

جامعة حسبية بن بوعلی الشلف
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
العنوان

القيادة التحويلية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

– حالة المديرية الجهوية إتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM "موبيليس" ناحية الشلف –

من إعداد:

رحمة عبدالعزيز

المناقشة بتاريخ 02/02/2022 من طرف اللجنة المكونة من:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د/قدور بن نافلة
مشرفا ومقررا	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د/عاشور مزريق
مقررا مساعدا	جامعة الشلف	أستاذة محاضرة "أ"	د/صارة بوقسري
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر "أ"	د/مراد حطاب
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذة محاضرة "أ"	د/فيروز زروخي
ممتحنا	جامعة البليدة 2	أستاذة محاضرة "أ"	د/ عفيفة دراج
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذة محاضرة "أ"	د/زهرة خولف

2022/2021

لَقَدْ كَفَرَ الَّذِينَ كَفَرُوا

قال تعالى:

﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾

(الرعد، الآية 11)

شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره على توفيقتي في إنجاز هذا البحث، وتيسير لي أمري، وإمدادي بالصبر والعزيمة، وتصدقاً لقول رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " بداية أتوجه بخالص الشكر والتقدير ووافر الامتنان والعرفان للأستاذ الدكتور: مزريق عاشور بصفته مهرفنا على إنجاز أطروحة الدكتوراه، وإلى الأستاذة بوقسري صارة بصفتها مساعدة المشروع، لما قدماه من جهد ووقت وتوجيه، ودعم مستمر طيلة سنوات الدراسة والبحث لإتمام هذا البحث، فجزاهما الله عنا خير الجزاء.

كما أتوجه بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين تفضلوا بقبول المشاركة بمناقشة هذه الأطروحة ليذفوا عليها بملاحظاتهم واقتراحاتهم ونصائحهم قيمة مضافة.

والشكر موصول لأعضاء هيئة التدريس وأعضاء لجنة التكوين في الدكتوراه لدفعتي (علوم التسيير 2018/2019) على رأسهم رئيس المشروع الأستاذ الدكتور فلاق محمد، وكل أستاذ قدم يد العون في إنجاز هذا العمل، أخص بالذكر الأستاذ ترقو محمد، الأستاذة معموري صورية، والأستاذة خالدتي نعيمة، والباحثة جزار وهيبة التي تقاسمنا صعوبات إنجاز دراستنا الميدانية، وكانك نعمة الصديقة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للإطارات المشرفة على المديرية الجهوية إتصالات الجزائر للماتفة النقال "موبيليس" ناحية الشلف، على رأسهم رئيس قسم الموارد البشرية، نائب المدير المكلف بالشؤون العامة، ونائب المدير المكلف بالمالية والمحاسبة لما قدموه من تسهيلات وعمون لإتمام الجانب الميداني للأطروحة.

ولا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للقائمين على إدارة جامعة الشلف عموما وعلى إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خصوصا.

أشكر من ساهم في هذا البحث من بعيد أو من قريب

اللهم إنفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني وزدني علما

الإهداء

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ تَعَالَى عَنْهُ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ:

إِذَا مَاتَ ابْنٌ أَحَدِ أَهْلِ بَيْتِي مِمَّنْ عَمَلَهُ إِلَّا مِنْ قَلْبِهِ: حَقَّقَةً جَارِيَةً، أَوْ عَلِمَهُ بِتَفَتُّحِ بَيْتِي، أَوْ وَلَدَ حَالِحٍ يَخْتُمُوهُ. رَوَاهُ مُسْلِمٌ.

بناءً على هذا الحديث النبوي الشريف أهدى ثمرة بحثي هذا لروح والديا رحمة الله عليهما
داعية المولى عز وجل أن يرحمهما وأن يجعل قبرهما روضة من رياض الجنة، وأن يسكنهما
فسيح جناته

إلى من وقف بجانبى وكان عون لي ومشجع لي خلال فترة بحثي ودراستي، سدي ورفيق
دربي.....زوجي الغالي حفظه البارئ.

إلى من لا تحلو الحياة بدونهم أولادي وليد، يونس، ديننا حفظهم الله وأطال في عمرهم، في
طاعة الله والوالدين.

إلى من يشتد أزمي بهم إخوتي وأخواتي الكرام.

إلى أهلي وأقاربي.

إلى أحبتي وزميلاتي الأعزاء في الدراسة والعمل.

إلى كل الأسرة الجامعية موظفين أساتذة وطلبة.

أهديكم جميعاً هذا البحث راجية الله تعالى أن ينفع كل طالب علم أو معرفة

عبد العزيز رحمة

الخلاصة

المخلص

هدفت الدراسة إلى توضيح دور القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال "ATM موبيليس" ناحية الشلف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء إستبانه تكونت من (46) فقرة، تم توزيعها بأسلوب عينة عشوائية طبقية حيث بلغ حجم العينة (140) موظفا من أصل مجتمع قدره (220) موظف، وتم إسترجاع (112) إستبانه صالحة للتحليل، وتم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجموعه، إعتماذا على برنامج الحزمة الإحصائية لعلوم الإجتماع SPSS في نسخته (24)، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن النمط القيادي بالمديرية محل الدراسة هو النمط التحويلي بالدرجة الأولى والنمط التبادلي بالدرجة الثانية، كما توصلت إلى وجود تأثير دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز والدافعية، التشجيع الإبداعي، الإعتبارات الفردية) على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية محل الدراسة.

ومن بين أهم توصيات الدراسة، ضرورة تفعيل القادة للتغيير في المجال الإنساني، بإعتباره من أهم مجالات التغيير التنظيمي، كما قدمت الدراسة نموذجا للأدوار التي من خلالها يحقق القادة التحويليين الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، الإدارة المستدامة، التغيير التنظيمي، المديرية الجهوية لموبيليس.

Abstract

The aim of the study was to clarify the role of transformative leadership in the sustainable management of organizational change in the Algerian economic institution, to study the state of Algeria's Regional Directorate of Mobile Communications (ATM mobilis) and to achieve the objectives of the study was to build a resolution that consisted of Paragraph (46) distributed in the manner of a randomized stratified sample with a sample size of (140) employees out of a community of (220) employees, retrieved Resolution fit for analysis, and appropriate statistical methods have been used to analyse the data collected, based on the social science statistical package programme spss in its version (24) Following the analysis of the data and hypotheses of the study, the study found a number of findings, the most important of which was that the leadership pattern of the directorate under study was primarily transformative and the reciprocal pattern second, and that there was a statistically indicative effect of the dimensions of transformative leadership (Idealized Influence, Inspiration Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration) on Sustainable Management of Organizational Change in the Directorate in question, One of the most important recommendations of the study is the need to activate leaders for change in the humanitarian area, as one of the most important areas of organizational change. The study also provided a model for roles in which transformational leaders achieve sustainable management of organizational change.

Key words: transformational leadership, Organizational change, Sustainable Management, mobilis regional directorate .

قائمة

المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الشكر
IV	الإهداء
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال والبيانية
XVIII	قائمة الملاحق
أ-م	مقدمة
1	الفصل الأول : التأصيل النظري للقيادة التحويلية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم ونظريات القيادة الإدارية
3	المطلب الأول: القيادة الإدارية في منظمات الأعمال
12	المطلب الثاني: النظريات التقليدية للقيادة الإدارية.
24	المطلب الثالث: النظريات الحديثة للقيادة الإدارية
32	المبحث الثاني القيادة التحويلية والقائد التحويلي
33	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية
38	المطلب الثاني: تعريف القائد التحويلي وخصائصه
42	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية وقياسها
46	المبحث الثالث: معوقات القيادة التحويلية وتحدياتها
46	المطلب الأول: معوقات القيادة التحويلية
50	المطلب الثاني: تحديات القيادة التحويلية
56	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية وباقي القيادات في منظمات الأعمال
66	خلاصة
67	الفصل الثاني: التأصيل النظري للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي
68	تمهيد
69	المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

69	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي وخصائصه
72	المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي، أهميته وأهدافه
79	المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي، مصادره وأسبابه
86	المبحث الثاني: نماذج وإستراتيجيات الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي
86	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي
90	المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي
98	المطلب الثالث: نماذج لمراحل إدارة التغيير
106	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي
106	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
111	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
114	المطلب الثالث: معالجة مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه
120	الفصل الثالث : دور القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي
121	تمهيد
122	المبحث الأول: القائد التحويلي قائد التغيير
122	المطلب الأول: قيادة التغيير بمنظمات الأعمال
126	المطلب الثاني: مهارات القائد التحويلي لإدارة التغيير التنظيمي
129	المطلب الثالث: مهام ووظائف القائد التحويلي للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي
134	المبحث الثاني: تأثير القيادة التحويلية على نجاح التغيير التنظيمي وضمان إستدامته
134	المطلب الأول: ملائمة أبعاد القيادة التحويلية لمتطلبات التغيير التنظيمي المستدام
139	المطلب الثاني: متطلبات نجاح القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي
145	المطلب الثالث: دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي
149	المبحث الثالث: دعائم القيادة التحويلية ودورها في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي
149	المطلب الأول: الرؤية القيادية ودورها في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي
154	المطلب الثاني: الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي
161	المطلب الثالث: التمكين ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي
167	الفصل الرابع: تأثير القيادة التحويلية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف

168	تمهيد
169	المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.
169	المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة موبيليس
176	المطلب الثاني: تقديم المديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف
182	المطلب الثالث: السلوك القيادي، وطبيعة إدارة التغيير في مؤسسة موبيليس
197	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.
197	المطلب الأول: مجتمع البحث والعينة المدروسة
202	المطلب الثاني: بناء أداة القياس واختيار الصدق والثبات
207	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
210	المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات .
210	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات التعريفية
214	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة
231	المطلب الثالث: عرض وتحليل اختبار الفرضيات
253	المطلب الرابع: أمودجا مقترحا
257	خلاصة
259	الخاتمة
268	قائمة المراجع
283	الملاحق

قائمة

المجاول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	الفرق بين المدير والقائد	(1-I)
11	الفرق بين القيادة والرئاسة	(2-I)
15	مقارنة بين افتراضات نظرية (X) ونظرية (Y) لماكربجور	(3-I)
28	مقارنة بين القادة الأخلاقيين والذين يفتقدون الحس الأخلاقي	(4-I)
29	المهارات القيادية الإستراتيجية الفكرية والسلوكية والفنية	(5-I)
30	عناصر القيادة المستدامة.	(6-I)
34	نشأة وتطور القيادة التحويلية	(7-I)
41	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي	(8-I)
44	أبعاد القيادة التحويلية التي وضعها باس Bass	(9-I)
45	أبعاد القيادة التحويلية وإستجابة المرؤوسين	(10-I)
52	إرشادات تكوين قادة تحويليين	(11-I)
59	خصائص القائد التحويلي والقائد التبادلي	(12-I)
60	الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية	(13-I)
63	مقارنة بين أنماط القيادة الثلاثة (المشاركة والتحويلية والتنفيذية)	(14-I)
81	مجالات التغيير التنظيمي	(1-II)
90	من المدخل التقليدي إلى المدخل المستدام في التغيير	(2-II)
108	السلوكيات المتوقعة من الفرد تجاه التغيير التنظيمي	(3-II)
117	استراتيجيات شليزنغر وكوتر لمعالجة مقاومة التغيير	(4-II)
128	المهارات الستة الأساسية للقيادة التحويلية	(1-III)
144	متطلبات القائد التحويلي لإنجاح مراحل التغيير	(2-III)
151	رؤية ورسالة بعض منظمات الأعمال الدولية	(3-III)
156	الأهداف الإستراتيجية لإدارة اتصالات التغيير في مراحلها المختلفة	(4-III)
157	الاتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير	(5-III)
160	الممارسات التطبيقية للاتصالات التحويلية لإدارة النزاعات في منظمات الأعمال	(6-III)
174	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر النقال بنهاية 2020	(1-IV)
177	الوكالات الرئيسية والفرعية التابعة للمديرية الجهوية لوبيليس ناحية الشلف	(2-IV)
180	تعداد العمال بالمديرية الجهوية لوبيليس بالشلف	(3-IV)
181	تعداد عمال الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لوبيليس بالشلف	(4-IV)
182	تعداد عمال المراكز التقنية لصيانة الشبكة التابعين للمديرية الجهوية لوبيليس بالشلف	(5-IV)

183	توزيع عدد الموظفين ونسبهم حسب المركز الوظيفي، النوع، المؤهل العلمي	(6-IV)
186	الدورات التدريبية لموظفي المديرية الجهوية موبيليس ناحية الشلف سنة 2020	(7-IV)
188	تطور عدد مشتركى موبيليس بالنسبة لمنافسيها في الجزائر خلال الفترة 2015-2020	(8-IV)
189	تطور رأسمال مؤسسة موبيليس	(9-IV)
190	تطور رقم أعمال موبيليس خلال الفترة 2015-2020 بالمليار دج	(10-IV)
191	تطور مشتركى الجيل الثالث والجيل الرابع لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال مقارنتها بمنافسيها	(11-IV)
192	تغير مشتركى موبيليس حسب نوع التكنولوجيا GSM لسنتي 2019-2020 ومقارنتها بمنافسيها	(12-IV)
195	تطور تعداد الموارد البشرية في المديرية الجهوية موبيليس ناحية الشلف خلال الفترة 2015-2021	(13-IV)
196	تطور تعداد الدورات التدريبية في المديرية الجهوية موبيليس ناحية الشلف خلال الفترة 2015-2021	(14-IV)
198	مجتمع الدراسة	(15-IV)
199	تحديد عينة البحث من عدة مجتمعات مختلفة	(16-IV)
200	توزيع الموظفين بالمديرية والوكالات التابعة لها	(17-IV)
201	عينة الدراسة طبقا حسب الولايات	(18-IV)
201	عدد الإستثمارات الصالحة للدراسة	(19-IV)
203	وصف لعبارات مقياس النمط القيادي	(20-IV)
204	وصف لعبارات مقياس الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي	(21-IV)
205	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي وجميع عبارات المحور التابع له	(22-IV)
206	الاتساق الداخلي لعبارات الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي والدرجة الكلية لعباراته	(23-IV)
207	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث	(24-IV)
208	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	(25-IV)
209	مدى قوة الارتباط لقيم معامل الارتباط	(26-IV)
210	مقياس التحليل (مقياس ليكرت الخماسي)	(27-IV)
210	توزيع أفراد العينة وفقا للنوع	(28-IV)
211	توزيع أفراد العينة وفقا للعمر	(29-IV)
212	توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي	(30-IV)
212	توزيع أفراد العينة وفقا للمركز الوظيفي	(31-IV)
213	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(32-IV)
215	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية	(33-IV)
219	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية	(34-IV)
221	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بقيادة عدم التدخل	(35-IV)

223	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي	(36-IV)
225	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة للإدارة المستدامة للتغيير في المجال الهيكلي	(37-IV)
227	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير في المجال الانساني	(38-IV)
229	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المجال الوظيفي	(39-IV)
230	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي	(40-IV)
232	نتائج اختبار t -teste للفروق بين الإجابات حول متغيرات الدراسة وفقا للنوع	(41-IV)
234	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين اجابات المستقصين تعزى لمتغير للعمر	(42-IV)
235	نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين اجابات المبحوثين وفقا للمؤهل العلمي	(43-IV)
237	نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين اجابات المبحوثين وفقا للمركز الوظيفي	(44-IV)
239	نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين اجابات المبحوثين وفقا للخبرة المهنية	(45-IV)
240	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة	(46-IV)
241	النسب التراكمية الموجبة لأبعاد القيادة التحويلية	(47-IV)
243	النسب التراكمية الموجبة لأبعاد القيادة التبادلية	(48-IV)
244	النسب التراكمية الموجبة لأبعاد قيادة عدم التدخل	(49-IV)
245	المتوسطات الحسابية المرجحة لسيادة السلوك القيادي بالترتيب التنازلي	(50-IV)
247	علاقة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	(51-IV)
249	إختبار الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة التحويلية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي	(52-IV)
255	دور القائد التحويلي المستدام في نجاح مراحل الادارة المستدامة للتغيير التنظيمي	(53-IV)

قائمة

الأشكال المبيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	الفرق بين القائد والمدير	(1-I)
13	سمات القائد	(2-I)
18	الشبكة الإدارية	(3-I)
22	الأنماط القيادية عند ليكرت	(4-I)
25	المستويات الخمسة للقيادة	(5-I)
32	أدوار القائد التبادلي	(6-I)
45	القيمة المضافة للقيادة التحويلية	(7-I)
50	مستويات القيادة التحويلية	(8-I)
57	عوامل القيادة	(9-I)
58	التأثير الإضافي للقيادة التحويلية	(10-I)
77	أهمية التغيير	(1-II)
84	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	(2-II)
89	خصائص الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي	(3-II)
94	إستراتيجيات التغيير المتدرج	(4-II)
95	إستراتيجيات التغيير البنوي	(5-II)
98	نموذج كيرت لوين لإدارة التغيير	(6-II)
100	نموذج هوس لمراحل إدارة التغيير	(7-II)
103	نموذج إيفانسفس وزملاؤه لمراحل إدارة التغيير	(8-II)
103	المراحل الثمانية للتغيير وفقا جون كوتر	(9-II)
115	آليات التقليل من مقاومة التغيير	(10-II)
133	مهام ووظائف القائد التحويلي لإدارة التغيير التنظيمي	(1-III)
146	نمط مقاومة التغيير	(2-III)
174	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر(مليون)	(1-IV)
175	توزيع المشتركين لكل متعامل حسب نوع الإشتراك بنهاية سنة 2020	(2-IV)
178	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف	(3-IV)

179	الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية	(4-IV)
179	الهيكل التنظيمي للوكالة الفرعية	(5-IV)
188	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2015-2020	(6-IV)
189	توزيع المشتركين لكل متعامل حسب نوع الإشتراك بنهاية سنة 2020	(7-IV)
191	تطور نسبة حصة مشتركى الهاتف النقال بتكنولوجيا G4 ; G3 لكل متعامل	(8-IV)
192	تغير مشتركى موبيليس حسب نوع التكنولوجيا GSM ومقارنتها بمنافسيها	(9-IV)
194	التغير في الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة موبيليس	(10-IV)
200	تحديد عينة البحث من عدة مجتمعات مختلفة	(11-IV)
242	النسب التراكمية الموجبة لأبعاد القيادة التحويلية	(12-IV)
243	النسب التراكمية الموجبة لأبعاد القيادة التبادلية	(13-IV)
244	النسب التراكمية الموجبة لعبارة قيادة عدم التدخل	(14-IV)
254	أموذج مقترح لمراحل الادارة المستدامة للتغيير التنظيمي	(15-IV)

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
281	الإستبان	01
285	قائمة محكمي الإستبان	02
286	رسالة توصية لتطبيق الدراسة الميدانية	03
287	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية "موبيليس" ناحية الشلف	04
288	بطاقات التوصيف الوظيفي في المديرية	05
296	برامج التكوين المستفاد منها خلال الفترة 2020	06

حَقِّقْ

توطئة

يواجه العالم تغييرات جديدة وعجولة تحددها تدفقات البيانات والمعلومات المبنية على وسائل التكنولوجيا الرقمية، هذه التغييرات وجهت العالم نحو عصر الثورة الرقمية أو ما تسمى بالعمولة الرقمية التي تحمل في ثناياها تغييرات كثيرة طرأت ولا زالت تطرأ في المستقبل القريب، وأبرز حدث شهدته العمولة الرقمية يتمثل بالأساس في ظهور العديد من المنظمات الرقمية التي تستغل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الرقمي كجزء رئيسي من معاملاتها التجارية أو الخدمائية و المالية، فتلك التحولات الجذرية أحدثت فجوة كبيرة بين المنظمات التي تسعى لمواكبة تلك التغييرات مع المنظمات التي فضلت عدم الإنخراط، كما أصبحت المهابة والمهارة للموارد البشرية يمثلان فارقاً في أداء منظمات الأعمال.

في ظل هذا الواقع شديد التعقيد، وكثير المشكلات، وحاد المنافسة، وسريع التغيير، يتطلب من منظمات الأعمال التغيير لضمان البقاء، أما إن أرادت أن تتقدم وتبقى في الصدارة يتطلب منها الإستمرارية والاستدامة في إدارة هذا التغيير، فلم تعد الاستدامة تعني فقط القدرة على الدوام، بل أصبحت تعني تطوير أعمالنا باستمرار دون أن نأثر سلباً على الآخرين والبيئة المحيطة في وقتنا الحاضر والمستقبلي.

ومن أهم أدوات إدارة التغيير التنظيمي وضمان إستدامته القيادة الإدارية القادرة على مواجهة هاته التحديات، قيادة سبابة للتغيير لا منتظرة له من خلال فحصها المستمر لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص وإستغلالها وتحديد التهديدات وتجنبها، وفحص بيئتها الداخلية لتحديد مصادر القوة والاستفادة منها وتحديد مصادر الضعف وعلاجها.

إن القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه من خلال درجة التأثير التحفيز والإستمالة الفكرية والفنائة والإدراك وغيرها من عوامل الإتصال والإحتكاك، ولقد تباينت وتعددت مداخل ونظريات القيادة الإدارية منذ حقبة بعيدة من الزمن لوقتنا الحالي، ورغم هذا التباين إلا أن الأدبيات الحديثة إتفقت على أن نجاح مشروع التغيير التنظيمي يتطلب قائد واضح الرؤية، قائد مثالي يقتدى به، محفز ومبدع ومؤثر، قائد موهوب وأخلاقي وذو ثقة، قائد ذي سلوك تحويلي سباق للتغيير لا منتظر له يستطيع أن يواجه تحديات العمولة الرقمية بأساليب ينفرد بها، وهذا القائد هو القائد التحويلي.

فالقائد التحويلي يعتبر نفسه موجود لغرض إدارة التغيير بمنظمات الأعمال فهو وكيل لقيادة التغيير كونه يتميز بخصائص وسمات ومهارات تتناسب مع متطلبات إدارة التغيير، كما أنه يسعى للنهوض بالمرؤوسين للتغيير نحو الأفضل بدافعية وتحفيز معنوي أكثر من المادي، وفق رؤية واضحة المعالم.

أولاً - إشكالية الدراسة

من خلال بحثنا عن دور القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ارتأينا أن نقوم بدراستنا الميدانية مع ما يناسب طبيعة موضوعنا، وعليه كان الإسقاط على إحدى المديريات الجهوية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" كونها تنتمي إلى قطاع البريد والاتصالات الالكترونية في الجزائر.

إن قطاع البريد والاتصالات الالكترونية في الجزائر هو قطاع ديناميكي في تطور دائم، فهو يشكل قاعدة الانتقال الرقمي للوطن، وحجر الزاوية في تشييد استراتيجية وطنية هادفة لتنويع الموارد الوطنية خارج المحروقات، وذلك عن طريق اقامة اقتصاد قوي قائم على المعرفة والمعلومة، والتي تمثل في عصر العولمة الرقمية عاملا محفزا للإدارة والتنمية المستدامة، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة في الجزائر تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، وأصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، فأنشأت مؤسسة موبيليس في 03 أوت 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر، وهي المؤسسة العمومية الوحيدة للهاتف النقال وثاني متعامل للهاتف النقال بالجزائر، وتظهر آخر الإحصائيات التي أصدرتها سلطة الضبط للبريد والاتصالات الإلكترونية للثلاثي الثاني 2021 تصدر لمؤسسة موبيليس قائمة المنافسين من حيث حصص السوق في عدد المشاركين ونوع التكنولوجيا " حضيرة مشترك الجيل الرابع" والتغطية.

على ضوء ماسبق ذكره يمكن معالجة إشكالية دراستنا من خلال صياغة السؤال الرئيسي التالي :

فيما تكمن القيمة المضافة لدور القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ وما وقع ذلك بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ناحية الشلف؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى ملائمة أبعاد القيادة التحويلية لإدارة التغيير المستدام ؟
2. ما مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف ؟
3. ما مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بمؤسستهم ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، تعزى للخصائص الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة العلمية، المركز الوظيفي)؟

5. هل يوجد إرتباط ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف؟

6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية عينة الدراسة؟

ثانيا- أنموذج الدراسة:

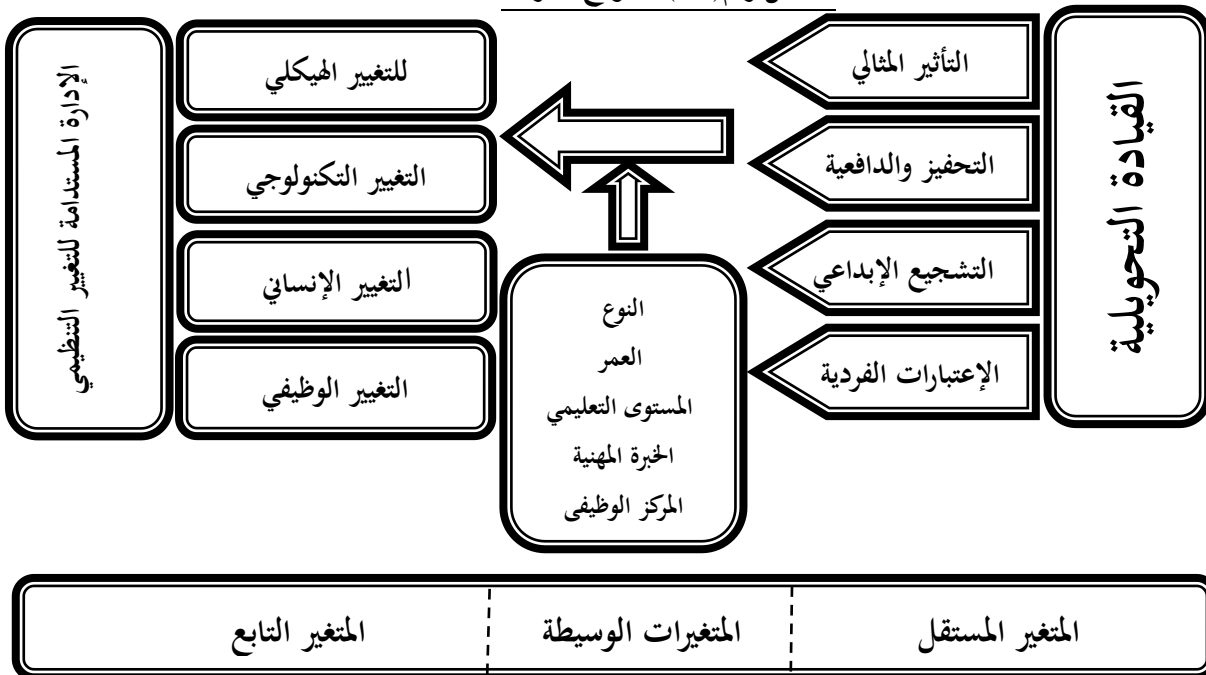
تم بناء أنموذج للدراسة على ضوء مراجعة الدراسات السابقة، وتنسيقا مع موضوع دراستنا المتمثل في القيادة التحويلية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، حيث يشمل هذا النموذج المتغيرات التالية:

✓ المتغير المستقل: هو القيادة التحويلية وينقسم إلى أربع أبعاد (التأثير المثالي، التحفيز والدافعية، التشجيع الإبداعي، الإعتبارات الفردية).

✓ المتغير التابع: والمتمثل في التغيير التنظيمي وينقسم إلى 4 مجالات (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني والتغيير الوظيفي).

✓ المتغيرات الوسيطة: وتتكون من خصائص عينة الدراسة من حيث (النوع، العمر، المستوى العلمي، الخبرة العلمية، المركز الوظيفي).

الشكل رقم(01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة

ثالثا- فرضيات الدراسة:

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على التساؤلات التي وردت في المشكلة منسجمة مع الطروحات النظرية ومفسرة لمتغيرات النموذج وهي على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، تعزى للخصائص الشخصية من حيث (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

الفرضية الثانية: النمط القيادي بالمديرية الجهوية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" هو النمط القيادي التحويلي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية عينة الدراسة.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز والدافعية، التشجيع الإبداعي، الإعتبارات الفردية) على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بمجالاته بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف.

رابعا- أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي للدراسة يتمثل في التعرف على دور القيادة التحويلية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال تحقيق مايلي:

1. صياغة إطار نظري خاص بمتغيرات الدراسة، من خلال الإطلاع على مختلف الأدبيات ذات الصلة، والتعرف

على العلاقة بينهما؛

2. التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين بالمديرية محل الدراسة ؛

3. التعرف على أهم مجالات التغيير التنظيمي بالمديرية محل الدراسة؛

4. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بمجالاته في

بالمديرية محل الدراسة؛

5. التعرف على مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لكل من القيادة التحويلية والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية "النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة العلمية".

6. إقتراح نموذج للقيادة التحويلية المستدامة لضمان الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي ؛
7. الخروج بتوصيات ومقترحات خاصة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فيما يخص موضوع الدراسة.

خامسا - أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من أهم الموضوعات التي أصبحت تشغل الباحثين في ظل عدم الاستقرار البيئي في مختلف المجالات خاصة العلوم الإدارية، وتستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تعالج موضوع القيادة التحويلية دوره في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في ظل هاته التغيرات المتسارعة وشراسة المنافسة، وما يعطي لهذه الدراسة مزيدا من الأهمية العلمية أنها جاءت استكمالا للدراسات السابقة التي أوصت بضرورة الاستفادة من أنماط القيادة الحديثة ومن أهمها القيادة التحويلية، باعتبارها من أبرز وأهم التوجهات الإدارية والقيادية المعاصرة، والتي تمكن من الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، كما يمكن لهذه الدراسة أن تضيف إثراء فكريا ومفاهيميا في القيادة التحويلية والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، وتظهر أيضا في شقها الميداني أهمية الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المديرية الجهوية لمويليس بالشلف التابعة لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال، باعتبارها تنتمي إلى أحد القطاعات السريعة التطور والنمو والمنافسة والتغيير في الجزائر وهو قطاع الإتصالات، والتعرف على أهمية نمط القيادة التحويلي في تحقيق ذلك، وهذا يسهم بدوره في بناء مجال بحثي يضاف إلى الكتابات المتوفرة حالياً في هذا المجال الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال. وإضافة إلى ذلك تسعى الدراسة إلى بلورة نتائجها في توصيات علمية وتقديم أمودجا مقترح يمكن الاستفادة منه من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما يمكن أن يشكل البحث بداية جيدة لمزيد من هذه البحوث في تطوير السوق الجزائري للهاتف النقال خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي أصبح عاملا مهما في تعزيز حزمة الخدمات المقدمة والإدارة المستدامة لهاته التغيرات مما يعزز من قدراتها التنافسية.

سادسا- مبررات و دوافع اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا لموضوع الدراسة بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بناء على عدة اعتبارات أهمها:

1. الاهتمام المتزايد لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية لموضوع القيادة التحويلية لأثره على إدارة التغيير والتحول المستدام؛
2. قلة الدراسات في مكتبتنا الجزائرية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وخاصة ربطه بموضوع إستدامة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؛
3. الرغبة في معرفة مدى توافر سمات وأبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؛

4. الرغبة في اقتراح نموذج للقيادة التحويلية المستدامة لضمان الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، مع إمكانية تطبيقه على المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

سابعاً- حدود الدراسة:

وتشمل الحدود الموضوعية، المكانية، والزمنية، والبشرية على النحو التالي:

1. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز والدافعية، التشجيع الإبداعي، الإعتبرات الفردية) على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بمجالاته (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني، التغيير الوظيفي).

2. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بالمديرية الجهوية لإتصالات الجزائر ناحية الشلف والتي تضم و23 وكالة رئيسية وفرعية تابعة لها موزعة عبر سبعة ولايات كما يلي:

✓ المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" والكائن مقرها بوسط ولاية الشلف

✓ سبع وكالات رئيسية تابعة لها والكائن مقرهم في وسط الولايات التالية: الشلف، غليزان، عين الدفلى، تيسمسيلت، تيارت، المدية، الجلفة

✓ بالإضافة إلى 16 وكالة فرعية موزعة عبر مناطق هاته الولايات وهي: "واد الفضة، الشطية، تنس، بوقادير، واد رهيو، مازونة، عمي موسى، خميس مليانة، ثنية الأحد، برج بونعام، فرندة، بني سلمان، قصر شلالة، قصر البخاري، مسعد، عين وسارة".

3. **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من إطارات وإطارات سامية بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف والوكالات التابعة لها.

4. **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة من 2015-2021 بهدف الإلمام بأهم التغيرات التي حدثت في مختلف مجالات التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، أما الدراسة الميدانية التي تمت فيها إجراء المقابلة والإلمام بمعطيات المؤسسة محل الدراسة وتوزيع وإسترجاع الإستبانات فقد أجريت خلال الفترة الممتدة من بداية مارس 2021 إلى نهاية سبتمبر 2021.

ثامنا- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة البحث وتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على المنهج الإستقرائي بأدائه الوصف في معالجة الجانب النظري للدراسة، والتحليل في الجانب الميداني لتحليل المعلومات والمعطيات المحصل عليها وتفسيرها قصد تحقيق أهداف البحث، من خلال استخدام أدوات التحليل الإحصائي.

تاسعا- الدراسات السابقة:

باعتبار أن الدراسات السابقة تمثل نقطة البداية لأي بحث، فقد تم الاطلاع على جملة من الدراسات السابقة المرتبطة بإشكالية الدراسة، لتوفير الخلفية العلمية والمناخ المناسب والمصادر اللازمة لإجراء الدراسة، والكشف عن جذور المشكلة وفهم ما تم التوصل إليه في الفترات السابقة، وسيتم عرض هذه الدراسات وفقا لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وتصنيفها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، ومن ثم التعليق عن الدراسات السابقة من خلال تقديم جوانب تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من جوانب الشبه والاختلاف، ونورد أهم هذه الدراسات في ما يلي:

1. دراسة (الهبارنة أحمد كريم، 2019) بعنوان "القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل، دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية"، أطروحة دكتوراه منشورة من إصدار دار المجد للنشر والتوزيع.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية في الأداء الإستراتيجي الدور المعدل لجودة حياة العمل، دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية أن الإدارات المبحوثة تعتمد مكونات القيادة التحويلية وبدرجة مرتفعة ومرد ذلك لأهمية مكونات القيادة التحويلية وتأثيرها على طبيعة نشاطات وأعمال دائرة الجمارك الأردنية وأوصت الدراسة إلى توجيه مديري إدارة الجمارك الأردنية نحو الإستمرار بالإهتمام بكل من القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي، وذلك من خلال تطوير الإستراتيجيات المتبعة لتطوير تبني كل جديد يتعلق بتنمية القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي وجودة حياة العمل.

2. دراسة (بابكر كمال الدين حسن علي، 2017) بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الإتصالات في السودان" أطروحة دكتوراه منشورة من إصدار المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومستوى الإبداع الإداري في قطاع الإتصالات بالسودان ، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات بشركة الإتصالات العاملة في السودان تمارس سلوكا قياديا تحويليا وتبادليا في نفس الوقت وتنجح في السلوك التبادلي إلى الأخذ ببعض ممارسات الإدارة بالإستثناء وأوصت الدراسة على الإهتمام بموضوع القيادة التحويلية وتعزيز مفهومها لدى القيادات الإدارية ونشر وتعزيز مفهوم الإبداع كبديل لمفهوم الفعالية.

3. دراسة (معمّر قوادري فضيلة، 2017): بعنوان "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي ، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر". أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إرتباط طردية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي ، ووجود أثر للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر وأوصت الدراسة إلى إيلاء أهمية خاصة ومستعجلة للتخطيط الإستراتيجي بإعتباره المدخل الأنسب في التعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، مع ضرورة إشراك كل المستويات والوظائف بما فيها إدارة الموارد البشرية.

4. دراسة (معموري صورية، 2017) تحت عنوان الإتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -الشلف-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع بالشلف، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائيا لأبعاد الإتصال الإداري على إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة التوزيع بالشلف، وأوصت الدراسة بتفعيل دور إتصالات التغيير ، والإهتمام بالإتصالات غير الرسمية، وبفعالية الوسيلة الإتصالية في جميع مراحل إحداث التغيير.

5. دراسة (بوطرفة صورية، 2016): بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية "وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة للتعرف على أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي أوبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة كما توصلت إن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن المفهوم من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لإدارة التغيير بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة إستجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيرات إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير.

6. دراسة (مصنوعة أحمد، 2015) بعنوان " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للتغيير في السلوك التنظيمي ، دراسة حالة مؤسسة ذات طابع إقتصادي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدعم الإستراتيجي الذي يمكن أن تقدمه إدارة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ مشروع التغيير للسلوك التنظيمي بالشكل الذي يمكن الموارد البشرية داخل المؤسسات من التغلب على الضغوط والتحديات التي تسود بيئة عملهم وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن أهم المتطلبات الإدارية التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الإهتمام بها هي دعوة المورد البشري في صناعة التغيير التنظيمي.

7. دراسة (شيريفي مسعودة، 2015) بعنوان " إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة منظمة جينيرال إلكترونيك، عملاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.

هدفت الدراسة الى إبراز دور إدارة التغيير التنظيمي في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، أهم ما توصلت إليه الدراسة أنه بالرغم من كل المقومات التي تمتلكها كوندور والتي يأتي على رأسها توفر أسس المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها إلا أنها تحتاج إلى تغيير تنظيمي شامل وبالأخص في ثقافتها التنظيمية كما يمكنها الإستفادة من تجربة جينيرال إلكترونيك والتعلم منها من أجل نجاح عملية التحول، وأوصت الدراسة على أن المنظمات التي تريد التغيير عليها أن تخطط بدقة لذلك وإلا كان مصيرها الفشل والتحرك إلى الوراء بدل الأمام .

8. دراسة (Atif Al-Qura'an, 2015) مقال بعنوان "The Impact of Transformational Leadership on Organizational Change Management: Case Study at Jordan Ahli Bank" منشور في مجلة Business and Management العدد 17 سنة 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي في البنك الأهلي الأردني، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية "التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، افطعتبارات الفردية

والتمكنين) تأثر على إدارة التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته التكنولوجي والهيكلية والأفراد في البنك الأهلي الأردني من منظور مديري الفروع في البنك الأهلي الأردني.

9. دراسة (Ferdinand , Abocejo , 2021) مقال بعنوان " **Change Management Process in a**

Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model منشور في مجلة Journal of Management, Economics, and Industrial Organization العدد الثالث.

هدفت الدراسة إلى تقييم عملية إدارة التغيير وفقاً لخطوات نموذج كوتر الثمانية لشركة التعدين وبمحت في العلاقة بين عوامل الإستعداد للتغيير والتي شملت الرضا الوظيفي عدم اليقين الوظيفي، الإلتزام الوظيفي مع إدراك التغيير في المنظمة وتوصلت النتائج إلى أن الخطوات الثمانية التي وضعها كوتر أدت إلى زيادة الإنتاج بنسبة 75% ، كما توصلت إلى أنه كلما زادت التزام شركة التعدين بعوامل الإستعداد للتغيير زادت احتمالية نجاحها في مبادرات التغيير، وأوصت الدراسة بمتابعة دراسة مماثلة والتي يمكن أن تشمل متغيرات أخرى ذات صلة بخلاف الرضا الوظيفي، عدم اليقين والإلتزام الوظيفي.

10. دراسة (Dina Sidani , 2019) مقال بعنوان " **Transformational leadership for**

organizational change in the Lebanese public sector منشور في مجلة BUSINESS PERSPECTIVES العدد 17.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي داخل القطاع العام في لبنان حيث مرت هذه الإدارات بتغييرات كبيرة خلال السنوات الخمس الماضية. وتشير النتائج إلى أهمية السلوكيات التحويلية التي يتبناها المدراء العموميون في قيادة التغيير داخل القطاع العام في لبنان، على الرغم من العوائق المتعددة، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من بعدي التأثير المثالي والدافع الملهم يؤثران في التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي.

11. دراسة (Ergun Kara , 2019) مقال بعنوان " **Organizational Change and Leadership**

منشورة في مجلة Studies on Interdisciplinary Economics and Business العدد الأول

هدفت هذه الدراسة على التأكيد على أهمية القيادة في عملية التغيير من خلال معالجة الأدوار التي يجب أن يمتلكها القادة من أجل إدارة التغيير التنظيمي، وذلك بتحديد العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والقيادة الإدارية توصلت

الدراسة إلى ضرورة توفر مجموعة من الصفات في قائد التغيير من أهمها الرؤية الواضحة والمعرفة وانتهاج أسلوب المشاركة والمحافظة على قنوات الإتصال المفتوحة لضمان تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح، كما توصلت أن النمط القيادي التحويلي هو النموذج القيادي الأكثر تفضيلاً وقبولاً، أوصت الدراسة إلى ضرورة التغيير المستمر في جميع مجالات التغيير كشرط حتمي للبقاء.

بعد إستعراض الدراسات السابقة تبين أنها تطرقت إلى بعض المحاور المشتركة مع دراستنا الحالية، وقد تم الإستفادة منها في تكوين صورة مبدئية عن موضوع دراستنا "القيادة التحويلية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية" من صياغة نموذج الدراسة، وتكوين الإطار النظري، وصياغة فرضيات الدراسة، وبناء نموذج الاستبيان، وما ميز دراستنا عن الدراسات السابقة :

✓ من حيث البيئة المكانية: قد إشملت الدراسات السابقة نطاقاً واسعاً من أماكن التطبيق والتي إختلفت عن مكان تطبيق دراستنا، فقد إنفردت دراستنا في شقها التطبيقي على إسقاط الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال وبالضبط في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ناحية الشلف.

✓ من حيث الحدود الزمنية: إمتدت الدراسات السابقة من فترات مختلفة ، وتتميز دراستنا بأنها الأحدث من حيث الحدود الزمنية.

✓ من حيث الهدف: إختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث هدفها الرئيسي في الكشف عن دور القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

✓ من حيث موضوع الدراسة: قد تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة من خلال صياغتها لموضوع الدراسة، فقد إنفردت دراستنا في التطرق على الإستدامة والإستمرارية في إدارة التغيير التنظيمي ودور القائد التحويلي.

✓ من حيث أداة الدراسة: إتفقت دراستنا مع أغلب الدراسات في إستخدام أداة الإستبيان لجمع المعلومات والبيانات، كما إتفقت مع بعض الدراسات السابقة في دعم الدراسة بأداة المقابلة لجمع المعلومات وتفسير بعض نتائج أداة الإستبيان.

✓ من حيث منهجية الدراسة: تعد الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية تناولت دراسة وتحليل أبعاد القيادة التحويلية وربطها مع الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي من حيث العلاقة والأثر ، وإتفقت مع أغلب الدراسات السابقة في منهجيتها

✓ القيمة المعرفية المضافة من هذه الدراسة: تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة- أنها أول دراسة تتطرق لربط متغيرات الدراسة بالإدارة المستدامة من خلال معالجة موضوع القيادة التحويلية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، كما أنها أول دراسة تطبق موضوع القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي على المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ناحية الشلف، وأهم من ذلك إنفراد الباحثة في إقتراح نموذج لخطوات لإدارة المستدامة التغيير التنظيمي، وأنموذجا للقيادة التحويلية المستدامة القادرة على تحقيق النموذج الأول.

عاشرا- هيكل الدراسة :

على ضوء ما تمت الإشارة إليه ولاختبار صحة الفرضيات وقصد التمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول تضمن الجانب النظري لها ثلاث فصول، وخصص الفصل الرابع للجانب التطبيقي، ويمكن توضيح محتويات فصول الدراسة على النحو الآتي:

1. **الفصل الأول:** خصصنا هذا الفصل للتأصيل النظري للقيادة التحويلية من خلال التعرض لمفهوم القيادة الإدارية ونظرياتها ، وكذا مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها ، ثم التطرق لتحديات القيادة التحويلية ومعيقاتها.
2. **الفصل الثاني:** خصصنا هذا الفصل للتأصيل النظري للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي من خلال التعرض لمفهوم التغيير التنظيمي، ثم التعرف على إستراتيجيات الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي ونماذجها ونختم الفصل بعنصر مهم وهو مقاومة التغيير التنظيمي.
3. **الفصل الثالث:** تعرضنا في هذا الفصل إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة في جانبها النظري من خلال التعرف على دور القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي وقسمنا هذا الفصل بدوره إلى ثلاث مباحث، حيث جاء المبحث الأول بعنوان القيادة التحويلية قيادة التغيير وبعد ذلك تعمقنا في موضوع الدراسة بالتطرق إلى تأثير القيادة التحويلية على إنجاح التغيير التنظيمي وضمان إستدامته وإختتمنا الفصل بالتعرف على دعائم القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي.
4. **الفصل الرابع:** والذي من خلاله تم توضيح التصميم المنهجي والعملي للدراسة الميدانية بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، ثم توضيح مجتمع وعينة الدراسة وكذا أساليب قياس المتغيرات وجمع البيانات فضلا عن أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في التعامل مع البيانات التي تم تجميعها، كما تمت الإشارة بعد ذلك إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

وتذيلت الفصول الأربعة خاتمة تضمنت النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية للبحث، تم على إثرها تقديم مقترحات وتوصيات.

عاشرا: صعوبات الدراسة

لقد واجهنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذه الأطروحة خاصة فيما يتعلق بشقها التطبيقي وأهم ذلك:

- ✓ ندرة المراجع ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية في مكتبة كليتنا ومكتبة جامعتنا؛
- ✓ صعوبة الحصول على بيانات ومعلومات الخاصة بموضوع دراستنا من مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" لعدة أسباب منها إنتظار موافقة المديرية العامة بخصوص الحصول على المعلومات المطلوبة، والإنشغال الدائم للمدراء للمقابلة.
- ✓ تأجيل القائمين على المؤسسة إستقبالنا بسبب أزمة "covid 19" .
- ✓ إنتظار موافقة المديرية العامة على إجرائنا للدراسة الميدانية لفترة تفوق 3 أشهر لمركزية هذه القرارات.
- ✓ إتساع توزع عينة الدراسة حيث شملت الدراسة 23 وكالة موزعة عبر 7 ولايات.
- ✓ صعوبة الوصول إلى الموظفين والعمال التقنيين الموزعين عبر وحدات صيانة الشبكة.

الفصل الأول:

التأصيل النظري للقيادة التحويلية

تمهيد

إن معيار نجاح منظمات الأعمال في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في القرن الواحد والعشرين وعدم الإستقرار البيئي، يتوقف على مدى قدرتها على التكيف ومواكبة تلك التغيرات ومواجهة المنافسة الشديدة، وقد توصل الباحثين أن هذه التحديات تستلزم قيادة إدارية قادرة على الصمود والتغيير باستمرار، قيادة تقود التغيير وهذه القيادة أطلق عليها بالقيادة التحويلية.

فالقيادة التحويلية هي النمط الذي تحتاجه المنظمات ذات التغيير المتسارع، فهي تسعى إلى تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، من خلال توظيف أبعادها ومهاراتها للتأثير في الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية لتحقيق أهداف تفوق أدائهم المتوقع.

وإنطلاقاً لما سبق وتحقيقاً لأهداف هذا الفصل في تأصيله النظري للقيادة التحويلية تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث جاء المبحث الأول بتعريف القيادة الإدارية بشكل عام والتطرق إلى أهم نظرياتها وفق تسلسلها الزمني إلى آخر نظرية وهي انظرية القيادة التحويلية، ليأتي المبحث الثاني والثالث ليعالجان الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية، وجاءت عناوين المباحث الثلاثة كالآتي:

المبحث الأول: مفهوم ونظريات القيادة الإدارية

المبحث الثاني: القيادة التحويلية والقائد التحويلي

المبحث الثالث: معوقات القيادة التحويلية وتحدياتها

المبحث الأول: مفهوم ونظريات القيادة الإدارية

تعتبر القيادة التحويلية إحدى أنماط القيادة الإدارية التي إرتبطت بإدارة التغيير، وعليه ارتأينا أن نخصص هذا المبحث لتقديم مفهومها مفصلاً عن القيادة والقيادة الإدارية مع شرح مختلف نظرياتها لتوضيح المداخل التي تم عبرها النظر إلى القيادة تاريخياً حتى الوصول إلى نظرية القيادة التحويلية.

المطلب الأول: القيادة الإدارية في منظمات الأعمال

يشمل موضوع القيادة جميع المجالات فنجد القيادة العسكرية والقيادة التربوية والقيادة الرياضية والقيادة الإدارية.....، وتركز دراستنا على موضوع القيادة الإدارية فالقيادة الإدارية هي القيادة المتخصصة في الإدارة حيث يقوم القائد الإداري بالتأثير على العاملين واستمالتهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

أولاً: مفهوم القيادة

تعتبر القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم، ولازالوا يبحثون فيها نظراً لأهميتها الكبيرة، وترجع جذور القيادة إلى الفكر اليوناني وارتبط وجودها أيضاً بالتاريخ الإسلامي بقيادة الأنبياء والرسل ثم تناولها علماء الإدارة باعتبارها إحدى وظائف الإدارة.

1. لمحة عن جذور القيادة: لقد وجد موضوع القيادة في جميع الحضارات عبر التاريخ حيث ارتبط بتاريخ البشرية، فحيثما وجدت جماعة لإنجاز عمل ما كان هناك قائد يتولى توجيه وتنسيق الجهود لإنجاز العمل، "فالقيادة كلمة قديمة ارتبطت في الماضي واقتزنت بالنواحي العسكرية والحروب والغزوات، وحتى النصر إرتبط بشخصية القائد وصفاته، فأول ما يتبادر على الذهن عند سماع كلمة القيادة، قيادة الجيش والمعركة" (عبيدات، 2008، صفحة 8)، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن مصطلح القيادة من أصل يوناني " فإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة leadership مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، لأن الفعل اليوناني Archein يعنى يبدأ أو يحكم أو يقود ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد لدى المفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم به شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه الآخرون حيث أن العلاقة بينهم (القائد، والأتباع)تنقسم إلى وظيفتين متباينتين وهما وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على الأتباع" (كنعان، 1999، صفحة 86)، كما ارتبط وجود القيادة في التاريخ الديني بقيادة الرسل والأنبياء وبالحث على التحلي بسمات قيادية تنسق جهود الجماعة لتحقيق الأهداف المسطرة.

2. القيادة في الإسلام: أكد ديننا الحنيف على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية ملحة، من خلال القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة، ففي القرآن الكريم يوجد العديد من الآيات القرآنية تحث على الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد، موجهة لرسول الله صلى الله عليه وسلم كقائد الأمة إلى الرأفة في التعامل والمشاركة والتشاور والعدل وغيرها من السمات القيادية ونذكر بعضها في قوله تعالى:

✓ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجَادِهِمْ بِالنِّبْتِ هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (125) النحل .

✓ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (159) آل عمران.

✓ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ (58) آل عمران
أما في الحديث الشريف فقد حثنا رسولنا الكريم على القيادة في قوله صلى الله عليه وسلم:

✓ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ (رواه أبو داود)
✓ وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: " لَا يَجِلُّ لثَلَاثَةٍ يَكُونُونَ بِفَلَاحٍ مِنَ الْأَرْضِ؛ إِلَّا أَقْرَبُوا عَلَيْهِمْ أَحَدَهُمْ " (رواه أحمد)

✓ وَعَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ " كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ " (رواه أبو داود).
ويكمن دور القائد من المنظور الإسلامي بشكل عام في دورين أساسيين هما: (سيار، 2014، صفحة 10):

— الدور الأول للقائد كونه خادماً للعاملين معهم وفق فكرة خادماً القوم سيدهم ، فهو يقوم على رعايتهم وتأمين قضاء حاجياتهم وتوجيههم لما فيه خير لهم؛

— الدور الثاني للقائد كونه الموجه وراعي الذي يحمي مجتمع العاملين معه وينشر بينهم الفضيلة ويحثهم على التقوى من خلال هذين الدورين، وهما وجهان لنفس العملة يستطيع القائد التأثير في مساعديه والعاملين معه ليحقق ما تبتغيه المنظمة من أهداف.

3. التعريف اللغوي للقيادة: إن كلمة القيادة في اللغة نابعة من الفعل قاد/ يقود، وهو نقيض السوق فالقود يكون من الأمام أي في المقدمة، والسوق يكون من الخلف، "والإنقياد هو الخضوع" (ابن منظور، 1994)، ويقال "قاد الدابة أي مشى أمامها آخذ بمقودها وهو نقيض ساق يسوق: ساق الدابة أي حثها من الخلف على السير، ويقال قيادة الجيش أي كان رئيساً عليهم ، والقيادة هي مهنة القائد كدليل وقودة ومرشد" (المنجد في اللغة والاعلام، 1986).

4. **التعريف الأكاديمي للقيادة:** القيادة بمعناها العام كما عرفها "أوردوي تيد O.Tead" هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (كنعان، 1999، صفحة 90) ، وعرفها "روبيرت بيليس B.Robert" على أنها حث الآخرين على التحرك نحو تحقيق الأهداف من خلال التأثير عليهم لتحمل مسؤولية إنجاز المهام الموكلة إليهم لتحقيق تلك الأهداف (Caroline, 2009, p. 9) ، والقيادة هي أيضا عملية يؤثر بها فرد على الآخرين لتحقيق أهداف و توجهات المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تنافسية. هذا التعريف مشابه لتعريف "Northouse" و الذي عرف القيادة على أنها عملية تأثير فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك (Manoj & Shilpa, 2013, pp. 309-318).

أما باس "B.Bass" فقد عرف القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب (كنعان، 1999، صفحة 90) ، وفي نفس الفترة عرفت إدارة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة القيادة بأنها تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف (مرسال، 2014، صفحة 10)، وهي عملية ديناميكية بين القائد والمرؤوسين وحالة من التبعية دون مقاومة ودون إكراه حيث تكون بواسطة قوة التأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الإتصال والتسيير نحو تحقيق الأهداف والاقتناع الشخصي من قبل المرؤوسين (عطا الله، 2017، صفحة 18)

يتضح من التعاريف السابقة أن القيادة هي عملية التأثير الفعال للقائد على الأتباع من خلال مجموعة من التوجيهات المنسقة لتحقيق الأهداف المرغوبة والمشاركة، وتشمل القيادة العديد من المجالات، فنجد القيادة العسكرية والقيادة الرياضية والقيادة التربوية والقيادة الإدارية.....، وما يهمنا في دراستنا هي القيادة في المنظمة أو القيادة الإدارية.

ثانيا: مفهوم القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية علم بحد ذاته له خصائص وعناصر وأهمية وأهداف.

1. **تعريف القيادة الإدارية:** تعددت تعريف القيادة الإدارية بين الأكاديميين أو القادة، وكانت تصب دائما في نفس الاتجاه حيث أنها لم تكن موضوع جدال بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد والدراسة المستمرة وفقا للتغيرات المستجدة، ومن بين أهم هاته التعاريف نذكر:

✓ **التعريف الأول:** القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (نجم، 2011، صفحة 23).

الفصل الأول:..... التأسيس النظري للقيادة التحويلية

✓ **التعريف الثاني:** القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم، واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة. وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد . (السكرانة، 2010، صفحة 19).

✓ **التعريف الثالث:** القيادة الإدارية هي فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب احترامهم، طاعتهم، وثقتهم وتعاونهم (عطا الله، 2017، صفحة 28).

✓ **التعريف الرابع:** القيادة الإدارية هي عملية التأثير على الأفراد و تحفيزهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف المنظمة وهي أيضا الفن الذي ينسق ويحفز الأفراد والجماعات لتحقيق الغايات المرجوة. (Marume&Ndudzo, April 2016, p. 11)

إذن القيادة الإدارية هي تلك القيادة التي تمارس داخل الإدارة، وهي فن التأثير الفعال للقائد على سلوك و أفعال واتجاهات العاملين لإنجاز المهام الموكلة إليهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

2. خصائص القيادة الإدارية : يبين العرض السابق لتعاريف القيادة الإدارية جملة من الخصائص تميزها، و يمكن إبرازها على النحو التالي:

- ✓ القيادة هي عملية تفاعل بين القائد والإداري والمرؤوسين؛
- ✓ القيادة الإدارية هي عملية التأثير الإيجابي للقائد على مرؤوسيه؛
- ✓ القيادة الإدارية هي إحدى مكونات الإدارة ؛
- ✓ القيادة الإدارية هي عملية تستهدف تحقيق الغايات المشتركة بين المرؤوسين والمنظمة؛
- ✓ القيادة الإدارية تمارس داخل المنظمة .

ويضيف السكرانة خصائص أخرى تتعلق ب: (السكرانة، 2010، صفحة 20).

- ✓ القيادة الإدارية سلوك اجتماعي لتحقيق أهداف مخططة؛
- ✓ القيادة الإدارية تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه؛
- ✓ القيادة الإدارية تحقق رضا العاملين وتزيد تماسك الجماعة؛
- ✓ القيادة الإدارية تختلف تبعا للثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة؛
- ✓ القيادة الإدارية هي تشجيع و التعاون و تحفيز وتوليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة .

3. عناصر القيادة الإدارية: يتضح من التعاريف السابقة أنّ هناك خمس عناصر أساسية لا بد من توافرها في القيادة الإدارية .

- ✓ المنظمة: وجود وحدة إدارية لمنظمات الأعمال تمارس فيها القيادة؛
 - ✓ التابعين: وجود مجموعة من الأفراد في تلك المنظمة؛
 - ✓ القائد: وجود شخص من بين أعضاء المجموعة قادر على التأثير الايجابي في سلوك وأفعال واتجاهات الأفراد؛
 - ✓ الأهداف: وجود مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال التأثير على المجموعة؛
 - ✓ الموقف: وهو مجموعة من المواقف التي ينجزها الأفراد في مهامهم من خلال توجيهات القائد؛
- و إجمالاً يمكن إظهار عناصر القيادة الإدارية في المنظمة وفق العلاقة التالية :

القيادة الإدارية=القائد+المرؤوسين+الأهداف + المواقف.

3. أهمية القيادة الإدارية: إنّ القيادة الإدارية مهمة جدا من الناحية الإدارية والاجتماعية في جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها، إذ تعد القيادة أساس العملية الإدارية، وشرط ضروري لنجاح أي منظمة. وفي وقتنا الحاضر ازدادت هذه الأهمية نتيجة لما شهده العالم من تطور سريع في المجال العلمي والتكنولوجي، بالإضافة إلى الازدياد الهائل في أعداد الأفراد، وتعدد الأنشطة والخدمات الأساسية الواجب توفيرها واختلاف احتياجاتهم، لذلك أصبحت القيادة الإدارية من الأمور والأعمال الهامة المؤثرة في المنظمة وتحقيق أهدافها، وبالتالي الإسهام في تطور المجتمع ورفقه.

ومن غير وجود القائد ومن غير إمتلاكه للمهارات الجيدة، فإنّ هذا سياتسبب في فقد المنظمات لربحيها وإنهارها، لذلك فإنّ هناك واجبات تقع على عاتق القائد من أجل المضي قدما بالمنظمة مثل تطوير ثقافة أخلاقية من خلال تقديم نفسه كنموذج، وتوحيد جسد هذه المنظمة من خلال تقاسم الرؤية والرسالة والغرض بوضع خطة عمل إستراتيجية، ومن أجل القيام بذلك فإنّه يتوجب عليه موائمة المنظمة المتنامية بسرعة حول رؤية الرئيس التنفيذي للنجاح، فالقيادة في الإدارة ليست دور شخص واحد، وإتّما تمتد ليشمل جميع أفرادها، وكما أنّه يتوجب على كل فرد ومدير تنفيذي أنّ يلعب هذا الدور لنجاح المنظمة. (الهبارنة، 2019، صفحة 91).

ويلخص السكارنة أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية: (السكارنة، 2010، صفحة 21)

- ✓ تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛

- ✓ تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الإدارية؛
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أنّ الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم؛
- ✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- ✓ تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

وتجدر الإشارة أنّ هناك تداخل بين مجموعة من المصطلحات الإدارية ذات الصلة بالقيادة الإدارية، وعليه سنقوم بتمييز هذه المصطلحات عن بعضها.

ثالثاً: القيادة الإدارية والمفاهيم ذات الصلة

يختلف القائد عن المدير وعن الزعيم وعن الإدارة ويتمثل التمييز بينهم فيما يلي:

1. القيادة والقائد: تعني كلمة قائد الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين " (كنعان، 1999، صفحة 87) فالقيادة مبنية على عنصرين ووظيفتين و هما القائد بمهمة التوجيه، والأتباع بمهمة التنفيذ لهذه التوجهات لتحقيق الأهداف المشتركة، ويعرف القائد على أنّه الشخص الذي يمارس القيادة في مجال اتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين(مرسال، 2014، صفحة 10)، وهو الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين ويتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمروسيه وسلوكهم (نجم، 2011، صفحة 22).

أما القائد الإداري فهو ذلك الشخص الموجود في المقدمة أو بالأحرى هو الرأس المفكر، المخطط، المدير، المسير، الناظر صاحب رؤية ورسالة ينظر ويفكر ويحسن التصرف، وهو الذي يعرف كيف يجعل الآخرين يحبونه ويطيعونه، وهو بذلك يوجب الاحترام ولا يفرضه (عطا الله، 2017، صفحة 30)، ويتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم (الصيرفي، 2006، صفحة 123).

إذن القائد الإداري هو المرشد والموجه والمشرف الإداري على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر على المرؤوسين باستخدام السلطة الرسمية، من خلال تمتعه بمجموعة من السمات تمكنه من ممارسة فن التأثير على المرؤوسين بشكل

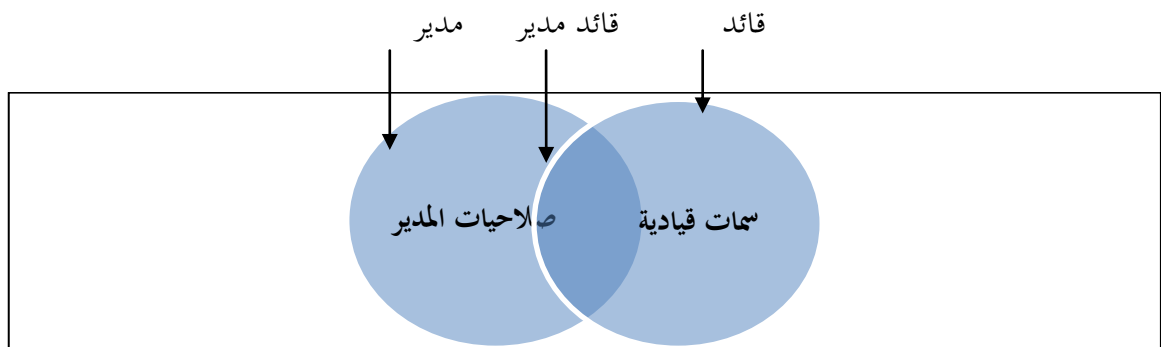
الفصل الأول:..... التأسيس النظري للقيادة التحولية

يجعلهم يحبونه ويطيعونه، مستجمعين جهودهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقادة هم الأفراد الذين يمارسون القيادة وكما تطرقنا سابقا في عناصر ومكونات القيادة ، فإن القائد هو جزء من عملية القيادة التي تظم الى جانبه الموقف والهدف والأتباع .

والقائد أيضا هو جوهر القيادة ولأننا حتى الآن ليس لدينا آلة قائدة أو برمجية قائدة أو ذكاء اصطناعي قائد بالمعنى الذي يشير الى القيام بالخيارات المختلفة حسب الرؤية أو الموقف بما في ذلك المواقف الجديدة غير المسبوقة، لذا فإنّ القائد هو المصدر الوحيد لممارسة القيادة وخبرتها وتطورها وبهذا المعنى فإنّ القيادة هي الإطار الأوسع الذي يضم كل المبادئ والتجارب والخبرات في حين أنّ القائد هو الجوهر الحيوي المتجدد والخالق للقيادة. (نجم، 2011، الصفحات 33-44)، فالقائد الإداري أحد أهم مكونات القيادة الإدارية وعناصرها، والذي يمثل حلقة وصل بين باقي مكوناتها (الهدف ، الأتباع ، الموقف).

2. القيادة والإدارة: يحدث في الكثير من الأحيان الخلط بين مصطلحي القيادة والإدارة أو القائد والمدير على أنهم نفس المعنى والوظيفة، إلا أن حقيقة الأمر أنهم مختلفون، فالقيادة هي جزء من الإدارة وأحد وظائفها أو مكوناتها إلى جانب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق، أما القائد فهو الشخص الذي يفعل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة في حين المدير يفعل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن طريقة ذلك، فكل قائد يمكنه أن يكون مديرا إذا خولت له صلاحيات المدير، فحين ليس بالضرورة أن يكون كل مدير قائدا، إلا إذا توفرت فيه السمات القيادية ويوضح الشكل أدناه الفرق بين هاتاه المصطلحات.

الشكل رقم (1-1): الفرق بين القائد والمدير



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الأول:..... التأسيس النظري للقيادة التحويلية

يشير الشكل السابق أن القائد الإداري إذا حولت له صلاحيات المدير أصبح قائد مديرا والمدير إذا توفرت فيه السمات القيادية أصبح مديرا قائدا، كما يفرق بين القيادة والإدارة من خلال : (العتوم، 2018، صفحة 33)

✓ إحتواء الإدارة على قوة الممكن

✓ إحتواء القيادة على سلطة التأثير

ويمثل الشكل أدناه الفرق بين القائد والمدير تدعيما للشرح السابق.

الجدول رقم(1-1): الفرق بين المدير والقائد

القائد	المدير
يلهم العاملين	يحرك العاملين
يستند إلى ثقة الفريق له	يستند إلى المنصب
يفوض صلاحياته	ينبه لصلاحياته
يركز على الرؤية بعيدة المدى	يركز على الإحتياجات الحالية
يعطي الأولوية للفريق	يعطي أولوية للإنتاج
يقول نحن	يقول أنا
يشعل الحماس	يشعل الخوف
يسأل	يأمر
يوضح كيف تنجز الأمور	يعرف كيف تنجز الأمور
يجب أن يعلم	يجب أن يقول
ينشغل بالرؤية الكبيرة	ينشغل بالتفاصيل
يتعامل وفق قيمه ورسالته	يتعامل وفق مصالحه
يصنع القرارات مع الفريق	يملي توجهاته
يجيب على السؤال : لماذا	يجيب على السؤال : ماذا
يمكن الناس من تحقيق الخطة	يضع الخطة
يصنع قادة	يصنع أتباع
يجب الأعضاء أن يتبعوه	يضطر الأعضاء أن يتبعوه

المصدر: (الهبارنة، 2019، صفحة 89)

2. القيادة والرئاسة: قد يتلبس على البعض فلا يستطيعون التفرقة بين القيادة والرئاسة، ولذلك يحسن أن نحدد باختصار أهم الفروق بين القيادة والرئاسة فيما يلي:

✓ القيادة تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا غالبا، وتكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد أعضاء الجماعة، والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد، والتفاعل الديناميكي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة (سيار، 2014، صفحة 26)

✓ الرئاسة عملية تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة، وعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحده الجماعة نفسها، أي أن التفاعل الديناميكي بين الرئيس والأتباع ضعيف، ومن ثم من الصعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها أو اكتشاف العيوب الموجودة بالتالي يجد صعوبة في علاجها (السكرانة، 2010، صفحة 236)، ويمكن التمييز بين القيادة عن الرئاسة في ثلاث جوانب، كما يوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم (I-2): الفرق بين القيادة والرئاسة

جوانب التمييز	الرئاسة	القيادة
مصدر السلطة	مستمدة من خارج الجماعة أي من خلال نظامه ضوابط تحده وسياسات وإجراءات محددة	يخلقها أفراد الجماعة بعد اعترافهم به واختيارهم له طوعية
الهدف	يختاره الرئيس يتماشى مع مصالحه ومنفعته الشخصية	تحده الجماعة وفقا للمصالح المشتركة
الإختيار	يتم اختياره إما داخليا أو خارجيا	يختار من داخل الجماعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (عطا الله، 2017، الصفحات 21-22)

3. القيادة والزعامة: رغم أن هناك تشابه كبير بين المصطلحين إلا أنه هناك بعض الاختلافات البسيطة بينهما فالزعامة تعني مجموعة من الخصال الزعامية "الكاريزمية" في شخصية الفرد والتي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، ومن الممكن أن تكون الزعامة شكل من أشكال القيادة وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر، وعادة ما نجد هذا النمط في المجالات السياسية والدينية مثل "الزعيم الهندي نهر غاندي والزعيم الإفريقي نيلسون مانديلا" (السكرانة، 2010، صفحة 237)، والزعامة تجعل التابعين يقدسون زعيمهم ويرونه كمنقذ لهم وواجب الطاعة والخضوع لكل أمر يأمر به (عطا الله، 2017، صفحة 25)

القيادة الإدارية هي أحد الوظائف الإدارية وهي عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين، بإمتلاك القائد لمجموعة من الخصائص تسمح له بالتأثير في المرؤوسين لإنجاز الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الإداري إذا خولت له صلاحيات المدير يصبح قائدا مديرا، في حين ليس كل مدير هو قائد.

المطلب الثاني: النظريات التقليدية للقيادة الإدارية.

تعد النظريات التقليدية للقيادة من أولى الأبحاث والدراسات المفسرة لنشأة وظهور القيادة ومنها نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية، النظرية الوظيفية، النظرية التفاعلية.

أولا: نظرية الرجل العظيم

تعود جذور هذه النظرية لعهد الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن القيادة تتكون من خصائص موروثه تميز القادة عن غيرهم (عطا الله، 2017، صفحة 17)، كما تفترض هذه النظرية أن القائد هو رجل عظيم وأن هذه العظمة هي موهبة، وهذه النظرية أولى وأقدم النظريات المفسرة للقيادة (بابكر، 2017، صفحة 48)، وتتمحور نظرية الرجل العظيم في القيادة حول أفكار المؤرخين البارزين في القرن التاسع عشر أنظار فريدريك آدم، وتركز النظرية على فكرة أن معظم قادة التاريخ هم ذكور أي تفسيرهم للقيادة نابع من فكرة تأثير السمات الذكورية على القيادة بدليل أن عظماء القادة في التاريخ هم ذكور وكان تركيزهم في هذه النظرية على القيادة العسكرية (carlyle, 2019, p. 4).

نظرية الرجل العظيم هي نظرية تعتبر أن القائد شخص غير عادي يتمتع بقدرات ومواهب منفردة يولد بها ولا يمكن أن تكتسب والمتمثلة في مجموعة من الخصائص الشخصية والبدنية و الإجتماعية، وما يأخذ على هذه النظرية أنها: (السكرانة، 2010، صفحة 68)

✓ أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها (عجز بعض القادة عن تحقيق أي تحقيق أي تقدم مع نفس المجموعة أو قيادة جماعات أخرى).

✓ أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير إذ لا بد من الاعتماد على أسس ومبادئ علمية وعلى البحث والتجريب والتدريب، لأن القيادة فن وعلم.

✓ أن القيادة ستوفر في عدد محدود من الأشخاص.

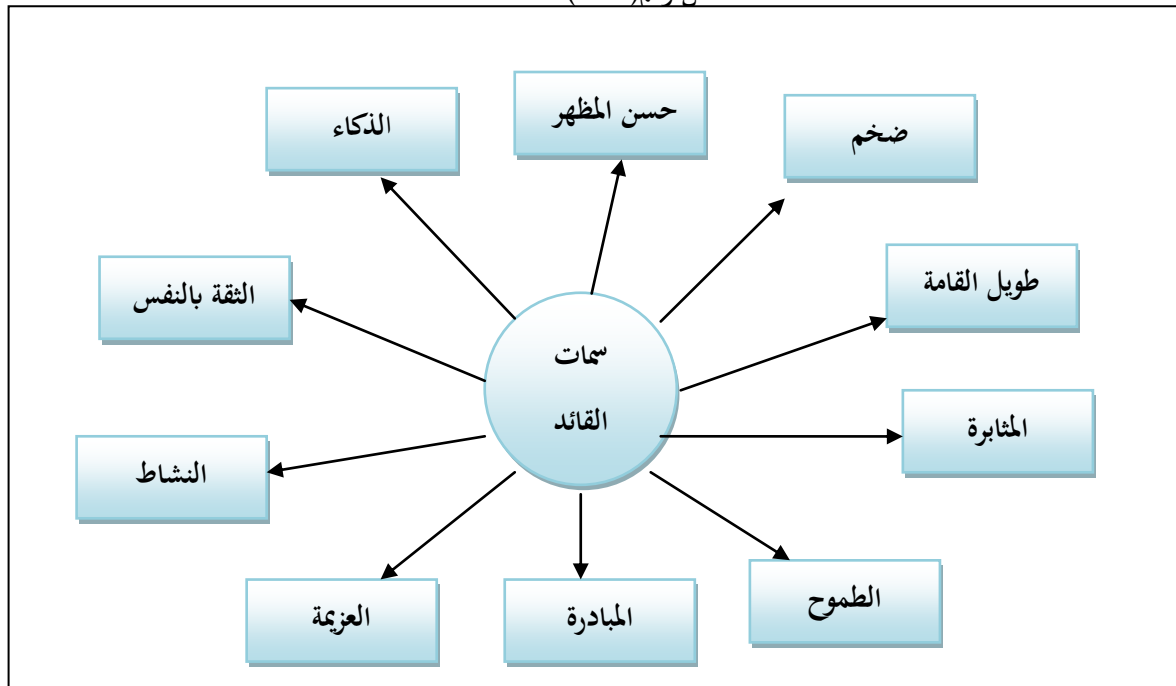
✓ اكتساب القادة صفة التعالي والتكبر وهي تمثل الإتجاهات القديمة في حكم الشعوب .

هذه النظرية لا تصلح كثيرا للإدارة كعلم لأنها تعني أننا نحتاج أن نبحث عن هؤلاء القلة الموهوبين وتعظيمهم المسؤوليات الإدارية، وتعني أننا لا نستطيع أن نهيئ قادة لتغطية حاجة الأعداد الهائلة من الإداريين الذين تحتاجهم المنظمة لأن هذه المواهب نادرة (بابكر، 2017، صفحة 49)، فتحت هذه النظرية باب الولوج للبحث عن ماهي هذه السمات المورثة التي نستطيع على أثرها الحكم عن شخص أنه قائد بالفطرة وعليه ظهرت نظرية السمات.

ثانيا: نظرية السمات

ترتكز هذه النظرية على السمات الشخصية التي تتوفر في القادة (مثل الخصائص الجسدية والشخصية والكفاءات) وهذه السمات دائمة يولد بها القائد وتظل مستمرة (w.fleenor, 2006, p. 83)، وتركز على وجود عدد من السمات القيادية التي تميز القائد مثل الذكاء، التعليم، الثقافة، استشراق المستقبل، والسمات الاجتماعية كفن التعامل وكسب ود الآخرين وحسن الإتصال معهم، والسمات الانفعالية كالنضج الانفعالي وضبط النفس والسمات الجسدية كجمال المظهر والذوق العام (العتوم، 2018، صفحة 80).

الشكل رقم (1-2): سمات القائد



المصدر: (العتوم، 2018، صفحة 81)

وما يأخذ على هذه النظرية ما يلي: (الصيرفي، 2006، صفحة 179)

- ✓ السمات التي تم تحديدها وإن كانت تضمن للفرد الوصول للمركز القيادي إلا أنها لا تضمن له الإحتفاظ أو النجاح فيه؛
- ✓ أنّ هناك عددا كبيرا من السمات يصعب حصرها؛

- ✓ لم تظهر النظرية الأسلوب الذي يمكن استخدامه لتحديد الدرجة المطلوبة في كل سمته من هذه السمات؛
- ✓ لم تأخذ هذه النظرية في اكتساب المتغيرات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على فعالية القيادة؛
- ✓ تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة .

ثالثا: النظريات السلوكية:

ظهرت هذه النظرية بعد نقد نظرية السمات وركزت على سلوك القائد وقدراته الخارجية بدلا من السمات ويركز العلماء السلوكيون على ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها، معتقدين أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوبا معيناً في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة مما يؤدي إلى مستوى عالي من الإنتاجية والروح المعنوي، وقد ركز السلوكيون على عنصرين مهمين لأسلوب القيادة وهما : (العتوم، 2018، صفحة 81)

✓ الإهتمام بالعمل: ويرتكز على أسلوب الإشراف المباشر واستخدام القوة الشرعية والالتزام بمداول المهام لتنفيذ المهمة المخطط لها.

✓ الإهتمام بالأفراد: ويرتكز على أسلوب تفويض المسؤوليات والاهتمام بمصالح وحاجات الأفراد؛

وكانت هذه النظرية موضوع لدراسات عديدة للبحث عن السلوك القيادي للقادة كدراسة جامعة أيوا، دراسة جامعة اوهايو، ودراسة ميتشغان، وجامعة هارفارد ودراسة ماكريجور وبلاك وموتون.

1. نظرية القائد الإداري حول الآخرين (Y.X): هي نظرية طرحها الأكاديمي الأمريكي دوغلاس ماكريجور في كتابه عام 1906 الجانب الإنساني في المؤسسة.

ويرى العالم ماكريجور أنه يجوز أن أحد الأبعاد المهمة في سلوك أي قائد إداري هو: "نظريته حول الإنسان الذي يعمل لديه"، خاصة من حيث حب هذا الإنسان للعمل والمسؤولية، هذه النظرية للقائد الإداري قد تكون ضمنية أي لا يعيها، ولكنها توجه سلوكه وتعامله معهم (بابكر، 2017، صفحة 50)، حيث يبنى ماكريجور نظريته على أساس أن المدير (القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناء على مجموعتين من الإفتراضات التي توضح لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم، وأن القائد يتعامل معهم في ضوء تلك الافتراضات (هاشم، 2009، صفحة 50)، ويبين الجدول التالي تلك الافتراضات المتعارضة بين التقليديين في الإدارة (X)، والسلوكيين (Y):

جدول رقم(3-I):مقارنة بين افتراضات نظرية (X) ونظرية (Y) لماكريجور

الرقم	افتراضات نظرية (X)	افتراضات نظرية (Y)
1.	العمل مهمة شاقة على النفس وبغيضة، ومرهقة وينبغي على الفرد أن يؤديها حتى يستمر في الحياة	الفرد لا يكره العمل وليس شاقا عليه إلا حينما يشعر بتصرف سلبي يضايقه من المنظمة.
2.	كراهية العمل موروثه	كراهية العمل مكتسبة .
3.	ينبغي إجبار الأفراد على العمل، وتهديدهم بالعقاب إنّ تحروا منه أو لم يحققوا أهدافه.	يبدفح الأفراد إلى العمل دون تهديد أو رقابة خارجية وينغمسون بالعمل، ويستمتعون به إنّ شاركوا في وضع أهدافه.
4.	يميل الأفراد إلى التوجيه من الآخرين ولا يتحملون المسؤولية.	يميل الأفراد إلى الإستقلالية وإثبات الذات، لذلك يهتمهم الإعتزاف بالإنجاز لأنّ الإنجازات هي التي تحفزهم للعمل والإلتزام به.
5.	طموح الأفراد محدود ومطلبهم الرئيس هو الأمن.	يتمتع الأفراد بممارسة الإبداع وحل المشكلات، وإذكاء روح المغامرة.
6.	الإدارة والتوجيه مهمان في إنجاز العاملين لأعمالهم.	الإندفاع الذاتي للعمل والإبداع فيه والضبط الذاتي أمور ممكنة إذا عرفت المنظمة كيف تفجرها لدى العاملين.

المصدر: (بابكر، 2017، صفحة 51)

2. دراسة جامعة اوهايو :بدأت دراسة جامعة اوهايو من طرف كل من "شاركل ستوغديل، وفلايشمان" عام 1945 لتحديد السلوكيات التي يمكن ملاحظتها للقادة بدلا من التركيز على السمات من خلال إعداد استبيانات لقادة المنظمات ومرووسيهم لوصف سلوك القائد من خلال تحليل مقياس عالمي لسلوك القائد له بعدين ، الأول يتعلق بالتركيز على المهمة، والبعد الثاني يتعلق بالتركيز على الموارد البشرية والاعتبارات الحديثة، وأهم النتائج التي خرجت بها دراسة جامعة اوهايو هي: (بابكر، 2017، صفحة 51)

- ✓ أنّ المبادرة والاعتبارية التي جرى قياسها هي أبعاد أساسية لسلوك القائد.
- ✓ يميل سلوك القائد الفعال إلى الارتباط مع الأداء العال لكلا البعدين.
- ✓ يميل الرؤساء والمرؤوسين إلى تقييم مساهمات أبعاد سلوك القائد بصورة معاكسة لتقييم الفعالية، حيث يميل الرؤساء إلى التركيز على المبادرة بينما يميل المرؤوسين للاهتمام والتركيز بشكل أكبر على الاعتبارية .
- ✓ هناك علاقة بسيطة بين ما يقوله القادة كما يجب أن يكون عليه سلوكهم والكيفية التي يصف الأتباع بها سلوك القادة.
- ✓ تميل مواقع المؤسسات المختلطة لتعزيز أساليب مختلفة للقيادة.

3. دراسة جامعة ميتشغان عام 1947: تشبه هذه الدراسة دراسة أوهايو في بعض الجوانب حيث يقام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشغان تحت قيادة جماعة من الباحثين أمثال ليكرت وكابر بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية (عطا الله، 2017، صفحة 161)، وتوصلوا إلى وجود أسلوبين للقيادة يؤثران على أداء العاملين ورضاهم وهما: (عبدالفتاح، 2014، صفحة 35)

✓ القيادة المرتكزة حول العاملين: وقد ركز هذا الأسلوب القيادي على علاقة القادة بالمرؤوسين، ويوجهون اهتماماتهم لحاجات العاملين وهذا السلوك أهمل جانب الإنتاج مقابل الإهتمام بالعاملين، ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

✓ القيادة المرتكزة حول العمل: وقد انصببت على تركيز القائد على الجوانب الفنية للعمل وإقرار مجموعة من المعايير والنظم والأساليب التي ترفع من كفاءة العمل وزيادة الإنتاج، ويمارس القائد نمطا إشرافيا على العاملين، و يبيّن تصورا مفاده أنّ العاملين ما هم إلا مجرد أدوات لإنجاز المهام، وقد افترض الباحثون في بداية الأمر أنّ هذين الأسلوبين هما طرفين لعامل واحد يبدأ بالعامل وينتهي بالاهتمام بالعمل، لكن نتائج الدراسات لم تؤيد ذلك التصور ولم تدعمه بسبب البعد بينهما، مما أدى إلى التعامل مع الأسلوب كل واحد على حدة.

4. دراسة جامعة أيوا: تمثلت هذه الدراسة التي قام بها كل من "وايت وبليت" من جامعة "أيوا" في إجراء تجربة على عدد التلاميذ في سن العاشرة حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع أسلوب قيادي محدد وفق تعليمات القائمين على التجربة من خلال تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي "الأسلوب الأوتوقراطي، الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب التسيبي" (عطا الله، 2017، صفحة 158).

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة: (بابكر، 2017، صفحة 53)

✓ تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية (الأوتوقراطية) بأنها أعلى إنتاجية من بين الجماعات، وإن كانت هذه الإنتاجية العالية مشروطة بوجود القائد بين الأفراد وممارسته لضغطه على الأفراد .

✓ تميزت الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية والثبات على مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.

✓ تميزت الجماعات ذات القيادة المتسيبية بأنها منخفضة في كل النواحي السابقة تقريبا.

