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة التبادلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة وفق معادلة الانحدار $Y=1.117+0.472X$.

خلاصة الفصل

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية، وذلك من خلال مديرية الثقافة لولاية تبسة المؤسسة محل الدراسة، حيث تم استعراض نظرة عامة للدراسة الميدانية بالإعتماد على تحليل استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم عرض متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الإدارية ببعديها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية)، والتغيير التنظيمي. وبعد التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة، تم عرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالإعتماد على برنامج . SPSS

خاتمة

خاتمة

تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً واستراتيجياً في تهيئة وإنجاح عملية التغيير التنظيمي، الذي أصبح أمر حتمي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها، وذلك من خلال الدور الديناميكي والفعال للقائد، وهذا ما يفسر تشعب الدراسات في هذا الموضوع، وهذا التغيير إنما تفرضه الظروف المحيطة بالمنظمة ولا يكون عفويًا، ولكي يكون التغيير فعالاً وإيجابياً يجب توفر قيادة تتميز بالفعالية والكفاءة لإدارته وتطبيقه على أرض الواقع. ولقد تم تسليط الضوء على مديرية الثقافة لولاية تبسة، وتبيين مدى أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي فيها.

ومن خلال جمع ومعالجة وتحليل بيانات الاستبيان المعد خصيصاً لذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، تبين أن النمط التحويلي هو النمط السائد الأكثر تأثيراً على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة بمتوسط حسابي قدره 2.59 وانحراف معياري قدره 0.641، وهو يعتبر النمط الأنسب لإنجاح التغيير التنظيمي، لأنه يعتمد على مبدأ مشاركة الأفراد والعمال في تنفيذ وإعداد مختلف برامج التغيير، ويعمل على تقبل مختلف اقتراحاتهم ويرفع من ثقتهم ويلبي رغباتهم وحاجاتهم ويزيد من مستوى فعاليتهم وولائهم للمنظمة، وهذا يبين مدى أهميتهم لنجاح عملية التغيير التنظيمي. وهذا يعتمد على قيادة إدارية فعالة ومتطورة في مديرية الثقافة لولاية تبسة، ولكل المؤسسات العمومية، لتحقيق تغيير تنظيمي فعال وإيجابي. ومما سبق تمت محاولة تبيين أهمية ودور القيادة الإدارية، وخصوصاً بأنماطها الحديثة التحويلية والتبادلية في تحقيق، وتجسيد التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة.

وبناءً على الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لبيانات البحث، ومعالجتها، وتحليلها للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقاً والمتمثلة في:

ما هو أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة؟

يمكن استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي :

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية ببعديها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة"

وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها من تحليل بيانات إجابات المرؤوسين في مديرية الثقافة لولاية تبسة، نستنتج من خلالها صحة الفرضية الرئيسية الأولى أي أنه توجد علاقة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية ببعديها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة .

1-1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: " توجد علاقة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

وبناء على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها من تحليل متوسط إجابات المرؤوسين، ودراسة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة، نستنتج من خلالها صحة الفرضية الجزئية الأولى.

1-2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: "توجد علاقة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

وبناء على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها من تحليل بيانات إجابات المرؤوسين، في مديرية الثقافة لولاية تبسة، ودراسة علاقة الارتباط حول علاقة القيادة التبادلية بالتغيير التنظيمي، نستنتج من خلالها صحة الفرضية الجزئية الثانية.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة الإدارية ببعديها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

وبناء على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها من تحليل بيانات إجابات المرؤوسين، ودراسة الانحدار بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة، نستنتج من خلالها صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

1-2- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة التحويلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

وبناء على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها من تحليل بيانات إجابات المرؤوسين، ودراسة الانحدار بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة، نستنتج من خلالها صحة الفرضية الجزئية الأولى.

2-2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: " يوجد أثر إحصائي بين نمط القيادة التبادلية، مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة".