5. دراسة جامعة هارفارد: على الرغم من أنّ المصدر الذي جمع بين دراسات أوهايو وميتشغان وهارفارد واحد، إلا أنّ مدخل فريق هارفارد يختلف قليلا حيث أنّ "بليز وسلاتر Bales et slater" اعتمدا في بحثهما في القيادة على دراسة

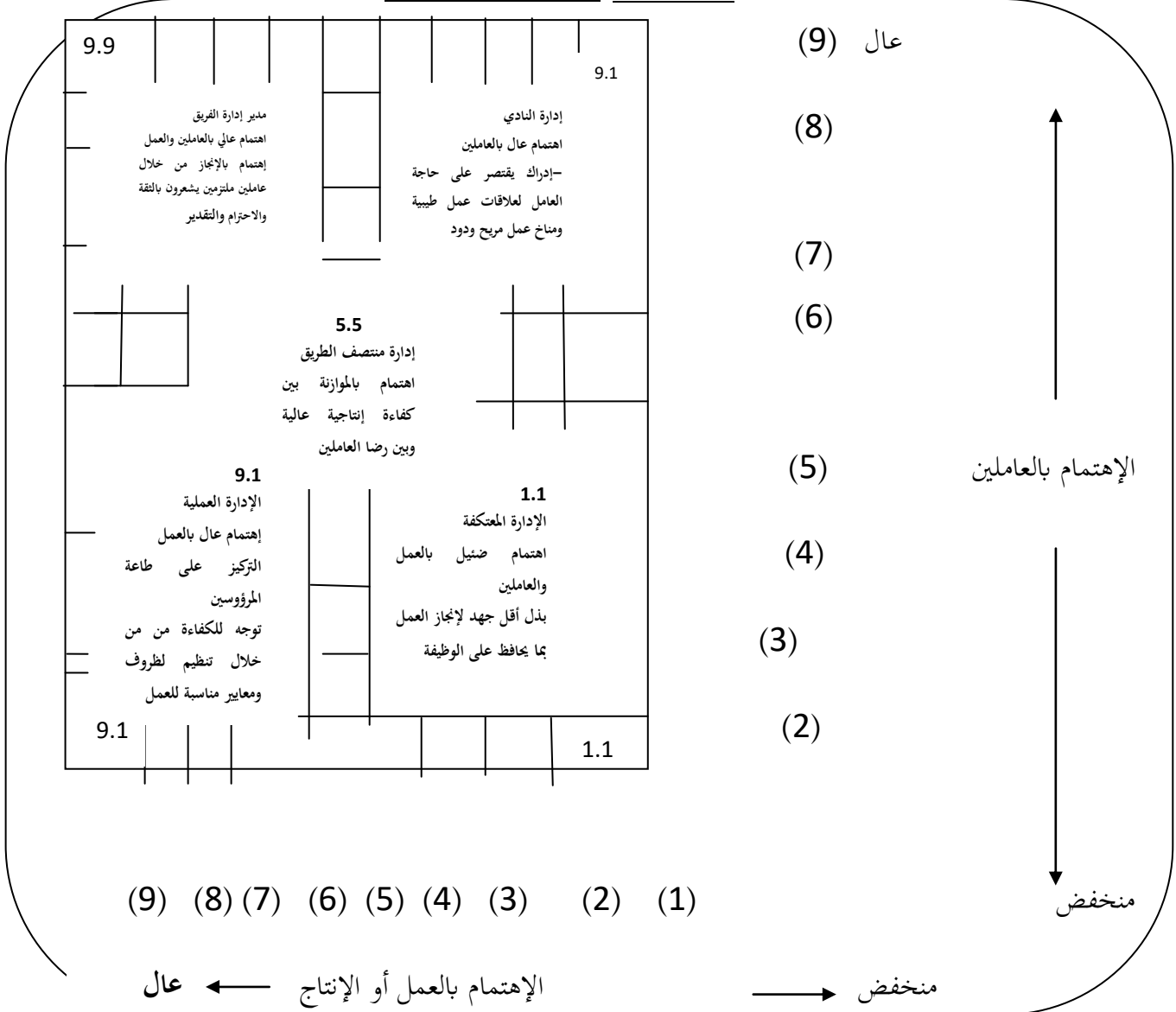
مجموعات صغيرة داخل المعمل من خلال ملاحظة سلوكهم، وقام "بليز" بدراسة ثلاثين مجموعة تجريبية لحل المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية (عطا الله، 2017، صفحة 163). وتوصلت الدراسة إلى ظهور نوعين من القادة هما: (عبدالفتاح، 2014، صفحة 35)

✓ **القائد الوجداني الاجتماعي:** وهو سهل التعامل معه من قبل الآخرين والتحدث إليه يحرص على الدعم والتأييد النفسي للمرؤوسين ويسعى إلى حل مشاكلهم النفسية و الإجتماعية التي تواجههم.

✓ **قائد المهمة:** يتحدث كثيرا يصدر المزيد من الأوامر والتعليمات ينهمك في أنشطة تتعلق بالعمل، يمارس ضغوطا متزايدة على المتبعين لدفعهم إلى تحقيق الأهداف، وبذلك يخلق جو من التوتر والإحباط لدى بعض المرؤوسين.

6. **نظرية الشبكة الإدارية:** قدم هذا النموذج للقيادة كل من بلاك وموتون عام 1964 والذي يعتمد على متغيرين الإهتمام بالمهمة (العمل أو الإنتاج) الإهتمام بالعاملين حيث حددا مشبك الإدارة خمسة أنماط من القيادة (نجم، 2011، صفحة 101)، ونجم عن هذه الشبكة خمسة أساليب رئيسية للقيادة كما هي موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (I-3): الشبكة الإدارية



المصدر: (بابكر، 2017، صفحة 54)

يظهر الشكل خمسة أساليب للقيادة هي :

- ✓ القيادة الضعيفة: اهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج.
- ✓ القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج.
- ✓ القيادة الإنسانية: اهتمام عالي بالأفراد و ضعف بالإنتاج.
- ✓ قيادة الفريق: اهتمام عالي بالأفراد والإنتاج.
- ✓ القيادة المتسلطة: اهتمام ضعيف بالأفراد و اهتمام عالي الإنتاج.

ولا شك أنّ أنجح نمط أو أسلوب للقيادة حسب هذه النظرية هو نمط قيادة الفريق العالي الإهتمام بالأفراد والإنتاج معا.
رابعا: النظرية الموقفية:

ظهرت هذه النظرية بعد نقد نظريتي السمات والسلوكية اللتان ركزتا على القائد فقط، مضافة عنصر الموقف إلى مكونات القيادة حيث ترى هذه النظرية أنّه لا يوجد نمط قيادي محدد بل لكل موقف أسلوب قيادي مستخدم، فالقائد هو محور نجاح عملية القيادة وأهم نماذج هذه النظرية.

1. نموذج هيرسي وبلاشارد: يضم النموذج ثلاث متغيرات هي: (بابكر، 2017، صفحة 56)

✓ درجة التوجيه والسيطرة من المدير للعاملين (سلوك العمل)؛

✓ قدرة الدعم العاطفي الذي يقدمه (سلوك لعلاقة الشخصية)؛

✓ مستوى النضج أو الاستعداد لدى المرؤوسين أو التابعين لأداء مهام محددة.

وأطلق على هذه النظرية بنظرية النضج الوظيفي اهتمام الباحثين بالنضج الوظيفي للعاملين وأهمية نجاح الأسلوب القيادي والمقصود به قدرة الأفراد على إنجاز المهام المحددة (الحجايا، 2006، صفحة 93)، ويميز بين نوعين من النضج هما: (عطا الله، 2017، صفحة 170)

✓ **نضج في العمل أو الكفاءة:** ويقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها ورغبتهم وقدرتهم على

تحمل المسؤولية، ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم، وهذا يعني مدى كفاءتهم في إنجاز المهام

✓ **النضج النفسي:** ويقصد بها الثقة بالنفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب .

والقائد يستخدم الأسلوب القيادي المناسب لموقف نضج العاملين هي : إما بأسلوب الأمر الموجه أو أسلوب

الإقناع أو أسلوب المشاركة، أو أسلوب التفويض.

2. **نموذج فيدلر:** حسب نظرية فيدلر فإنّ أنماط القيادة متعددة والموقف هو الذي يحدد الأسلوب المطلوب وتكون

عناصر الموقف من: (نجم، 2011، صفحة 105)

✓ **قوة المركز:** أي الدرجة التي عندها يتمكن القائد بمساعدة المركز أنّ يحصل على إمتثال المرؤوسين لقرارته وقبولهم لها.

✓ **هيكل المهمة:** ويعني إذا كانت المهمة المطلوبة روتينية وقابلة للتنبؤ أم لا.

✓ **علاقة القائد والمرؤوسين:** إلى أي مدى القائد منسجم مع المرؤوس ولديه ثقة بولائهم له.

3. نموذج مسار الهدف لروبيرت هاوس وتيسرانس ميثشل: يرى أصحاب هذه النظرية أنّ القائد يؤثر في المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم من خلال دعمه وتوجيهه ومساعدته لهم من خلال عنصرين مهمين هما: (عطا الله، 2017، صفحة 175)

✓ المسار: ويتمثل في توضيح القائد لهم ومساعدتهم في إنجاز أهدافهم الخاصة بالموازنة مع أهداف المنظمة.
✓ الهدف: ويتمثل في تأكيد العلاقة الموجودة بين الأهداف الخاصة للمرؤوسين و أهداف المنظمة وذلك بزيادة عدد وأنواع المكافآت التي يتحصل عليها المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل. وفي هذا السياق فإنّ أسلوب القيادة حسب هذه النظرية يكون: (نجم، 2011، صفحة 108)

- قيادة تدعيمية؛
- قيادة توجيهية؛
- قيادة تشاركية؛
- قيادة موجهة للإنجاز.

4. نموذج صنع القرار لفرومويتون: ركز أصحاب هذه النظرية على طريقة صنع القادة للقرار من خلال استخدام خمسة أساليب قيادية مناسبة لكل موقف استنادا إلى سمتين أساسيتين في قرار القائد وهما جودة القرار وقبول القرار، وهذه الأساليب القيادية هي: (عطا الله، 2017، صفحة 182)

✓ أسلوب القائد الأوتوقراطي: يقوم القائد بصنع القرار منفردا اعتمادا على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة؛

✓ أسلوب القائد الأوتوقراطي: يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد وحده بصنع القرار؛
✓ أسلوب القائد الاستشاري: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس وبعد ذلك ينفرد بصنع القرار النهائي؛

✓ أسلوب القائد الاستشاري: يقوم بإعلام المرؤوسين كجماعة بالمشكلة وليس كأفراد ويحصل على آرائهم ومقترحاتهم كجماعة وبعد ذلك ينفرد بصنع القرار النهائي؛

✓ أسلوب قائد الفريق: يقوم بجمع المعلومات الخاصة بالمشكلة كجماعة ثم يجمع آرائهم والبدايل التي يقترحونها ويقود عملية مشاورهم ومناقشتهم لتقييم المقترحات المختلفة التي قدموها ويصلوا في النهاية إلى إتفاق حول الحل والقرار النهائي أي صنع القرار الجماعي.

كما يحدد فروم سبعة أسئلة لأبعاد الموقف التي تمكنه من إختيار الأسلوب المناسب لكل قرار وهي: (بابكر،

2017، صفحة 58)

- هل هناك متطلبات للجودة كأنّ يكون هناك بديل أو حل معين أكثر منطقية من غيره؟

- هل تتوفر معلومات كافية لصنع قرار عالي الجودة؟

- هل المشكلة محددة؟

- هل يعد قبول المرؤوسين للقرار جوهريا لفعالية تنفيذه؟

- إذا كان القائد سيضع قراره بنفسه، هل من المؤكد أنّ المرؤوسين سيقبلون القرار؟

- هل يشرك المرؤوسين في إدراك وقبول الأهداف التي ستتحقق من معالجة الموقف؟

- هل يرجح ظهور صراع بين المرؤوسين؟

5. نظرية سلسلة النظم القيادية لليكرت رنسيس: قام ليكرت وزملاءه في جامعة مشغان عام 1961 بتعديل دراستهم

السابقة وتوصلوا إلى أنّه هناك حاجة للاهتمام بالموارد البشرية والمادية في المنظمة ودارتها بالطريقة الصحيحة من خلال

تقديم سلسلة من النظم من 1 إلى 4 ينتقل فيها القائد حسب الموقف الذي يواجهه، وهذه النظم هي: (هاشم، 2009،

صفحة 76)

✓ النظام (1) ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق في أتباعه؛

✓ النظام (2) ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي يجد بعض الثقة في أتباعه؛

✓ النظام (3) ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي يجد مستوى كبير من الثقة في أتباعه؛

✓ النظام (4) ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يشك أبدا في أتباعه؛

✓ ويستخدم أساليب القيادة على حسب كل نظام: (عطا الله، 2017، صفحة 195)

✓ النظام (1) أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي؛

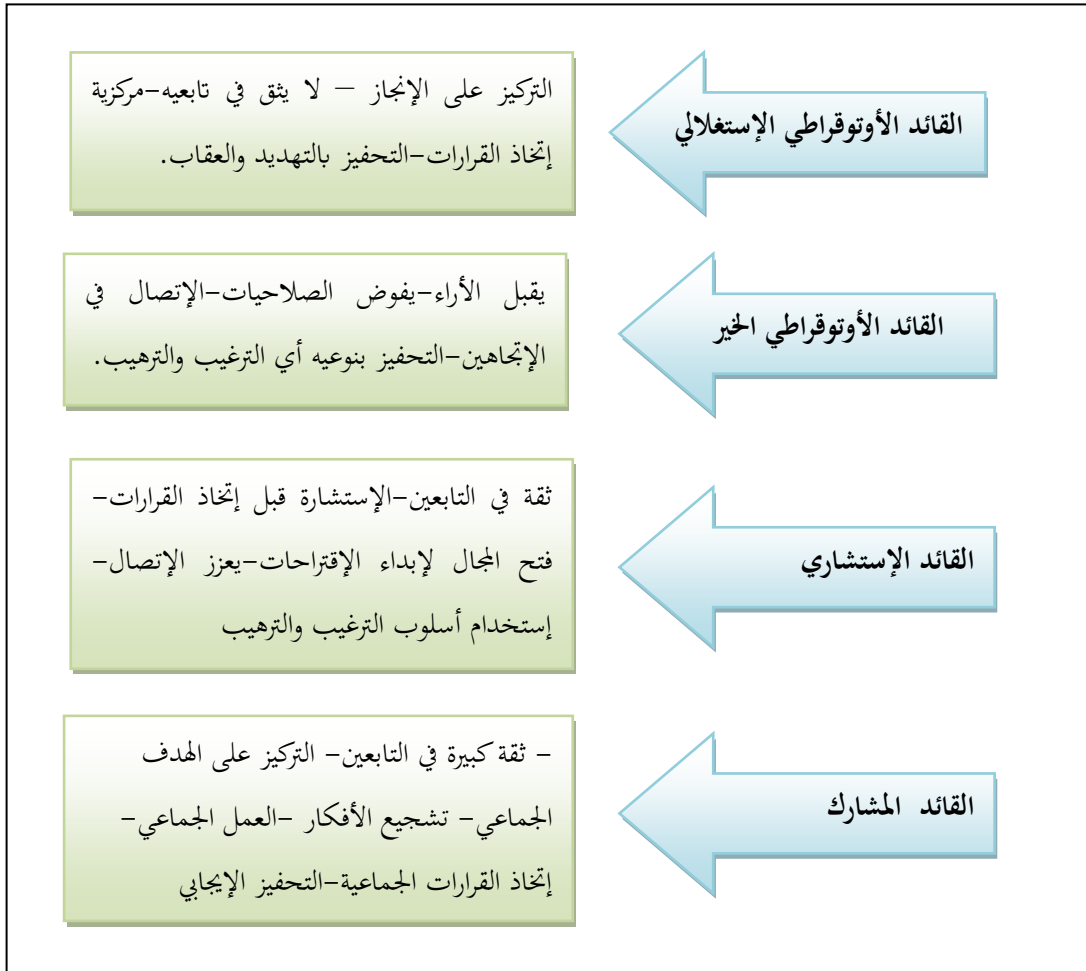
✓ النظام (2) أسلوب القائد الخير؛

النظام (3) أسلوب القائد الإستشاري؛

النظام (4) أسلوب القائد المشارك أو الجماعي.

ويوضح الشكل التالي كل موقف ونمطه

الشكل رقم (I-4): الأنماط القيادية عند ليكرت



المصدر : (عطا الله، 2017، صفحة 196)

إنّ النظرية الموقفية رغم تعدد روادها ونماذجها إلاّ أنّها من أقوى النظريات كونها لم تحدد نمط قيادي مثالي بل قدمت مجموعة من الأساليب القيادية التي يتخذها القائد الإداري حسب الموقف، وما يؤخذ على هذه النظرية أنه لا يوجد إتفاق بين روادها حول عناصر الموقف التي يمكن من خلالها ضبط أساليب القيادة المناسبة له.

خامسا: نظرية القيادة الوظيفية

تشير هذه النظرية إلى أنه يوجد هناك ظروف ومواقف معينة تعمل على تهيئة الأفراد لكي يتسلموا المكانة القيادية، فمن الممكن أنّ يكون الشخص في موقف ما دون الأخر، فالمهارات والصفات التي من الواجب توافرها في القائد تعتمد بشكل أساسي على الموقع القيادي الذي يشغله القائد والدور الذي يعمل فيه، فعلى سبيل المثال يمتلك

مدير الشركة مجموعة مختلفة من الصفات والسمات عن تلك التي يحتاجها مدير القسم . كما لا تذكر هذه النظرية الدور الهام للسمات الشخصية في تحديد الخصائص والسمات للقائد، وأنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار الموقف لأثره الكبير في تحديد السمات (الهابرنة، 2019، صفحة 95)

سادسا: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين ثلاث أبعاد وهي شخصيته القائد، حاجات ومتطلبات الأتباع، الموقف، والقيادة الإدارية في ظل هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضو في جماعة يشاركها مشكلاتها وأمالها، ويوطد الصلة بين أعضائها وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة، فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون ملما بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانيات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم وجهودهم لتحقيق الهدف المطلوب (عطا الله، 2017، صفحة 199)، القائد الناجح وفق هذه النظرية هو الذي يكون قادرا على التفاعل في المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم آخذ في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها (كنعان، 1999، صفحة 378) ومن بين الدراسات في هذا الإتجاه نجد: (عطا الله، 2017، صفحة 200)

1. نظرية توماس جوردن: يرى "توماس جوردن T Gordon" أن القيادة الفعالة هي القيادة المرتكزة حول الجماعة ويفسر جوردن نظريته هذه بأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم في مواقف معينة، وهذه السمات اللازمة هي: الذكاء المتوسط، القدرة على تكوين علاقات مع الآخرين، القدرة على القيام بما ينتظره الغير منه، الاتزان العاطفي، القدرة على التعبير عن الهدف، القدرة على تمثيل مرؤوسيه، العدالة في المعاملة، القدرة على التعاون معهم وتوطيد الصلة بينه وبينهم، فخصائص القيادة عنده تتحد إذن على أساس التفاعل بين شخصية القائد وعناصر الموقف ومتطلبات المرؤوسين، باعتبار أن القيادة تقوم أساسا على التفاعل بين هذه القوى الثلاث.

2. نظرية هولاندر وجوليان: يرى هولاندر وجوليان أن القيادة الإدارية عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقف معين وتأثير المرؤوسين بالمقابل في القائد في هذا الموقف، وهذا يعني أن النمط القيادي الملائم لا يمكن تحديده إلا على أساس هذا النمط من التأثير، فالباحثان لا يتصور أن إمكانية تحديد خصائص القيادة الناجحة إلا من خلال عملية

التفاعل بين القائد والمرؤوسين باعتبار أنّ المرؤوسين يشكلون العامل الهام الذي يقوم عليه القيادة حيث لا يتصور وجود قيادة بدوئهم.

على الرغم من مزايا النظرية التفاعلية ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة أثبتت عدم كفايتها لتحديد خصائص القيادة القادرة على التواءم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية الحديثة (كنعان، 1999، صفحة 383)، وهذا ما سنتعرض إليه من خلال النظريات الحديثة للقيادة الإدارية.

المطلب الثالث: النظريات الحديثة للقيادة الإدارية

قدمت عدة نظريات للقيادة الإدارية الحديثة والمعاصرة لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة والتي أثرت بدورها في منظمات الأعمال، وهدفت هذه النظريات إلى اقتراح أساليب قيادية حديثة تتلاءم مع طبيعة العمل الحديث ونذكر أهمها في هذا المطلب

أولاً: القيادة في بيئة العمل الجديدة

إن بيئة العمل اليوم أصبح فيها متطلبات جديدة، فمفهوم القيادة في بيئة العمل الجديدة يقوم على إنهاء القوة والهيمنة التي كان يفرضها الرئيس أو المدير على المرؤوسين لتتحول إلى حالة من الإشراف والمشاركة والعمل الجماعي ضمن فرق عمل، وقدم جان كروزن هرم مقلوب على عكس الهرم الذي اعتدنا عليه ليصبح دور الإدارة العليا هو خلق الظروف اللازمة للإدارة الوسطى كي تنجح، ودور الإدارة الوسطى هو خلق ظروف ملائمة للإدارة التنفيذية حتى تنجح هي الأخرى، فأصبح القائد اليوم يفكر كيف يصبح مؤثراً في الآخرين وأصبحت القيادة بذلك القوة المساندة للموظفين لا القوة المسيطرة عليهم ، ومن بين نظريات القيادة في بيئة العمل الحديثة نجد:

1. نظريات المستويات الخمسة للقيادة: صاحب هذه النظرية هو الباحث Jim Collins الذي نشر بحثه في كتابه From good to great (من الجيد إلى العظيم) عام 2001، حيث تم إشتقاقه لهذه النظرية من مشروع بحث بدأه عام 1996 عندما شرع في الإجابة على سؤال واحد وهو هل يمكن للمنظمة أعمال جيّدة أنّ تصبح عظيمة؟ وقدم هرم تسلسلي من خمسة مستويات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-5): المستويات الخمسة للقيادة



المصدر: (collins، 2001، صفحة 20)

حاول Collins البحث عن الاختلاف بين المستوى الرابع والخامس لنقل المنظمة من وضع جيد إلى وضع أعظم فيقول Collins وفق الهرم السابق كي تكون قادرا على الوصول إلى المستوى الخامس عليك أن تكون مستعدا للقيادة بدرجة عالية من التواصل الذي يجعلك تفهم مرؤوسيك ولا تحملهم ولا تلومهم على أخطائهم وقراراتهم السيئة وفي نفس الوقت عليك بتقدير هؤلاء الذين يتمتعون بأفكار عظيمة وقرارات صائبة (collins, 2001, p. 21).

2. القيادة الإلكترونية (الإفتراضية): ينحدر مفهوم القيادة الإلكترونية من الإدارة الإلكترونية، كون القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، فالإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة كالأنترنت وشبكات التواصل الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والأخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها (نجم، 2011، صفحة 216)، وعليه فإنّ تغير نمط الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية غير بدوره نمط القيادة .

وهناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الأنترنت أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية، وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم البعض إطلاقا. هنا تواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة، فالمشكلة هنا هي كيفية التأكد من أنّ العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم دون رقابة

وإشراف مباشر بالطرق المعروفة . إذ يحدد القادة الإشراف بشكل واضح وتكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الإلتزام وتحفيزه لدى العاملين وإبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض، وعليه فإنّ القادة الافتراضيين يجب أنّ يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس المشاكل بذاتها، كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال، وإنّ اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين. (العمرى، 2009، صفحة 77).

3. القيادة الخدمائية الداعمة: هي قيادة تعمل من أجل إنجاز حاجات وأهداف العاملين وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها، وإنّ القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخدمائية ترى إنّ وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أنّ يؤدوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أنّ تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك، حيث ينظر للقيادة بشكل مقلوب تدعم الآخرين المرؤوسين، لأنّ المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة كما أن القيادة الخدمية تنطلق في عملها من مستويين: الأول إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها، والثاني إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز، وهنا فإنهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام (العمرى، 2009، صفحة 73).

4. القيادة النسائية: وهي نمط القيادة الذي يحمل قدرا عاليا من خصائص المرأة وتفصيلاتها التي هي في جوانب عديدة لا تتطابق أو تتماثل مع خصائص الرجل وتفصيلاته (نجم، 2011، صفحة 374) ، وتشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى أنّ هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصياتها، حيث إنّ نتائج بعض الدراسات تشير إلى أنّ الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصا في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الإتصالات ومهارات الإصغاء أو الإنصات، وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية بالقيادة التفاعلية، وهذا يعني أنّ القائد يفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس القوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية، وهذا يعني إنّ الأسلوب ليس مقتصرًا على النساء فقط بل أصبح مطلوبا من كافة المدراء الرجال للنجاح في مكان العمل (العمرى، 2009، صفحة 74).

و يعود نجاح القيادة النسوية راجع إلى عدّة عوامل أهمها:

✓ القيادة النسوية قيادة بلا أوامر ورقابة عسكرية.

✓ القيادة النسوية لها خصوصيات تجعلها ناجحة في عدّة مجالات أهمها تلك المتعلقة بالمرأة.

✓ القيادة النسوية لها قدرة أكثر على تحضير الآخرين وتشجيع الإتصالات .

✓ القيادة النسوية لها القدرة على إتقان الإصغاء والإنصات.

ثانيا: القيادة الأخلاقية والقيادة الكارزمية:

ظهرت القيادة الأخلاقية في ظل تزايد الفضائح الأخلاقية والفساد الإداري من جهة وزيادة الإهتمام بسمعة وصورة الشركة من جهة أخرى.

ومع تزايد الحاجة لمراعاة تلك الجوانب الأخلاقية، أصبح من الممارسات الاعتيادية للمنظمات أن تصدر مدونات أخلاقية تكون بمثابة مرشد أخلاقي للعاملين فيها فيما يجب عمله وما لا يجب، و هذا ما دعا إلى وجود قيادات أخلاقية تؤكد تلك القيم والمبادئ الأخلاقية التي تلنزم بها (نجم، 2011، صفحة 353)، وعرف "براون" وآخرون القيادة الأخلاقية في دراساتهم التي تعد من أولى الدراسات الميدانية التي هدفت إلى وضع مقياس وتعريف لمفهوم القيادة الأخلاقية بأنها تعبر عن إظهار القيادات الإدارية تصرفات أخلاقية ملائمة معياريا من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية المتبادلة وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات، من خلال التواصل الثنائي والتحفيز وإتخاذ القرارات وخلصوا دراساتهم بأن القيادة الأخلاقية تمثل عملية تأثير يمارسها القادة بحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الإلتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل المصدقية، الأمانة العدالة الإيثار، الرحمة (هيجان، 2018، صفحة 158) وتتميز القيادة الأخلاقية ببعدين هما:

✓ توافر السمات الأخلاقية الشخصية للقائد "جانب شخصي كالمصدقية والنزاهة والعدالة والإيثار والرحمة"

✓ مدى قيام القائد بتشجيع السلوكيات الأخلاقية ودعمها جانب إداري :من خلال : (هيجان، 2018،

الصفحات 176-181)

- توضيح التوقعات الأخلاقية ونمذجتها.
- مكافأة السلوك الأخلاقي والمساءلة حول السلوك غير الأخلاقي .
- إتخاذ القرارات الأخلاقية في العمل.
- دعم السلوكيات الأخلاقية من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية ،
- الإتصالات للقيم الأخلاقية.

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين القادة الذين يتحلون بالحس الأخلاقي وهؤلاء الذين يفتقدون الحس الأخلاقي:

الجدول رقم(4-I): مقارنة بين القادة الأخلاقيين والذين يفتقدون الحس الأخلاقي

القائد الأخلاقي	القائد الذي يفتقد الحس الأخلاقي
يأخذ بعين الاعتبار حاجات التابعين	تتسم معاملته بالقسوة والشدّة والغلظة
ينقلون الرؤية والرسالة التي يعملون لأجلها يستغل نقاط	يحرص على ممارسات خاطئة في سبيل الإنجاز
يتسم بالاستقامة بالتعامل مع الآخرين	يستغل نقاط ضعف الآخرين بالانتقام منهم وابتزازهم
تتسم علاقاتهم بالاحترام المتبادل	يقلل من احترام الأتباع
يتمكّن ويفوض	يجعل الأتباع اعتماديين لضمان تبعيتهم المطلقة
يعظم المصالح ويدرك المفاسد قدر الإمكان	يؤمن بأنّ الغاية تبرر الوسيلة
يشجع المبادرات الفردية	يحزف الحقيقة، ويستخدم الإشاعة
يعزز التناغم والاتساق بين أفراد فريق العمل	يتلاعب بأعضاء فريق العمل، ويؤمن بمقولة فرق تسد
يستخدم التحفيز الإيجابي	يستخدم التحفيز السلبي.
يقدم المصلحة العامة على مصلحته الشخصية.	يقدم مصلحته الشخصية على المصلحة العامة
يتسم بوجود مبادئ وقيم أخلاقية.	يفتقد للمبادئ والقيم الأخلاقية

المصدر: (هيجان، 2018، صفحة 182)

2. القيادة الكاريزمية: الكاريزما carisma كلمة يونانية وتعني الموهبة أو الجاذبية أو الشخصية للفرد، فالشخص الكاريزمي يتميز بعدة مواهب كالقدرة على الحكم و السيطرة والقدرة على اقتناص المناصب والوصول إليها، والقدرة على التنبؤ والحكمة (بابكر، 2017، صفحة 70)، وهذا المفهوم طرح من قبل ماكس وبير في القرن 19، وتم إعادة طرحه مجددا نظرا للظروف الجديدة وخاصة في ظل الإنترنت والأعمال الإلكترونية (نجم، 2011، صفحة 117).

كما أنّ القادة الكاريزميين لهم تأثير قوي على سلوك المرؤوسين، نظرا لأنّ المرؤوسين يحبون قادتهم باعتبارهم أبطالاً ويؤذي حبهم إلى من رضاهم عن وظائفهم (بابكر، 2017، صفحة 70)، وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة ولديه أيضا مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تحاطب قلوب وأحاسيس العاملين جاعلة منه جزءا أساسيا من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية (العمرى، 2009، صفحة 69).

وقد أجمع الباحثين أنّ الصفات الكاريزمية للقائد هي: (السكرانة، 2010، صفحة 85)

✓ ثقة عالية بالنفس؛

✓ رؤية مستقبلية؛

✓ قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين؛

✓ قناعات كبيرة بالرؤية بطرحها؛

✓ سلوك غير معتاد وخارق؛

✓ لا يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار؛

✓ حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث؛

مما سبق نستنتج أنّ القيادة الكاريزمية تركز على سمات يمتلكها القادة تجعلهم محبوبين وأبطال من نظرة الأتباع ما يزيد من رضاهم وولائهم الوظيفي وبالتالي تقديم أعلى قدر من الأداء الذي يجعلهم يحققون أهداف قد تفوق الأهداف المتوقعة.

ثالثا: القيادة الإستراتيجية والقيادة المستدامة

تعد القيادة الإستراتيجية والقيادة المستدامة من أحدث نظريات القيادة الإدارية حيث إرتبطت الأولى بخطة المنظمة الطويلة الأجل، وارتبطت الثانية باستدامة واستمرارية القيادة في منظمات الأعمال.

1. القيادة الإستراتيجية: إنّ مصطلح القيادة الإستراتيجية جملة مركبة من الإستراتيجية وهي كلمة لاتينية قد استخدمت أول مرة في المجال العسكري وتعني خطة طويلة المدى، والقيادة هي عملية التأثير التي يمارسها القائد على أتباعه تبعاً لمواقف معينة، أما القيادة الإستراتيجية فتعني القدرة على إدارة الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف بعيدة المدى (نجم، 2011، صفحة 137)، ويعرفها هيجان وآخرون على أنّها القيادة القادرة على التأثير في التابعين لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة بفكر وإدارة إستراتيجية (هيجان، 2018، صفحة 38)، وهي إحدى الموارد الملموسة الأساسية في المنظمة وأنّ القرارات الإستراتيجية هي جوهر القيادة الإستراتيجية.

فالقائد الإستراتيجي هو القائد القادر على التأثير في الآخرين واستمالتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم لتحقيق الأهداف طويلة المدى، وتتحدى القيادة الإستراتيجية مجموعة من المهارات نلخصها هيجان في الجدول التالي :

الجدول رقم (I-5): المهارات القيادية الإستراتيجية الفكرية والسلوكية والفنية

المهارات الفكرية	المهارات السلوكية	المهارات الفنية
- تطوير الرؤية والرسالة والأهداف البعيدة.	- التفاوض	- وضع الأهداف القصيرة المدى.
- تخطيط المنظمة وإستراتيجياتها وسياساتها ومبادئها ومفاهيمها.	- التفويض	- تخطيط برامج العمل.
- تحليل المعلومات وتقويمها وإتخاذ القرارات المصيرية.	- تحفيز العاملين.	- إتخاذ القرارات الخاصة بمشاكل التنفيذ تقويم الأداء.
	- بناء فرق العمل	- تنظيم واستغلال الموارد وخطوات العمل.
	- الرقابة.	كتابة التقارير.
	- حل الخلافات.	

المصدر: (هيجان، 2018، صفحة 56)

2. القيادة المستدامة: إنّ القيادة المستدامة مستمدة من فكرة الاستدامة وتعني المنظمة المستدامة تلك المنظمة التي تعمل على تصميم وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال تلبي الاحتياجات الحالية للمنظمة وعمالها وجميع أصحاب مصالحها ، وفي نفس الوقت تعزز وتحمي حق الأجيال المستقبلية في تلبية احتياجاتهم وهذا يتطلب نمط جديد من القيادة يؤمن بحق الأجيال القادمة في نصيبها من الموارد الطبيعية وحققها في استغلالها بما يتوافق مع احتياجاتها ومتطلباتها، وأطلق على هذا النمط بالقيادة المستدامة (الطبلاوي، 2019، صفحة 2)، أما القائد المستدام فهو قائد يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يكون قائدا مستداما، وفي دراسة منشورة بعنوان "القيادة المستدامة نحو تعريف عملي" والتي قام بها "تايدمان وآخرون" عام 2013 قسمت هذه الخصائص إلى ستة أصناف كلها تبدأ بحرف C وجاءت تسميتها ب 6C.S وهي:

✓ المحتوى: context

✓ الوعي: consciousness

✓ الإستمرارية: continuity

✓ التواصل: connected

✓ الإبتكارية: creative

✓ الشمولية: collective

بحيث تتضمن ثلاث أفكار أساسية جديدة وثلاث مهارات جديدة وكما يوضحها الجدول أدناه.

الجدول رقم (I-6): عناصر القيادة المستدامة.

العنصر	كيف نطبقه في منظمات الأعمال والاقتصاد
السياق -الفحوى-	القبول بالاعتمادية المشتركة، التعقد، الغموض، التواصل البيئي، تقييد الموارد، التنظيم، التوجهات (التحولات) الكبيرة .
الوعي أو الإدراك	عقلية، نظرة عولية، معتقدات، نماذج ذهنية، مواقف.
الإستمرارية	أفق طويل الأمد، شجاعة وقوة ، هدف مشترك، تمركزية، عمليات التغيير.
التواصل	توفير حاجات الأطراف الشريكة، تأثير طويل وقصير المدى، التعاون، الثقة، العدالة، الإيثار، التقارب، حاجات لا مطالب.
الإبتكارية	الإبتكار من أجل خلق قيم مشتركة مستدامة، نماذج أعمال مستدامة، نماذج قياس جديدة للقيمة، التدفق.
الشمولية	التصعيد بالإستدامة من أجل تأثير جماعي، ترسيخ الإستدامة في بنية الأعمال، استهلاك مستدام.

المصدر: (هيجان، 2018، صفحة 216)

فالقيادة المستدامة هي تلك القيادة التي لديها وعي ذاتي وشعور بالمسؤولية نحو البيئة التنظيمية ، وتسعى جاهدة من خلال المشاركة الفعالة مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية والأجيال المستقبلية (الطباوي، 2019، صفحة 3).

رابعاً: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية :

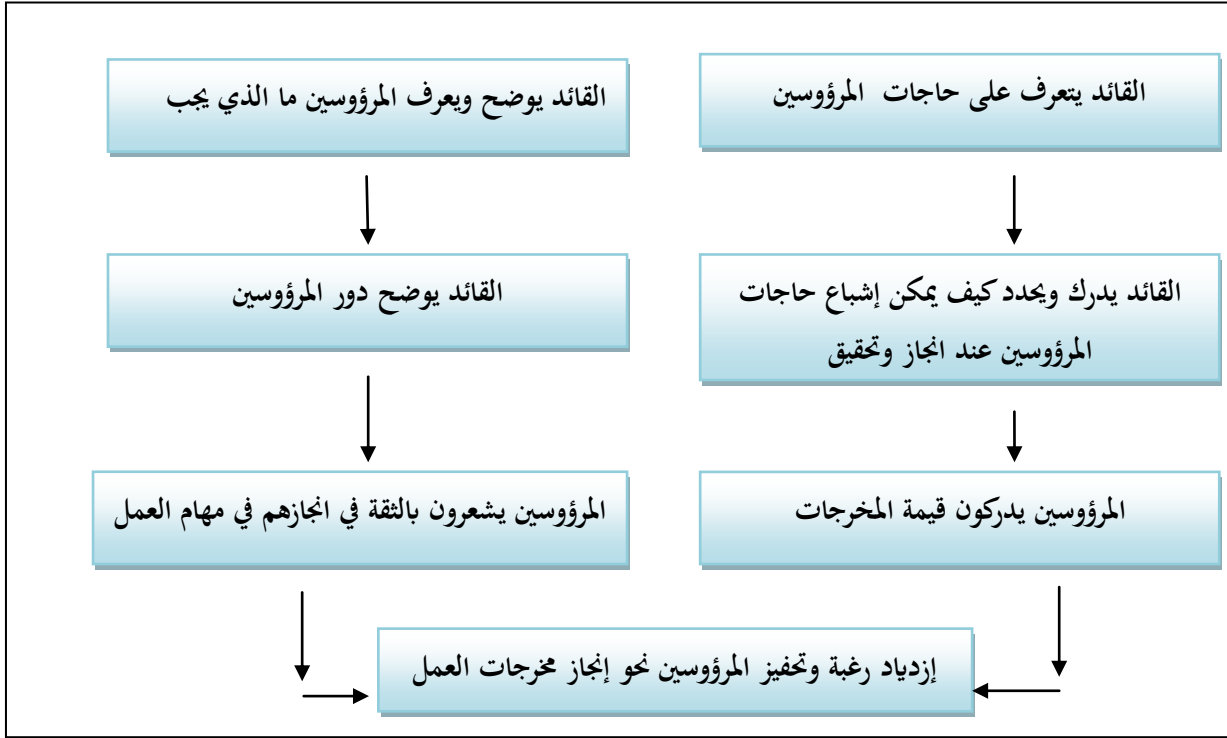
ارتبطت القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية بنظرية Bass الذي فسر أن القيادة نوعان إما تحويلية أو تبادلية وإلا فهي قيادة عدم التدخل مقدما بذلك نموذجاً يضم سبعة أبعاد، أربعة منها تخص القيادة التحويلية وإثنين تخص القيادة التبادلية وبعدها سابعاً خاص بقيادة عدم التدخل.

1. القيادة التبادلية: ظهرت النظرية التبادلية كأول مرة عام 1985 على يد الباحث Bernard Bass برنارد باس من خلال كتابه بعنوان القيادة ، والذي تناول نظريتي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ثم توالى الدراسات بعده على القيادة التبادلية.

فالقيادة التبادلية تحدث عندما يأخذ المديرين زمام المبادرة في تقديم شكل من أشكال إشباع الحاجات في مقابل الحصول على شيء له قيمة في نظر العاملين مثل زيادة في الأجور أو تحسين ظروف العمل أو الترقية أو التقدير الأدبي، والمدير (القائد) التبادلي يضع أهدافاً واضحة كما أنّ له القدرة على فهم احتياجات العاملين تحت رئاسته، واختيار الجوائز والمكافأة المناسبة لهم التي تثير دافعيتهم وحماسهم (بابكر، 2017، صفحة 62)، كما أن القيادة التبادلية ما هي إلا شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين مادام هناك من يقوم بالمقابل بالتضحية بجهوده لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر هذا التبادل داخل الجماعة مادام الأعضاء يحققون من ورائه منافع متبادلة (عبدالفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، 2014، صفحة 53) وبالتالي فإنّ نظرية القيادة التبادلية تقوم على أساس تبادل بين القائد والأتباع حيث يوضح القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم ويتبع أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة (العتوم، 2018، صفحة 82)

وما يؤخذ على هذه النظرية أنّها تعوق الإبداع ويمكن أنّ تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للموظفين ويوضح الاستثناء من جانب الإدارة لسلوك القادة فيما يتعلق بالاستكشاف المناسب للانحرافات عن السلوك المتوقع للتابعين (الهبارنة، 2019، صفحة 96)، ويوضح الشكل التالي أدوار القائد التبادلي:

الشكل (I-6): أدوار القائد التبادلي



المصدر: (العمري، 2009، صفحة 70)

2. القيادة التحويلية : تعد نظرية القيادة التحويلية من المداخل الحديثة للقيادة، نشأت كأول مرة عام 1973 على يد العالم Downron لكن تعريفها الواضح كان عام 1978 على يد الباحث James magregor birns وتم معالجة النظرية ميدانيا عام 1985 على يد الباحث Bernard Bass في كتابه بعنوان القيادة، ومن ثم بقيت الجهود متواصلة في تعديل النظرية من قبل العديد من الباحثين و تنص هذه النظرية على قدرة القائد من حث المرؤوسين على وإقناعهم بتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف الجماعة وارتبط مصطلح القيادة التحويلية بقدرة القائد التحويلي من قيادة التغيير من خلال تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل بأدنى مستويات القيادة وسنقوم في المبحثين والتطرق إلى أهم مكوناتها وأبعادها ومن ثم التعرف على خصائص وسمات القائد التحويلي ومهامه.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية والقائد التحويلي

سنتناول في هذا البحث تقديم مفهوما مفصلا عن القيادة التحويلية من نشأة وتعريف وأهمية ، ثم التعرف على القائد التحويلي وخصائصه، ومن ثم التطرق لأبعاد القيادة التحويلية التي قدمها BASS والتعرض لأهم التعديلات التي مست هذه الأبعاد.

المطلب الأول : مفهوم القيادة التحويلية

لقد إزداد الإهتمام في العقود الأخيرة من القرن الماضي بالقيادة وتأثيرها على صمود منظمات الأعمال في ظل التحولات الكبيرة الأمر الذي دفع بعلماء الإدارة والمتخصصين البحث فيه من خلال تحديد دور القيادة وأنماطها ووظائفها ، وتم إستخدام مصطلحات جديدة ليتحول المدير إلى قائد وتحول القائد إلى قائد تحويلي .

أولا : نشأة القيادة التحويلية

أول من تناول مصطلح القيادة التحويلية (Transformationnel Leadership) هو "Downton" عام 1973 في مناقشته حول قيادات التمرد والثورة (Rebel leadership and Revolution) (بابكر، 2017، صفحة 61) ، في حين ظهر التعريف الأوضح لمصطلح القيادة التحويلية عام 1978 عن طريق عالم التاريخ والسياسة الأمريكي (جيمس ماكجروجر بيرنز JamesMacgregor Burns) في كتابه القيادة حيث قدم فيه شرحا لمفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة التبادلية كما ركز على القيادة التحويلية لنقل المنظمات وتحويلها من حالها التي هي عليه إلى حال أكثر فعالية وإنتاجية وتتضمن عمليات عصرية تتناسب مع ما بعد الحداثة (عبدالفتاح، 2014، صفحة 62)، كما توصل (Burns) إلى أن عملية القيادة تحدث بإحدى الطريقتين: التحويلية أو التبادلية ، فالقيادة التبادلية حسب رأيه تستند على السلطة البيروقراطية والشرعية داخل المنظمة وتقوم على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والأتباع حيث يؤثر كل منهما في الآخر وذلك بأن يحصل كل فريق على شيء ذو قيمة فمثلا قد يقدم القائد حوافز مادية للأتباع وفي المقابل يحصل هو على زيادة في الإنتاج، وأما القيادة التحويلية فتنبنى فيها علاقة تبادل المنافع على أساس العمل وفي هذه العلاقة يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (سيار، 2014، صفحة 182) .

توالت مفاهيم و نظريات القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات من عدد من الباحثين والعلماء فقدم عالم النفس التنظيمي باس (Bernard Bass) عام 1985 نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، حيث بين أن القادة الأكثر فعالية هم القادرون على حث المرؤوسين لمستويات من الإنجاز تزيد من توقعاتهم وتوقعات قادتهم وينجز القادة التحويليين هذه النتيجة من خلال رفع أهمية

الفصل الأول:.....التأصيل النظري للقيادة التحويلية

الأهداف التنظيمية وتوضيح وسائل إنجازها، وإقناع المرؤوسين بتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المجموعة (بابكر، 2017، صفحة 60)، وقد أعطى باس صورة أوضح للقيادة التحويلية بالتركيز على حاجات الأتباع بدلا من التركيز على حاجات القادة وعملت على تحفيز الأتباع لبذل قصارى جهدهم من خلال القيام بالآتي: (عبدالفتاح، 2014، صفحة 64)

رفع مستوى الوعي لدى المرؤوسين بأهمية الأهداف المحددة والمثالية؛

✓ حث المرؤوسين على تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية؛

✓ التحفيز الدائم ماديا ومعنويا لرفع الإهتمام لدى الأتباع بالحاجات ذات المستوى الأعلى في المنظمة.

كما تضمنت نظرية منهجية القيادة التحويلية ل Bass ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي: الكاريزما ، التشجيع الإبداعي، الإهتمام بالفرد، ثم أضاف عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية (عطا الله، 2017، صفحة 206)، وفي عام 1993 طور Bass and Avolio وعدد من زملائهم نظرية القيادة التحويلية وأدواتها من خلال إستبانة متعددة العناصر بنيت على أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد وهي الجاذبية (التأثير المثالي)، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي (السكرانة، 2010، صفحة 340)، ومن ذلك الحين تواصلت الدراسات حول القيادة التحويلية وقد ناقش العديد من الباحثين الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وأصبحت نظرية القيادة التحويلية الملازمة للقيادة في منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين ويوضح الجدول التالي ملخص لنشأة القيادة التحويلية.

الجدول رقم(7-I): نشأة وتطور القيادة التحويلية

المصدر	البحث	السنة	الباحث
(laine, 2008, p. 123)	في مناقشة حول قيادات التمديد والثورة في كتابه Rabel Leadership	1973	Downtor James.v
(بابكر، 2017، صفحة 61)	في كتابه القيادة من خلال تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز والتأثير على المرؤوسين.	1978 عالم تاريخ وسياسة	Jams macgregor Burns
(عطا الله، 2017، صفحة 206)	خلال نظريته القيادة التحويلية حيث تم اختيار وتجريب النموذج	1985عالم النفس التنظيمي	Bernard M . Bass
(Dilts, 2009, p. 37)	تقديم نموذج أحدث يتضمن سبع عناصر للقيادة والتحويلية والتبادلية وغير التبادلية	1993	Bass and Avolio
(الفار، 2013، صفحة 66)	دراسة الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية	2001	Einstein and Hum pherys
(الفار، 2013، صفحة 67)	دراسة القيادة التحويلية الفرق والإجرائية للمدارس	2002	Burns

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر المدونة في الجدول.

ثانيا: تعريف القيادة التحويلية: قبل التطرق إلى التعريفات التي قدمت للقيادة التحويلية من قبل الباحثين الأكاديميين والإداريين نلقي نظرة على المعنى اللغوي للقيادة التحويلية وبعض مواطن ذكر المصطلح في القرآن الكريم.

1. المعنى اللغوي للقيادة التحويلية: إن القيادة التحويلية مركبة من مصطلحين، فقد ذكرنا في المبحث السابق المعنى اللغوي للقيادة على أنها الخضوع وهي مهنة القائد كدليل وقدوة ومرشد، أما التحويلية فهي من مصدر الفعل حَوَّل أي بدل وغير.

والتحول في معجم لسان العرب هو التَّنْقُلُ من موضع إلى موضع (لسان العرب، 2010-2021)، والتحويلي في معجم المعاني الجامع اسم مؤنث منسوب إلى تَحْوِيل بمعنى تغيير الإتجاه، من مصدر الفعل حَوَّل بمعنى أستبدل ونقل (المعاني الجامع، 2010-2021).

كما ورد مصطلح التحويل في القرآن الكريم في مواطن عديدة ويحمل معاني التغيير والتبديل ومنها:

✓ "قُلْ ادْعُوا الَّذِينَ زَعَمْتُمْ مِّنْ دُونِهِ فَلَا يَمْلِكُونَ كَشْفَ الضُّرِّ عَنْكُمْ وَلَا تَحْوِيلًا" الإسراء(56) ومعنى(ولا تحويلا) أي أن يحولوه إلى غيركم (تفسير بن كثير)؛

✓ "سَنَّةٌ مِّن قَدْ أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ مِنْ رُّسُلِنَا وَلَا نَجِدُ لِسِنَّتِنَا تَحْوِيلًا" الإسراء (77) (ولا تجد لسننتنا تحويلا) أي تبديلا (تفسير البغوي)؛

✓ "اسْتِكْبَارًا فِي الْأَرْضِ وَمَكْرَ السَّيِّئِ ۗ وَلَا يَحِيقُ الْمَكْرُ السَّيِّئِ إِلَّا بِأَهْلِهِ ۗ فَهَلْ يَنْظُرُونَ إِلَّا سُنَّتَ الْأَوَّلِينَ ۗ فَلَن نَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَبْدِيلًا ۗ وَلَن نَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَحْوِيلًا" سورة فاطر (43) وقوله " وَلَن نَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَحْوِيلًا" بمعنى ولن تجد لسنة الله في خلقه تبديلا يقول: لن يغير ذلك ولا يبدله؛ لأنه لا مرد لقضائه (تفسير الطبري)، فالمعنى العام للتحويل في القرآن الكريم هو التغيير والتبديل.

فالقيادة التحويلية لغة إذن هي مهنة القائد كدليل وقدوة ومرشد من أجل التغيير والتبديل والنقل من وضع لوضع آخر.

2. التعريف الاصطلاحي للقيادة التحويلية: من بين أهم التعاريف التي حظيت بها القيادة التحويلية نذكر:

التعريف الأول: عرف Bass القيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تحث العاملين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، وتزويد فاعلية العاملين بالعمل وتقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها، ويركز القائد من خلال القيادة التحويلية على

أهمية المستقبل ويعمل على اكتشافه وتعظيم العائد عليه، وتتميز القيادة التحويلية من هذه الزاوية بالحركة المستمرة والرغبة في التحدي والسعي بصفة دائمة وراء كل ما هو جديد وغير مألوف. (هيجان، 2018، صفحة 68).

التعريف الثاني: يعرف Jams macgregor burn القيادة التحويلية على أنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية . (عطا الله، 2017، صفحة 203).

التعريف الثالث: : ويرى هاوس أن القيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية والرؤية المستقبلية (نورث هاوس، 2001، صفحة 187).

التعريف الرابع: القيادة التحويلية هي عملية تغيير المرؤوسين وتحفيزهم لأنّ يكونوا شركاء حقيقيين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير على عواطفهم وقيمهم وأخلاقهم وأهدافهم طويلة المدى (laineey, 2008, p. 123)

التعريف الخامس: القيادة التحويلية هي العملية التي يقوم القادة التحويليين من خلالها بتحفيز مرؤوسيهم للقيام بأكثر ما هو منصوص عليه في عقد العمل الخاص بهم ، ويركزون على حاجاتهم وتنمية مهاراتهم التعليمية ويخلقون جو من الثقة ويحفزونهم على العمل في المنظمة بما يتجاوز مصالحهم الذاتية (shahbazi, 2016, p. 453) .

التعريف السادس: القيادة التحويلية تقوم على فرضية القائد الملهم ، وترتكز على تطوير رؤية للمنظمة، وتنظر إلى المستقبل، وتسعى إلى إشباع الحاجات العليا للتابعين مما يزيد دافعيتهم وولاءهم ، وهي تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة (الفار، 2013، صفحة 65)

التعريف السابع: القيادة التحويلية هي نوع من القيادة الذي تحتاجه المنظمات ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغيرات جذرية عن طريق إقتناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة وتوسيع إهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم أهداف المنظمة عن طريق التأثير الكاريزمي والحفز الإلهامي والإهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي (عطا الله، 2017، صفحة 207).

التعريف الإستهناجي: القيادة التحويلية هي نمط قيادي يقوم خلاله القائد التحويلي بتغيير وتحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، وفق صنع رؤية مستقبلية واضحة المعالم للمرؤوسين وتنفيذها معتمدا في ذلك على قدراته ومهاراته في تحفيز وحث المرؤوسين على تحقيق أهداف تفوق الأهداف المتوقعة.

الفصل الأول:..... التأسيس النظري للقيادة التحويلية

ومن خلال هذا العرض للآراء المتباينة للقيادة التحويلية يمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التحويلية :

- ✓ القيادة التحويلية نمط قيادي يسعى إلى تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل؛
- ✓ القيادة التحويلية تسعى لتحقيق أهداف أعلى من الأهداف المتوقعة؛
- ✓ القيادة التحويلية تركز على المرؤوسين في عملية التحويل؛
- ✓ القيادة التحويلية تعمل على تحفيز المرؤوسين وكسب ثقتهم ورفع ولائهم؛
- ✓ القيادة التحويلية تجعل من المرؤوسين يفضلون أهداف المنظمة على أهدافهم؛
- ✓ القيادة التحويلية تسعى لإستدامة التغيير والتطور للوصول بالمنظمة إلى أعلى من الأهداف المتوقعة؛
- ✓ القيادة التحويلية تهتم بالمرؤوسين وتأثر فيهم وتحفزهم وتمكنهم.

ثالثا: عناصر القيادة التحويلية :

هناك أربعة عناصر رئيسية للقيادة التحويلية وهي كالآتي : (الهبارنة، 2019، صفحة 99):

- ✓ الرؤية: إنه من الضروري أن يمتلك القائد القدرة على الإفصاح والتعبير عن المستقبل ويعمل بشكل فعال على تحديد التوقعات العالية وأن يعمل على التخطيط للسلوكيات التي تتلاءم وتتفق مع تحقيق ما تم وضعه من توقعات.
- ✓ أسلوب الإتصال الفعال: ويشير هذا العنصر إلى القدرة الكبيرة والتميزة للقادة التحويلين على توليد الإحترام والثقة المتبادلة ، إذ إنه من الضروري أنه يتم إثارة وتحفيز المرؤوسين ذهنيا.
- ✓ التمكين: من الواجب أن يمتلك القائد التحويلي القدرة على تمكين الأفراد العاملين في المنظمة من خلال العمل بشكل فعال على دعمهم والتعاطف معهم والقيام بالتعبير عن الثقة العالية بهم، وهذا يمنحهم الإحساس بأنهم أشخاص مميزون وذوو كفاءة.
- ✓ تنفيذ الرؤية: يتوجب على القادة التحويليين امتلاك القدرة على تنشيط التابعين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

رابعا: أهمية ومزايا القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية مهمة لأغراض تحقيق نمو المنظمة وبقائها كما أنها تعد متغيرا مهما في فعالية إدارة التغيير والإبداع ومهمة ومفيدة للمرؤوسين (الخلواني، 2018، صفحة 312)، وفي العديد من الدراسات الميدانية للمنظمات التي يقودها قادة تحويليين قد أوجدت ربحا أكبر وكانت نسبة الدين إلى حق الملكية أفضل من المؤسسات التي يقودها

قادة تبادليون وهذه الأهمية فإن الباحثين أكدوا ضرورة تدريب القادة لغرض تزويدهم بخصائص القائد التحويلي ومهارته ووضعت برامج لتطوير قادة تحويليين (حسين، 2016، صفحة 454)، وتعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث إلى العوامل الآتي: (العطوي و الكعي، 2019، صفحة 22)

- ✓ تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات والعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛
- ✓ يمكن أن تتطور صفات القيادة التحويلية وتحسن عن طريق التدريب الذي يترك تأثيراً مهماً على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة؛
- ✓ تبني القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛
- ✓ القيادة التحويلية خط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات التي بحاجة إلى التغيير الجذري، وحتى في المنظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.

كما حددت مزايا القيادة التحويلية كونها: (دحمان و عوده، صفحة 18)

- ✓ ترفع من درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم تجاه منظماتهم، وتزيد من درجة ثقة المرؤوسين بالادارة العليا .
- ✓ تعزز من درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن، وتقلل من الضغط النفسي لديه؛
- ✓ تصنع قادة مميزين ومؤثرين وهذا بدوره يعني زيادة أداء المنظمات؛
- ✓ ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالإدارة طويلة المدى، بوصفها أداة تغيير .

المطلب الثاني : تعريف القائد التحويلي وخصائصه

إختلفت التعاريف التي قدمت للقائد التحويلي وتعددت خصائصه، في حين أجمعت التعاريف أن القائد التحويلي هو أحد عناصر القيادة التحويلية، وفيما يلي أهم هاته التعاريف والخصائص التي يتميز بها القادة التحويليين.

أولاً : تعريف القائد التحويلي

القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته الهامة في التأثير على تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويتق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين (عباس، 2004، صفحة 29)، ويشير الهواري إلى أن القائد التحويلي هو القائد الذي يرفع من مستوى

التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج - في نفس الوقت - عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، وهو الذي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وفي الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي والتقدم والتنمية الذاتية (الهوري، ملامح مدير المستقبل من الإدارة التبادلية إلى الإدارة التحويلية، 2006، صفحة 75) وعرف العتوم وآخرون القائد التحويلي على أنه صاحب رؤية ورسالة واضحة ووظيفة نقل الناس من حوله نقلة حضارية وتنموية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم والأهداف العالية والمعايير المرتفعة (العتوم، 2018، صفحة 83)، فالقائد التحويلي إذن هو ذلك القائد المثالي بنظر مرؤوسيه بإلهامهم وتحفيزه لهم واستثارة أفكارهم والاهتمام بهم، محولا بذلك المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

ثانيا: خصائص القائد التحويلي

قدم (شتوي) ثمانية خصائص أو صفات للقائد التحويلي وهي: (شتوي، 2014، صفحة 176)

1. الكاريزما (Charisma): القائد التحويلي صاحب رسالة ويلهم الآخرين على إتباعه بطريقة مثيرة للعواطف .
2. الثقة بالنفس (Self confidence) : القائد التحويلي لديه ثقة عالية بقدراته وآرائه مما يمكن الآخرين من إدراكها بسهولة ويسر .
3. الرؤية (Vision) : القائد التحويلي يملك رؤية للتطوير ويفعل الأشياء التي تغير الأوضاع إلى الأفضل لاحتى لو أدى ذلك إلى التضحية بنفسه.
4. الحساسية البيئية Environmental Sensitivity : القائد التحويلي شديد الواقعية تجاه القيود التي تفرضه عليه وعلى الإمكانيات المطلوبة لتغيير الأشياء ، وهو يعرف ما يستطيع فعله وما لا يستطيع فعله.
5. الإستمالة الذهنية (Intellectual Stimulation) : القائد التحويلي يساعد المرؤوسين على التعرف على المشاكل ويدهم على طرق حلها .
6. الإعتبارات الشخصية (Interpersonal Consideration) : القائد التحويلي يعطي المرؤوسين الدعم ، التشجيع ، والإهتمام الذي يحتاجونه لإنجاز أعمالهم على الوجه الأفضل .
7. الإلهام (Inspiration) : القائد التحويلي ينقل للآخرين بوضوح أهمية رسالة الشركة ويعتمد في ذلك على إستخدام الرموز والشعارات .
8. المبادئ الأخلاقية (Morality): القائد التحويلي يتجه لإتخاذ القرارات بطريقة تظهر مستويات متقدمة من التفكير الأخلاقي

وأضافت "إلزابيث أوليري" (أوليري، 2001، صفحة 80) لهذه الخصائص مايلي :

1. **الولاء والإحترام** : القائد الإداري يفرض إحترامه على الأفراد ، ويزرع فيهم حب الولاء بحرصه على أن يبين لهم مدى أهمية إسهاماتهم في العمل .
2. **المدح المعبر** : القائد التحويلي غالبا ما يمدح أفراد فريقه على عمل أنجزوه بشكل جيد فإعلامهم بدور إسهاماتهم في النجاحات يقويهم في مواجهة التحديات المستقبلية .

ثالثا: القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي

إن القائد التحويلي يغير المنظمة من خلال تمييز الفرص المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤية ومناقشة هذه الرؤية مع أعضاء الجماعة مع بناء ثقة في هذه الرؤية وهذا يتم عن طريق تحفيز الجماعة فيساعدهم في تحديد حاجاتهم والحاجات التنظيمية الخاصة بإجراء التغييرات المناسبة وتشجيعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المنظمة لعرض الكشف عن خطط وتوجيهات المنافسين من جهة وللتعلم من جهة أخرى، لذلك فإن القائد التحويلي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، هذه الرؤية تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة والمنظمة التي ينتمون إليها، كما يمكنه تغيير تشكيلة الفريق وإعادة تأطير طريقة التفكير بتفويض الصلاحيات المناسبة المساعدة في إنجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسة والثقافية وتكاملها (عباس، 2004، صفحة 31)، والشكل التالي يقدم مقارنة للقائد التحويلي بالقائد الغير تحويلي أي التقليدي.

الفصل الأول:.....التأصيل النظري للقيادة التحويلية

الجدول رقم (I-8) : مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي أي التقليدي

الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل
الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم .	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر
الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسس البيئي	لا يركز على التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل التقليدية	وضوح عالي للكاستقبال وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية
أساس ومصادرها	القوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والإعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل إتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية

المصدر : (عباس، 2004، صفحة 30_31)

رابعا: مبادئ القائد التحويلي:

أورد كوهلر وبانكوسكي (Pankowski & Koehler 1997) مجموعة من مبادئ التي تميز القائد التحويلي

كما يلي: (الغامدي، 2011، الصفحات 22-23)

✓ النظر للمنظمة كنظام: اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد

التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية

فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

الفصل الأول:.....التأصيل النظري للقيادة التحويلية

✓ إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سراً.

✓ تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً باستبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

✓ تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

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

✓ تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

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

✓ بث روح التغيير المستمر: بإدراكه لأهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية باستمرار.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية وقياسها

قدم "Bass" سبع أبعاد للقيادة الإدارية أربعة منها تخص القيادة التحويلية ثم توالت التعديلات على هذه الأبعاد من قبل الباحثين إلى أن تم تقديم مقياس للقيادة الإدارية من خلال الأبعاد السبعة، يقيس لنا هل القائد في منظمة ما تحويلي أو تبادلي.

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية

يعمل القادة التحويليين عن قرب مع زملائهم ومرؤوسيهـم أكثر من أن يصنعوا اتفاقات من خلال تصرفات وسلوكيات مختلفة الطرق لتحقيق نتائج أفضل من خلال توظيف واحد أو أكثر من عوامل أو أبعاد القيادة الإدارية الأربع، وتتكون القيادة التحويلية من أربع أبعاد رئيسية كما أوردها نظائر نورث هاوس، هال وزملاؤه، أفيليو وبراون، باس وهي التأثير المثالي، التحفيز والدافعية، التشجيع الإبداعي، الاعتبارات الفردية، وطور باس و أفوليو عام 1994 إستبانة متعددة الأبعاد بنيت على الأبعاد الأربعة السالفة الذكر مؤكدين على أن القادة التحويليين يكونون حريصين على استخدام وسيلة واحدة أو أكثر من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية والتي أطلق عليها اسم Four I's.

1. التأثير المثالي أو الجاذبية القيادية Idealized Inffluence: إن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعلهم قدوة لمرؤوسيهـم ويحضون بإعجابهم وإحترامهم (Al-sawalhah,2015,p65)، من خلال احترام القادة لهم والثقة فيهم والإعجاب بهم، والمرؤوسون يحاولون تقليد القادة الذين يظهرون أمامهم كونهم يملكون قدرات غير عادية ولديهم القدرة على تحطيط المخاطر وينظرون إليهم على أنهم يفعلون الأشياء الصحيحة وأن لديهم أعلى المعايير الأخلاقية (بابكر، 2017، صفحة 64).

2. التحفيز والدافعية الإلهامية Inspiration Motivation: من خلال هذا البعد يتصرف القادة التحويليين بطريقة تحفز وتلهم من حولهم، من خلال تقديم المعاني والتحديات إلى أعمال المرؤوسين، وهنا تظهر روح الفريق في العمل ويظهر التفاؤل، فالقادة يجعلون المرؤوسين في حالة رؤية جذابة للمستقبل، فهم يقومون دائماً بعمل التوقعات التي يريد المرؤوسين الوصول إليها، وبالتالي تكون هناك رؤية مشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة (بابكر، 2017، صفحة 64)، كما أن القادة التحويليون يعملون على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء علاقات قوية معهم وذلك بتوظيف الاتصالات المتفاعلة التي تكوّن الروابط الثقافية بينهم، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة (هيجان، 2018، صفحة 71)

3. التشجيع الإبداعي (الإستشارة الفكرية) Intellectual Stamilation: يقوم القادة التحويليين بتشجيع المرؤوسين على إعادة التفكير بأفكار جديدة لحل المشاكل من زوايا جديدة ويحفزهم جهود لتكون جهودهم إبداعية من خلال إعادة صياغة المشاكل والأوضاع القديمة وتناولها بطرق جديدة، وبالتالي فهي تشجع الإبداع من خلال تشجيع جهود

الفصل الأول:.....التأصيل النظري للقيادة التحويلية

العاملين الفردية لتقديم أفكار جديدة ، تطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي يكونون على دراية و إحاطة بها، ولا يوجد نقد عام لأخطاء الأفراد العاملين عند تجربتهم لطرق جديدة بسبب أنها مختلفة مع أفكار القادة (Atif, 2015,p7)

4. **الاعتبارات الفردية "الإهتمام بالأفراد" Individualized Consideration:** من خلال هذا البعد فإن القادة التحويليين يبدون اهتماما واضحا وخصوصا لكل موظف والتعامل معه بشكل فردي وحل مشاكله الفردية خصوصا بالاحتياجات الفردية وذلك للوصول للإنجازات (Sladjana Savovic,2017,p98)، من خلال التعرف على مستوى احتياجاتهم وإدراكه للاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف، ويصغي إليهم جيدا ويشجع على فتح نقاش بناء وغرس فيهم فكر التطوير الذاتي، ثم يفوض بعض مهامه لهم لتمكينهم وتنمية قدراتهم، ويرى العديد من الباحثين أنه من خلال هذا البعد فإن القادة يعملون كمدرسين أو معلمين لمرؤوسيهـم.

وتتوافر هذه الأبعاد التي صاغها "Bass" مجتمعة في القيادة يصبح القائد تحويليا بامتياز ،يوضحها الجدول التالي ملخص لمفهوما لأبعاد القيادة التحويلية وفق نموذج "باس":

الجدول رقم (9-I): أبعاد القيادة التحويلية التي وضعها باس Bass

البعد الأول: التأثير المثالي	البعد الثاني: الإهتمام بالأفراد	البعد الثالث: التحفيز العقلي	البعد الرابع: الحفز الإلهامي
يتحدث عن قيمه ومعتقداته	يعامل الآخرين أفرادا أكثر من كونهم مجرد أعضاء في الجماعة	يعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد إذا كانت ملائمة أم لا	يتحدث بحماسة عما يجب إنجازه.
يحدد أهمية وجود حس قوي للهدف	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.
يزرع الإعتراز في الآخرين لإرتباطهم به	يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم	يقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات.	يوضح الرؤية المستقبلية للمنظمة
يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة	يقضي وقتا في تدريس الآخرين وتدريبهم	يبحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.	يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة
تصرفه يؤدي إلى احترام الآخرين له			يعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق
يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها			
يظهر حسا بالقوة والثقة بالنفس			

المصدر: (هيجان، 2018، صفحة 73)

الفصل الأول:.....التأصيل النظري للقيادة التحويلية

ويظهر المرؤوسين إستجابة من خلال ممارسة القادة التحويلين للأبعاد الأربعة التي وضعها باس وأفيليو والموضحة في الجدول السابق، وقدمها الباحث لويس وآخرون ضمن جدول حيث يمثل كل سلوك يقدم القائد عليه من خلال أبعاد القيادة التحويلية وما يقابله من السلوك المستجاب للمرؤوسين ويوضح الجدول التالي هذه الأبعاد وتفاعل سلوك القائد وسلوك المرؤوسين في كل واحد منها:

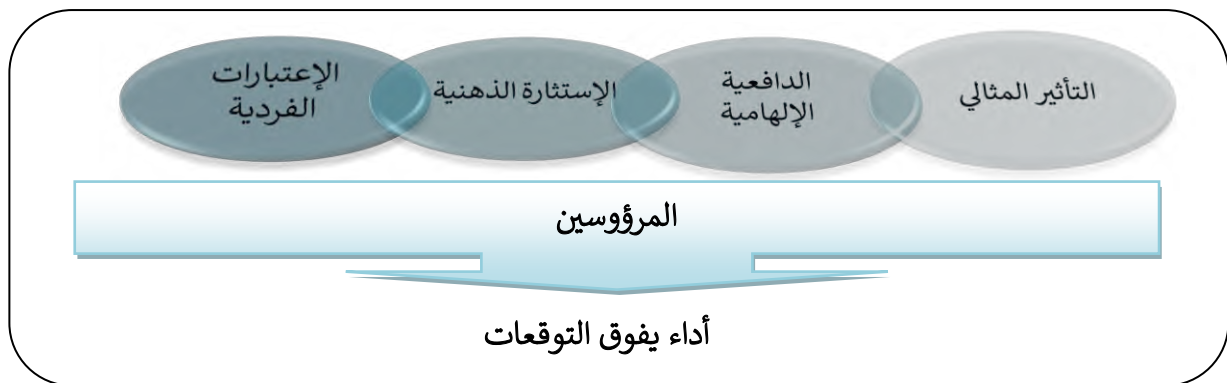
الجدول رقم (I-10): أبعاد القيادة التحويلية وإستجابة المرؤوسين

الأبعاد	سلوك القائد	سلوك المرؤوس
الإعتبار الفردي	يرشد: القائد مبادر بحاجات الإنجاز والنمو	يكون محفزا ويشعر بالقيمة
التحفيز والدافعية	يروج: القائد يروج للإبتكار وإعادة صياغة المشكلات	يكون متشجعا ليأتي بالجديد وتجريب المداخل الجديدة
التشجيع الإبداعي	يقدم: القائد يقدم الدلالة والتحدي من خلال النشاط الإستباقي والتصحيحي	يكون معزز بروح الفريق والحماسة والتفاعل
التأثير المثالي	تقاسم المخاطر: القائد يهتم بالآخرين وحاجاتهم ويكون أخلاقيا	يظهر الإعجاب والإحترام والثقة

المصدر: (نجم، 2011، الصفحات 116-117)

أظهرت العديد من الدراسات على رأسها دراسة "Bass" أن النمط القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة يفوق تأثير الأنماط الأخرى من القيادات، ويساهم في تحقيق أهداف تفوق الأهداف المتوقعة والشكل التالي يوضح التأثير الإضافي للقيادة التحويلية.

الشكل (I-7): القيمة المضافة للقيادة التحويلية



المصدر : من إعداد الباحثة

يشير الشكل السابق التأثير الإضافي للقيادة التحويلية، حيث توفر هذه الأبعاد في القادة الإداري يصبح قائد تحويلي قادر على التأثير في المرؤوسين بدرجة تحقيق أداء يفوق الأداء المتوقع، وقدم "باس" مقياس يقيس لنا النمط القيادي السائد، والذي تم إستخدامه في دراستنا.

ثانيا: قياس القيادة التحويلية

تقاس القيادة التحويلية باستخدام مقياس متعدد الأبعاد يعرف أيضا بمقياس القيادة المتعدد العوامل (Multi-Factor Leadership Questionnaire) وباختصار MLQ، الذي وضعه لأول مرة Bass عام 1985 ثم عاد وطوره رفقة Avolio عام 1992 ويتكون المقياس من 21 سؤال مقسم على سبعة أبعاد، أربعة منها تخص القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز والدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الإهتمام الفردي)، واثنان يخصان القيادة التبادلية وبعد يخص قيادة عدم التدخل، ويضم كل بعد ثلاث أسئلة.

وجاء تطوير باس لنسخة المقياس التي وضعها عام 1985 استنادا إلى سلسلة من المقابلات الشخصية التي أجراها هو وشركاؤه مع 80 فرد من كبار المديرين التنفيذيين في جنوب إفريقيا، وطلب من هؤلاء المديرين من خلال خبراتهم أن يتذكروا القادة الذين ساهموا في تبصيرهم بأهداف لها صفة الشمولية أو نقلوهم إلى مرحلة تحفيزية أعلى أو ألهموهم بأن يضعوا اهتمامات الآخرين قبل اهتماماتهم الذاتية، ثم طلب منهم وصف تصرفات هؤلاء القادة، وما الذي قاموا به لإحداث التغيير، ومن خلال هذا الوصف والمقابلات الشخصية العديدة مع صغار وكبار المديرين التنفيذيين، قام "باس" رفقة "أفوليو" ببناء الأسئلة التي تشكل مقياس القيادة المتعدد الأبعاد، وبما أن المقياس كان النسخة الأولى، فقد شهد مراجعات عديدة وأستمر تنقيحه من أجل تعزيز ثباته ومصداقيته (نورث هاوس، 2001، صفحة 212)، فقد طور باس وأفوليو نسخة مختصرة من للمقياس سمي بمقياس المتعدد العوامل ، أو المقياس المتعدد العوامل، وعن طريق إستخدامه يمكن إرشاد القادة إلى الكيفية التي يكونون بها قادة تحويل (بابكر، 2017، صفحة 84).

وهذا المقياس تم استخدامه في هذه الدراسة، وسيأتي شرحه لاحقا في الفصل التطبيقي للأطروحة.

المبحث الثالث: معيقات القيادة التحويلية وتحدياتها

على الرغم من توافق النمط القيادي التحويلي مع تحديات البيئة الغير مستقرة، إلا أن القائد التحويلي يواجه عدة مشاكل تحول بينه وبين تنفيذ مهامه القيادة، وستتعرف في هذا المبحث على أهم معيقات تطبيق القيادة التحويلية وتحديات القائد التحويلي لمواجهتها والتغلب عليها.

المطلب الأول : معوقات القيادة التحويلية

إن تطبيق القيادة التحويلية يتطلب توفير بيئة صالحة لذلك، كما يتطلب من القائد التحويلي تجنب بعض المعوقات لبناء فريق عمل فعال يقوده لإنجاح عملية التغيير داخل المنظمة، فبالرغم من نقاط القوة التي أنت بها نظرية القيادة التحويلية فهي لا تخلو من بعض مواطن الضعف وفق ما قام الباحثين بانتقاده.

أولاً: معوقات تطبيق القيادة التحويلية:

إن تطبيق القيادة التحويلية يمر بالعديد من المعوقات أهمها : (الحراصي، 2017، صفحة 29)

- ✓ البناء التنظيمي الهرم، وشدة المركزية في اتخاذ القرارات،
- ✓ خشية الإدارة العليا من فقد سلطتها، خشية الإدارة الوسطى من فقد السلطة؛
- ✓ عدم الرغبة في التغيير ، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية؛
- ✓ ضعف التشجيع على المبادرة والابتكار؛
- ✓ ضعف نظام التحفيز ؛
- ✓ ضعف التدريب؛
- ✓ التعارض بين أهداف السلطة وأهداف العاملين.

كل هذه المعوقات السالفة الذكر تصعب مهمة القائد التحويلي في إنجاز مهامه في إدارة عملية التحول والتغيير داخل المنظمة.

ثانياً: معوقات على القائد التحويلي تجنبها

من المعوقات التي يجب على القائد التحويلي أن يتجنبها في بناء فريق عمل فعال نذكر ما يلي: (عبدالفتاح، 2014، صفحة 82)

- ✓ أن يستفيد القائد من مهارات الأشخاص العاملين معه وأن يستثمرها بشكل لائق وفعال؛
- ✓ أن لا يميل القائد إلى السيطرة والتسلط والتحكم في تفكير الأفراد ، وأن يحجر على أفكارهم وإبدائهم الرأي؛
- ✓ أن لا يسيء إدارة الأفراد وأن يحافظ على عملهم كفريق؛
- ✓ أن لا يفتقر إلى النزاهة والشفافية والشخصية القيادية؛
- ✓ أن لا يتجاهل العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وأن يتمتع بالذكاء الاجتماعي المأمول؛
- ✓ أن لا يتعامل مع المرؤوسين كأفراد ينفصل كل منهم عن الآخر، بل يجب أن يعزز العمل بروح الفريق ويدفعهم للإيمان أن هدفهم واحد؛
- ✓ أن لا يحتكر السلطة في يده فلا يفوض السلطات والصلاحيات لمن يعمل معه، لكن عليه أن يمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار؛
- ✓ أن لا يكبح أو يحجم الإبداع والابتكار لدى أي فرد من أفراد الفريق؛

ثالثا: نقاط ضعف القيادة التحويلية

كما للقيادة التحويلية العديد من نقاط القوة لها أيضا نقاط ضعف نذكر أهمها في الآتي: (نورث هاوس، 2001، الصفحات 202-203)

✓ أنها تفتقر إلى الوضوح في المفهوم، ولأنها تغطي مدا واسعا يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة، ومن الصعوبة أن نحدد بوضوح حدود القيادة التحويلية، وبصفة خاصة فان البحث الذي قام به (تراسي وهنكن) قد أظهر وجود تداخل جوهري بين العناصر الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الذهني، والدافعية الإلهامية، الاهتمام الفردي) بما يوحي بأن هذه الأبعاد ليست محددة بدقة .

✓ هناك صعوبة أخرى مع القيادة التحويلية تتمثل في أنه غالبا ما يتم تفسيرها على نحو مبسط بأنها مدخل " إماأو" وليس على أنها مسألة نسبية، وهناك ميل إلى الفشل في رؤية القيادة التحويلية على أنها تحدث في تسلسل يتضمن مكونات عديدة للقيادة.

✓ إن القيادة التحويلية تنظر الى القيادة على أنها سمات شخصية، وليس على أنها سلوك يتم تعليمه للناس وإذا كانت القيادة سمات فإنّ تدريب الناس على هذا المدخل يصبح أكثر تعقيدا لأنه من الصعب تعليم الناس كيفية تغيير سماتهم، وعلى الرغم من أنّ علماء عديدين من بينهم فير وهاوس وباس يؤكدون أن القيادة التحويلية تركز على السلوكيات القيادية مثل: كيف يشارك القادة الأتباع؟ إلا أن هناك ميلا للنظر إلى المدخل من خلال منظور السمات وربما تزداد هذه المشكلة سوءا لأن كلمة تحويلي تخلق صورة لشخص واحد يكون العنصر الأكثر فعالية في عملية القيادة.

✓ إن القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية، فالقادة التحويليين غالبا ما يقومون بدور مباشر في بدء التغيير وتكوين الرؤية والدفاع عن التوجهات الجديدة، وهذا يعطي انطبعا قويا بأنّ القائد يتصرف بصورة مستقلة عن الأتباع أو يضع نفسه فوق حاجات الأتباع

✓ إن القيادة التحويلية مرشحة بأنّ يتم إساءة استغلالها فهي إنما تعنى بتغيير قيم الناس ونقلهم إلى رؤية جديدة،
✓ إن الطبيعة الكاريزمية للقيادة التحويلية تمثل مخاطر كبيرة بالنسبة للمنظمات لأنه من الممكن استخدامها من أجل أهداف تدميرية والتاريخ مليء بأمثلة لأفراد كاريزماتيين استخدموا القوة القسرية لقيادة الناس لتحقيق غايات سيئة، ولهذا السبب، فإن القيادة التحويلية تضع عبئا على الأفراد والمنظمات لإدراك التأثير الذي يمارس عليهم وفي أي اتجاه يتم توجيههم .

✓ إن القيادة التحويلية معقدة جدا فهي خليط من مختلف نظريات القيادة مما يصعب التدريب عليها أو تدريسها (بوظرفة، 2016/2015، صفحة 33)

رابعا: نقاط قوة نظرية القيادة التحويلية

للمنهج التحويلي العديد من نقاط القوة منها: (نورث هاوس، 2001، صفحة 201)

✓ لقد تم بحث القيادة التحويلية على نطاق واسع ومن جوانب عديدة ومن بينها سلسلة من الدراسات الكيفية لقيادة بارزين وقدامى المديرين بصفة عامة ، ومنظمات مشهورة، وكانت القيادة التحويلية النقطة المحورية لمجموعة كبيرة من البحوث في القيادة منذ أن طرحت في السبعينات من القرن العشرين.

✓ إن للقيادة التحويلية جاذبية بديهية فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعا عن التغيير بالنسبة للآخرين ويتلاءم هذا المفهوم مع الفهم السائد بالمجتمع حول معنى القيادة والناس ينجذبون الى القيادة التحويلية لان لها معنى بالنسبة لهم. وهي تناشد القائد بأن يقدم رؤية مستقبلية.

✓ تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة. فإن القيادة ليست تماما مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القيادة والأتباع حاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي ، ونتيجة لذلك فالأتباع يحصلون على موقع ثابت في عملية القيادة لان صفات الأتباع تعد أمرا أساسيا في نشوء العملية التحويلية .

✓ يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى والعديد من نماذج القيادة تركز في الأساس على كيفية تبادل القادة المكافآت مقابل انجاز الأهداف أي العملية التبادلية ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشتمل ليس فقط على تبادل المكافآت وإنما تشتمل على اهتمام القادة بحاجات الأتباع وتطورهم.

القيادة التحويلية تهتم بشكل قوي بحاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم، ويشير "بيرنز" إلى أن القيادة التحويلية تشتمل على محاولات يقوم بها القادة بنقل الأفراد إلى معايير أعلى من المسؤولية الأخلاقية ويشمل ذلك على تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم الذاتية على مصلحة الفريق أو المنظمة أو المجتمع، وهذا التركيز لمدخل القيادة التحويلية يعني أنها إعلاء للأخلاق، لذلك فان مدخل القيادة التحويلية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بعدا أخلاقيا رئيسيا.

المطلب الثاني: تحديات القيادة التحويلية

تمارس القيادة التحويلية وفقا لمستويات ودرجات متباينة تتطلب مهارات لبنائها، ويسهل الباحثين في الميدان ذلك من خلال تقديم إرشادات ومقاييس لتبنيها، ورغم ذلك يبقى على القائد التحويلي الإجتهد لمواجهة التحديات التي تواجهه في عالم متغير ويقف صامدا أمام التحديات المستقبلية.

أولا: مستويات القيادة التحويلية

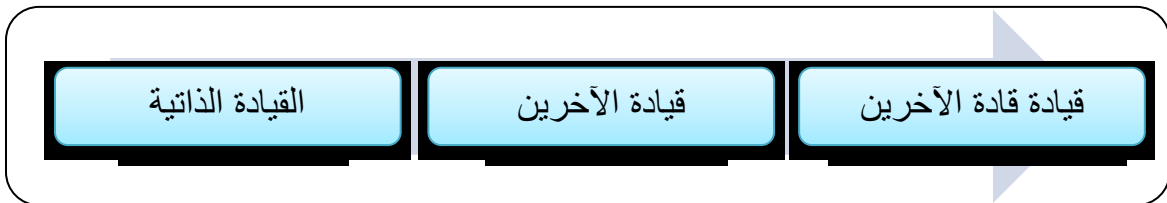
تمر دورة القيادة التحويلية بثلاث مستويات كما يلي: (بوظرفة، 2016/2015، صفحة 42)

1. القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات): أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حلول تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز لوضع الأمور في مكانها، وضمان نتائج مريحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية ن ألا أن أغلب المؤسسات تفتقر لها.

2. القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين): أو ما يطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) ويعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر ، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخرين للفوز أولا، ويهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح ، ويخلق فرص للآخرين لبناء بيئة عمل جماعية ، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

3 القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة): تأتي هذه المرحلة بعد الاستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن قيادة القادة الآخرين ، ويتطلب ذلك قدرا كبيرا من النضج والتبصر والذكاء وهو ما يشار إليه دائما بالرؤية ، وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة وفتح الأبواب لشركات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف، ويوضح الشكل التالي هاته المستويات الثلاث للقيادة التحويلية:

الشكل رقم (I-8): مستويات القيادة التحويلية



المصدر : (بوظرفة، 2016/2015، صفحة 42)

ثانيا: متطلبات ومهارات بناء قيادة تحويلية

إن التفاعلية والمهارات الشخصية تعد من أهم متطلبات التي يجب أن تتوفر في القائد التحويلي خلال دوره المحوري في صياغة قم المنظمة إذ تساعدهم هذه المهارات على قيادة التغيير الذي يعد أهم أهدافهم، وإن عملية إعداد القادة التحويليين على قدر عال من الأهمية ليكونوا قادرين على إستيعاب التحديات المستقبلية والمتغيرات العالمية حيث تكون عملية إعدادهم متكاملة ومستجيبة مع متطلبات التغيير وفيما يأتي أهم المتطلبات التي أوردتها القحطاني و التي يجب توافرها في القائد التحويلي: (المبارنة، 2019، صفحة 103)

- ✓ التركيز على الرؤية المستقبلية للمنظمة؛
- ✓ القدرة على إدارة الذات والوعي بالذاتي؛
- ✓ المحافظة على القيم و المبادئ وإستيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها؛
- ✓ فهم ديناميكيات الجماعة للتعامل مع الآخرين بشكل صحيح؛
- ✓ التطوير الذاتي عند الموظفين وتطوير القدرة على التعليم عند المنظمة؛
- ✓ تطوير أساليب الإتصال وتوفير مهارات التسهيلات بما يخدم المؤسسة؛
- ✓ إستيعاب التحديات المستقبلية والتحولات الإقتصادية؛
- ✓ توفر مهارات وقدرات عالية ضمن عولمة القيادات؛
- ✓ إحداث التطوير الإداري ومواجهة المواقف المتغيرة؛
- ✓ القدرة على الإبداع والإبتكار والمبادأة؛
- ✓ تدقيق القرارات بفعالية وكفاءة وجودة عالية؛
- ✓ إتخاذ القرارات بالموضوعية ضمن بيئة متغيرة؛
- ✓ وضع الإستراتيجيات والرؤية اللازمة للمنظمة؛
- ✓ التقييم الذاتي والمتابعة للفرد والفريق.

ثالثا: كيف تكون قائدا تحويليا

رغم صعوبة تحول القادة الإداريين إلى أن يصبحوا قادة تحويليين، إلا أنه يمكنهم الاستعانة بمقياس القيادة المتعدد الأبعاد الذي وضعه باس وطوره رفقة أفليو في تسعينيات القرن الماضي، كما يمكنهم ذلك من خلال الاستعانة بالإرشادات التي يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (I-11): إرشادات تكوين قادة تحويليين

الإرشادات	الشرح
تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين	تقود الرؤية الواضحة للعاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة ، وتجعلهم يشعرون بالسعادة عند بلوغها
وضع إستراتيجية لتحويل الرؤية إلى واقع	لا تضع خطة تفصيلية للتنفيذ، بل وضح أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع
ضع رؤيتك بوضوح ثم أفتح الآخرين بها	لا يكفي أن تكون الرؤية، بل لابد أن تكون جذابة بإستخدام البلاغة وأساليب التوضيح.
أظهر التفاؤل والثقة برؤيتك	إذا كان لدى القائد شك في النجاح فلن يبذل المرؤوسون الجهد المطلوب
أظهر الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الإستراتيجية	لا بد أن يكون لدى العاملين إعتقاد جازم في قدرتهم في قدرتهم على تنفيذ رؤية القائد ، ينبغي على القادة أن يثبتوا في العاملين الثقة في أنفسهم.
من الممكن بناء الثقة عن طريق الإعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوات على الطريق	إذا حققت الجماعة نجاح مبكرا فسوف يدفعها ذلك إلى بذل المزيد من الجهد.
إحتفل بالنجاح وتحقيق الأهداف	الإحتفالات الرسمية والغير الرسمية مفيدة ، وبها يتم بناء التفاؤل والإلتزام.
قم بالأعمال المثيرة للتعبير عن القيم الأساسية بالمنظمة	من الممكن دعم الرؤية الإستراتيجية عن طريق ما يفعله القادة، فعلى سبيل المثال فأن أحد القادة عبر عن إهتمامه بجودة الأنتاج عن طريق تدمير الأعمال التي لا ترقى إلى المستويات المحددة
كن قدوة حسنة، فالأفعال أقوى تأثيرا من الأقوال	يُحترم القادة كنموذج يحتذى به، فإذا كانوا يرغبون في الحصول على تضحية المرؤوسين، فلا بد أن يبدوو هم بذلك.

المصدر: Based on suggestions by yuki. 1998 (بابكر، 2017، صفحة 85)

نلاحظ أن الإرشادات المقدمة في الجدول السابق لا تخرج عن أبعاد القيادة التحويلية التي أدرجها باس في مقياس القيادة المتعدد الأبعاد والمتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز والدافعية الإلهامية، الإستشارة الفكرية، الإهتمام الفردي).

رابعا: تحديات القيادة التحويلية

إنّ التحديات التي تواجه القائد التحويلي داخل المنظمات في ظل عالم متغير يطرأ عليه التطور التكنولوجي والعملية باستمرار تفرض عليه أنّ يتعامل معها بفعالية وبعد نظر، وفيما يلي أبرز هذه التحديات: (عبدالفتاح، 2014، الصفحات 83-84)

1. المنافسة: في ظل التغيرات العالمية المتتالية، يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي تواجه المنظمات بشتى أشكالها كي تستطيع أن تهيم مخرجاتها لتسيطر على أكبر مساحة من السوق ومن الفرص المتاحة بأقل تكلفة، لذلك يجب على القائد التحويلي أن يتغلب على عنصر المنافسة وأن يسعى إلى جعل مخرجات المنافسة التي يديرها تكتسح

السوق وتحتفظ بموقعها فيه، ويعمل دائما على تنميته عن طريق البحث والدراسات والتطوير الذي يضمن له التميز والتفوق الدائم في ظل التنافس الذي يتعرض له.

2. العولمة: لقد أصبح العالم في ظل العولمة قرية صغيرة وتحوّل إلى كيان واحد، خاصة فيما يتعلق بالإتصالات والمعاملات المالية، والتجارية والسياسية و الإقتصادية والعسكرية والثقافية، ما يضع القادة في مواجهة شرسة بين التعايش مع المستجدات وبين ما هو متاح له في المنظمات وبين الحفاظ على الحضارة والتراث والهوية والقومية والوطنية وعدم المساس بالقيم والأعراف الإيجابية الموروثة، وبين متابعة ما يستجد في عالم اليوم، مما يتطلب قائدا يعمل على إيجاد التوافق والإنسجام مع الحفاظ على الهوية، واستخدام الموارد المتاحة واستثمار المال المعطل.

3. الاستخدام الأمثل للموارد: على القيادة التحويليين أنّ يتعاملوا مع المستجدات بما ينسجم مع ما هو متوفر من موارد مادية وبشرية وغير ذلك، وعدم ترك أيّ فرصة للتبديد والضياع وعدم حدوث أي هدر في الوقت والمال والجهد كي تستطيع القيادة التعايش مع التحديات التي تواجهه ومنافسة السوق بما هو متوفر من موارد.

4. الجودة الشاملة: يواجه القادة في المنظمات تحديا كبيرا في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسساتهم، فقد أصبحت الجودة الشاملة معيارا للتقدم والتميز كما أصبحت سلاحا لغزو السوق والمفاضلة بين ما هو جيّد وما هو غير جيّد ويظهر ذلك في عقد الصفقات والمفاوضات للدخول في السوق العالمي والاتفاقيات العالمية لقد أصبحت الجودة الشاملة هدفا رئيسيا لكل المنظمات بكل أنواعها كي تتجاوز القطرية إلى الجغرافيا العالمية ما يجعل القادة التحويليين يعملون جاهدين للحصول على شهادات التميز والجودة (الإيزو) في مختلف المجالات.

5. التحديات التكنولوجية: تشكل الثورة المعلوماتية التي غزت العالم ومازالت تغزوه تحديا كبيرا يواجه القادة في عصر المعلومات والمعرفة، فعلى القائد الذي يطمح إلى التغيير أنّ يمتلك القدرة على تبني واستخدام هذه التقنيات والآلات بالشكل الأمثل والملائم في تحقيق أهداف المؤسسة لأنّ التطوير والتغيير التكنولوجي هو أحد مقومات البقاء والاستمرارية للمنظمات الأعمال، فيما يتم توفير الوقت وزيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة المدربة مكان العمالة التقليدية وتطوير المنتجات بما ينسجم مع المعايير الدولية والعالمية .

6. إتخاذ القرار في عالم متغير: إنّ عملية إتخاذ القرار في ظل هذه المتغيرات والمستجدات، تضع أمام القائد التحويلي تحديا صعبا، يتوقف التغلب عليه والتعامل معه على مدى إمتلاك القائد لرؤى مستقبلية واضحة وامتلاكه لآليات وخطط إستراتيجية تلائم المواقف التي يتعامل معها.

خامسا: موقف القائد التحويلي من تحديات المستقبل

يعمل القائد التحويلي بجهد مضاعف ورؤى مستنيرة قائمة على أسس علمية للتغلب على التحديات التي تواجهه مؤسسته، سواء كانت على الصعيد المؤسسي أو المحلي أو العالمي لجعلها تتأقلم مع مستجدات العصر وينقلها من حالة الجمود التي تكسوها وتكتنفها إلى حالة المرونة والحيوية ، والتعامل مع الموقف بما لا يفقده السيطرة على مجريات العمليات داخل المنظمة ويحقق أهدافها من جهة أخرى، لقد لخص كورتر كما وردت في القحطاني مهام القائد التحويلي للتعامل مع الموقف فيما يلي: (عبدالفتاح، 2014، صفحة 85) و (الأخضر، 2018، صفحة 83)

- ✓ أن يستند في التعامل على رؤى مستقبلية بعيدة المدى، وضمن رسالة وأهداف المؤسسة والإستراتيجيات الموضوعية لها.
- ✓ أن يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين خلال بث روح الفريق وحب العمل الجماعي، وتشجيع العاملين على فهم رؤى ورسالة واستراتيجيات المؤسسة وكيفية استجابتها مع انجاز العمل وتحقيق الأهداف؛
- ✓ يفترض أن يعمل القائد على إشباع حاجات المرؤوسين خاصة فيما يتعلق بعملية التغيير، ويزودهم بالقوة كي يتغلبوا على الصعوبات والتحديات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات؛
- ✓ يجب على القائد التحويلي أن يبني علاقات طيبة وحميدة مع الآخرين ليحقق التغيير الجوهرى المنشود ويطور قدرة المؤسسة على المنافسة؛
- ✓ يجب أن يفكر ويحفز ويشجع العاملين ويتبنى تحقيق الأهداف بصدق وفاعلية ونشاط وهمة عالية، وأن يشارك شخصيا في ابتكار الطرق والأساليب التي تمكن العاملين والمؤسسة من التغيير والتطوير؛
- ✓ أن يمتلك الأسلوب القيادي في إدارته للمؤسسة فلا يكتفي بالإدارة التي تعتمد على تنفيذ اللوائح والتعليمات؛
- ✓ أن يشعر العاملين بأنهم جزء هام ومساند ومساوي له في تحقيق أهداف المنظمة، وليس مجرد آلات يحركهم بأوامره وتعليماته ما يهين العامل نفسيا ويدفعه إلى العمل بدلا من أسلوب تهيئة النظام بشكل عام مما يعتبر أسلوبه تقليديا لا يجدي نفعا؛
- ✓ على القائد التحويلي أن يتوجه نحو تحقيق الأهداف بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع والإبتكار والمخاطرة والمشاركة، لأن كل ذلك يعد طرفا هاما وضروريا في تحقيق النتائج المنشودة؛
- ✓ ضرورة التعامل مع المواقف المستجدة من خلال رؤية مستقبلية بعيدة المدى، وضمن رسالة وأهداف المنظمة؛
- ✓ التوجه نحو تحقيق الأهداف بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع والابتكار والمخاطرة والمشاركة، لأن كل ذلك يعد طرفا هاما وضروريا في تحقيق النتائج المنشودة ؛

✓ ضرورة تبني سياسة البحث والتطوير الذي يؤدي إلى خفض التكلفة ومن ثم التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة؛

✓ ضرورة التعايش والتوفيق بين ما هو متاح في المنظمات، وبين الحفاظ على الحضارة والتراث والهوية وعدم المساس بالقيم والأعراف الإيجابية الموروثة، وبين ما يستجد في عالم اليوم؛

✓ عدم ترك أي فرصة لضياح وتبديد الموارد وعدم حدوث أي هدر في الوقت والمال والجهد ومحاولة التعايش مع التحديات التي تواجهه ومنافسة المنظمات الأخرى بما هو متوفر من موارد؛

✓ العمل على الحفاظ على رضا الزبون من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تتماشى ورغباته؛

✓ ضرورة إحلال العمالة الماهرة بالتكنولوجيا محل العمالة التقليدية، وكذا تطوير المنتجات بما يتماشى مع المعايير الدولية.

سادسا: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المؤسسات

حياة القائد اليومية ليست سهلة فهم يقومون داخل منظماتهم بقيادة وتحفيز مجموعة متنوعة من الناس ويعملون على الحدود التنظيمية وتحسين الكفاءة وتحقيق النمو، ويواجههم من الخارج بيئة معقدة وعولمة فعليهم إدارة متطلبات الحكومة ومواكبة المنافسين وتلبية توقعات أصحاب المصلحة الآخرين وضمن هذه البيئة العالمية ، هناك العديد من الإعتبارات الثقافية التي يجب أن يواجهها القادة ليكونوا فاعلين ، فيجب أن يعملوا عبر الحدود الثقافية مع الآخرين الذين يختلفون عنهم في بعض الأحيان ولديهم طرق مختلفة لإتمام العمل: (الهابارنة، 2019، الصفحات 106-107)

1. الطبيعة الديناميكية للمنظمة: ففي الآونة الأخيرة بدأت المنظمات بتغير هيكلها بمعدل سريع وهو التحدي الأول والذي جاء تلبية للتغيرات الديناميكية ولا يمكن للقائد التحويلي أن يفهم حالة التغيير بشكل سريع جدا حتى أنه غير قادر على تدريب وتحفيز مرؤوسيه، وعلى سبيل المثال، لإنقاذ شركة فاشلة يجب على القائد التحويلي أن يظهر للعاملين أن الوضع الراهن غير مستدام وأن مصالحهم طويلة الأجل تعتمد على التغيير المنهجي.

2. كيفية إلهام المتابعين: إن تحدي القيادة التحويلية الأكبر يكمن في إلهام العمال مع رؤية مقنعة للمستقبل ويجب على القائد التحويلي أن يعطي الموظفين الأمل ويظهر لهم أن جهودهم المتضافرة يمكن أن تخلق مستقبلا يفيد الجميع في المنظمة بأسرها، ويواجه القائد التحويلي الكثير من التحديات في التقليل من متطلبات الموظفين وكيفية إلهامهم لمتابعة الطريق الصحيح.

3. **كيفية تنفيذ التغييرات:** يجب على القائد التحويلي التمتع بالمهارات والمعرفة وتكثيف التغييرات للحد الأقصى من الوقت لمواجهة المشكلة لتنفيذها لأن الآثار المترتبة على ذلك يعتمد على حالة مختلفة.

4. **العزل:** على القائد التحويلي أن يعمل ضمن فريق ولا يعمل لوحده.

6. **عدم وجود ملاحظات صادقة:** بشكل عام لا يعطي الأشخاص التغذية الراجعة الصحيحة من أي مهمة وحركة فهم يريدون فقط اقناع القائد التحويلي بأفعالهم فلا يتخذ القرارات الصحيحة.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية وباقي القيادات في منظمات الأعمال

يرتبط نمط القيادة التحويلية بالعديد من أنماط القيادة، ونقدم في هذا المطلب أهم أنماط القيادة الإدارية المعاصرة وإرتباطها بالنمط التحويلي.

أولاً: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

في عام 1978 كتب الباحث جيمس بيرنز "James Burns" كتاباً مهماً أسماه القيادة وسعى من خلاله إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيهم أو الإجراءات المستخدمة لذلك ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية (Transformation Leadership) وبنا هذا السلوك على الاعتقاد أنّ القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية، والفئة الثانية تدعى القيادة التبادلية (Transactional Leadership) وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل الحصول على عدد من المنافع كالراتب والإجازات لذلك يمكن القول أنّ جوهر القيادة التحويلية يرتكز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية (عطا الله، 2017، الصفحات 204-205).

ثم قدم باس (Bernard Bass) عام 1985 كتاباً بعنوان القيادة والأداء غير المتوقع، توسعاً لنظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية حيث يرى أنّ القيادة التبادلية يميلون إلى التوجيه بشكل أساسي للعمل أما القادة التحويليين فيميلون إلى استخدام مستوى أعلى من الرؤية المتضمنة إدارة التغيير (Dilts، 2009، صفحة 137)، كما يرى أن القادة التبادليين يسيطرون على الأفراد وما يتوقع منهم الأداء حسب الخطة، خلاف القادة التحويليين الذين يلهمون الأفراد لعمل ما هو غير متوقع وما هو أعلى وأبعد من الخطة (نجم، 2011، صفحة 114)، وقدم (Bernard Bass) ثلاث مكونات أساسية للقيادة التحويلية وهي الجاذبية (الكارزما)، الإستمالة الذهنية، الاعتبار الفردية، ثم أضاف عام

الفصل الأول:..... التأسيس النظري للقيادة التحويلية

1990مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية الإلهامية وفي عام 1993 قدم رفقة Avolia نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية يتضمن سبع عناصر، أربعة منها للقيادة التحويلية واثنين للقيادة التبادلية بالإضافة لعامل عدم القيادة، ويعرف هذا النموذج بالمدى الكامل لنموذج القيادة. (بابكر، 2017، صفحة 63)، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (I-9): عوامل القيادة

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	قيادة عدم التدخل
العامل الأول:	العامل الخامس:	العامل السابع:
- التأثير المثالي	- العائد الشرطي	- عدم التدخل
العامل الثاني:	- التعاملات البناءة	- غير تبادلي
- الدافعية الإلهامية	العامل السادس:	
العامل الثالث:	- الإدارة بالاستثناء	
الإستمالة الذهنية	- نشط وساكن (إيجابي - سلبي)	
العامل الرابع:	- التعاملات التصحيحية	
- الإعتبارات الفردية		

المصدر: (نورث هاوس، 2001، صفحة 192)

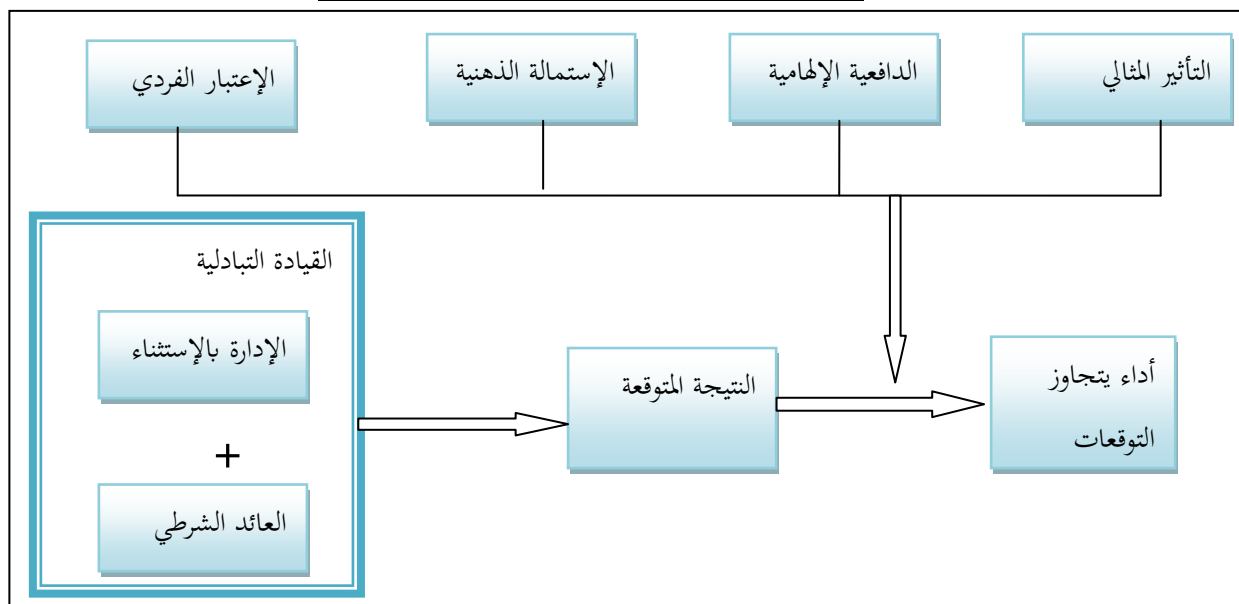
وتمثل المكونات الأربعة لقيادة التحويلية حسب هذا النموذج أبعاد القيادة التحويلية التي تم التطرق إليها في المبحث السابق، إضافة إلى المكونين الخاصين بالقيادة التحويلية المتمثلين في: (بابكر، 2017، صفحة 65).

✓ **العائد الشرطي:** هذا البناء التعاملي وجد أنه مؤثر مناسب بالرغم من أنه لم يكن بنفس مستوى مكونات القيادة التحويلية في حفز المرؤوسين للوصول إلى مستوى عالي من التقدم والأداء، وفي هذه الطريقة يحدد القائد ويتفق على الاحتياجات المطلوب إنجازها، ويعد ويقدم مكافآت في مقابل الإنجاز لما تم الإتفاق عليه.

✓ **الإدارة بالاستثناء:** هذا العامل التصحيحي أقل تأثيرا من العائد الشرطي أو مكونات القيادة التحويلية، وهو يمكن أن يكون فعالا أو سلبيا، ففي التعامل الفعال يقوم القائد بكشف الانحرافات عن المعايير وأخطاء المرؤوسين وتصحيحها متى كان ذلك ضروريا (أثناء العمل)، أما في التعامل السلبي فينتظر القائد وقوع الأخطاء والانحرافات عن المعايير ثم يقوم بتصحيحها، ويحدث هذا عندما يقوم القائد بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين الذين يقومون بتقديم تقاريرهم له مباشرة (بابكر، 2017، صفحة 65).

✓ أما المكون السابع فهو عامل عدم التدخل (*laissez faire*) وهو عامل عدم وجود التدخل بتبني مدخل دعه وشأنه وتجنب القرارات، والانسحاب عند الحاجة ، لا تتدخل ولا تتخذ موقفا (Dilts، 2009، صفحة 137)، وهذا القائد يتخلى عن المسؤولية ويؤخر القرارات ولا يقدم تغذية راجعة ، ويبدل مجهودا قليلا لمساعدة المرؤوسين على اشباع حاجياتهم ولا يتفاعل مع المرؤوسين أو يبذل أي محاولة لمساعدتهم على التطور (بابكر، 2017، صفحة 66). وأشار بيتر هاوس إلى أنّ القيادة التحويلية في جوهرها تنتج تأثيرات أكبر مما تقدمه القيادة التبادلية ، فبينما تؤدي القيادة التبادلية إلى نتائج متوقعة فإن القيادة التحويلية تؤدي إلى أداء يفوق بكثير ما هو متوقع (نورث هاوس، 2001، صفحة 194) ويرى "باس" أنّ القيادة التحويلية هي توسيع للقيادة التبادلية ويوضح "سادلر" أنّ الفرق بينهم كالفرق بين القيادة والإدارة، حيث نجد أنّ القيادة التبادلية تحدث عندما يأخذ المديرين زمام المبادرة في تقديم شكل من أشكال إشباع الحاجات في مقابل الحصول على شيء له قيمة في نظر العاملين، والمدير القائد يضع أهدافا واضحة ، كما أنّ لديه القدرة على فهم احتياجات العاملين تحت رئاسته واختيار الجوائز والمكافآت المناسبة لهم التي تثير دافعيتهم وحماسهم، أما القيادة التحويلية فهي العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة وهي مهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير ، كما أنّها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين ويرى بيرنز أنّ القيادة التحويلية تتضمن أقصى قدر ممكن من المصالح المشتركة والمتبادلة وأقل قدر ممكن من القهر والإجبار ، كما أنّها تتضمن دائما ضوابط في استخدام السلطة (بابكر، 2017، صفحة 66)، ويمثل الشكل التالي التأثير الإضافي للقيادة التحويلية:

الشكل رقم (10-I): التأثير الإضافي للقيادة التحويلية



المصدر: (نورث هاوس، 2001، صفحة 195)

الفصل الأول:..... التأسيس النظري للقيادة التحويلية

والإختلاف بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية يتجلى في خصائص كل من القائد التحويلي والقائد التبادلي والذي يظهر في الجدول التالي كخلاصة لكل ما سبق.

الجدول رقم (I-12): خصائص القائد التحويلي والقائد التبادلي

القائد التحويلي	القائد التبادلي
يظهر جاذبية (كاريزما) ويقدم رؤية ويزرع الثقة والفخر والإحترام في المرؤوسين	المكافآت تقدم في مقابل الإنجاز
يلهم الآخرين وينقل لهم توقعاته ويستخدم الرموز والشعارات	يركز على الإنحرافات عن المعايير.
يزيد القدرة على التفكير والإدراك ويساعد على خلق طرق مبتكرة لحل <u>المشكلات</u> .	يتدخل فقط عند عدم الإنجاز وفقا للمعايير .
يهتم بالمرؤوسين ويعامل كل فرد بشكل شخصي ويعلم ويدرب	يتجنب القرارات والمسؤوليات الصعبة.

المصدر: (بابكر، 2017، صفحة 68)

يشجع القائد التبادلي مرؤوسيه على الوصول إلى مستوى محدد مسبقا من الأداء من خلال توجيههم إلى: (TRIGUI, 2004, p. 180)

1. تحمل مسؤولية إنجاز الأعمال الموكلة،

2. التعرف على الأهداف وتحقيقها،

3. يعلمهم أنه يؤمن بقدرتهم على تلبية التوقعات؛

4. يفهمهم أن إشباع حاجياتهم ينبع من تحقيق أهداف المنظمة.

يشجع القائد التحويلي مرؤوسيه على الوصول إلى مستوى أعلى من الأداء المتوقع منهم من خلال: (TRIGUI, 2004, p. 181)

1. تشجيع المرؤوسين على تجاوز مصالحهم الشخصية للحصول على تلبية إحتياجاتهم لتحقيق الذات وتنميتها؛

2. يغرس فيهم الرغبة في تحقيق مستوى عالي من الأداء يتجاوز التوقعات

فالقائد التبادلي يتناسب مع القيام بالإنجازات اليومية في بيئة مستقرة لذلك يتم التركيز على الحفاظ على المستوى الحالي للأداء وهو إستمرار السعي لتحقيق الأهداف الكلاسيكية لمواجهة المشاكل الروتينية بطريقة فعالة، أما القائد التحويلي يبحث عن أداء يفوق التوقع يتناسب مع بيئة المتغيرة؛ وبالتالي القيادة التحويلية هي إضافة لقيادة تبادلية التي لن تحقق الأهداف فحسب بل تتجاوزها.

ثانيا: القيادة التحويلية والقيادة الكارزمية:

يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max weber من أوائل المهتمين بالشخصيات الكاريزمية وأطلق عليهم اسم السلطة الكاريزمية (laine, 2008, p. 38) ووضع مجموعة من الخصائص التي يختص بها القادة الكاريزميون (تم ذكرها في المبحث السابق)، ثم أعيد طرح هذا المفهوم في القرن الواحد والعشرين استجابة للظروف الحديثة. ويعني بالكاريزما الشخصية الجذابة التي تجلب عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافها بيسر وسهولة. (نجم، 2011، صفحة 117)، ويحدث التباس لدى كثير الدارسين والباحثين بين مفهوم القيادة التحويلية ومفهوم القيادة التحويلية ومفهوم القيادة الكاريزمية لدرجة يصعب التفرقة بينهم لكن في المقابل نجد بيرنز ينظر إلى القيادة الكاريزمية على أساس أنها قيادة وهمية لا أساس لها ، ومن ثم لا يعطيها أي أهمية في وضع نظرية عامة للسلوك القيادي أما باس وأفوليو فينظران إليها على أساس أنها مكون جوهرى للقيادة المحتملين، ويتركز الاختلاف الأساسي في هذا الشأن حول الجوانب التي تشكل القيادة الكاريزمية "فبيرنز" يعترف بوجود هذه القيادة، كما يرى أنها تكون مفيدة في بعض المواقف، لكنه يؤكد أنها ليست تلك السمة من سمات القيادة التي يجب أن نعمل على تطويرها وذلك لأن أي نجاح في المنظمة في ظل هذه القيادة يعتمد على صواب أو خطأ القائد ومن ثم فهي لا تعد بدلا عن القيادة التحويلية أما باس وأفوليو فينظران إليها على أساس أنها تجذب الأتباع وتعطي القادة قدرا كبيرا من التأثير عليهم، ويؤكدان على ندرة وجودها أو صعوبة تطويرها لا يقلل من قيمتها بالنسبة للقيادة في المنظمات (بابكر، 2017، صفحة 72) ومن خلال أبعاد القيادة التحويلية نستنتج أنّ القيادة الكاريزمية بعد ومكون مهم في القيادة التحويلية وهي جزء منها، ويلخص الجدول التالي الفرق بين القائد التحويلي والقائد الكاريزمي:

الجدول رقم (I-13): الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية

القائد الكاريزمي	القائد التحويلي
لديه إحساس عالي بالذات	يهتم بقوته ويوجه هذه القوة الى طرق بناء إجتماعيا
يرتكز اهتمامه حول قدرته وحول مركزه في عيون الآخرين	قائد إلهامي وهو يسعى دائما إلى رفع الوعي والإستشارة الفكرية لدى التابعين
يبحث عن الذات	يبحث عن المصلحة الجماعية
هو الأنموذج للأتباع	يتبنى أهداف المجموعة وهي سر الانجذاب إليه
يركز على طاعة والولاء ولزوم طاعة الأمر من قبل الأتباع	يدير المؤسسة بالرموز والمصطلحات والحديث عن الماضي وما سوف تكون عليه المؤسسة.

المصدر: (بوطرفة، 2016/2015، صفحة 27)

ثالثا: القيادة والتحويلية والقيادة الأخلاقية

يرى "بيرنز" أن القيادة التحويلية قيادة أخلاقية لأن القيادة التحويلية تلهم الأتباع أن ينظروا إلى أبعد من مصالحهم الشخصية، وأن يعملوا معا من أجل هدف مشترك ، لكن باس رد على ذلك بأن القيادة التحويلية يمكنها أن تكون قيادة أخلاقية أو غير أخلاقية ، وأن ذلك يعتمد أساسا على الهدف أو الحافز الذاتي عند القائد، كما وتشابه القيادة الأخلاقية مع التحويلية في الاهتمام بتنمية المرؤوسين اذ ارتبطت القيادة الأخلاقية بعنصرين من عناصر القيادة التحويلية ومكونات وهما التأثير المثالي بشكل رئيس كونها قيادة اجتماعية ملهمة ، والاهتمام الفردي بشكل ثانوي . بل أن بعض الباحثين نقلا عن داووبي يرون أن القيادة التحويلية رديف للقيادة الأخلاقية وذلك عن لأنها تقوم على مجموعة من الافتراضات الأخلاقية عن العلاقة بين القادة والأتباع ، وان على القادة أن يعملوا على مستوى الحاجات والقيم العليا كي يتمكنوا من رفع مستوى الوعي الأخلاقي لدى الأتباع تمهيدا لتحويلهم إلى قادة (هيجان، 2018، صفحة 143).

كما أن القائد الأخلاقي هو قائد شأنه شأن القادة الآخرين إلا أنه يتميز عنهم في قيادته بالأخلاقيات التي تؤثر في المرؤوسين بالعمل معه، فالقائد الأخلاقي يفهم أمرين مهمين وهما: (نجم، 2011، صفحة 337)

✓ أن المبادرات الأخلاقية التي تأتي من منظور الأعمال تكون ذات تأثير مؤقت وسوف تتآكل مع الوقت تحت ضغوط الأعمال والسوق؛

✓ أن المبادرات الأخلاقية إذا تمت لأسباب أخلاقية فإنها ستدوم وتبقى وتكون أقل تأثيرا بضغوط الأعمال وتقلبات السوق.

وفي القيادة التحويلية يعمل القادة على الحصول على الكثير من أتباعهم برفع مستوى الوعي بأهمية أعمالهم وإقناعهم بتسخير مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة ومهمتها ويرفع توقعات الانجاز إلى أفاق أعلى فهي قيادة تتأسس على العلاقات صريحة كانت أو ضمنية بغرض التغيير ومن خصائص القائد التحويلي إظهار مشاعر الاحترام وبناء الثقة المتبادلة مع مرؤوسيه إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين للتغيير إذا جعلهم مستعدين لإتباعه بكونه قدوة وأسوة يحتذون بها ويحاكونها، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة ويظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا، وهم لا يستغلون مناصبهم وقدراتهم القيادية لتحقيق مكاسب شخصية بل يوجهون قدراتهم للاستفادة من إمكانيات أتباعهم وتحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل في قدرة القائد على بناء الثقة فيه، وتقديره من قبل أتباع، ومن خلال الإستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية مثل توضيح المعايير الأخلاقية، والمكافأة للممارسات الأخلاقية والمكافأة للقائد الأخلاقي والعقوبة للممارسات اللاأخلاقية (هيجان، 2018، صفحة 143).

فالقائد التحويلي إذن إذا توافرت فيه صفات أخلاقية أصبح قائداً تحويلياً أخلاقياً، والقائد الأخلاقي إذا توافرت فيه سمات القائد التحويلي أصبح قائداً تحويلياً أخلاقياً وبالتالي فإن كل أنماط القيادة ممكن أن تكون أخلاقية أو لا أخلاقية.

رابعاً: القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية

إن القيادة الإستراتيجية بشكل أساسي هي قيادة الرؤية الإستراتيجية لمن هم في الإدارة العليا أو المدير التنفيذي، وإن القرارات الإستراتيجية هي جوهر هذه القيادة (نجم، 2011، صفحة 137)، وتكون القيادة الإستراتيجية من توقع مستقبل المنظمة والحفاظ ثقافة قائمة على المرونة، والتفكير الإستراتيجي والعمل بالمشاركة مع المرؤوسين من أجل إبراز ميزة المنظمة (laineey, 2008, p. 197)، أما العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية فيكمن في أن القيادة التحويلية الإستراتيجية هي نمط من أنماط القيادة الإستراتيجية إلى جانب القيادة الإستراتيجية التشاركية والقيادة الإستراتيجية التنفيذية.

إن القيادة الإستراتيجية هي نمط قيادة إلهامية محفزة فكرياً ومراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحتهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة أكثر اتساعاً ويلهم الآخرين برؤيته ويخلق الإثارة بحماسة ويتجاوز الافتراضات المتقدمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل ويشكك في الأشياء المجربة والصحيحة ويجعل كل فرد في المنظمة يقوم بالأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية . (هيجان، 2018، صفحة 40) ، والجدول التالي بين أنماط القيادة الإستراتيجية الثلاث (المشاركة، التحويلية، التنفيذية).

الجدول رقم(14-I): مقارنة بين أنماط القيادة الثلاثة (المشاركة والتحويلية والتنفيذية)

القيادة الإستراتيجية المشاركة	القيادة الإستراتيجية التحويلية	القيادة الإستراتيجية التنفيذية
تحفيز العاملين على المشاركة	التحفيز للأفراد فكريا مع مراعاة مشاعرهم	تحفيز الأفراد ماديا من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية
المشاركة في تحفيز أهداف القطاع	تعمل في نظام مفتوح يعتمد على الإلهام والتطوير المستمر	تتضمن تحديد الأهداف وتوضيح الاتفاقات المحددة حول ما يتوقعه القائد من أعضاء المنظمة وأساليب مكافأهم والتزامهم
توفر تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور	توفر تغذية راجعة بناءة لإكتشاف الأخطاء وتطوير الأداء	توفر تغذية راجعة بناءة للمحافظة على كل فرد لأداء مهمته
تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات	تعتمد على الإلهام في في تأدية المهام مع خلق الإثارة واستبعاد الافتراضات التي مر عليها الزمن	تتبع تجارب الآخرين مع اعتمادها بشكل رئيس على المنطق
تعتمد على خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة	تعتمد على التجربة باستمرار مع التشكيك في التجارب السابقة	تتبع تجارب الآخرين مع اعتمادها بشكل أساسي على المنطق
تميل إلى تشكيل فرق عمل لاكتشاف الأفضل	تمنح كل فرد في المنظمة فرصة التجريب لاكتشاف الأفضل	يقوم بالتجريب المتخصصين فقط
تعتمد على العلاقات الإنسانية	تعكس أدوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية	تعكس أدوار العملية الداخلية والهدف المنطقي
تناسب مع المواقف التي تتضمن الحالة القائمة وفك رموز الغموض	تتلائم مع المواقف التي تنطوي على تغير في الحالة القائمة.	تناسب مع المواقف التي تتضمن الحالة القائمة سواء بتعزيزها أو صقلها.
تشجيع عملية التعلم الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل	تشجع عملية التعلم الفردي والجماعي من خلال تحفيز أعضاء المنظمة على التشكيك في الافتراضات وإبداء الفضول والقيام بمجازفات ذكية والتوصل إلى ملاحظات مبدعة	ترعى عملية التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذي الصبغة التنظيمية
تعزز عملية التعلم بصفة مستمرة.	تتحدى عمليات التعلم ذات الصبغة التنظيمية.	تعزز عمليات التعلم ذات الصبغة التنظيمية.
تناسب البيانات المستقرة والمتغيرة	تناسب البيانات سريعة ودائمة التغير.	تناسب البيانات المستقرة قليلة التغير.
تسهم بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة.	الأسلوب الأفضل لتسويق رؤية إستراتيجية للتغيير أو وضع نظام جديد.	الأسلوب الأفضل لصقل الاستراتيجيات أو النظم القائمة.
تركز على المشاركة في اتخاذ القرار	تركز على إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة.	تركز على المنطق المسبق والتغيير المتصاعد والكفاءة والسلامة والاستمرارية.
تسعى إلى تبسيط الأعمال الروتينية وتطويرها والاستفادة منها.	تتجلى فاعليتها في تجديد الخدمات والمنتجات والعمليات والبنى عن طريق السيطرة على التعلم المستمر للأفراد والجماعات.	تتجلى فاعليتها في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة وما في ذاكرتها من أصول وصقل هذه الأعمال والأصول والاستفادة منها.

المصدر: (هيجان، 2018، صفحة 42)

ويعرف نجم القيادة الإستراتيجية على أنها القدرة على إدارة المنظمة البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى (نجم، 2011، صفحة 137)، وبالتالي فالقيادة التحويلية يمكن أن تكون قيادة تحويلية إستراتيجية، إذا نقلت المنظمة من وضعها الحالي مع تحقيق أهداف طويلة المدى تفوق الأهداف المتوقعة .

خامسا: القيادة التحويلية والقيادة المستدامة

يمثل القائد الإداري العنصر الفعال في الحاسم في إنجاح منظمات الأعمال، سواء كانت حكومية أو المنظمات في القطاع الخاص لدورها الهام في توفير الموارد المادية والبشرية وتحريكها وحسن استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة التي يجلس على قمة هرمها، بالإضافة إلى أدواره الأخرى التي لا تقل أهمية والمتعلقة بقدراته الشخصية والمهنية والمرتبطة إرتباطا وثيقا بالبيئة التي يعمل فيها بكل مكوناتها الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية ، مما جعل القادة مطالبين بالعمل بطريقة مبتكرة وجديدة يراعي فيها البعد البيئي ومصلحة المجتمع الذي تعمل المؤسسة ضمن إطاره، والتي تضع أمام القائد تغيرات وتحديات إستراتيجية جديدة ومعقدة حول الاستدامة (هيجان، 2018، صفحة 208)

و القيادة المستدامة هي تلك القيادة التي لديها وعي ذاتي و شعور بالمسؤولية نحو البيئة التنظيمية، وتسعى جاهدة من خلال المشاركة الفعالة مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية و الأجيال المستقبلية (الطباوي، 2019، صفحة 15)، كما تحتوي في مضامينها على أنماط قيادية متعددة كالأخلاقية والتحويلية بالإضافة لما لها من خصائص تميزها عن غيرها (كريري، 2019، صفحة 15)، وعندما يتم الحديث عن كفاءات القائد المستدام فإنه لا بد لهذا النمط من القيادة أن يحظى بالقدرات القيادية التي يحظى بها أي نمط من أنماط القيادة الفعالة الأخرى، الى جانب امتلاكه مجموعة خاصة من الكفاءات اللازمة لتلبية احتياجات ومتطلبات الاستدامة وتمثل هذه الكفاءات في: (الطباوي، 2019، صفحة 16)

✓ **عقلية متوجهة بالاستدامة:** للقائد المستدام توجه تام نحو تحقيق التوازن بين الأهداف الثلاثة الأساسية للتنمية

المستدامة، فهو يتطلع الى تنمية اجتماعية، وتنمية بيئية، وتنمية اقتصادية متوازنة، ولا يطغى هدف على الأهداف الأخرى؛

✓ **التفكير المنهجي المنظم:** يتبنى القائد المستدام نظام تفكير متوجه دائما بأن هناك سياق أكبر وأهم يتجاوز التركيز المباشر على منظمته، وهذا السياق هو المجتمع الذي تعمل به المنظمة فهو لديه مرونة فكرية ونظرة بعيدة المدى لرؤية الصورة الأكبر والأوسع؛

✓ **بناء العلاقات:** يتسم القائد المستدام بفهمه وقبوله للتنوع والاختلافات الثقافية وكذلك إقامة علاقات متوازنة ومثمرة وبناءة مع كافة الأطراف المعنية وكافة أصحاب المصالح مما ييسر له ويسهل عليه تحقيق نتائج إيجابية ملموسة.

وبالتالي فإن نمط القائد التحويلي المركز على تحويل المنظمة وتغييرها من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل وبأبعاده ومكوناته وخصائصه، يمكن أن يصبح قائد تحويلي مستدام إذا أمتلك الكفاءات السالفة الذكر الخاصة بالقائد المستدام أصبح قائد تحويليا ومستداما في نفس الوقت وهذا ما تفرضه التحديات الحالية للتنمية المستدامة.

خلاصة:

القيادة الإدارية هي تلك القيادة التي تمارس داخل الإدارة، وهي فن التأثير الفعال للقائد على سلوك و أفعال واتجاهات العاملين لإنجاز المهام الموكلة إليهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهي مزيج من المكونات التالية: القائد، المرؤوسين، الأهداف، المواقف.

وتعد النظريات التقليدية للقيادة من أولى الأبحاث والدراسات المفسرة لنشأة وظهور القيادة ومنها نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية، النظرية الوظيفية، النظرية التفاعلية، أما النظريات الحديثة والمعاصرة فجاءت لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة والتي أثرت بدورها في منظمات الأعمال، وهدفت هذه النظريات إلى اقتراح أساليب قيادية حديثة تتلاءم مع طبيعة العمل الحديث ومن أهمها القيادة الإلكترونية، القيادة النسائية، القيادة الأخلاقية، القيادة الإستراتيجية، القيادة المستدامة، القيادة التبادلية، القيادة التحويلية.

القيادة التحويلية هي نمط قيادي يقوم خلاله القائد التحويلي بتغيير وتحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، وفق صنع رؤية مستقبلية واضحة المعالم للمرؤوسين وتنفيذها معتمداً في ذلك على قدراته ومهاراته في تحفيز وحث المرؤوسين على تحقيق أهداف تفوق الأهداف المتوقعة، أما القائد التحويلي فهو ذلك القائد المثالي بنظر مرؤوسيه بإلهامهم وتحفيزه لهم واستثارة أفكارهم والاهتمام بهم، محولا بذلك المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل من سابقه.

إن تطبيق القيادة التحويلية يتطلب توفير بيئة صالحة لذلك، كما يتطلب من القائد التحويلي تجنب بعض المعوقات لبناء فريق عمل فعال يقوده لإنجاح عملية التغيير داخل المنظمة، فبالرغم من نقاط القوة التي أتت بها نظرية القيادة التحويلية فهي لا تخلو من بعض مواطن الضعف وفق ما قام الباحثين بانتقاده.

على الرغم من توافق النمط القيادي التحويلي مع تحديات البيئة الغير مستقرة ، إلا أن القائد التحويلي يواجه عدة مشاكل تحول بينه وبين تنفيذ مهامه القيادة كالتسارع في التطورات التكنولوجية وحادثة المنافسة والعولمة الرقمية، وصعوبة إتخاذ القرارات في عالم متغير، كما يواجه تحديات البيئة الداخلية كعدم توافق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، عدم ملائمة البناء التنظيمي الهرمي وشدة المركزية في إتخاذ القرارات، ضعف التشجيع على المبادأة والابتكار، وضعف نظام التحفيز و التدريب.

الفصل الثاني:

التأصيل النظري للإدارة المستدامة

للتغيير التنظيمي

تمهيد

يعتبر التغيير النهج الوحيد الثابت في مختلف مجالات الحياة، وذلك كونه حالة مستمرة تحدث بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية بحكم الظروف، والمنظمات بمختلف أنواعها ليست بمنأى عن هذه التغيرات كونها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بمتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، لصبغ موضوع التغيير التنظيمي حديث عالم الإدارة خاصة في العصر الحديث، عصر التغيرات المتسارعة، عصر العولمة الرقمية والمنافسة الشرسة وثورة المعلوماتية، فبات ضرورة ملحة تفرض نفسها على جميع المنظمات لاستمرارها ونموها وبقائها.

وارتبط مصطلح الاستدامة في إدارة التغيير التنظيمي بالاستمرارية، وذلك بضرورة البحث وبصورة مستمرة عن إمكانية إحداث تطوير أو تحسين في أساليب وسياسات العمل في المنظمة بشكل كلياً أو جزئياً، بما يمكن أن يؤدي لنقلها إلى وضع مستقبلي أفضل من وضعها الحالي للتكيف والتأقلم ومواكبة تلك التغيرات والتطورات على الصعيد الداخلي والخارجي.

وللتعرف أكثر على موضوع الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي تم تخصيص هذا الفصل للتأصيل النظري له من خلال عرضه في ثلاث مباحث، حيث خصصنا المبحث الأول للإطار المفاهيمي للتغيير في منظمات الأعمال ثم تحدثنا في المبحث الثاني عن الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي وعلى أساسياته من خلال النماذج والإستراتيجيات لنختتم الفصل بعنصر مهم في ذلك وهو المقاومة لتبني مشروع التغيير، وعليه جاءت مضامين المباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: إستراتيجيات الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي ونماذجها

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

" إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه" إن التغيير مصطلح بسيط نستخدمه في كافة المجالات وهو مرتبط بالبحث عن إحداث تطوير أو تحسين أو انتقال من حالة إلى حالة وهو الشيء الوحيد الذي يعبر ثباته على التغيير، ورغم إختلاف الباحثين في تعريفه إلا أنه يصب في معنى واحد وهو الانتقال من حال إلى حال، وستتعرف من خلال هذا المبحث على الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي وخصائصه

التغيير هو مفهوم واسع يمس مختلف قضايا الحياة، أما التغيير التنظيمي فهو ذلك التحول الذي يمس منظمات الأعمال والذي ينقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل من سابقه، ويقدم هذا المطلب مفهومًا شاملًا للتغيير التنظيمي وفقًا لمختلف النظريات والمدارس والبحوث المتعلقة به.

أولاً: تعريف التغيير في القرآن الكريم

ورد ذكر مصطلح التغيير في القرآن الكريم في أربع آيات لسور مختلفة، واختلفت معانيه حسب مواضع ذكره وهي:

✓ قوله تعالى ﴿ لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴾ (الرعد، الآية 11).

✓ قوله تعالى: ﴿ ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾ (الأنفال، الآية 53).

✓ و قوله تعالى ﴿ وَلَا ضِلَالَةٌ لَهُمْ وَلَا أُمْنِيَةٌ وَلَا مُرْتَبَةٌ فَلْيَبْتَئِكُنَّ آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مِرْتَبَهُمْ فليغيرن خلق الله ۗ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا ﴾ (النساء، الآية 119).

✓ قوله تعالى ﴿ مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وَعَدَ الْمُتَّقُونَ ۗ فِيهَا أَنْهَارٌ مِّنْ مَّاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِّنْ لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِّنْ خَمْرٍ لَّذَّةٍ لِّلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِّنْ عَسَلٍ مُّصَفًّى ۖ وَهُمْ فِيهَا مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ ۗ كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ ﴾ (محمد، الآية 15).

وقد كان المعنى في سورة الرعد والأنفال على أن مصدر التغيير هو الجانب الداخلي للإنسان إما بالممارسة الإيجابية أو السلبية، لأن التغيير في الشيء يعني الإبقاء عليه مع تحسينه أما تغيير الشيء فيعني إغائه واستبداله، فالإنسان لا يمكن تغييره وإنما التغيير فيه، أما في سورة النساء فتظهر الآية كيفية التغيير في الإنسان أي أن الإنسان يستطيع التغيير من خلال ما يقوم به من ممارسات لما يجري حوله برغبة منه، أما التغيير في سورة محمد فكان بمعنى أن هناك أموراً ثابتة لا يمكن تغييرها لأنها من سنن الله سبحانه وتعالى أي بصد مصطلح الثبات، فمصطلح التغيير ليس بالجديد أو المستحدث وإنما مرتبط بوجود البشرية.

ثانيا : تعريف التغيير في اللغة العربية

يعني التغيير في اللغة العربية التبديل والتحويل، فحسب معجم المنجد، التغيير مصدره غَيَّرَ يَغَيِّرُ ، تغييرًا ، فهو مُغَيَّرٌ ، والمفعول مُغَيَّرٌ والتغيير هو أي إضافة ، أو تعديل، أو حذف ، الاستغناء عن الشيء واستبداله بشيء آخر وهو الانتقال من محل لآخر أو من حال إلى حال (حموي، 2000، صفحة 1587).

أما التغيير حسب قاموس اللغة العربية المعاصر فيشير: (مختار، 2008، صفحة 1154)

✓ تغير الشيء: تحول، تبدل؛

✓ غير الشيء: حوله وبدل أحواله وجعله غير ما كان.

فالتغيير لغة حسب معظم المعاجم والقواميس يعني التبديل والتحويل ، كما يجب التفريق بين معنى تغيير الشيء ومعنى التغيير في الشيء، حيث يعني تغيير الشيء الاستغناء عنه واستبداله بشيء آخر، أما التغيير في الشيء فيقصد به إحداث تعديلات أو تغييرات جزئية في الشيء وليس تغييره بشكل كامل.

ثالثا: التعريف الأكاديمي للتغيير التنظيمي

لا يوجد تعريف موحد للتغيير التنظيمي ومتفق عليه من طرف المتخصصين والباحثين لاختلاف الزاوية التي ينظر منها كل باحث، وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف.

التعريف الأول : التغيير التنظيمي هو مجموعة من الخطط الإستراتيجية الضرورية للمنظمة التي تسعى للسيطرة والتطور والبقاء (Olivier, 2007, p. 15) ، ركز هذا التعريف على الهدف من التغيير فقط وأهمل باقي جوانب التغيير التنظيمي.

التعريف الثاني: عرف أيضا على أنه عملية طبيعية تقوم على سلسلة من العمليات الإدارية المعتمدة على إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر في المؤسسة (العوم و الكوفجي، 2018، صفحة 87)، وهنا التغيير يعني التطوير بالدرجة الأولى.

التعريف الثالث: عرف (Kara, 2019, p. 255) التغيير التنظيمي على أنه "العملية التي يتم من خلالها استجابة الأفراد والجماعات داخل المنظمات للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية التي تغير الحقائق الحالية للانتقال من الحاضر إلى الحالة المرغوبة" وركز هذا التعريف على قوى ودواعي التغيير.

التعريف الرابع: . يعرف "العطيات" التغيير أنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة ، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة (العطيات، 2006، صفحة 94)، إستوفى هذا التعريف عدة أبعاد للتغيير التنظيمي مقارنة بالتعاريف السابقة.

التعريف الخامس: يعرف أحمد ضيف التغيير على أنه عملية تغيير ملموسة ومخططة أو غير مخططة، تشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها للتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وتسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة "الوضع الراهن" إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل "الوضع المنشود"، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل (ضيف، 2018، صفحة 18).

نلاحظ من التعريف السابقة تركيز كل باحث على جانب من جوانب التغيير في منظمات الأعمال وفق خلفيته، إلا أننا إلتمسنا تعريفا شاملا من خلال آخر تعريف وعليه قدمنا تعريفا إستنتاجيا من التعاريف السابقة

التغيير التنظيمي هو عملية ديناميكية مخططة تهدف إلى التطوير والتحسين والتجديد في المجال التكنولوجي أو الهيكلي أو الوظيفي أو الإنساني أو كلها، فنتقل المنظمة بذلك من حالة تنظيمية غير مرغوب فيها إلى حالة تنظيمية أفضل تضمن لها القدرة على حل المشاكل ومواجهة تحديات عدم الإستقرار البيئي، فالتغيير التنظيمي هو ضرورة حتمية ملحة للتكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية لأجل البقاء والإستمرار.

رابعاً: خصائص التغيير التنظيمي

يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط والإدارة، فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المديرين في إدارة التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة الملائمة التي تشجع على ممارسة التغيير والتعلم والمخاطرة، وتطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه، ومن الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي أنه عملية مستمرة وعمل مخطط، ومسؤولية إدارية، ومبني على مفهوم النظم المفتوحة، ويعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة، ولا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير التنظيمي (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 33)، كما يمكن تلخيص الخصائص التي يتميز بها التغيير التنظيمي كما يلي:

- ✓ التغيير التنظيمي ضرورة ملحة وحتمية؛
- ✓ التغيير التنظيمي عملية مستمرة؛
- ✓ التغيير التنظيمي عملية هادفة وشاملة؛
- ✓ التغيير التنظيمي عملية مخططة ومسؤولية إدارية؛
- ✓ التغيير التنظيمي عملية تشاركية وقائمة على مواكبة التطور والابتكار.

المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي، أهميته وأهدافه

التغيير التنظيمي هو ضرورة ملحة، وتمثل أهمية التغيير في منظمات الأعمال أساس التنمية الإدارية محققاً أهداف المنظمة فلا شيء يدوم سوى التغيير، وقبل التعرف على أهميته وأهدافه، نقوم باستعراض أنواع التغيير التنظيمي وفقاً لأهم التصنيفات.

أولاً: أنواع التغيير التنظيمي

تتعدد أنواع التغيير التنظيمي استناداً للأدبيات المختلفة، وتختلف حسب المعايير المستخدمة للتصنيف، وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه التصنيفات.

1. تصنيف التغيير التنظيمي وفقاً لدرجة التخطيط: وفقاً لهذا التصنيف يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين

(بريخ، 2012، صفحة 32)

✓ **التغيير الغير مخطط:** وهو تغيير لم تتنبأ به المنظمة ولم تستعد له مسبقاً، وتقوم به كإجراءات إنفعالية او مفاجئة لمعالجة حالات طارئة أو نتيجة لظروف خارجية مما يترتب عليها نتائج غير مرغوب فيها

✓ **التغيير المخطط:** وهو الأسلوب الذي يتم بمبادرة من جانب الإدارة، ولا يترك الأوضاع للتغيير التلقائي في أن يأخذ مجراه، فهو ذلك التدخل المقصود والمستمر بغرض تصحيح مسار المنظمة، وتوجيهها بمن فيها نحو الأهداف والغايات المرجوة بتغيير مجموعة من القيم والأفكار، والعادات وقدرات الأفراد وأساليب تعلمهم وعلاقاتهم وأهدافهم وتشكيلهم والعوامل التنظيمية لتناسب مع المتغيرات المحيطة.

ولإنجاح عملية التغيير على المنظمة أن تكون سباقة لإنتهاجه بالتخطيط والتنفيذ، ولا تنتظر فرضه من القوى الخارجية لتصبح في ظروف طارئة مجبرة لإنتهاج تغيير غير مخطط.

2. **تصنيف التغيير وفقاً لتأثيره:** يمكن تصنيف التغيير حسب التأثير إلى نوعين وهما: (الزعيبر، 2011، صفحة 108)

✓ **التغيير المادي:** يشمل التغيير المادي كل ما يتعلق بهياكل العمل وأدواته التقنية.

✓ **التغيير المعنوي:** ويشمل كل ما يتعلق بالأفراد والعاملين في المنظمة كالتأثير على السلوك وأساليب العمل وما يؤثر في الجانب الاجتماعي والإنساني.

فالتغيير المادي يتعلق بالجوانب المادية في المنظمة على عكس التغيير المعنوي والذي يمس سلوكيات العاملين في المنظمة

3. **تصنيف التغيير وفقاً لمصدر التغيير:** يمكن تصنيف التغيير حسب المصدر إلى ثلاثة أنواع:

✓ **التغيير المتعمد:** التغيير المعتمد أو المؤيد وهو التغيير الذي تراعي فيه المنظمة خصائص ومصالح الأفراد وتعمل على إدماجهم ومشاركتهم فيها مما يجعل هناك قبولاً واسعاً لهذا التغيير (قلش، 2016، صفحة 05).

✓ **التغيير المفروض:** وهو تغيير يفرض على العاملين ويؤدي في الغالب إلى الإحباط والرفض، وقد يزول بمجرد رحيل الشخص أو الجهة التي فرضته (ضيف، 2018، صفحة 24).

✓ **التغيير التكيفي:** هذا التغيير ليس متعمداً صادراً عن السلطة الداخلية، وليس مفروضاً من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناءً على اقتناع شخصي من المرؤوس، وبدون علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، ويحدث التغيير التكيفي بسبب تطوير بعض إجراءات العمل، أو لجعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة، أو لمواجهة موقف استثنائي، أو للاستفادة من فرص مواتية، ويحدث هذا النوع من التغيير في حياة الموظف اليومية لكسر الروتين وتماشياً مع الأحداث المتجددة اليومية (شيريفي، 2006، صفحة 15)

لا شك أن التغيير المعتمد هو أفضل من التغيير المفروض كونه يقلل من شدة مقاومته لدى الأفراد في منظمات الأعمال، إلا أن المنظمة تضطر أحيانا لانتهاج التغيير المفروض لأسباب عدة أهمها مواجهة قوى التغيير الخارجية الطارئة وضيق الوقت لتبليغ العاملين به.

4. تصنيف التغيير وفقا لمستوياته: وفقا لهذا التصنيف يقسم التغيير إلى أربع أقسام (العتوم و الكوفجي، 2018، صفحة 89)

- ✓ التغيير على مستوى المنظمة: ويتعلق بالتغيير في الأنظمة الرئيسية للمنظمة أو العلاقة مع السوق أو نوع المنتج.
- ✓ التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويتضمن تغييرا في الأدوار والمراكز والمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الفرد والمؤسسة.
- ✓ التغيير على نمط العمل الفردي: ويرتبط التغيير على مسؤوليات الموظفين أو إشراكهم من خلال الإستشارة.
- ✓ التغيير في العلاقات الشخصية: ويتضمن التغيير في نمط العلاقات الشخصية السائدة بين العاملين في المؤسسة لتحسين العلاقات الشخصية.

5. تصنيف التغيير وفقاً للحجم أو النطاق: وفقا لهذا التصنيف يقسم التغيير إلى: (العطيات، 2006، صفحة 106)

- ✓ التغيير المتدرج: وهو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت.
- ✓ التغيير الجذري: يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئا وله آثار مشهودة ، وغالبا ما تتجه المنظمات الكبرى الناجحة إلى إتباع أسلوب التغيير الجذري من أجل تحقيق المزيد من المكاسب من أجل البقاء في المنافسة بقوة.
- ✓ المزج بين الأسلوبين: عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير أو التقدم من نوع لآخر ويمكن أن تكون هذه العملية على نطاق واسع في المنظمة.

يعد التغيير التدريجي أكثر تقبلا من العاملين في المنظمة كونه يمس بعض الجوانب وبالتالي أقل مقاومة له، على عكس التغيير الجذري والذي يصاحبه مقاومة شديدة للعاملين لعدة أسباب أهمها الخوف من فقدان المنصب والخوف من المستقبل وفقا للظروف الجديدة، وعادة ما تعتمد المنظمات الرائدة على المزج بين الأسلوبين لانجاح أهداف التغيير في المنظمة.

6. تصنيف التغيير وفقاً للمجال والنشاط: ويقسم التغيير حسب هذا التصنيف إلى: (شيريفي، 2006، صفحة 14)

✓ التغيير الاقتصادي: يغلب على هذا النوع من التغيير إحداث تغيير في النظم التي تتصل بالنشاط الاقتصادي مثل الإنتاج والاستهلاك والدخل.

✓ التغيير الاجتماعي: يمس هذا النوع من التغيير العلاقات الاجتماعية، العادات والتقاليد، القيم، والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع، ويحتاج إلى وقت وجهد لتنفيذه.

✓ التغيير السياسي: يتعلق هذا النوع من التغيير بممارسة الحياة السياسية، وشكل النظام السياسي القائم، توجهاته وقناعاته، خاصة فيما يتعلق بسياسة التعيين في المناصب القيادية العليا، وهو ما يرتبط عادة بنمط القائد أو الرئيس أو المسؤول.

✓ التغيير التشريعي: يرتبط هذا النوع من التغيير أساساً بالسلطة التشريعية التي تتولى إصدار الأنظمة والقوانين أو الموافقة على إصدارها، وإعلانها والعمل بها.

✓ التغيير التكنولوجي: ويكون في أساليب العمل ونظم الإنتاج، وهو تغيير أساسي يفرضه التطور، وتقتضيه ضرورة الاستمرار والحياة للبشر والمنظمات.

✓ التغيير الفكري الثقافي: ويكون في المبادئ والمثل العليا الحاكمة للمجتمع، حيث يعيد تشكيل الإطار الفكري والثقافي الحاكم لسلوك الأفراد والمجتمع، ويحتاج لجهود اتصالي وإعلامي مكثف.

7. تصنيف التغيير وفقاً للسرعة : حسب هذا التصنيف يقسم التغيير إلى: (بربخ، 2012، صفحة 32)

✓ التغيير السريع: يتم هذا التغيير يعتمد على سرعة التغيير، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع ، وأن إختيار السرعة لإحداث التغيير يعتمد على ظروف التغيير

✓ التغيير التدريجي: يتم هذا النوع من التغيير بالانتظام والتدرج على امتداد فترة زمنية معينة ،ويكون التغيير التدريجي عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع والمفاجئ.

ويتحكم في هذا النوعين من التغيير الفترة اللازمة لتنفيذ التغيير وفقاً لأسبابه.

8. تصنيف التغيير وفقاً للمضمون أو الشكل: حسب هذا التصنيف يقسم التغيير إلى نوعين وهما: (ماهر،

2010، صفحة 18)

✓ التغيير الشكلي: يهتم بالإجراءات والشكل، حيث يركز التطوير على تصميم الأنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكلي أو إجرائي، ويبقى الحال كما هو عليه.

✓ التغيير في المضمون: ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها. ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها. ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

8- تصنيف وفقاً للأهداف المرجوة: حسب هذا التصنيف يقسم التغيير إلى: (الزعير، 2011)

✓ التغيير الإستراتيجي: ويعني التغيير الإستراتيجي بالقضايا الرئيسة الطويلة الأجل التي تشغل المؤسسة ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والإبتكار والقيم التي تخص العاملين.

✓ التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل في داخل أي قطاع من المنظمة ، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين الأفراد من التغييرات الإستراتيجية ولذلك يجب التعامل معه بعناية فائقة .

ويمكن أن يصاحب تنفيذ التغيير الإستراتيجي تغييراً وظيفياً في أساليب العمل والإجراءات فيكون بذلك مزجاً بين النوعين، ومن خلال ماسبق من أنواع التغيير، لا يمكننا أن نختار نوعاً على نوع آخر من حيث الأفضلية، وإنما كل نوع هو ضروري لموقف معين، وعليه فإن منظمات الأعمال تختار نوع التغيير وفق الحالة التنظيمية السائدة والحالة التنظيمية التي تهدف إلى الانتقال إليها، وذلك يتوقف على عاملين مهمين وهما درجة الإلحاح وشدة مقاومة التغيير، وستتطرق إليهما في المبحث الموالي.

ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي

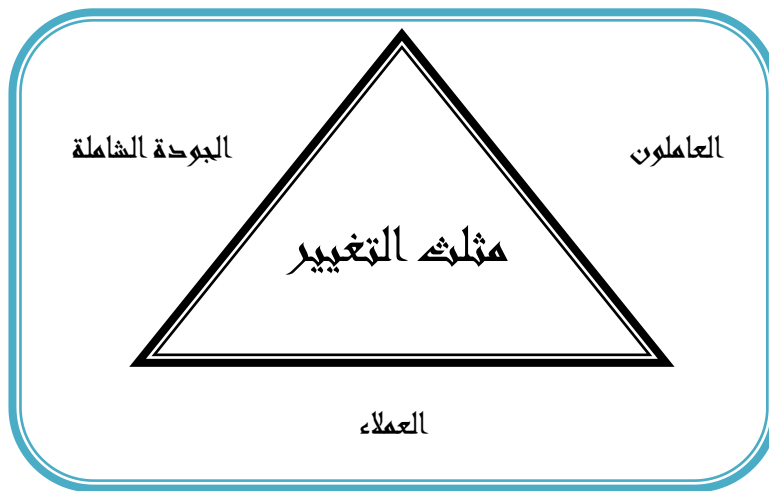
يعد تبنى منظمات الأعمال للتغيير والحرص على إنجاحها ضرورة مملحة تفرضها التغييرات الخارجية والمؤثرة في سير وعمل المنظمة فأهمية التغيير من أهمية قيام وصمود المنظمة في عالم متغير، إلا أن هناك ثلاث عناصر مهمة جعلت له أهمية بالغة وهي:

1. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين: من خلال تقليص الفجوة بين التوقعات المختلفة للعاملين في المنظمات والأوضاع القائمة في منظماتهم، حيث يريد العاملون مزيد من الإهتمام للمسألة العاطفية في حياة المنظمة، وعلى الأخص تحقيق الذات للفرد والصراحة بين أعضاء المنظمة، والشعور بالدفء الاجتماعي (ضيف، 2018، صفحة 33)، فأهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين تكمن في تحسين ظروفهم وتوقعاتهم من المنظمة جراء إنجاز عملية التغيير.

2. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء: لقد أخذ التغيير بعين الإعتبار موضوع العملاء، بحيث أصبح له دورا بارزا في إستراتيجية المنظمات من خلال إشراكه في وضع السياسات والإجراءات (ضيف، 2018، صفحة 34)، حيث أطلق على عقد التسعينيات أنه عقد المنافسة الشرسة ولذلك إحتل إرضاء العميل مكان الصدارة في إستراتيجية المنظمات ، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم تسليمها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة، وإختصارا يريد الجودة الشاملة، وبدأت بعض المنظمات تشرك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة، وأصبح البعض يتحدث عن الجودة، الخدمة المادية والمعنوية، وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل مايلبي حاجات ومطالب العملاء (العطيات، 2006، صفحة 64).

3. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة: إن التغيير يأخذ بعين الاعتبار مصطلح الجودة الشاملة الذي يعني بها التحسين، حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة في كل الإدارات وأعلى المستويات، على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء (ضيف، 2018، صفحة 34) ويلخص النمران أهمية التغيير في منظمات الأعمال وفقا لمثلث التغيير بأضلاعه الثلاثة وهي العاملون العملاء الجودة الشاملة في الشكل التالي:

الشكل (II-1): أهمية التغيير



المصدر: (العطيات، 2006، صفحة 65)

يختصر مثلث التغيير أهمية التغيير لأطراف الفاعلة في المنظمة، فعملية التغيير في منظمات الأعمال تخطط لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تكتسي أهمية للمنظمة، وأثناء التخطيط تأخذ بعين الاعتبار توقعات العاملين من منظماتهم للحفاظ على مواردها البشرية وهنا نتائج عملية التغيير تعود بالنفع على العاملين فتظهر أهمية التغيير بالنسبة للعاملين ، ولا شك أن عملية التغيير هدفها إرضاء العملاء والزبائن من خلال توفير يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم تسليمها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة بالتالي تحقيق جودة شاملة وهذا ما يظهر أهميتها بالنسبة للعملاء .

ثالثا: أهداف التغيير التنظيمي

تخطط وتنفذ منظمات الأعمال التغيير بناء على أهدافها المسطرة والتي تسعى لتحقيقها بكفاءة وفعالية، وتختلف هذه الأهداف وفقا لإستراتيجيتها ورسالتها وثقافتها وحجمها لهذا لا يمكن الاتفاق على أهداف ثابتة تخص جميع المنظمات إلى أن هناك هدفين أساسيين لإنجاح عملية التغيير التنظيمي يمكن تعميمه على مختلف منظمات الأعمال وهما: (الزعير، 2011، صفحة 98)

✓ ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالمنظمة؛
✓ إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا على غيرها من المنظمات.

ويضيف ضيف مجموعة أخرى لهاته الأهداف مكملة الأهداف السابقة وهي: (ضيف، 2018، صفحة 34)

✓ زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة؛
✓ إبتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها، الإرتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية؛
✓ تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية؛
✓ التوسع والإنتشار؛
✓ الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا الموظفين والمجتمع.

المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي ، مصادره وأسبابه

تعددت أسباب التغيير التنظيمي بتعدد الحاجة والدافع إليه وانقسمت مصادره إلى مصادر خارجية أي من خارج إطار المنظمة، وأخرى داخلية أي من داخل المنظمة وهذا ما نوضحه في:

أولاً: مجالات التغيير التنظيمي

يتضمن مشروع التغيير التنظيمي إطار واسع من الجوانب ذات الأهمية داخل المؤسسة، وتشير أدبيات الدراسات السابقة أن مجالات التغيير عادة ما تكون ضمن التغيير في: التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الوظائف والمهام، الإستراتيجية، فلسفة المنظمة، أهدافها ورسالتها، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم الاعتماد على ما أشار إليه (البلوي، 2005) حيث صنف مجالات التغيير إلى أربع محاور أساسية تحتوي ضمناً على كافة مجالات التغيير وهي:

1. المجال الوظيفي: يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة التالية: (البلوي، 2005، صفحة 73)

- ✓ **فلسفة المنظمة:** يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصياتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركتها وعناصرها، كما أن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضرورياً إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد إستخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.
- ✓ **رسالة المنظمة:** وتتناول غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها أ، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغيرات التي تهيئ فرصاً يمكن إستغلالها بإلحاق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء نشاط أو أكثر.
- ✓ **أهداف المنظمة:** هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغيرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.
- ✓ **إستراتيجية المنظمة:** من خلال إعادة النظر في إستراتيجيتها بتعديلها أو تبني إستراتيجية جديدة.

2. المجال الإنساني: يعد الموظفين جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق ، ومن ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي ، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته، ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال:

✓ المهارات والأداء: ويستخدم لذلك عدة طرق:

- الإحلال: وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية؛
- التحديث التدريجي للموظفين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد؛
- تدريب العاملين: الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكتسابهم مهارات جديدة.

✓ الإتجاهات والإدراك والسلوكيات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الإتجاهات والإدراك والسلوكيات ويطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية إصلاح التنمية الإدارية، كما يمكن تغيير الإتجاهات وسلوكيات أعضاء المنظمة من خلال عملية الإتصال، وإتخاذ القرارات وحل المشاكل وذلك بهدف زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.

✓ الثقافة التنظيمية: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكल القيم الجديد.

3. المجال الهيكلي: وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل أو تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي للمنظمة بأنه الإطار المؤسس والواضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها ولأنشطة التي تنهض بها وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها، يشمل التغيير في الهيكل التنظيمي على:

✓ إعادة توزيع الاختصاصات؛

✓ تجميع الوظائف؛

✓ إعادة تصميم خطوط الإتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية؛

✓ استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى؛

✓ التفويض ونطاق الإشراف؛

✓ التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة.

ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات تدخل في مجال التغيير الهيكلي وقد ترغب المنظمات في إدخال إصلاحات هيكلية لكن تصادفها صعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن مجالها الهيكلي ولهذا تضطر إلى إحداث ما يطلق عليه بإعادة التنظيم.

4. المجال التكنولوجي: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء، والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت، ويعبر (Bicer, 2020, p. 167) عن التغيير التكنولوجي كزيادة كبيرة في الأداء الفني للتكنولوجيا من خلال التطور التكنولوجي، أو ظهور تقنية جديدة تمامًا من خلال التقدم التكنولوجي نحو تغيير جذري، وعليه فإن التغيير التكنولوجي على المستوى التنظيمي يكون ضمن محورين رئيسيين، الأول هو التغيير في تقنيات الإنتاج والآخر هو التغيير في تكنولوجيا المعلومات وهي المرتبطة بالحصول على المعلومات في وقت قصير وبشكل واضح من أجل تحسين الوظائف التنظيمية والتكيف مع الخارج والبيئة الداخلية للمنظمة.

واختصارا لما سبق ذكره قدمنا الجدول التالي والذي يبين مجالات ومستويات التغيير في منظمات الأعمال:

الجدول (II-1): مجالات التغيير التنظيمي

المجالات	المجال الوظيفي	المجال الانساني	المجال الهيكلي	المجال التكنولوجي
أهم	- فلسفة المنظمة	- المهارات والأداء	- تصميم العمل	- تكنولوجيا المعلومات
التغييرات	- أهداف المنظمة	- الإتجاهات والسلوكيات	- التفويض	- تقنيات الإنتاج
	- رسالة المنظمة	- الثقافة التنظيمية	- نطاق الإشراف	- التجهيزات والمكائن
	- إستراتيجية المنظمة	- الإدراك والتوقعات	- التنسيق بين الوحدات	- أساليب العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (البلوي، 2005، الصفحات 73-75)

ثانيا: أسباب التغيير التنظيمي

هناك عدة أسباب تدعو إلى التغيير في المنظمات على اختلاف أنواعها وذلك للوصول على مستوى تنافسي منها (الطيبي، 2011، صفحة 55):

- ✓ عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بان التغيير حقيقة لا بد منها آجلا او عاجلا؛
 - ✓ الطموح إلى الوصول إلى وضع أفضل للمنظمة أو للأفراد كي تحقق طموحات كل المنظمة والعاملين فيها؛
 - ✓ الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء؛
 - ✓ الوصول إلى السواق العالمية وتخطي كل الحدود؛
 - ✓ تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمل على إبتكار منتجات أو خدمات جديدة؛
 - ✓ العمل على مزيد من إرضاء العملاء؛
 - ✓ الوصول إلى مستوى عالي الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية؛
 - ✓ مواكبة التقدم التقني التكنولوجي والتي تتضمن إستعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج من أجل زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج ، مما أوجب الإهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى أصبح مطلبا أساسيا للنهوض في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل؛
 - ✓ إنخفاض الإنتاجية للمنظمات وعدم مقدرتها على سد إحتياجات العملاء أو السوق.
- ويربط جردات وآخرون الأسباب التي تدعو المنظمات لإجراء إلى التغيير بالبيئة الداخلية للمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية للمنظمة ومن أهم تلك الأسباب: (جرdat، المعاني، و عريقات، 2013)
- ✓ أسباب بيئية : فالمنظمة أو المؤسسة تتأثر بالتغيرات التي تجري في البيئة ولا بد من التكيف معها بإجراء التغيرات المناسبة داخلها .
 - ✓ التغيير في أهداف المنظمة: لا شك أن التغيير في هدف المنظمة أو النظرة إلى الواقع المنشود سيرافقه تغيير في برنامجها وأسلوب عملها.
 - ✓ أسباب فنية أو تكنولوجية: فقد تغير المنظمة في خطوط انتاجها أو تطورها لزيادة الإنتاج أو خفض التكاليف .
 - ✓ أسباب هيكلية: كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة أو التنسيق بين الوحدات المختلفة ، أو تغيير تسلسل المستويات الإدارية ، وغير ذلك .

- ✓ أسباب نفسية: كون أن العنصر البشري أهم محدد لنجاح المنظمة فهذا يتطلب إحداث التغييرات لرفع الروح المعنوية وإثارة الدافعية، وللحفاظ على الحيوية الفاعلة .
- ✓ أسباب إدارية : فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل داخل المنظمة له أثر بالغ في أدائها ، لذا قد تضطر المنظمة للتغيير في هذه الفلسفة من أجل إدخال التحسين للمنظمة .
- ✓ إثارة الرغبة في التطوير والتحسين للإرتقاء: إذ تلجأ المنظمة لإجراء التغيير من أجل تطوير أدائها، أو تحسين نوعية منتجاتها أو خدماتها، أو لغرض الإرتقاء بمستوى خدمة العملاء.
- ✓ التوافق مع متطلبات الحياة : فمتطلبات الحياة كثيرة ومتعددة ومتنوعة ومتجددة، ويتطلب هذا من المنظمات أن تسعى دوما لمرافقة ومواكبة هذا التغيير في نمط الحياة.
- ما نلاحظه في الأسباب ودواعي التغيير أنها تعود لضغوطات وقوى من مصادر داخلية "تصدر من داخل المنظمة" ومصادر خارجية "تصدر من خارج المنظمة".

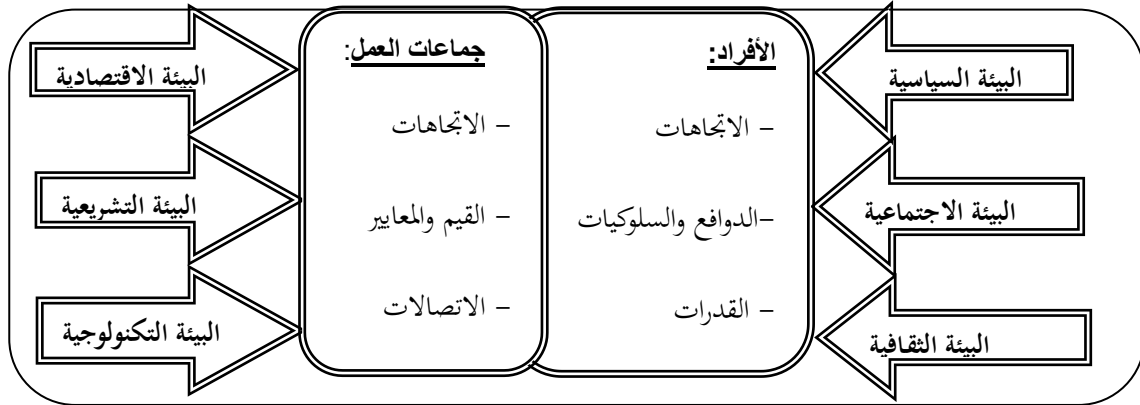
ثالثا: مصادر وقوى التغيير التنظيمي

بعد التطرق إلى أسباب التغيير وجب الإشارة إلى الجهات التي تضغط وتخلق الحاجة للتغيير، وهي قوى داخلية وأخرى خارجية ، فالقوى الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير الملائم ، أما القوى الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة:

1. القوى الخارجية للتغيير:

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 42)، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل (II-2) قوى البيئة الخارجية المرتبطة بالتغيير



المصدر: (أوبكر، 2001، صفحة 326)

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماماً كبيراً لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها وهي: (أوبكر، 2001، صفحة 325)

1. البيئة الاقتصادية: تتمثل في كل التغيرات في المستوى الإقتصادي الإقليمي والدولي من تغيرات أسعار الصرف والعملات وأسعار الفائدة و زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة، كما أن هناك تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغيراً إستراتيجياً وهيكلية وثقافياً كبيراً، بالإضافة إلى سياسة خصوصية القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية.

هذه بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بدرجة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تنبؤ التغيير كخيار إستراتيجي .

2. البيئة السياسية والقانونية: وهي القوى التي تفرضها الدولة للتحكم في سيادتها و تتميز أيضاً بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً، مثل التغيرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغيرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو

المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية، بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.

3. البيئة التكنولوجية: تستخدم حاليا معظم المنظمات وسائل تقنية لتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية في السوق، ومن ثم تعزيز مكانتها في سوق تنافسية، من المهم جدا بالنسبة للمؤسسات مواكبة العصر وفقا لأحداث التطورات التكنولوجية التي تحدث بمعدل سريع جدا.

4. البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وأنماط الطلب علي منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل علي إرضائه.

5. البيئة الثقافية: حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط علي سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

ثانيا: القوى الداخلية للتغيير

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير، تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة.

ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي: (رحيم و عبداللوي، 2010، صفحة 9)

1. إرتفاع معدل دوران العمل : ومن أسباب ذلك زيادة معدلات التغيب عن العمل والعطل المرضية .
2. وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير ظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
3. انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
4. إنخفاض درجة الرضا الوظيفي: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة.
5. تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
6. إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

المبحث الثاني: نماذج وإستراتيجيات الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

"إذ أردت أن تتطور فعليك أن تتغير وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتطور بإستمرار" مقولة رئيس الوزراء البريطاني الراحل "وينستون تشرشل" عن التغيير (مزريق، 2020، صفحة 26)، التغيير يتطلب الإستمرارية والإستدامة فهو عملية وليس حدث وهذا يعني أن له مراحل وخطوات وإستراتيجيات تحقق نجاحه وتضمن إستدامته، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

إن التغيير هو أمر حتمي وقد اتفق الكثيرون على أنه الحقيقة الوحيدة التي لا تقبل التغيير فوجب على المنظمات إدارته بخطط هادفة لتكون سبابة لإحداثه لامتنترة له، وهذا ما يطلق عليه إدارة التغيير التنظيمي، والتي تميزها مجموعة من الخصائص.

أولاً : تعريف الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

تصب تعاريف إدارة التغيير في معنى واحد مفاده التحول من وضع إلى وضع افضل على أن كل باحث يركز على إتجاه معين لاختلاف خلفياتهم .

التعريف الأول: إدارة التغيير التنظيمي هي عملية معقدة وذات جوانب مترابطة تتطلب الكثير من المهارات القيادية والإدارية والقدرات الشخصية (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 33).

التعريف الثاني: كما يعرفه Olivier Meier في كتابه *gestion du changement* بأنه التحول من وضع حالي إلى وضع أفضل والذي يمس نظام العلاقات أو أوضاع المنظمة أو في أي عنصر من العناصر التي تشغل مختلف عوامل التنظيم "المساهمون ، المشاركون ، العملاء ، المستهلكين ..."، (Olivier, 2007, p. 6)

التعريف الثالث: إدارة التغيير هي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق نهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه (ضيف، 2018، صفحة 31).

التعريف الرابع: هو عملية تحول من وضع قائم موجود فعلياً إلى وضع جديد لتحقيق أهداف معينة للمنظمة أو للعاملين أو لكليهما معاً، وقد يكون تدريجياً أو سريعاً وطارئاً، وربما تغييراً استراتيجياً أو غير ذلك، ضمن خطة زمنية أو بدون تخطيط مسبق (العيسی، 2021).

قدمت التعاريف السابقة مفهوماً لإدارة التغيير التنظيمي من وجهات نظر مختلفة، إلا أنها تصب في تطبيق التغيير بنهج مخطط، أما فيما يخص تعريف الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي فما هي إلا دمج بين مفهومي إدارة التغيير التنظيمي والاستدامة، حيث أن مصطلح الاستدامة لغة مشتق من الفعل دام بمعنى استمر، وبالتالي فالاستدامة هي الإستمرارية ودمج التعاريف السابقة مع مبدأ الاستمرارية والاستدامة يصبح تعريف الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي التالي:

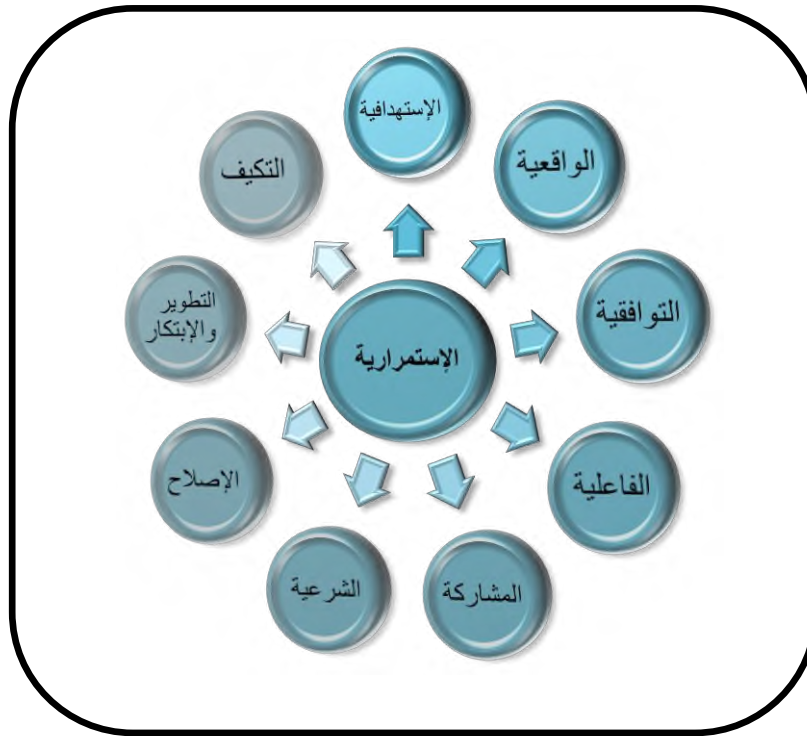
الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي هي عملية تسيير مشروع التغيير وفق منهج مخططة وإستراتيجية محددة، على المستوى الكلي أو الجزئي للمنظمة، تسعى من ورائها لفك الجمود في أوضاعها وأساليب عملها والانتقال بها إلى وضع منشود وفق رؤية واضحة المعالم بهدف التكيف مع عدم الإستقرار البيئي وضمان إستمرارية البقاء، فأصل ثبات منظمات الأعمال هو تغييرها في ظل وجود متغيرات.