وبناء على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها من تحليل متوسط إجابات المرؤوسين، ودراسة الانحدار بين القيادة التبادلية والتغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة، نستنتج من خلالها صحة الفرضية الجزئية الثانية.

نتائج الدراسة

لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثلت فيما يلي:

- هناك توافر لأنماط القيادة الإدارية الحديثة (التحويلية والتبادلية) في مديرية الثقافة لولاية تبسة لكن ممارسة نمط القيادة التبادلية بدرجة أقل من نمط القيادة التحويلية.
- هناك علاقة بين القيادة الإدارية ببعديها مع التغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة.
- وجود علاقة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة.
- وجود علاقة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية والتغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة.
- هناك أثر إحصائي بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة.
- هناك أثر إحصائي بين نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة.
- هناك أثر إحصائي بين نمط القيادة التبادلية والتغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة.
- هناك مستوى تصور واهتمام متوسط بالتغيير التنظيمي في مديرية الثقافة لولاية تبسة، يعزى ذلك لإهتمام المديرية بالتكنولوجيا والعمل على مواكبتها، وإن التطبيق الفعلي للتغيير التنظيمي ضعيف في مديرية الثقافة ويعود بالأساس إلى عدم الإهتمام بمشاركة آراء العاملين لاتخاذ مختلف القرارات، وعدم توعية جميع العاملين للحاجة للتغيير لمواجهة التحديات المستقبلية، وعدم دعم السلوك الإبداعي للعاملين؛
- يعد النمط القيادي التحويلي النمط الأكثر استخداما في مديرية الثقافة، يعزى ذلك لإعتبار القائد الإداري بمديرية الثقافة قدوة حسنة لمروؤوسيه بمهارات قيادية تعزز ثقة واحترام الآخرين به؛
- يعد بعد التأثير المثالي من أكثر الأبعاد تأثيرا على التغيير التنظيمي.

التوصيات

على ضوء الإطار النظري للدراسة، ونتائج البحث الميداني نقدم مجموعة من التوصيات والتي نأمل من خلالها أن تكون موجهة وتأخذ بعين الاعتبار وتتمثل فيما يلي :

- على مديرية الثقافة لولاية تبسة إعطاء العاملين مساحة كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي؛
- تحفيز كافة المستويات الإدارية للعمل مع بعضها البعض بصورة أحسن لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، ولو معنويا، لإكسابهم الثقة والخبرة المهنية؛
- توعية جميع العاملين في مديرية الثقافة لولاية تبسة بأهداف وأهمية التغيير التنظيمي، والنتائج المترتبة عنه.
- إجراء تغيير على مستوى الأفراد في مديرية الثقافة لولاية تبسة، من خلال تدريبهم، وتكوينهم وتحفيزهم معنويا؛
- تشجيع القادة الإداريين للإعتماد على النمط التحويلي لما له من أثر إيجابي على التغيير التنظيمي، وذلك من خلال التحلي بالخصائص التي تجعلهم قدوة للعاملين؛
- تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة الإداريين بمديرية الثقافة لولاية تبسة، وذلك بالتصرف كنموذج يسعى العاملون لمحاكاته، والإقتداء به ؛
- إقامة دورات تدريبية للتعريف بأهمية التغيير التنظيمي بالنسبة لمستقبل المؤسسة.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

1-1- الكتب

- أبو قحف، عبد السلام، (2004)، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر.
- أبو بكر، مصطفى محمود، (2000)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري)، الدار الجامعية، مصر.
- بيتر، ج ونورث، هاوس، (2006)، ترجمة صلاح المعيوف، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مركز البحوث، الرياض.
- مرسي، جمال الدين، (2006)، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر.
- حريم، حسين، (2009)، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمات، دار حامد للطباعة والنشر، عمان/الأردن.
- حريم، حسين، (1998)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.
- الحناوي، محمد، صلاح، ومحمد، سعيد، سلطان، (2002)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر.
- الخضير، أحمد، (2003)، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق/سوريا.
- الخطيب، أحمد وعادل، سالم، معاينة، (2009)، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة) عالم الكتاب الحديث، عمان/الأردن.
- دوغلاس، سميث، (2001)، إدارة الأفراد (المبادئ والإستراتيجيات والرؤى)، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة/مصر.
- السكارنة، بلال خلف، (2014)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، ط2.
- السويدي، طارق، (2012)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الطبعة الأولى، قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- العامري، أحمد بن سالم، (2001)، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة (دراسة استطلاعية لآراء الموظفين)، جامعة الملك سعود، الرياض، ط 4.
- العجمي، محسن حسين، (2010)، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/الأردن، ط2.

- علاقي، مدني عبد القادر، (1985)، الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية)، تهامة للنشر، جدة/ المملكة العربية السعودية، 1985.
- عبد الباقي، صلاح محمد، (2000)، السنوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة/مصر.
- عبوي، زيد ومنير، (2010)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان/الأردن، ط2.
- عبد الله، جمال محمد، (2015)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر، عمان/الأردن.
- قنديل، علاء محمد، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان/الأردن، ط1.
- القيروتي، محمد قاسم، (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان/الأردن.
- كورتل، فريد وأمال، كحيلية، (2015)، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، عمان/الأردن.
- كنعان، نواف، (2009)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.
- السيد، محمد إسماعيل، (1999)، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية/مصر.
- الصحن، محمد، فريد وآخرون، (2002)، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر.
- ماهر، أحمد، (2000)، السنوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة/مصر، ط7.
- يس، عامر، سعيد وعبد الوهاب، علي، محمد، (1998)، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس، القاهرة/مصر، ط2.

1-2- الرسائل والمذكرات

- بن حامد، عبد الغني، (2016)، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته على السياسات والأنظمة الأجرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الرفاعي وزهراء، سيد، عبد الله، (2013)، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
- صالح، سميرة، (2016)، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- عوني، فتحى وخليل، عبيد، (2009)، واقع التغيير على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية/ غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، فلسطين.

- عبد الملك، طلال(2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- علاوي، عبد الفتاح، (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- محمود، حسن وحسن، ناصر، (2010)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

1-3- المجالات والدوريات

- أحمد، علي، صالح ومحمد، ذيب، المبيضين، (2013)، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 40، العدد الأول.
- بوظرفة، صورية، (2018)، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، مقالة في مجلة الآفاق للدراسات الإقتصادية، جامعة تبسة، المجلد3، العدد 02.
- البدارين رقية وفريد، محمد، القواسمه، (2013)، دور المرأة في قيادة التغيير، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، عمان، مجلد 16، العدد الأول.
- برباوي، كمال، (2013)، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، تكساس- الولايات المتحدة الأمريكية المجلد الرابع، العدد العاشر.
- برباش، توفيق، (2010)، دور الإتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، العدد 10.
- بغدادود، راضية، (2015)، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، مجلة معارف قسم العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 19.

1-4- المتتقيات

- بوهزة، محمد، ورفيق، مرزوقي، (2009)، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- عبد الله، علي، (2002)، التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، جامعة البليدة، الجزائر.

2- المراجع الأجنبية

- Amran, H, Mahmud, Muliati; Othman, B., Ali, R., & Ismael, D. (2020), **Understanding experienced consumers towards repeat purchase of counterfeit products: The mediating effect of attitude.** Management Science Letters, E10.
- Bass, B. (1985), **Leadership and Performance Beyond Exception**, Free Press, New York.
- Celik, A., & Ozsoy, N, (2016) . **Organizational Change: Where Have We Come From and Where Are We Going?.** International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1).
- Delavalle, Eric & Morin, Pierre, (2015), **Le Manager à l'écoute du Sociologie**, édition d'organisation, Paris.
- Hee-Man, Harry, Ahn,(2020), **10 LEADERSHIP LESSONS TO WIN AND GROW: FROM A MILITARY AND BUSINESS PERSPECTIVE**, Great Britain, Matador 4edge Limited.
- Ivancevich, et al, (1989), **Management, Principles and Functions**, Home Wood, Irwin.
- Kotter, J. P, (1998), **Cultures and coalitions**, in Gibson, R. (ed), **rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world**, Nicholas Brealey, London.
- Lliboga ,nurcanensari, (2009), the role of transformational leadership and organizational change on perceived Organization success, **the psychologist-manager journal**, London, N12.
- Majed, Sadq, Zana, (2019), **The Role of Leadership Soft Skills in Promoting the Learning Entrepreneurship**, Journal of Process Management, New Technologies. 7(1).
- Olutayo, K, Osunsan, (2019), **Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in**