ثانيا: خصائص الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

تتميز إدارة التغيير بالخصائص التالية: (عرفة، 2012، صفحة 23)

- 1 . **الاستهدافية** : التغيير حركة تفاعل ذكي ولا يحدث عشوائيا أو إرتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عالية ومقبولة من قوى التغيير .
 - 2 . **الواقعية** : ينبغي على إدارة التغيير أن تكون مرتبطة بالواقع العملي الذي تعيش فيه من حيث المشاكل ورصد الإمكانيات المادية والمالية لإيجاد الحلول بيسر وسهولة .
 - 3 . **التوافقية** : على إدارة التغيير أن توافق بين أهداف التغيير وبين رغبات وتطلعات الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة سواء كانوا عمال أو زبائن.
 - 4 . **الفعالية** : يجب على إدارة التغيير أن تكون لها القدرة على نقل الأثر إلى الواقع العملي عندما تعتمد إلى الأساليب والطرق المفضلة في التغيير .
 - 5 . **المشاركة** : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .
 - 6 . **الشرعية** : التغيير ينبغي أن يتم في ظل الشرعية القانونية والأخلاقية حتى لا يقاوم وتكون له المصدقية .
 - 7 . **الإصلاح** : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.
 - 8 . **القدرة على التطور والإبتكار** : يتعين على إدارة التغيير أن تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل ، مما هو قائم أو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم ، وإلا فقد مضمونه.
 - 9 . **القدرة على التكيف مع الأحداث** : إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها .
- وبإضافة خاصية الإستمرارية تصبح الخصائص تخص الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (II-3): خصائص الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثا: المدخل التقليدي والمدخل المستدام لإدارة التغيير التنظيمي

إن أهم تغيير وتطور في إدارة التغيير التنظيمي هو الانتقال من المدخل التقليدي إلى المدخل المستدام الذي يتسم بالإستمرارية ، ويرى "نجم" في هذا السياق أن التغيير التقليدي الذي كان يحدث في الماضي كان تغييرا متقطعا يأتي في فترات متباعدة ومفروضا من الأعلى دون معرفة أو مشاركة كما كان يخضع للرقابة الإدارية الصارمة ذات الطابع ميكانيكي " حيث الجميع يخضع لنفس القواعد والإجراءات التي تأتي مع التغيير" ، وكان الهدف الأساسي إقتصاد يرتبط بالكفاءة والربح الأقصى مع التركيز على تكنولوجيا صناعة التحولات الكبيرة ، أما اليوم فإن مفاهيم وخبرات التغيير قطعت شوطا كبيرا في تكوين ندخل جديد هو المدخل المستدام الذي يتسم بكونه عملية مستمرة تحت وطأة الضغوطات البيئية سريعة التغيير والتنوع وكون التغيير مخططا ومدعوما بالتغيير الإنشائي الذي يأتي جراء تغير الظروف أو المنافسة أو القوانين أو القيادة أو غيرها ، الكثير مما لا يمكن جازاته بالتغيير المخطط ، كما أصبح التغيير مسؤولية الجميع بمشاركتهم وبأهدافهم وبأبعاد متعددة إقتصادية وإجتماعية وبيئية ، كما أنه أصبح ذا بعد أوسع من الشركة في ظل تزايد التغيرات الناشئة عن الإندماجات والائتلافات والإستلاء على الشركات الأخرى (نجم، 2011، صفحة 263).

ويوضح الجدول التالي ملخصاً عن الفرق بين التغيير في منظمات الأعمال بين المدخل التقليدي والمدخل

المستدام.

الجدول رقم(II-2): من المدخل التقليدي إلى المدخل المستدام في التغيير

المدخل التقليدي	المدخل المستدام
التغيير عند الحاجة	التغيير عملية مستمرة
التغيير المخطط	التغيير المخطط والينشائي
الرقابة ضرورية في التغيير	حرية التصرف ضرورية
مدخل أعلى أسفل	التغيير بمشاركة الجميع
الرؤية الميكانيكية	الرؤية العضوية
قابل للتنبؤ	غير قابل للتنبؤ
ذو طابع إقتصادي	مستدام (إقتصادي، إجتماعي، بيئي)
ذو تركيز تكنولوجي	ذو تركيز إنساني
في إطار الشركة	في إطار مجموعة الشركات (الإندماج والإئتلاف و الاستلاء)
الإدارة الصلبة	الكارزما الناعمة
مدخل الحدائة (رشيد-خطي)	ما بعد الحدائة (متعدد-غير خطي)
التغيير الجذري (وثبات إستراتيجيته)	التغيير الجذري ةالتدريجي (التحسينات)
التغيير في الماديات (الأشياء)	التغيير الإلكتروني (الرقميات)
يركز على العمليات	يركز على النتائج

المصدر: (نجم، 2011، صفحة 266)

المطلب الثاني : إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

تعتبر الاستراتيجية عن الخطط والقرارات الفعالة التي تستخدمها المنظمة عبر فترات طويلة المدى مستفيدة من التطور العلمي من أجل توفير وسائل حمايتها واستشراف المستقبل الذي تطمح لتحقيقه، وقبل التعرف على إستراتيجيات التغيير التنظيمي وجب التمييز بين استراتيجية التغيير، والتغيير الاستراتيجي.

فنستخدم استراتيجية التغيير عندما نكون بصدد الحديث عن منهجية التغيير التنظيمي وبصورة منفصلة عن إستراتيجية المنظمة حيث تمثل مرحلة إستراتيجية التغيير فاتحة هذا المجال وهي تمثل الإطار الشمولي لعمليات التغيير

التي يخطط قادة المنظمات لتنفيذها داخل منظماتهم، والتي تقدم المنهجية والنمط المناسبان لإحداث التغيير بالمنظمة (مختار ح.، 2014، صفحة 58)، أما التغيير الإستراتيجي فهو تبني تصوّر ذو أبعاد عميقة واختيار ذو رؤية واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف آفاق المستقبل المرجو تحقيقه على طول المدى، ويتم استخدام التغيير الإستراتيجي للتعبير عن مرحلة من مراحل إدارة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة للمستوى الكلي والمستوى القطاعي لإستراتيجية المنظمة ويتدخل في مجالات التصرف والنمط الإداري لإحداث التغيير المرغوب فيه (مختار، 2014، صفحة 58)، ومن بين إستراتيجيات التغيير التنظيمي نذكر:

أولاً: إستراتيجيات شين و بين

يقدم شاين وبن Chin & Benne (1976) ثلاثة إستراتيجيات للتغيير وهي:

1. الإستراتيجية العقلانية التجريبية: وتقوم على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك لهم ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود (عليوه، 2005، صفحة 30)، ويتم النظر إلى التغيير وتطوير المنظمة كعمليات للإقناع العقلي بالمنافع التي تنجم عن التغيير بالنسبة لهؤلاء الذين يتأثرون به، لذلك تكون عملية تطوير المنظمة بمثابة إيصال منافع التغيير إلى الأشخاص الذين يتمتعون بالرشد (كنج و أدنسون، 2002، صفحة 267) وعليه فإن هذه الإستراتيجية تفترض أن الأشخاص عقلانيون وراشدون وسوف يقبلون بالتغيير بما أنه سينعكس عليهم بشكل إيجابي ويقدم لهم مزايا ويحقق مصالحهم .

2. إستراتيجية التثقيف الموجهة: ويطلق عليها أيضاً إستراتيجية القيم الإستراتيجية المعيارية أو إستراتيجية إعادة التعليم (reducative,empirical) حيث تستند على الجانب القيمي والثقافي للفرد حيث ترى أنه محرك رئيسي لا يقل أهمية عن الجانب الفكري.

وتعترف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء وتفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها (عليوه، 2005، صفحة 30)، فهي تفترض أيضاً نموذج على عقلانية الأشخاص كموظفين ولكنها على إحاطة بوجود معايير ثقافية واجتماعية في المنظمات فهي بذلك تقوم بعملية التغيير كتحدى للقيم والمعتقدات والمواقف والمعايير القائمة، كما تتعلق بعملية إعادة تعليم الموظفين بطرائق العمل الجديدة أو أساليب الإنتاج الجديدة (كنج و أدنسون، 2002، صفحة 267).

فعائق التغيير بالنسبة لشين وبين ليس نقص المعلومات، وإنما عدم اقتناع الأفراد بضرورة التغيير كونه يهدد مصالحهم وقسمهم ومعتقداتهم، لذا تستخدم المنطق الأدلة طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، بما يؤدي إلى قبوله بدل رفضه ومقاومته.

3. إستراتيجية القوة القسرية: وتقوم هذه الاستراتيجية (power-coécrive) على فرض التغيير بالقوة لمن هم أقل سلطة بتطبيق القوة والقهر والإذعان (application of power)، ومعالجة مقاومة التغيير لهذه الإستراتيجية باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم.

إن أساليب القهر والقوة غالبا ما تفضل لأنها تخلق إستياء عاما حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف مع القيم المستقرة والمرسخة (عليوه، 2005، صفحة 68) ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما :

✓ الأسلوب الأول: استعمال القوة بشكل مباشر؛

✓ الأسلوب الثاني: اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض.

إن المدخلين الأولين من إستراتيجية شين وبين يتضمنان تنمية القدرات والمهارات للعاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في منظماتهم وهذا ما يزيد هم طاقة إيجابية ويحد من مقاومة التغيير وينجح عملية التغيير، وهذان الأسلوبان عادة ما يحدثان عندما تخطط المنظمة للتغيير، أما المدخل الثالث لإستراتيجية شين وبين فهو شديد المقاومة كونه لا يشارك العاملين فيه، ويبقى فعال في حالة الحالات الطارئة، وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

ثانيا: إستراتيجية "Fred Nickols"

أضاف فراد نيكول إستراتيجية رابعة في ورقة بحثية بعنوان: Four Strategies for Managing Change أربع استراتيجيات أساسية تستخدم لإدارة التغيير في منظمات الأعمال، ثلاثة منها لـ Neth Benne and Robert Chin والتي سبق والتطرق إليها، والرابعة هي إستراتيجية البيئية التكيفية، وقدم Fred Nickols أيضا بعض العوامل المساعدة في اختيار إستراتيجية أو صياغة مزيج من الاستراتيجيات.

✓ الإستراتيجية البيئية التكيفية: تفترض هذه الإستراتيجية على أن الأفراد يعارضون عدم وضوح الرؤية لكنها تتكيف بسهولة مع الظروف الجديدة ويستند التغيير على بناء منظمة جديدة وتدرجيا تنقل أفراد المنظمة من الوضع القديم إلى آخر جديد حيث تشكل التحولات في هذه الإستراتيجية عبء للتغيير من إدارة وتنظيم للأفراد، يستغل طبيعة التكيف الطبيعية ويتم تجنب العديد من المضاعفات المرتبطة بمحاولة تغيير الأفراد أو ثقافتهم كما أن القادة الذين يمتلكون خصائص ومقدرات عالية لديهم قدرة أكبر في العمل مع البيئات

المضطربة وجعل المنظمة تعمل بتماسك واعتمادية عالية، فضلاً عن مقدرتهم الإدراكية التحليلية في التكيف مع البيئة الخارجية كما أن القادة الذين يمتلكون خصائص محدودة يمكن إن يكونوا قادة ناجحين في البيئات المستقرة وإن القادة الذين يمتلكون خصائص معقدة تمكنهم من العمل في البيئات الديناميكية والتكيف مع الحالات المتناقضة، وتهتم الإستراتيجية البيئية التكيفية بعملية التحليل البيئي وأثرها في اختيار إستراتيجية التكيف التنظيمي، فالمنظمات التي تستطيع تحقيق مستوى مقبول من حالة التكيف التنظيمي مع حالات البيئة المتغيرة والاستمرار والنجاح فإنها تتبع استراتيجيات قوية تمكنها من مواجهة الظروف البيئية (مزريق، 2020)..

✓ اعتبارات لصياغة إستراتيجية ممزوجة: يعتبر "Fred Nickols" أنه لا توجد إستراتيجية واحدة لإدارة التغيير كأفضل خيار وإنما إختيار مزيج من الإستراتيجيات السابقة بما يخدم الحاجة للتغيير وللحصول على مزيج أفضل لصياغة الإستراتيجية الممزوجة يجب إتخاذ عدد من الاعتبارات والعوامل والمتمثلة في درجة التغيير، درجة المقاومة، درجة المخاطرة، الإطار الزمني ووجود خبرة كافية لإدارة التغيير (Nickols, 2016, p. 05)

ثالثاً: إستراتيجيات " David Hussey "

أطلق ديفيد هوسي في كتابه كيف تدير التغيير في المنظمة عام 2012 ثلاث إستراتيجيات وهي (Hussey, 2012):

1. إستراتيجية النظم الحية للتغيير: يعتمد هذا المدخل على مبدأ أساسي هو إستمرارية عملية التغيير لفترة حياة المنظمة ، وهو في ذلك يختلف عن التغيير المخطط والذي ينتهي بإنهاء تنفيذ عملية التغيير في الفترة المخطط لها ، وهو كذلك يختلف عن التغيير الطارئ يصاحب ظهور مشكل طارئ للمنظمة ، ويرتكز على مبدأ المشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة في المساهمة لتنفيذ التغيير من خلال التفاعل المستمر مع ثلاث حقول رئيسية وهي : هوية المنظمة -المعلومات - العلاقات (مختار ح.، 2014، صفحة 111).
2. إستراتيجية التغيير المتدرج: تعتبر إستراتيجية من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحدثه الظروف الطارئة.

وتتأثر هذه الإستراتيجية بعوامل عديدة كمهارات وقدرات العاملين ورغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر، وثقافة المنظمة (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 229)، يمثل الشكل الموالي الإستراتيجيات

التي تستخدمها المنظمة عند قيامها بعملية تغيير متدرج آخذة بعين الاعتبار عاملين مهمين وهما ضرورة ودرجة إلحاح عملية التغيير وكذا شدة مقاومة العاملين، كما هو موضح أدناه:

الشكل رقم(II-4): إستراتيجيات التغيير المتدرج



المصدر: (العطيات، 2006، صفحة 211)

✓ إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الإستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير كما تقوم هذه الإستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بجاجات الأطراف المشاركة وأهدافها (سملاي، 2015)، وذلك باستخدامها عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية إحداثه. كما يمكن من تحفيز الأفراد ورفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.

✓ إستراتيجية المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير ويتم الحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت يتم التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 229).

✓ إستراتيجية الإقناع: تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الإستراتيجية إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة.

✓ إستراتيجية الإلحاح: تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، وعندما يكون الأسلوب الإقناعي غير مفيد أو يستغرق وقتا طويلا فتلجأ إلى الأسلوب الجبري مع مداومة الإتصال بالعاملين لتوضيح أهداف وأهمية التغيير، فعندها يدرك المدير عدم إمكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية أو أنها تأخذ وقتا طويلا.

3. إستراتيجية التغيير البيئي: إن عملية التغيير البيئي عملية أكثر تعقيدا من غيرها حيث تتبنى هذه الإستراتيجية التغيير العميق في المؤسسة وهذا ما قد يشكل تهديدا لأمن العاملين أو يفقدهم وظائفهم لذا يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البيئي، ولنجاح هذا التغيير يمكن إتباع الاستراتيجيات التالية والموضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (II-5): إستراتيجيات التغيير البيئي

	منخفضة	درجة المقاومة	مرتفعة	
	إستراتيجية البراعة الإبداعية		إستراتيجية الدكتاتورية القسرية	مرتفعة
	إستراتيجية الأسلوب الإقناعي		إستراتيجية المشاركة الواسعة الإقناع	درجة الإلحاح
				منخفضة

المصدر: (العطيات، 2006، صفحة 213)

✓ إستراتيجية البراعة القيادية: تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة، ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر احد الأفراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير ، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب.

✓ إستراتيجية الإقناع: تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة، مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة، هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل (العطيات، 2006، صفحة 212).

✓ إستراتيجية الإلزام: تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير، حيث يوصي بإتباع أسلوب الإلزام بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق، ووجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية (سملاي، 2015)

✓ الإستراتيجية الدكتاتورية: تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية" وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة، يكون هذه الإستراتيجية هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة، باستخدام القسوة ويتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، إلا أن لهذه الإستراتيجية أضرارا جانبية والتي قد تضر بالروح المعنوية للعاملين (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 230).

رابعاً: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة التغيير التنظيمي

أدت التطورات المتسارعة إلى ظهور إستراتيجيات حديثة للتغيير في منظمات الأعمال لمواكبة هذه التطورات والتي أثبتت فعاليتها ومن بين أهم هذه الإستراتيجيات نجد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية إعادة الهندسة وإستراتيجية تخفيض العمالة: (السكرانة، 2013، الصفحات 80-82)

1. إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة: هي شكل من أشكال تسيير المنظمة، يتركز على الجودة ويعتمد على مشاركة كل الأفراد، ويهدف إلى التفوق على المدى الطويل بشكل يمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً وتعتمد على المبادئ الآتية

- ✓ التركيز على المستهلك وعلى العاملين؛
- ✓ تدعيم الأفراد وتدريبهم وتطوير مهاراتهم باستمرار؛
- ✓ التركيز على العمليات والنتائج معاً؛
- ✓ الرقابة من الأخطاء قبل وقوعها والتحسين المستمر للجودة؛
- ✓ الاعتماد على الحقائق ومناهج علمية في اتخاذ القرارات؛
- ✓ الاعتماد على نظام معلومات قوي وعلى التغذية المرتدة.

2. إستراتيجية إعادة الهندسة (الهندرة): مفهوم الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة، ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر بأنها التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين لإدخال تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء كالتكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة، وتعتمد هذه الإستراتيجية على:

- ✓ التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون؛
- ✓ إعادة تصميم العمليات من خلال التغيير الوظيفي وإعادة توزيع الموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل وفي السلوكيات أو الاعتماد على برامج التدريب المتواصلة؛
- ✓ اعتماد تكنولوجيا متقدمة.

3. إستراتيجية تخفيض حجم العمالة: تقوم هذه الإستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل وتستمد هذه الإستراتيجية أهميتها كونها تسمح بـ:

✓ زيادة قدرة المنظمة على الإستجابة لمتغيرات بيئتها؛

✓ التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال؛

✓ تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل؛

✓ تقوية المركز المالي للمؤسسة.

تعكس إستراتيجية الجودة الشاملة وإستراتيجية تخفيض العمالة في منظمات الأعمال التغيير المخطط الجزئي والتدريجي، أما إستراتيجية الهندرة فهي تعكس التغيير المخطط و الجذري كونها تمس المنظمات ذات الوضع المتدهور أو في طريقها للتلاشي ، والمنظمات المتميزة والتي بلغة قمة التفوق، وبالإضافة إلى ما سبق ذكره من إستراتيجيات الحديثة للتغيير التنظيمي يضيف عدد من الباحثين أنظار (ضيف، 2018) إستراتيجيات أخرى والتي تعد بمثابة مداخل حديثة لإحداث التغيير التنظيمي وهي:

✓ إستراتيجية إدارة المعرفة ورأس المال الفكر: إن إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة، يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع تدفق المعلومات؛

✓ إستراتيجية التعلم التنظيمي: التعلم التنظيمي سياق يتم من خلاله المزج بين معطيات أولية "معرفة، تطبيقات، تصورات وإجراءات" ومعارف متجددة، وتجسيدها بصفة جماعية في النشاط أو التحضير للنشاط المستقبلي، وهذا المزيج يتطلب إعادة التنظيم ، بإلغاء أو تجديد تطبيقات معينة أو أسس التي تحكم هذه التطبيقات، فالتعلم التنظيمي هو سياق يهدف إلى تغيير نمط تسيير حالة أو الحالة نفسها؛

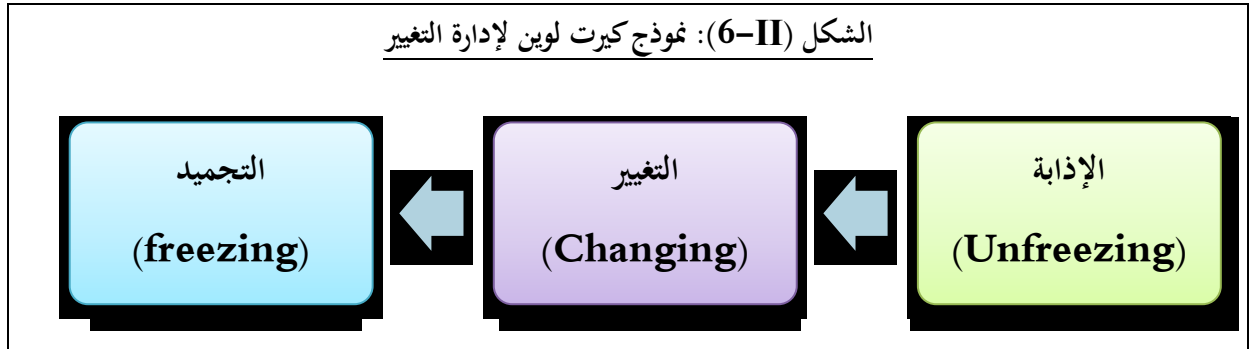
✓ الإبداع والابتكار: وتظهر العلاقة بين الإبداع والتغيير من خلال إرتباط الإبداع بحل المشكلات أي أنه رؤية جديدة للتعامل مع الواقع بأفضل الطرق.

المطلب الثالث: نماذج لمراحل إدارة التغيير التنظيمي

نموذج التغيير يعبر عن نظرة تشخيصية لقائد التغيير للخطوات الضرورية التي يجب أن تمر بها عملية التغيير في المنظمة وهذا ما يفسر اختلاف الباحثون حول نماذج التغيير من حيث عدد المراحل، ورغم ذلك يبقى الهدف موحد وهو تحقيق أهداف التغيير بالتنقل من وضع إلى وضع أفضل من سابقه، وسيتم التطرق إلى أهم وأشهر هذه النماذج.

أولاً: نموذج كيرت لوين

يعتبر النموذج الذي قدمه كيرت لوين Kurt Lewin عام 1951 من أشهر النماذج التي تم وضعها لشرح الكيفية التي تتم بها إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات، حيث يرى أن التغيير المخطط والواعي يتضمن ثلاث مراحل وهي: - مرحلة إذابة الجليد، - مرحلة التغيير، - مرحلة إعادة التجميد، والشكل الآتي يوضح مراحل إدارة التغيير حسب نموذج كيرت لوين:



المصدر: (ماهر، 2010، صفحة 38)

وفيما يلي عرض لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث: (السكرانة، 2013، صفحة 71)

1. مرحلة إذابة أو إزالة الجليد: وتهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد، مما يجعله غير مقاوم للتغيير، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم إتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات والمعارف الحالية

2. مرحلة التغيير: يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب وأفكارا ومهارات ومعارف جديدة ويسلك الفرد سلوكا جديدا وهذا يعني تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي ويحذر Lewin من التسرع في هذه المرحلة، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور مقاومة للتغيير.

3. مرحلة تثبيت التغيير (الاستقرار) أو إعادة التجميد: يتم دمج القيم والسلوكات والمهارات التي تم تعليمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، واستخلص لوين سبع خطوات لأي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي أوردها على الوجه الآتي: (العطيات، 2006، صفحة 109)

✓ تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة أو الإدارة؛

✓ استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي؛

✓ جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها؛

✓ تعريف المنظمة أو الإدارة بنتائج التشخيص؛

✓ إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع خطة عمل لتطبيقها؛

✓ إحداث التغيير كما اتفق عليه؛

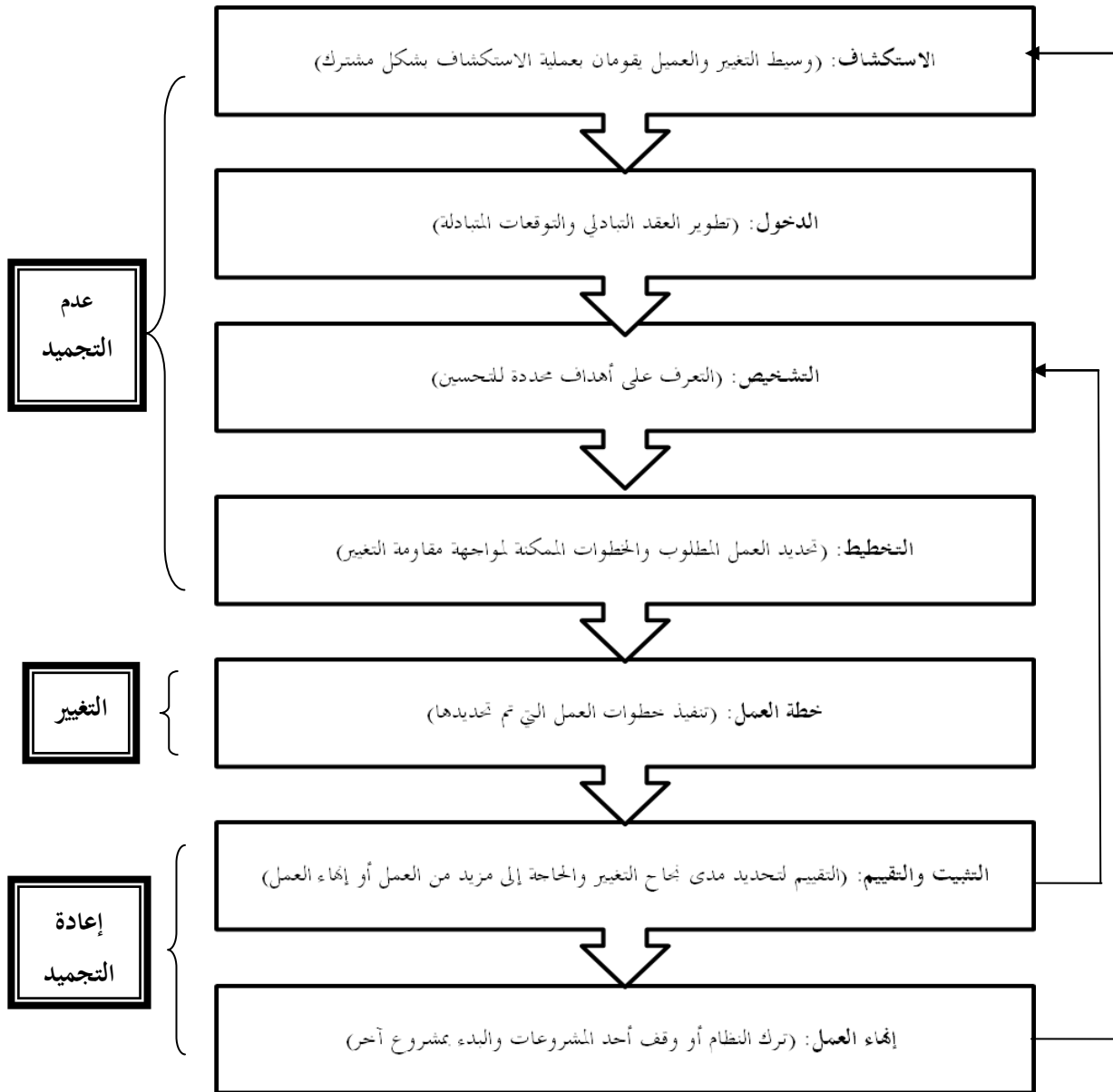
✓ تقييم نتائج التغيير.

ويعتبر نموذج Kurt Lewin من أولى نماذج التغيير والذي فتح باب البحث والتحسين في نماذج التغيير، حيث قدم هاوس نموذجا من سبع مراحل مفصلا في المراحل الثلاث السابقة الذكر.

ثانيا : نموذج هوس

قدم ادغار هوس Edgar Huse رؤيته الخاصة حول مراحل إدارة التغيير عام 1980 في نموذج يتكون من سبع مراحل، وهو نموذج مطورا للنموذج الأصلي الذي قدمه كيرت لوين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (II-7): نموذج هوس لمراحل إدارة التغيير



المصدر: (كنج و أدنسون، 2002، صفحة 262)

وفيما يلي شرح لكل مرحلة من مراحل إدارة التغيير التنظيمي وفقا لنموذج Huse (كنج و أدنسون،

2002، صفحة 261)

1. الاستكشاف: يلتقي المسؤولون على المنظمة ومستشار إدارة التغيير بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم هذا الأخير باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

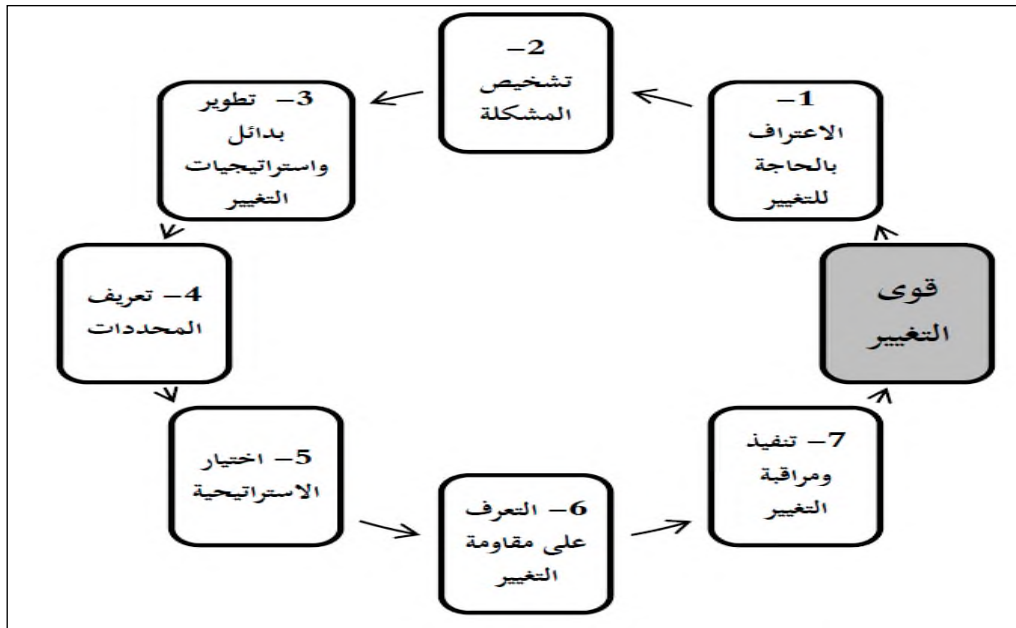
2. **الدخول:** يقترّب مسئولو المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
3. **التشخيص:** يقوم المستشار مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة؛ ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.
4. **التخطيط :** توافق المنظمة على ما قدمه خبير تطوير المنظمة من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
5. **خطة العمل:** يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ بطرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، يلاحظ أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.
6. **الثبيت والتقييم:** إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin يطلق عليها اصطلاح الثبيت طبقاً لنموذج Huse وعند هذه النقطة، يلاحظ أن الممارسات المطبقة حديثاً، والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة، وعقب الثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل كمي.
7. **إنهاء العمل:** يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل أو يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة).

ثالثاً: نموذج أيفانسفش وزملائه

يعتبر إيفانسفش Ivancevich وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة مكونة من مراحل متسلسلة تمثلها سبع خطوات مترابطة بتسلسل منطقي، وفيما يلي عرض لكل خطوة من هذه الخطوات كما اقترحها أيفانسفش وزملاؤه (حسين، 2004 ، صفحة 317)

1. قوى التغيير: وهي قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.
 2. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها، تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
 3. تشخيص المشكلة: يهدف التشخيص إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة واضحة للجميع لذا، فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة.
 4. تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة "تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات".
 5. تعريف المحددات "الظروف المقيدة": يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر أيضاً ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة، ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي والثقافة، ويعتبر دعم الإدارة العليا للتغيير المقترح أمرا ضروريا لنجاح التغيير، وإذا ما أخذت الإدارة بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فإن هذا التغيير يمكن أن يؤدي إلى مزيد من المشاكل.
 6. مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات هذه المقاومة ومعالجتها.
 7. تنفيذ التغيير ومتابعته: قد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر ومن إدارة لأخرى، وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية العكسية والمعلومات تغذى في مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل.
- والشكل الموالي يوضح نموذج إيفانسفتش وزملائه لإدارة التغيير.

الشكل (II-8): نموذج إيفانسفش وزملاؤه لمراحل إدارة التغيير



المصدر: (حسين، 2004 ، صفحة 372).

رابعاً: نموذج كوتر

قدم جون كوتر وهو أستاذ متخصص في القيادة وإدارة التغيير في كلية هارفرد للأعمال، نموذج التغيير ذو الثماني خطوات المشهور والرائد في كتابه الصادر عام 1995 تحت اسم قيادة التغيير، بناء على نموذج كيرت لوين، يحدد النموذج الخطوات الثماني الأساسية لعملية التغيير، حيث يعتقد كوتر أن إهمال أي من هذه الخطوات يمكن أن يؤدي لفشل المبادرة بأكملها ن كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (II-9): المراحل الثمانية للتغيير وفقاً لـ جون كوتر



المصدر: (أبو صلاح، 2021)

وفيما يلي شرح مختصر لكل مرحلة من مراحل إدارة التغيير التنظيمي وفقا لنموذج كوتر (Ferdinand, 2021, pp. 35-37)

- ✓ الخطوة الأولى: خلق وتنمية الشعور بالحاجة وضرورة الملحة للتغيير؛
 - ✓ الخطوة الثانية: تشكيل فريق التغيير من خلال تشكيل تحالف قوي من ذوي المهارات لتوجيه الآخرين؛
 - ✓ الخطوة الثالثة: خلق رؤية يسهل فهمها من جميع العاملين وملهمة وشاملة وعميقة لتسهيل التأثير بها؛
 - ✓ الخطوة الرابعة: تكفل تحالف فريق التغيير بخلق قنوات لإيصال الرؤية إلى جميع أفراد المنظمة بشكل قوي؛
 - ✓ الخطوة الخامسة: بناء الدعم وإزالة العوائق والعقبات التي تقلل من فرص نجاح التغيير من المقاومين له؛
 - ✓ الخطوة السادسة: تحقيق مكاسب على قصيرة المدى لتحفيز الأفراد على دعم التغيير والحد من مقاومته؛
 - ✓ الخطوة السابعة: الإستدامة في تبني التغيير من خلال البناء عليه وتعزيزه على المدى الطويل لتحقيق أهدافه؛
 - ✓ الخطوة الثامنة: ترسيخ التغيرات وتثبيتها في ثقافة المنظمة بإظهار قيم التغيير والرؤية محققة في العمل اليومي
- خامسا: نموذج الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (التغيير بالتحول باستمرار)

ويرى أصحاب هذا النموذج أن المنظمات إذا أرادت البقاء فعليها إذا أن تطور قدراتها على تغيير نفسها باستمرار وفقا لمبادئ وأسس معينة وتنطبق هذه الحال بشكل كبير على منظمات الأعمال التي تعمل في قطاع التجزئة، هذا القطاع الذي يتغير بشكل مستمرا وإذا ما حددنا أفضل المنظمات التي تعمل في قطاع التجزئة نجد سمته الأساسية هي التجديد المستمر، فبالنسبة لشركات التجزئة الكبيرة مثل Wal-Mart و Gillette، فإننا نجد قدرة هذه الشركات على التغيير السريع والمستمر تظهر عن طريق طرح منتجات جديدة، وتعتبر هذه العملية جزءا من ثقافة العمل الخاصة بها (ضيف، 2018، صفحة 78)، فنموذج الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي يقوم على أساس التغيير المخطط والمستدام فأصل ثبات المنظمة وبقائها في المنافسة هو تغييرها باستمرار في ظل وجود تغيرات مستمرة.

وللتوضيح أكثر نقدم مثال على أزمة العالم مع فيروس كورونا covid 19، فهذا التحول الذي شهده العالم جراء أزمة كورونا في جميع المجالات وإنهيار العديد من المنظمات في عالم الأعمال على رأسها شركات الطيران، قلب موازين المنظمات، وأصبحت هناك حالة اللاستقرار.

وفي ظل هذه الظروف، تظهر أهمية الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، فالمنظمات التي بحثت وغيرت من إستراتيجيتها بداية من رؤيتها ورسالتها، وحددت أهداف قصيرة الأجل للتكيف مع الوضع المجهول النهاية و للحد

من مضاعفات الأزمة، سجلت نجاحا في مواجهة التداعيات السلبية لتفشي الفيروس، وبدأت في الانطلاق نحو التعافي وحصاد مكاسب الاستجابة الجيدة للأزمة، كما استطاعت أن تصنع فرصا تتناسب مع المتطلبات الجديدة، من خلال ترقبها المستمر للمستجدات و تغيير في كل وقت أهداف تتناسب مع ذلك، في حين المنظمات التي بقيت جامدة ولم تغير من أساليب عملها في مختلف مجالاتها حققت خسائر فادحة وإهتارت، فالتغيير التنظيمي يتطلب الإستمرارية والإستدامة لتخفيف عبء الأزمة، من خلال إدراج تغيرات تدريجية للوصول إلى التحول الذي يحقق لها أهدافها.

ومحاولة منا لذكر اغلب نماذج إدارة التغيير تم تقديم عشر نماذج لإدارة التغيير في منظمات الأعمال كإضافة للنماذج السابقة وهي :

1. دين أندسون Dean Anderson وليندا أكرمان أندرسون Linda S.Ackerman Anderson

2. نموذج ماكنزي. McKinsey 7-S Model

3. نظرية الدفع. Nudge Theory

4. نموذج أدكار لإدارة التغيير. The ADKAR Change Management Model

5. منحني كوبلر روس للتغيير. Kübler-Ross Change Curve

6. نموذج بريدجز للتغيير. Bridges' Transition Model

7. نموذج ساتير للتغيير. Satir Change Model

8. نموذج هارفي و براون Harvey & brown model

9. نموذج مورير ذي الثلاث مستويات للمقاومة والتغيير Maurer 3 Levels of Resistance and Change Model.

10. دورة ديمينج (PDCA) Deming Cycle

اختلفت نماذج التغيير في مراحلها محاولة بذلك تحقيق نجاح إدارة عملية التغيير في منظمات الأعمال، ويبقى دور قائد التغيير الأهم في تحقيق أهداف كل خطوة من خطواته من خلال القيام بإتخاذ إجراءات خاصة بكل مرحله وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل اللاحق، أما المبحث الموالي فخصصناه للإلمام بجوانب مقاومة التغيير في منظمات الأعمال.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

"الإنسان عدو ما يجهل"، يقاوم الأفراد في منظمات الأعمال التغيير كرد فعل طبيعي خوفا من المجهول ومن فقدان إمتيازات يحصلون عليها في ظل الوضع الراهن والتي قد يفقدونها إذا حدث التغيير، ومن هنا تبدأ مقاومة التغيير، لذا يجب تحديد أسبابها وكيفية التقليل منها والتغلب عليها، وهذا ما سنقدمه في هذا المبحث .

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير في المنظمة تستهدف التجديد أو التحسين أو التطوير، ومن الطبيعي أن يسبب هذا التغيير قلقا لدى الأفراد في المنظمة لعدة أسباب أهمها فقدان مصالحهم، فقد يكون هذا التغيير نافعا لمؤسستهم كما قد يكون ضارا لها وهذا ما سنتعرف عليه في تقديم تعريف مقاومة التغيير .

أولا: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير هي تلك المواقف الدفاعية التي تقف في وجه التغيير الذي يتعارض مع ثوابت المجتمع الراسخة في معتقداته وقيمه ومبادئه (الزعيبر، 2011، صفحة 140) من خلال إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم (عرفة، 2012، صفحة 94) كما أنها إستجابة سلوكية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقعا يهدد أسلوب عمل حالي (ضيف، 2018، صفحة 156)، ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث (مصنوعة، 2015) أن مقاومة التغيير التنظيمي أمرا طبيعيا ومتوقعا من طرف العاملين وجماعات العمل باعتبارها كرد فعل عن عدم تقبل مشروع التغيير، فالإنسان يميل إلى مقاومة كل أشكال تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه مثل هذا التغيير من إرباك وإزعاج وتهديد وقلق وخوف وغيرها من المظاهر السلوكية والنفسية، لذلك يتعين على الإدارة المسؤولة عن هذا المشروع بتهيئة الأفراد المعنيين من خلال تسهيل عملية الإتصال وتكثيفها بالشكل الذي توفر للعاملين الفرصة للتعرف على إيجابيات التغيير، وسلبيات الإبقاء على الوقت الراهن (مصنوعة، 2015/2014، صفحة 302).

ويعتبر آخر تعريف هو الأشمل كونه عاجل سبب مقاومة التغيير وكيفية معالجتها لتخدم الطرفين، فمقاومة التغيير التنظيمي إذن هي رد فعل سلوكي طبيعي و تصرفات تهدف إلى إحباط أهداف التغيير خوفا من نتائجه، وقد تكون مقاومة إيجابية تعود بالنفع على المنظمة أو سلبية مضررة بالمنظمة، كما قد تكون فردية أو جماعية.

ثانيا: أنواع مقاومة التغيير

لمقاومة التغيير عدة أبعاد أخرى قد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون شكل سري أو ظاهري، كما قد تكون إيجابية أو سلبية.

1. تصنيف مقاومة التغيير وفقا لنتيجتها: ونجد وفق هذا التصنيف:

✓ **مقاومة التغيير الإيجابي** : يقول الأعرجي في هذا السياق أن المقاومة هي قيام الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية وتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا (عرفة، 2012، صفحة 94)، كما تعرف على أنها رد فعل الأفراد إتجاه التغيير فهي ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد يكون دفعا للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير أو تكون تحذيرا أو إشارة لوجود بعض جوانب القصور فيما يقومون بف وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك (ضيف، 2018، صفحة 156)، وهذا يعني أن مقاومة التغيير تكون إيجابية عندما تكون الفوائد المحققة من عملية التغيير أقل من التكاليف المدفوعة وهنا عدم الإمتثال للتغيير يصب في مصلحة المنظمة ، كون الوضع الحالي أفضل من الوضع المستقبلي.

✓ **مقاومة التغيير السلبي**: سلبية المقاومة تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف كبيرا مقارنة بتكاليفها، وهذا يعني أن مقاومة التغيير تكون سلبية عندما تكون الفوائد المحققة من عملية التغيير أكثر من التكاليف المدفوعة وهنا عدم الإمتثال للتغيير لا يصب في مصلحة المنظمة .

2. تصنيف مقاومة التغيير وفقا لمصدرها: وفقا لهذا التصنيف نجد

✓ **مقاومة التغيير الفردية**: وهي درجات إما أن تكون قوية أو ضعيفة وهنا التغيير يصبح ترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية (ضيف، 2018، صفحة 157)

✓ **مقاومة التغيير الجماعية**: وتتمثل في القيم الجماعية والتماسك الجماعي والتفكير الجماعي (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 207).

3. تصنيف مقاومة التغيير وفقا لمستوياتها : حسب هذا التصنيف نجد نوعين من المقاومة وهما:

- ✓ مقاومة التغيير على المستوى التنظيمي: وتتمثل في الهيكل التنظيمي والثقافة الإستراتيجية؛
- ✓ مقاومة التغيير على مستوى الوظيفي: والمتمثلة في التوجهات المختلفة بين الوحدات والصراع التنظيمي.

4. تصنيف مقاومة التغيير وفقا لأسلوبها الدفاعي: حسب هذا التصنيف نجد نوعين من المقاومة

- ✓ مقاومة التغيير العلنية: وهو مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير بشكل علني وهو أخطر أساليب المقاومة لأنه يتضمن التحدي؛
- ✓ مقاومة التغيير المستتر: وفيه يحاول العاملون إخفاء رفضهم للتغيير ، وبذات الوقت يقومون بما يؤكد رفضهم ولكن بشكل غير علني.

ثالثا: العوامل التي تزيد في مقاومة التغيير

حينما يحدث تغيير ما ومهما كانت الأسباب والأهداف فإن الفرد ينظر إليه من منظوره الخاص، ويتطلع إلى نفسه وحاجاته النفسية والاجتماعية والمادية ، وينظر إليه بقدر ما يشبع لديه من حاجات مختلفة ، وما يواجهه من مواقف جديدة وغالبا ما تكون أمامه الإحتمالات التالية حسب ماهو موضح في الجدول (العطيات، 2006، صفحة 112):

الجدول رقم(II-3): السلوكيات المتوقعة من الفرد تجاه التغيير التنظيمي

مدى الإستجابة له	التغيير المقترح
1. يقاوم علنا ودون خوف	1. يرى أن التغيير ضار وهدام
2. يقاوم سرا	2. يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لإستقراره وأمنه
3. إحتمالية قبوله أو إجازته بحذر	3. يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له
4. مشاركته في إحداثه ونجاحه	4. يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف

المصدر: (العطيات، 2006، صفحة 113)

يبين الجدول سلوكيات المتوقعة من الأفراد في المنظمة وفقا لمكاسبهم من عملية التغيير، فعندما يصادف الأفراد في منظماتهم عملية التغيير فإنهم يقاومون علنا ودون تردد، أو يقاومون سرا دون إبداء موقفهم، أو يقبلون التغيير ويكونون جزءا منه، وهذا التباين في الإستجابة للتغيير التنظيمي يكون مرتبط بتوقعاتهم من التغيير، قد يكون

لنفس عملية التغيير إستجابة بالقبول من بعض الأفراد في المنظمة في حين يقاوم البعض الآخر التغيير، ومن بين العوامل التي تزيد من مقاومته ما يلي: (قلش، 2016، صفحة 05)

✓ حالات التغيير الفاشلة من قبل: عندما تمر بعدة محاولات فاشلة للتغيير في نفس المؤسسة فإن خوفك من التغيير يزداد وإحساسك بالمخاطر يتعاضم.

✓ ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين: ثقة العاملين في الإدارة تقلل من الخوف من التغيير وتجعلهم أكثر قبولاً لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير. وعلى العكس تماماً فإن ضعف الثقة يصاحبه مقاومة لأي تغيير وافترضا لسوء النية وتكديبا لنوايا الإدارة من التغيير.

✓ ضعف أسلوب التقييم: عندما يكون أسلوب التقييم يأخذ في الاعتبار ما يقوم به المدير أو الموظف من تطوير وإبداع فإن الموظف يجد حافزا للتغيير ولكن عندما يكون التقييم يتم بناء على الأداء النمطي فقط فإن الموظف لن يجد حافزا للمخاطرة بالتغيير.

✓ ثقافة عدم قبول أي خطأ: ثقافة المؤسسة قد تشجع على التغيير وقد تعوق التغيير. فبعض المديرين لا يقبل حدوث خطأ ولا يتفهم أن تجربة أسلوب عمل جديد قد يصاحبه فترة من التعلم الطبيعية. هذه الثقافة تجعل العاملين لا يحاولون تغيير أي شيء فهم يحاولون تجنب اللوم.

ويضيف العطيات العوامل التالية: (العطيات، 2006، صفحة 114)

✓ فرض التغيير على الأفراد والجماعات: وهنا يكون مثيرا للمعارضة لأنهم يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطتهم بعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداثه كأنه يعمل لصالحهم.

✓ التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير التنظيمي: حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الإحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

✓ تشكل رأي جماعي ضد التغيير: حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

رابعا : إيجابية وسلبية مقاومة التغيير التنظيمي

رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير بشكل عام على أنها سلبية، إلا أنه تعتبر مقاومة التغيير ظاهرة صحية ومقاومة إيجابية.

1. النواحي الإيجابية لمقاومة التغيير التنظيمي: عندما تكون مقاومة التغيير إيجابية فإنها تؤدي إلى: (دراوش، 2021، صفحة 02)

- ✓ تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل؛
- ✓ تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال؛
- ✓ أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛
- ✓ تكشف المقاومة التغيير نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة؛
- ✓ تفرض مقاومة التغيير إعادة النظر في برامج التغيير ، ومعالجة النقائص التي لم يكن بالإمكان ملاحظتها، كما يمكن أن تقدم ملاحظات التغذية العكسية ومن فهم أعمق وأدق لما يحدث أثناء أداء الأعمال (ضعيف، 2018، صفحة 161).

2. النواحي السلبية لمقاومة التغيير التنظيمي: مقاومة التغيير السلبية هي الإحتجاب عن التغيير والعمل في الوقت الذي يجب أن يحدث فيه وتؤدي إلى:

- ✓ إنخفاض مستوى الأداء ولاسيما في ظل انشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الإنتاج بإنخفاض مستوياته وارتفاع تكاليفه؛
- ✓ انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة وترسيخ أساليب العمل القديمة؛
- ✓ تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير من منفذين لهذه البرامج إلى البحث عن أساليب للتغلب على هذه المقاومة؛
- ✓ تؤدي مقاومة التغيير إلى تفشي آثار نفسية وإجتماعية سلبية فتنشأ الصراعات التنظيمية وتتعدد الجماعات الغير رسمية في المنظمة؛
- ✓ زيادة معدلات التغيب والتأخير أو حتى تخريب معدات الإنتاج؛
- ✓ زيادة الميل على الإتحادات وأنشطة النقابات؛
- ✓ يمكن للأفراد البقاء في الوظيفة ولكنهم ينسحبون نفسياً، ويصبحون سلبين تجاه المنظمة.

وهذه الردود السلبية أو الإيجابية لمقاومة التغيير تكون نتيجة لدافع وأسباب منها ما هي فردية ومنها ما هي جماعية ومنها ما هي تنظيمية وهذا ما سنتعرف عليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

تحدث مقاومة التغيير على ثلاث مستويات داخل منظمات الأعمال وهي المستوى التنظيمي، مستوى المجموعات التنظيمية، مستوى الأفراد، ولكل مستوى من هذه المستويات عوامل وأسباب عديدة تحول دون ممارسة التغيير التنظيمي ونوردها في التالي:

أولاً: أسباب مقاومة التغيير على المستوى التنظيمي

مقاومة التغيير على مستوى المنظمة هي تلك المقاومة التي تصدر من طبيعة المنظمة بحد ذاتها والتي تعوق إحداث التغيير وأهمها:

1. الإستقرار و جمود الهيكل التنظيمي:

✓ توصف بعض الهياكل بالميكانيكية نسبة لتوسع هرميتها وانحيازها للمركزية في صناعة القرار وتنميط السلوك مما يجعل هذه الهياكل ومراكز القوة فيها سببا أساسيا في مقاومة التغيير نسبة للجمود الذي اكتسبتها هذه الهياكل على مر الزمن (مختار ح.، 2014، صفحة 236)؛

✓ حيث تحاول معظم المنظمات وبخاصة الكبيرة الحفاظ على درجة الإستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق وذلك بهدف التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية (ضيف، 2018، صفحة 164)؛

✓ الخوف من تهدد التغيير للأفكار والمفاهيم والتوجهات التنظيمية المألوفة كالأستقرار والإستمرارية والأمن الوظيفي (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 270).

2. تغير الثقافة التنظيمية: يتبع التغيير التأثير على القيم والمبادئ الحاكمة لنظام العمل ونظم المعلومات وأساليب المتابعة والرقابة، مما يجد من مقاومة التغيير (كريماني، 2012، صفحة 211).

3. التعاقدات والاستثمارات السابقة: وتتمثل في: (ضيف، 2018، صفحة 165)

✓ حيث أن الكثير من المنظمات تقاوم التغيير لأنها كانت استثمرت مواردها في مشروع أو أساسيات سابقة وهذا الأخير اضطرت المنظمة بسببه إلى الالتزام بإستراتيجية معينة؛

✓ كما تقاوم المنظمة التغيير بسبب التعاقدات كالتزامات مع الموردين والمنافسين والعملاء والنقابات... وغيرهم، وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة.

✓ الخوف من خلق تحديات تكنولوجية جديدة كاعتماد تقنيات عمل جديدة أو تطوير طرق العمل وما يتطلبه من مهارات جديدة ، كما قد يسهم في إحداث الصراعات والإختلافات عند تداخل المسؤوليات والصلاحيات (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 270).

ثانيا : أسباب مقاومة التغيير على مستوى المجموعات التنظيمية

هناك عدد من السمات التي تتصف بها المجموعات التنظيمية، والتي قد تعوق التغيير التنظيمي ، ومن هذه الخصائص و السلوكيات : (مختار ح.، 2014، صفحة 237)

1. تمكنت بعض المجموعات التنظيمية وبمرور الزمن من تنمية بعض القواعد غير الرسمية، وبواسطة هذه القواعد تحدد ما هي السلوكيات المناسبة والغير المناسبة لهذه المجموعات ، وتحكم كذلك علاقات أفراد هذه المجموعات مع بعضهم البعض، وغالبا ما يقوم التغيير التنظيمي تقسم العمل وتجزئة هذه العلاقات مما يؤدي مقاومة هذا التقسيم؛

2. ربما يؤثر التغيير في تماسك المجموعات التنظيمية الحالية ويعمل على خللها ، مما يجعل هذه المجموعات تقف على طرفي نقيض مع هذا التغيير؛

3. آلية التفكير الجماعي أو ما يسمى بالإتفاق الجماعي قد تكون سببا في مقاومة أي تغيير قد يؤثر في هذه الآلية.

ثالثا: مقاومة التغيير على مستوى الأفراد: وتتمثل في:

1. الإرتياح للمألوف والخوف من المجهول: ويعود سبب هذا الشعور لعدة عوامل أهمها: (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 272) ؛

✓ فقد يكون العاملون قد إعتادوا على الوضع الراهن، وأصبح هنالك ألفة وإرتياح بينهم وبين الواقع الحالي الذي يعملون فيه، لذا فإن تهديد هذا الوضع المريح من خلال التغيير سيدفع العاملين لمقاومة هذا التغيير؛

✓ تخوف العاملين مما سينتج عن التغيير مثل فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي وانخفاضه؛

✓ الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة وعدم الارتياح لها؛

✓ الخوف من عدم القدرة على التعلم أو فقدان ما تعلمه الفرد وحصل عليه من معرفة ومهارة في مجال معين.

2. عدم الإقتناع بجدوى التغيير وقلة الفهم والثقة: وذلك لعدة أسباب أهمها: (ضيف، 2018، صفحة 163)

✓ نقص في المعلومات اللازمة لعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه ونطاقه أو طرق تطبيقه

✓ نقص المعلومات المتعلقة بنتائج تطبيق التغيير وتأثيره عليهم

✓ نقص ثقة الأفراد في دوافع من يناشدون بالتغيير

3. العوامل الاجتماعية مصدر لمقاوم الفرد للتغيير: قد تكون العوامل الاجتماعية أو العوامل التي ينتمي إليها الفرد هي مصدر المقاومة على النحو التالي: (مختار ، 2014 ، صفحة 235)

✓ تعارض التغيير مع قيم الجماعة السائدة أو المصالح الراسخة؛

✓ الإنغلاق والنظرة الضيقة للأمر؛

✓ الرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة؛

✓ عادات الأفراد ، كون أن العاملون يقومون بأداء أعمالهم وفق عادات قد تعودوا عليها تجعلهم يقاومون بشدة أي إجراء لتغيير هذه العادات.

4. الخوف من فقدان بعض المميزات: قد يصاحب التغيير تخوف العاملين فقدان بعض المميزات والمتمثلة في: (جرادات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 273)

✓ فقدان مصادر قوتهم التي اكتسبوها من وظيفتهم الحالية فالموظف الذي عمل لفترة طويلة وإعتاد على أسلوب معين يخشى أن يتحول إلى موظف يسعى إلى الحصول على معارف جديدة ترتبط بالعمل الجديد مثله مثل الموظف الجديد؛

✓ نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بذلك التغيير.

5. عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب، وذلك عملاً بالمثل (فيها أو أخفيها). فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزحوا إلى مقاومته والتصدي له.

كما يضيف (عرفة، 2012، صفحة 95) مجموعة من أهم الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير في المنظمات:

1. الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2. العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحديد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومربحاً إلى حد ما.

3. سوء الإدراك: أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.
4. المصالح المكتسبة: تربط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.
5. الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد و جماعات معينة، و في حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. و من هنا عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

المطلب الثالث: معالجة مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه

إنجاح إدارة التغيير التنظيمي بمختلف مراحلها، و جب تهيئة المناخ الصحي للتغيير وإتخاذ جملة من الإرشادات للحد من مقاومة التغيير السلبي، وهذا ما سنتعرف عليه في ختام هذا الفصل.

أولا: تهيئة المناخ الصحي للتغيير

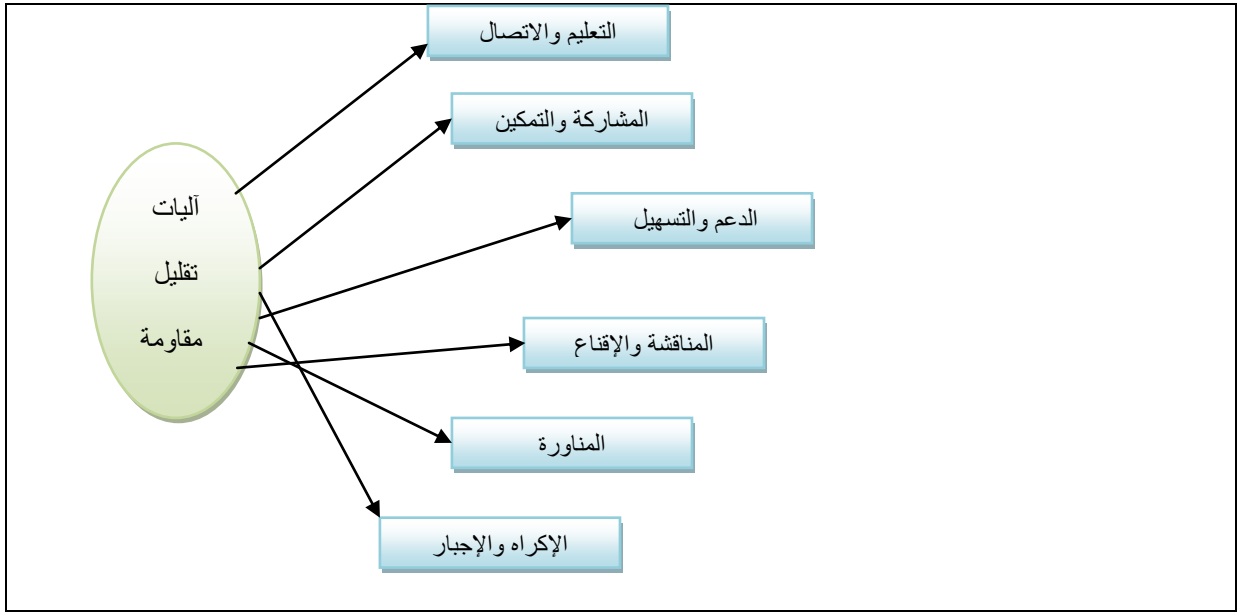
يهيئ القائمين على إدارة التغيير المناخ الصحي للتغيير للحد من مقاومة التغيير السلبي من خلال أربع عناصر مهمة وهي:

1. تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للعاملين، وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها وبجوانبها الحسنة والسيئة ثم تفسيرها التفسير الواقعي الصحيح الذي يساعد على الاستجابة الملائمة؛
2. يمكن للإدارة أن تنشئ مناخا صحيا للتغيير، تنشره وتبين قيمه السليمة البناءة بينه وبين العاملين وقوامه الصريحة؛
3. تستطيع الإدارة من خلال التعريف على اتجاهات العاملين الصحيحة وغير الملائمة أن تصنع التخطيط السليم للتغيير؛
4. يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين ، في توجيهها نحو التغيير المطلوب وتقديم الإشباع الملائم عن طريق المشروع المناسب من الحوافز وإعطائها المزايا التي يحملها التغيير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات العاملين.

ثانيا: معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

يواجه القائمون بالتغيير "مثل المستشار الخارجي، وفرق التطوير والمديرون" مقاومة وتصديات لعمليات التغيير، وعلى هؤلاء معرفة أسباب المقاومة حتى يتحدد العلاج الخاص بتقليل وتخفيف المقاومة والتعامل معها. ومن أهم طرق تخفيف وتقليل مقاومة التغيير ما يظهر في الشكل وهو ما سوف نتناوله بالشرح.

الشكل رقم (II-10): آليات التقليل من مقاومة التغيير



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على (مختار ح.، 2014، صفحة 242)

يقدم التغيير التنظيمي ست طرق للتعامل مع موضوع مقاومة التغيير قدمها Kotter & Schlesinger

ويمكن تلخيص هذه الطرق على النحو التالي: (مختار ح.، 2014، الصفحات 241-243)

1. **التعليم والاتصال** : ويتم استخدام أسلوب التعليم والاتصال إذا كانت مقاومة التغيير بسبب حالة عدم التأكد التي تصيب العاملين، والتي تنشأ عن نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير، وفق هذه الطريقة يتم التعليم بإجراء اتصالات تعليمية إرشادية للعاملين لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده، ولكي يتحقق ذلك يقوم وكيل التغيير بالاتصال بالأفراد أو الجماعات بغرض تمليكهم المعلومات اللازمة بالمذكرات أولاً، ثم عقد لقاءات مواجهة فردية وتلقائياً تتوسع هذه اللقاءات باستخدام الوسائط الإلكترونية (بالبريد الإلكتروني مثلاً) أو بعرض مؤتمرات مصورة بالفيديو وهكذا، وقد يأخذ هذا المدخل وقتاً طويلاً خاصة إذا كان عدد الأفراد المعارضين للتغيير كبيراً وفي تزايد .

2. المشاركة والتمكين: إذا كان تقبل العاملين للتغيير أمر ضروري لضمان عملية تنفيذه بالصورة المطلوبة، يجب التفكير في عملية المشاركة والتمكين، وذلك بإشراك العاملين في عملية صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، وبمنحهم كذلك صلاحيات أوسع لتنفيذ التغيير وقد يأخذ هذا المدخل وقتاً أطول إذا تم إدخال التغيير بطريقة غير صحيحة.

3. التسهيل والدعم: عملية التغيير التنظيمي عموماً تزيد من ضغوط العمل على الأفراد والمدبرين على حد سواء، وفي بعض الأحيان يكون مصدر مقاومة التغيير هو حجم الضغوط الإضافية التي يشعر بها الأفراد عند العمل على تنفيذ التغيير، وفي هذه الحالة يكون الخيار المتاح لوكيل التغيير هو العمل على تسهيل وتسهيل عملية التغيير نفسه للعاملين المكلفين بتنفيذ التغيير وتقديم الدعم المناسب لهم، ويتم ذلك بتدريب العاملين بكيفية وضع التغيير موضع التنفيذ، ومنحهم كذلك الوقت الكافي للتنفيذ، كما يمكن منح قادة هؤلاء العاملين بعض العطلات حتى يتسنى لهم مراجعة خططهم المستقبلية للعمل في ظل التغيير إذا اتسم التغيير بالتعقيد، ويتم تبسيط وتيسير التغيير ومساندة القائمين بهذا الأمر إذا كانت المقاومة مصدرها الخوف من التغيير، أو كان هنالك إحساس بعدم أمان جراء هذا التغيير، وقد يكون هذا المدخل مكلفاً وقد يأخذ وقتاً طويلاً في تطبيقه.

4. المناقشة والإقناع: في بعض الأحيان يكون العاملين على إدراك تام بالتغيير وكيفية تنفيذه ولديهم المقدرة على تنفيذه، إلا أنهم يعتقدون بأن هذا التغيير سوف يفقدهم مكاسب قيمة وكبيرة قاموا باكتسابها في فترات سابقة للتغيير، وإذا كان هؤلاء العاملين من القوة ما يكفي لمقاومة هذا التغيير وإفشاله (مثل: نقابات العمال) مما سيولد بعض النزاعات بين أفراد وجماعات المنظمة، في هذه الحالة يكون الخيار المتاح أمام المنظمة هو خيار الجلوس مع جميع هذه الأطراف المقاومة وإجراء مناقشات معهم والعمل على مفاوضتهم في المكاسب والخسائر التي قد تنجم عن هذا التغيير وتقديم الأسانيد لإقناعهم بجدوى هذا التغيير، وقد يكون هذا المدخل أكثر تكلفة إذا لم يتعامل معه بحذر نسبة للتنازلات التي سيقدمها الطرفان للحصول على الاتفاق.

5. المناورة: يمكن للمدير المناورة بالموارد "سوف أمنح كذا وكذا للذين يريدون حماساً ويتفاعلون مع هذا الأمر" أو التعاون مع بعض الفئات التي أظهرت موافقتها للتغيير منذ الوهلة الأولى مع تجاهل تلك التي تعارض التغيير حتى تقوم الفئات المعارضة بإعادة التفكير في قرارها بالمقاومة وجعلهم يشعرون بخطأ قرارهم بمقاومة التغيير، ويلجأ لهذا الأسلوب إذا كانت الظروف الحالية لا تجدي معها أي من الأساليب السابقة أو لا تتوفر المقومات المناسبة لطرح الأساليب السابقة، هذا المدخل قد يسبب مشاكل في المستقبل إذا شعر الأفراد بأساليب المناورة.

6. والإكراه والإجبار: في حالة عدم جدوى كل من الطرق السابقة في إنهاء عالة المقاومة للتغيير يكون الخيار المتاح هو فرض التغيير بقوة التغيير ويتم ذلك بالتهديد أو بالعقاب أو الفصل، أو النقل، أو الحرمان من المزايا، وتخفيض المرتب، أو تخفيض الدرجة الوظيفية وهكذا، التعامل وفق هذا المدخل قد يجلب بعض المخاطر خاصة إذا ترك أمر التغيير كلية لقادة التغيير.

يوضح الجدول أدناه معالجة المقاومة وفق ماتم تحليله :

الجدول رقم (II-4): استراتيجيات شلينزغر وكوتر لمعالجة مقاومة التغيير

الاستراتيجية	حالات الاستعمال	المزايا	السلبيات
التعليم والاتصال	الاتقار للمعلومات أو معلومات وتحليل غير صحيح.	حينما يقتنع الأفراد يساعدون في تنفيذ التغيير.	تستغرق وقتاً طويلاً حينما يكون عدد الأفراد كبيراً.
المشاركة والتمكين	حينما لا يملك المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وحينها يكون لدى الأفراد الآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	حينما يشارك الأفراد يكونون أكثر التزاماً بتنفيذ التغيير، وأي معلومات لديهم عن التغيير يتم دمجها في خطة التغيير.	تحتاج إلى وقت طويل جداً إذا صمم الأفراد المشاركون تغييراً غير سليم.
التسهيل والدعم	حينما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشاكل تتعلق بالتكيف.	لا ينفذ أي أسلوب آخر في معالجة مشاكل التكيف.	يمكن أن تستغرق وقتاً، وتكلف كثيراً وقد تفشل.
المناقشة والإقناع	حينما سيخسر الفرد أو الجماعة بسبب التغيير وهذه الجماعة تمتلك قوة كبيرة للمقاومة.	أحياناً يكون أسلوباً سهلاً من أجل تجنب مقاومة كبيرة.	يمكن أن تكون ذات تكلفة عالية في حالات كثيرة إذا ما نهت الآخرين للتفاوض من أجل الامتثال.
المناورة	حينما لا تنجح الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكاليف.	يمكن أن تكون حلاً سريعاً وغير مكلف لمشكلات المقاومة.	يمكن أن تؤدي إلى مشكلات مستقبلية إذا شعر الأفراد أنه قد تم التحكم بهم.
الإكراه والإجبار.	حيث السرعة مطلوبة، ويمتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة.	سريعة، ويمكن التغلب بها على أي مقاومة.	يمكن أن تكون ذات خطورة إذا ترك الأفراد غاضبون من القائمين على التغيير.

المصدر: (شيريفي، 2006، صفحة 27)

ثالثاً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

يقدم قادة التغيير و الاستشاريون جملة من النصائح التي من شأنها جعل التغيير ناجحاً ويمكن تلخيصها

فيما يلي: (العطيات، 2006، صفحة 121)

1. أن يكون المديرين قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
2. تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والإنسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه؛
3. جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام؛
4. أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل؛
5. توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والإستماع لجميع الآراء والإقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة؛
6. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة؛
7. التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه؛
8. جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات إتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره؛
9. جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون إتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.
10. التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير
كما يجب أن يكون إنجاح التغيير يتوقف وبشكل كبير على قائد التغيير، وهذا القائد الذي يقدم على تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل من سابقه هو القائد التحويلي، فما هو دوره في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

خلاصة

التغيير التنظيمي هو عملية ديناميكية مخططة تهدف إلى التطوير والتحسين والتجديد في المجال التكنولوجي أو الهيكلي أو الوظيفي أو الإنساني أو كلها، فتنقل المنظمة بذلك من حالة تنظيمية غير مرغوب فيها إلى حالة تنظيمية أفضل تضمن لها القدرة على حل المشاكل ومواجهة تحديات عدم الإستقرار البيئي، فالتغيير التنظيمي ضرورة حتمية ملحة لأجل البقاء والإستمرار.

أما الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي فهي مجموعة العمليات والأساليب والإجراءات والتعديلات المخططة والتي تمس المنظمة كلياً أو جزئياً وبشكل مستمر، تسعى المنظمة من خلالها إلى فك الجمود في أوضاعها وأساليب عملها للانتقال بها إلى وضع منشود وفق رؤية واضحة المعالم للتكيف مع البيئة المتغيرة داخلياً وخارجياً، فأصل ثبات المنظمة هو تغييرها في ظل وجود متغيرات.

تختلف أنواع التغيير في منظمات الأعمال باختلاف تصنيفاتها، وتحدد كل منظمة نوع التغيير الذي تراه مناسباً وفق درجة الإلحاح وشدة المقاومة، أما مجالات التغيير التنظيمي فتتضمن إطار واسع من الجوانب ذات الأهمية داخل المنظمة، وتشير أدبيات الدراسات السابقة أن مجالات التغيير عادة ما تكون ضمن التغيير في: الجانب التكنولوجي، الجانب الهيكلي، الجانب الوظيفي، الجانب الإنساني.

فعندما يصادف الأفراد في منظماتهم عملية التغيير فإنهم يقاومون علناً ودون تردد، أو يقاومون سرا دون إبداء موقفهم، أو يقبلون التغيير ويكونون جزءاً منه، وهذا التباين في الاستجابة للتغيير التنظيمي يكون مرتبطاً بتوقعاتهم من التغيير، فقد يكون لنفس عملية التغيير استجابة بالقبول من بعض الأفراد في المنظمة في حين يقاوم البعض الآخر، فمقاومة التغيير التنظيمي إذن هي رد فعل سلوكي طبيعي وتصرف يهدف إلى إحباط أهداف التغيير خوفاً من نتائجه، وقد تكون مقاومة إيجابية تعود بالنفع على المنظمة أو سلبية مضرّة بالمنظمة، كما قد تكون فردية أو جماعية، وتسعى منظمات الأعمال للحد من مقاومة التغيير والتغلب من خلال جملة من الإرشادات أهمها التمكين والمشاركة وفعالية الإتصال.

الفصل الثالث:

دور القيادة التحويلية في الإدارة
المستدامة للتغيير التنظيمي

تمهيد

وفي عصر العولمة والمنافسة والثورة المعرفية والتكنولوجية والتغيرات المتسارعة على الصعيد العالمي وعدم الاستقرار في الإقتصاد العالمي أصبحت قيادة التغيير ضرورة ملحة لمنظمات الأعمال على غرار نوعها وحجمها، والتي تسعى للتطور والإبداع والإبتكار التجديد للتعامل مع هذه التغيرات بفعالية تضمن لها البقاء و للتكيف مع عدم الإستقرار البيئي.

وقد ركز العديد من الباحثين إلى أن تحديات القرن الواحد والعشرين مرهون ب بروز قادة رواد التغيير وليسوا مدراء، وأرجعوا ذلك إلى النمط القيادي التحويلي الموائم مع متطلبات إدارة التغيير التنظيمي، والذي يقود المنظمة إلى إنجاح مشروع التغيير بأداء ونتائج أعلى من النتائج المتوقعة .

ويعد مدخل القيادة التحويلية أكثر القيادات فعالية في إدارة التحولات والتغيرات في منظمات الأعمال، وإنطلاقا من الدور المهم الذي يمارسه القائد التحويلي في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، تتحدد معالم هذا الفصل والذي نحاول من خلاله تحليل مهارات وأبعاد القيادة التحويلية وملائمتها لمتطلبات التغيير في منظمات الأعمال ، وذلك من خلال معالجة المباحث التالية:

المبحث الأول: القائد التحويلي قائد التغيير

المبحث الثاني: تأثير القيادة التحويلية على إنجاح التغيير التنظيمي وضمان إستدامته

المبحث الثالث: دعائم القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

المبحث الأول: القائد التحويلي قائد التغيير

تتطلب إدارة التغيير استخدام مزيج من الإمكانيات المادية والبشرية بكفاءة وفعالية للتحويل من واقع معين غير مرغوب فيه إلى واقع أفضل ومنشود، بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة وأقصر وقت وأقل جهد، ولتحقيق هذه الشروط يلزم اختيار وكيل التغيير القادر على تحقيق أهداف مشروع التغيير ويسمى بقائد التغيير، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على قادة التغيير ومهارات القائد التحويلي باعتباره النمط الأكثر انسجاما مع متطلبات التغيير.

المطلب الأول: قيادة التغيير بمنظمات الأعمال

إن مسؤولية إدارة التغيير بمنظمات الأعمال تكون عادة من أفراد ينتمون للمنظمة، إما لمن هم في المستوى الأعلى للهرم الإداري أو في المستوى التنفيذي الأوسط من خلال عملية التفويض، كما يمكن للمنظمة الإستعانة بمستشارين وخبراء لقيادة التغيير من خارج المنظمة، إلا أنه كثيرا ما تختار أشخاصا في وظائف قيادية داخل المنظمة لقيادة عملية التغيير، نظرا لصعوبة استقطاب كفاءات من الخارج، وكذا لإدراك أفرادها أكثر لضرورة التغيير والإلمام بجوانبه وأسبابه، وسبل نجاحه.

أولا: تعريف قيادة التغيير

عرفت قيادة التغيير على أنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة (سيار، 2014، صفحة 157)، وهي تنسيق وتوجيه جهود كل العاملين والمنفذين والقادة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المبتغاة من وراء برامج وأنشطة التغيير التنظيمي منذ الإعداد للتغيير والتخطيط له وحتى تأسيسه واستمراره وترسيخه في ثقافة المنظمة (بوظرفة، 2016/2015، صفحة 94)، كما عرفها "عرفة" بأنها عملية الانتقال من حالة معينة "الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة" إلى وضع جديد الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل (عرفة، 2012، صفحة 131).

وتكمن مفاتيح نجاح أي إدارة للقائد الذي يميل إلى التغيير والذي تسانده آليات التغيير الفعالة، فالتغيير هو العملية الوحيدة المستمر بالمنظمة، والمنظمة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة وبطريقة توصل المنظمة إلى النجاح (العتوم و الكوفجي، 2018، صفحة 37)، كما أن تميز المنظمات في أدائها مقارنة بمثيلاتها في الحجم والنوع وطبيعة العمل له سببين وعاملين مهمين وهما: (مرسال، 2014، صفحة 110)

✓ الإدارة القوية: وتكمن قوتها من قوة أفرادها في إدارة المنظمة وقدرتهم على إحداث تغيير إيجابي في أنماط أدائها عموماً؛

✓ قيادة التغيير الفعالة: وهي التي تقود المنظمة إلى التغيير الإيجابي المنشود والذي ينقلها من حال إلى حال أحسن وتجعلها في وضع تنافسي أفضل، ولذلك فإن حجم ونوع وطبيعة التغيير الإيجابي في المنظمة يعتمد بشكل كبير على ما تملكه القيادة من رؤية واضحة تستشرف بها واقع حقيقي ملموس.

القيادة والتغيير مصطلحان مترابطان، فإدارة التغيير بمنظمات الأعمال تتطلب قائد فعال يساعد في إنجاح جميع مراحلها، فقائد التغيير إذن هو ذلك القائد الذي يدير التغيير بمنظمات الأعمال وفق مراحل مخططة بهدف نقل المنظمة من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع مستقبلي أفضل.

ثانياً: أدوار قائد التغيير

إن تحقيق التغيير الدائم يتطلب إلزاماً شديداً وقيادة مثالية من صفوة المسؤولين، لأن التغيير يتطلب فهم ثقافة المنظمة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة، وبناء بيئة عمل تساعد على التغيير، كما يتطلب التغيير من القائد نشاطاً عالياً وتحمل العراقيل أو إيجاد مراحل إضافية بطيئة للتعديل يمكن أن تسمح خلالها بحدوث تدفقات قصيرة الأجل من الأعمال الإضافية حتى تنجح خطط التغيير الكبيرة، وكثير من العاملين بالمنظمات يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير وهم الذين يتم اختيارهم كعوامل لإحداث التغيير التنظيمي، ولكن مقاومة التغيير هي أمر حتمي وذلك إذا شعر الأفراد المعنيون أنهم سيصبحون أسوأ حالاً، سواء أكان هذا بصورة واضحة أو ضمنية أو إذا شعروا بأي تهديدات أو خوف أو قلق (العنوم و الكوفجي، 2018، صفحة 137)، وتتطلب عملية إدارة التغيير إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات وهي: (عرفة، 2012، صفحة 132)

1. تشخيص وتحليل المشكلة؛
2. تحديد الأهداف المنشودة؛
3. تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف؛
4. وضع خطة مفصلة ومبنية على رؤية معينة لعملية الانتقال من الوضع القديم إلى الحالة المرغوب فيها؛
5. البحث عن البدائل الممكنة لإيجاد حلول مناسبة؛
6. الحصول على دعم ومساندة لعملية التغيير والإلتزام بها؛

7. إختيار البديل الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج؛

8. إختيار القرار المناسب؛

9. مراقبة سير العمل وأدائه؛

10. متابعة كيفية تحقق النتائج.

وهنا يظهر دور قائد التغيير في مساندة الموظفين لتحقيق هذه الخطوات من خلال:

✓ مساعدة الموظفين على الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع الجديد بكل ارتياح وثقة وتوضيح الأهداف المرجوة من

عملية التغيير، بدقة وشفافية وطمأنتهم بأن التغيير لن يكون ضد مصالحهم الشخصية، وذلك من خلال بناء علاقات

جيدة معهم، الأمر الذي يتطلب حرفة مهنية عالية المستوى في إدارة العلاقات؛

✓ لا بد أيضا لقادة التغيير أن يهتموا إهتماما جليا بتكوين فريق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل آمن وبذل

الجهد الممكن من أجل إنجاح عملية التغيير؛

✓ لا بد من ذكر أن نجاح عمل الفريق أثناء المرحلة الإنتقالية يتطلب التركيز على الضروريات الستة وهي المعرفة الواسعة

والرؤية الثابتة والإيمان الراسخ والمبادرة والتدريب والتطوير.

ثالثا: القائد وفشل التغيير

في كثير من الأحيان تفشل برامج التغيير بسبب القيادة الضعيفة وسوء التخطيط والإشراف، وكذلك بسبب إنعدام

المصادر والمعرفة وممارسات المنظمة غير الصحيحة، كما أن جهود التغيير قد تفتقر أحيانا إلى المصادر الضرورية لنجاح

عملية التغيير، مثل الميزانية والأنظمة والمعلومات والخبرات والمعرفة والمهارات، وأحيانا تبقى سياسة المنظمة كما هي وغير

متوائمة مع أهداف وإستراتيجيات التغيير (العتوم و الكوفجي، 2018، صفحة 98).

و لقد بين KOTTER 2002 من خلال خبرته ودراساته العديدة أن حوالي 70٪ من مشروعات التغيير التي

تحتاج إليها منظمات الأعمال قد تتعرض للفشل إما بسبب عدم القدرة على البدء بها رغم وضوح أهميتها بالنسبة

للمنظمة وللأفراد، أو بسبب عدم القدرة على إتمامها رغم جهود الأفراد الكبيرة أو بسبب تجاوز حدود الميزانية المقررة له

أو التأخير في إنجائها في الموعد المحدد أو الشعور بالإحباط وخيبة الأمل، وقد عمل على تطوير مجموعة من العوامل التي

يعتقد بأنها تؤدي إلى فشل التغيير وعبر عنها وفق التالي: (بوظرفة، 2016/2015، صفحة 114)

- ✓ عدم إيجاد الإحساس بضرورة التغيير بشكل كاف؛
- ✓ عدم إيجاد تحالف قوي بشكل مناسب لتوجيه التنفيذ؛
- ✓ عدم وضوح الرؤية المستقبلية؛
- ✓ عدم نقل الرؤية بشكل كاف للأفراد؛
- ✓ عدم التعامل مع العقبات أمام الرؤية الجديدة؛
- ✓ عدم التخطيط بانتظام من أجل تحقيق النجاح في الأجل القصير؛
- ✓ التصريح السريع بالإعلان عن النجاح؛
- ✓ عدم جعل التغييرات جزءا من ثقافة المؤسسة.

رابعا: القائد ونجاح التغيير

يعتبر قائد التغيير هو المسؤول عن نجاح التغيير أو فشله، ويتوقف مدى تحقيقه لأهداف التغيير بمقاومة الأفراد والجماعات في المنظمة لإتجاه هذا التغيير، لذا على قائد التغيير أن يتصف بمجموعة من المميزات تشتمل على المواقف وطرق التفكير والمهارات وهي على النحو التالي: (سيار، 2014، صفحة 196)

- ✓ يوفر دعما إيجابيا للعاملين معه ولا يخذلهم؛
- ✓ يعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة ويستمع إليهم بفاعلية؛
- ✓ يتصف بالحماسة والدافعية؛
- ✓ يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل؛
- ✓ يتسم بالمتابعة ولا يبالغ في ردود أفعاله، بل يكون عقلانيا إذا ساءت الأمور بعكس ما هو منشود؛
- ✓ لديه استعداد بالتجريب والتغيير؛
- ✓ لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل؛
- ✓ يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمية؛
- ✓ يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية نموذجا.

خامسا: القائد وكيل التغيير

تتمثل أهم الضمانات لنجاح مشروع التغيير في منظمات الأعمال إلى تحديد الشخص الذي يقود مشروع التغيير أو ما يعرف بوكيل التغيير، قد يكون وكيل التغيير فرد من المنظمة أو مستشار خارجي يمتلك خبرة في مجال أو أكثر، يشترط أن يمتلك وكيل التغيير مهارات خاصة بذلك، وعادة ما تختار منظمات الأعمال وكيل من داخل المنظمة لقيادة مشروع التغيير باعتباره على دراية أكثر بنظامها الداخلي وبمشاكلها وثقافتها التنظيمية، وذلك باختيار أحد المسؤولين من ذوي المهارات المطلوبة وجعله قائد للتغيير، يوجد هناك نمطان من قادة التغيير وهما نمط قادة التغيير التقليديون ونمط قادة التغيير التحويليين:

1. القادة التقليديون: الناظر في خصائص القادة التقليديين يجد أنهم يعتمدون على الطرق القديمة ويحاولون تحسينها، وهم خبراء وذوي كفاءة في ذلك، أما إذا استجدت الأمور وحصلت الأزمات فإنهم يقفون مقلدون للماضي، لاعتمادهم على الأساليب والأنظمة القديمة والتي تقيد حركتهم، وتجعلها غير فعالة لمجاراة التغيير المسارع الذي أصبح يفاجئ كل مدير أو قائد خلال فترات قصيرة في هذا العصر (العطيات، 2006، صفحة 191)؛

2. القادة التحويليين: وهم القادة الحقيقيون لإحداث التغيير، ومصادر القوة لديهم هو أنهم يملكون القدرة على وضع أهداف وتوقعات عالية ودفع المنظمة إلى الرقي والتقدم وإلى ما ستؤول إليه، وهم الذين يصنعون القرار الواعي لتحويل المنظمات إلى منظمات فعالة تعيش حياتها العصرية بمختلف نشاطاتها الإدارية (بريخ، 2012، صفحة 78).