- Bujumbura, Burundi**, East African Scholars Journal of Economics, Business and Management, volume 2, Article, April.
- Sofat, K., Kiran, R., & Kaushik, S, (2015), **Organizational change and organizational commitment: An empirical Study of it organizations in India**. Global Journal of Management and Business (A), 15(6).

3-مواقع الانترنت

- 1) STAMRAD, **le changement**,15:12,15/05/2020, <http://www.interpsychonet.org>.

ملاحق

الملحق رقم 1

استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

- قسم: علوم التسيير -

استمارة بحث حول موضوع

أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي

في المؤسسات العمومية

دراسة ميدانية بمديرية الثقافة لولاية تبسة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د. جدي شوقي

إعداد الطلبة:

• مفداوي عادل

• قنز سفيان

ملاحظة : معلومات هذه البيانات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة وستحظى إجاباتكم بالأهمية المناسبة، ونشكركم على مساعدتكم ومساندتكم لنا جزيل الشكر، فقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

السنة الجامعية: 2020/2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية للعيينة المبحوثة

- 01- الجنس : ذكر أنثى
- 02- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 45 سنة من 46 سنة فأكثر
- 03- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 04- مستوى التعليم: أقل من ثانوي ثانوي جامعي (قبل التدرج)
- دراسات عليا
- 05- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 سنة فأكثر

الجزء الثاني: المتغيرات المتعلقة بأنماط القيادة و إدارة التغيير التنظيمي

أولاً: أنماط القيادة

الرقم	المحور الأول: القيادة الإدارية	موافق	محايد	غير موافق
نمط القيادة التحويلية				
التأثير المثالي				
1	تعطي القيادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين			
2	تمتلك القيادة رؤية واضحة للمستقبل			
3	توفر القيادة مناخاً يشعر العاملون بالإرتياح			
4	تعمل القيادة على توضيح أهمية التغيير للعاملين			
الحافز الإلهامي				
5	تشجع القيادة العاملين على تحقيق و إنجاز المهام بروح الفريق و العمل الجماعي			
6	تقوم القيادة بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة			
7	تقوم القيادة بتقدير جهود العمال المميزين			
8	تمتلك القيادة القدرة لإقناع العاملين على زيادة مردوديتهم			
الإثارة الفكرية				
9	تقوم القيادة باستمرار بطلب اقتراحات للعمل و تشجعهم على ذلك			
10	القيادة تثق في أفكار العاملين و قدراتهم لإتمام المهام الموكلة إليهم			