فالقيادة التحويلية تقدم قيمة مضافة مقارنة بباقي القيادات فيما يخص قيادة التغيير بمنظمات الأعمال من خلال مهارات القائد التحويلي التأثيرية والوظيفية وملائمة خصائصه وسماته بمتطلبات نجاح قيادة التغيير باستمرار وهذا ما سنتعرف عليه فيما يلي.

المطلب الثاني: مهارات القائد التحويلي لإدارة التغيير التنظيمي

لا بد من القائد التحويلي أن يمتلك مجموعة من المهارات التي تمكنه من إجراء التغييرات اللازمة لتحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، كما يجب تنمية هاته المهارات لدى القادة التحويلية عن طريق التدريب والتكوين بالكفاءة العالمية التي تتجاوز مع التوجهات العالمية وتتعامل مع التحديات المستقبلية وذلك يتطلب توفر المهارات التالية: (عبدالفتاح، 2014، صفحة 77)

✓ الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات؛

✓ الرؤى المستقبلية المتمحورة حول مستقبل المنظمة؛

✓ التعامل مع الآخرين بروح الفريق الواحد من خلال فهم ديناميكيات الجماعة؛

✓ فهم متطلبات العولمة والتأقلم معها بما ينسجم مع القيم والمبادئ والتقاليد السائدة في المجتمع؛

✓ تدريب وتطوير وتشجيع العاملين على المساهمة في تحقيق نمو وتقديم المنظمة؛

✓ تطوير القدرة على التعلم لدى العاملين وتنمية وتطوير التعليم الذاتي.

وقدم القحطاني مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة الإلمام بها كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين

وهي: (هيجان، 2018، صفحة 77)

✓ يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات؛

✓ القدرة على وضع الرسالة والرؤية والإستراتيجيات اللازمة للمنظمة والإلتزام بها؛

✓ القدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم تحفز وتمكين الآخرين، وأن يهبوا أنفسهم ويهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه

الأهداف؛

✓ القدرة على تدريب وتطوير العاملين وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة؛

✓ القدرة على التعلم عند المنظمة والتطوير الذاتي عند الموظفين؛

✓ القدرة على إستيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم؛

✓ توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الإتصال بكما يخدم المنظمة؛

✓ القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها؛

✓ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق؛

✓ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري؛

✓ القدرة على المبادرة والإبتكار والإبداع.

وقد أثبتت التجارب أن القائد الذي لا يطبق ولا يلتزم بالمهارات القيادية الستة والمدونة في الجدول الآتي تفشل

قيادته في تحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى المستوى المطلوب، ولا يمكن أن يطلق عليه اسم قائد تحويلي ولا يمتلك

سمة القيادة الإدارية، لأن العاملين مع هذا النوع من القادة ينظرون إليهم على أنهم مستبدين ومستفزين ولا يراعون مشاعر

الفصل الثالث: دور القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

وأحاسيس العاملين معهم وبذلك فهم غير جديرين بالثقة (عبدالفتاح، 2014، صفحة 81) كما إتفق العديد من الباحثين على أنّ المهارات التي يجب أنّ يتصف بها قائد التغيير أو القائد التحويلي تكون ضمن مجموعتين مهارات شخصية، ومهارات ذهنية وفكرية، وكل مجموعة تتضمن ثلاث مهارات رئيسية، وهناك من أطلق عليها بالمهارات الستة لقادة التغيير والجدول التالي بين تلك المهارات الستة:

الجدول رقم(III-1): المهارة الستة الأساسية للقيادة التحويلية

مجموعة المهارات الشخصية	الدكاء الوجداني كولمان 1998	قيادة مرتكزة على القيم (كزماركس 1995)	قيادة قائمة على المبادئ(كوفي 1990)	الدكاء التنفيذي (كوبر وايمان، 1997)
مجموعة المهارات الشخصية	الوعي بالذات	يدرك الشكوك والمخاوف الذاتية	الوعي الذاتي ومعرفة الذات	الإستجابة الوجدانية.
	التنظيم الذاتي	ضبط النفس، التكيف والإبداع	حسن الإختيار وقوة الإرادة والتعلم المستمر	المرونة والتجدد
	الطاقة الإيجابية	مستوى الطاقة مرتفع والسلوكيات إيجابية ومتفائلة	طاقة إيجابية	طاقة عاطفية
مجموعة المهارات التبادلية	النزاهة والإلتزام	موضع ثقة صاحب ضمير ملتزم	يفي بوعوده وإلتزاماته	يتكيف مع العمل
	الوعي الإجتماعي	التعاطف، الإتصال، التكيف مع ظروف العمل	متعاطف وحساس لإحتياجات الآخرين القيم، الأهداف يستمتع بنشاط الآخرين.	يستمتع ويتعاطف ويتكيف مع الخدمة
	المهارات التبادلية	التأثير إدارة الصراع، التعاون العمل الجماعي بناء علاقات وروابط، إلهام واستشاره		التأثير بدون إستغلال السلطة

المصدر: (عبدالفتاح، 2014، صفحة 80)

يبين الجدول السابق المهارات الضرورية في القيادة التحويلية لقيادة التغيير، ونلاحظ أنه متفق عليها العديد من الباحثين والتي تندرج في ستة مهارات، ومن خلال هذه المهارات يمتلك الفرد القدرة على إدراك ذاته، فبدون إدراك الذات لا يستطيع قياس وتضييق الفجوة في الموقف.

ويقصد بالتنظيم الذاتي قدرة الفرد على السيطرة والتحكم في سلوكياته والسعي إلى تغييرها، مثل ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف مع الموقف، والتعلم كي يستطيع سد الفجوة بين ما هو موجود وما يجب أن تكون عليه شخصية القائد، وترتبط الطاقة الإيجابية بنظرة الفرد التفاؤلية والتي تعد عاملا مهما في استنارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، وأن يوصف بالهمة والحسم والتكامل والالتزام حيث ينال القائد احترام المرؤوسين من خلال امتلاكه لتلك الخصائص، أما مهارة الوعي الاجتماعي فتجعل القائد التحولي يتعاطف مع العاملين ويراعي أحاسيسهم ومشاعرهم، وقدرته على الإستماع والتكيف تساعد على التعاون وحل النزاعات والتأثير فيهم.

المطلب الثالث: مهام ووظائف القائد التحولي للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

إن ما يميز القائد التحولي عن غيره من القادة الآخرين وهو مبرر وجوده أنه وكيل التغيير وداعيه له (شتوي، 2014، صفحة 177) فالقائد التحولي بوظيفة قيادة التغيير يقوم بمجموعة المهام للإدارة المستدامة للتغيير في منظمات الأعمال وهي:

أولاً: إدراك الحاجة للتغيير :

إن القائد التحولي باعتباره قائد المستقبل يدرك الحاجة للتغيير وهو قادر على إقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير سواء من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية، وأنه قادر على استثارة عقولهم وجعلهم يفكرون في سبب وجودهم كما أنه قادر على الرقي بمستوى حاجتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية لهم أو حاجات الأمان(بابكر، 2017، صفحة 77)، ولتغيير أوضاع المنظمة يقوم القائد التحولي بتشخيص الموقف الحالي للمنظمة من خلال تحليل المتغيرات العالمية المعاصرة وتأثيرها على المنظمة إضافة إلى تحليل واقع المنظمة الحالي فيما يتعلق بنتائجها المالية والمعنوية وإستراتيجياتها الحالية وتحليل ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي وأنماط القيادة والإدارة والإشراف فيها ونظم التشغيل والرقابة وتحليل نظم الأفراد والمهارة الكلية للمنظمة (هيجان، 2018، صفحة 79)، وهناك وسائل كثيرة يلجأ إليها القائد ليساعد المنظمة على الاستجابة وتقبل التغيير منها: (بابكر، 2017، صفحة 77)

- ✓ السماح بإبداء الرأي المخالف وتشجيع الرأي المختلف؛
- ✓ التقويم الموضوعي لدى تحقيق المنظمة لأهدافها؛
- ✓ تشجيع أعضاء المنظمة على الاستعانة بتجارب المنظمات الأخرى لكيفية عمل المنظمة وحل مشاكلها؛

✓ تقييم المنظمة وفقا للمؤشرات الاقتصادية والغير اقتصادية ومقارنتها مع منظمات أخرى باستخدام المؤشرات نفسها.

ثانيا: صياغة الرؤية والرسالة

تعتبر الرؤية صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة، ومما نحو تلك الغاية، ومن أجل إيجاد رؤية مشتركة يحتاج القائد دوما إلى أفكار جديدة تتلاءم مع إستراتيجية المنظمة، وإلى أن يكون ذكيا بما يكفي لالتقاط الجديد منها، ويجب أن يكون أيضا فنانا بارعا لتحويل تلك الأفكار إلى تصورات وقصص مثيرة وذات معنى ويمكن تحقيقها، أما الرسالة فتعبر عن المفاهيم التي تتبناها المؤسسة وتؤمن بها وتسعى لتحقيقها، وتعبر الرسالة عن علاقة المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها، كما تعكس الغرض من وجود المنظمة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع (بابكر، 2017، صفحة 77)، فالقائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الوسائل لتبني هذه الرؤية والإلتزام بها (هيجان، 2018، صفحة 89)، وذكر "شامير وآخرون" أن الرؤية المستقبلية هي النقطة المحورية للقيادة التحويلية، وتظهر الرؤية المستقبلية من مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة، وتمنح الرؤية المستقبلية القائد والمنظمة خارطة نظرية توضح الإتجاه الذي تسير نحوه قيادة المنظمة وتمنح هوية المنظمة المعنى وتوضحها، كما تعطي الرؤية المستقبلية المرؤوسين إحساسا بالهوية داخل المنظمة وشعورا بالفاعلية الذاتية، وهناك شروط لا بد من توافرها في الرؤية: (بابكر، 2017، صفحة 78)

✓ لا بد أن تكون الرؤية قوية ، فهي لا بد أن تركز على تحقيق نتائج مرتفعة وليس مجرد نتائج حدية؛

✓ لا بد أن تحقق الرؤية طاقة وتعاطفا وإلتزاما وليس قلقا وإرتباكا؛

✓ لا بد أن تكون الرؤية واقعية وقابلة للتحقيق ، وتعتبر مرشدا لكل لنشاط في المنظمة؛

✓ لكي يحدث تحول ناجح في المنظمة فإن هناك ثلاث أشياء يجب أن تحدث أولها أن يتم وضع رؤية جديدة قادرة على جذب العاملين إلى دور جديد، وثانيها كسب إلتزام عاطفي وفكري للرؤية الجديدة، والثالثة جعل الرؤية الجديدة جزءا من نظام ثابت وراسخ.

فالقائد التحويلي صاحب رؤية طموحة وواضحة لمستقبل المنظمة ويجاوب بشتى الوسائل أن يحث المرؤوسين على تبني هذه الرؤية لتحقيق الأهداف المشتركة.

ثالثا: اختيار نموذج التغيير ومساراته

على القائد التحويلي أن يختار النموذج الملائم من بين النماذج المتاحة لتغيير المنظمة حسب ما يتوقع أن يثبت نجاحه ومواءمة ظروف العمل (عبدالفتاح، 2014، صفحة 77)، كما أن القائد التحويلي لا يضع في أجدته التغييرات الجزئية المعروفة في أساليب تطوير المنظمات مثل الإثراء الوظيفي وحلقات الجودة، وتحليل الأدوار، وتخطيط المسار الوظيفي والإدارة بالأهداف، وما إلى ذلك، وإنما ينظر إلى التغيير على أنه تحويل المنظمة، ويقصد به إجراء تغيير جذري في كيان المنظمة يتميز بالخصائص الآتية: (بابكر، 2017، صفحة 78)

- ✓ أنه تغيير كبير في حجمه وتأثيره يترتب عليه ظهور كيان جديد للمنظمة؛
- ✓ يحتاج إلى فترة زمنية طويلة تمتد لعدة سنوات وهو يرتبط بالمستقبل لذلك فهو عملية مستمرة عبر الزمن؛
- ✓ ينطوي على تغيير رسالة المنظمة وثقافتها وإستراتيجياتها ونظم العمل فيها وهياكلها التنظيمية ومواردها البشرية... إلخ، كما ترتبط بتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة مثل المنافسة والرقابة القانونية وغيرها؛
- ✓ يبدأ التحويل بمبادرة من الإدارة العليا للمنظمة وينقل رؤيتها الخاصة للمرؤوسين، وكذلك يحتاج إلى خبراء استشاريين خارجيين لإثراء عملية التحويل من خلال العنصر البشري على المستوى الفردي والجماعي والإجتماعي؛
- ✓ التحويل عملية إقتصادية بمعنى أن عائدته أكبر من تكلفته؛
- ✓ التحويل يعتمد على فكر إداري يؤمن بالمشاركة والإلتزام الذاتي وروح الفريق والمرونة وعضوية العلاقات؛
- ✓ التحويل يصاحبه ألم الوضع الحالي للمنظمة وأمل في وضع جديد، وذلك على مستوى جميع الأطراف ذات المصلحة،
- ✓ قد تكون هنالك مقاومة للتغيير فيأتي أهمية وجود القائد التحويلي الذي يستطيع إدارة التغيير بما لا يعوق هذه العملية؛
- ✓ يعتمد نجاح التحويل على تشخيص دقيق للوضع الحالي للمنظمة من حيث: تاريخها، وأدائها، وقيمها، ونظم الأجور، ونمط القيادة، والإشراف، الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، المركز التنافسي، نظم المعلومات، وغيرها.

رابعا: تكوين الإستراتيجية الجديدة

إستراتيجية المنظمة هي خطة عمل تشمل كافة أنشطة المنظمة على المدى الطويل تحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر في سوق أو أسواق معينة بإستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة (مصطفى، 2005، صفحة 59). وبما أن القائد التحويلي هو المسؤول عن التغيير في المنظمة فهو من يقوم بتكوين الإستراتيجية المناسبة لهذا التغيير من خلال التحليل الدقيق للبيئة والفرص والتحديات التي تحيط بالمنظمة لتحديد نقاط الضعف والقوة فيها (الهبارنة، 2019، صفحة 102)، وهذا بعد صياغته للرؤية والرسالة وإختياره لنموذج التغيير المناسب وتحديد مساره.

خامسا: تعبئة الإلتزام من خلال ثقافة المنظمة:

يقصد بثقافة المنظمة التأثير الجماعي للمعتقدات والسلوكيات والقيم المشتركة للأفراد داخل المنظمة (Groysberg, Lee, Price, & Cheng, 2018, p. 53)، ووظيفة القائد التحويلي هو أن يعمل على تعبئة الإلتزام من خلال بلورة رسالة المنظمة وإدخال ترويج منظومة القيم والقناعات الجديدة وصياغة وتدعيم النسيج الروحي للمنظمة عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للموظفين وبين قيم المنظمة (بابكر، 2017، صفحة 80)، فيقوم بإستغلال الثقافة التي تساعد على الإلتزام بالرؤية الجديدة التي يراها لمستقبل المنظمة من خلال: (المبارنة، 2019، صفحة 103)

✓ الترويج لمنظومة القناعات والقيم الجديدة؛

✓ بلورة رسالة المنظمة؛

✓ صيانة النسيج الروحي للمنظمة.

وبالتالي على القائد التحويلي أن يكيف سلوكيات العاملين وعاداتهم وقيمهم السائدة بينهم بما يتناسب مع البرنامج الجديد إذ رأى أن حدوث التغيير لا يمكن تحقيقه في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، فثقافة التقليد التي تولد الجمود في المنظمة لا يمكن أن تتطور معها المنظمات (عبدالفتاح، 2014، صفحة 77)، والقائد التحويلي يلعب همزة وصل بين مسار التغيير وثقافة المنظمة للحد من مقاومة التغيير التنظيمي وإدارة المرحلة الإنتقالية بنجاح.

سادسا: إدارة الفترة الإنتقالية:

يقصد بالمرحلة الإنتقالية الفترة التي يعيشها الموظفون في المنظمة والتي تقع بين تخلصهم من الأفكار القديمة إلى تبني التغيير والرؤية الجديدة حيث تكون مهمة القائد التحويلي هي مراقبة هذا التحول (المبارنة، 2019، صفحة 103)، وتعد هذه الفترة من أصعب المراحل التي تشهدها المنظمات خلال إجراءات التحول فخلال هذه المرحلة تكون المنظمة في أضعف فتراتها وذلك يعود إلى أن الرؤية الجديدة بما تحمله من قيم وقناعات جديدة لم تتأصل ويقوى عودها بعد في حين أن القناعات والقيم القديمة لم تندثر بعد، لذلك فإن القائد التحويلي يبذل جهدا مضاعفا لتمر هذه المرحلة بسلام بدون مشاكل ولكي تدار هذه المرحلة بكفاءة يضع القائد في حسبانته أن هنالك مقاومة طبيعية للتغيير تحدث في أي منظمة تسعى إلى التغيير الجوهري، كما تتطلب هذه المرحلة من القادة التحويليين أن يصبحوا مهندسين اجتماعيين وهذا معناه أنهم يقومون بتوضيح القيم ولأعراف الناشئة في المنظمة وينخرطون في ثقافتها، ويشكلون معناها، ويفسرون المعاني المشتركة داخل المنظمة، ويعرفون العاملين بأدوارهم التي تمكنهم من أن يفهموا كيف يكونون مساهمين في الأهداف (بابكر، 2017، صفحة 80).

إن القائد التحويلي يعلم أن مرحلة التحول تشهد صراعا بين قوى الإستقرار وقوى التغيير ، صراعا بين الرغبة في عدم قبول الواقع وحقيقة الواقع ، صراعا بين الخوف من المستقبل والأمل في المستقبل ، صراعا بين دور المدير كمحافظ على المنظمة ودور القائد كوكيل تغيير ويدرك القائد التحويلي رحلة وليس نقطة وصول ، ولذلك فهو يقوم بالتوجيه في البداية ، ويفر الدعم عند اكتساب العاملين للخبرة والثقة في أنفسهم، ويرسم لهم خريطة التغيير ، ويخبرهم أن الهدف هو جعلهم أكثر استقلالاً ، ويقوم بإدارة الرحلة ولا يتركها للزمن ، ويشجع العاملين على التجربة ، ويمدحهم على الإنجاز ، وأخيرا فإنه يصر على وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ (الهوري، 1999، صفحة 167).

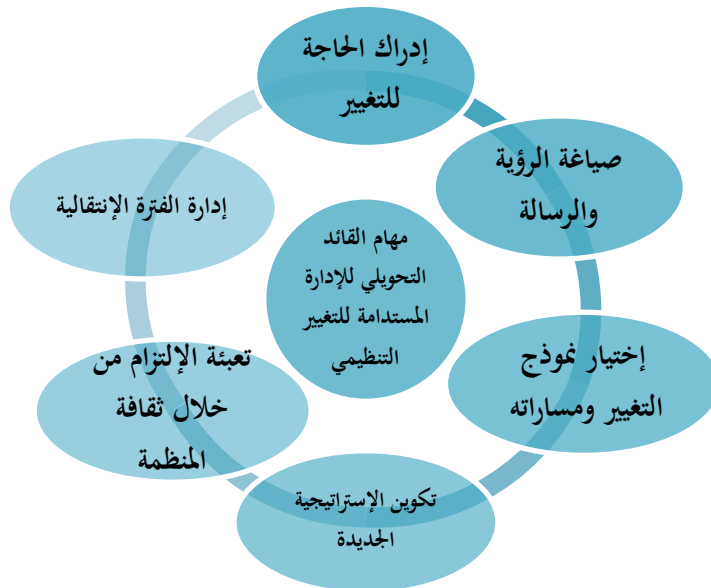
فالقائد التحويلي يدير الفترة الإنتقالية بحرص أكثر باختيار الإستراتيجية المناسبة للتخلص النهائي من كل ما هو قديم، وتبني ما هو جديد وفعال للمنظمة وهذا يلزمه بالتمتع بالمهارات اللازمة لبناء شخصية القائد التحويلي.

سابعاً: الإدارة المستدامة بالتغذية الراجعة (Feedback)

إن عملية التغذية الراجعة التي يستخدمها القائد التحويلي تساعد على تصحيح فجوات هذه السلسلة من المهام من جهة، وضمان إستمرارية إدارة التغيير في المنظمة من جهة أخرى محققة بذلك الإستمرارية والإستدامة في التطور وإدارة التغيير لمواكبة التغيرات والتطورات على الصعيد العالمي، فتنشأ بذلك سلسلة أخرى من المهام للقائد التحويلي لإدارة تغيرات أخرى والتحويل المتعاقب للمنظمة إلى أوضاع أفضل من وضعها الحالي.

ويوضح الشكل الموالي مهام ووظائف القائد التحويلي لإدارة التغيير التنظيمي:

الشكل رقم(III-1): مهام ووظائف القائد التحويلي لإدارة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ما سبق

فوظيفة القائد التحويلي هي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع مستقبلية أفضل من سابقتها من خلال إقناع العاملين في المنظمة بالحاجة إلى التغيير، حيث يقوم بصياغة رؤية مستقبلية ويحدد نموذج التغيير ومساره اللازم ويضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات دون المساس بركائز الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا ما قد يحتاج إلى إدارته للفترة الإنتقالية، مع الاستمرار في تقديم التحسينات اللازمة لمشروع التغيير هذا ما يضمن الإدارة المستدامة لمشروع التغيير في المنظمة.

المبحث الثاني: تأثير القيادة التحويلية على إنجاح التغيير التنظيمي وضمان استدامته

يتميز القادة التحويليين في إدارة مشروع التغيير عن باقي قادة التغيير بملائمة أبعادهم القيادية "التأثير الكاريزمي، الحافز الإلهامي، الدافع الإبداعي، الاهتمامات الفردية" لمتطلبات التغيير التنظيمي، بالإضافة لإنفرادهم بمجموعة من الخصائص والمهارات والتي يتم توظيفها خلال مختلف مراحل التغيير والتي تحقق نجاح مشروع التغيير وتتغلب على مقاومة التغيير السلبية وتضمن استدامة مشروع التغيير بالمنظمة وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ملائمة أبعاد القيادة التحويلية لمتطلبات التغيير التنظيمي المستدام

إن التعمق في تحليل أبعاد القيادة التحويلية يكشف لنا أهمية القيادة التحويلية في الإدارة الفعالة والمستدامة للتغيير التنظيمي، ونوضح في هذا المطلب تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية "التأثير الكاريزمي، الحافز الإلهامي، الدافع الإبداعي، الاهتمامات الفردية" في متطلبات نجاح عملية التغيير في منظمات الأعمال.

أولاً: تأثير التأثير المثالي للقيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير:

التأثير المثالي أو الكاريزمي هو التأثير القائم على القدوة والمثال، فالقائد التحويلي هو كنموذج يقتدي به من نظر العاملين من خلال سلوكه الملهم لهم، فمفهوم التأثير المثالي مرتبط بمفهوم القائد الكاريزمي حيث الكاريزما هي مجموعة من السمات السلوكية والشخصية التي ترفع من إعجاب وثقة وتقدير الآخرين ويصبح القادة بمقتضاها أبطالا يقتدى بهم، وسمي هذا البعد بعدة تسميات كالجاذبية والمهابة والكاريزما.

ويرى Bass & Avolio أن التأثير المثالي يكون لدى القائدين الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة، والذين يحضون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهودا إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات (هيجان، 2018، صفحة 70)، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية: (الغامدي، 2011، صفحة 18)

- ✓ يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية؛
- ✓ يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين؛
- ✓ يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع؛
- ✓ يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية؛
- ✓ يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية؛
- ✓ يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات.

ومن منظور آخر يقدم (هيجان، نماذج معاصرة في القيادة، 2018، صفحة 71) مجموعة من السلوكيات والى تميز القائد التحويلي تجعله مثاليا لدى المرؤوسين وهي :

✓ يتحدث عن قيمه ومعتقداته؛

✓ يحدد أهمية وجود حس قوي للهدف؛

✓ يزرع الإعتراز بالآخرين لإرتباطهم به؛

✓ يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة؛

✓ يتصرف بطرق تؤدي إلى إحترام الآخرين له؛

✓ يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها؛

✓ يظهر حسا بالقوة والثقة بالنفس؛

✓ يستخدم ممارسات إدارية مصقولة تحدث تأثيرا وتترك إنطبعا واضحا لدى العاملين.

إن الربط بين القيادة التحويلية والتغيير تنبع من كفاح القائد التحويلي من أجل التغيير نحو وضع أفضل ولذلك فهو يقوم بوضع رؤية متطلعة لمستقبل أفضل ويقوم بتكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطرة لدى المرؤوسين وهنا يعتمد القائد التحويلي على خبرته في تجاوز المألوف والتقليدي دون إغفال الحجة القوية للتحليل البيئي للتعرف على المقصد من عملية التغيير ، وهنا يصبح القائد مصدر للتأثير من خلال قوة الشخصية وإعجاب المرؤوسين

به، وبالتالي فإن عملية التغيير تصبح أكثر سهولة إذا ما قام هذا القائد بتبنيها (أبوتهله و صبري، 2014، صفحة 21)،

ويقوم القائد التحويلي من خلال هذا البعد بمجموعة من السلوكيات تأثر على إنجاح عملية التغيير التنظيمي منها:

✓ يتحلّى سلوكه بالقيم المثلى التي ترفع من قابلية العاملين لإنتهاج التغيير الذي يفضله ويحد من مقاومة التغيير لديهم؛

✓ يحترم العاملين ليحضى بإحترام الجميع مما يسهل عليه عملية تقبل الآخرين للتغيير والمساهمة في إنجازه

✓ يوظف خبرته لمساعدة العاملين لمواجهة مشاكل عملية التغيير بحنكة وروية؛

✓ يحرص على تحقيق أهداف التغيير للمنظمة قبل مصالحه الخاصة وبالتالي يقتدي به العاملين لتحقيق أهداف التغيير

لصالح المنظمة قبل مصالحهم واثقين أن ذلك سيعود إليهم مستقبلا بالفائدة؛

✓ ثقة العاملين به تسهل له عملية شرح أسباب التغيير ودوافعه ويحد من مقاومتهم للتغيير؛

✓ عدم إستغلاله لنفوذه لتحقيق مصالحه الشخصية تزيد من مثاليته وتساهم في إقتراح التغيير المستدامة من العاملين؛

ثانيا: تأثير التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير

يمثل الحفز الإلهامي من أهم أبعاد القيادة التحويلية التي أضافها Bass عام 1990 للأبعاد الثلاثة التي وضعها في

1985، وكما شرحنا سابقا عن مفهوم الحفز الإلهام فإن القادة التحويليين يتصرفون وفق هذه الخاصية "بطرق تعمل على

تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار

الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل

مختلفة جدا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم

الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من المرؤوسين" (الغامدي، 2011، صفحة 19).

ويؤثر القادة التحويليين من خلال هذا البعد على العاملين في عملية التغيير التنظيمي "بالهامهم وترغيبهم في

العمل، ويتوجب في عملية التغيير أن يكون قادتها من ذوي المصداقية والأمانة والكفاءة في قدرتهم على الإلهام، وعليه

يظهر الحافز والإلهام في اصطفااف الأهداف التنظيمية لحاجات الأشخاص ورغباتهم وقيمهم ومصالحهم وتطلعاتهم، كما

تظهر الحوافز والمكاسب القصيرة الأجل التي تتضمن التخطيط وخلق التحسينات المرئية من خلال عملية التغيير" (العتوم

و الكوفجي، 2018، صفحة 108)، ويمكن أن ندرج بعض السلوكيات التحفيزية والإلهامية التي يجسدها القائد التحويلي

ميدانيا إتجاه العاملين لإنجاح التغيير في المنظمة كالتالي:

✓ يربط أهداف التغيير بالقيم المثلى من مصداقية وأمانة وكفاءة ومساواة والتي يجدها العاملين؛

✓ يشرح للعاملين أهداف التغيير والنتائج الإيجابية من ورائه للمنظمة وللعامين معا؛

- ✓ يوضح الرؤية المستقبلية للمنظمة وتطور مسار الموظف من عملية التغيير؛
- ✓ يشعر العاملین بأنهم جزء مهم في إنجاح عملية التغيير؛
- ✓ يربط الأهداف التنظيمية للتغيير مع إحتياجات ورغبات وقيم ومصالح العاملين؛
- ✓ يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين لإنجاح جميع مراحل التغيير؛
- ✓ يخلق روح التحدي لتحقيق أهداف تفوق الأهداف المنشودة لعملية التغيير؛
- ✓ يعبر عن ثقته فيهم في قدرتهم على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي؛
- ✓ يتحدث مع العاملين بلغتهم مع تطابق لغة الجسد مع الكلمات؛
- ✓ يثني إنجازاتهم ويقارن وضعهم الجديد بعد التغيير مع الوضع السابق ومع أوضاع المنافسين.

ثالثاً: تأثير التشجيع الإبداعي للقيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير

سمي التشجيع الإبداعي بالإستمالة الذهنية، والإثارة الفكرية، والإستثارة العقلية، والإستثارة الفكرية، وكلها ترجمة مختلفة لنفس المصطلح باللغة الإنجليزية Intellectual Stimulation ويعني "تشجيع القائد التحويلي موظفيه على الإبداع والإبتكار، ويحفزهم على تجربة أساليب جديدة للتعامل مع المشكلات التنظيمية والتفكير بشكل مستقل لحلها" (laine, 2008, p. 124)، ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددین ومبتكرين، وذلك ب: (الغامدي، 2011، صفحة 20)

✓ زيادة وعي التابعین بحجم التحديات؛

✓ تشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل؛

✓ تناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة؛

✓ يتجنب النقد العام، لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ؛

✓ يحث الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً؛

✓ يحث التابعین القائد على إعادة التفكير حول آراءه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائم لا

يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته؛

ويقوم القادة التحويليين بتشجيع العاملين للإبداع والإبتكار من أجل أن يكونوا السباقين لاقتراح التغييرات اللازمة من أجل تحسين أساليب العمل وحل المشكلات والتأقلم مع البيئة الخارجية " فهم يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة

وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة ، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع (الغامدي، 2011، صفحة 20) ، ويجسد القادة التحويلين من خلال هذا البعد مجموعة من السلوكيات التي تثير أفكار العاملين وتشجعهم على الإبداع من خلال القيام بـ:

- ✓ تشجيع العاملين على طرح آرائهم وأفكارهم فيما يخص عملية التغيير؛
- ✓ يقدم حلولاً إبتكارية لل صعوبات التي تواجه العاملين لتقبل فكرة التغيير؛
- ✓ يشرك العاملين في حل المشكلات المصاحبة لعملية التغيير؛
- ✓ يشرح للعاملين التغيير ويترك لهم حرية التصرف لإنجاحه؛
- ✓ يشجع العاملين على الإبداع والابتكار في أساليب الفعالة للرفع من مستوى أداء إدارة عملية التغيير؛
- ✓ يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة ويتجنبها في الإدارة المستدامة للتغيير بالمنظمة.

رابعا: تأثير الاعتبارات الفردية للقيادة التحولية في الإدارة المستدامة للتغيير

الإهتمام بالأفراد أو الإعتبار الإنساني الأفراد يعني "إعطاء القائد التحويلي إهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أداءه ونموه فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منه" (أبوتهله و صبري، 2014، صفحة 06) وهي مجموعة من أنماط السلوك التي من خلالها يعطي القائد التحويلي إهتماما للعاملين لديه، ووفقا لهذا البعد يعطي القائد التحويلي إهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء (الغامدي، 2011، صفحة 21)، وهناك مجموعة من المؤشرات لرعاية الأفراد وهي: (هيجان، 2018، صفحة 72)

- ✓ إدراك الإختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف؛
- ✓ الإستماع الجيد للعاملين؛
- ✓ تشجيع العاملين على تبادل وجهات النظر الترويج لفكر التطوير الذاتي كونه وسيلة لبناء المرؤوسين لأنفسهم حتى يكون لهم الدور الفعال في بناء منظماتهم ومجتمعاتهم؛
- ✓ يلاحظ رغبات العاملين وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة ومن ثم يوكل المهام إليهم

وفقا لخصائصهم وإستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدوره الموجه والمعلم لهم (الغامدي، 2011، صفحة 21)

ويقوم القائد وفقا لهذا البعد في إدارته وحرصه على نجاح التغيير التنظيمي برعاية شؤون الأفراد والإهتمام بهم من

خلال قيامه بـ:

- ✓ تشجيعهم على تطوير قدراتهم ورفع مستوى أدائهم من خلال منحهم دورات تدريبية ومحاضرات تعليمية؛
- ✓ يحرص على حصول العاملين على إحتياجاتهم المهنية والوظيفية؛
- ✓ يوكل لهم مهام إدارة التغيير وفق قدراتهم ويحرص على عدم إرهابهم؛
- ✓ يحرص على أن يكون قريبا دائما من العاملين أثناء قيامهم بالمهام المتعلقة بإدارة التغيير في مختلف مراحله؛
- ✓ يحرص على أن تكون نتائج التغيير تخدم المنظمة والعاملين معا؛
- ✓ يسعى لتكريم العاملين تقديرا لجهودهم المبذولة ولإنجاح عملية التغيير داخل المنظمة؛
- ✓ يوظف مهارات الإصغاء مع العاملين ليزرع الثقة المتبادلة بينهم ويحد من مقاومة التغيير السلبي.

بعد تحليل أبعاد القيادة التحويلية توصلنا إلى وجود علاقة ذات أهمية بالغة بين أبعاد القيادة التحويلية والإدارة الفعالة والمستدامة للتغيير التنظيمي، فالقائد التحويلي بامتلاكه هذه الأبعاد يؤثر في الأفراد داخل المنظمة من خلال شخصيته الكاريزمية التي تجعله قدوة لهم، ومن خلال اهتمامه بهم وتنمية روح الإبداع لديهم وتقديم لهم مختلف الحوافز المعنوية والمادية، هذه الممارسات تجعل من المرؤوسين يبذلون أقصى جهد في إنجاح التغيير بمنظمتهم لإيمانهم بضرورته وحميمته وإيجابياته، الأمر الذي قد يحقق نتائج أكثر من ما هو متوقع منهم.

المطلب الثاني: متطلبات نجاح القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

تعود دواعي وأسباب الحاجة لضرورة تبني التغيير التنظيمي إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، فعند تخطيط القادة التحويليين لمشروع التغيير وجب الأخذ في الحسبان تأثير هذه العوامل على نجاح مشروع التغيير، كما لا بد من تكاتف الجهود والحصول على الدعم من جميع الأطراف الفاعلين في المنظمة لإنجاحه، ويلتزم القادة التحويليين بتفعيل كل مرحلة من المراحل التي يمر بها مشروع التغيير بالمنظمة باتخاذهم مجموعة من الإجراءات اللازمة لإنجاحه.

أولاً: القائد التحويلي ومحاور نجاح التغيير التنظيمي

إن القيادة التحويلية هي حجر الأساس ومفتاح نجاح التغيير في منظمات الأعمال، فلكي يكون التغيير حقيقياً وفعالاً لا بد من وجود سبع محاور وهي: (السكرانة، 2013، صفحة 336)

1. رؤية مستقبلية ورسالة مشتركة بين الجميع لربط توجهات الناس ببعضهم؛
2. قيم وقناعات وإنجاز مشتركة تساند التوجه الجماعي من خلال منظمة أخلاقية ومهنية قوية؛
3. إستراتيجية هجومية أساسها التميز ورضا العملاء التام من خلال تحليل الفرص والتهديدات ونقاط الضعف والقوة.
4. هيكل تنظيمي مدمج ومرن بمستويات إدارية قليلة وصلاحيات قرب التنفيذ؛
5. قوى بشرية ماهرة وحفزة جداً؛
6. نظم تشغيل سريعة ومنضبطة؛
7. قادة يحبون التغيير (ليسو مدراء) قادرين على استخدام محاور التغيير وهم القادة التحويليين.

ثانياً: دعائم نجاح القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

لقد أكدت الأبحاث أن القادة التحويليين ليحققوا النجاح في قيادتهم لا بد من بعض التأثيرات المهمة لهم، ولا بد من توفر مجموعة من المتطلبات ومن ضمنها نجد: (بوظرفة، 2016/2015، صفحة 128)

1. **ضرورة وجود المدعمين:** من زملاء العمل المخلصين وود ومحبة المرؤوسين، فالقادة التحويليين يستمتعون بالعمل مع المرؤوسين الذين يتميزون بالنزاهة، والخبرة والرؤية، والذين يستحقون الثقة؛
2. **وجود قيادة تحويلية ذات ذكاء عاطفي:** قادرة على إنشاء التمازج وخلق التجاوب داخل المؤسسة تساهم في تهيئة الثقافة التنظيمية لقبول التغيير من خلال دراسة الثقافة الحالية وتحديد السلوك المرغوب لأداء الأعمال في ظل التغييرات المزمع تطبيقها، ووضع برامج مكثفة للتعليم والتدريب، مما يعطي قوة إضافية لعملية التحول؛
3. **إدخال التغيير في الوقت المناسب:** الذي يشعر فيه العاملون بالأمن والإستقرار، وتدريب العاملين على التغييرات التي تدخلها الإدارة، وكذلك تدريب الرؤساء على طريقة التنفيذ وكيفية التعامل مع المرؤوسين حتى يحدث التكيف مع التغيير المستهدف؛

4. أن تقوم قيادة التغيير بمشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ التغيير: إتاحة الفرصة لهم لمعرفة أسبابه وأهدافه وتشجيعهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، كما أن العاملين يتأثرون بالقرارات التي شاركوا في صنعها وتجعلهم أكثر رضا عن المؤسسة، كما أن المشاركة تدعم جو الثقة بين العاملين والإدارة؛

5. تشجيع الإتصال بين القيادة والعاملين: والحديث عن التغيير ومزاياه لمختلف الوحدات والأقسام والإدارات التي يتكون منها التنظيم عن طريق الاجتماعات أو النشرات المكتوبة أو بعض الرسائل المرئية بالمنظمة، أو بكل الوسائل السابقة بهدف قبول التغيير وليشعروا أنه لمصلحتهم، والحرص على إدخال التغيير كتجربة في أحد الأقسام، فإذا نجحت أمكن تعميمها، وإذا فشلت ينصرف النظر عنها، أو أن يتم إدخال التغيير تدريجياً بدلاً من إدخاله دفعة واحدة؛

6. وجود الإستقلالية في العمل: لأنها يمكن أن تدعم وتقوي الإبداع في المؤسسة، ولكن في نفس الوقت فإن الإستقلالية تنفي عملية الترابط الجماعي، لذا فإن القادة التحويليين يفضلون البدء في المهمة بالإعتماد على الذات ومن ثم إشراك الآخرين عندما يطبقون عملية التغيير؛

7. الإستجابة للتغيير: وهي مقياس إستعداد وقدرة المرؤوس على التعلم من خبراته، وبالتالي تكيف سلوكه على أساس الدروس المستفادة، والأفراد الذين لديهم إستعداد عالي وقدرة على التعلم من خبرتهم يستجوبون بإيجابية للتغيير، فهم يتعرفون بسرعة على المتطلبات الجديدة في مكان العمل المتغير، ويتبنون مشروعات تجعلهم يعملون ويقودون بطرق مختلفة؛

8. القدرة على التحول: يتركز في التغلب على المستقبل، وهو مقياس يستطلع قدرة المرؤوس على لعب الدور كما يمليه التغيير، ومن خلال الإستجابة للتغيير والقدرة على التأقلم، وعلى التخمين البارح حول كيفية تصرف المرؤوسين في بيئة متغيرة؛

9. الأخذ بالحسبان البيئة الخارجية، وتطوير مناخ العمل من حيث: الثقة التعاون المشاركة مع وضع الإستراتيجيات المخططة موضع التنفيذ، وأن تشمل عملية التغيير الهيكل التنظيمي، الأنظمة والثقافة.

ثالثاً: متطلبات نجاح القيادة التحويلية في تطبيق مراحل التغيير التنظيمي

تعددت نماذج مراحل إدارة التغيير للعديد من الباحثين، وقد تطرقنا على بعض منها في الفصل السابق "الفصل الثاني"، وباعتبار أن نموذجي جون كوتر وكيرت ليون من أشهرها وقد تم التطرق إليهما سابقاً، ارتأينا أن نختارهما للتعرف على دور القادة التحويليين خلال تنفيذ كل مرحلة من مراحل مشروع التغيير كما يلي: (السيد، 2020)

الخطوة الأولى تنمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير: ويقوم القائد التحويلي بإنجاح هذه الخطوة من خلال:

✓ تحديد التهديدات المحتملة، ووضع سيناريوهات توضيح ما يمكن أن يحدث في المستقبل؛

✓ دراسة الفرص التي ينبغي إستغلالها" أو يمكن استغلالها"، والتي يمكن للتغيير تحقيقها؛

✓ بدء مناقشات صادقة، وتقديم أسباب ديناميكية ومقنعة لجعل العاملين يتحدثون ويفكرون؛

✓ طلب الدعم من العملاء وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لتقوية حجته.

الخطوة الثانية تشكيل تحالف داخلي قوي "فريق التغيير": ويقوم القائد التحويلي بإنجاح هذه الخطوة من خلال:

✓ تحديد القادة الحقيقيين في المنظمة، وكذلك أصحاب المصلحة الرئيسيين؛

✓ التواصل معهم بشكل فردي، وبناء الثقة اللازمة لبدء التغيير؛

✓ العمل على بناء الفريق ضمن إئتلاف التغيير المنشود؛

✓ التأكد من أنه يمتلك مزيج جديد من الأفراد من مختلف الإدارات والمستويات داخل المنظمة.

الخطوة الثالثة وضع رؤية وإستراتيجية التغيير: ويقوم القائد التحويلي بإنجاح هذه الخطوة من خلال:

✓ تحديد القيم الأساسية للتغيير؛

✓ وضع ملخص قصير "جملة أو جملتين" يوضح الرؤية وما الذي ينبغي تحقيقه خلال الفترة القادمة؛

✓ وضع إستراتيجية لتنفيذ هذه الرؤية؛

✓ التأكد من أن تحالف التغيير بشكل عام وفريق التغيير بشكل خاص يمكنه أن يصف الرؤية في خمسة دقائق أو أقل؛

✓ تدريب فريق التغيير دوريا على شرح الرؤية للآخرين، بحيث تكون الرؤية حاضرة في أذهانهم دائما.

الخطوة الرابعة: نشر الرؤية وتعميمها ويقوم القائد التحويلي بإنجاح هذه الخطوة من خلال:

✓ التحدث عن الرؤية للتغيير؛

✓ معالجة هموم العاملين وقلقهم من مشروع التغيير بصراحة وصدق؛

✓ تطبيق الرؤية على جميع العمليات؛

✓ محاولة ربط جميع الأمور بالرؤية؛

✓ يجب أن يكون مثالا يحتذى به في تطبيق التغيير؛

الخطوة الخامسة إزالة العوائق أمام التغيير: ويقوم القائد التحويلي بإنجاح هذه الخطوة من خلال:

✓ تحديد أو توظيف قادة التغيير المساعدين الذين تتمثل أدوارهم الرئيسية إحداث التغيير، وإعلان ذلك بصراحة؛

- ✓ النظر إلى الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي وأنظمة الأداء والمكافآت للتأكد من أنها تتماشى مع مشروع التغيير؛
- ✓ تكريم ومكافئة الأفراد الإيجابيين والمتعاونين على إحداث التغيير؛
- ✓ تحديد الأشخاص الذين يقاومون التغيير، ومساعدتهم على فهم رؤيته وإستراتيجيته الخاصة؛
- ✓ إتخاذ الإجراءات الضرورية لإزالة الحواجز بسرعة سواء كانت أفراداً أو أنظمة أو هياكل أو سياسات وإجراءات؛
- الخطوة السادسة تحقيق نجاحات قصيرة المدى: ويقوم القائد التحويلي بإنجاح هذه الخطوة من خلال:
 - ✓ البحث عن مشاريع صغيرة ضمن مشروع التغيير تكون ذات نجاح مؤكد للبدء بها؛
 - ✓ الحرص على تنفيذها دون مساعدة من منتقدي التغيير، خاصة المجموعات القوية؛
 - ✓ عدم إختيار أهداف باهضة الثمن، بحيث لا تكون قادراً على تبرير التكلفة العالية لكل هدف؛
 - ✓ تحليل شامل للإيجابيات والسلبيات المحتملة لأهداف، فإن لم ينجح في تحقيق هدف مبكر يضر بمبادرة التغيير بأكملها؛
- ✓ مكافأة المساعدين الفاعلين في تحقيق الأهداف.
- الخطوة السابعة تعزيز النجاحات الصغيرة والدفع نحو المزيد: ويقوم القائد التحويلي بإنجاح هذه الخطوة من خلال:
 - ✓ تحليل ما حدث بعد كل نجاح بشكل صحيح، وما الذي يحتاج إلى تحسين، والحفاظة على ذلك بالاستدامة؛
 - ✓ وضع أهداف قابلة للتحقيق لمواصلة البناء لتحقيق النجاحات؛
 - ✓ تطبيق فكرة التحسين المستمر "continuous Improvement" أو "Plan-Do-Check-Act"؛
 - ✓ الإبقاء بيئة العمل متجددة وحيوية من خلال تعيين قادة أبطال جدد ضمن فريق التغيير.
- الخطوة الثامنة ترسيخ التغيرات وتثبيتها كجزء من ثقافة المنظمة: ويقوم القائد التحويلي بإنجاح هذه الخطوة من خلال:
 - ✓ التحدث أمام الموظفين عن التقدم والإنجازات التي تحققت باستمرار؛
 - ✓ تضمين مثل التغيير وقيمه عند تعيين موظفين جدد وتدريبهم؛
 - ✓ التقدير العلني لقيمة ومساهمة الأعضاء الرئيسيين في فريق التغيير، والتأكد من أن باقي الموظفين يتذكرون مساهمتهم؛
 - ✓ وضع خطط لإيجاد قادة جدد للتغيير خلال فترة المشروع، خاصة عند إنتقال أو رحيل قادة التغيير الرئيسيين للمنظمة، حتى يعمل قادة التغيير الجدد على ضمان عدم فقدان إرث سابقيهم أو نسيانه.

واستخلاصا لهذه الخطوات صممنا الجدول التالي ولتوضيح ما يجب على القائد التحويلي فعله في كل مرحلة من

مراحل التغيير التنظيمي:

الجدول رقم (III-2): متطلبات القائد التحويلي لإنجاح مراحل التغيير وإستدامتها

مراحل نموذج كيرت لوين	مراحل نموذج جون كوتر	متطلبات القيادة التحويلية في كل مرحلة
إذابة الجليد	خلق الحاجة	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الفرص والتهديدات - إعلان عن مشروع التغيير وبيان دواعيه وضرورة تبنيه - طلب الدعم
	تشكيل تحالف قوي	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد فريق عمل من قادة تحويليين مساعدين من داخل المنظمة - بناء الثقة بين أعضاء الفريق - التأكد من كفاءة أعضاء الفريق
	خلق رؤية للتغيير	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد وتوضيح الرؤية - وضع الإستراتيجية لتنفيذ الرؤية - تدريب فريق التغيير
إحداث التغيير	توصيل الرؤية	<ul style="list-style-type: none"> - نشر الرؤية وتعميمها - العمل على بث الإطمئنان لدى الأفراد - ربط مجالات التغيير بالرؤية
	إزالة العوائق	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المؤيدين ومكافأهم لدعمهم للتغيير - تحديد المعارضين ومساعدتهم على فهم الرؤية - إزالة الحواجز التي تعيق التغيير
	تحقيق مكاسب على المدى القصير	<ul style="list-style-type: none"> - البدء بالمشاريع الصغيرة لمشروع التغيير لضمان نجاحها سريعا - الحرص على إنجاح هذه البدايات - تحليل مبكر لإيجابيات وسلبيات بدايات مشروع التغيير - مكافأة الأفراد المساعدين في إنجاح التغيير في المدى القصير
إعادة التجميد	البناء على التغيير	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الشكل النهائي لمشروع التغيير وتنفيذه - وضع أهداف لإستدامة التغيير - تطبيق برامج التحسين المستمر
	ترسيخ التغيرات في ثقافة المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - التحدث عن النجاحات المحققة - تضمين القيم الجديدة لدى الأفراد في المنظمة - التقدير العلني للمساهمين في إنجاح التغيير - ترسيخ مسار التغيير في نظام المنظمة لقادة التغيير الجدد.

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

إن القيادة التحويلية التي تبادر بالتغيير في منظمات الأعمال عليها أن تدرك ضرورة مواجهتها لمقاومة التغيير، كقاعدة أن كل عملية تغيير ترفقها أشكال عدة من مقاومة التغيير، إما بمقاومة إيجابية وصحية للمنظمة لإعادة النظر في عملية التغيير وإصلاح الاختلال، أو مقاومة سلبية غير صحية للمنظمة تستهدف تعطيل القائد عن ممارسته لمشروع التغيير ومادام كل تغيير يحمل مقاومته لذا فإن القائد التحويلي باعتباره وكيل التغيير هو أيضا قائد مقاومة التغيير، وذلك من خلال قيامه بجملة من المبادرات والإجراءات للحد وقبل التعرف على هذه الإجراءات الحد منها عليه التعرف على نوع المقاومة.

أولاً: التعرف على نمط مقاومة التغيير

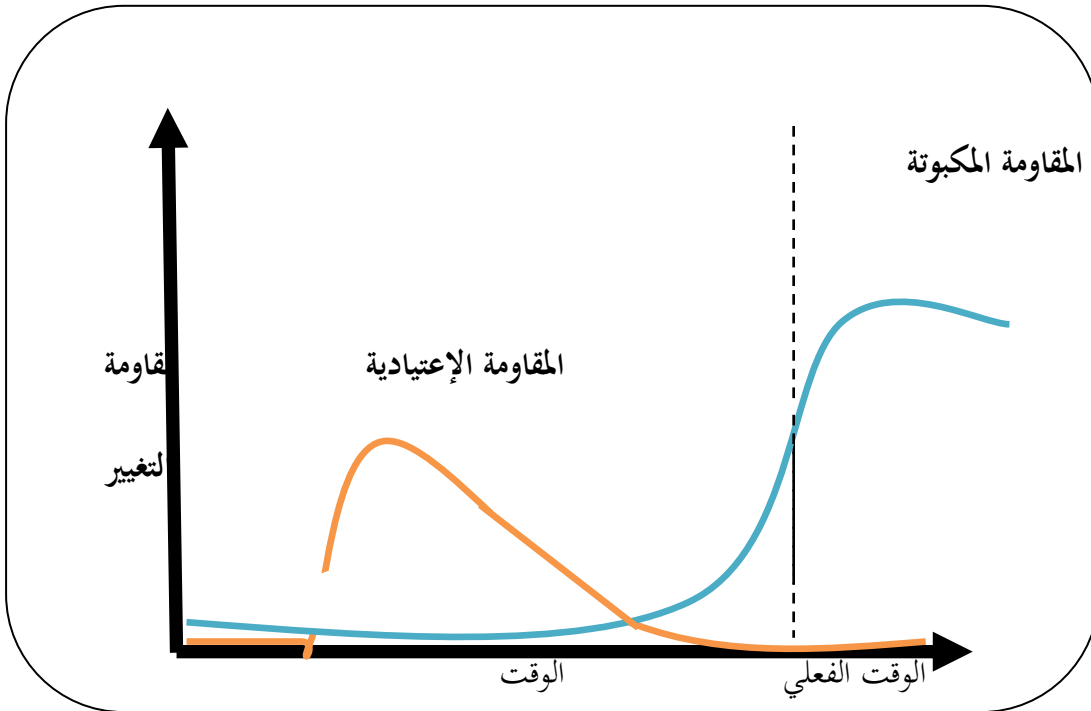
يقوم القائد التحويلي كخطوة أولى لمقاومة التغيير التنظيمي بتحديد نوع المقاومة ليتخذ الإجراءات اللازمة للتغلب عليها، من خلال النمطين التاليين:

1. المقاومة المكبوتة: وهذه المقاومة غير صحية أو اعتيادية ويظهر الأفراد وكأنهم معارضين للتغيير، وبعد فترة توحى لقيادة التغيير أن عجلة التغيير قد دارت وأن الأمور على ما يرام من حيث خطوات التغيير ولم يبقى إلا تحسين مواقف الأفراد وتعاونهم الإيجابي معهم ، حتى تنفجر المقاومة بطريقة فجائية وشديدة ، وفي هذه المقاومة فإن الوقت يعمل على تفاقمها وكأن نجاح التغيير يزيد من مشاعر عدم الرضا وتفاقمها لتنفجر بطريقة صاخبة.

2. المقاومة الإعتيادية: وهذه المقاومة صحية واعتيادية تكون لدى غالبية العاملين عند عرض مشروع جديد لا يعرفون عنه شيئاً ولا يدركون مزاياه وعيوبه، وقد تزداد المقاومة في البداية عند عدم حصول العاملين على المعلومات، وعدم مشاركتهم فيه، ولكن مع الوقت تتبدد المقاومة بعلاقة عكسية ومع اتضاح صورة التغيير وتزايد المعلومات وإستخدام مهارات العاملين فيه.

ويوضح الشكل التالي منحنى مقاومة التغيير للنمطين:

الشكل رقم (III-2): نمط مقاومة التغيير



المصدر: (نجم ع.، 2011، صفحة 293)

يبين الشكل الفارق الزمني بين مراحل ظهور وتلاشي مقاومة التغيير الاعتيادية والتي تعتبر طبيعية لأسباب سبق ذكرها، ومقاومة التغيير المكبوتة والتي لا يتم الإعلان عنها إلى بعد مرور الوقت وتصادفه مع الوقت الضروري لتنفيذ مشروع التغيير وهذه الأخيرة تشكل خطراً على نجاحه، الأمر الذي يستدعي حكمة القائد التحويلي في الحد من ظهورها أو تخفيف حدتها من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات.

ثانياً: إجراءات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

إن إجراءات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي الاعتيادية تعتبر روتينية ولا تثير مخاوف لدى القائد التحويلي لتعوده عليها، وما يثير قلقه ومخاوفه هو كيفية الحد من مقاومة التغيير المكبوت، ومن بين أهم الإجراءات التي يتخذها في الحد من مقاومة التغيير بإختلافهما نذكر: (نجم ع.، 2011، صفحة 296)

1. التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير: على اعتبار أن مقاومة التغيير هي بمثابة رؤية لمشروع التغيير بعدسات أخرى ومن زاوية أخرى، هذا يعني أن هذه المقاومة يمكن أن تقدم فرصة لكشف المشكلات والنواقص في مشروع التغيير والتصدي لها قبل أن تقوم هذه المشكلات والصعوبات بإفشال المشروع كله، ويمكن للقيادة أن توظف هذا الموقف الإيجابي لتعزيز علاقات الثقة مع العاملين التي تبدد المخاوف لديهم.

2. دعم المؤيدين وكسب المعارضين: إن التغيير عادة ما يكون لديه مجموعة من المؤيدين الذين يشعرون بالحاجة له ويتقدمون من الحالة القائمة وطرقها وإجراءاتها في العمل، وهؤلاء هم القوى المحركة في المنظمة من أجل دفع مشروع التغيير ونجاحه، لذا يكون من الضروري على القائد التحويلي توفير المعلومات الوافية عن مشروع التغيير لكي يقوموا بدورهم في دعم المشروع.

إن بعض المعارضين يمكن أن يكونوا كذلك بسبب نقص المعلومات مما يؤدي إلى مخاوف جراء ذلك، وهؤلاء يسهل كسبهم عند توفير القائد التحويلي لهم معلومات مقرونة بالطمأنة بأن التغيير هو لمصلحة الشركة وجميع العاملين، أما البعض الآخر الذين لديهم اتجاهات سلبية ضد كل تغيير فمن الضروري فرض عليهم القوة الأمر القسرية.

3. تعزيز التغيير وعرض نماذجه الناجحة: إن إجراء عرض التجارب والنماذج الناجحة في مجال التغيير في منظمات الأعمال الرائدة مفيد من أجل تسويق التغيير بوصفه عملية تعتمد على الشركات، من أجل معالجة المشكلات وتحديث طرق التنظيم والعمل، وكلما كانت التجارب عن شركات معروفة كلما كان ذلك محفزاً من أجل تعاون العاملين أكبر مع مشروع التغيير، كما يمكن الحد من مقاومة التغيير من خلال إجراءات التعزيز للتغيير التنظيمي مثل:

- ✓ الشفافية العالية في كل ما يتعلق بمشروع التغيير وتوفير المعلومات بشكل متواصل عنه؛
- ✓ مشاركة العاملين في مراحل التغيير المختلفة؛
- ✓ تقديم نماذج إيجابية عن إمكانية إجراء تعديلات على مشروع التغيير عند ظهور مشكلات تؤثر سلباً على العاملين؛
- ✓ الإصغاء للشكاوي والمطالب؛
- ✓ إعطاء التعهدات من أجل النتائج الإيجابية..... إلخ.

وفي نفس السياق وجد خبراء الإدارة في "منظمة تطوير الأبعاد الإدارية (DDI) الأمريكية" بعد تجربة عملية على ما يزيد عن ثلاثة آلاف من المديرين والعاملين في مشروع الإدارة التفاعلية أن هناك خطوات أساسية تمكن القادة الذين يتولون التغيير من تقليل مقاومته سميت الخطوات الست للتغلب على مقاومة التغيير وهي: (العطيات، 2006، الصفحات 117-119)

1. تقديم جميع المعلومات عن التغيير: ويتم ذلك عن طريق فتح باب النقاش بإعطاء شرح مفصل عن حالة التغيير ولما سوف يتم إنجازه، وكيف سيكون تأثير التغيير على المنظمة والأفراد ومجموعات العمل بشكل محدد.
2. بيان أثر التغيير على الأفراد: حيث وجد أن الموظفين يكونون سعداء إذا تم إخبارهم بتفاصيل التغيير المنوي إحدائه بانفتاح وأمانة وتبيان كيف سيؤثر على الأفراد والمجتمعات من حيث مزاياه، وسليته لأن ذلك يضيف مصداقية كبيرة على الحديث، ويجب أن تكون المعلومات صحيحة ولا تركز على السلبيات كثيرا، لأن ذلك يزيد من فرص المقاومة.
3. مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير: ويكون بإخطار المتأثرين بالتغيير أن الهدف هو نجاح التغيير وأن هناك حاجة الى مساعدة الجميع في ذلك، ويجب تفهم شعور الموظفين تجاه التغيير حتى لو عبروا عن عدم رغبتهم بحدة وعصبية، وهنا يأتي دور الإدارة بأن تسمع وتتجاوب مع المشاعر والأسئلة والاهتمامات، وأن تشارك الجميع في المعلومات الصحيحة بقدر الإمكان، ويجذب سؤال المتأثرين بالتغيير عم لديهم من أفكار للتغلب على المعوقات، ومع المتأثرين بالتغيير ينصح المدير أخذ ملاحظاتهم باهتمام والإجابة عليها بصدق وأمانة خلال الحديث والعمل على تقديرها وبيان أهميتها لمساعدته حل مشاكل التغيير ووضع الخطط لذلك.
4. الإتفاق على إحداث التغيير: وفي هذه المرحلة تكون الإدارة قد وصلت الى الإتفاق على تطبيق التغيير المطلوب إحدائه، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة سهلة، وقد عرف من خلال النقاش ماذا يحتاج الموظفون للقيام بالأعمال، وكيف يمكنهم مواجهة ذلك، كما تحدد الموارد المتاحة للمساعدة في ذلك مثل (التدريب، الأدوات، ومن يستطيع تقديم المساعدة في ذلك).
5. تنفيذ التغيير ومتابعته: ويكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الاتفاق عليه بتحديد ماذا يجب على الموظفين وكذلك الإدارة إنجازه، ومن هم الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا المساعدة لتحقيق المطلوب، وهنا يجب التأكد من عملية الفهم السليم لخطوات التنفيذ، لجعل الأمور واضحة بين المديرين وبين من يقومون بذلك، كما يجب تحديد أوقات وتواريخ متابعة الأعمال وذلك لجعل القائمين بعملية التغيير يشعرون بجدية الأمر وأن الإدارة تريد أن ترى التغيير يحصل في المستقبل القريب.
6. تلخيص ما تم التوصل إليه وتقدير القائمين على التغيير: قبل أن ينتهي النقاش في هذا الموضوع ينبغي على المدير تلخيص ما تم التوصل إليه، من أمور تم الاتفاق عليها، وأن يعبر عن قدرة الموظفين على القيام بالمهام الجديدة التي أوكلت إليهم، مما يرفع من روحهم المعنوية، ويجعلهم أكثر تعاوناً لتنفيذ التغيير.

ومما سبق يمكن القول أن إتباع القائد التحويلي للإجراءات السالفة الذكر بمهاراته القيادية، سوف يقلل من مقاومة التغيير ويحقق ما يسعى إليه من تطبيقه لبرنامج التغيير، كما أنه هناك مداخل أخرى تساعد في تحقيق أهداف مشروع التغيير وتقلل من المقاومة وهو ما سنتناوله في المبحث التالي.

المبحث الثالث: عناصر (دعائم) القيادة التحويلية ودورها في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي

إن تحديات القرن الحادي والعشرين وشراسة المنافسة فرضت على القادة التحويليين تدعيم مهاراتهم وقدراتهم، من خلال تفعيل مجموعة من الأدوات والأساليب والعناصر التي تؤثر بوجودها وفعاليتها على الوصول إلى الأهداف المرجوة من مشروع التغيير، كما يكبح جمودها من الوصول إلى هذه الأهداف، ومن بين أهم هذه العناصر: الرؤية صياغتها وتنفيذها، منظومة الإتصال الداخلي الفعال، والتمكين والتي تعتبر من أهم الدعائم التي تحقق أهداف التغيير التنظيمي وتضمن إستدامته.

المطلب الأول : الرؤية ودورها في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي

تعتبر الرؤية والرسالة همزة وصل بين كيان المنظمة ومجتمعها الداخلي والخارجي، فالرؤية والرسالة يجيبان على عدة تساؤلات منها: من هي هذه المنظمة؟ وما سبب وجودها؟ ماذا تقدم؟ إلى ماذا تسعى؟ أي فئة تستهدف؟ وعادة عند الإطلاع على موقع منظمة ما أو الصفحة الرسمية لها نجد فضاء خاص للإجابة عن "من نحن" أو "التعريف بالمنظمة"، وهنا نجد رسالة ورؤية المنظمة، والسؤال الأهم ما الفرق بين الرؤية والرسالة وما أهميتهما؟ من يقوم بصياغتهما؟ وهل لهما دور في تحقيق أهداف مشروع التغيير التنظيمي؟ هذه الإجابات وغيرها سنتعرف عليها في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم الرؤية

الرؤية هي بناء ذهني لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل من خلال الإجابة على: إلى أين تريد المنظمة أن تذهب؟ وهذا إذا تم اكتشاف فرص، أو أين يجب أن تتجه؟ وهذا إذا واجهت تهديدات، وتشير الإجابة على هذه الأسئلة إلى الاتجاه الذي سيتعين على المنظمة أن تسلكه في المدى الطويل (Lainey, 2008, p. 204)، وتعتبر أيضا عن القوة الدافعة التي تساعد على خلق الإلتزام والإلهام والحافز، وترتبط الرؤية بالنمو والنجاح للمنظمة (العتوم و الكوفجي، 2018، صفحة 91) وعرفت رؤية المنظمة أيضا بأنها "تحديد المسار الرئيسي الذي تم اختياره بين عدة اختيارات أخرى لتحقيق رسالتها وأهدافها على ضوء تحليل نقاط القوة والضعف وذلك في ضوء تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه

المنظمة" (العطيات، 2006، صفحة 138)، كما عرفت بأنها "تلك التصورات والطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال مستقبلا، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود أو المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (شوقي، 2021، صفحة 354)

ويتضح من التعاريف السابقة أن الرؤية هي بيان أو عبارة تعبر عن تصور ذهني لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتتميز بمجموعة من الخصائص وهي :

- ✓ إلهامية : تشد وتجذب العاملين لتحقيق تلك الرؤية؛
- ✓ مركزة: حيث تركز على الرغبة في التفوق والتميز والإبداع؛
- ✓ مرنة : قابلة للتغيير والتحسين؛
- ✓ ملفتة: تصاغ بطريقة عاطفية تشد الانتباه؛
- ✓ أخلاقية: تعكس القيم الأخلاقية للمنظمة؛
- ✓ مختصرة : عباراتها موجزة،
- ✓ مرئية: تكون مدونة ويمكن التطلع عليها؛
- ✓ فعالة: تثير الرؤية بعابيتها كونها تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.

ثانيا: الرؤية و الرسالة

يتم الخلط في الكثير من الأحيان بين الرؤية والرسالة، فالرؤية قد تم التعرف عليها على أنها تصور ذهني لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل أما الرسالة فهي تعكس الغرض الذي وجدت لأجله.

وتستند الرسالة على سبب الوجود والقيم الأساسية " ثقافة " للمنظمة بالاجابة على: "لماذا نحن موجودين؟ ومن نحن كمنظمة؟ وما الذي نتمسك به؟ (laine, 2008, p. 207)، وتعكس رسالة المنظمة عادة الأمور التالية: (سيار، 2014، صفحة 206)

1. المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة "ماذا" من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها؛
2. العملاء أو الأسواق التي تخدمها "من"؛

3. تحديد الوسائل التي تحقق بها المنظمة رسالتها مثل تخفيض التكلفة أو التوصيل أو الإتصال "كيف"؛
4. سبب وجود المنظمة "لماذا" وما هي حاجات المجتمع التي تقوم المنظمة بإشباعها؛
5. ماهية القوى الدافعة "ماهي" التكنولوجيا المستخدمة وطريقة التوزيع وطريقة الترويج؛
6. تحديد الصفات التي تسبب تفوق المنظمة على المنافسين "أي الصفات" كالمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.

ويوضح الجدول التالي بعض الأمثلة لرؤية ورسالة بعض المنظمات في عالم الأعمال:

الجدول رقم (III-3): رؤية ورسالة بعض منظمات الأعمال الدولية

رؤيتها	رسالتها	المنظمة
نريد أن نكون أكثر شركة جذبا للزبائن في العالم حيث يستطيع الزبائن العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عن طريق الإنترنت واكتشافه.	نسعى جاهدين لنقدم لعملائنا أقل الأسعار الممكنة وأفضل اختيار متاح وراحة قصوى.	 أمازون شركة أمريكية للتجارة الإلكترونية
الهام العالم وبناء المستقبل	إبهار العالم بتقنياتنا، ومنتجاتنا، وتصاميمنا المبتكرة التي تثري حياة الناس وتساهم في ازدهار المجتمع من خلال بناء مستقبل جديد.	 سامسونج تكتل كوري صناعي تجاري وخدمي
أن نكون أنجح شركة سيارات وأكثرها نبلا للإحترام	جذب الزبائن بمنتجات وخدمات تحظى بدرجة عالية من التقدير، والحفاظ عليهم من خلال توفير أكثر تجارب الإقتناء إثارة للرضى	 TOYOTA تويوتا: شركة يابانية لصناعة السيارات
توفير القدرة على الوصول إلى أية معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة.	تنظيم المعلومات الموجودة في العالم وإتاحة فرصة للوصول إليها والإستفادة منها لكل شخص في العالم	 قوقل
تأمين حياة أفضل لكثير من الناس	توفير تشكيلة واسعة من منتجات الأثاث المنزلي العملية والمصممة بعناية بأسعار منخفضة جدا بحيث يتمكن أكبر عدد من الناس شرائها	 إيكيا: شركة أثاث سويدية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المواقع الرسمية للعلامات السالفة الذكر

يظهر الجدول أن الرسالة تعكس ما تقوم به المنظمة حاليا، أما الرؤية فتعكس ما تطمح للوصول إليه، كما يظهر أنه في غالب الأحيان يكون بيان "عبارة" الرؤية مختصرا على بيان الرسالة، وبإختصار تعبر الرؤية عن ما تريد أن تصل إليه المنظمة في المستقبل، والرسالة تعبر عن الغرض من وجود المنظمة، ويصاحب أي تغيير في رؤية المنظمة تغيير في رسالتها.

ثالثا: القيادة التحويلية ودورها في صياغة الرؤية المشتركة لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي

إن حاجة المنظمة للتغيير تتطلب إعادة صياغة الرؤية لتتوافق مع مشروع التغيير ويقول "Kotter 1995" في هذا السياق أن نقطة البداية في مشروع التغيير الناجحة هي تقييم الحالة الفورية للتغيير ويقول أيضا إنه من الضروري خلق عدم الرضا للوضع الراهن وإدراك الحاجة للتغيير، لذلك فإن التغيير الناجح يبدأ بجعل الوضع الراهن يبدو أكثر خطورة من إقتحام المجهول وهذا هو الأساس في تطوير رؤية التغيير (العتوم و الكوفجي، 2018، صفحة 90)، ويرافق هذا التطوير في صياغة الرؤية إلى تغير المنظمة في رسالتها كدخولها إلى أسواق خارجية بالإضافة إلى أسواقها الداخلية.

ويقدم (laine, 2008) في هذا السياق مثلا بقوله "إن رسالة المستشفى مستقرة وهي تقديم الرعاية للمرضى، ولن تنطلق أبدا في صناعة الفلاجات، ولكن قد تغير رؤيتها وفقا للتغيرات الديمغرافية وظهور المزيد من المستشفيات، فتصبح رسالتها تقديم رعاية للمسنين لتلبية حاجات هاته الفئة" (laine, 2008, p. 207)، ومن هنا تتبادر على أذهاننا من يقوم بصياغة رؤية التغيير؟

تعد صياغة الرؤية من أساسيات عمل القادة التحويليين باعتبارهم قادة التغيير، فصياغة وإيصال الرؤية بشكل واضح عن الوضع المستقبلي المأمول يعتبر مفتاح لنجاح التغيير، وذلك كون الأفراد داخل المنظمة ينخرطون في التغيير إذا عرفوا أسبابه ونتائجه المحتملة، وتكون رؤيته رؤية مشتركة، وتكمن أهمية الرؤية المشتركة بالنقاط التالية: (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 300)

✓ أنها توضح أسباب الإتجاه للتغيير؛

✓ تشجيع الأفراد على إبداء سلوكيات إيجابية اتجاه التغيير على الرغم من أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب إزعاجا لبعض الأفراد؛

✓ تزيد الرؤية من بؤادر التعاون ما بين الأفراد في منظماتهم وتوحد جهودهم؛

✓ وإعتبر "Kotter" أن التغيير الذي يقوم على الرؤية المشتركة هو الذي يدوم، واصفا الرؤية المشتركة بأنها هي التي توضح إتجاه التغيير وإنجازها، وتحرك الأفراد في المنظمة للقيام بإتخاذ إجراءات في الإتجاه الصحيح في عملية التغيير حتى لو كانت مؤلمة لبعضهم، وتساعد على تعاونهم بقيمتهم وثقافتهم وتنسيق أعمالهم بكفاءة (العتوم و الكوفجي، 2018، صفحة 91).

ومن أجل إيجاد رؤية مشتركة يحتاج القائد دوما إلى أفكار جديدة تلائم إستراتيجية المنظمة، وإلى أن يكون ذكيا بما يكفي لإلتقاط الجيد منها، ويجب أن يكون أيضا بارعا لتحويل تلك الأفكار إلى تصورات وقصص مثيرة وذات معنى ويمكن تحقيقها (هيجان، 2018، صفحة 80)، ويتطلع القائد التحويلي إلى ما وراء الأفق كما أنه يستشرف المستقبل

ويتخيل الفرص التي يمكن من خلالها أن تحقق لهم أهداف المنظمة، ويؤمن بأن العمل الجماعي والرؤى المشتركة هي السبيل الأوضح لتحقيق المستحيل، ولا يكفي بإمتلاك الرؤى فقط بل لديه القدرة على إلهام رؤياه وأفكاره للعاملين معه ليضمن إلتزامهم وتعاونهم، كما أن الرؤية الفردية قد تكون غير مجدية ما لم تكون تحت ظل الرؤية المشتركة خاصة أوقات الأزمات التي تتطلب ضرورة ملحة لتبني مشروع التغيير بوقت قصير، لذا يمكن أن يعكس إلتفاف المرؤوسين بقائدهم التحويلي خلال الأزمات من صياغة رؤية مشتركة وناجحة لمشروع التغيير.

وفي نفس السياق يرى "Charles Handy" أن هناك خمسة شروط في الرؤية ضرورية لنجاح القائد صاحب الرؤية في تنفيذه لمشروع التغيير وهي: (سادلر، 2008، صفحة 75)

1. الرؤية يجب أن تكون مختلفة: من خلال إعادة صياغة المشهد المعروف ووضعه في إطار جديد، ويضع مفاهيم جديدة للأشياء الواضحة، ويربط الأشياء التي لم تكن مترابطة من قبل في علاقة واحدة من خلال الرؤية؛
2. هذه الرؤية يجب أن تكون ذات معنى لجميع أفراد المنظمة، يجب أن تكون صعبة التحقيق ولكنها ليست مستحيلة ويمكن تحقيقها؛
3. يجب أن تكون الرؤية مفهومة ويمكن أن تدرك بسهولة من طرف العاملين، ومن أمثلة ذلك رؤية "Collin Marshall" الذي كان يريد للخطوط الجوية البريطانية أن تصبح المفضلة لمعظم المسافرين على مستوى العالم.
4. يجب أن يكون القائد نموذجاً وقدوة ويكون سلوكه وإلتزامه الواضح تجسيدا لرؤيته.

إن الرؤية المستقبلية هي النقطة المحورية للقيادة التحويلية، وتظهر الرؤية المستقبلية في مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة، وتمنح الرؤية المستقبلية القائد والمنظمة خارطة نظرية توضح الإتجاه الذي تسير نحوه قيادة المنظمة، وتمنح هوية المنظمة المعنى وتوضحها، وعلاوة على ذلك فإن الرؤية المستقبلية تعطي الأتباع إحساساً بالهوية داخل المنظمة وشعوراً كذلك بالفاعلية الذاتية (هيجان، 2018، صفحة 80).

كما يجب أن يتذكر القائد التحويلي أن إمكانية وضع هذه الرؤية موضع التنفيذ يجب أن تكون رؤية مشتركة بينه وبين كل من يعملون معه وهذا ما يحقق أهداف مشروع التغيير، ولا يمكن أن تصبح كذلك ما لم تتوفر على قنوات اتصال داخلي مفتوحة مابين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة عن طريق الإتصال الداخلي الفعال تزداد القناعة بضرورة التغيير ويزداد الإلتزام بالعمل لإحداث هذا التغيير، وسيتم في المطلب الموالي التوسع في أهمية تفعيل القائد التحويلي لمنظومة الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي

ويشير هذا العنصر إلى القدرة الكبيرة والمتميزة للقادة التحويليين على توليد الاحترام والثقة المتبادلة، إذ إنّه من الضروري أن يتم إثارة وتحفيز المرؤوسين ذهنياً (المبارنة، 2019، صفحة 99)، كما تؤكد نتائج العديد من الأبحاث والدراسات المتخصصة على أنه عادة ما تتعثر جهود التغيير التنظيمي بسبب عدم وجود تخطيط إستراتيجي لإتصالات المنظمة، بما ينجم عن ذلك من غموض نتيجة الإعلام الداخلي السيء قبل وأثناء وبعد عملية التغيير.

أولاً: مفهوم الإتصال الداخلي

الإتصال هو عملية صنع ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والقناعات بين الأفراد بغرض التأثير والاستجابة أما الإتصال التنظيمي فهو ذلك الإتصال الذي يصدر من المنظمة بهدف تزويد أصحاب المصالح بمختلف أنواع المعلومات اللازمة لسير العمل، ويطلق عليه أيضاً بالاتصال الإداري، وينقسم بدوره إلى نوعين وهما: الإتصال الخارجي ويتمثل في نقل المعلومات إلى خارج المنظمة لأصحاب المصالح، واتصال داخلي يهتم بنقل المعلومات داخل حدود المنظمة، وهذا الأخير له لدور هام في إنجاح أهداف التغيير التنظيمي، لذا يحرص القادة التحويليين على تفعيله.

1. تعريف الاتصال الداخلي: الاتصال الداخلي هو سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما تريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية، وهو أيضاً تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين (فرج، 2009، صفحة 7)، قدم هذا التعريف عنصرين أساسيين في العملية الاتصالية أولها الاتصال يتم عن طريق عدة أساليب "لغوية أو غير لغوية" وأخرى عدة وسائل (أو قنوات) لنقل الرسائل الاتصالية بين المرسل والمستقبل، باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية، وبالتالي هذه العملية الاتصالية تعبر عن علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة، فالإتصال الداخلي يمثل كل العلاقات القائمة بين أطراف المنظمة سواء كانت وفق التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، وهو العملية التي تسمح بتداول المعلومات بين جميع أفراد المنظمة عن طريق استخدام الوسائل الشفهية أو الكتابية أو الإلكترونية.

2. وسائل الإتصال: وينقسم نقل وسائل الإتصال إلى ثلاث أنواع وهي:

✓ **وسائل الاتصال اللفظي:** يعتمد على استخدام اللغة و ما تحتويه من كلمات أو ألفاظ ونجد الإتصال المكتوب يعتبر بمثابة تسجيل موثق للرسالة يمكن من مراجعتها والرجوع إليها عند حدوث أي خلاف (الصيرفي، 2007، صفحة 145)،

ويتم في ظل قنوات الاتصالات الرسمية في المنظمة، ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع عدة طرق تشتمل على التقارير، المذكرات والمقترحات، الشكاوي، التعليمات والأوامر، لوحة الإعلانات والنشرات، مجلات المؤسسة، الرسائل الخاصة، والاتصال اللفظي غير المكتوب هو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة عن معنى و تتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين، ويتم عبر قنوات الاتصالات الرسمية، وعلى نطاق أوسع عبر القنوات غير الرسمية وفي جميع المستويات ومن وسائل الاتصال غير الكتابي الاجتماعات، المقابلات، المناقشات و المحادثات المباشرة، سياسة الباب المفتوح.

✓ وسائل الاتصال غير اللفظي: ويتمثل في توصيل المعلومات ولكن بدون الألفاظ أو الكلام تتم عن طريق حركات الجسم والمحيط السلوكي الذي يتخلل جو الاتصالات، ويحدث عن طريق حركات الوجه، الجسم وحركاته، اللمس وأشكاله، المظهر العام للجسم.

✓ وسائل الاتصال الإلكتروني: الاتصال الإلكتروني هو نوع خاص من الإتصال المكتوب عبر وسائل الإتصالات الإلكترونية، وأمثلة ذلك استخدام الحواسيب الإلكترونية في نظام المعلومات أو طريقة البريد الإلكتروني أو الفاكس (فرج، 2009، صفحة 202)، ولقد أتاحت التكنولوجيا الحديثة مجالاً واسعاً في الإتصالات، فالتطور التكنولوجي و خاصة في المجالات الحاسوبية، أحدث طفرة في وسائل الإتصال.

3. أنواع الإتصال الداخلي: هناك عدة تقسيمات لأنواع الإتصال الداخلي وأهم هذه الأنواع نذكر: (فرج، 2009، صفحة 162)

✓ الإتصال الرسمي: تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية وهي: الاتصالات الهابطة وتتم من الأعلى إلى الأسفل، حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين، الاتصالات الصاعدة وتتم من الإدارة الدنيا للعليا فأغلب هذه الاتصالات تتمثل في تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المرؤوسين إلى الإدارة العليا، الاتصالات الأفقية ويتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات و الأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

✓ الإتصال غير الرسمي: وهذا النوع من الاتصالات يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال . بعد التعرف على مفهوم الإتصال وأهم وسائله وأنواعه، يأتي الحديث عن ضرورة تفعيل القادة التحويليين لمنظومة الإتصال الداخلي لما له من مساهمة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي قبل التغيير وأثناءه وبعده، وكذا أهميته في الحد من المقاومة السلبية للتغيير التنظيمي.

ثانياً: مساهمة الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي

قدم Stuart Klein عام 1994 إستراتيجية لإدارة اتصالات التغيير متعددة الأبعاد والوسائل والأهداف وفقاً لثلاث مراحل للتغيير التنظيمي، وهي قبل التغيير أثناء التغيير وبعد التغيير لتسهيل عملية إدارة التحولات والأزمات وتستهدف اتصالات ما قبل التغيير إذابة القوى المقاومة للتغيير بالعمل على تهيئة العاملين لقبول التغيير وتفسير أسبابه، أما الإتصالات أثناء التغيير تستهدف تقديم معلومات مؤكدة عن النتائج المبدئية للتغيير وتأثيراته الإيجابية الملموسة، وتعمل على حث العاملين على الاستمرار في دعمه وتبنيه، في حين أن اتصالات ما بعد التغيير تعمل على تقديم نتائجه النهائية للعاملين ومجموعات المصالح ذات الصلة بالمنظمة، وكذلك للجمهور العام (كريمان، 2012)، وهذه المراحل وموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-4): الأهداف الإستراتيجية لإدارة اتصالات التغيير في مراحلها المختلفة

المراحل الأهداف	قبل التغيير	أثناء التغيير	بعد التغيير
أهداف المرحلة الأولى	- تقييم الجهود السابقة - دراسة ما يجب تغييره - إعداد تصور للجهود المطلوبة للتغيير	- بدأ عملية التغيير - التطورات اللحظية للتغيير - تقويم الجهود الأولية للتغيير	- تدعيم التغيير - التأكيد على التصحيح الدفاعي - إظهار عناصر نتائج التغيير
أهداف المرحلة الثانية	- بيان جهود التخطيط والتنظيم للتغيير - تحديد الموارد المطلوبة - تصميم هيكل الاتصالات - تدريب القائمين على الاتصالات - تحديد مجالات التغيير المستهدفة - المدخلات البشرية المطلوبة	- تنفيذ التغيير في المجالات المختارة - مراقبة تأثيرات التغيير - رصد عمليات التغيير والتحويل - تنفيذ الإستراتيجيات المخطط لها	- تقديم معلومات عن التغيير لكل إدارة المنظمة - معلومات مكافآت نجاح التغيير - معلومات عن تطور الهياكل التنظيمية
أهداف المرحلة الثالثة	- تفسير الاحتياجات المطلوبة - تحديد وتفسير الأهداف - شرح الخطوات الأولى - التأكيد على دور العاملين - إعلام الكوادر الإدارية بما تحقق	- إعلام الموظفين بالتطور المحقق - جمع معلومات من المشرفين - الترويج لنجاح التغيير - استمرارية التأكيد على دور العاملين	- الترويج لنجاح عملية التغيير - نشر نتائج التغيير بين جميع المشرفين

المصدر: (كريمان، 2012، صفحة 217)

الفصل الثالث:..... دور القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

قدم لنا الجدول السابق الأهداف الإستراتيجية لإدارة اتصالات التغيير قبل عملية التغيير وأثناء عملية التغيير وبعد عملية التغيير والتي وجب على القادة التحويليين وضعها لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، وهذا ما يسهل اختيار الوسائل الاتصالية اللازمة لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي عبر مراحلها "كبرت لوين" في نموذج التغيير.

ثالثا: الإتصالات المطلوبة خلال مراحل التغيير التنظيمي

إن الدور الأساسي لتفعيل القائد التحويلي للإتصال الداخلي خلال عملية التغيير هو تمكينهم من فهم أهمية التغيير ودرجة إلحاحه والاقتناع به ومن ثم المشاركة في إنجاحه، ويتمثل دور الإتصال الداخلي عموما في إيصال المعلومات التغيير وعرض المنطلق وراء مقترحات التغيير ثم تعليم العاملين بالمنافع من أجل تهدئة المخاوف وتحدي التفسيرات الخاطئة الخاصة بعملية التغيير.

كما يرى كريدمان أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي جدا على فعالية الأداء التنظيمي و الإتصالات التنظيمية، فهي تطبق سياسة مشاركة العاملين في صنع القرار، وتؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي وعلى الإنتاجية (كريم، 2012، صفحة 185) ولمعرفة أدوار القادة التحويليين في تفعيل منظومة الإتصال الداخلي لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي سنتوقف عند كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي كما حددها Kurt Lewin وهي مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة الجليد .

الجدول رقم (III-5): الإتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير

مرحلة التغيير	الإتصالات المطلوبة	الهدف منه
مرحلة فك الجمود	خلق الإستعداد للتغيير (تتطلب هذه المرحلة إجراء إتصالات مكثفة)	- فك جمود العاملين - تحدي الوضع الراهن - نشر الحاجة إلى التغيير وفهمه من قبل الجميع
مرحلة الإنتقال	تقديم التفسيرات والإيضاحات (غالبا ما تحتاج إلى كثافة في الإتصال)	- التخفيض من عدم التأكد - تزويد العاملين بمعلومات كافية عن دورهم خلال التغيير - تمكين العاملين من عمل التغيير المطلوب
مرحلة إعادة الجمود (تثبيت الوضع)	فهم العاملين لمستجدات العمل (تتطلب إتصالات روتينية)	إعلام العاملين منع حدوث عدم التأكد أو التوتر

المصدر: (رمضان، 2005، صفحة 250)

إن أنماط الإتصالات اللازمة خلال عملية الانتقال من حالة إلى أخرى في عملية التغيير يمكن رسمها مقابل منحني الانتقال ذي المراحل الثلاث: فك الجمود، الانتقال، إعادة الجمود حيث أنه منذ الأيام الأولى للتغيير يجب توقيت عملية الإتصال لتحقيق الاستعداد له وهذا جزء من فك الجمود، ومع تطور التغيير واتجاهه نحو المرحلة الثانية مرحلة الانتقال يجب على عملية الإتصالات أن تبدأ بالتركيز بشكل كبير على إعطاء العاملين المعلومات اللازمة، والدعم الذي يحتاجونه للقيام بالتغيرات المطلوبة منهم، بالإضافة إلى أنها يجب أن تؤدي إلى توضيح كل غموض أو حالة عدم التأكد الذي قد يعانیه العاملين، ومع تقدم عملية التغيير، يجب تطوير وتحديث المعلومات اللازمة لفهم عملية التغيير، وفهم نتائجها، وهذا مطلوب في الواقع في جميع مراحل عملية التغيير ولكنه يزداد كلما إزداد تطور منحني التغيير (برباوي، 2013، صفحة 87)، ويمكن تفعيل منظومة الإتصال الداخلي لنجاح مراحل التغيير التنظيمي بإتباع سياسات إتصالية مساندة له في جميع مراحلها وهي: (كريم، 2012، صفحة 219)

1. وفرة وغزارة الرسائل الإتصالية التي تحمل معلومات واضحة عن التغيير وتكرارها (أسبابه ودواعيه والنتائج المترتبة عدم التغيير، مميزاته لكل من المنظمة والعاملين مع تقديم البراهين).
2. شرح وتفسير رؤية الإدارة للعاملين عما ستكون عليه المنظمة في المستقبل في ظل تنفيذ مبادرات التغيير مع الإهتمام بتحليل ردود أفعال العاملين ومناقشتها
3. إستخدام وسائل إتصالية متعددة، مع تكرار الرسائل التي تحمل نفس المعاني للعاملين، وبأساليب إتصالية متعددة، فالمعلومات المنقولة عبر أكبر من وسيلة تذكر بالرسالة وتؤكد على وصول المعلومات إلى الجمهور المستهدف.
4. الإهتمام بالإتصالات الشخصية المباشرة فهي ذات تأثير يفوق الوسائل الأخرى، وتشجع الأفراد على تبادل المعلومات ونقل ردود الأفعال وتوضيح المواقف.
5. انتقال المعلومات عبر التسلسل الرسمي للمنظمة هو النظام الإتصالي الأكثر فعالية حيث أن الرؤساء في كل مستوى إداري مصدر مهم للمعلومات لقيادة المنظمة عند صناعة القرارات، ولضمان فعالية نظم الضبط والتحكم.
6. المعلومات التفصيلية الواضحة أفضل من المعلومات المختصرة لخلق قدر من المعرفة المشتركة والحوار عن التغيير بينهم وبين العاملين بما يعزز إقناعهم.
7. تناغم المعلومات المقدمة عن التغيير يضمن دعم القيم والمعتقدات الخاصة بتغيير المواقف والآراء.

كما سبق فإن القائد التحويلي مجبر على تفعيل قنوات الإتصال الداخلي لتوصيل المعلومات المتعلقة بالتغيير في الوقت المناسب خاصة في المرحلتين الأولى والثانية من مراحل التغيير التي وضعها Kurt Lewin، أما المرحلة الثالثة

فينخفض من درجة تكثيف الإتصالات لتصبح في المستوى الروتيني الذي يسود المنظمة، ويبقى الهدف الرئيسي لتكثيف الإتصالات في مراحل التغيير التنظيمي هو الحد من مقاومة التغيير السلي لمشروع التغيير وذلك من خلال قيام القائد التحويلي بإجراءات إتصالية معينة وهذا ما سنتعرف عليه.

رابعاً: الإجراءات الإتصالية للقيادة التحولية للحد من مقاومة التغيير

لقد اشار العديد من الباحثين أن أسباب فشل إدارة التغيير يعود لنقص المعلومات عن مشروع التغيير بسبب نقص الاتصالات الداخلية بين قادة التغيير والموظفين، وفي هذا السياق فقد أكد كل من "ميلر ومونج 1985، وأشفورد وبلاك 1996؛ وميلر وبيكر 2000، وكورتس" أن أسباب ضعف التفاعل مع مجهودات التغيير التنظيمي نقص المعلومات المتاحة بين العاملين وأن أي محاولة للتعامل مع إحتياجات التغيير يجب أن تهتم بنظم إتصالات والمعلومات ، وضرورة توفير المعلومات من عملية التغيير حتى لا تتعرض لكثير من المعوقات الناتجة عن تلك المعلومات (كريمان، 2012، صفحة 212)، وعليه يقوم القادة التحويلين بمجموعة من الإجراءات الإتصالية لتوصيل المعلومات الخاصة بمشروع التغيير وكذا إجراءات خاصة بالأفراد المقاومين له بطريقة سلبية مضرّة للمنظمة من خلال:

1. **المفاوضات:** التعامل مع الصراع كأحد نتائج التغيير من خلال الإتصال الفعال الذي يحفز الأفراد والجماعات للتصرف بالأسلوب الذي يحقق الأهداف المنشودة من خلال المفاوضات وهي أحد الإستراتيجيات الإتصالية التقليدية لمواجهة الصراع حيث تستخدم في تحليل ومناقشة المشكلة وتقديم عروض التسوية وتشتمل إستراتيجيات التفاوض على عدة أساليب إتصالية هي الوساطة، إدارة اتصالات الأزمة والتحكيم (كريمان، 2012، صفحة 229).
2. **الإتصال الإقناعي:** وهو مزيج بين الإتصال والإقناع وهو أحد أهم الطرق لتوصيل الرسالة حول أي تغيير يحدث في المنظمة، فيعتمد على الدراسات التحليلية لجمع الحجج والبراهين في تقديم الرسالة الإتصالية للأفراد المعنيين، ويختار الوسائل الإتصالية الأكثر فعالية في تبليغ الرسالة، ومركزاً على ضرورة إثارة الحوافز لدى الأفراد، ومهتما بدراسة وتحليل التغذية العكسية التي يستقبلها صانعي الرسالة (معموري، 2017، صفحة 135).
3. **المشاركة:** توفير المعلومات اللازمة لتخطيط مشروع التغيير ثم عرضها على العاملين مع إتاحة لبعضهم فرصة تخطيط وتنفيذ مشروع التغيير للحد من مقاومته، باستعمال مختلف الوسائل الإتصالية اللازمة في الوقت المحدد.
4. **التأكد من فعاليته التواصلية:** على القائد التحويلي التحقق من فعاليته كمتصل، وتبني سلوكيات أخرى للتأثير على الآخرين إذا لزم الأمر ذلك، وهذه الطريقة تطور من مرونته الإتصالية، كما يساعده تخطيط شبكات الإتصال غير الرسمية من تحديد ثغرات الإتصال التنظيمي الرسمي، وتمكنه من إتخاذ اجراءات لتحسين التواصل (laine, 2008, p. 107).

5. الإتصالات التحويلية الحوارية: على القادة التحويليين الاعتماد على الإتصالات التحويلية الحوارية ويعرف (كريمان، 2012، صفحة 199) الإتصالات التحويلية الحوارية على أنها إتصالات تستهدف العمل على تغيير منظور الطرف الآخر والاهتمام باستخدام طريقة مناسبة للتعبير عن المشاعر تجاهه كم هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (III-6): الممارسات التطبيقية للإتصالات التحويلية لإدارة النزاعات في منظمات الأعمال

المرحلة	الممارسات الإتصالية
إكتشاف الإهتمامات والمشاعر	<ul style="list-style-type: none"> - إستمع للآخرين بإهتمام - تجنب مقاطعة الطرف الآخر - ركز على فهم وجهة نظر الطرف الآخر - ناقش إفتراضاتك وأحاسيسك بصراحة - تجنب الهجوم الشخصي - ركز على المشكلة وليس على الطرف الآخر
إعادة تشكيل وتبديل التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> - ناقش نقاط الإختلاف - طور حلول وبدائل أخرى - عصف ذهني لشروط بديلة - إخلق معاني مشتركة للشروط جديدة - ركز على العمل وليس المناصب
تحويل وحل الصراع	<ul style="list-style-type: none"> - حاول إكتشاف المناطق المشتركة بدلا من السعي لإقناع الآخرين - شارك في تحسين الإتصال مع المصادر المختلفة - تجنب إستخدام لغة الإنذار - تجنب التهديد اللفظي وغير اللفظي - أعد تحديد مفاهيم الصراع لتقليل حجم المشكلة - تعاون مع الطرف الآخر لتطوير حلول معقولة لكما معا مستخدما الشروط والكلمات الجديدة المطروحة أثناء الحوار.

المصدر: (كريمان، 2012، صفحة 200)

عند شروع القائد التحويلي بتطبيق مشروع التغيير عليه الإهتمام بنشر روح الاطمئنان لدى الأفراد داخل المنظمة، نتيجة لخوفهم وقلقهم لما سيعود عليهم من تطبيق مشروع التغيير، وذلك من خلال تفعيل منظومة الإتصال الداخلي لما لها من تأثير إيجابيا وفعال في الحالة النفسية للأفراد، من أجل تعديل علاقاتهم وسلوكهم وفقا لمضامين مشروع التغيير، وكذا للحد من تعطيله بالقضاء على بوادر المقاومة السلبية له.

المطلب الثالث: التمكين ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي

أضاف كل من Bass & avilio عنصرا إضافيا لعناصر القيادة التحويلية ألا وهو التمكين (التفويض) في كتابهما بعنوان تحسين الفعالية التنظيمية من خلال القيادة التحويلية، واعتبرا أن التمكين عاملا مهما يجب أن يتميز به القادة التحويليين وقدموا نماذج عن القيادة التحويلية بالتمكين تدعيما لأبحاثهم، ولتمكين دورا فعالا في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، سنتعرف عليه في هذا المطلب بعد التعرف على مفهومه.

أولا: تعريف التمكين وأهميته

تم التطرق لمفهوم التمكين من قبل الباحثين من مداخل مختلفة، فمنهم ما اعتبره مرادف لمصطلح القدرة، ومنهم ما اعتبره من مخرجات المشاركة، ومنهم من اعتبره زيادة للسلطة والمسؤولية، والعديد من المداخل الأخرى، ومفهوم التمكين الذي نحن بصدد التعرف عليه هو المرتبط بالقيادة أو القيادة بالتمكين.

1. تعريف التمكين: عرف كل من Bass & avilio التمكين على أنه ببساطة تفويض وإسناد السلطة لشخص آخر (Bass و Avolio، 1994، صفحة 13)، ويرى ماهر (ماهر، 2010، صفحة 135) أن التمكين هو أسلوب يعتمد على ثقة الإدارة في الإدارة الدنيا منها من خلال تفويضها مزيد من الصلاحيات التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية والرقابية.

التمكين يتطلب من قيادات منظمات الأعمال التخلي عن الفكر والمنهج التقليدي للإدارة الذي يركز على التوجيه والرقابة والتوجه إلى منهج قيادي جديد يؤمن بالمشاركة والتشاور بما يضمن تحقيق أقصى درجات الاستفادة مما يمتلكه الإنسان من طاقات وقدرات، وفي هذا بلا شك توجه نحو التغيير الشامل لأسلوب قيادة الأفراد (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 243)، فالتمكين إذن هو عملية منح السلطة وتحمل المسؤولية للمرؤوسين في حدود ما يجوز لهم، وتوفير لهم الحرية و المشاركة في إتخاذ القرارات بالشكل الذي يزيد من قوة الأفراد في ممارسة مهامهم بفعالية وحل مشكلات عملهم وزيادة حجم معارفهم، والاستقلالية في عملهم، أما القيادة بالتمكين فهي أسلوب يتطلب من القيادة في الإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ للعاملين في مختلف مستويات المنظمة من خلال منح السلطة وتحمل المسؤولية للموظفين لتزيد ثقتهم بقائدهم، ويزيد روح الإستقلالية وإتخاذ القرار و حل مشكلات عملهم ، وهذا الأمر يزيد من نجاحهم في قيادة المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة.

2. أهمية التمكين: إن التمكين يعتبر منهجية بناء ومهمة كونه يحقق للعاملين ما يلي: (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 246)

- ✓ بناء الثقة في نفوس العاملين في المنظمة؛
- ✓ تحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي، وزيادة درجة الانتماء للمنظمة؛
- ✓ الجودة في عملية صنع القرار وإتخاذه وتنفيذه؛
- ✓ وضوح دور المسؤولية الوظيفية، ودور الأداء الإنتاجي؛
- ✓ وسيلة متطورة من وسائل الرقابة و تصميم الوظائف؛
- ✓ يفسر ويبرر العلاقات بين الوحدات الإدارية؛
- ✓ إنتهاج الفكر الإبداعي.

ثانيا: القيادة التحويلية والتمكين

إن التخلي على الفكر التقليدي لقيادة التغيير يقود إلى قيادة التغيير بالتمكين أو القيادة التحويلية بالتمكين كونها أساس التغيير بمنظمات الأعمال.

1. القيادة التحويلية بالتمكين كأساس للتغيير: يعتبر الباحثين أن من سمات والعناصر المهمة التي يجب توافرها في القائد التحويلي لإدارة مشروع التغيير في منظمات الأعمال هي تمكين العاملين، وهذا التمكين يعتبر بحد ذاته مشروع تغيير يمر بمراحل التغيير التي تعرفنا عليها سابقا، وعليه فإن القائد التحويلي يقدم على تمكين العاملين من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير وذلك بتحديد للمرؤوسين أسباب تبني التمكين مما يؤدي بهم إلى التعرف على توقعات القائد نحوهم؛

الخطوة الثانية: تحديد نوعية القرارات التي سيشترك بها المرؤوسون؛

الخطوة الثالثة: إختيار الأفراد المناسبين

الخطوة الرابعة: المشاركة في المعلومات للمرؤوسين حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات أفضل،

الخطوة الخامسة: توفير التدريب للمرؤوسين المعنيين بالتمكين؛

الخطوة السادسة: وضع برامج للمكافآت والتقدير للمرؤوسين المعنيين بالتمكين.

ومن الواجب أن يمتلك القائد التحويلي القدرة على تمكين الأفراد العاملين في المنظمة من خلال العمل بشكل فعال على دعمهم والتعاطف معهم والقيام بالتعبير عن الثقة العالية بهم، وهذا يمنحهم الإحساس بأنهم أشخاص مميزون وذوو كفاءة (الهبارنة، 2019، صفحة 99)

2. عناصر القيادة التحويلية بالتمكين: إن القيادة من خلال التمكين تعطي للقائد كفاءة قيادية وفاعلية قيادية كبيرة، فهو لا يشغل نفسه كثيرا في التأكد والرقابة والتفتيش والسيطرة، وسبب ذلك هو الثقة، فالثقة وقدرة المرؤوسين على القيام بالعمل دون رقابة وتوافر المعلومات التي يحتاجون إليها والاتصال المستمر والشفافية العالية، تحتم على القائد التفرغ للمصالح العليا والترفع عن رقابة كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وهذا يحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية بتحقيق نتائج أداء عالية ومتفوقة من خلال مرؤوسين مكنين، إنتاجيتهم عالية كما ونوعا، والرقابة وتكاليفها أقل ما يمكن، وبالمقابل فوقت القائد وجهده مخصصان لأهم الأمور التي تتطلبها المنظمة، هذا النمط من القيادة "القيادة بالتمكين" يتماشى مع النمط القيادي التحويلي لتمييزه بعناصر التالية: (ملحم، 2009، صفحة 246)

✓ **خلق الرؤية:** فالقائد الناجح هو الذي يخلق رؤية ويصنع للمنظمة إحساسا بالإتجاه ووحدة إتجاه بتوصيل رؤيته وأهدافه الإستراتيجية للعاملين فيشعرون بإتتمائهم لهم .

✓ **الكاريزما:** خلق الحماس في نفوس المرؤوسين والإيمان بأهداف المنظمة و الولاء والفخر بها وخلق الثقة بالمرؤوسين .

✓ **الرمزية:** خلق الرموز والشعارات والمناسبات بشكل منتظم من أجل الاحتفال بالتميز والإنجاز ومكافأة المتميزين.

✓ **التمكين:** مساعدة الآخرين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز والمشاركة في تحمل المسؤولية وتفويض العمل المتسم بالتحدي والتفوق.

✓ **استشارة الذكاء عند الآخرين:** استشارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق بخلق أفكار خلاقة.

✓ **الأمانة والاستقامة:** القيادة هي القدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والتفاني والصدق، وهذه الخصائص متأصلة وليست آنية

فهذه العناصر السالفة الذكر تتوافر في القائد التحويلي، وهنا السؤال كيف يدعم التمكين القادة التحويلين في

إنجاح مشروع التغيير في المنظمة بتحقيق الأهداف المنشودة.

رابعاً: دور القيادة التحويلية بالتمكين في إنجاح التغيير التنظيمي

يتميز القائد التحويلي بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، ويرى أن القائد يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، حيث أنّ القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهـم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية المستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، ويتضح أنّ فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين القائد والمرؤوسين، فبالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتمكين، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في إتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن أنواع القيادات الأخرى (2018، صفحة 74)

كما ركزت أغلب الأبحاث على أن القيادة التحويلية تحدم التمكين ولكن يمكن للتمكين أن يخدم القيادة، فهو يسهم في زيادة فعالية القيادة من خلال: (جلاب، الطبعة الأولى 2013 ، صفحة 24)

✓ يزيد التمكين من قدرة القائد على القيام بالأعمال الجيدة لأنه يحصل على الدعم والمساعدة من المرؤوسين اللذين يمتلكون معرفة خاصة عن كيفية أداء المهام التي يتضمنها العمل.

✓ يسهم التمكين في زيادة إندماج العاملين ورفع دافعيتهم وتحسين ولائهم الأمر الذي يساعد في الإندفاع نحو إنجاز الأهداف التنظيمية .

✓ يسهم التمكين بفسح المجال أمام القادة وإعطائهم المزيد من الوقت للتعاطي مع المسائل المهمة .

كما يعد بعد التمكين أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية من خلال تفويض سلطة إتخاذ القرار للأتباع في الصفوف الأمامية فيعمل القائد التحويلي على تمكين الآخرين لمساعدتهم إلى تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها مما يمد للمرؤوسين الطاقة لإتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية (Avolio و Bass، 1994، صفحة 14) والقيادات التي تملك الرؤية يمكن أنّ تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أنّ يأخذوا على عاتقهم السلطة لإتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفعالية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.

وتتميز القيادات التي لديها توقعات و طموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفعالية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (2018، الصفحات 74-75).

فالتمكن هو من مخرجات المشاركة والتفويض والتدعيم، على القائد التحويلي التفعيل المستمر لهذا الأسلوب القيادي لما له دور في تقليل مقاومة التغيير والتغلب عليها ورفع من حصة المؤيدين لمشروع التغيير وتحميل مسؤولية إنجاح التغيير من عدمه لكل فرد من أفراد المنظمة كل بإختصاصه، العمل في روح الفريق الواحد،

إن دعم خطوات التغيير التنظيمي بالرؤية المشتركة والقيادة بالتمكين وتفعيل منظومة الإتصال الداخلي يضمن تحقيق أهداف مشروع التغيير وإستدامته وهذا ما يتطلب من القادة التحويليين لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين.

خلاصة

القيادة والتغيير مصطلحان مترابطان، فإدارة التغيير بمنظمات الأعمال تتطلب قائد فعال يساعد في إنجاح جميع مراحلها، فقائد التغيير إذن هو ذلك القائد الذي يدير التغيير بمنظمات الأعمال وفق مراحل مخططة بهدف نقل المنظمة من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع مستقبلي أفضل.

إتفق العديد من الباحثين على أنّ المهارات التي يجب أن يتصف بها قائد التغيير أو القائد التحويلي تكون ضمن مجموعتين مهارات شخصية، ومهارات ذهنية وفكرية، وكل مجموعة تتضمن ثلاث مهارات رئيسية، وهناك من أطلق عليها بالمهارات الستة لقادة التغيير وهي الوعي بالذات، التنظيم الذاتي، الطاقة الإيجابية، النزاهة والإلتزام، الوعي الجماعي، المهارات التبادلية.

إن ما يميز القائد التحويلي عن غيره من القادة الآخرين وهو مبرر وجوده أنه وكيل التغيير وداعيه له فالقائد التحويلي بوظيفة قيادة التغيير يقوم بمجموعة المهام للإدارة المستدامة للتغيير في منظمات الأعمال من خلال إقناع العاملين في المنظمة بالحاجة إلى التغيير، حيث يقوم بصياغة رؤية مستقبلية ويحدد نموذج التغيير ومساره اللازم ويضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات دون المساس بركائز الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا ما قد يحتاج إلى إدارته للفترة الإنتقالية، مع الاستمرار في تقديم التحسينات اللازمة لمشروع التغيير هذا ما يضمن الإدارة المستدامة لمشروع التغيير في المنظمة.

يشر تحليل أبعاد القيادة التحويلية إلى وجود علاقة ذات أهمية بالغة بين أبعاد القيادة التحويلية والإدارة الفعالة والمستدامة للتغيير التنظيمي، فالقائد التحويلي بامتلاكه لهذه الأبعاد يؤثر في الأفراد داخل المنظمة من خلال شخصيته الكاريزمية التي تجعله قدوة لهم، ومن خلال اهتمامه بهم وتنمية روح الإبداع لديهم وتقديم لهم مختلف الحوافز المعنوية والمادية، هذه الممارسات تجعل من المرؤوسين يبذلون أقصى جهد في إنجاح التغيير بمنظمتهم لإيمانهم بضرورته وحتميته وإيجابياته، الأمر الذي قد يحقق نتائج أكثر من ما هو متوقع منهم.

إن إتباع القائد لخطوات التغيير بمهاراته القيادية، سوف يقلل من مقاومة التغيير ويحقق ما يسعى إليه من تطبيقه لبرنامج التغيير، ودعم تلك الخطوات بالرؤية المشتركة والقيادة بالتمكين وتفعيل منظومة الإتصال الداخلي مما يضمن تحقيق أهداف مشروع التغيير وإستدامته وهذا ما يتطلب من القادة التحويليين لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين.

الفصل الرابع:

دور القيادة التحولية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي
بالمديرية الجمهورية "موبيليس" ناحية الشلف

تمهيد

بعدما تطرقنا إلى موضوع القيادة التحويلية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في شقها النظري، قمنا في هذا الفصل بالدراسة الميدانية بإسقاطها على مؤسسة إقتصادية جزائرية والمتمثلة في مؤسسة موبيليس وبالتحديد بالمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف والتي تضم 23 وكالة رئيسية وفرعية موزعة عبر سبع ولايات المتمثلة في كل من الشلف، عين الدفلى، تيسمسيلت، تيارت، المدية، الجلفة، غليزان.

وقمنا بإستعمال أساليب متنوعة لجمع البيانات والمعلومات، كالملاحظة، والمقابلة، والاستبيان وتحليل المحتوى بواسطة مجموعة من الوسائل الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الموضوع، كما قدمنا مجموعة من النماذج الخاصة بمتغيرات الدراسة والتي من شأنها ضمان الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي من طرف القائد التحويلي المستدام، حيث تم إقتراح نموذج لنمط قيادة إدارية يجمع بين النمط القيادي التحويلي ومبدأ الإستمرارية، واقترح أيضا نموذج لخطوات الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، وتوضيح دور القائد التحويلي المستدام خلال كل مراحل إدارة التغيير المستدام .

ومن أجل تحقيق أهداف هذا الفصل قدمناه ضمن ثلاث مباحث رئيسية المتمثلة في الآتي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل وإختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والاتصالات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في الخامس من شهر أوت عام 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات بالفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا وتعامليا، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما متكفل بالاتصالات ومثلة في "اتصالات الجزائر"، وفي هذا الشأن نشير إلى أن قطاع البريد والاتصالات الإلكترونية قد حقق خلال سنة 2020 نتائج جد مرضية على الصعيد الاقتصادي، وذلك عن طريق تسجيل ما يفوق 100 مليار دينار جزائري من الاستثمارات و415,28 مليار دينار جزائري كرقم أعمال منها 279,45 مليار دينار جزائري حققه متعاملي الهاتف النقال، فضلا عن ما يعادل 61843 منصب شغل مباشر (ARPCE، 2021، صفحة 15).

المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة موبيليس

تعتبر مؤسسة موبيليس فرع من فروع مجمع اتصالات الجزائر وقبل التعريف بمؤسسة موبيليس نقدم لمحة عن مجمع اتصالات الجزائر.

أولا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة "CNPE" بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، ووفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدر 100 مليون دج والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم 18083B02 (اتصالات الجزائر، 2021).

كما نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 على استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في

تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت مجبرة على إثبات وجودها في عالم فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة، ولذلك يعتمد مجمع اتصالات الجزائر ثلاث أهداف أساسية سطرها في برنامجه منذ البداية وهي الجودة، الفاعلية، نوعية الخدمات (اتصالات الجزائر، 2021)، ويضم مجمع اتصالات الجزائر ثلاث فروع وهي:

✓ فرع اتصالات الجزائر للثابت والانترنت؛

✓ فرع اتصالات الجزائر الفضائية؛

✓ فرع اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس؛

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "ATM موبيليس":

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة في الجزائر تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، وأصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة (اتصالات الجزائر، 2021).

1. نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "ATM موبيليس": أنشأت مؤسسة موبيليس في 03 أوت 2003

كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر، وهي المؤسسة العمومية الوحيدة للهاتف النقال وثاني متعامل للهاتف النقال بالجزائر، وباشرت مؤسسة موبيليس عملها كمؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره 100 مليون دينار موزعة على 1000 سهم، بقيمة 100 ألف دينار للسهم، وأطلقت أول شبكة تجريبية لها في 14 ديسمبر 2004، وتفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفيه وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر، كما أرادت موبيليس التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم"، وهذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، وأداءها لدورها من خلال مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة وهي الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

2. أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM "موبيليس": تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد

أهداف أساسية منها: (موبيليس، 2021)

✓ تقديم أحسن الخدمات؛

✓ التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم؛

✓ الإبداع؛

✓ تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها، في وقت

قصير إلى ضم 20 مليون مشترك باختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، كما تعمل موبيليس دوما على عكس

صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع

والإبداع في العروض والخدمات المقترحة؛

✓ تغطية وطنية للسكان.

3. مؤسسة موبيليس في أرقام: تعتبر مؤسسة موبيليس أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية للإبداع الدائم وتطوير

لعروضها وخدماتها المختلفة وتقدم موبيليس: (موبيليس، 2021)

✓ أكثر من 178 وكالة تجارية؛

✓ أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة؛

✓ أكثر من 5000 محطة تغطية B T S ؛

✓ يقدر رأس مال مؤسسة موبيليس الحالي بـ 100 مليار دينار بـ 250 ألف سهم، وتجدر الإشارة إلى أن رأس مال

المؤسسة عند الإنشاء كان 100 مليون دينار بـ : 1000 سهم؛

✓ بلغ رقم أعمال مؤسسة موبيليس بنهاية 2020 حوالي 115 مليار دج وبأرباح قدرت بـ 11.7 ميار دج.

4. الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر للهاتف النقال "ATM موبيليس": يمثل (الملحق 04)

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر للهاتف النقال "ATM موبيليس"، وتجدر الإشارة أن هذا الهيكل

هو آخر تعديل يمس الهيكل التنظيمي للمديرية العامة وكان ذلك في شهر سبتمبر سنة 2021، وأن المديرية الكائن

مقرها في باب الزوار - العاصمة- قد أضافت ملحقة أخرى لها في شهر جوان 2021 ومقرها دار البيضاء

خصصت لقسم التكوين التابع لقسم إدارة الموارد البشرية وبعض المصالح الأخرى، وذلك لعدم إستعاب المقر الأول

لكافة أقسامها رغم أنها بحجم 600 مكتب، كما هي بصدد إنجاز أكاديمية للتكوين في حي الكاليتوس بعاصمة

الجزائر هي الأخرى.

ثالثا: خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال

تقدم موبيليس العديد من الخدمات في مجال الاتصالات وتنافس في سوق الاتصالات للهاتف النقال بشراسة وتسعى دائما الى تصدر قوائم المنافسة من ناحية المتعاملين، التغطية، العروض، وأهم الخدمات التي تقدمها هي:

1. خدمة البلوتوث: هو معيار تبادل المعطيات بين الأجهزة بفضل موجات الراديو حيث تم طرحه سنة 2005، كما أنه يمكن من إرسال المعطيات بمسافة 10 أمتار و 360 درجة، وكذا تشكيل شبكات صغرى لاسلكية سواء في المكتب أو حتى في المنزل.

2. خدمة التجوال الدولي: توفر موبيليس خدمة التجوال الدولي بدون دفع الضمان ولا حتى مصاريف التشغيل حيث تسمح لمشتركيها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرقم المستعمل في الجزائر وبفضل المتعاملين الأجانب العاقدين اتفاقية التجوال الدولي مع موبيليس، سيتمكن زبائنهم من الاتصال عند تواجدهم بالجزائر وذلك عبر شبكة موبيليس أما فيما يتعلق بالفاتورة فيتم تسيرها انطلاقا من أرضية تسعيرة موبيليس.

3. خدمة EDG: يسمّى أيضا E GPRS، وهي مرحلة تواصل بين GPRS و UMTS هذا النظام الذي يعتمد على تحديث مختلف برامج GSM وتعديل بعض خاصيات الشبكة، سيسمح بإقامة بعض التغييرات المتعلقة باستعمال شبكة UMTS كما يشغل نظام ال EDGE بنفس الطريقة التي يشغل بها GPRS، مع سرعة تدفق قد تصل إلى 144 كيلوبايت للثانية بذروات تصل 216/ثانية.

4. خدمة EMS: يمكن هذا النظام من استقبال وإرسال رسائل قصيرة نصية قد تحتوي على رموز أو أصوات بسيطة كما أنه متوفر على جميع الهواتف النقالة الحديثة.

5. GPRS: يعتمد على إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات كون سرعة تدفقه 10 مرات أكبر من شبكة GSM، الشيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الانترنت، إرسال واستقبال الرسائل المصورة والصوتية، ونقصد بإرسال المعطيات عبر الباقات انتهاج منطق معين مع احترام والأخذ بعين الاعتبار كمية المعطيات المرسله و المستقبله، وليس مدة الاتصال، إلا أنه لا يمكن اعتبار خدمة GPRS كشبكة مستقلة فما هو سوى نسخة متطورة ل GSM المحصل عليه بفضل التحديث.

GSM.6: يتمثل في الأرضية العالمية للهاتف النقال التي تتم بفضلها المكالمات عبر الهواتف النقالة، وذلك عبر الصوت والنص (الرسائل القصيرة)، غير أنها لا تمكن من الدخول للإبحار عبر شبكة الانترنت و إرسال واستقبال الصور...

MMS.7: يسمح هذا النظام بإرسال واستقبال مختلف الرسائل الصوتية والمصورة، المقطوعات الموسيقية، ولقطات الفيديو... الخ، إذ يتم ذلك انطلاقاً من شبكة الواب أو جهاز نقال خاص إلى جهاز نقال خاص آخر، أو إلى بريد إلكتروني، كما تسمح الرسائل المصورة الصوتية MMS بتلقي وإرسال المعلومات على شكل صور نحو هاتفك النقال (كالأخبار، الأحوال الجوية، السينما).

Streaming.8: تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت والصورة بشكل دائم على الهاتف النقال، وذلك عبر شبكة UMTS، فبفضل تكنولوجيا Streaming سترسل محتويات لقطات الفيديو بتدفق مستمر دون أن يتطلب ذلك وقتاً طويلاً أو أيّ تسجيل، كما أنها تتمكن من مشاهدة الأفلام على الهاتف النقال.

UMTS.9: إنه نظام جديد ومستقل تماماً عن نظام GSM إذ يمثل شبكة المستقبل ويشغل مثل نظام GPRS، أي بنظام الباقات، حيث تصل سرعة إرساله إلى 200 مرة سرعة GSM و10 مرات سرعة GPRS، كما تتيح هذه التكنولوجيا الرّاقية فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام ومشاهدة برامج التلفزيون انطلاقاً من هاتفك النقال، علماً أن العديد من البلدان الأوروبية تستعمل هذا النظام، فقد قامت الجزائر بفضل الشبكة التجريبية لموبيليس بأول التجارب في هذا المجال في شهر ديسمبر 2004.

10. مكالمات الفيديو (Visiophonie): تمكنك هذه الخدمة من رؤية مراسلك بينما أنت تتحدث إليه، وذلك عبر شاشة هاتفك النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث (UMTS).

رابعا: وضعية مؤسسة موبيليس في سوق الهاتف النقال

تصدرت مؤسسة موبيليس في السنوات الأخيرة المرتبة الأولى في سوق الهاتف النقال عن منافسيها جيزي وأوريدو من حيث عدد المشتركين وكذا التغطية بالتكنولوجيا الحديثة 4G.

1. عدد مشتركين مؤسسة موبيليس في سوق الهاتف النقال خلال سنة 2020: سجلت السوق الجزائرية للهاتف النقال ارتفاع طفيف في عدد المشتركين لسنة 2020 مقارنة بالسنة الماضية بنسبة نمو قدرت بـ 0.29٪، وحققت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" أعلى نسبة مقارنة بمنافسيها "جيزي وأوريدو" وفق التقرير السنوي لمركز الهاتف النقال لسلطة ضبط البريد والمواصلات الإلكترونية لسنة 2020، ويوضح الجدول الموالي تطور عدد مشتركين موبيليس مقارنة لكل من المتعاملين جيزي وأوريدو خلال كل ثلاثي.

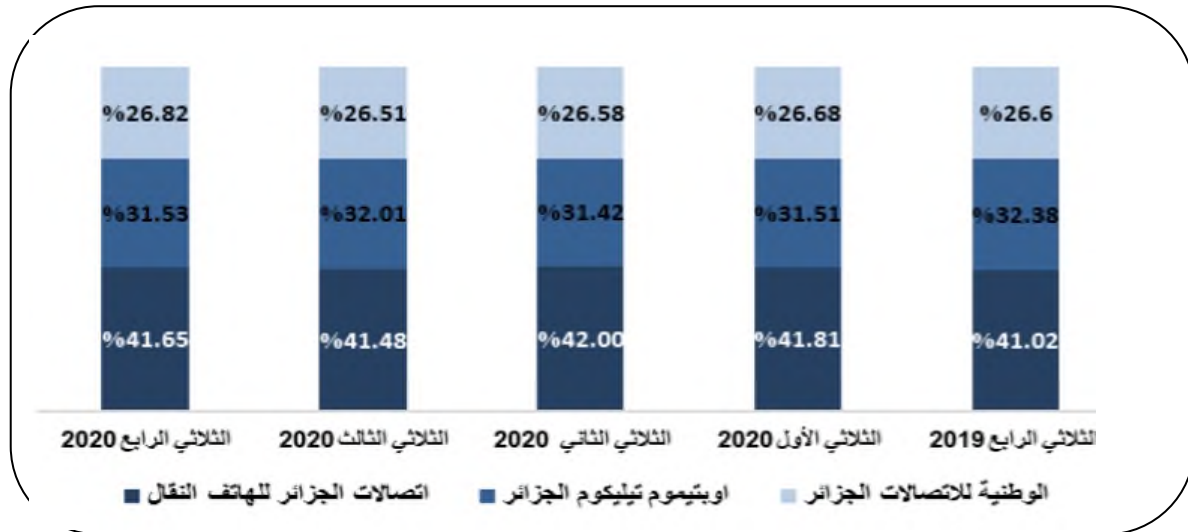
الجدول رقم (1-IV) : تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر النقال بنهاية 2020

الثلاثي الرابع 2020	الثلاثي الثالث 2020	الثلاثي الثاني 2020	الثلاثي الأول 2020	الثلاثي الرابع 2019	
18 974 678	18 757 780	18 654 330	18 874 336	18 633 371	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
14 363 102	14 473 544	13 952 347	14 224 144	14 707 625	اوبتيكوم تيليكوم الجزائر
12 217 893	11 990 227	11 805 053	12 044 478	12 084 537	الوطنية للاتصالات الجزائر
45 555 673	45 221 551	44 411 730	45 142 958	45 425 533	مجموع المشتركين
% + 0,29			نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2019 - الثلاثي الرابع 2020)		

المصدر: (ARPCE، 2020، صفحة 03)

ويوضح الشكل التالي حصة كل متعامل في السوق الجزائري للهاتف النقال بنهاية سنة 2020، والذي يظهر حصول مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال على حصة الأسد.

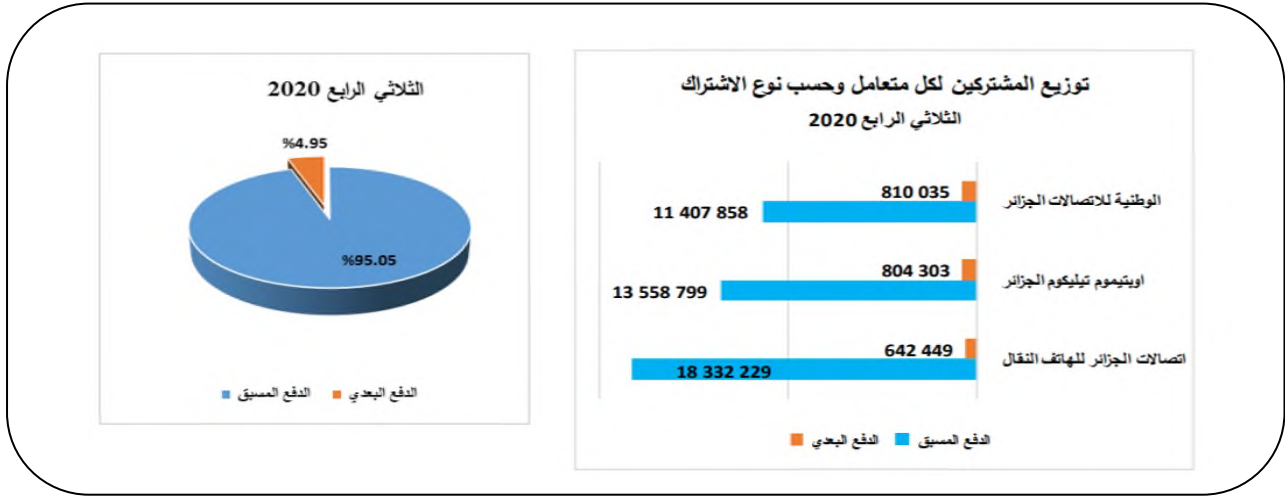
الشكل رقم(1-IV): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر(مليون)



المصدر: (ARPCE، 2020، صفحة 5)

2. عدد مشتركى مؤسسة موبيليس في سوق الهاتف النقال خلال سنة 2020 حسب نوع الإشتراك: عند عرضنا سابقا لأنواع الخدمات التي تقدمها موبيليس، ذكرنا خدمتي الدفع المسبق والدفع البعدي حيث تمثل خدمة الدفع المسبق شحن الوحدات قبل الاستهلاك أما خدمة الدفع البعدي فهي عبارة عن الاستهلاك للوحدات قبل الدفع، حيث يكون الدفع بصفة شهرية لإحدى وكالات المؤسسة مقابل فاتورة الإستهلاك، والجدول التالي يوضح حصة مؤسسة موبيليس من المشتركين في الصيغتين ومقارنتها بمنافسيها في السوق الجزائرية للهاتف النقال.

الشكل رقم (IV-2): توزيع المشتركين لكل متعامل حسب نوع الإشتراك بنهاية سنة 2020



المصدر: (ARPCE، 2020، صفحة 6)

بنهاية شهر ديسمبر من سنة 2020 حققت موبيليس أكبر حصة من عدد المشتركين في خدمة الدفع البعدي مقارنة بمنافسيها وبفارق شاسع، في حين تبقى حصتها منخفضة في خدمة الدفع المسبق مقارنة بمنافسيها وبفارق منخفض وذلك نسبة للإمتيازات التي يوفرها كل متعامل، وعموما يمكن القول أن بنهاية سنة 2020 قد اختار 95,05% من المشتركين للمتعامل موبيليس صيغة الدفع المسبق مقابل 4.95% اختاروا صيغة الدفع البعدي.

خامسا: وكالات مؤسسة موبيليس

تضم مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال 173 وكالة موزعة عبر كامل التراب الوطني وموزعة عبر ثمانية مديريات جهوية وهي (موبيليس، 2021):

1. المديرية الجهوية الناحية الوسطى: تضم 43 وكالة موزعة عبر كل من الجزائر العاصمة، تيبازة، البلدية، تيزي وز.
2. المديرية الجهوية ناحية وهران: تضم 23 وكالة موزعة عبر كل من وهران، مستغانم، معسكر، عين تموشنت، سيدي بلعباس، تلمسان.
3. المديرية الجهوية ناحية عنابة: تضم 19 وكالة موزعة عبر كل عنابة، الطارف، سكيكدة، قالمة، سوق أهراس تبسة.
4. المديرية الجهوية ناحية سطيف: تضم 21 وكالة موزعة عبر كل من سطيف، بجاية، جيجل، برج بوعريج، المسيلة.
5. المديرية الجهوية ناحية قسنطينة: تضم 22 وكالة موزعة عبر كل من قسنطينة، خنشلة، باتنة، ميله، أم البواقي.
6. المديرية الجهوية ناحية ورقلة: تضم 20 وكالة موزعة عبر كل من ورقلة، تمنراست، إليزي، غرداية، الوادي، بسكرة، الأعواط، حاسي مسعود.
7. المديرية الجهوية ناحية بشار: تضم 20 وكالة موزعة عبر كل من بشار، أدرار النعام، البيض، تيندوف.

8. المديرية الجهوية ناحية الشلف: تضم 23 وكالة موزعة عبر كل من الشلف، غليزان، عين الدفلى، تيسمسيلت، تيارت، المدية، الجلفة.

المطلب الثاني: تقديم المديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف

تمثل المديرية الجهوية لموبيليس بالشلف إحدى المديريات الثمانية التابعة للمديرية العامة لمؤسسة موبيليس، وتقع المديرية بوسط ولاية الشلف وتضم 7 ولايات تابعة لها بتغطية لسبع وكالات رئيسية وستة عشر وكالة ثانوية، بالإضافة إلى عدد من المراكز والوحدات الخاصة بصيانة الشبكة موزعة عبر تلك الولايات، وسنقوم في هذا المطلب بتقديم شامل لها باعتبارها مجتمعا للدراسة.

أولا: التعريف بالمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف

أسست المديرية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال بالشلف بموجب قانون إنشاء المؤسسة الأم في 03 أوت 2003، والرامي لإنشاء ثمان مديريات جهوية تابعة لها من بينها مديرية الشلف، إلا أن وجودها الفعلي وبداية عملها تأخر إلى غاية 2005، وتشرف المديرية على سبع ولايات وهي الشلف، غليزان، عين الدفلى، تيسمسيلت، تيارت، المدية، الجلفة كما تشرف المديرية على عدد من مراكز ووحدات صيانة الشبكة وسبع وكالات رئيسية وأخرى فرعية والكائن مقرها في كل من:

✓ وكالة الشلف: شارع المقاومة، الشلف

✓ وكالة الجوارية التنس: طريق الشلف رقم 44، التنس.

✓ الوكالة الجوارية الشطبية: منطقة النشاطات الشطبية، والطريق الوطني رقم 19، الشطبية، الشلف

✓ الوكالة الجوارية واد الفضة: الطريق الوطني رقم 04، مركز المدينة واد الفضة، الشلف

✓ الوكالة الجوارية بوقادير: الطريق الوطنية N الوطني رقم 04، بوقادير، الشلف

✓ وكالة عين الدفلة: حي الناجم، عين الدفلى

✓ الوكالة الجوارية خميس مليانة: شارع بلسعدى عبد القادر، خميس مليانة. عين الدفلى

✓ وكالة المدية: شارع مقدم بن يوسف، طريق الجزائر، المدية.

✓ الوكالة الجوارية قصر البخاري: محمد خميستي، قصر البخاري، المدية.

✓ الوكالة الجوارية بني سليمان: رقم 54 بني سليمان، وسط المدينة، بني سليمان. المدية

✓ وكالة تيارت: شارع القائد بوسيف، وسط مدينة تيارت.

✓ الوكالة الجوارية فرندة: شارع الشهداء رقم 38، فرندا.

- ✓ الوكالة الجوية قصر الشلالة: رقم 219 شارع سويح سليمان ، حي فاتح. قصر الشلالة. تيارت
 - ✓ وكالة الجلفة: حي المسجد الجديد عمارة 243 رقم 02 الجلفة
 - ✓ الوكالة الجوية مسعد: شارع أول نوفمبر عمارة رقم 343 , مسعد الجلفة.
 - ✓ الوكالة الجوية عين وسارة: 03، حي محمد بوضياف التقاطع، عين وسارة ، الجلفة
 - ✓ وكالة غليزان: طريق عوواد جابر وسط مدينة غليزان
 - ✓ الوكالة الجوية مازونة: مركب الاتصالات حي 5 جوبلية ، مازونة - غليزان.
 - ✓ الوكالة الجوية واد الرهيو: طريق الاستقلال غليزان
 - ✓ الوكالة الجوية عمي موسى: 25 شارع القائد سي علي، عمي موسى.
 - ✓ وكالة تسمسيلت: شارع الوثام تسمسيلت
 - ✓ الوكالة الجوية تنية الحد: 01 شارع الإستقلال. تنية الحد تسمسيلت
 - ✓ الوكالة الجوية برج بونعام: حي هبال رابح الطريق الوطني رقم 19 برج بونعام تسمسيلت
- ويعمل الجدول التالي توضيح أكثر لهذه الوكالات

الجدول (IV-2): الوكالات الرئيسية والفرعية التابعة للمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف

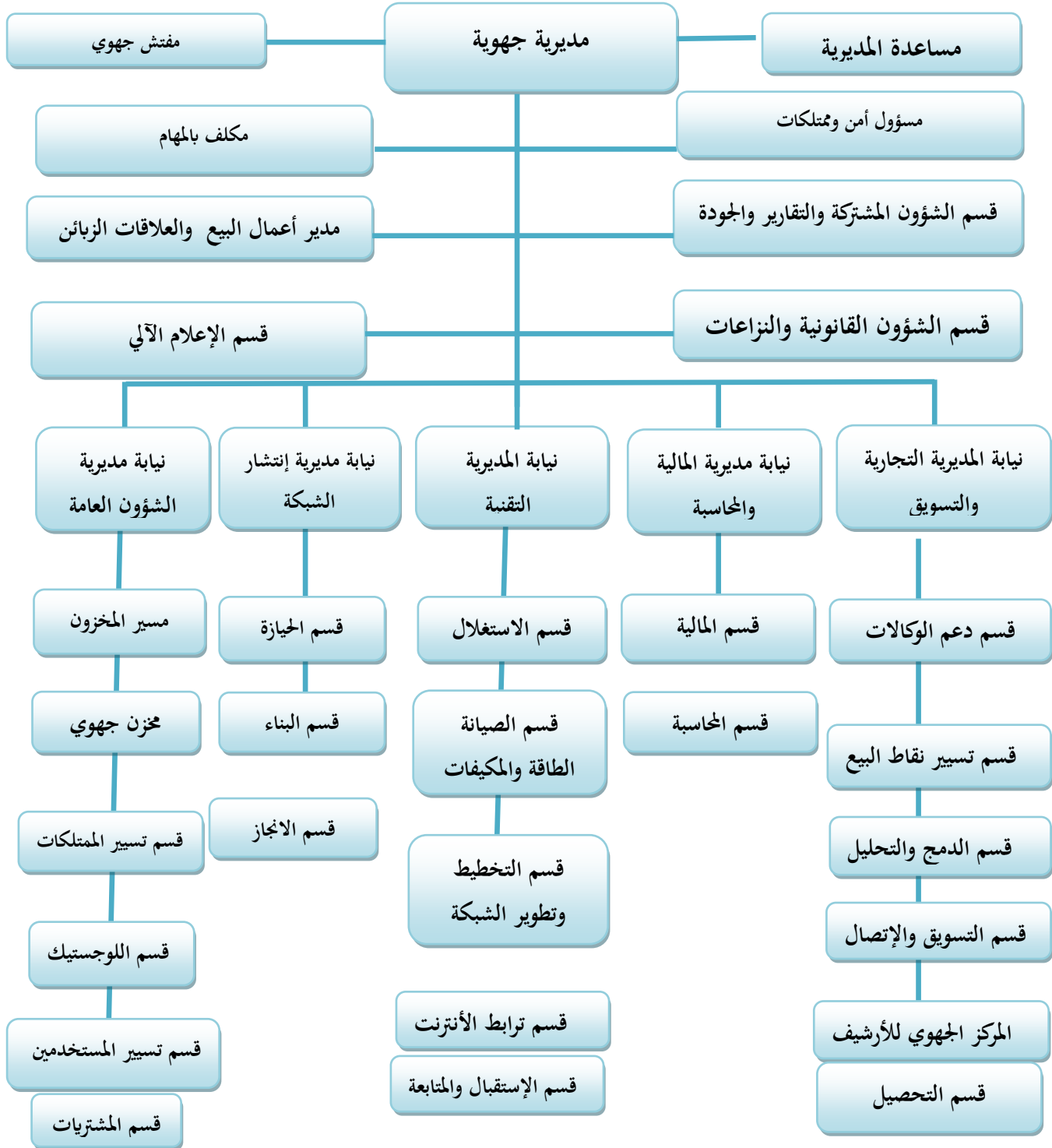
الوكالات الرئيسية																	
المجموع		تيارت		عين الدفلى		الجلفة		المدية		تسمسيلت		غليزان		الشلف			
الوكالات الفرعية																	
الجلفة		عين الدفلى		تيارت		المدية		تسمسيلت		غليزان		الشلف					
عين وسارة	مسعد	مليانة	مخمس	قصر شلالة	فرندة	بني سلمان	قصر البخار	برج بونعام	ثنية الأحد	مازونة	واد رهيو	عمي موسى	واد القضة	واد القضة	بوقادير	المشطية	تنس

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على <https://www.mobilis.dz/ar/boutique.php>

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموبيليس

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف، وتجدد الإشارة أن جميع المديريات الجهوية التابعة للمديرية العامة للمؤسسة تخضع لنفس الهيكل التنظيمي.

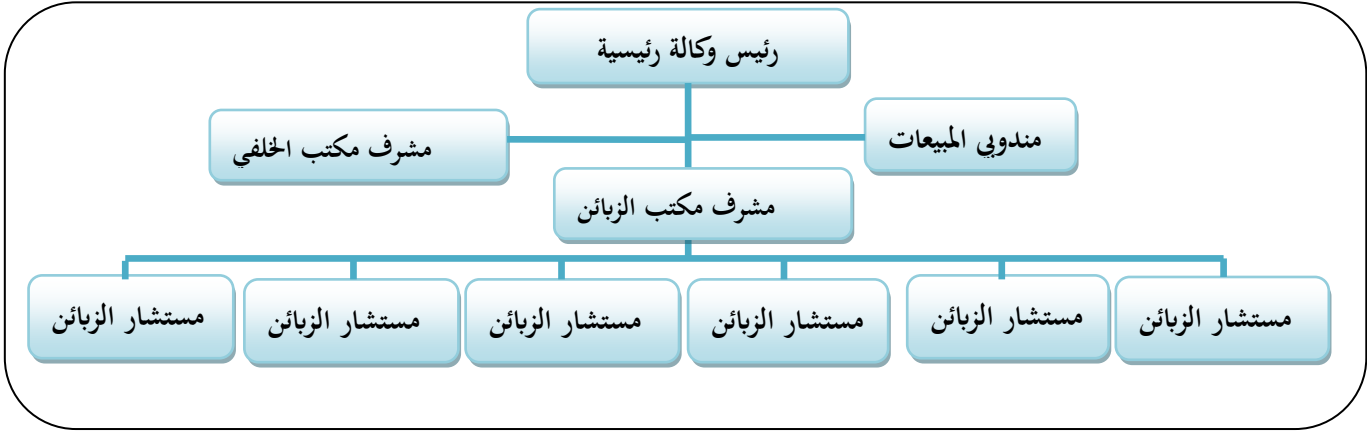
الشكل رقم (3-IV): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال ترجمة الهيكل التنظيمي للمديرية الذي تم الحصول عليه من مديرية الشؤون العامة بالمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف ، بتاريخ 2021/06/15 (أنظر الملحق 4)

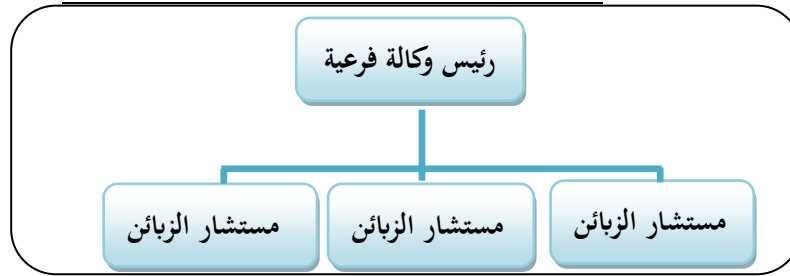
ويمثل الشكلين المواليين الهيكل التنظيمي للوكالات الرئيسية والوكالات الفرعية التابعة للمديرية الجهوية.

الشكل رقم(IV-4): الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية



المصدر: مديرية الشؤون العامة بالمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف ، بتاريخ 2021/06/15

الشكل رقم(IV-5): الهيكل التنظيمي للوكالة الفرعية



المصدر: مديرية الشؤون العامة بالمديرية الجهوية

لموبيليس بالشلف ، بتاريخ 2021/06/15

يمثل الشكل (3-IV) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف، ويضم كل قسم عدد من الموظفين حسب الإحتياجات والتوصيف الوظيفي، وتجدر الإشارة أن هذا الهيكل مطبق على جميع المديريات الجهوية التابعة لمؤسسة موبيليس، أما الشكل(4-IV) فيمثل الهيكل التنظيمي للوكالات الرئيسية حيث توجد 7 وكالات رئيسية موزعة عبر الولايات السبعة التابعة للمديرية بحجم وكالة لكل ولاية ويقع مقرهم في وسط مدينة كل من تيارت الجلفة المدية تيسمسيلت غليزان عين الدفلى الشلف، أما الشكل (5-IV) فيمثل الهيكل التنظيمي للوكالات الفرعية أو ما يسمى بالوكالات الجوارية والمتمثلة في 16 وكالة موزعة عبر الولايات التابعة للمديرية محل الدراسة.

ثالثا: الموارد البشرية للمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف

يتوزع تعداد الموارد البشرية التابعين للمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف على كل من:

- ✓ المديرية الجهوية: وهي عبارة عن مديرية واحدة.
 - ✓ الوكالات الرئيسية: وتتمثل في سبع وكالات، بحجم وكالة في كل ولاية.
 - ✓ الوكالات الفرعية: وتمثل 16 وكالة موزعة عبر الولايات السبع التابعة للمديرية الجهوية ناحية الشلف.
 - ✓ المراكز التقنية لصيانة الشبكة: وتتمثل في ثلاث أنواع من المراكز موزعة عبر الولايات السبع التابعة للمديرية الجهوية ناحية الشلف وهي: مركز الوحدة العملياتية، الوحدة الجهوية للصيانة، وحدة التحكم بالمحطة الأساسية.
- وتوضح الجداول الثلاث الآتية تفصيلا لتوزيع الموارد البشرية بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف:

الجدول رقم(IV-3): تعداد العمال بالمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف

المجموع	المديرية الجهوية ناحية الشلف	الرتب	
10	01	مدير جهوى	إطارات سامية
	03	(مفتش جهوي، مكلف بالمهام، أمن وممتلكات)	
	05	مدير فرعي	
	01	مدير أعمال المبيعات	
24	01	مساعدة مدير	إطارات
	19	رؤساء أقسام	
	2	مسؤول (أرشيف، مخزن)	
13	13	مسير	
09	07	سائق	أعوان
	01	عون متعدد الخدمات	
	01	عون نظافة	
56	56	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من نيابة مديرية الشؤون

العامة بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف، جوان 2021

يبين الجدول السابق أن المديرية الجهوية تضم تشكيلة متنوعة من الموظفين، حيث يمثل ما يفوق 83% من الموظفين من إطارات وإطارات سامية، وذلك لمتطلبات التوصيف الوظيفي (أنظر الملحق 3) وإحتياجات إدارة المديرية، كما يمثل مجموع عدد الموظفين 56 من أصل 357 موظف ينتمي للمديرية أي بنسبة تفوق 15% من المجموع الإجمالي.

كما يظهر لنا الجدول الموالي تعداد ورتب الموظفين في الوكالات الرئيسية والفرعية الموزعة عبر الولايات التابعة لها.

الجدول رقم(IV-4): تعداد العمال في وكالات موبيليس التابعين للمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف

الجموع	عون أمن	سائق	عون نظافة	مندوب تجاري للشركات	عون حفظ البيانات	مندوب تجاري	مستشار الزبائن	مشرف مكتب الإستقبال	مشرف مكتب الخلفي	مدير وكالة	
17	0	1	1	0	1	1	9	1	2	1	الشلف
17	0	1	1	0	0	1	10	1	1	2	تيارت
18	0	0	1	0	2	3	8	2	1	1	الجلفة
18	0	1	1	1	0	2	8	2	2	1	المدية
15	0	1	1	1	0	1	8	2	0	1	تيسمسيلت
19	0	0	1	0	2	1	9	2	2	2	عين الدفلى
14	0	1	0	0	0	1	7	2	2	1	غليزان
6	0	0	0	0	1	0	4	0	0	1	تنس
5	0	0	1	0	0	0	3	0	0	1	الشطية
4	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	واد الفضة
4	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	بوقادير
7	1	0	1	0	2	1	1	0	0	1	فرندة
4	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	قصر شلالة
7	2	0	1	0	0	0	3	0	0	1	عين وسارة
5	0	0	1	0	0	0	3	0	0	1	مسعد
6	1	0	1	0	1	0	2	0	0	1	قصر البخاري
4	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	بني سليمان
6	2	0	0	0	0	0	3	0	0	1	ثنية الأحد
2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	برج بونعام
9	0	0	1	0	1	1	5	0	0	1	خميس مليانة
5	1	0	1	0	0	0	2	0	0	1	واد رهيو
5	0	0	1	0	0	0	3	0	0	1	عمي موسى
5	0	0	1	0	0	0	3	0	0	1	مازونة
202	7	5	17	2	10	12	102	12	10	25	الجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من نيابة مديرية الشؤون

العامة بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف، جوان 2021

يبين الجدول السابق أن العدد الإجمالي للموظفين في الوكالات التجارية لموبيليس ناحية الشلف قدر بـ: 202 موظف موزع عبر وكالاتها الرئيسية والوكالات الجوارية بما يعادل 56% من إجمالي عدد الموظفين، وهي حصة الأسد ويعود ذلك أن مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" هي مؤسسة إقتصادية ربحية، وهي بذلك تولي أهمية كبيرة لتوسيع نطاق الوكالات لوصول الزبائن إليها، وتدعم ذلك بنقاط بيع على مستوى المناطق النائية.

أما الجدول التالي فيظهر تعداد عمال المراكز التقنية لصيانة الشبكة وفقا لتوزيع مراكزها ووحداتها التقنية عبر الولايات التابعة للمديرية الجهوية ناحية الشلف.

الجدول رقم (IV-5): عدد العمال المراكز التقنية لصيانة الشبكة التابعين للمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف

مراكز تقنية لصيانة الشبكة								
المجموع	عين الدفلى	تيسمسيلت	المدية	الجللفة	غليزان	تبارت	الشلف	عدد العمال بالمراكز التقنية
85	13	04	11	16	05	19	17	وحدة عملياتية= UOP
04	04	00	00	00	00	00	00	وحدة جهوية للصيانة = URM
10	00	01	02	02	01	02	02	وحدة التحكم بالمحطة الأساسية = BSC
99	17	05	13	18	06	21	19	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من نيابة مديرية الشؤون

العامة بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف، جوان 2021

يبين الجدول السابق توزيع العمال في مختلف الوحدات التقنية والصيانة للشبكة والخاصة بالتغطية، حيث يظهر أن عدد العمال يساوي 99 عامل أي نسبة تفوق 27% من العدد الإجمالي للموظفين التابعين للمديرية محل الدراسة، من خلال الجداول الثلاث السابقة توصلنا إلى أن العدد الإجمالي لموظفي المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس هو 357 ، وتجدر الإشارة أن هؤلاء الموظفين هم من تشكيلة مختلفة من حيث المركز الوظيفي والنوع والمؤهل الجامعي.

المطلب الثالث: السلوك القيادي في المؤسسة وطبيعة إدارة التغيير في المؤسسة

لتحديد السلوك القيادي في المؤسسة ومجالات التغيير فيها، تم الإعتماد على أسلوب المقابلة مع المدير الفرعي لمديرية الشؤون العامة، ورئيس قسم الموارد البشرية، والمدير الفرعي للمالية والمحاسبة، بالإضافة إلى الإحتكاك مع بعض الموظفين بالمديرية، وتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة التي تم التحضير لها مسبقا وفق ما يخدم بحثنا مع أسئلة أخرى جاءت في سياق الحوار، وبالإضافة إلى أداة المقابلة تم الإعتماد على أسلوب الملاحظة وبعض البيانات التي تحصلنا عليها من المحورين في المقابلة، وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب.

أولاً: السلوك القيادي التحويلي في المؤسسة محل الدراسة

من خلال إستخدام أسلوب المقابلة والملاحظة للمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف وكذا من خلال الإطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالموارد البشرية للمديرية توصلنا مجموعة من البيانات والمعلومات التي ساعدتنا في تحليل نتائج دراستنا الميدانية وأهم ماتوصلنا إليه:

1. مدى توافر قادة إداريين بالمؤسسة لتطبيق الدراسة الميدانية: إن المديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف تضم 10 إطارات سامية و 284 إطار أي بنسبة 71٪ من العدد الإجمالي للموظفين وهذا ما يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة من خلال البحث عن مدى توافر سمات وأبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في المؤسسة وكذا دورهم في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي ويمثل الجدول السابق عدد ونسبة الموظفين حسب الجنس والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي وهذا ما يسهل علينا تحليل نتائج الجانب الميداني للدراسة.

الجدول رقم(IV-6):توزيع عدد الموظفين ونسبهم حسب المركز الوظيفي، النوع، المؤهل العلمي

حسب المستوى الدراسي				حسب النوع		حسب الرتبة		المنصب
عدد الموظفين بمستوى ابتدائي	عدد الموظفين بمستوى متوسط	عدد الموظفين بمستوى ثانوي	عدد الموظفين الجامعيين	الذكور	الإناث	النسبة	العدد	
03	18	63	273	286	89	3%	9	إطارات سامية
بنسبة 1%	بنسبة 5%	بنسبة 18%	بنسبة 76%	بنسبة 75%	بنسبة 25%	68%	242	إطارات
						8%	28	مسيرين
						22%	78	تنفيذيين
357				357		100%	357	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من نيابة مديرية الشؤون

العامة بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف، جوان 2021

بالإضافة إلى القادة الإداريين، يبين الجدول أن نسبة الموظفين من الجنس النسوي والتي تمثل 25٪ فقط من العدد الإجمالي للموظفين بالمؤسسة، يعود سبب ذلك أن المؤسسة توظف 99 عامل في وحدات ومراكز الصيانة للشبكة والذي يتطلب الجنس الذكوري هي نسبة تفوق 30٪ من العدد الإجمالي للموظفين، بالإضافة إلى بعض المهن التي تتطلب أيضا ذلك كأعوان الأمن والسائقين، كما يظهر الجدول ما نسبته 76 ٪ من الموظفين ذوي شهادات جامعية و18٪ من

المتحصلين على شهادة بكالوريا أو شهادة التعليم الثانوي زائد تقني سامي في تخصصات مختلفة، وهذا يعني أن المؤسسة تستقطب الموظفين ذوي الكفاءات العلمية بنسبة 94% من العدد الإجمالي للموظفين وهذا ما يتناسب مع طبيعة عملها.

2. **توظيف القادة التحويليين في المؤسسة:** من خلال تساؤلنا عن شروط توظيف الإطارات والإطارات السامية في المديرية الجهوية، علمنا أن المؤسسة قد توقفت عن التوظيف الخارجي لفترة تفوق الخمس سنوات "منذ سنة 2015" بإستثناء بعض عمليات التوظيف عن طريق المديرية العامة، كما علمنا أيضا من مصادر داخل المؤسسة أن توقف عملية التوظيف تستثني المديرية العامة للمؤسسة، في حين تبقى عملية التوظيف الداخلي من خلال الترقية في المنصب جارية كلما توفر منصب شاغر ناتج عن حالة تقاعد أو إستداع أو تحويل أو فقدان موظف أو تسريح أو، وعليه نجد هناك مناصب في المستويات المتوسطة والدنيا شاغرة، وعن إستفسارنا لذلك فكان الرد أن المؤسسة لها عتبة في التوظيف على المستوى العام وفق إستراتيجيتها الحالية، والأمر ينطبق أيضا على مناصب الإطارات والإطارات السامية بالمؤسسة التي أصبحت تعتمد على إستراتيجية التوظيف الداخلي فقط لشغلها أو بعض الإستثناءات التي تحدثنا عنها سابقا والتي تأتي بشكل مباشر من المديرية العامة للمؤسسة.

3. **شروط إختيار القادة الإداريين بالمؤسسة:** من خلال أسلوب المقابلة مع عدد من الإطارات والإطارات السامية بقسم الموارد البشرية بالمديرية محل الدراسة عن شروط ترقيتهم لهذا المنصب، محاولين معرفة إن كان الأمر يستهدف أبعاد وسمات القادة التحويليين، فكان الرد أن ترقيتهم لهذا المنصب السامي يتم بناءا على سلم تنقيط يتضمن الكفاءات المكتسبة خلال المسار المهني بالإضافة على إمتحان شفهي للجنة الترقية المكونة من أعضاء من المديرية العامة وآخرين من المديرية الجهوية التي يشغل فيها منصب الترقية، وحسب ما أفادنا به المحاور إستنتجنا أن هناك بعض شروط الانتقاء تدخل ضمن أبعاد وسمات القيادة التحويلية.

4. **مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى الإطارات في المديرية محل الدراسة:** حاولنا طرح سؤال مباشر عن مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى الإطارات بالمديرية بعد تقديم مفهوم مبسط للقيادة التحويلية وعن دورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي فكانت الإجابة بأربع تفسيرات لتوافر الأبعاد الأربعة للقيادة التحويليين:

✓ أن الموظفين يعملون في جو عائلي ولا توجد مشاكل أو صراعات بينهم وأن المرؤوسين يثقون في رئيسهم أنه يقوم بالأعمال الصحيحة، كما أنهم يحترمونه ويثقون فيه ويكونون له الإعجاب والقدوة، وكما أن الأمور الأخلاقية للموظفين تدخل ضمن سلم تنقيط المردودية الفصلي، بالتالي فيتوفر لدى القادة في المديرية بعد التأثير المثالي.

✓ أن المرؤوسين يعملون ضمن روح الفريق الواحد ويقدم لهم الرئيس دائما التحفيز المعنوي من خلال تقديم الشكر والثناء لما يقومون به من مجهودات لتسليم الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المطلوب، فهم يعملون دائما وفق توقعات رئيسهم أو أكثر من توقعاته، وبالتالي توفر بعد التحفيز والدافعية.

✓ كانت إجابات المحاورين في شقين أولهما أن التشجيع الإبداعي غير متوفر في المديرية الجهوية في حين موجود في الإدارة العامة، حيث توجد وحدات خاصة للإبداع وتقديم الحلول والعروض الجديدة إلخ، في حين أن هناك من كانت إجابته عكس ذلك حيث أن المؤسسة تولي أهمية خاصة بمؤلاء الموظفين الذين يثبتون جدارتهم في تقديم الحلول الجديدة لحل المشكلات خاصة في الجانب التقني وتوفر لهم جو العمل الذي يطلبونه كما أنها تقوم بإستقطابهم للمديرية العامة وتوفير لهم جميع المتطلبات لا تستغنى عنهم، وبالتالي فإن بعد التشجيع الإبداعي متوفر عند فئات معينة من القادة دون الآخرين.

✓ بالنسبة لبعدها الإعتبارات الفردية فالمؤسسة الأم أي المديرية العامة هي التي تقدم الإعتبارات الفردية من خلال تقديم نظام أجور وحوافز مغري، بالإضافة لتنظيم دورات تدريبية للموظفين داخل الوطن وخارجه، أما القادة الإداريين فهم من يزكون موظفيهم لحصولهم على بعض الإعتبارات الفردية وتبقى وظيفتهم من خلال هذا البعد هو تقديم الإعتبارات من الجانب المعنوي فقط، وبالتالي فإن القادة الإداريين بالمديرية الجهوية لايسعون إلى تقديم الإعتبارات الفردية.

وبالتالي فإنه يظهر كتقييم مبدئي أن القادة الإداريين يتوفرون على سمات القيادة التحويلية بمستويات متفاوتة ويرجع ذلك لكبح بعض السلوكيات بسبب مركزية القرارات، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب القرارات الخاصة بالوكالات ومراكز ووحدات الصيانة الموزعة عبر الولايات السبع التابعة للمديرية الجهوية ناحية الشكنة تخضع للمديرية العامة وليست قرارات خاصة بالمديرية الجهوية وتبقى المديرية الجهوية لها سلطة التنفيذ والتنظيم فقط.

5. عن تدريب القادة الإداريين لإكتساب سمات القيادة التحويلية: توصلنا من خلال إجابات المحاورين أن الموظفين بصفة عامة والإطارات بصفة خاصة يحضون بالعديد من الدورات التدريبية، أما بخصوص الدورات التدريبية التي تخص طرق التعامل مع المرؤوسين فكانت الإجابة أن المديرية العامة للمؤسسة تولي إهتماما بالغا لذلك، حيث أنها إستحدثت قسم خاص بذلك في هيكلها التنظيمي، وقامت بإعلان عن توظيف داخلي لمكونين لتقوم بعد ذلك باختيار عدد من المكونين قامت بتكوينهم خارج الوطن، ووفرت لهم قسم خاص بالمديرية مهمتهم إعداد البرامج التدريبية

الفصل الرابع:..... دور القيادة التمويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية الجسوية "موبيليس" ناحية الشلف

للموظفين خاصة الإطارات منهم لتقديم الإدارة المستدامة للتكوين، بالإضافة إلى التكوين خارج الوطن خاصة للتقنيين ومهندسين الصيانة بالشبكة، وحتى التكوين بإستقطاب مكونين من خارج البلد إذا تعلق الأمر بإدخال تكنولوجيا جديدة، ويوضح الجدول أدناه تعداد وعناوين الدورات التدريبية التي مست الإطارات خلال سنة 2020.

الجدول رقم(7-IV): الدورات التدريبية موظفي للمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف خلال سنة 2020.

المجموع	الذكور	الإناث	الإطارات السامية	الإطارات	التحكم	التنفيذ	عنوان التكوين
67	47	20	0	64	2	1	4G تقنية الجيل الرابع
5	5	0	0	5	0	0	تنمية مهارات مندوبي المبيعات
1	1	0	1	0	0	0	تكوين متخصص في إدارة سلسلة التوريد
1	1	0	0	1	0	0	MASTER
1	1	0	1	0	0	0	تكوين المفتشين
3	3	0	0	3	0	0	لوحة قيادة المدراء
6	6	0	0	6	0	0	إدارة المشتريات والمخزون
1	1	0	0	1	0	0	تحسين شبكة راديو UMTS المتقدم (ZTE)
1	1	0	0	1	0	0	تكوين عن ميزات وظائف UTRAN المتقدمة (ZTE)
8	7	1	0	8	0	0	ICND2
1	1	0	0	1	0	0	التوجيه
4	4	0	0	2	1	1	المخاطر الكهربائية
2	2	0	0	0	0	2	العمل بالمرتفعات ، المستوى الأول
7	7	0	0	5	2	0	التدريب التمهيدي لسلسلة CX600 & ATN
7	7	0	0	5	2	0	IP التدريب الأساسي لتقنيات شبكات
5	5	0	0	3	2	0	Ethernet التدريب الأساسي لشبكة
2	2	0	0	2	0	0	البرمجة اللغوية العصبية في العمل التجاري
2	2	0	0	2	0	0	إدارة العمليات والمشاريع
3	3	0	3	0	0	0	الشهادة المهنية في التفتيش
3	3	0	3	0	0	0	تسيير الصفقات في القطاع العام
20	18	2	0	16	2	2	العمل بكفاءة كفريق
1	1	0	0	0	0	1	إدارة المخاطر الكهربائية
2	2	0	0	2	0	0	البرمجة اللغوية العصبية في العمل التجاري (التحديث عن بعد)
1	1	0	0	1	0	0	تحديث دورة إدارة المخاطر الكهربائية
2	1	1	2	0	0	0	MBA
2	2	0	1	1	0	0	تدريب على الألياف الضوئية
1	1	0	0	1	0	0	تدريب على إدارة COVID-19 داخل أماكن العمل
159	135	24	11	130	11	7	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ترجمة الملحق (06)

يشير الجدول السابق إلى أن مؤسسة موبيليس تولي أهمية للتكوين وتدريب العاملين، فقد خصصت 159 دورة تكوينية خلال سنة 2020 رغم تداعيات أزمة كورونا، حيث يبين الجدول أن الدورات متنوعة من حيث إستهدافها لفئة العاملين في المراكز التقنية لصيانة الشبكة، وتدريب مندوبي المبيعات في الوكالات، إضافة إلى تخصيص دورات تدريبية خاصة بالإداريين، أما بخصوص الدورات التدريبية الخاصة بتكوين قادة تحويليين فنلاحظ وجود بعض الدورات الموجهة لهذه الفئة كدورة "لوحة قيادة المدراء" و"البرمجة اللغوية العصبية"، و"العمل بكفاءة الفريق"، وتبقى محدودة بالنسبة لمتطلبات تكوين قادة تحويليين، كما يبين أن أغلب الدورات موجهة للإطارات.

ثانيا: أهم التغيرات والتطورات في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM موبيليس

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات من خلال الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر"، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة إلى أن أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة (اتصالات الجزائر، 2021).

عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) تغيرات وتطورات إيجابية منذ بدايتها، لاسيما في السنوات الأخيرة وهذا التطور كان في جميع مجالات التغيير "التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المجال الوظيفي، التغيير في المجال الانساني"

1. التغيير والتطور في المجال الوظيفي: ويشمل :

✓ تطور مشترك في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال خلال الفترة 2015-2020: حققت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" أعلى نسبة من المشتركين خلال السنوات الأخيرة مقارنة بمنافسيها "جيزي، أوريدو" ويوضح الجدول الموالي تطور عدد مشترك في "موبيليس" مقارنة لكل من المتعاملين جيزي و أوريدو.

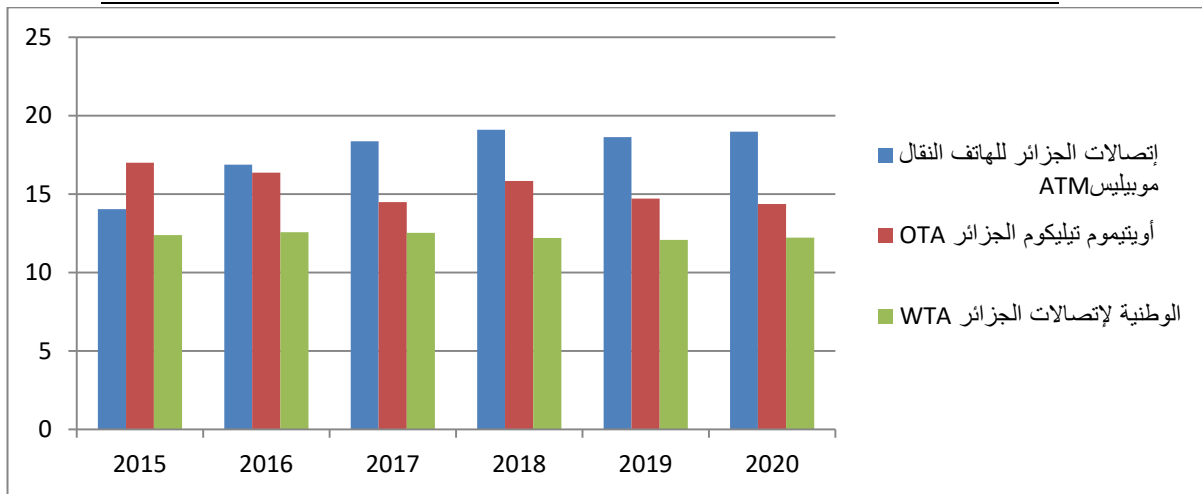
الجدول رقم(IV-8): تطور عدد مشتركى موبيليس بالنسبة لمنافسيها في الجزائر خلال الفترة 2015-2020

السنوات	اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ATM	أويتيموم تيليكوم الجزائر جيزي OTA	الوطنية لإتصالات الجزائر اوريدو WTA	المجموع
2015	14087440	17005165	12298360	43390965
2016	16885490	16360904	12571452	45817846
2017	18365148	14947870	12532647	45845665
2018	19106908	15848548	12198808	47154264
2019	18633371	14707625	12084537	45425533
2020	18974687	14363102	12217893	45555673

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير ARPCE (2017، 2019، 2020)

يبين الجدول ارتفاع متزايد في عدد مشتركى اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس ATM" منذ 2015 إلى نهاية 2020 على حساب مؤسسة أويتيموم تيليكوم الجزائر "جيزي OTA" التي سجلت إنخفاض متواصل في نفس الفترة، في حين حافظت المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر "أوريدو" على عدد مشتركىها خلال نفس الفترة، ويعود السبب لحدة المنافسة في تقديم العروض المغرية والترويج لها، كما يظهر الجدول انخفاض في عدد المشتركين في سنة 2019 بالنسبة لسنة 2018 ويعود السبب لتوقيف المتعاملين "جيزي، أوريدو، موبيليس" للأرقام الغير نشطة وإسترجاعها ومن ثم إعادة بيعها، ويقدم الشكل الموالي ترجمة للجدول السابق للتوضيح أكثر لتطور عدد المشتركين لمعاملى الهاتف النقال في الجزائر.

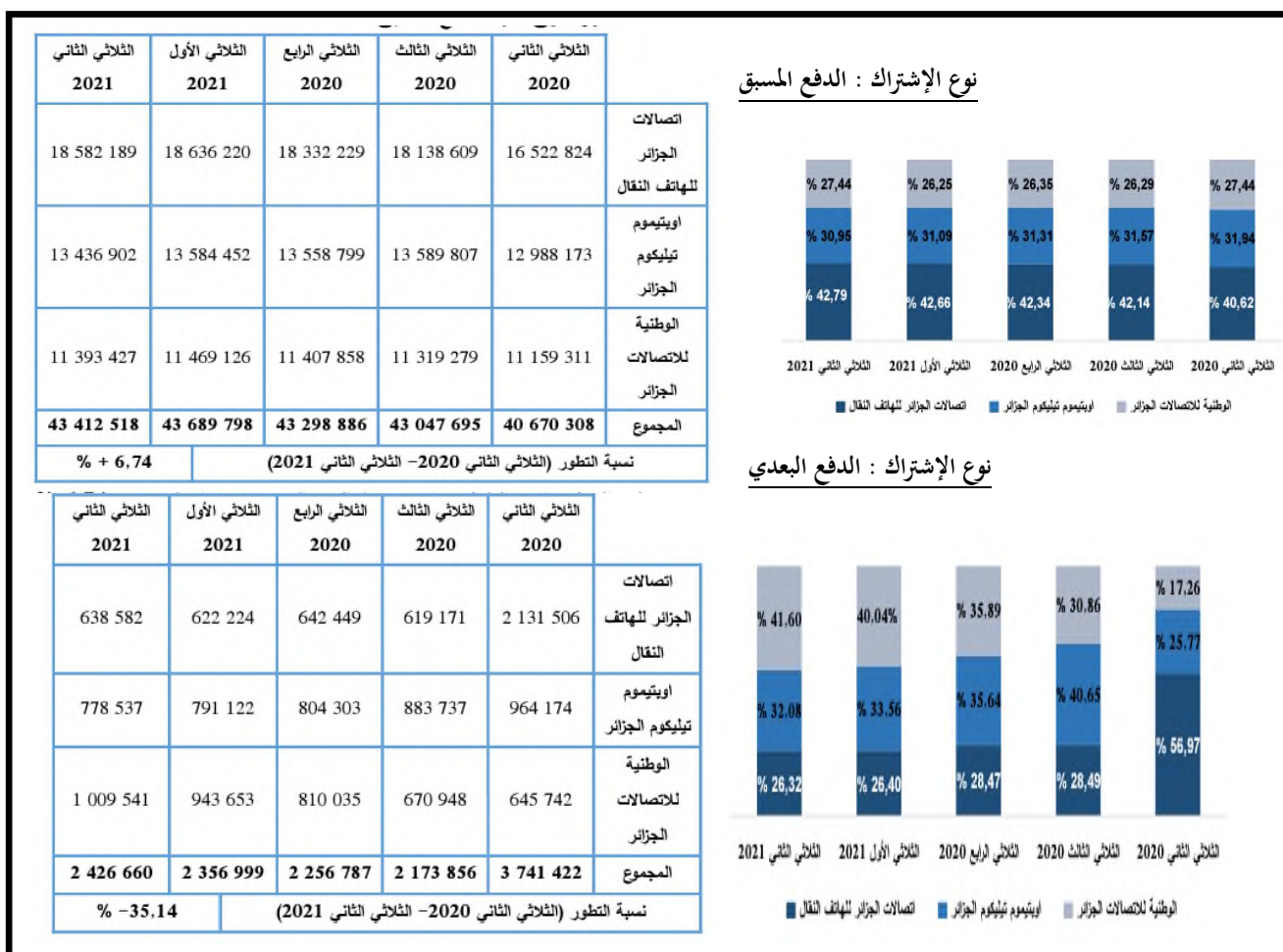
الشكل رقم (IV-6): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2015-2020



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الجدول السابق

✓ تطور مشترك مؤسمة إتصالات الجزائر للهاتف النقال مقارنة بمنافسيها حسب نوع الإشتراك خلال 2021/2020: يوضح الشكل التالي تصدر المتعامل موبيليس من حيث عدد المشتركين بصيغة الدفع المسبق على باقي المتعاملين على حساب حصة الدفع القبلي التي سجلت إنخفاض، كما إرتفع في عدد هم مقارنة بسنة 2019، وهذا يعود لمزايا الدفع البعدي على صيغة الدفع القبلي في وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(IV-7): توزيع المشتركين لكل متعامل حسب نوع الإشتراك بنهاية سنة 2020



المصدر: (ARPCE، 2021، صفحة 6)

✓ تطور رأس المال و رقم أعمال مؤسسة "موبيليس": بالنسبة لتطور رأس مال مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال، فقد مرت بزيادة من منذ النشأة، كما يوضحه الجدول أدناه، حيث يقدر رأسمالها الحالي 100 مليار دينار بقيمة 500 000 سهم.