			11	تقوم القيادة بالبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات
			12	تقوم القيادة بتقبل النقد عند حدوث أخطاء و تعتبرها تجارب مفيدة في العمل
الإعتبرات الفردية				
			13	تقوم القيادة بمراعاة الفروق الفردية بين العاملين
			14	يقوم القائد بتفويض جزء من مهامه للعاملين لتنمية قدراتهم
			15	تقوم القيادة بالإستماع للعاملين و تعمل على حل مشاكلهم
			16	تقوم القيادة بتقدير مجهودات العاملين والإعتراف بها
نمط القيادة التبادلية				
المكافأة المشروطة				
			17	يقوم القائد بمكافأة للعامل الذي يقدم جهد أكبر و يكون متميزا
			18	تقوم القيادة بمعاقبة العمال الذين لم ينجزو مهامهم
			19	تقوم القيادة بالتعبير عن رضاها للعاملين الذين تمكنو من إنجاز أعمالهم
الإدارة بالإستثناء (النشطة/ الإيجابي)				
			20	يركز قائد المؤسسة على تصحيح الأخطاء و الإنحرافات والشكاوى المقدمة من العاملين
			21	يعبر قائد المؤسسة بثقته بتحقيق الأهداف المرجوة
			22	يقضي قائد المؤسسة وقته لتعليم وإرشاد العاملين
الإدارة بالإستثناء (الساكنة / السلبي)				
			23	لا يتدخل قائد المؤسسة إلا لما تكون المشاكل حادة وخطيرة
			24	يتجنب قائد المؤسسة في مؤسستكم التدخل لحل النزاعات العمالية
			25	يقوم قائد المؤسسة في مؤسستكم بتجاهل دور الرقابة في تسيير العاملين
			26	يترك العاملين يعملون دون تدخل إلا في حالة الخطأ أو البعد عن تحقيق الأهداف المسطرة
التغيير التنظيمي				
			27	توضح مؤسستكم أهداف التغيير التنظيمي لكل العاملين
			28	تبحث مؤسستكم عن أفضل الطرق و الأساليب الضرورية لإنجاح التغيير التنظيمي
			29	يتم دائما التواصل بين الإدارة و العاملين لتوضيح المعلومات وتقديم التوجيهات اللازمة لعملية التغيير وما تقدمه من فوائد للعاملين

			30	تتم مؤسساتكم بإجراء التغييرات التي تراها مناسبة للتنسيق وتنظيم علاقات العمل.
			31	توفر مؤسساتكم تجهيزات وتقنيات تساعد على تدعيم مختلف عمليات التغيير التنظيمي
			32	تحرص مؤسساتكم بتنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال تدريبهم
			33	تقوم مؤسساتكم بإعلام العاملين وتهيئتهم لعملية التغيير من خلال تحديد سبل النجاح
			34	تعتمد مؤسساتكم على إشراك العاملين في القرارات التي تخص عملية التغيير التنظيمي
			35	تقوم مؤسساتكم بتوضيح وتوعية العاملين بالحاجة للتغيير لتحقيق الرؤية المستقبلية لمخطط عمل الوصاية
			36	تقوم مؤسساتكم باستخدام مختلف وسائل التواصل مع العاملين لنقل الأفكار والتوجيهات اللازمة للقيام بعملية التغيير التنظيمي

الملحق رقم 2

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الإسم والنقب	مكان العمل
01	أ.د. صورية بوطرفة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة
02	أ.د. يوسف عبايدية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة
03	أ.د. بلال مسعي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة
04	أ.د. شوقي جدي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة

الملحق رقم 3

مخرجات SPSS

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	22	56,4	56,4	56,4
Valide أنثى	17	43,6	43,6	100,0
Total	39	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 30 إلى 45 سنة	24	61,5	61,5	61,5
Valide من 46 سنة فأكثر	15	38,5	38,5	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	10	25,6	25,6	25,6
Valide متزوج	29	74,4	74,4	100,0
Total	39	100,0	100,0	

مستوى التعليم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من ثانوي	8	20,5	20,5	20,5
ثانوي	9	23,1	23,1	43,6
Valide جامعي (قبل التدرج)	8	20,5	20,5	64,1
دراسات عليا	14	35,9	35,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	6	15,4	15,4	15,4
من 05 إلى 10 سنوات	12	30,8	30,8	46,2
Valide من 11 سنة فأكثر	21	53,8	53,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

معامل ألفا كرونباخ الإجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	39	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	36

معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة الإدارية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	39	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	26

معامل ألفا كرونباخ نمط القيادة التحويلية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	39	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	16

معامل ألفا كرونباخ نمط القيادة التبادلية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	100,0
	Exclus ^a	0	,0
Total		39	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	10

معامل ألفا كرونباخ لمحور التغيير التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	100,0
	Exclus ^a	0	,0
Total		39	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	10

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: القيادة الإدارية
البعد الأول: نمط القيادة التحويلية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعطي القيادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين	39	2,64	,668
تمتلك القيادة رؤية واضحة للمستقبل	39	2,74	,549
توفر القيادة مناخا يشعر العاملين بالإرتياح	39	2,77	,427
تعمل القيادة على توضيح أهمية التغيير للعاملين	39	2,36	,743
تشجع القيادة العاملين على تحقيق و انجاز المهام بروح الفريق و العمل الجماعي	39	2,67	,621
تقوم القيادة بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة	39	2,74	,549
تقوم القيادة بتقدير جهود العمال المميزين	39	2,49	,721
تمتلك القيادة القدرة لإقناع العاملين على زيادة مردوبيتهم	39	2,59	,677
تقوم القيادة باستمرار بطلب اقتراحات للعمل و تشجيعهم على ذلك	39	2,64	,668
القيادة تثق في أفكار العاملين و قدراتهم لإتصام المهام الموكلة إليهم	39	2,69	,614
تقوم القيادة بالبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات	39	2,56	,641
تقوم القيادة بتقبل النقد عند حدوث أخطاء و تعتبرها تجارب مفيدة في العمل	39	2,31	,800
تقوم القيادة بمراعاة الفروق الفردية بين العاملين	39	2,56	,680
يقوم القائد بتفويض جزء من مهامه للعاملين لتنمية قدراتهم	39	2,82	,506
تقوم القيادة بالإستماع للعاملين و تعمل على حل مشاكلهم	39	2,54	,643
تقوم القيادة بتقدير مجهودات العاملين والإعتراف بها	39	2,41	,751
N valide (listwise)	39		

البعد الثاني: نمط القيادة التبادلية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يقوم القائد بمكافأة للعامل الذي يقدم جهد أكبر و يكون متميزا	39	2,28	,826
تقوم القيادة بمعاينة العمال الذين لم ينجزو مهامهم	39	2,64	,584
تقوم القيادة بالتعبير عن رضاها للعاملين الذين تمكنو من إنجاز أعمالهم	39	2,54	,682
يركز قائد المؤسسة على تصحيح الأخطاء و الإنحرافات والشكاوى المقدمة من العاملين	39	2,62	,590
يعبر قائد المؤسسة ثقته بتحقيق الأهداف المرجوة	39	2,74	,549
يقضي قائد المؤسسة وقته لتعليم وإرشاد العاملين	39	2,54	,643
لا يتدخل قائد المؤسسة إلا لما تكون المشاكل حادة وخطيرة	39	2,62	,633
يتجنب قائد المؤسسة في مؤسستكم التدخل لحل النزاعات العمالية	39	2,64	,628
يقوم قائد المؤسسة في مؤسستكم بتجاهل دور الرقابة في تسيير العاملين	39	2,44	,718
يترك العاملين يعملون دون تدخل إلا في حالة الخطأ أو البعد عن تحقيق الأهداف المسطرة	39	2,67	,577
N valide (listwise)	39		