الجدول رقم(IV-9): تطور رأسمال مؤسسة موبيليس

تطور عدد الأسهم	تطور رأس المال	
1000 سهم	100 ألف مليون دج	2003 "عند الإنشاء"
249 000 سهم	25 مليار دج	2013
500 000 سهم	100 مليار دج	2020

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معلومات من قسم المالية والمحاسبة للمديرية الجهوية لموبيليس

أما عن التغيير أو التطور في رقم أعمال الإجمالي لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال خلال السنوات الأخيرة يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(IV-10): تطور رقم أعمال موبيليس خلال الفترة 2015-2020 بالمليار دج

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال	87,6	122	126	121	122	115

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مصادر مختلفة

✓ تطور فلسفة وإستراتيجية "موبيليس": تولى مؤسسة موبيليس أهمية كبيرة لقيمتها وإستراتيجياتها حيث تخصص قسم للإستراتيجية في هيكلها التنظيمي للإهتمام بكل تفاصيل أهدافها وإستراتيجيتها من خلال: (موبيليس، 2021)

- سياسة و إستراتيجية "موبيليس": باختيارها و تبنيتها لسياسة التغيير و الإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية، وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة وتفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، ودية وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصادقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر.

- رسالة وقيم موبيليس "موبيليس": أرادت موبيليس التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، أداءها لدورها مساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع، ولم يتغير شعار موبيليس منذ نشأتها.

- أهداف "موبيليس": تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها: تقديم أحسن الخدمات، التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم، الإبداع، تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنتها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت إلى ضم 20 مليون مشترك.

2. التغيير والتطور في المجال التكنولوجي: تواكب مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال التطور التكنولوجي في الخدمات المقدمة لزبائنهم ويظهر ذلك من خلال تطور تكنولوجيا الإتصال من صيغة GSM أي صيغة الجيل الثاني G2 ثم صيغة G3 الجيل الثالث إلى صيغة الجيل الرابع G4.

ويأتي الجيل الرابع كتكملة لمعايير الهاتف النقال في الجيل الثالث، حيث يمكن اعتباره كتعديل لكلا من الجيل 2 والجيل 3، أين يجد فيها مستعملي الإنترنت كل ما يصبون إليه وعلى أوجه مختلفة، مع العلم أن تلك الإحتياجات في

ارتفاع مستمر، وأنه يضمن تدفقا أكثر علوا وسرعة مقارنة مع الجيل 3، ضف إلى ذلك أنها توفر تدفقا عاليا جدا على الهاتف النقال، بما في ذلك من نقل المعلومات بسرعة تدفق نظري يتجاوز 100 ميغا بايت /الثانية ، بمعنى آخر أعلى من 1 جيجا بايت / الثانية (موبيليس، 2021).

ويوضح الجدول التالي تطور مشتركري الجيل الثالث G3 والجيل الرابع G4 لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال مقارنة بمنافسيها.

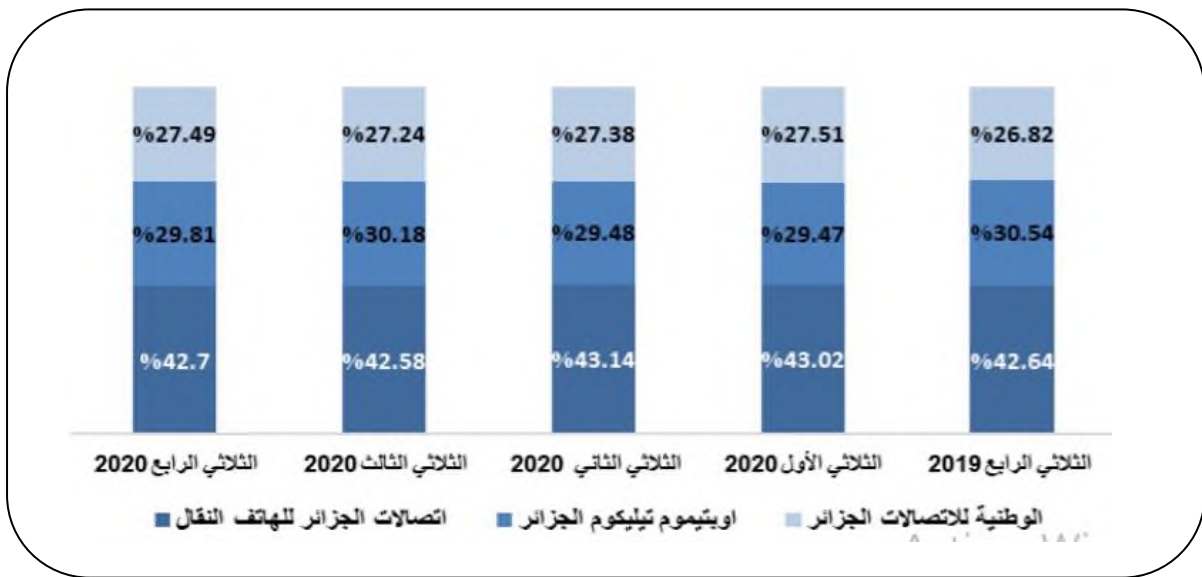
الجدول رقم(11-IV): تطور مشتركري الجيل الثالث والجيل الرابع لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال مقارنة بمنافسيها

الثلاثي الرابع 2020	الثلاثي الثالث 2020	الثلاثي الثاني 2020	الثلاثي الأول 2020	الثلاثي الرابع 2019	
16 554 526	16 210 581	15 948 419	16 074 708	15 741 319	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
11 561 353	11 489 506	10 898 846	11 012 007	11 271 088	اوبتيموم تيليكوم الجزائر
10 656 683	10 369 686	10 120 518	10 280 898	9 899 021	الوطنية للاتصالات الجزائر
38 772 562	38 069 773	36 967 783	37 367 613	36 911 428	مجموع المشتركين
% + 5.04			نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2019 - الثلاثي الرابع 2020)		

المصدر: (ARPCE، 2020، صفحة 9)

في نهاية سنة 2020، بلغت حظيرة مشتركري الجيل الثالث والجيل الرابع 38,773 مليون مشترك مقابل 36,911 مليون تم تسجيلهم في سنة 2019، أي ارتفاع تبلغ نسبته 5.04٪، وتصدرت موبيليس قائمة المنافسين، ويمثل الشكل التالي حصة موبيليس مقارنة بمنافسيها.

الشكل رقم(8-IV): تطور نسبة حصة مشتركري الهاتف النقال بتكنولوجيا G4 , G3 لكل متعامل



المصدر: (ARPCE، 2020، صفحة 12)

ويعود تصدر موبيليس لعدد مشتركين تكنولوجيا الجيل الثالث والرابع على منافسها لإنفرادها بتغطية شاملة لكل ربوع الوطن بتكنولوجيا الجيل الرابع مقارنة بمنافسيها، وبالتالي فإن انخفاض مستعملي صيغة GSM واستبدالها بتقنية G3 و G4 دليل على توسع تقنية استعمال الجيل الرابع مقارنة بالمنافسين والجدول التالي يوضح ذلك:

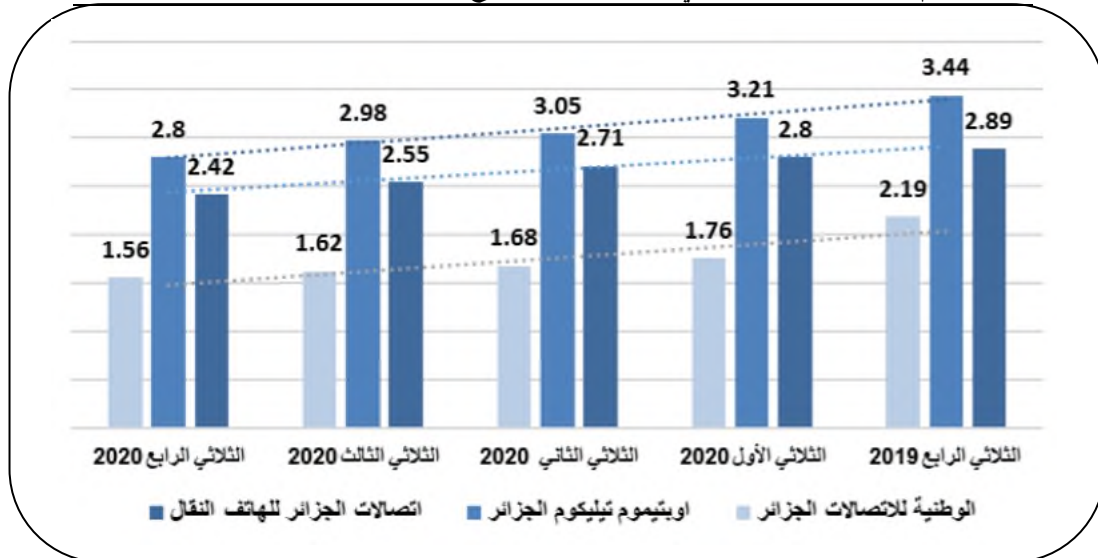
الجدول رقم(IV-12): تغير مشتركين موبيليس حسب نوع التكنولوجيا GSM لسنتي 2019-2020 ومقارنتها بمنافسيها

الثلاثي الرابع 2020	الثلاثي الثالث 2020	الثلاثي الثاني 2020	الثلاثي الأول 2020	الثلاثي الرابع 2019	
2 420 152	2 547 199	2 705 911	2 799 628	2 892 052	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
2 801 749	2 984 038	3 053 501	3 212 137	3 436 537	اوبتيكوم تيليكوم الجزائر
1 561 210	1 620 541	1 684 535	1 763 580	2 185 516	الوطنية للاتصالات الجزائر
6 783 111	7 151 778	7 443 947	7 775 345	8 514 105	مجموع المشتركين
نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2019 - الثلاثي الرابع 2020)					-20.33 %

المصدر: (ARPCE، 2020، صفحة 8)

من بين 45,556 مليون مشترك نشيط، نجد 6,783 مليون مشترك في شبكة GSM أي 14,89% مقابل 38,773 مليون مشترك في شبكة الجيل الثالث والجيل الرابع، أي 85,11%، كما يظهر الجدول تراجع في عدد المشتركين لشبكة GSM لدى جميع المتعاملين مقارنة بالسنة الماضية بنسبة -20%، في حين يواصل عدد المشتركين في موبيليس التخلي عن تقنية GSM وإستبدالها بتقنيتي الجيل الثالث والرابع.

الشكل رقم(IV-9): تغير مشتركين موبيليس حسب نوع التكنولوجيا GSM ومقارنتها بمنافسيها



المصدر: (ARPCE، 2020، صفحة 8)

بنهاية سنة 2020 صار عدد مشتركى مؤسسة موبيليس لتكنولوجيا GSM إلى 2,420 مليون مشترك مقابل 2,892 مليون مشترك في نهاية 2019 أي بنسبة إنخفاض -9,5٪ وهذا ما يفسر إنتقال مشتركى GSM نحو شبكات التكنولوجيا الحديثة للجيل الثالث والجيل الرابع.

وفي إطار التزام مؤسسة موبيليس بإنجاح هذه القفزة التكنولوجية واستعداد للوفاء بالتزاماته والمساهمة في رقمنة الإقتصاد الجزائري وتحديث الخدمات العمومية، وبمقتضى عملية المراقبة التي قامت بها سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية حول الوسائل والقدرات التقنية لموبيليس، واعتبارا للالتزامات الدنيا للتغطية ونوعية الخدمات المؤفّرة، قررت الترخيص لموبيليس بتغطية الولايات الإضافية المتبقية بداية من الفاتح من فيفري 2020 لتشمل هذه التغطية كل التراب الوطني، وتوسيع وتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع لموبيليس لـ 16 ولاية إضافية وهي: البيض، المدية، النعام، إليزي، أم البواقي، تبسة، تيارت، تيسمسيلت، سعيدة، سوق أهراس، عين تيموشنت، غرداية، غليزان، قلمة، معسكر و ميله، لتصبح موبيليس تقدم تغطية لكل الجزائر بتقنية الجيل الرابع (موبيليس، 2020).

3. التغيير في الهيكل التنظيمي: يشمل التغيير في الهيكل التنظيمي تصميم العمل والتفويض ونطاق الإشراف والتنسيق بين مختلف الوكالات والمراكز التقنية مع المديرية الجهوية، وتنسيق المديرية الجهوية مع المديرية العامة، كما يشمل إستحداث أقسام جديدة و دمج أقسام أخرى، ويتميز الهيكل التنظيمي للمديرية العامة والهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بنوع من المرونة حيث يتم تغيير الهيكل التنظيمي كلما تطلب الأمر ذلك، ومر الهيكل التنظيمي للمديرية العامة ثلاث تعديلات منذ نشأتها وأهم ما ميز آخر تحيين هو :

✓ إنتقال الهيكل التنظيمي من الشكل العمودي إلى الشكل الأفقي، ويعرف الهيكل التنظيمي الأفقي بعدة مزايا أهمها زيادة أداء الموظفين كونهم يكونون أقرب لمصدر المعلومة ومشاركين في صنع القرار بدلا من خضوعهم للإشراف من قبل العديد من مستويات الإدارة؛

✓ إستحداث أقسام جديدة كقسم نظام المعلومات .وقسم التدقيق ووحدة مراقبة التسيير؛

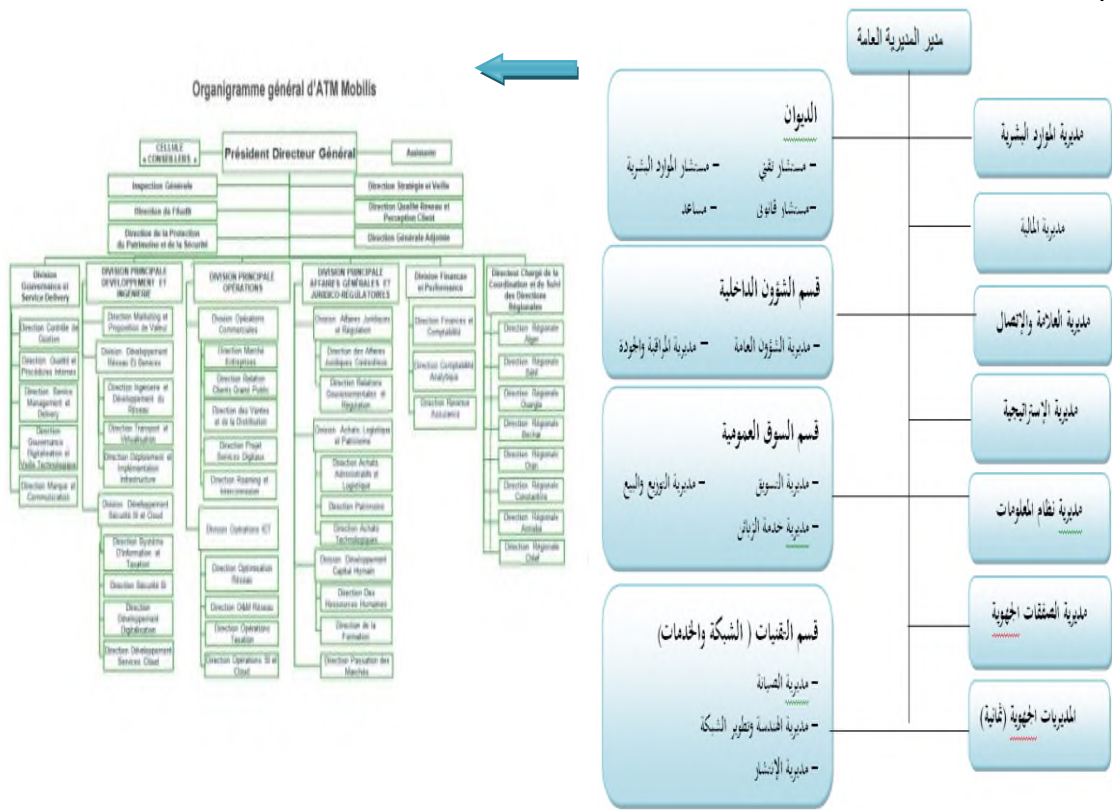
✓ تقسيم الهيكل التنظيمي إلى مديرتين عامتين منبثقتين من المدير العام للمؤسسة وهما مديرية خاص بالعمليات التقنية للمؤسسة ومديرية خاصة بالتنظيم والإدارة والمالية وهذا ما يضيفي تنظيما أكثر للمؤسسة؛

✓ دمج بعض الأقسام كدمج قسمي المالية والمحاسبة مع قسم المحاسبة التحليلية.

ونقدم الشكل التالي لتوضيح التدرج في التغيير في الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال

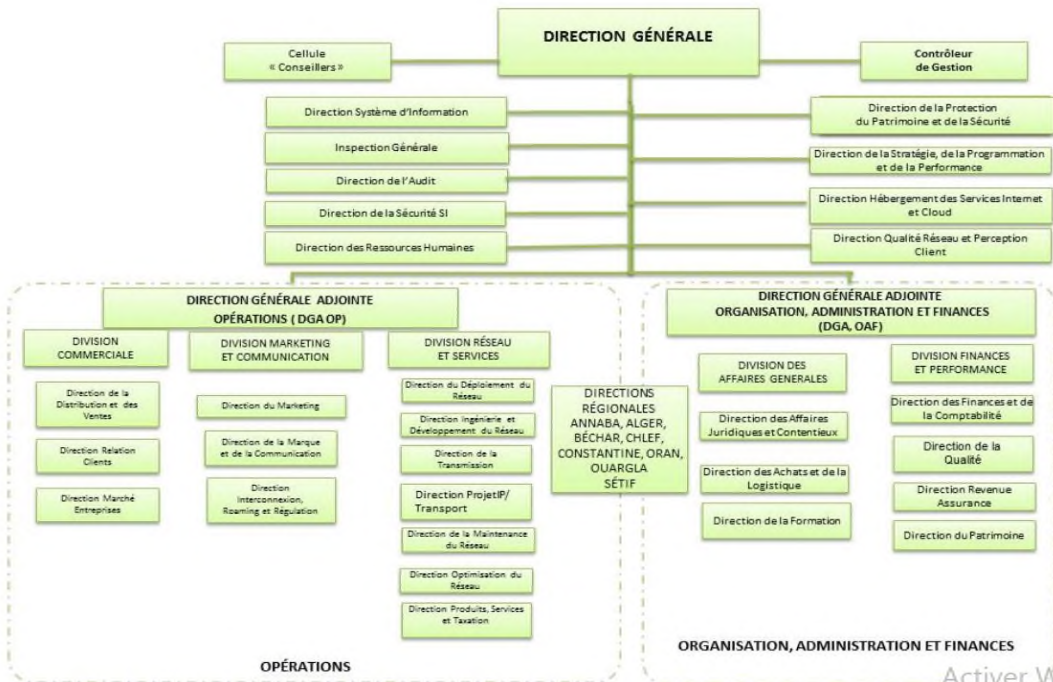
(موبيليس) حسب ما تم التطرق إليه (أنظر الملحق4).

الشكل رقم (IV-10): التغيير في الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة موبيليس



02

01



المصدر : نيابة مديرية الشؤون العامة للمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف

4. التغيير في الموارد البشرية : يعد المورد البشري جوهر وعصب المؤسسة للوصول إلى أهدافها، لذا وجب العمل على الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الإنساني من خلال تطوير وتنمية المورد البشري عن طريق التدريب والتكوين، وكذا إستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، وتم إحداث التغيير في المجال الإنساني بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ناحية الغرب من خلال حركة الموظفين، وعمليات التدريب:

✓ التطور في الموارد البشرية: تحدث الحركة والتطور في الموارد البشرية من خلال سياسة التوظيف الداخلي "الترقية" والخارجي بالإضافة إلى حالات الإحالة للتقاعد والإستداع والتحويل.... إلخ ويوضح الجدول التالي تطور الموارد البشرية في المديرية محل الدراسة:

الجدول رقم(IV-13): تطور تعداد الموارد البشرية في المديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف خلال الفترة 2015-2021

المناصب	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
إطار سامي	05	03	03	07	08	09	09
إطار	231	241	231	241	243	245	242
مسيرين	28	29	28	27	28	28	28
تنفيذيين	91	89	82	71	78	77	78
المجموع	355	362	343	346	357	359	357

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية

يشير الجدول السابق إلى تطور تعداد الموظفين بالمديرية محل الدراسة خلال الفترة 2015-2020 حيث يظهر ارتفاع عدد الموظفين ب7موظفين خلال 2015-2016 ويعود ذلك إلى توظيف المديرية 10 موظفين جدد إستقطبتهم من خارج المؤسسة وفق من خلال التوصيف الوظيفي للمناصب الشاغرة (أنظر الملحق3)، وتقاعد ثلاث موظفين، ليدخل بعدها التوظيف الخارجي في حالة جمود، فقد غيرت المؤسسة في إستراتيجية التوظيف من خلال إنتهاجها سياسة التوظيف الداخلي "الترقية" بدلا عن ذلك، ويظهر ذلك من خلال إنخفاض في عدد الموظفين الإجمالي بداية من 2017 بالمقابل إرتفاع في تعداد الإطارات والإطارات السامية على حساب المناصب الأخرى، في حين يفسر التذبذب في تغير تعداد الموظفين خلال السنوات الخمسة الأخيرة إلى حالات الإحالة للتقاعد والتحويلات بين المديريات الجهوية للمؤسسة موبيليس بالإضافة إلى بعض الإستثناءات في التوظيف من قبل المديرية العامة للمؤسسة.

أما على مستوى الوظائف فقد تم الإستغناء عن بعض الوظائف كمنصب مدير أعمال البيع و منصب حفظ البيانات، ومناصب النظافة ومناصب الأمن وحماية الممتلكات وبعض التخصصات التقنية، وهذا الإستغناء لا يعني تسريح

الموظفين السابقين بهذه الرتب وإنما الإبقاء عليهم وتوقيف التوظيف في هذه الرتب، وإستحداث وظائف جديدة خاصة من الجانب التقني، أو إنتهاج سياسات جديدة كما هو الأمر بالنسبة لعمال النظافة والأمن

✓ بعض إستراتيجيات إدارة التغيير المستدام الخاص بتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة : تقوم المؤسسة بشكل مستمر بتغيير إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية لسد حاجياتها بخطط جديدة، ومن بين أهم إستراتيجيات التوظيف هي التوقف عن توظيف أعوان الأمن وأعوان النظافة والاعتماد على التعاقد مع مؤسسات للتنظيف وأخرى للأمن وحماية الممتلكات والتي توفر لها متطلباتها وفق شروط، وبالتالي تخفض من تكلفة الموارد البشرية في هذان الصنفين من الموظفين، وحتى بعض التكاليف الأخرى المتعلقة بذلك كتكاليف إقتناء مواد التنظيف وملابس أعوان الأمن، كما توقفت المؤسسة عن التوظيف بصيغة التعاقد مع الموظفين.

✓ التطور في تنمية الموارد البشرية: تولى مؤسسة موبيليس أهمية بالغة لتكوين مواردها البشرية، ويعود ذلك لطبيعة عملها الذي يتطلب مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة عملها الداخلية والخارجية، خاصة في المجال التقني كما تم توضيحه في الجدول (IV-7) ويوضح الجدول التالي تطور تعداد الدورات التكوينية خلال الفترة (2015-2020)، بالإضافة إلى تعداد المستفيدين من الدورات "المكونين":

الجدول رقم(IV-14): تطور تعداد الدورات التدريبية في المديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف خلال الفترة 2015-2020

المناصب / عدد المكونين	2015	2016	2017	2018	2019	2020
إطار سامي	00	08	03	11	19	11
إطار	144	127	239	176	262	130
مسيرين	00	14	68	16	02	11
تنفيذيين	00	14	18	18	00	07
المجموع	144	163	328	221	283	159
عدد الدورات التدريبية	دورة 30	دورة 35	دورة 46	دورة 30	دورة 61	دورة 27

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية

يشير الجدول إلى إرتفاع في عدد الدورات التكوينية مصاحب بارتفاع الدورات التدريبية ماعدا سنتي 2018 و2020 ويعود سبب ذلك إلى:

— خلال سنة 2018: انتهجت المديرية العامة إستراتيجية جديدة في التكوين حيث إستحدثت قسم جديد في هيكلها التنظيمي واستقطبت أفراد من داخل المؤسسة ليصبحوا مكونين دائمين وذلك بعد تخصيص لهم تربصات بالخارج لدعم مهاراتهم، فهذا الإستثمار الذي عملت عليه في سنة 2018 ظهرت نتائجه الإيجابية في السنة الموالية "2019".

– خلال سنة 2020: يعود سبب انخفاض في تعداد الدورات التكوينية وعدد المستفيدين إلى تداعيات أزمة كورونا حيث تم بقرار وزاري تقديم عطل مدفوعة الأجل لفئة كبيرة من الموظفين كالأمهات اللواتي لديهن أولاد أقل من 5 سنوات، والحوامل، والذين يعانون من أمراض مزمنة، وهؤلاء الذين يقطنون خارج منطقة عملهم لشل حركة وسائل التنقل، على غرار توقيف وزاري لجميع التظاهرات بما في ذلك شل الدورات التدريبية، ورغم ذلك فإن عدد الدورات خلال هذه السنة والذي قدر بـ 27 دورة إستفاد منها 159 فرد، كانت خلال الشهرين ونصف في بداية السنة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالسنوات السابقة.

وبالإضافة إلى ما توصلنا إليه من نتائج أداة المقابلة والملاحظة والإعتماد على المعلومات والوثائق من مصادر مختلفة للمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى إجابة على إشكالية دراستنا، دعمنا دراستنا الميدانية بأداة الإستبانة للإجابة على فرضيات الدراسة، حيث إتبعنا منهجية وإجراءات للدراسة سوف نتعرف عليها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

قامت منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية على عدد من المراحل والتي بدأت بتحديد مجتمع الدراسة والكيفية التي تم من خلالها إختيار عينة الدراسة، إضافة إلى وصف وإعداد أداة الدراسة (الإستبانة) وتطويرها، والتأكد من مصداقيتها وثباتها.

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المجموعة الكلية التي تعمم عليها الدراسة الميدانية، أما عينة الدراسة فتمثل جزء من المجتمع الذي يختاره الباحث وفق شروط وطرائق إحصائية محددة، ويتمثل مجتمع دراستنا في المديرية الجهوية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" ناحية الشلف.

أولاً: مجتمع الدراسة

تم إختيار المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) ناحية الشلف مجتمعا للدراسة حيث تضم مديرية جهوية و23 وكالة تجارية (رئيسية وفرعية) ومراكز ووحدات صيانة الشبكة، موزعة عبر سبع ولايات ناحية الشلف وتضم 357 عامل، وتم إختيارها مجتمعا للدراسة بعد إقصاء 137 موظف ذوي مناصب ومؤهلات علمية لا تتناسب مع الفئة المستهدفة للدراسة، فأصبح مجتمع الدراسة ممثلا في 220 مسير وإطار وإطار سامي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-15): مجتمع الدراسة

عدد الموظفين الكلي	عدد الموظفين المقصين	تعداد الموظفين بعد الإقصاء	
56	9	47	المديرية الجهوية
117	11	106	الوكالات الرئيسية
85	18	67	الوكالات الفرعية
99	99	00	مراكز تقنية لصيانة الشبكة
357	137	220	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين بالمديرية لموبيليس ناحية الشلف

يبين الجدول أنه تم إقصاء 38 موظف ذوي مناصب ومؤهلات علمية لا تتناسب مع الفئة المستهدفة للدراسة والمتمثلين في 18 عون نظافة 7 أعوان أمن و 12 سائق وعون متعدد الخدمات والموزعين على الوكالات الرئيسية والفرعية والمديرية الجهوية محل الدراسة، كما تم إقصاء الموظفين بالوحدات ومراكز صيانة الشبكة والبالغ عددهم 99 موظف موزعين عبر الولايات السبع التابعة للمديرية محل الدراسة لعدة أسباب أهمها، عدم قدرتنا للوصول إليهم كون هذه الوحدات والمراكز منشآت مغلقة لا تستقبل المواطنين مهما كانت صفتهم من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر هؤلاء الموظفين عمال تقنيين وبعيدين كل البعد عن الإدارة وبالتالي ارتأينا أنهم فئة غير مناسبة لطبيعة موضوع دراستنا.

وعليه أصبح مجتمع دراستنا بعد إقصاء 137 عامل يضم 220 موظف (إطارات ومسيرين) يعملون بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ناحية الشلف والوكالات التابعة لها.

ثانيا: عينة الدراسة

مر إختيارنا لعينة الدراسة على مرحلتين أساسيتين وهما:

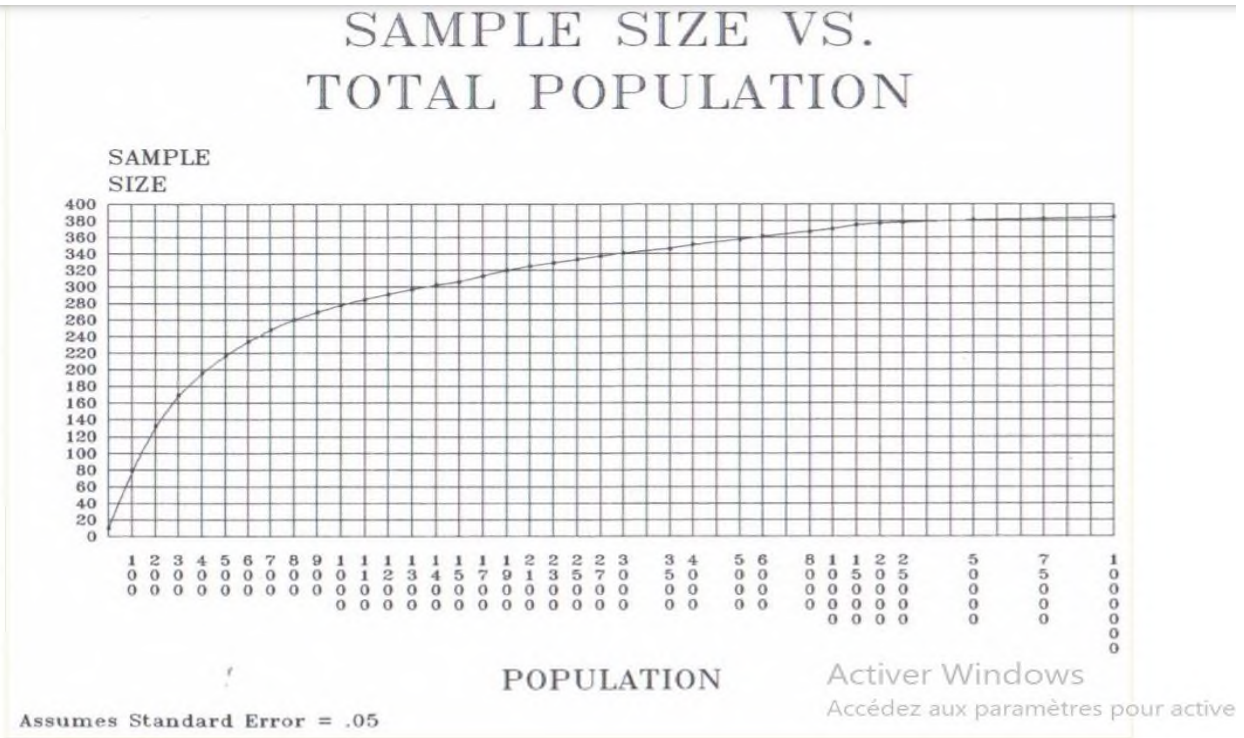
✓ **المرحلة الأولى:** تم إختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المديرية العامة والوكالات محل الدراسة، وقد تم تحديد العينة بإستخدام جدول تحديد عينة البحث والذي أعده كل من (kerejcie & daryle) والذي يحدد عينة البحث من عدة مجتمعات مختلفة كما يلي:

الجدول رقم(IV-16): تحديد عينة البحث من عدة مجتمعات مختلفة

العينة	مجتمع الدراسة	العينة	مجتمع الدراسة	العينة	مجتمع الدراسة
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	59	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	82	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
382	50000	274	950	127	190
383	75000	278	1000	132	200
384	100000	285	1100	136	210

المصدر: (Kerejcie & Daryle, 1970, p. 608)

الشكل رقم(IV-11): تحديد عينة البحث من عدة مجتمعات مختلفة



المصدر: (Kerejcie & Daryle, 1970, p. 609)

يبين الجدول والشكل السابقين أن مجتمع الدراسة بتعداد 220 موظف يقابله 140 موظف كعينة للدراسة، وهي تمثل حوالي 63,63% من مجتمع الدراسة، وهي قيمة تقديرية جيدة ودقيقة لمجتمع الدراسة.

✓ المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم توزيع الإستبانات توزيعا طبقيا على المديرية والثلاثة والعشرون وكالة التابعة لها والموزعة على سبع ولايات من الوطن، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(IV-17): توزيع الموظفين بالمديرية والوكالات التابعة لها

عينة الدراسة	النسبة	مجتمع الدراسة	
30	21,37%	47	المديرية الجهوية
67	48,18%	106	الوكالات الرئيسية
43	30,45%	67	الوكالات الفرعية
140	100%	220	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين

بالمديرية لموبيليس ناحية الشلف

كما تم توزيعها طبقا على الولايات السبع لتجانس في عينة الدراسة مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(IV-18): عينة الدراسة طبقا حسب الولايات

الولايات	عدد الموظفين الكلي	عدد الموظفين المقصين	مجتمع الدراسة	النسبة	عينة الدراسة
الشلف	111	31	80	36,36%	51
تيارت	49	26	23	10,46%	14
الجللفة	48	23	25	11,36%	16
المدية	41	18	23	10,46%	14
تيسمسيلت	28	09	19	8,63%	12
عين الدفلى	45	19	26	11,81%	18
غليزان	35	11	24	10,92%	15
المجموع	357	138	220	100%	140

المصدر: من إعداد الباحثة

وبعد توزيع الإستبانات على عينة الدراسة وإسترجاعها وفحصها وجد أن عدد الاستبيانات المستوفاة بشكل سليم وصالحة للتحليل والدراسة تبلغ 112 إستبانة أي بنسبة 80% من الاستبيانات الموزعة والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمستوفاة من المديرية والوكالات التابعة لها.

الجدول رقم (IV-19): عدد الإستمارات الصالحة للدراسة

المديرية الجهوية	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	عدد الإستمارات الصالحة للدراسة	نسبة الإستجابة
المديرية الجهوية	30	30	28	93.33%
الوكالات الرئيسية	67	59	58	86.56%
الوكالات الفرعية	43	30	26	60,46%
المجموع	140	119	112	80%

المصدر : من إعداد الباحثة

يوضح الجدول أن عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة بلغت 112 إستبانة بنسبة إستجابة 80 % تعد نسبة مقبولة في مجال العلوم الاجتماعية، وقد كانت أعلى نسبة إستجابة بالمديرية الجهوية لإتصالات الجزائر للهاتف النقال(موبيليس) والكائن مقرها بولاية الشلف بنسبة 93.33%، وأدنى نسبة كانت بالوكالات الفرعية بنسبة 40.46%، ويعود سبب ذلك لصعوبة الوصول لبعض الوكالات الفرعية لتموقعها الجغرافي، وعموما تبقى النسبة العامة للإستجابة مقبولة عمليا.

المطلب الثاني: بناء أداة القياس واختيار الصدق والثبات

تعتبر الاستبانة واحدة من الوسائل والأدوات المفضلة والملائمة للحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بدراسة أو ظاهرة أو مشكلة معينة، وتعد الاستبانة واحدة من أدوات الدراسة المعتمدة في المنهج الوصفي التحليلي، وبمقارنة الاستبانة مع وسائل جمع البيانات الأخرى تعد الأكثر كفاية، كونها تستغرق وقتا أصغر وتكلفتها أقل، وتسمح بجمع البيانات من أكبر عدد من أفراد الدراسة، وقبل وصف أداة الدراسة واختبار الصدق والثبات نقوم بسرد أسلوب جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

أولا- طرائق جمع البيانات:

اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة على المصادر التالية:

- 1. المعاشية الميدانية للمديرية الجهوية لإتصالات الجزائر للهاتف النقال ناحية الشلف في الفترة ما بين الفاتح من جوان 2021 إلى غاية نهاية شهر سبتمبر من نفس السنة، وذلك بعد تقديم رسالة توصية (أنظر الملحق 5) والإمضاء على الإتفاقية المبرمة مع المديرية و جامعة حسيبية بن بوعلي بالشلف، وعلى أساسها تم الحصول على الموافقة من المديرية العامة لمؤسسة موبيليس.**
- 2. الملاحظة الشخصية من خلال متابعة الوظائف التي لها صلة بموضوع الدراسة (المصادر الرسمية لسجلات المديرية وتقاريرها السنوية، وسير مصلحة إدارة الموارد البشرية).**
- 3. المقابلة الشخصية مع عدد من الإطارات السامية والإطارات في المديرية محل الدراسة والتي تركزت على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى الإطارات في المديرية و أهم التغيرات التنظيمية التي مستها في مختلف المجالات وعن العلاقة بينهما.**
- 4. الإستبانة (أداة الدراسة) حيث تم الإعتماد عليها كأداة رئيسة في الدراسة حيث تم تصميمها من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة والنظريات الإدارية المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة والاختصاص داخل وخارج الوطن، وكذا من الهيئة المهنية (أنظر الملحق رقم 02)، وبناء على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، قمنا بإعادة صياغة بعض الفقرات وحذف أخرى وتعديل البعض منها بما يخدم الإشكالية المطروحة، ليخرج الاستبيان بشكله النهائي(أنظر الملحق رقم 01).**

ثانيا- بناء أداة الدراسة (الاستبيان):

بعد الإطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم تصميم إستبانة موجهة للموظفين بالمديرية محل الدراسة وذلك في إطار السعي للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمختلف أبعاد متغيرات الدراسة، حيث تكونت الاستبانة بعد التعديل بحسب آراء المحكمين من ثلاث أجزاء، يسبقهم خطاب مرفق موجه لأفراد عينة الدراسة بغرض طمأنتهم، ويشمل عنوان الدراسة وكيفية الإجابة على فقرات الاستبانة، والجهة العلمية التي تتبع لها الباحثة، وحررت الاستبانة باللغتين العربية والفرنسية، وكانت الأجزاء المكونة لأداة الدراسة كما يلي:

1. الجزء الأول البيانات الشخصية والوظيفية: وهي مجموعة من الأسئلة موجهة للموظفين عينة الدراسة وتتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين، وعددها 5 ومن الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية.

2. الجزء الثاني: مقياس نمط السلوك القيادي: تضمن هذا الجزء المقياس الأكثر إستخداما لقياس القيادة التحويلية وهو إستبانة "القيادة متعددة الأبعاد MLQ Multi-factor leadership Questionnaire" والتي أعدها " Bass" في نسختها الأولى عام 1985، ثم قام رفقة أفوليو "Bass & Avolio" بتطويرها إلى نسخة مختصرة سميت بمقياس القيادة المتعدد الأبعاد س6، وقد تم إستخدامنا لهذا المقياس وفق ماجاء به "بيتر هاوس" في كتابه "القيادة الإدارية النظرية والتطبيق" والذي قام بترجمته صلاح بن معاذ المعيوف، وذلك بعد إجراء بعض تعديلات الطفيفة في الصياغة اللغوية، ويتكون المقياس من 21 عبارة لقياس نمط القيادة التحويلية والتبادلية وعدم التدخل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(IV-20): وصف لعبارات مقياس النمط القيادي

نمط القيادة	أبعاد القياس	العبارات التي تقيس العوامل في المقياس
القيادة التحويلية	1. التأثير المثالي	(15،8،1)
	2. التحفيز والدافعية	(16،9،2)
	3. التشجيع الإبداعي	(17،10،3)
	4. الإعتبارات الفردية	(18،11،4)
القيادة التبادلية	5. العائد الشرطي	(19،12،5)
	6. الإدارة بالإستثناء	(20،13،6)
قيادة عدم التدخل	7. عدم التدخل	(21،14،7)

المصدر: من إعداد الباحثة

3. الجزء الثالث: مقياس الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

وهو مجموعة من العبارات التي تم صياغتها وفق بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة التغيير التنظيمي، حيث لم يتم العثور في الدراسات السابقة لموضوع الإستدامة في إدارة التغيير التنظيمي، وعليه تم تقديم مقياس للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي وفق صياغة عبارات بمنهج الإستدامة في إدارة التغيير التنظيمي من خلال 25 عبارة موزعة على أربع أبعاد كما يلي:

الجدول رقم(IV-21): وصف لعبارات مقياس الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

مجال التغيير	عدد العبارات	العبارات التي تقيس العوامل في المقياس
الإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي	6	(5,6,4,3,2,1)
الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الهيكلي	6	(12,11,10,9,8,7)
الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الإنساني	7	(19,18,17,16,15,14,13)
الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الوظيفي	6	(25,24,23,22,21,20)

المصدر: من إعداد الباحثة

وعليه أصبح مجموع عبارات الاستبانة (46) عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما تضمنت الاستبانة سؤال مفتوح يمكن للمستجوب إضافة أي ملاحظات تخص موضوع الدراسة.

ثالثاً- صدق أداة الدراسة وثباتها (الاستبيان):

يشير الصدق إلى أن القياس يقيس ما وضع أصلاً لقياسه ودرجة واقعيته، وكذا شمول الاستبانة لكل عناصر اللازمة للتحليل، فضلاً عن التأكد من وضوح عبارات الاستبانة لدى المستقيمين، ويتم ذلك على مستويين أولهما يتمثل في الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحتوى، وثانيهما يشير إلى مستوى صدق البناء.

1. الصدق الظاهري: تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المؤهلين علمياً وذوي الخبرة في موضوع البحث، لمراجعتها وتحكيمها من الناحية الموضوعية والشكلية، وقد بلغ عدد المحكمين (10) محكمين (أنظر الملحق 02) ، وبناءً على ذلك تم إجراء بعض التعديلات الضرورية من خلال حذف العبارة أو إبقاءها أو تعديل أو إضافة عبارات جديدة، وقد تم إعتبار عملية تدقيق الاستبانة من قبل المحكمين والأخذ بملاحظاتهم، وإجراء التعديلات المشار إليها من قبلهم بمثابة إختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة وصلاحيته لقياس ما صممت له، ويوضح (الملحق رقم 01) الاستبانة في صورتها النهائية.

2. الصدق البنائي: تم التأكد من الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) بتطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (27) من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية لجميع العبارات، ووجدت بأنها موجبة مما يشير الى توافر الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، مع العلم انه يوجد ارتباط معنوي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0,05، وويوضح الجدول التالي الإتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل.

الجدول رقم (IV-22): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي وجميع عبارات المحور التابع له

النمط القيادي							
الإعتبرات الفردية		التشجيع الإبداعي		التحفيز والدافعية		التأثير المثالي	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0,800**	04	0,796**	03	0,667**	02	0,673**	01
0,742**	11	0,846**	10	0,826**	09	0,723**	08
0,710**	18	0,836**	17	0,819**	16	0,742**	15
دال عند Sig(,000)							
		عدم التدخل		الإدارة بالإستثناء		العائد الشرطي	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0,727**	07	0,636**	06	0,714**	05		
0,743**	14	0,416**	13	0,837**	12		
0,814**	21	0,792**	20	0,797**	19		
دال عند Sig(,000)							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين النتائج أن جميع عبارات نمط القيادة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية، فقد تبين أن معامل الارتباط لعبارات المتغير المستقل محصور بين (0,416 و 0,846) وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية للمحور، ودالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة (0,05)، ومنه تعتبر الفقرات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ويوضح الجدول التالي الإتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع

الجدول رقم (IV-23): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات ادارة الإدارة المستخدمة للتغيير التنظيمي والدرجة الكلية لعبارته

ادارة الإدارة المستخدمة للتغيير التنظيمي							
الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة
0,778**	20	0,492**	14	0,771**	08	0,749**	01
0,759**	21	0,820**	15	0,827**	09	0,768**	02
0,788**	22	0,819**	16	0,749**	10	0,799**	03
0,826**	23	0,758**	17	0,877**	11	0,781**	04
0,807**	24	0,697**	18	0,802**	12	0,819**	05
0,550**	25	0,773**	19	0,713**	13	0,784**	06
						0,779**	07
دال عند Sig (,000)							

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الإدارة المستخدمة للتغيير التنظيمي والمعدل الكلي لعبارته كانت موجبة أي ان هناك علاقة طردية بينهما وأنها دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة (0.05) ومنه تعتبر فقرات أداة الدراسة تتمتع بالصدق البنائي، وصلاحيه كبيرة للتطبيق الميداني بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها.

3. ثبات أداة الدراسة: يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، حيث تعتبر النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0,60)، وكلما إقتربت من (1) دلت على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة، ويمكن بالتالي الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، وقد جاء معامل (ألفا كرونباخ) لثبات الأداة المستخدمة في الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (IV-24): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمخاور البحث

المقياس	الأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
النمط القيادي	التأثير المثالي	3	0,76
	التحفيز والدافعية	3	0,77
	التشجيع الإبداعي	3	0,85
	الإعتبرارات الفردية	3	0,73
	العائد الشرطي	3	0,77
	الإدارة بالإستثناء	3	0,43
	عدم التدخل	3	0,63
الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي	الإدارة المستدامة للتغيير في الهيكل التنظيمي	5	0,93
	الإدارة المستدامة للتغيير في الهيكل التنظيمي	6	0,92
	الإدارة المستدامة للتغيير في الهيكل التنظيمي	7	0,77
	الإدارة المستدامة للتغيير في الهيكل التنظيمي	6	0,90
الإستبيان ككل		46	0,97

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات الإستبيان ككل بلغ (0,97)، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (0,43)، أما باقي القيم فكانت أكبر من (0,6) ويدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على تساؤلات الدراسة والحكم على صحة فرضياتها تم إستخدام أسلوبين من الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في نسخته الرابعة والعشرين وهما:
أولاً- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): وأستخدم بهدف وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال استخدام ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها حول محاور الدراسة؛

2. المتوسط الحسابي (Mean): تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، كما يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي؛

3. الانحراف المعياري (Standard Deviatin): تم استخدام الانحراف المعياري لتحديد درجة تشتت لإجابات

أفراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة، فكلما إقتربت قيمته من الصفر تركزت الإستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس؛

4. النسب التراكمية الموجبة: تم حساب النسب التراكمية الموجبة من خلال جمع نسب الإجابة (دائما، غالبا) في إختبار الفرضيات.

5. الأهمية النسبية: يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات الحسابية طبقا للصيغة الآتية ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة.

$$0,8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الحد الاعلى للبديل - الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

وبعد ذلك يضاف 0,8 الى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

الجدول رقم (IV-25): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

درجة التوافر	مقياس ليكرت خماسي	قيم المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	دائما	[1.80 - 1.00]
منخفضة	غالبا	[2.60 - 1.80]
متوسطة	أحيانا	[3.40 - 2.60]
مرتفعة	نادرا	[4.20 - 3.40]
مرتفعة جدا	أبدا	[5.00 - 4.20]

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: الإحصاء الإستدلالي (Statistical Inference) أو الإستنتاجي (Deductive)

وذلك من خلال إستخدام مايلي:

1. معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach): تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة

بالتحقق من الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان؛

2. إختبار (كا²): وتم إستخدامه لمطابقة آراء عينة الدراسة وع آراء مجتمع الدراسة؛

3. معامل الارتباط بيرسون (Pearson corrélation): تم استخدام معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الإستبيان والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عبارات وبين الدرجة الكلية للاستبيان، وكذا درجة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة؛

4. اختبار (t-test): استخدمنا هذا الاختبار لمعرفة الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة؛

5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): ويستخدم لإيجاد الفروق بين المعنوية بين المتوسطات ضمن متغير واحد لعدة مجاميع أو ضمن عدة متغيرات، وسنقوم باستخدامه في اختبار الفرضيات لمعرفة أثر بعض المتغيرات على ممارسة المسؤولية الاجتماعية؛

6. اختبار (Scheffe): وتم استخدامه لإيجاد الفروق البعدية في حال تواجدها في اختبار تحليل التباين الأحادي؛

7. الانحدار الخطي البسيط (Simple Régression): وتم استخدام هذا الاختبار من أجل اختبار تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع منفردة؛

8. معامل الانحدار المتعدد: وتم استخدام هذا الاختبار من أجل اختبار تأثير المتغير التابع على المتغير المستقل.

9. قوة الارتباط: لقياس قوة الارتباط اعتمدت الباحثة على جدول "zikmund" كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-26): مدى قوة الارتباط لقيم معامل الارتباط

قوة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
لا يوجد	0 .00
منخفض	من (0,00) إلى أقل من (0,30)
متوسط	من (0,30) إلى أقل من (0,60)
عال	من (0,60) إلى أقل من (0,80)
عال جدا	من (0,80) إلى أقل من (1,00)
تام	(1,00)

المصدر: (المبارنة، 2019، صفحة 155)

ثالثا- مقياس التحليل:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد متغيرات الدراسة، حيث يختار المجيب إجابة واحدة من بين خمس بدائل ويتدرج المقياس ما بين 5 درجات الى درجة واحدة، بحيث تكون الدرجات كالآتي:

الجدول رقم (IV-27): مقياس التحليل (مقياس ليكرت الخماسي)

الدرجة	التقييم
5	دائما
4	غالبا
3	أحيانا
2	نادرا
1	أبدا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

بعد التعرف على منهجية وإجراءات الدراسة سيتم إختبار الفرضيات في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل وإختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضا لخصائص عينة الدراسة وتحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية المحددة في منهجية الدراسة، كما تم استخدام برنامج SPSS في نسخته الرابعة والعشرين لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم تجميعها من خلال الإستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، والإجابة على كافة أسئلة الدراسة ومتغيراتها ومدى ارتباطها والعلاقات فيما بينها وتضمن المبحث المطالب التالية:

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات التعريفية

يمكن تحديد خصائص الدراسة الميدانية من خلال مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

أولا: توزيع أفراد العينة وفقا للنوع

جاءت نتائج متغير النوع لأفراد العينة محل الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-28): توزيع أفراد العينة وفقا للنوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	75	67,0%
أنثى	37	33,0%
المجموع	112	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يلاحظ أن الفئة السائدة في عينة الدراسة هي فئة الذكور (75 ذكر)، وبنسبة مئوية (67,0%) في حين قدرت فئة الإناث بنسبة (33%) (37 أنثى)، وهي نسبة لا بأس بها، ويعود ذلك لكون نسبة الإناث في المديرية محل الدراسة تمثل (25%) من عدد الموظفين الإجمالي، وبالتالي فإن نسبة (33%) إناث من عينة الدراسة هي نسبة مقبولة، كما أن المؤسسة تفضل النوع الذكوري في العديد من المناصب لتتناسب مع طبيعة العمل خاصة تلك المتعلقة بالجانب التقني.

ثانيا- توزيع أفراد العينة وفقا لفئات العمر:

جاءت نتائج متغير الفئات العمرية لأفراد العينة محل الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(IV-29): توزيع أفراد العينة وفقا للعمر

النسبة(%)	التكرار	الفئة العمرية
05,4%	06	أقل من 30 عاما
48,2%	54	من 30 - أقل من 40 عاما
42,9%	48	من 40 - أقل من 50 عاما
03,6%	04	50 عاما فأكثر
100	112	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

استنادا إلى نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن الفئة العمرية السائدة هي فئة (من 30 - أقل من 40 عاما) بتكرار (54) وبنسبة مئوية (48,2%)، تليها الفئة العمرية (من 40 - أقل من 50 عاما) بتكرار (48) وبنسبة مئوية (42,9%)، وبدرجة أقل الفئة العمرية (50 عاما فأكثر) بتكرار (04) وبنسبة مئوية (03,6%) فقط، وهذا راجع لعدة أمور، فالفئة الأولى يعود سبب ذلك لتوقف التوظيف خلال الستة سنوات الأخيرة إلا بعض الإستثناءات، أما الفئة الثانية والثالثة تعكس الأفراد الذين انظموا للمؤسسة من خلال عمليات التوظيف ابتداء من 2005 الى 2015، أما آخر فئة فتعكس الأفراد الذين يشتغلون بالمؤسسة والذين توافدوا من مؤسسة البريد والاتصال سابقا بإنشاء مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جاءت نتائج متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة محل الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30-IV): توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
08,9%	10	ثانوي أو أقل
83,0%	93	جامعي
08,0%	09	دراسات عليا
100,0	112	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن الفئة السائدة هي الفئة الجامعية من ذوي المؤهل العلمي "جامعي" بـ (93) تكرارا وبنسبة مئوية (83,%) وهذا يعود إلى تركيز المديرية على الفئة الجامعية ذوي الكفاءات العلمية القادرين على فهم واستيعاب العمل والمتغيرات الحاصلة بالمديرية، تليها فئة ثانوي أو أقل بتكرار (10) وبنسبة مئوية (08,9%) ، ويجدر التذكر بأنه تم إقصاء (38) موظف ذوي مناصب ومؤهلات علمية لا تتناسب مع الفئة المستهدفة للدراسة والمتمثلين في (18) عون نظافة (7) أعوان أمن و (12) سائق وعون متعدد الخدمات والموزعين على الوكالات الرئيسة والفرعية والمديرية الجهوية محل الدراسة، كما تم إقصاء الموظفين بالوحدات ومراكز صيانة الشبكة والبالغ عددهم (99)، وعليه فالنتائج منطقية، كما نلاحظ أنّ المديرية تعتمد على توظيف أصحاب الدراسات العليا "ماجستير، دكتوراه" بنسبة (08,0%) فالشهادة الجامعية مؤشر يعطي صورة جيدة عن طبيعة العمالة بالمديرية من جهة و انطبعا جيدا عن آرائهم وتقديراتهم حول أبعاد الدراسة بموضوعية من جهة أخرى.

رابعا-توزيع أفراد العينة وفقا للمركز الوظيفي:

لتوضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم (31-IV): توزيع أفراد العينة وفقا للمركز الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المركز الوظيفي
04,5%	05	مدير
01,8%	02	نائب مدير
08,0%	09	رئيس قسم
16,1%	18	مسؤول
33,0%	37	مسير
36,6%	41	أخرى
100,0	112	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

استنادا إلى نتائج الجدول السابق يلاحظ أن (36,6%) يشغلون منصب (41 وظائف أخرى) في حين هناك ما نسبته (33%) من العينة (37 مسير) هم مسيرين، وتأتي بعدها منصب مسؤول بنسبة (16,1%)، وأخر نسبة عادت لمستوى نائب مدير، وهذا التوزيع منطقي إلى حد بعيد باعتبار أن كون عدد المرؤوسين يغلب دائما على الرؤساء، أما النسبة الغالبة يعود سببها إلى التعدد في تسميات المناصب، فتقوم كل فترة بالتحيين المؤسسة في تسميات المناصب وتتوقف عن توظيف بعض المناصب وتستحدث مناصب جدد بتسميات جديدة كونها مؤسسة تؤثر وتتأثر بالتطورات التكنولوجية بنسبة كبيرة نظرا لطبيعة عملها، وباعتبارها مؤسسة خدمية فهي تعتمد على عدد كبير على الإطارات والمسيرين في عملها، كما تبين النتائج تعدد المراكز الوظيفية بالمديرية (مدير، نائب مدير، رئيس قسم) مما يثري اجابات أفراد العينة.

خامسا- توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية:

جاءت نتائج متغير الخبرة المهنية لأفراد العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-32): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	احتمالات المتغير
36,6%	41	أقل من 10 أعوام
62,5%	70	من 10 أعوام - أقل من 20 عام
0,9%	01	أكثر من 20 عام
100,0	112	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

بينت نتائج الجدول السابق أنّ نسبة (62,5%) لديهم خبرة تتراوح من (10 أعوام- أقل من 20 عام) أي بتكرار (70)، وما نسبته (36,6%) لديهم أقل من 10 أعوام بتكرار (41)، أما الذين كانت سنوات الخبرة لهم أكثر من 20 عام فقد بلغت نسبته (0,9%) بما يتناسب ذلك مع نتائج متغير العمر، وهي نتائج منطقية كون أن مؤسسة موبيليس مؤسسة حديثة التأسيس نسبيا، حيث تأسست عام 2003، أي لأقل من 20 سنة، وهذا يعكس الفئتين الأولى والثانية، وبدأت بعدد قليل من الموظفين الذين إستقطبتهم من مؤسسة البريد والاتصالات سابقا والذين تقاعدوا أغلبهم وهذا ما يعكس آخر فئة والتي تضمنت فرد واحد كانت خبرته مشتركة بين المؤسستين.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نسبة كبيرة من العينة لها من الخبرة ما يجعلها مطلعة على شؤون المديرية والمعلوم أنه كلما زادت الخبرة أدى هذا الى تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع الدراسة بشيء من الثبات النسبي، على اعتبار أن الخبرة تشير الى الإستقرار في المؤسسة.

من خلال عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستجوبين بالمديرية محل الدراسة نستخلص بأنه غالبية تلك العينة يمثلها الذكور الحاملين لمؤهلات جامعية، والذين تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 50 عام)، حيث تعتبر هذه الفئة الأكثر قدرة على أداء العمل الذي يتطلب مجهود فكري وذلك لخصوصية هذه الفئة العمرية مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الدراسة بوضوح وبدقة، وهذه النتائج تعزز من إختيارنا للمديرية الجهوية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال ناحية الشلف كحقل لهذه الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الأنماط القيادية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل) والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بمجالاتها الأربعة، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لترتيب عبارات كل محور حسب أهميته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ودراسة (كا²) لتعميم نتائج العينة على المجتمع، وتجدد الإشارة إلى أن الجزء الثاني من الإستبانة كان عبارة عن مقياس لغرض الإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى التي تفرض أن نمط القيادة في المديرية محل الدراسة هو النمط التحويلي ومن ثم دراسة العلاقة والتأثير على المتغير التابع، وعليه تم عرض وتحليل نتائج إجابات المستجوبين حول النمط التحويلي والنمط التبادلي ونمط عدم التدخل.

أولاً: عرض وتحليل نتائج إجابات المستجوبين حول نمط القيادة الإدارية.

يقدم لنا الجزء الثاني من أداة الدراسة (الإستبيان) النمط القيادي لأفراد عينة الدراسة إن كان تحويلي أو تبادلي أو عدم التدخل ويوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المختلفة التي تقيس العوامل في المقياس .

1. تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية: يوضح الجدول التالي إجابات

أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية

الجدول رقم (IV-33): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية

الرقم	البيد	العبارة	التكرار والنسب	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	الاجمع	المتوسط الحسابي	الإخفاف المعياري	قيمة (ك ²)	احتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
01	التأثير المثالي	يجعل الآخريين يشعرون بشعور جيد وهم من حوله	ت	41	43	26	00	02	112	4,08	0,87	38,35	,000	01	مرتفعة
			%	36,6	38,4	23,2	00	1,8	100	3,85	0,98	50,05	,000	02	مرتفعة
08	التأثير المثالي	ينق الآخريين به ثقة كاملة	ت	34	39	30	07	2	112	3,75	1,07	46,48	,000	03	مرتفعة
			%	30,4	34,8	26,8	6,3	1,8	100	3,89	0,81	64,78	,000	1	مرتفعة
15	التأثير المثالي	الكل فخور بالمشاركة معه	ت	30	43	27	06	06	112	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التأثير المثالي					
			%	26,8	38,4	24,1	5,4	5,4	100	02	03	26	46	37	ت
02	التحفيز والدافعية	يعبر بكلمات بسيطة عما يجب وينبغي علينا فعله	%	33,0	41,1	23,2	2,7	00	100	4,04	0,820	36,92	,000	01	مرتفعة
			ت	35	41	25	08	03	100	3,86	1,02	48,89	,000	02	مرتفعة
09	التحفيز والدافعية	يقدم صورا جذابة لما يمكننا فعله	%	31,3	36,6	22,3	7,1	2,7	112	3,75	1,09	39,25	,000	03	مرتفعة
			ت	33	37	29	08	05	100	3,88	,816	56,73		2	مرتفعة
16	التحفيز والدافعية	يساعد الآخريين على إيجاد معنى في عمله	%	29,5	33,0	25,9	7,1	4,5	112	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحفيز والدافعية					
			ت	23	40	38	07	04	112	3,63	,995	50,41	,000	02	مرتفعة
10	التشجيع الإبداعي	يقدم للآخريين طرق جديدة للنظر في مشكلات العمل	%	20,5	35,7	33,9	6,3	3,6	100	3,78	1,10	36,66	,000	01	مرتفعة
			ت	37	32	28	12	03	112	3,50	1,19	26,48	,000	03	مرتفعة
17	التشجيع الإبداعي	يطلب من الآخريين إعادة التفكير في الأفكار التي لم يسبق لهم مناقشتها	%	26	34	33	09	10	112	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التشجيع الإبداعي					
			ت	23,2	30,4	29,5	8,0	08,9	100	3,71	1,09	36,92	,000	02	مرتفعة
04	الإعبارات الفردية	يساعد الآخريين على تطوير أنفسهم	%	31	37	30	09	05	112	3,71	1,11	38,62	,000	03	مرتفعة
			ت	27,7	33,0	26,8	8,0	4,5	100	4,00	0,98	68,35	,000	01	مرتفعة
11	الإعبارات الفردية	يدعو الآخريين لمعرفة كيفية تفكيره فيما يقدمونه من عمل	%	30	41	26	09	06	112	3,80	,946	36,07		3	مرتفعة
			ت	26,8	36,6	23,2	08,0	05,4	100	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإعبارات الفردية					
18	الإعبارات الفردية	يعطي إهتماما شخصيا بالأشخاص الذين يبدون مرفوضين	%	34,8	42,0	13,4	8,0	1,8	100						
			ت	39	47	15	09	02	112						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

✓ تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي:

- وقعت العبارة "يجعل الآخرين يشعرون بشعور جيد وهم من حوله" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,08) وبانحراف معياري (0,871) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (75%) من أفراد العينة لديهم شعور ايجابي وجيد بتواجدهم مع قائدهم والمسؤول عنهم، مقابل مانسبته (1,8%) من أفراد العينة شعورهم مختلف بتواجدهم مع قائدهم وهم حوله.

- وقعت العبارة "يثق الآخريين به ثقة كاملة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,85) وبانحراف معياري (0,985) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (65,2%) من أفراد العينة يثقون ثقة كاملة في قائدهم وهي نسبة معتبرة، في المقابل، ما نسبته (08,1%) لا يثقون به.

- وقعت العبارة "الكل فخور بالمشاركة معه" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,75) وبانحراف معياري (1,07) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (65,2%) من أفراد العينة أبدوا فخرهم واعتزازهم بقائدهم والعمل معه وتحت قيادته، مقابل نسبة (10,8%) من أفراد العينة غير فخورين بالمشاركة مع قائدهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3,89) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد التأثير المثالي كانت بدرجة مرتفعة، أما اختبار كاي² فهو دال إحصائيا لكل عبارات البعد مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: دائما إلى أبدا) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتشير هذه النتيجة إلى قدرة القائد على التأثير في رؤوسيه من خلال طابعه الكاريزمي وتصرفاته، فهذه الصفات الكاريزمية والتصرفات تجعله قدوة لهم ويحاولون تقليده على أنه مثالي، ما يجعله يحظى باحترامهم واعجابهم وتقديرهم وثقتهم مما سيؤثر على أدائهم ايجابا وزيادة رغبتهم في تحسينه بدافع داخلي.

✓ تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد التحفيز والدافعية

- وقعت العبارة "يعبر بكلمات بسيطة عما يجب وينبغي علينا فعله" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,04) وبانحراف معياري (,820) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (74,1%) من أفراد العينة يفهمون ما يطلبه قائدهم منهم فيما يخص أداء عملهم كون كلماته مفهومة وبسيطة وواضحة للجميع، مقابل نسبة (02,7%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك .

- وقعت العبارة "يقدم صورا جذابة لما يمكننا فعله" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,86) وبانحراف معياري (1,02) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (67,9%) من أفراد العينة أن قائدهم يطلب منهم أداء العمل بطريقة وبصورة جذابة تجعلهم يقبلون عليه، في المقابل، ما نسبته (09,8%) لا يرون في طريقته ذلك.

- وقعت العبارة "يساعد الآخرين على إيجاد معنى في عمله" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,75) وبانحراف معياري (1,09) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (62,5%) من أفراد العينة يرون أن قائدهم يساعدهم على فهم واستيعاب معنى العمل الذي يقومون به مما يجعلهم يحبونه ويتقنونه، مقابل نسبة (11,6%) من أفراد العينة ابدوا عدم تفاعلهم مع العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3,88) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد التحفيز والدافعية كانت بدرجة مرتفعة، أما إختبار (كا²) فهو دال إحصائيا لكل عبارات البعد مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتبين النتيجة هذا البعد أن قدرة القادة الإداريين بالمديرية محل الدراسة على رفع مستوى أداء المرؤوسين المتوقع منهم من خلال تحفيزهم للقيام بالأعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة برؤية مشتركة وواضحة المعالم ما يجعلهم يقبلون على العمل بإبداع وبيعث فيهم الشعور بالإنتماء للمديرية ولقيمتها.

✓ تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد التشجيع الإبداعي

- وقعت العبارة "يقدم للآخرين طرق جديدة للنظر في مشكلات العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,78) وبانحراف معياري (1,10) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (61,6%) من أفراد العينة يقرون أن قائدهم يملك قدرات جديدة للتعامل مع المشكلات التي تصادفهم في العمل ويحاول أن يقدمها لأتباعه، مقابل نسبة (13,4%) لا يرون ذلك .

- وقعت العبارة "يشجع الآخرين على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,63) وبانحراف معياري (0,995) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (56,2%) من أفراد العينة أن القائد يشجعهم على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة، في المقابل ما نسبته (09,9%) لا يرون بذلك.

- وقعت العبارة "يطلب من الآخرين إعادة التفكير في الأفكار التي لم يسبق لهم مناقشتها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,50) وبانحراف معياري (1,19) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (53,6%) من أفراد العينة أجابوا

على أن قائفهم فطلب منهم أن فعبفوا الففكر فف المشكلاا الفف ففصافهم والفف لم فسبق لهم مناقشها، مقابل نسبة(16,9%) من أفراء العفنة أفاوا عفا ففاعلهم مع ذلك.

بلغا قيمة الفموسا الفسافف المرآا لدرآاا الموافقا على عباراا هفا المآور (3,64) مما فدل على أن اسأاباا أفراء العفنة آول بعا الفشآفب الإبعاى كانا بدرجة مرأفاة، أما إآآبار (كا²) فهو دال إآصاففا لكل عباراا المآور مما فشفر إلى آواا اآآلافاا ذاا دلالا إآصاففا فف الإسأاباا آول الآفاراا (من: أبدا إلى اااا) لكل عباراا المآور، وهفا فدل على أن الاآآلافاا المنسوبا إلى العفنة هف نفسها الآصا بالآآمع، وآشفر الفأبآة إلى أن القاءا الإاارفن بالمأرفبة مآل الأراة فآآون على ففمفا رول الإبعاا والإبآكار لاءى مرؤوسفهم من آلال آل مشكلاا عملهم بأرفباف آببفا فنفراون بها، فبف الأفكار الآببفا فف أسالفب وإآراء عملهم وإآآراآ آلول وطرق عمل آببفا مع عفا نقا الأآآاء فف آآرفب الآلول الآببفا، كما أنهم فشآعون على مآراة الموظفن فف مآآلف المسأوباا الإاارفة، والعمل فف رول الفرفق الواا للوصول إلى أفكار إبعافة لآآقق مسأوباا أاا أعلى من المأوفاة منهم.

✓ آآلل اسأاباا عفنة الأراة آول بعا الإعااباراا الفرفبفا

- وقعا العبارة "فعاى إهمااا شآصفا بالأشآاص الالف فبفاون مرأوففن" فف المرأبة الأولى بمأوسا فسافف (4,00) وبانآراف معفارف (1,29) وبدرجة فبف مرأفاة، آفآ أن ما نسبها (76,8%) من أفراء العفنة أن القاء فعاى اهمااا شآصفا بالأشآاص الالف فبفاون مرأوففن من قبل باقى زملاآهم سواا لسبب مرأوفهاا المنآفظة فف العمل أو لأمط سلوكهم، مقابل نسبة (9,8%) من أفراء العفنة من آلال عفا ففاعلهم مع ذلك

- وقعا العبارة "فساعا الآآرفن على فأور أنفسهم" فف المرأبة الأنافة بمأوسا فسافف (3,71) وبانآراف معفارف (1,09) وبدرجة فبف مرأفاة، آفآ أن ما نسبها (60,7%) من أفراء العفنة فعمل على مساعاآهم على فأور أنفسهم وآآهم على اسأغال امكانفاآهم، مقابل نسبة (12,5%) من أفراء العفنة فرون عكس ذلك.

- وقعا العبارة "فأعو الآآرفن لمرفة آفففة فأكفره ففما فقاومونه من عمل" فف المرأبة الأنافة بمأوسا فسافف (3,71) وبانآراف معفارف (1,11) وبدرجة فبف مرأفاة، آفآ أن ما نسبها (63,4%) من أفراء العفنة فرون أن قائفهم فأعوهم فلعلمهم بآفففة فأففمهم لإنآازاآهم، فف المآابل ما نسبها (12,5%) لا فرون بذلك.

بلغا قيمة الفموسا الفسافف المرآا لدرآاا الموافقا على عباراا هفا المآور (3,59) مما فدل على أن اسأاباا أفراء العفنة آول بعا الإعااباراا الفرفبفا كانا بدرجة مرأفاة، أما إآآبار (كا²) فهو دال إآصاففا لكل عباراا البعا مما فشفر إلى آواا اآآلافاا ذاا دلالا إآصاففا فف الإسأاباا آول الآفاراا (من: اااا إلى أبدا) لكل عباراا المآور، وهفا فدل على أن الاآآلافاا المنسوبا إلى العفنة هف نفسها الآصا بالآآمع، وفشفر بعا الإعااباراا الفرفبفا إلى أن

القادة الإداريين بالمديرية محل الدراسة يبدون إهتماما خاصا بالإحتياجات الفردية لكل المرؤوسين بما في ذلك الأفراد الغير مقبولين من طرف زملائهم، وذلك بهدف الرفع من قيمتهم، وهذه الإهتمامات ستعود بالنفع للمؤسسة وذلك كون المرؤوسين يزيد فيهم درجة الولاء والإلتزام لمنظمتهم فيبدلون أقصى جهد عندهم في تنفيذهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية.

2. تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية

الجدول رقم (IV-34): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية

الرقم	العبارة	التكرار والنسب	دائما	غالب	أحيانا	نادرا	أبدا	الاجمعي	المتوسط الحسابي	الإختراف المعياري	قيمة (كا ²)	احتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
05	يخبر رئيسي الآخرين بما يتعين عليهم فعله، إذا رغبوا في مكافأتهم على عملهم	ت	27	37	32	09	07	112	3,60	1,12	33,17	,000	03	مرتفعة
		%	24,1	33,0	28,6	8,0	6,3	100						
12	يقدم التقدير/ المكافآت عندما يحقق الآخرين أهدافهم	ت	42	26	29	08	07	112	3,78	1,20	39,51	,000	01	مرتفعة
		%	37,5	23,2	25,9	7,1	6,3	100						
19	ينبه الآخرين لما يمكن أن يحصلوا عليه مقابل ما يحققونه	ت	31	40	20	15	06	112	3,66	1,17	31,83	,000	02	مرتفعة
		%	27,7	35,7	17,9	13,4	5,4	100						
	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العائد الشرطي													
06	يشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليه في عملهم	ت	42	32	20	06	12	112	3,76	,891	42,71	,000	03	مرتفعة
		%	37,5	28,5	17,8	5,4	10,8	100						
13	طالما العمل يسير، لا يحاول تغيير أي شيء	ت	43	31	26	08	04	112	3,90	1,22	47,19	,000	01	مرتفعة
		%	38,4	27,7	23,2	7,1	3,6	100						
20	يخبر الآخرين بالمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بعملهم	ت	38	37	24	10	03	112	3,86	1,14	44,16	,000	02	مرتفعة
		%	33,9	33,0	21,4	8,9	2,7	100						
	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإدارة بالإستثناء													

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

✓ تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعده العائد الشرطي

- وقعت العبارة "يقدم التقدير/ المكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,78) وبانحراف معياري (1,20) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (60,7%) من أفراد العينة يقرون بمكافئات تحفيزية يقدمها القائد لآتباعه عندما يحققون أهدافهم، مقابل نسبة (13,4%) من أفراد العينة كشفوا عن عدم تحصلهم على مكافئات تحفيزية .

- وقعت العبارة "ينبه الآخرين لما يمكن أن يحصلوا عليه مقابل ما يحققونه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,66) وبانحراف معياري (1,17) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (63,4%) من أفراد العينة أن القائد يعلم اتباعه بما يمكن أن يحصلوا عليه مقابل أدائهم عملهم وما يحققونه، في المقابل، ما نسبته (18,8%) لا يرون بذلك.

- وقعت العبارة "يخبر رئيسي الآخرين بما يتعين عليهم فعله، إذا رغبوا في مكافأهم على عملهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,60) وبانحراف معياري (1,12) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (57,1%) من أفراد العينة كانت إجابتهم موجبة لهذه العبارة مقابل نسبة (15,3%) من أفراد العينة أبدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3,68) بانحراف معياري بلغ (970)، مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد القائد الشرطي كانت بدرجة مرتفعة، أما إختبار (كا²) فهو دال إحصائيا لكل عبارات البعد مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتشير نتائج هذا البعد أن القادة الإداريين في المديرية محل الدراسة يرفعون من مستوى أداء عملهم بمقابل تقديم مكافآت لهم، أي أن التشجيع على إنجاز الأعمال بطريقة المطلوبة يتوقف على المكافآت الممنوحة.

✓ تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الإدارة بالإستثناء

- وقعت العبارة "طالما العمل يسير، لا يحاول تغيير أي شيء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,90) وبانحراف معياري (1,22) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (66,1%) من أفراد العينة بينوا أن قادتهم لا يحاولون التغيير مادام العمل في ينجز في المقابل، ما نسبته (10,7%) لا يتفقون مع هذا.

- وقعت العبارة "يخبر الآخرين بالمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بعملهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,86) وبانحراف معياري (1,14) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (66,9%) من أفراد العينة اقرروا على أن قائدهم يخبرهم بالمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بعملهم، مقابل نسبة (11,6%) من أفراد العينة من يرون عكس ذلك.

- وقعت العبارة "يشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليه في عملهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,76) وبانحراف معياري (891)، وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (66%) من أفراد العينة يؤكدون على أن قائدهم يشعر بالرضا عندما يحققون درجة الأداء المطلوبة في عملهم دون زيادة أو نقصان، مقابل ما نسبته (7,2%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3,84) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد الإدارة بالاستثناء كانت بدرجة مرتفعة، أما إختبار (كا²) فهو دال إحصائيا لكل عبارات البعد مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، ويشير نتيجة هذا البعد أن القيادة الادارية في المديرية محل الدراسة تقوم بشرح معايير إنجاز العمل لإكتشاف الإنحرافات ثم القيام بتصحيحها إما أثناء العمل أو بعد الإنتهاء من العمل، ولا تغيير في أي شيء طالما العمل يسير، ويكون راضي على المرؤوسين الذين يقومون بما وكل إليهم من عمل بالطريقة المتفق عليها.

3. تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بقيادة عدم التدخل

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بقيادة عدم التدخل

الجدول رقم (IV-35): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بقيادة عدم التدخل

الرقم	العبارة	التكرار والنسب	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	التجمع	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة(كا ²)	احتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
07	يقتنع بأن يؤدي الآخريين أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها.	ت	18	24	31	17	22	112	2,99	1,29	10,94	,027	03	متوسطة
		%	16,1	21,4	27,7	15,2	19,6	100						
14	كل ما يريد الآخرون فعله يعتبر مناسباً له	ت	23	28	35	21	05	112	3,38	1,14	22,10	,000	02	متوسطة
		%	20,5	25,0	31,3	18,8	5,4	100						
21	لا يطلب من الآخريين أكثر مما هو ضروري	ت	28	38	28	10	08	112	3,60	1,16	29,78	,000	01	مرتفعة
		%	25,0	33,9	25,0	8,9	7,1	100						
	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم التدخل								3,32	,837	77,50	,000		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

✓ تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد عدم التدخل

- وقعت العبارة "لا يطلب من الآخريين أكثر مما هو ضروري" في المرتبة الأولى مرتفعة حسابي (3,60) وانحراف معياري (1,16) وبدرجة تبني متوسطة، حيث أن ما نسبته (58,9%) من أفراد العينة لا يطلب منهم رئيسهم أكثر ما هو ضروري، في المقابل ما نسبته (16%) لا يرون ذلك.

- وقعت العبارة "كل ما يريد الآخرون فعله يعتبر مناسباً له" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,38) وبانحراف معياري (1,14) وبدرجة تبني متوسطة، حيث أن ما نسبته (45,5%) من أفراد العينة يتفاعلون إيجاباً على أن كل ما يفعلونه بالنسبة لرئيسهم مقبول ومناسب، مقابل نسبة (23,3%) من أفراد العينة يرون غير ذلك.

- وقعت العبارة "يقتنع بأن يؤدي الآخرون أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,99%) وبانحراف معياري (1,29) وبدرجة تبني متوسطة، حيث أن ما نسبته (37,5%) من أفراد العينة أكدوا أن قيادتهم تسمح لهم بممارسة أعمالهم على الطريقة التي تعودوا عليها، مقابل نسبة (34,8%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك .

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3,32) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول نمط قيادة عدم التدخل كانت بدرجة متوسطة، أما إختبار (كا²) فهو دال إحصائياً لكل عبارات البعد مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الإستجابة حول الخيارات (من: أبداً إلى دائماً) لكل عبارات البعد، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتشير نتائج هذا البعد إلى أن القيادة الإدارية حاضرة من خلال التحلي بالمسؤولية إتجاه المرؤوسين وإتخاذ القرارات وتقديم التغذية الراجعة ولا تتسم بنوع القيادي الحر بترك الأمور تسير والتخلي عن المسؤولية وعدم التفاعل مع مرؤوسيه سواء بإنجاز الأعمال وإتخاذ القرارات اللازمة أو في حل مشكلاتهم وتحقيق رغباتهم، فهم يراقب ويقف على ما يجب أن ينجزه المرؤوسين حتى إن كان بطرائق روتينية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي:

يقدم لنا الجزء الثالث من أداة الدراسة (الإستبيان) إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية الجهوية مؤسسة موبيليس ناحية الشلف، وعليه سنقوم بعرض وتحليل للإجابات بإستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب هذه العبارات حسب أعلى متوسط حسابي وحساب قيمة كا² لتعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة.

1. تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي: يوضح

الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي:

الجدول رقم (36-IV): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي

الرقم	العبارة	التكرار والنسب	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	الجمع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (2ك)	احتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتم مؤسساتنا بتحديث وسائلها التقنية باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي	ت	42	40	13	09	08	112	3,88	1,20	52,19	,000	1	مرتفعة
		%	37,5	35,7	11,6	8,0	7,1	100						
2	توفر مؤسساتنا أحدث الأجهزة التكنولوجية اللازمة للعمل	ت	34	36	23	11	08	112	3,68	1,20	29,33	,000	3	مرتفعة
		%	30,4	32,1	20,5	9,8	7,1	100						
3	تعمل مؤسساتنا على تغيير طرق وأساليب العمل للأفضل باستمرار	ت	27	41	26	11	07	112	3,62	1,13	33,35	,000	5	مرتفعة
		%	24,1	36,6	23,2	9,8	6,3	100						
4	تعمل مؤسساتنا على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الإتصال	ت	30	41	29	06	06	112	3,74	1,08	43,98	,000	2	مرتفعة
		%	26,8	36,6	25,9	5,4	5,4	100						
5	تقوم المؤسسة بإعادة النظر في نظم العمل كلما تغيرت الظروف	ت	22	53	22	09	06	112	3,67	1,05	61,83	,000	4	مرتفعة
		%	19,6	47,3	19,6	8,0	5,4	100						
6	تقوم مؤسساتنا بتشجيع الابتكار لمنتجاتنا وتحسينها وفقا للمتطلبات السوقية	ت	29	39	22	12	10	112	3,58	1,23	25,94	,000	6	مرتفعة
		%	25,9	34,8	19,6	10,7	8,9	100						
	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي								3,72	1,01	50,51	,000		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

✓ تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي

- وقعت العبارة "تتم مؤسساتنا بتحديث وسائلها التقنية باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (1,20) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (73,2%) من أفراد العينة أكدوا أن مؤسساتهم تتم بتحديث وسائلها التقنية باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي، مقابل نسبة (15,1%) من أفراد العينة أجابوا بالعكس.

- وقعت العبارة "تعمل مؤسساتنا على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الإتصال" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (1,08) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (63,4%) من أفراد العينة أشاروا الى أن مؤسساتهم تعمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال، في حين ما نسبته (10,8%) لا يرون ذلك.

- وقعت العبارة "توفر مؤسستنا أحدث الأجهزة التكنولوجية اللازمة للعمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (1,20) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (62,5%) من أفراد العينة بينوا أن مؤسستهم توفر أحدث الأجهزة التكنولوجية الضرورية للعمل، مقابل نسبة (16,9%) من أفراد العينة أبدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

- أما بقية العبارات (3، 5، 6) وقعت بالمرتبة الرابعة والخامسة والسادسة بمتوسطات حسابية (3,67)، (3,62)، (3,58)، وانحرافات معيارية (1,05)، (1,13)، (1,23) وبدرجات تبني مرتفعة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المجال (3,72) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول عنصر الإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي كانت بدرجة مرتفعة، إختبار كا² فهو دال إحصائيا لكل عبارات لكل عبارات المجال التكنولوجي مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المجال التكنولوجي، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتشير هذه النتائج حسب رأي المستجوبين أن المؤسسة تقوم بالتحديث المستمر للوسائل التكنولوجية المتطورة وتقنيات الاتصال والمعلومات لتحقيق الملائمة المستمرة والتنسيق الدائم بين توجهات الإدارة ونظم العمل وآلياته من جهة، وأيضا كونها مؤسسة تعمل في قطاع سريع التغير والتطور فتسعى لمواكبة للتغيرات الحاصلة وملاحقة التطورات التقنية خاصة من جهة أخرى، وهذه الإدارة المستدامة للتغيير التكنولوجي تضمن لها مكانتها المتصدرة بالنسبة لمنافسيها وكذا تقربا لدخول متعاملين منافسين جدد للسوق الجزائرية.

2. تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير الهيكلي: يوضح الجدول التالي

إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير في المجال الهيكلي.

الجدول رقم (IV-37): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة للإدارة المستدامة للتغيير في المجال الهيكلي

الرقم	العبارة	ت	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	الاجموع	المتوسط الحسابي	الإخفاق المعياري	قيمة (2ك)	احتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
7	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستنا بوضوح الأدوار	ت	38	34	21	6	13	112	3,69	1,30	32,91	0,00	1	مرتفعة
		%	33,9	30,4	18,8	5,4	11,6	100						
8	تراعى مؤسستنا في إعادة توزيع المناصب الإدارية الخيرات المهنية بالدرجة الأولى	ت	26	33	22	19	12	112	3,37	1,30	10,94	,027	3	متوسطة
		%	23,2	29,5	19,6	17	10,7	100						
9	تأخذ مؤسستنا في إعادة توزيعها للمناصب الإدارية المؤهلات العلمية المستجدة بعين الاعتبار	ت	28	27	29	14	14	112	3,36	1,32	10,58	,032	5	متوسطة
		%	25,0	24,1	25,9	12,5	12,5	100						
10	تقوم مؤسستنا باستحداث أقسام ومصالح ووظائف جديدة للتأقلم مع تغيرات البيئة الخارجية	ت	23	31	31	17	10	112	3,35	1,22	14,78	,005	6	متوسطة
		%	20,5	27,7	27,7	15,2	8,9	100						
11	تقوم مؤسستنا بتحسين المستمر في هيكلها التنظيمي	ت	26	29	27	20	10	112	3,36	1,26	10,58	,032	4	متوسطة
		%	23,2	25,9	24,1	17,9	8,9	100						
12	يتم في مؤسستنا تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات والفروع المختلفة	ت	24	29	35	16	8	112	3,40	1,18	20,23	,000	2	مرتفعة
		%	21,4	25,9	31,3	14,3	7,1	100						
مرتفعة	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة المستدامة للتغيير في المجال الهيكلي							3,44			44,21	,014		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

✓ تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الهيكلي

- وقعت العبارة "يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستنا بوضوح الأدوار (السلطة والمسؤولية)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,69) وبانحراف معياري (1,30) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (64,3%) من أفراد العينة يشيرون إلى وضوح الأدوار والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي في مؤسسة موبيليس، مقابل نسبة (17%) من أفراد العينة يرون غير ذلك .