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توضح مؤسساتكم أهداف التغيير التنظيمي لكل العاملين	39	2,38	,711
تبحث مؤسساتكم عن أفضل الطرق والأساليب الضرورية لإنجاح التغيير التنظيمي	39	2,46	,790
يتم دائما التواصل بين الإدارة والعاملين لتوضيح المعلومات وتقديم التوجيهات اللازمة لعملية التغيير وما تقدمه من فوائد للعاملين	39	2,36	,743
تهتم مؤسساتكم بإجراء التغييرات التي تراها مناسبة للتسيق وتنظيم علاقات العمل.	39	2,62	,633
توفر مؤسساتكم تجهيزات وتقنيات تساعد على تدعيم مختلف عمليات التغيير التنظيمي	39	2,41	,751
تحرص مؤسساتكم بتنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال تدريبهم	39	1,79	,833
تقوم مؤسساتكم بإعلام العاملين وتهيئتهم لعملية التغيير من خلال تحديد سبل النجاح	39	2,26	,637
تعتمد مؤسساتكم على إشراك العاملين في القرارات التي تخص عملية التغيير التنظيمي	39	2,26	,818
تقوم مؤسساتكم بتوضيح وتوعية العاملين بالحاجة للتغيير لتحقيق الرؤية المستقبلية لمخطط عمل الوصاية	39	2,49	,644
تقوم مؤسساتكم باستخدام مختلف وسائل التواصل مع العاملين لنقل الأفكار والتوجيهات اللازمة للقيام بعملية التغيير التنظيمي	39	2,21	,767
N valide (listwise)	39		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارة الاسبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	39	2,5209	,34737
N valide (listwise)	39		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
محور_القيادة_الإدارية	39	2,5868	,36012
نمط_القيادة_التحويلية	39	2,5962	,43981
نمط_القيادة_التبادلية	39	2,5718	,37483
التغيير_التنظيمي	39	2,3305	,46059
N valide (listwise)	39		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	محور_القيادة_الإدارية	التغيير_التنظيمي
N		39	39	39
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,5209	2,5868	2,3305
	Ecart-type	,34737	,36012	,46059
Différences les plus extrêmes	Absolue	,199	,190	,213
	Positive	,103	,126	,088
	Négative	-,199	-,190	-,213
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,242	1,188	1,331
Signification asymptotique (bilatérale)		,091	,119	,058

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الجدول المتعلقة بالارتباط والانحدار للقيادة الإدارية مع التغيير التنظيمي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	محور القيادة الإدارية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,553 ^a	,306	,288	,38877	,306	16,336	1	37	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), محور القيادة الإدارية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,469	1	2,469	16,336	,000 ^b
1 Résidu	5,592	37	,151		
Total	8,061	38			

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), محور القيادة الإدارية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,499	,457		1,092	,282
1 محور القيادة الإدارية	,708	,175	,553	4,042	,000

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

الجدول المتعلقة بالارتباط والانحدار لنمط القيادة التحويلية مع التغيير التنظيمي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	نمط القيادة التحويلية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,532 ^a	,283	,263	,39528	,283	14,594	1	37	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), نمط القيادة التحويلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,280	1	2,280	14,594	,000 ^b
1 Résidu	5,781	37	,156		
Total	8,061	38			

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), نمط القيادة التحويلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,884	,384		2,305	,027
1 نمط القيادة التحويلية	,557	,146	,532	3,820	,000

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

الجدول المتعلقة بالارتباط والانحدار لنمط القيادة التبادلية مع التغيير التنظيمي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	نمط القيادة التبادلية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,384 ^a	,147	,124	,43099	,147	6,399	1	37	,016

a. Valeurs prédites : (constantes), b. نمط القيادة التبادلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,189	1	1,189	6,399	,016 ^b
1 Résidu	6,873	37	,186		
Total	8,061	38			

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), c. نمط القيادة التبادلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,117	,485		2,305	,027
1 نمط القيادة التبادلية	,472	,187	,384	2,530	,016

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

معامل Anova لمتغيرات البيانات الشخصية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	2,196	14	,157	,509	,905
	Intra-groupes	7,394	24	,308		
	Total	9,590	38			
السن	Inter-groupes	1,769	14	,126	,406	,958
	Intra-groupes	7,462	24	,311		
	Total	9,231	38			
الحالة_الاجتماعية	Inter-groupes	2,087	14	,149	,669	,781
	Intra-groupes	5,348	24	,223		
	Total	7,436	38			
مستوى_التعليم	Inter-groupes	8,352	14	,597	,329	,983
	Intra-groupes	43,545	24	1,814		
	Total	51,897	38			
الخبرة_المهنية	Inter-groupes	8,769	14	,626	1,206	,332
	Intra-groupes	12,462	24	,519		
	Total	21,231	38			

شكل الإنتشار الإحصائي بين التغيير التنظيمي والقيادة الإدارية

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