- وقعت العبارة "يتم في مؤسستنا تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات والفروع المختلفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,40) وبانحراف معياري (1,18) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (47,3%) من أفراد العينة أكدوا على أن القائد يمارس تفويض الصلاحيات لهم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، في المقابل، ما نسبته (21,4%) لا يرون ذلك.

- وقعت العبارة "تراعي مؤسستنا في إعادة توزيع المناصب الإدارية الخبرات المهنية بالدرجة الأولى" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,37) وبانحراف معياري (1,30) وبدرجة تبني متوسطة، حيث أن ما نسبته (52,7%) من أفراد العينة يتفاعلون مع أن مؤسستهم تراعي في إعادة توزيع المناصب الإدارية الخبرات المهنية بالدرجة الأولى ، مقابل نسبة (27,7%) من أفراد العينة أبدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

- أما بقيت العبارات (11، 9، 10) وقعت بالمرتبة الرابعة والخامسة والسادسة بمتوسطات حسابية (3,36)، (3,36)، (3,35)، وانحرافات معيارية (1,26)، (1,32)، (1,22) وبدرجات تبني متوسطة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3,44) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول عنصر الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الهيكلي بدرجة مرتفعة، أما إختبار (ك²) فهو دال إحصائيا لكل عبارات المجال الهيكلي مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المجال، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتفسر نتائج هذا المجال أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يتميز بالوضوح في الأدوار من حيث خطوط السلطة والمسؤولية وتفويض الصلاحيات، إلا أنه أقل مرونة في التغيير أو التحسين أو التطوير في هيكلها التنظيمي ككل من حيث إستحداث وظائف وأقسام جديدة، أو الإستغناء عنها أو إستبدالها مواكبة للتغيرات ، ويعود ذلك بعد إستفسارنا من خلال أداة المقابلة أن المديرية تخضع لمركزية قراراتها فيما يخص هيكلها التنظيمي فالإدارة العامة للمديريات الجهوية هي التي تحدد التغيير في الهيكل التنظيمي لحد كبير وتفوض بعض الصلاحيات فقط للمديريات الجهوية في هذا المجال، وهذا يعيق من الإدارة المستدامة للتغيير في الهيكل التنظيمي في نظر الباحثة.

3. تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير في المجال الإنساني:

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير في المجال الإنساني

الجدول رقم (IV-38): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير في المجال الانساني

الترقيم	العبارة	التكرار المطلق	النسبة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	الاجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (2ك)	احتمال sig	التوزيع	درجة الموافقة
13	تتوافق اختصاصات الموظفين مع مهامهم	ت	28	36	30	12	6	112	3,60	1,13	29,07	,000	1	مرتفعة	
		%	25,0	32,1	26,8	10,7	5,4	100							
14	لا تغير مؤسستنا في الأدوار التي تؤديها مختلف مصالحها	ت	8	13	31	42	18	112	2,56	1,11	34,51	,000	7	منخفضة	
		%	7,1	11,6	27,7	37,5	16,1	100							
15	تسعى مؤسستنا إلى التحسين المستمر في ظروف العمل	ت	22	35	34	12	9	112	3,43	1,16	25,94	,000	2	مرتفعة	
		%	19,6	31,3	30,4	10,7	8,0	100							
16	تراعي مؤسستنا في توزيع المهام على درجة استعداد الموظفين لها	ت	20	34	24	24	10	112	3,26	1,23	13,35	,010	4	متوسطة	
		%	17,9	30,4	21,4	21,4	8,9	100							
17	تتوفر مؤسستنا على العدد المطلوب من الموظفين مقارنة باحتياجاتها	ت	17	39	24	17	15	112	3,23	1,26	17,46	,002	6	متوسطة	
		%	15,2	34,8	21,4	15,2	13,4	100							
18	تقدم مؤسستنا دورات تدريبية للموظفين بصورة مستمرة	ت	22	28	35	22	5	112	3,35	1,13	22,01	,000	3	متوسطة	
		%	19,6	25,0	31,3	19,6	4,5	100							
19	تقوم مؤسستنا بالتحديث المستمر لشروط ومعايير انتقاء الموظفين الجدد لاستقطاب الكفاءات	ت	24	28	25	24	11	112	3,26	1,28	7,73	,102	5	متوسطة	
		%	21,4	25,0	22,3	21,4	9,8	100							
	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة المستدامة للتغيير في المجال الانساني								3,29		35,429	,047		متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

✓ تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الإنساني

- وقعت العبارة "تتوافق اختصاصات الموظفين مع مهامهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (1,13) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (57,1%) من أفراد العينة تتوافق اختصاصاتهم مع الوظائف التي يشغلونها، مقابل نسبة (16,1%) من أفراد العينة لا يشغلون مهامهم حسب اختصاصاتهم.

- وقعت العبارة "تسعى مؤسستنا إلى التحسين المستمر في ظروف العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,43) وبانحراف معياري (1,16) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (50,9%) من أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تسعى إلى التحسين المستمر في ظروف العمل، في المقابل، ما نسبته (18,7%) لا يرون بذلك.

- وقعت العبارة "تقدم مؤسستنا دورات تدريبية للموظفين بصورة مستمرة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,35) وبانحراف معياري (1,13) وبدرجة تبني متوسطة، حيث أن ما نسبته (44,6%) من أفراد العينة يتفاعلون مع أن المؤسسة تقدم دورات تدريبية لصالح للموظفين بصورة مستمرة، مقابل نسبة (31,2%) من أفراد العينة ابدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

- أما العبارات (16، 19، 17) وقعت بالمرتبة الرابعة والخامسة والسادسة بمتوسطات حسابية (3,26)، (3,26)، (3,23)، (3,23)، وانحرافات معيارية (1,23)، (1,28)، (1,26) وبدرجات تبني متوسطة، فيما وقعت العبارة (14) في آخر ترتيب بمتوسط حسابي (2,56) وانحراف معياري (1,11) وبدرجة تبني منخفضة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3,29) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الانساني بدرجة متوسطة، أما إختبار (ك²) فهو دال إحصائيا لكل عبارات المجال مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، من خلال استقراء النتائج دلت على ان المديرية محل الدراسة تعمل على تكوين هيكل موردها البشري علميا وتقنيا وفكريا بما يتوافق مع المتغيرات الحاصلة وطبيعة عملها، كما تراعي إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع متطلبات المهام واختصاصات المرؤوسين، كما دلت أنها تحاول إدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر لتحسين ظروف العمل ، إلا أن النتائج بينت ان سياسة التوظيف في المؤسسة تمر بنوع من الركود من عدة جوانب أهمها الاستقطاب الخارجي للموظفين وعدم التحيين في شروط التوظيف الخارجي والداخلي، والجمود في تغيير الأدوار في مختلف مصالحها، وهذا ما أدى إلى زيادة العبء الوظيفي وإنخفاض فرص الترقية، هذه الأمور تحد من التغيير والتطور والتحسين في المجال الإنساني كتنمية المهارات واستقطاب الكفاءات والتحديث التدريجي للموظفين.

رابعا: تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير في المجال الوظيفي : يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير في المجال الوظيفي.

الجدول رقم (IV-39): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المجال الوظيفي

الرقم	العبارة	ت	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	الجمع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (كا2)	احتمال sig	التبني	درجة الموافقة
20	تتحم مؤسستنا بالتغيير في أهدافها كلما تطلب الأمر ذلك	ت	27	34	36	11	4	112	3,61	1,06	36,12	,000	1	مرتفعة
		%	24,1	30,4	32,1	9,8	3,6	100						
21	تسعى مؤسستنا إلى تغيير رسالتها لاستغلال فرص البيئة الخارجية	ت	20	36	39	13	4	112	3,49	1,03	39,87	,000	3	مرتفعة
		%	17,9	32,1	34,8	11,6	3,6	100						
22	تحدد مؤسستنا إستراتيجيتها العامة بعد كل فترة بتعديلها أو تبني إستراتيجية جديدة	ت	19	31	41	18	3	112	3,40	1,03	36,92	,000	4	مرتفعة
		%	17,0	27,7	36,6	16,1	2,7	100						
23	تتمتع مؤسستنا بقيم واضحة ومعروفة لدى جميع الموظفين	ت	33	27	25	22	5	112	3,54	1,22	19,78	,001	2	مرتفعة
		%	29,5	24,1	22,3	19,6	4,5	100						
24	تعمل الإدارة العليا على توضيح أهداف برامج التغيير للموظفين	ت	24	28	32	21	7	112	3,36	1,19	16,30	,003	5	متوسطة
		%	21,4	25,0	28,6	18,8	6,3	100						
25	تسعى مؤسستنا إلى عرض خدماتها في الأسواق العالمية	ت	18	25	30	24	15	112	3,06	1,27	6,304	,178	6	متوسطة
		%	16,1	22,3	26,8	21,4	13,4	100						
	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة المستدامة للتغيير في المجال الوظيفي								3,41		36,12	,015		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

✓ تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الوظيفي

- وقعت العبارة "تتحم مؤسستنا بالتغيير في أهدافها كلما تطلب الأمر ذلك" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,61) وانحراف معياري (1,06) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (54,5%) من أفراد العينة يؤكدون على أن مؤسستهم تتحم بتغيير في أهدافها كلما دعت الضرورة، مقابل نسبة (13,4%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك .

- وقعت العبارة "تتمتع مؤسستنا بقيم واضحة ومعروفة لدى جميع الموظفين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,54) وانحراف معياري (1,22) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (53,6%) من أفراد العينة يشيرون إلى أن مؤسستهم لديها قيم واضحة ومعروفة، في المقابل، ما نسبته (24,1%) لا يرون ذلك.

- وقعت العبارة " تسعى مؤسستنا إلى تغيير رسالتها لإستغلال فرص البيئة الخارجية " في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,49) وانحراف معياري (1,03) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (50%) من أفراد العينة يرون أن مؤسستهم

تسعى الى تغيير رسالتها لاستغلال فرص البيئة الخارجية، مقابل نسبة (2،15%) من أفراد العينة أبدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

- أما بقيت العبارات (22، 24، 25) وقعت بالمرتبة الرابعة والخامسة والسادسة بمتوسطات حسابية (3،40)، (3،36)، (3،06)، وإنحرافات معيارية (1،03)، (1،19)، (1،27) وبدرجات تبني مرتفعة، متوسطة، متوسطة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المجال (3،41) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول عنصر بعد الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الوظيفي بدرجة مرتفعة، أما إختبار (ك²) فهو دال إحصائيا لكل عبارات المجال مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتشير هذه النتائج الى أن مؤسسة موبيليس تتمتع بقيم واضحة المعالم وأهداف محددة، وتسعى باستمرار للتغيير في رسالتها وأهدافها وتبني إستراتيجية تتناسب مع ذلك ومع رؤيتها للتكيف مع بيئتها، كما أشارت النتائج الى أن المؤسسة تراعي استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة، ومع ذلك فهي لا تعمل على توضيح أهداف برامج التغيير للموظفين لجميع موظفيها، وحسب وجهة نظر العينة أن المؤسسة لا تسعى إلى عرض خدماتها في الأسواق العالمية، وتكتفي بالسوق الجزائرية.

ويوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بمجالاته المتمثلة في (المجال التكنولوجي، المجال الهيكلي، المجال الإنساني، المجال الوظيفي).

الجدول رقم (IV-40): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي	3,72	1,01	01	مرتفعة
الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الهيكلي	3,44	1,06	02	مرتفعة
الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الانساني	3,29	0,88	04	متوسطة
الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الوظيفي	3,41	0,93	03	مرتفعة
الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي	3,43	0,86		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى ترتيب مجالات الادارة المستدامة للتغيير التنظيمي حيث جاء بعد الإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3،72)، بدرجة استجابة مرتفعة، تليها في الرتبة الثانية الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الهيكلي بمتوسط حسابي (3،44)، ثم الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الوظيفي في المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي (3,41) بدرجة استجابة مرتفعة ، وأخيرا الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الانساني بمتوسط حسابي (3,29) ، وإجمالا جاءت نتائج محور الإدارة المستدامة للتغيير بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3,43) وانحراف معياري (0,86)، وهذا يفسر من وجهة نظر المستجوبين أن مؤسستهم تولي إهتماما بالغا للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في جميع مجالاته مع بعض القصور في المجال الإنساني ويعود ذلك لأسباب متفاوتة حسب كل مجال كما أسلفناه سابقا.

المطلب الثالث: عرض وتحليل اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المطلب عرضًا لنتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار الفرضيات المعتمدة وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعادها الأربعة، والمتغير التابع (الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي) بمجالاته الأربعة حسب الترتيب الذي وردت به وشملته مقدمة الدراسة، وللتأكد من صحة الفرضيات تمت الاستعانة بالأساليب الاحصائية المناسبة .

أولا: اختبار الفرضية الأولى " فرضية الفروق "

تم اختبار فرضية الفروق في إدراك متغيرات الدراسة والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في ادراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية)، ولاختبار هاته الفرضية تم تقسيمها الى 5 فرضيات فرعية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

(0,05) في ادراك افراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير النوع، للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "T" (ستودنت) للدلالة على الفروق بين المتوسطات لعينتين مستقلتين لفتحي النوع، وتنص قاعدة قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05)، أو أنه إذا كانت قيمة SIG أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار t-test كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-41): نتائج اختبار t-teste للفروق بين الإجابات حول متغيرات الدراسة وفقا للنوع

المتغير	النوع	المتوسط الحسابي	الإخراف المعياري	(T) المحسوبة	(T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	الفروق
التأثير المثالي	ذكر	3,90	,817	,063	1.98	0.950	لا توجد
	أنثى	3,89	,805				
التحفيز والدافعية	ذكر	3,87	,864	-,345	1.98	0.731	لا توجد
	أنثى	3,92	,720				
التشجيع الإبداعي	ذكر	3,57	1,02	-1,086	1.98	0.280	لا توجد
	أنثى	3,78	,832				
الإعتبرات الفردية	ذكر	3,61	,984	0,405	1.98	0.687	لا توجد
	أنثى	3,54	,876				
القيادة التحويلية	ذكر	3,74	,848	-0,275	1.98	0.784	لا توجد
	أنثى	3,78	,739				
الإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي	ذكر	3,75	1,022	0,467	1.98	0.642	لا توجد
	أنثى	3,65	1,002				
الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الهيكلي	ذكر	3,42	1,059	-0,287	1.98	0.775	لا توجد
	أنثى	3,49	1,095				
الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الانساني	ذكر	3,36	,940	1,151	1.98	0.252	لا توجد
	أنثى	3,15	,769				
الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الوظيفي	ذكر	3,41	,919	-0,041	1.98	0.967	لا توجد
	أنثى	3,41	,987				
الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي	ذكر	3,45	,860	0,213	1.98	0.832	لا توجد
	أنثى	3,41	,881				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول اعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابة عينة الدراسة للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وفقا لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة "T" المحسوبة (0.275) وهي أقل من "T" الجدولية البالغة (1,98)، كما أن مستوى الدلالة بلغ (0,784) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ومنه قبول الفرضية الصفرية .

ويبين الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بمجالاته الأربعة وفقا لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة "T" المحسوبة (0,213) وهي أقل من "T" الجدولية (1,98)، كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.832) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ومنه قبول الفرضية الصفرية، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 أي لا توجد اختلافات بين الذكور و الاناث في إدراك متغيرات الدراسة، وتعكس النتيجة قدرة كلا الجنسين على الوصول للمعلومة بالمؤسسة كونها متاحة للجميع واطلاعهم على التغييرات التي تحدث بالمؤسسة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في ادراك افراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" للدلالة على الفروق بين المتوسطات لمتغير (العمر)، حيث تنص قاعدة القبول إذا كانت قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو إذا كانت قيمة SIG أقل من مستوى دلالة 0.05 فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم (IV-42): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين اجابات المستقصبين تعزى لمنغير للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
التأثير المثالي	بين المجموعات	3,083	3	1,028	1,591	0,196	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	69,770	108	,646			
	المجموع	72,853	111				
التحفيز والدافعية	بين المجموعات	4,329	3	1,443	2,234	0,088	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	69,757	108	,646			
	المجموع	74,086	111				
التشجيع الإبداعي	بين المجموعات	5,695	3	1,898	2,096	0,105	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	97,797	108	,906			
	المجموع	103,492	111				
الإعتبرات الفردية	بين المجموعات	1,799	3	,600	,663	0,577	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	97,692	108	,905			
	المجموع	99,491	111				
القيادة التحويلية	بين المجموعات	3,418	3	1,139	1,769	0,157	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	69,564	108	,644			
	المجموع	72,982	111				
الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي	بين المجموعات	4,177	3	1,392	1,914	0,132	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	78,574	108	,728			
	المجموع	82,750	111				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في إدراك أفراد العينة للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في المديرية محل الدراسة تعزى للعمر، لأن قيمة "F" المحسوبة البالغة (1,769) اقل من قيمة "F" الجدولية (2.68) عند درجة حرية (3-108)، ومستوى الدلالة (0,157) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). ومنه قبول الفرضية الصفرية، كما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في ادراك افراد العينة للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بمجالته مجتمعة في المديرية محل الدراسة تعزى للعمر ، لأن قيمة "F" المحسوبة البالغة (1,914) اقل من قيمة "F" الجدولية البالغة (2.68) عند درجة حرية (3-108)، ومستوى الدلالة

(0,132) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ومنه قبول الفرضية الصفرية التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في ادراك افراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر، مما يدل أن العمر لا يفرق بين إدراك الموظفين حول متغيرات الدراسة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في ادراك افراد العينة لمتغيرات الدراسة في المديرية محل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولاختبار هذه

الفرضية تم استخدام اختبار (F): OneWayAnova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-43): نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين اجابات المبحوثين وفقا للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
التأثير المثالي	بين المجموعات	3,907	2	1,954	3,089	0,050	توجد فروق
	داخل المجموعات	68,946	109	,633			
	المجموع	72,853	111				
التحفيز والدافعية	بين المجموعات	5,236	2	2,618	4,145	0,018	توجد فروق
	داخل المجموعات	68,850	109	,632			
	المجموع	74,086	111				
التشجيع الإبداعي	بين المجموعات	10,515	2	5,257	6,163	,003	توجد فروق
	داخل المجموعات	92,977	109	,853			
	المجموع	103,492	111				
الإعتبرارات الفردية	بين المجموعات	6,964	2	3,482	4,102	0,019	توجد فروق
	داخل المجموعات	92,527	109	,849			
	المجموع	99,491	111				
القيادة التحويلية	بين المجموعات	6,058	2	3,029	4,933	0,009	توجد فروق
	داخل المجموعات	66,924	109	,614			
	المجموع	72,982	111				
الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي	بين المجموعات	2,820	2	1,410	1,923	0,151	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	79,930	109	,733			
	المجموع	82,750	111				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في ادراك افراد العينة للقيادة التحويلية وأبعادها في مديرية موبيليس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لأن قيمة "F" المحسوبة لهذا المحور بلغت (4,933) وهي أكبر من قيمة "F" الجدولية البالغة (3.07) عند درجة حرية (2-109)، ومستوى الدلالة (0,009) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

ويبين الجدول أعلاه الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في ادراك افراد العينة للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي وأبعادها في المديرية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لأن قيمة "F" المحسوبة لهذا المحور بلغت (1,923) وهي أقل من قيمة "F" الجدولية البالغة (3.07) عند درجة حرية (2-109)، ومستوى الدلالة (0,151) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في

ادراك افراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي " للدلالة على الفروق بين المتوسطات متغير (المركز الوظيفي) وتنص قاعدة القبول إذا كانت قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) أو إذا كانت قيمة SIG أقل أو تساوي مستوى دلالة (0.05) فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم (IV-44): نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين اجابات المبحوثين وفقا للمركز الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
التأثير المالي	بين المجموعات	5,454	5	1,091	1,716	0,137	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	67,399	106	0,636			
	المجموع	72,853	111				
التحفيز والدافعية	بين المجموعات	4,681	5	0,936	1,430	0,219	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	69,405	106	0,655			
	المجموع	74,086	111				
التشجيع الإبداعي	بين المجموعات	10,117	5	2,023	2,297	0,051	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	93,375	106	0,881			
	المجموع	103,492	111				
الإعتبرات الفردية	بين المجموعات	7,267	5	1,453	1,670	0,148	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	92,224	106	0,870			
	المجموع	99,491	111				
القيادة التحويلية	بين المجموعات	6,115	5	1,223	1,939	0,094	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	66,867	106	0,631			
	المجموع	72,982	111				
الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي	بين المجموعات	8,463	5	1,693	2,415	0,041	توجد فروق
	داخل المجموعات	74,287	106	0,701			
	المجموع	82,750	111				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول السابق الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في ادراك افراد العينة للقيادة التحويلية في مديرية موبيليس تعزى لمتغير المركز الوظيفي ، لأن قيمة "F" المحسوبة لهذا المحور بلغت (1,939) وهي اقل من قيمة "F" الجدولية البالغة (2.31) عند درجة حرية (5-106) ، ومستوى الدلالة (0,094) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ومنه قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

كما يبين الجدول السابق الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي وأبعاها في المديرية محل الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، لأن قيمة "F" المحسوبة لهذا المحور بلغت (2,415) وهي أكبر من قيمة "F" الجدولية البالغة (2.31) عند درجة حرية (5-106)،

ومستوى الدلالة (0,041) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ومنه قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، واختبار هذه الفرضية تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي) إستنادا إلى متغير سنوات الخبرة المهنية .

الجدول رقم (IV-45): نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين اجابات المبحوثين وفقا للخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)	النتيجة
التأثير المثالي	بين المجموعات	0,422	2	0,211	0,318	0,728	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	72,431	109	0,665			
	المجموع	72,853	111				
التحفيز والدافعية	بين المجموعات	0,379	2	0,189	0,280	0,756	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	73,707	109	0,676			
	المجموع	74,086	111				
التشجيع الإبداعي	بين المجموعات	1,740	2	0,870	0,932	0,397	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	101,752	109	0,934			
	المجموع	103,492	111				
الإعتبرات الفردية	بين المجموعات	2,569	2	1,285	1,445	0,240	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	96,922	109	0,889			
	المجموع	99,491	111				
القيادة التحويلية	بين المجموعات	1,041	2	0,520	0,789	0,457	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	71,941	109	0,660			
	المجموع	72,982	111				
الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي	بين المجموعات	0,682	2	0,341	0,453	0,637	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	82,069	109	0,753			
	المجموع	82,750	111				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويبين الجدول السابق الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة للقيادة التحويلية في المديرية محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، لأن قيمة "F" المحسوبة لهذا المحور بلغت (0,789) وهي اقل من قيمة "F" الجدولية البالغة (3.09) عند درجة حرية (2-109)، ومستوى الدلالة (0,457) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ومنه قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

وكشفت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، لأن قيمة "F"

المحسوبة لهذا المحور بلغت (0,453) وهي أقل من قيمة "F" الجدولية البالغة (3.09) عند درجة حرية (2-109)، ومستوى الدلالة (0,637) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ومنه قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

الجدول رقم (IV-46): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

نتيجة الاختبار	الفرضية الرئيسية الأولى
قبول الفرضية الصفرية (لا توجد فروق)	الفرضية الفرعية الأولى
قبول الفرضية الصفرية (لا توجد فروق)	الفرضية الفرعية الثانية
قبول الفرضية البديلة (يوجد فروق بالنسبة للقيادة التحويلية) قبول الفرضية الصفرية (لا يوجد فروق بالنسبة للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي)	الفرضية الفرعية الثالثة
قبول الفرضية الصفرية (لا يوجد فروق بالنسبة للقيادة التحويلية) قبول الفرضية البديلة (يوجد فروق بالنسبة للإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي)	الفرضية الفرعية الرابعة
قبول الفرضية الصفرية (لا توجد فروق)	الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

كشفت نتائج الجدول (IV-46) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك أفراد عينة الدراسة للإجابات الخاصة بمتغيرات الدراسة "القيادة التحويلية بأبعادها" و"الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي" تعزى للمتغيرات الشخصية من حيث النوع والعمر والخبرة المهنية، هذا يعني أن هذه العوامل كانت مستقلة ولم تكن عوامل حاسمة في التفرقة بين الموظفين سواء بخصوص القيادة التحويلية أو الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، في حين أن نتائج الجدول السابق كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك أفراد عينة الدراسة للإجابات الخاصة بمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية من حيث المؤهل العلمي والمركز الوظيفي، وهذا يعني أن هذه العوامل لم تكن مستقلة بل كانت عوامل حاسمة في التفرقة بين الموظفين سواء بخصوص القيادة التحويلية أو الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، وبالرجوع للجدول (IV-43)، نجد أن متغير الإدارة المستدامة لم تحدث فيه فروق وإنما متغير القيادة التحويلية حدثت فيه التفرقة بين الموظفين بخصوص متغير المؤهل العلمي ويعود ذلك أن الشهادة التعليمية تغير في طريقة التفكير والإدراك لسلوك المدراء كما يراه المرؤوسين، أما الجدول (IV-44) فقد أظهر أن متغير القيادة التحويلية لم يحدث فيه فروق وإنما متغير الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي هو الذي حدثت فيه الفروق في إدراك عينة الدراسة بخصوص المركز الوظيفي، والأمر بديهي كون أن أصحاب المراكز الوظيفية العالية على دراية أكثر من غيرهم بكل التغيرات التي تطرأ على مؤسستهم.

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية "فرضية النمط القيادي"

- تشير الفرضية الثانية لهذه الدراسة إلى أن النمط القيادي في المديرية محل الدراسة هو النمط القيادي التحويلي، وإختبار هذه الفرضية يتم تحليل نتائج قياس السلوك القيادي للمدراء والذي يختبر ثلاثة أنماط قيادية هي:
- النمط القيادي التحويلي: والذي يقاس بأربعة عوامل كما جاء بأداة الدراسة والمتمثل (التأثير المثالي ، التحفيز والدافعية، التشجيع الابداعي ، الاعتبارات الفردية).
 - النمط الثاني: هو النمط القيادي التبادلي والذي يقاس بعاملين (العائد الشرطي، الإدارة بالإستثناء).
 - النمط الثالث: فهو قيادة عدم التدخل

1. قياس أبعاد القيادة التحويلية: من خلال تحليلنا لإجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية في الجدول السابق رقم (IV-33)، تبين توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في المديرية محل الدراسة، وإختبار هذه الفرضية تم حساب النسب التراكمية الموجبة لعبارات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، من خلال جمع نسب الإجابة (دائما، غالبا) على كل عبارة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(IV-47): النسب التراكمية الموجبة لأبعاد القيادة التحويلية

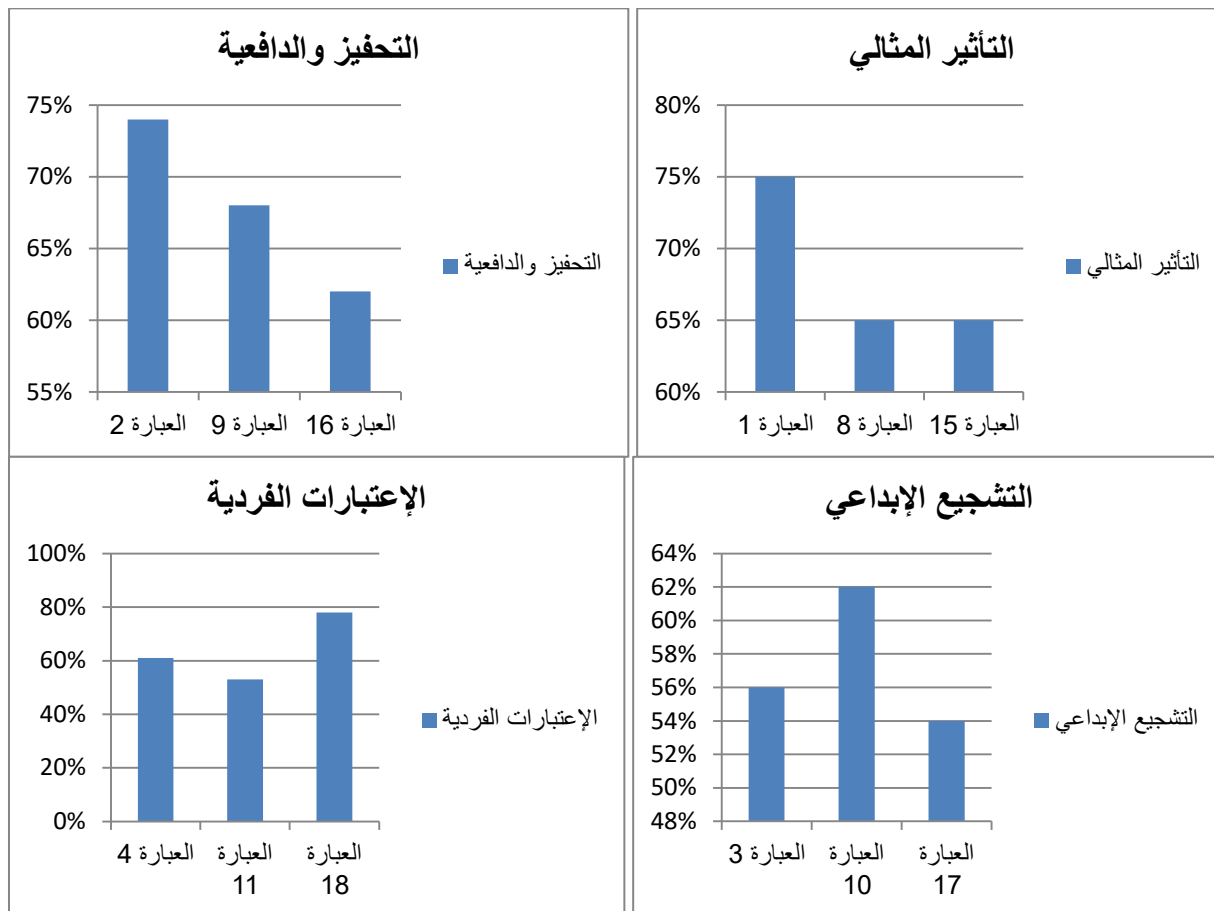
الرقم	البعد	العبارة	النسب التراكمية الموجبة
01	التأثير المثالي	يجعل الآخريين يشعرون بشعور جيد وهم من حوله	75,00%
08		يثق الآخريين به ثقة كاملة	65.20%
15		الكل فخور بالمشاركة معه	65.20%
02	التحفيز والدافعية	يعبر بكلمات بسيطة عما يجب وينبغي علينا فعله	74.1%
09		يقدم صورا جذابة لما يمكننا فعله	67.9%
16		يساعد الآخريين على إيجاد معنى في عمله	62.5%
03	التشجيع الإبداعي	يشجع الآخريين على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة	56.2%
10		يقدم للآخريين طرق جديدة للنظر في مشكلات العمل	61.6%
17		يطلب من الآخريين إعادة التفكير في الأفكار التي لم يسبق لهم مناقشتها	53.6%
04	الإعبارات الفردية	يساعد الآخريين على تطوير أنفسهم	60.7%
11		يدعو الآخريين لمعرفة كيفية تفكيره فيما يقدمونه من عمل	53.4%
18		يعطي إهتماما شخسيا بالأشخاص الذين يبدون مرفوضين	76,8%

المصدر : من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج التراكمية الموجبة والتي تزيد عن (50%) إلى توافر البعد لدى المدراء بالمديرية محل الدراسة، وعليه تؤكد نتائج الجدول السابق توفر أبعاد وسمات القيادة التحويلية في لدى المدراء بالمديرية محل الدراسة كما أوضحها أفراد

العينة المستجوبة، وذلك كون جميع عبارات الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تزيد عن (50%) في نتائجها التراكمية الموجبة وللتوضيح أكثر مثلنا عبارات أبعاد القيادة التحويلية في الأشكال التالية:

الشكل رقم(12-IV): النسب التراكمية الموجبة لأبعاد القيادة التحويلية



المصدر : من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

3. قياس أبعاد القيادة التبادلية: من خلال تحليلنا لإجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية المتمثلة في العائد الشرطي والإدارة بالإستثناء كما هو موضح في الجدول رقم (34-IV) ، تبين توافر أبعاد القيادة التبادلية لدى القادة الإداريين في المديرية محل الدراسة، وإختبار درجة توافر النمط القيادي التبادلي في المديرية محل الدراسة تم حساب النسب التراكمية الموجبة لعبارات كل بعد من أبعاد القيادة التبادلية وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

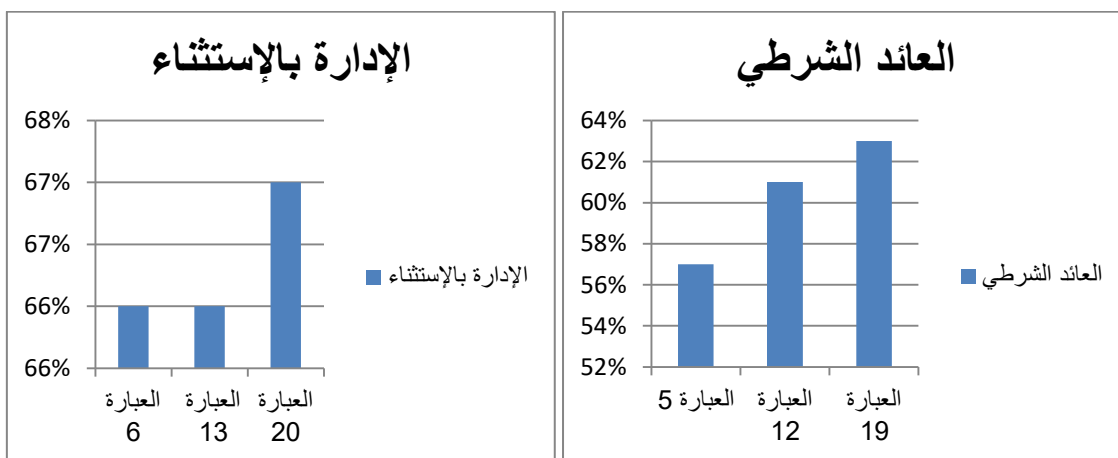
الجدول رقم(IV-48): النسب التراكمية الموجبة لأبعاد القيادة التبادلية

الرقم	البعد	العبارة	النسب التراكمية الموجبة
5	العائد الشرطي	يخبر رئيسي الآخرين بما يتعين عليهم فعله، إذا رغبوا في مكافأتم على عملهم	%57.1
12		يقدم التقدير/ المكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم	%60.7
19		ينبه الآخرين لما يمكن أن يحصلوا عليه مقابل ما يحققونه	%63.4
06	الإدارة بالإستثناء	يشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليه في عملهم	%66
13		طالما العمل يسير، لا يحاول تغيير أي شيء	%66.1
20		يخبر الآخرين بالمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بعملهم	%66.9

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول إلى أن النسب التراكمية الموجبة لعبارات أبعاد القيادة التبادلية (العائد الشرطي، الإدارة بالإستثناء) تزيد عن (50%) وهو يؤكد إلى توافر هذه الأبعاد لدى المدراء بالمديرية محل الدراسة، وبالتالي توفر أبعاد وسمات القيادة التبادلية لدى المدراء بالمديرية محل الدراسة كما أوضحها أفراد العينة المستجوبة، وللتوضيح أكثر مثلنا عبارات أبعاد القيادة التحويلية في الأشكال التالية

الشكل رقم(IV-13): النسب التراكمية الموجبة لأبعاد القيادة التبادلية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

3. قياس أبعاد قيادة عدم التدخل: من خلال تحليلنا لإجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بقياس نمط قيادة عدم التدخل كما هو موضح في الجدول رقم (IV-35)، تبين توافر هذا البعد بنسبة متوسطة لدى القادة الإداريين في المديرية محل الدراسة، ولإختبار هذه الفرضية تم حساب النسب التراكمية الموجبة لعبارات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية كما هو موضح في الجدول التالي:

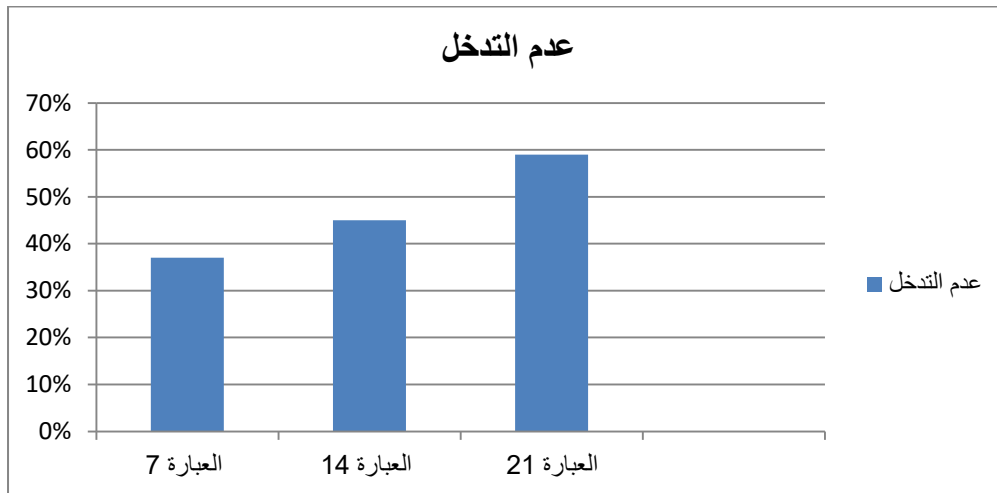
الجدول رقم(IV-49): النسب التراكمية الموجبة لأبعاد قيادة عدم التدخل

الرقم	العبرة	النسب التراكمية الموجبة
7	يقتنع بأن يؤدي الآخري أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها.	37,5%
14	كل ما يريد الآخرون فعله يعتبر مناسباً له	45.5%
21	لا يطلب من الآخري أكثر مما هو ضروري	58.9%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول إلى أن النسب التراكمية الموجبة للعبارة (21) فقط تزيد عن (50%) في حين النسب التراكمية الموجبة للعبارتين (7)، (14) تقل عن (50%) وهو يؤكد مستوى توافر منخفض لهذا النمط لدى المدراء بالمديرية محل الدراسة كما أوضحها أفراد العينة المستجوبة، وللتوضيح أكثر مثلنا عبارات قيادة عدم التدخل في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(IV-14): النسب التراكمية الموجبة لعبارات قيادة عدم التدخل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

✓ نتيجة تحليل عبارات الفرضية الأولى: في ضوء نتائج تحليل عبارات الفرضية الأولى المتعلقة بالنمط القيادي للمديرين قامت الباحثة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتأكد من نتائج قياس عبارات المقياس، من خلال ترتيب جميع العبارات حسب ماجات به المتوسطات الحسابية، على النحو الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(IV-50): المتوسطات الحسابية المرجحة لسيادة السلوك القيادي بالترتيب التنازلي

المرتبة	النمط القيادي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة للمتوسط الحسابي	أدنى قيمة للمتوسط الحسابي	المجموع	رقم العبارة
01	تحويلي	0,87	4,08	5	1	112	01
02	تحويلي	0,82	4,04	5	1	112	02
03	تحويلي	0,98	4,00	5	1	112	18
04	تبادلي	1,10	3,90	5	1	112	13
05	تبادلي	1,06	3,86	5	1	112	20
06	تحويلي	1,02	3,86	5	1	112	09
07	تحويلي	0,98	3,85	5	1	112	08
08	تبادلي	1,20	3,78	5	1	112	12
09	تحويلي	1,10	3,78	5	1	112	10
10	تبادلي	0,94	3,76	5	1	112	06
11	تحويلي	1,07	3,75	5	1	112	15
12	تحويلي	1,09	3,75	5	1	112	16
13	تحويلي	1,11	3,71	5	1	112	11
14	تحويلي	1,09	3,71	5	1	112	04
15	تبادلي	1,17	3,66	5	1	112	19
16	تحويلي	0,99	3,63	5	1	112	03
17	عدم التدخل	1,16	3,60	5	1	112	21
18	تبادلي	1,12	3,60	5	1	112	05
19	تحويلي	1,19	3,50	5	1	112	17
20	عدم التدخل	1,14	3,38	5	1	112	14
21	عدم التدخل	1,29	2,99	5	1	112	07
		3,72		الوسط الحسابي المرجح العام			

المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على مخرجات SPSS

يضم المقياس (21) عبارة لقياس أبعاد النمط القيادي في المديرية محل الدراسة ، ويشير الجدول السابق الـ 12 عبارات الأولى، والتي حازت على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي المرجح والبالغ (3,72)، قد توزعت بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد القيادة التبادلية، حيث وقعت عبارات القيادة التحويلية في المرتبة الأولى والثانية والثالثة والسادسة والسابعة والعاشرة والحادي والثانية عشر، فيما نالت عبارات القيادة التبادلية المرتبة الرابعة والخامسة والثامنة

والعاشرة، وهذا يشير إلى سيادة النمط التحويلي بالدرجة الأولى والنمط التبادلي بالدرجة الثانية، أما قيادة عدم التدخل فقط إحتلت المراتب الأخيرة (المرتبة 17، و 20، و 21).

من ما سبق يتضح أن النمط القيادي في المديرية الجهوية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" هو النمط التحويلي والتبادلي في نفس الوقت، وعليه نقبل صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أن النمط القيادي في المديرية الجهوية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" هو النمط التحويلي.

ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة "فرضية العلاقة"

تشير الفرضية الثالثة لهذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وإختبار هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، حيث تم استخدام معامل الارتباط باستخدام برنامج (spss.v24).

وتشير قاعدة الارتباط أن معامل الارتباط بيرسون يقع ضمن المجال (-1،+1) فكلما كانت قيمته قريبة من الواحد كان الارتباط شديدا موجبا، وكلما كانت قريبة من الصفر كان الارتباط موجبا ضعيفا، وكلما كان قريبا من (-1) كان الارتباط شديدا سالبا وكلما كان سالبا قريب من الصفر كان الارتباط ضعيفا وسالبا، أما قيمة الصفر تعني لا توجد ارتباط والجدول التالي يبين نتائج الارتباط.

الجدول رقم(IV-51): علاقة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

القيادة التحويلية	الإعتبرات الفردية	التشجيع الإبداعي	التحفيز والدافعية	التأثير المثالي		ابعاد القيادة ابعاد لتغير التنظيمي المستدام
0,634**	0,540**	0,617**	0,566**	0,601**	Pearson correlation	الإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig	
112	112	112	112	112	N	
0,648**	0,598**	0,632**	0,541**	0,597**	Pearson correlation	الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الهيكلي
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig	
112	112	112	112	112	N	
0,453**	0,403**	0,440**	0,403**	0,413**	Pearson correlation	الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الانساني
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig	
112	112	112	112	112	N	
0,633**	0,587**	0,601**	0,532**	0,595**	Pearson correlation	الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الوظيفي
,000	,000	,000	,000	0,000	Sig	
112	112	112	112	112	N	
0,685**	0,618**	0,658**	0,586**	0,646**	Pearson correlation	الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig	
112	112	112	112	112	N	
عال	عال	عال	متوسط	عال		نوع الارتباط (نقط القيادة، الادارة المستدامة للتغيير التنظيمي)
	3	1	4	2		الترتيب

المصدر : من اعداد الباحثة بناءا مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين التأثير المثالي وأبعاد الادارة المستدامة للتغيير التنظيمي (التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير الانساني، التغيير الوظيفي) مجتمعة إذ بلغ الارتباط بينهما (0,646**) وهو ارتباط عالي.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين التحفيز والدافعية وأبعاد الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير الانساني، التغيير الوظيفي) مجتمعة إذ بلغ الارتباط بينهما (0,586**) وهو ارتباط متوسط.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين التشجيع الإبداعي وأبعاد الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير الإنساني، التغيير الوظيفي) مجتمعة إذ بلغ الارتباط بينهما (**0,658) وهو ارتباط عال.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين الاعتبارات الفردية وأبعاد الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير الإنساني، التغيير الوظيفي) مجتمعة إذ بلغ الارتباط بينهما (**0,618) وهو ارتباط عال.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة و كل بعد من أبعاد الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني، التغيير الوظيفي) إذ بلغ الارتباط بينهما على التوالي: (**0,634)، (**0,648)، (**0,453)، (**0,633) بدرجة إرتباط: عال، عال، متوسط، عال.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز والدافعية، التشجيع الإبداعي، الإعتبارات الفردية) على كل بعد من أبعاد الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني، التغيير الوظيفي) إذ حصر معدل الإرتباط بينهم من (**0,403) و (**0,632) أي بدرجة إرتباط محصورة بين عالي ومتوسط.

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وأبعاد الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي مجتمعة ضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95 %) ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (**0,694) وهي علاقة ارتباط طردية عالية ، وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة إرتباط بين القيادة التحويلية والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بمديرية موبيليس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتفسر نتائج هذه الفرضية أن سيادة النمط القيادي التحويلي بجميع أبعاده في المديرية محل الدراسة ينعكس بشكل إيجابي وقوي على إدارتها المستدامة للتغيير التنظيمي، كما تفسر أن إجراء تغيرات في مختلف مجالات التغيير التنظيمي وضمن استدامته يتطلب النمط القيادي التحويلي، الذي أثبت علاقته الطردية والعالية لمختلف أبعاده خاصة بعد التشجيع الإبداعي مما يفرض على المديرية الإهتمام بالنمط القيادي التحويلي لضمان إستدامة إدارتها للتغيير التنظيمي، كما عليها الإهتمام أكثر بموردها البشري سواء من حيث إهتمام المدراء بهم، أو من خلال تفعيل التغيير في المجال الإنساني، وذلك بإعادة النظر في سياسة التدريب وإزالة مركزية القرارات في هذا المجال بمنح تفويض الصلاحيات لقسم الموارد البشرية للمديرية الجهوية في إدارتها المستدامة لمواردها كونها أكثر دراية وإلمام بظروفهم عملهم، وكذا منح فرص متكافئة للموظفين في المديريات الجهوية مقارنة بنظائرهم في المديرية العامة.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة "فرضية الأثر"

تشير الفرضية الرابعة لهذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية الجهوية لإتصالات الجزائر للهواتف النقال "موبيليس" ناحية الشلف عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتم معالجة الفرضية من خلال اختبار وجود الأثر بين القيادة التحويلية وأبعادها، والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

وتشير قاعدة القبول إلى أنه يجب أن تكون قيمة "F" المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط أكبر من قيمتها الجدولية، أو مستوى معنوية (0.05) المعتمد أكبر من مستوى الدلالة، كما أنه تم استخدام (R^2) لقياس نسبة مساهمة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، وعليه تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية كانت نتائجها كالتالي:

الجدول رقم (IV-52): اختبار الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة و القيادة التحويلية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الإرتباط R	معاملات الإنحدار					A	
				مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B		
3.94	97,318	0,469	0,685	0,000	9,865	,685	0,074	0,730	0.699	القيادة التحويلية
3.94	78,726	0.417	0.646	0.000	8,873	0.646	0.078	0.688	0,755	التأثير المثالي
3.94	57,467	0,343	0,586	0,000	7,581	0,586	0,082	0,619	1,031	التحفيز والدافعية
3.94	83,787	0,432	0,658	0,000	9,154	0,658	0,064	0,588	1,297	التشجيع الإبداعي
3.94	68,115	0,382	0,618	0,000	8,253	0,618	0,068	0,564	1.413	الإعتبرات الفردية
درجة الحرية (1، 110)										

المصدر : من اعداد الباحثة بناءا مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين ما يلي :

1. الفرضية الفرعية الأولى: وتنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بمديرية موبيليس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التأثير المثالي والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي ($R=0,646$) وهو معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1،110)، وأن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت ($R^2=0,417$) وهذا يعني أن التأثير المثالي قد فسر (41,7%) من التغير الذي يطرأ في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، أما النسبة الباقية (58,3) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة "F" المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (78,726) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (0.688=B) وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبناءا عليه يوجد تأثير للتأثير المثالي على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، ويكون نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يتنبأ بالمتغير التابع "الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (y)" عند قياس المتغير المستقل التأثير المثالي (X₁) كما يلي:

الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي = 0.688 + 0.755 (التأثير المثالي)

$$Y=0.755+0.688x_1$$

وهذا يعني أن كل زيادة بدرجة واحدة في بعد التأثير المثالي، يزيد من الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بقيمة (0,688) درجة، وبناءا على سبق من نتائج نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α≤0.05).

2. الفرضية الفرعية الثانية: وتنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية (α≤0.05)، وحسب نتائج الجدول السابق فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز والدافعية والإدارة المستدامة للتغيير (R=0,586) وهو معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,110)، وأن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (R²=0,343) وهذا يعني أن التحفيز والدافعية قد فسرت (34,3%) من التغير الذي يحدث في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي أما النسبة الباقية (65,7) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة "F" المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (57,467) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (0,619=B) وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبناءا عليه يوجد تأثير للتحفيز والدافعية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، ويكون نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يتنبأ بالمتغير التابع "الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (y)" عند قياس المتغير المستقل التحفيز والدافعية (X₂) كما يلي:

الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي = 1.031 + 0.619 (التحفيز والدافعية)

$$Y=1.031+0.619x_2$$

وهذا يعني أن كل زيادة بدرجة واحدة في بعد التحفيز والدافعية، يزيد من الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بقيمة (0,619) درجة، وبناء على سبق من نتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية محل الدراسة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشجيع الإبداعي في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بمديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وحسب نتائج الجدول السابق فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التشجيع الإبداعي والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي ($R = 0,658$) وهو معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 110)، وأن قيمة معامل التفسير (R^2)، وبلغت ($R^2 = 0,432$) وهذا يعني أن التشجيع الإبداعي قد فسر (2، 43%) من التغير الذي يطرأ في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي أما النسبة الباقية (8، 56) فتعود الى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

كما يشير الجدول إلى أن قيمة "F" المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (83,787) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار ($B = 0,588$)، وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبناء عليه يوجد تأثير للتشجيع الإبداعي على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، ويكون نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يتنبأ بالمتغير التابع "الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي" (Y) عند قياس المتغير المستقل "التشجيع الإبداعي" (X_3) كما يلي:

$$\text{الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي} = 0.588 + 1.297 (\text{التشجيع الإبداعي})$$
$$Y = 1.297 + 0.588x_3$$

وهذا يعني أن كل زيادة بدرجة واحدة في بعد التشجيع الإبداعي، يزيد من الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بقيمة (0,588) درجة، وبناء على سبق من نتائج وبناء على هذه النتائج نقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتشجيع الإبداعي على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وحسب نتائج الجدول السابق فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الاعتبارات الفردية والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي ($R = 0,618$) وهو معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 110)، وأن قيمة معامل التفسير (R^2)، وبلغت ($R^2 = 0,382$)، وهذا يعني

أن الاعتبارات الفردية قد فسرت (38,2%) من التغير الذي يحدث في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، أما النسبة الباقية (61,8) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة "F" المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (68,115) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (0,564=B)، وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبناءً عليه يوجد تأثير للاعتبارات الفردية (X₄) على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (Y)، ويكون نموذج الانحدار الخطي البسيط والذي يتنبأ بالتغير التابع "الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (Y)" عند قياس المتغير المستقل "الاعتبارات الفردية (X₄)" كما يلي:

$$\text{الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي} = 1.413 + 0.564(\text{الاعتبارات الفردية})$$

$$Y = 1.413 + 0.564x_4$$

وهذا يعني أن كل زيادة بدرجة واحدة في بعد الاعتبارات الفردية، يزيد من الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بقيمة (0,564) درجة، وبناءً على سبق من نتائج وبناءً على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه توجد اثر ذات دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بناءً على النتائج السابقة ونتائج الجدول السابق نختبر الفرضية الرابعة التي تنص على أنه يوجد اثر ذات دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (R=0,685) وهو معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (110/1)، وأن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0,469=R²) وهذا يعني أن القيادة التحويلية قد فسرت (46,9%) من التغير الذي يحدث في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي أما النسبة الباقية (53,1) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

و يشير الجدول إلى أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط (y=a+bX) بلغت (97,318) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.94)، عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (0,730=B) وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناءً عليه يوجد تأثير للقيادة التحويلية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، ويكون نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يتنبأ بالتغير التابع "الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (Y)" عند قياس المتغير المستقل لقياس "القيادة التحويلية (X)" على النحو التالي:

الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي = 0.699 + 0.730(القيادة التحويلية).

$$Y=0.699+0.730x$$

وهذا يعني أن كل زيادة بدرجة واحدة في القيادة التحويلية، يزيد من الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بقيمة (0,730) درجة، وبناء على سبق من نتائج نعمل الفرضية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين النتائج السابقة أن أبعاد القيادة التحويلية كانت متقاربة من حيث تأثيرها على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي وهذا يفسر أن جميع أبعاد القيادة التحويلية مهمة في ضمان الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي وهذا يثبت ما تطرقنا إليه في الجانب النظري للدراسة من خلال جزئية ملائمة أبعاد القيادة التحويلية في إنجاح الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي.

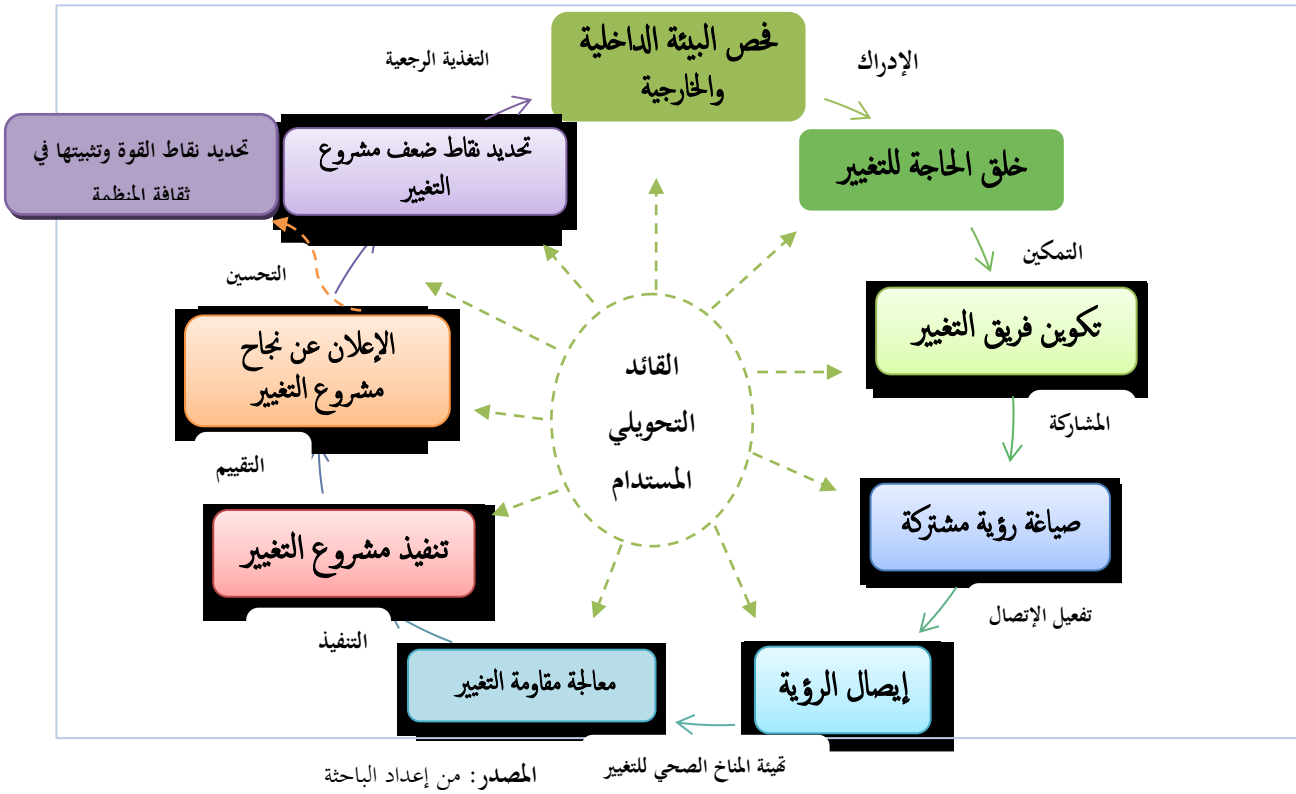
وبناء على ما تم معالجته في هذه الدراسة التي جاءت بعنوان القيادة التحويلية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في شقها النظري وإسقاطه في الجانب الميداني على مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ناحية الشلف، إقترحت الباحثة أنموذجا لمراحل إدارة التغيير التنظيمي المستدام والذي يمكن أن يديره القائد التحويلي المستدام، وهذا النموذج هو نموذج عام بمعنى يمكن تطبيقه على المؤسسة محل الدراسة عند تبنيها لمشروع التغيير، أو للمؤسسات الجزائرية، أو من قبل أي منظمة أعمال وسيتم التعرف على هذا النموذج في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: أنموذجا مقترحا

يلقى موضوع قيادة التغيير مساهمة مستمرة من قبل الباحثين في ظل الظروف التي تفرضها تحديات القرن الواحد والعشرين، وذلك لتطوير نماذج جديدة تؤهلها لإدارة التغيير في منظمات الأعمال وبشكل مستمر لتضمن لها البقاء في بيئة غير مستقرة، وفي هذا السياق قدمت الباحثة أنموذجا لمراحل الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، بحيث يصاحب هذا النموذج إقترح لنمط قيادي يتماشى مع متطلبات إستمرارية التغيير التنظيمي وبنجاح وهو القائد التحويلي المستدام.

إن النموذج المقترح هو عبارة عن حلقة مستمرة بحيث نهاية آخر خطوة هو بمثابة بداية لأول خطوة من مشروع تغير آخر، ويقود تبني هذا النموذج القائد التحويلي المستدام والذي له مجموعة من الأدوار لإنجاح كل خطوة من الخطوات ويتميز عن باقي قادة التغيير أنه يحقق مبدأ الإستمرارية في إدارة مشاريع التغيير، كما يوضحه الشكل التالي:

الجدول (IV-15): أنموذجا مقترحا لمراحل الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي



يظهر من الشكل السابق أن الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي هي مجموعة من الخطوات التي تمكن من إحداث التغيير بشكل مستمر ، حيث يقود هذا التغيير القائد التحويلي المستدام من خلال قدرته على ضمان إستمرارية إحداث مشاريع التغيير بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ومن خلال قدرته على التأثير في رؤوسيه وتحفيزهم وتشجيعه لهم على الإبداع، وتقديم لهم رعاية وإعترابات فردية تدفعهم لتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية لصالح المنظمة، وأهم ميزة يجب أن تميز القائد التحويلي المستدام هي القيام وباستمرار بتكوين قادة تحويلين مستدامين من هؤلاء ذوي المواهب الكفاءات والفعالين في أدائهم، مما يضمن إستمرارية المنظمة في التميز والثبات بعد مغادرة قائدها، وتوالي إرث القيادة التحويلية المستدامة، ليحقق بذلك أهداف تفوق الأهداف المتوقعة.

ومن خلال هذه الصفات التي تجمع بين سمات ومهارات وأبعاد القيادة التحويلية مع مبدأ الإستمرارية وتكوين قادة تحويلين بإستمرار، يظهر الدور الناجح لهذا النمط القيادي في ضمان الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، ويقدم الجدول التالي دور القائد التحويلي المستدام في إنجاح كل مرحلة من مراحل إدارة التغيير المستدام.

الجدول (IV-53): دور القائد التحويلي المستدام في انجاح مراحل الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي

الخطوات	الهدف	دور القائد التحويلي المستدام
1. فحص البيئة الداخلية والخارجية	الفحص البيئي	-تحديد نقاط القوة من موارد وكفاءات ومواهب من داخل المنظمة لدعمها لمشروع التغيير -تحديد نقاط الضعف بالكشف عن جميع مشاكل التي تحدث مختلف المجالات القابلة للتغيير - تحديد الفرص لتقوية نقاط القوة ونقاط الضعف ؛ - تحديد التهديدات لمواجهتها قبل حدوث صدمات التغيير المفروض؛
2. خلق الحاجة للتغيير	الإدراك	-إثارة الإهتمام بالتطورات في مجال عمل المنظمة وحاجتها للتغيير؛ -فتح نقاش حول نقاط الضعف داخل المنظمة ومشكلات المنظمة التي تستدعي التغيير؛ - إشعار الجميع بضرورة التغيير للحفاظ على البقاء؛ -إدراك أفراد المنظمة الحاجة الملحة للتغيير.
3. تكوين فريق التغيير	التمكين	-تكوين فريق من الكفاءات من أعضاء المنظمة (فريق قيادة التغيير)؛ -تدريب فريق التغيير لإكتساب مهارات قيادة التحول المستدام ؛ - العمل على تقوية العلاقات بين أفراد فريق قيادة التغيير - العمل على تقديم ملف كامل عن مشروع التغيير لأفراد فريق التغيير
4. صياغة الرؤية المشتركة	المشاركة	-إشراك فريق التغيير في صياغة رؤية مشروع التغيير -صياغة إستراتيجية التغيير تتناسب مع مشروع التغيير من حيث الأهداف والمجالات - تحديد الرسالة الجديدة والقيم والشعار التي تتوافق مع الرؤية -تحديد تكلفة التغيير على أن تكون أقل من كل آثار مشروع التغيير
5. إيصال الرؤية	الإتصال الداخلي	-إيصال الرؤية المشتركة إلى جميع أفراد المنظمة؛ -تفعيل منظومة الإتصال الداخلي لضمان وصول الرؤية كما هي دون إشاعة؛ - الإعتماد على سياسة الباب المفتوح لتوضيح جوانب غموض مشروع التغيير لأفراد المنظمة؛ - التأكد من تعميم إيصال الرؤية لجميع أفراد المنظمة.
6. معالجة مقاومة التغيير وتوسيع دائرة الداعمين له	تهيئة المناخ الصحي لتنفيذ التغيير	- تحديد مسار التغيير وفق الرؤية الإستراتيجية والأهداف المرجو من مشروع التغيير؛ - التعرف على نمط مقاومة التغيير (مقاومة إيجابية صحية للمنظمة، مقاومة سلبية غير صحية للمنظمة) وتحديد المقاومين مع إلتزام القائد بمساندتهم على إزالة مخاوفهم وتطمأنتهم وتقديم ضمانات نجاح مشروع التغيير دون ضرر. -توسيع دائرة الداعمين للتغيير على حساب المقاومين له
7. تنفيذ مشروع التغيير	التنفيذ	-تنفيذ مشروع التغيير وهو المرحلة الحاسمة لكل ماتم تهيئته في المراحل السابقة - تغيير الإجراءات والسياسات والموارد التي تستدعي التغيير وإحلالها بالمدخلات الجديدة لمشروع التغيير؛ - تتبعه لتنفيذ مشروع التغيير على حسب المسار الذي تم تحديده.

<p>- تقييم مشروع التغيير من خلال المقارنة بين الأهداف المنشودة والأهداف المحققة ومحاولة تصحيح الانحرافات أن وجدت تبليغ أفراد المنظمة عن النجاحات المحققة على المدى القصير التحدث عن النجاحات التي ستحقق بنهاية تنفيذ المشروع</p>	<p>التقييم</p>	<p>8.الإعلان عن نجاح مشروع التغيير</p>
<p>- تحديد نقاط قوة مشروع التغيير وثبوتها في ثقافة المنظمة - التأكد من التخلي عن الأساليب وإجراءات العمل القديمة وتغييرها بالجديدة - تحديد نقاط ضعف مشروع التغيير وتدوينها لتفاديها في المشاريع المقبلة - كما أن تحديد نقاط الضعف يهدف إلى التحسين في مشروع التغيير</p>	<p>التحسين</p>	<p>9.تحديد نقاط القوة وثبوتها في ثقافة المنظمة، تحديد نقاط الضعف وتحسينها</p>
<p>-بالإضافة إلى المعلومات حول نقاط ضعف مشروع التغيير يتم فحص البيئة الداخلية والخارجية من أجل إدارة مشروع التغيير بهدف تحسين المشروع الأول مع التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية لتصبح آخر خطوة في مشروع التغيير الأول هي بمثابة أول خطوة في مشروع التغيير الثاني.</p>	<p>التغذية الرجعية</p>	<p>10.فحص البيئة الخارجية والداخلية وإضافة معطيات نقاط ضعف مشروع التغيير</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

ومما سبق نستنتج بعض خصائص القيادة التحويلية المستدامة كمنط قيادي مقترح يتناسب مع تحديات البيئة

العصرية، فالقيادة التحويلية المستدامة هي:

- ✓ قيادة تسعى للتحسين المستمر عن طريق التعلم والتدريب؛
- ✓ قيادة تضمن النجاح المتوالي مع الزمن، فهي تخطط وتستعد للتغيير قبل حدوثه وليس كرد فعل مستعجل؛
- ✓ قيادة تحافظ على إستراتيجية توالي القيادة التحويلية، من خلال تكوين قادة تحويليين مستدامين وذلك بالاستفادة من خبرة ومسيرة قائدهم الناجح ، حتى يصبح هؤلاء القادة المكونين قادرين على حمل لواء قيادة التغيير بعده؛
- ✓ قيادة تهتم بالموارد البشرية أكثر من الموارد المادية، بتطويرهم والاهتمام بحاجياتهم وطموحاتهم بما يتناسب مع طموحات المنظمة، فيصبح نجاحهم وتحقيقهم لذاتهم من نجاح منظماتهم؛
- ✓ قيادة تسعى للتعلم المستمر الذي يحقق لها التنوع والتفوق المعرفي، وزيادة الإبداع والابتكار فتصبح بذلك سباقة للتغيير لا منتظرة له؛
- ✓ قيادة تتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية بشكل نشط من خلال استمرارها في فحص بيئتها باحثة عن الفرص ومواجهة للتهديدات، مستفيدة من نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها؛

خلاصة

تضمنت هذه الدراسة في شقها الميداني تبيان دور القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" ناحية الشلف، باعتبارها المؤسسة العمومية الوحيدة للهاتف النقال في الجزائر، وكونها تنتمي لقطاع ديناميكي سريع التغير، حيث قدمنا في بداية هذا الفصل بطاقة تعريفية شاملة حول المؤسسة، والوقوف على السلوك القيادي السائد بها وكذا مجالات الإدارة المستدامة للتغيير المعتمدة من طرفها.

وللوصول إلى الأهداف المرغوبة تطرقت الدراسة بالتفصيل إلى التصميم المنهجي والكيفية التي تم بها تحصيل المعلومات والبيانات مع الإشارة إلى متغيرات الدراسة وفقا للنموذج المقترح، كما تم عرض الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة الدراسة لاختبار الفرضيات وتحليل واستقراء النتائج.

وخلصت النتائج إلى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى المدراء بالمؤسسة محل الدراسة وبدرجة عالية، كما أظهرت هذه الأبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإبداعي، التشجيع والدافعية، الإعتبارات الفردية) تأثيرا على الإدارة المستدامة للتغيير، الذي يضمن هذا الأخير الإستمرارية للمؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة مع الحفاظ على حصتها السوقية بإعتبارها تمتلك أكبر عدد من المشتركين، وأوسع تغطية مقارنة بمنافسيها.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإبداعي، التشجيع والدافعية، الإعتبارات الفردية) على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بمختلف مجالاته (المجال التكنولوجي، المجال الميكلي، المجال الإنساني، والمجال الوظيفي)، وثمة وجود أثر للنمط القيادي التحويلي بأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإبداعي، التشجيع والدافعية، الإعتبارات الفردية) على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي.

خاتمة

يشهد المحيط الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي والتكنولوجي العديد من التغيرات نتيجة المعطيات الجديدة التي تطرحها العولمة، بحيث أصبح تأقلم المنظمات ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات والتغيرات، والتي لا يمكن أن تتأذى إلا من خلال قيادة قادرة على مواكبة هذه التغيرات التي تتجلى بواردها في القيادة التحويلية، فمن خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، سنحاول تقديم حوصلة شاملة عن النتائج المتوصل إليها في مختلف فصولها وصولاً إلى نتائج اختبار الفرضيات، وهذا للإجابة على تساؤلاتها، كما سيتم تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل دور القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من المواضيع التي ستكون بمثابة آفاق لدراستنا.

أولاً : نتائج الدراسة

✓ لم تعد النظريات التقليدية للقيادة تتوافق مع تغيرات البيئة الحديثة، فظهرت النظريات الحديثة والمعاصرة لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة والتي أثرت بدورها في منظمات الأعمال، وهدفت هذه النظريات إلى اقتراح أساليب قيادية حديثة تتلاءم مع طبيعة العمل الحديث ومن أهمها القيادة الإلكترونية، القيادة النسائية، القيادة الأخلاقية، القيادة الإستراتيجية، القيادة المستدامة، القيادة التبادلية و القيادة التحويلية.

✓ القيادة الإدارية هي تلك القيادة التي تمارس داخل الإدارة، وهي فن التأثير الفعال للقائد على سلوك وأفعال واتجاهات العاملين لإنجاز المهام الموكلة إليهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهي مزيج من المكونات التالية: القائد، المرؤوسين، الأهداف، الموقف، أما القيادة التحويلية هي نمط قيادي يقوم خلاله القائد التحويلي المثالي بنظر مرؤوسيه، بتغيير وتحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، وفق صنع رؤية مستقبلية واضحة المعالم للمرؤوسين وتنفيذها، معتمداً في ذلك على قدراته ومهاراته لإلهامهم واستشارة أفكارهم والاهتمام بهم وتحفيزه لهم على تحقيق أهداف تفوق الأهداف المتوقعة.

✓ التغيير التنظيمي هو عملية ديناميكية مخططة تهدف إلى التطوير والتحسين والتجديد في المجال التكنولوجي أو الهيكلي أو الوظيفي أو الإنساني أو كلها، فتنقل المنظمة بذلك من حالة تنظيمية غير مرغوب فيها إلى حالة تنظيمية أفضل تضمن لها القدرة على حل المشاكل ومواجهة تحديات عدم الاستقرار البيئي، فالتغيير التنظيمي ضرورة حتمية ملحة لأجل البقاء والاستمرار، في حين تمثل الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي مجموعة العمليات والأساليب والإجراءات والتعدلات المخططة والتي تسعى من خلالها إلى إدارة التغيير بشكل مستمر، لفك

الجمود في أوضاعها وأساليب عملها للإنتقال بها إلى وضع منشود وفق رؤية واضحة المعالم للتكيف مع البيئة المتغيرة داخليا وخارجيا، فأصل ثبات المنظمة هو تغييرها في ظل وجود متغيرات، في حين تعبر مقاومة التغيير التنظيمي عن رد فعل سلوكي طبيعي وتصرف يهدف إلى إحباط أهداف التغيير خوفا من نتائجه، وقد تكون مقاومة إيجابية تعود بالنفع على المنظمة أو سلبية مضرّة بالمنظمة، كما قد تكون فردية أو جماعية، وتسعى منظمات الأعمال للحد من مقاومة التغيير والتغلب عليه من خلال جملة من الإرشادات أهمها التمكين والمشاركة وتفعيل منظومة الإتصال الداخلي.

✓ ما يميز القائد التحويلي عن غيره من القادة الآخرين وهو مبرر وجوده أنه وكيل التغيير وداعيه له، فالقائد التحويلي بوظيفة قيادة التغيير يقوم بمجموعة من المهام لإدارة التغيير التنظيمي المستدام من خلال إقناع العاملين في المنظمة بالحاجة إلى التغيير، حيث يقوم بصياغة رؤية مستقبلية ويحدد نموذج التغيير ومساره اللازم ويضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات دون المساس بركائز الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا ما قد يحتاج إلى إدارته للفترة الإنتقالية، مع الاستمرار في تقديم التحسينات اللازمة لمشروع التغيير هذا ما يضمن الإدارة المستدامة لمشروع التغيير في المنظمة.

✓ يشير تحليل أبعاد القيادة التحويلية إلى وجود علاقة ذات أهمية بالغة بينها وبين الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، فالقائد التحويلي يقدم قيمة مضافة في إدارته للتغيير التنظيمي مقارنة بباقي الأنماط القيادية من خلال جعل المرؤوسين يحققون نتائج وأهداف تفوق الأهداف المتوقعة من مشروع التغيير، فهو يؤثر على الأفراد داخل المنظمة من خلال شخصيته الكاريزمية التي تجعله قدوة لهم، ومن خلال اهتمامه بهم وتنمية روح الإبداع لديهم وتقديم لهم مختلف الحوافز المعنوية والمادية، هذه الممارسات تجعل من المرؤوسين يتبنون مشروع التغيير ويبدلون أقصى جهد في إنجاحه بمنظمتهم لإيمانهم بضرورته وحتميته وإيجابياته، الأمر الذي قد يحقق نتائج أكثر من ما هو متوقع منهم.

✓ تم إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة تنتمي لقطاع ديناميكي سريع التغير، مما يتناسب مع أهداف الدراسة، والمتمثلة في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ناحية الشلف، التابعة لإتصالات الجزائر فرع اتصالات الجزائر للهاتف النقال، وهي المؤسسة العمومية الإقتصادية الوحيدة للهاتف النقال في الجزائر، وتوصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن استجابة أفراد العينة حول بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، وتشير هذه النتيجة الى قدرة القادة في المديرية محل الدراسة على التأثير في مرؤوسيه من خلال طابعهم الكاريزمي وتصرفاتهم، فهذه الصفات الكاريزمية والتصرفات تجعلهم قدوة لهم ويحاولون تقليدهم على أنهم مثاليين، كما يجعلهم يحضون

باحترام رؤوسهم واعجابهم وتقديرهم وثقتهم لهم، مما سيؤثر على أدائهم إيجابا وزيادة رغبتهم في تحسينه بدافع داخلي.

✓ تعبر نتيجة استجابة أفراد العينة حول بعد التحفيز والدافعية بدرجة مرتفعة، أنه للقادة الإداريين بالمديرية محل الدراسة القدرة على رفع مستوى أداء المرؤوسين المتوقع منهم من خلال تحفيزهم للقيام بالأعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة برؤية مشتركة وواضحة، وتقديم لهم دورات تكوينية دورية، بالإضافة إلى التحفيز المادي في نظام الأجور والحوافز، وهذا ما يجعلهم يقبلون على العمل بإبداع ويبعث فيهم الشعور بالإنتماء للمديرية ولقيمتها.

✓ كما تعبر الدرجة المرتفعة لاستجابة أفراد العينة حول بعد التشجيع الإبداعي إلى أن القادة الإداريين بالمديرية محل الدراسة يحثون على تنمية روح الإبداع والابتكار لدى رؤوسهم من خلال حل مشكلات عملهم بطريقة جديدة ينفردون بها، وتبني الأفكار الجديدة في أساليب وإجراءات عملهم وإقتراح حلول وطرق عمل جديدة مع عدم نقد الأخطاء في تجريب الحلول الجديدة، كما أنهم يشجعون على مشاركة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، والعمل في روح الفريق الواحد للوصول إلى أفكار إبداعية لتحقيق مستويات أداء أعلى من المتوقعة منهم، كما تقوم بتنظيم دورات تكوينية خاصة بالعمل ضمن فريق واحد.

✓ أما بخصوص استجابة أفراد العينة حول بعد الإعتبارات الفردية والتي جاءت بدرجة مرتفعة، فهي تشير الى أن القادة الإداريين بالمديرية محل الدراسة يبدون إهتماما خاصا بالإحتياجات الفردية لكل المرؤوسين بما في ذلك الأفراد الذين لا يلقون قبولا من قبل زملائهم، وذلك بهدف الرفع من قيمتهم، وهذه الإهتمامات ستعود بالنفع للمؤسسة وذلك كون المرؤوسين يزيد فيهم درجة الولاء والإنتماء لمنظمتهم، فيبدلون أقصى جهد في تنفيذهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية.

✓ وأكدت نتائج الدراسة حول استجابة أفراد العينة حول الإدارة المستدامة للتغيير في المجال التكنولوجي والتي جاءت بدرجة مرتفعة أن المؤسسة تقوم بالتحديث المستمر للوسائل التكنولوجية المتطورة وتقنيات الاتصال والمعلومات لتحقيق الملائمة المستمرة والتنسيق الدائم بين توجهات الإدارة ونظم العمل وآلياته من جهة، وأيضا كونها مؤسسة تعمل في قطاع سريع التغيير والتطور فتسعى لمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة خاصة في المجال التقني التقنية جهة أخرى، فقد حققت المؤسسة بنهاية جوان 2021 وأوسع تغطية لتقنية الجيل الرابع مقارنة بمنافسيها، فهذه الإدارة المستدامة للتغيير التكنولوجي تضمن لها الحفاظ على مكانتها المتصدرة بالنسبة لمنافسيها وكذا ترقبها لدخول متعاملين منافسين جدد للسوق الجزائرية.

✓ في حين كانت استجابة أفراد العينة حول عنصر الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الهيكلي بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يتميز بالوضوح في الأدوار من حيث خطوط السلطة والمسؤولية وتفويض الصلاحيات، كما أن التغييرات التي طرأت عليه في السابق جعلته يغير من إتجاهه العمودي إلى الإتجاه الأفقي، وهذا الأخير يساهم في دعم ونجاح مشاريع التغيير بالمؤسسة، إلا أنه أقل مرونة في التغيير أو التحسين أو التطوير ككل، من حيث إستحداث وظائف وأقسام جديدة، أو الإستغناء عنها أو إستبدالها لمواكبة التغييرات، ويعود ذلك كون المديرية محل الدراسة تخضع لمركزية قراراتها فيما يخص هيكلها التنظيمي فالإدارة العامة للمديريات الجهوية هي التي تحدد التغيير في الهيكل التنظيمي لحد كبير وتفوض بعض الصلاحيات فقط للمديريات الجهوية في هذا المجال، وهذا يعيق من الإدارة المستدامة للتغيير في الهيكل التنظيمي في نظر الباحثة.

✓ أما بخصوص استجابة أفراد العينة حول الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الانساني والتي ظهرت بدرجة متوسطة تأكد أن المديرية محل الدراسة تعمل على تكوين موردها البشري علميا وتقنيا وفكريا بما يتوافق مع المتغيرات الحاصلة وطبيعة عملها، كما تراعي إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع متطلبات المهام واختصاصات المرؤوسين، كما تعمل المؤسسة على إدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر لتحسين ظروف العمل، إلا أن سياسة التوظيف في المؤسسة تمر بنوع من الركود من عدة جوانب أهمها الاستقطاب الخارجي للموظفين وعدم التحيين في شروط التوظيف الخارجي والداخلي، والجمود في تغيير الأدوار في مختلف مصالحها، وهذا ما أدى إلى زيادة العبء الوظيفي وإنخفاض فرص الترقية، هذه الأمور تحد من التغيير والتطور والتحسين في المجال الإنساني كتنمية المهارات واستقطاب الكفاءات الأكثر قدرة على الإبداع والابتكار وحل المشكلات بطرق جديدة، كما تضيع عليها نهج التحديث التدريجي للموظفين.

✓ وجاءت استجابة أفراد العينة حول الإدارة المستدامة للتغيير في المجال الوظيفي بدرجة مرتفعة، وتشير هذه النتائج الى أن مؤسسة موبيليس تتمتع بقيم واضحة المعالم وأهداف محددة، وتسعى باستمرار للتغيير في رسالتها وأهدافها وتبني إستراتيجية تتناسب مع ذلك ومع رؤيتها للتكيف مع بيئتها، كما أشارت النتائج الى أن المؤسسة تراعي استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة، إلا أنها لا تعمل على توضيح أهداف برامج التغيير لجميع الموظفين، فالمؤسسة لا تسعى إلى عرض خدماتها في الأسواق العالمية، وتكتفي بالسوق الجزائرية.

✓ وعلى الرغم من سيادة أبعاد القيادة التحويلية لدى المدراء في المؤسسة محل الدراسة إلا أن النتائج أظهرت عدم إدراك الموظفين لهذا النمط القيادي وأهميته، كما أن المؤسسة تسعى لتنمية وتطوير مواردها من خلال أهميتها البالغة لبرامج

التكوين وتطوير سياساته باستمرار، إلا أنها لا تخصص دورات في إطار تكون قادة تحويلين لإكتساب مهارات قيادة التغيير، كما تسعى مؤسسة موبيليس إلى إحداث التغيير في مختلف مجالاتها لمواكبة التغيرات في مجال عملها إلا أن النتائج أظهرت بعض القصور في التغيير في المجال الإنساني.

ثانيا: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

بعد إختبار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى:

- ✓ تم إثبات عدم وجود تفرقة لإدراك أفراد عينة الدراسة للإجابات الخاصة بمتغيرات الدراسة "القيادة التحويلية بأبعادها" و"الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي" تعزى للمتغيرات الشخصية من حيث النوع والعمر والخبرة المهنية، هذا يعني أن هذه العوامل كانت مستقلة ولم تكن عوامل حاسمة في التفرقة بين الموظفين سواء بخصوص القيادة التحويلية أو الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي.
- ✓ تم التوصل إلى وجود فروق لإدراك أفراد عينة الدراسة للإجابات الخاصة بمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية من حيث المؤهل العلمي والمركز الوظيفي، وهذا يعني أن هذه العوامل لم تكن مستقلة بل كانت عوامل حاسمة في التفرقة بين الموظفين سواء بخصوص القيادة التحويلية أو الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي.
- ✓ تم إثبات صحة الفرضية التي تنص على أن النمط القيادي بالمديرية الجهوية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" هو النمط القيادي التحويلي، وهذا ما يسمح لنا بدراسة دوره في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي، كما توصلنا إلى وجود نمط آخر وهو النمط القيادي التبادلي.
- ✓ تم إثبات صحة الفرضية الثالثة حيث تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة وعالية بين المتغير المستقل "القيادة التحويلية" مع المتغير التابع "الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي"، كما أثبت وجود علاقة موجبة وطرديّة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز والدافعية، التشجيع الإبداعي، الإعتبارات الفردية) على كل بعد من أبعاد الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني، التغيير الوظيفي) بدرجة ارتباط محصورة بين عالي متوسط،
- ✓ كما تم إثبات صحة الفرضية الرابعة حيث تم التوصل إلى وجود أثر للقيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز والدافعية، التشجيع الإبداعي) على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية عينة الدراسة. على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية عينة الدراسة.

إن نتائج إختبار فرضيات الدراسة التي تؤكد على أن المؤسسة تسعى لإحداث وإدارة التغيير بشكل مستمر وأن نجاح هذا التغيير ناتج عن دور مدراءها الذين يتصفون بسمات النمط القيادي التحويلي، قد تكون من بين بوادر النجاح الذي حققته مؤسسة موبيليس في السنوات الأخيرة، حيث أنها تصدرت منافسيها في الجزائر من حيث رقم الأعمال ورأس مالها الحالي، بالإضافة إلى تحقيقها بنهاية جوان 2021 أكبر عدد من المشتركين وبفارق شاسع، وأوسع تغطية لتقنيي الجيل الثالث والجيل الرابع التي وصلت إلى كافة ولايات الوطن، وتسعى إلى الوصول إلى المناطق النائية من خلال شعارها " أينما كنتم"، وأن هذه النتائج ناتجة عن جهود جميع مديرياتها الجهوية بما فيها المديرية محل الدراسة "المديرية الجهوية ناحية الشلف".

إلا أن نتائج الدراسة أثبتت عدم إدراك هؤلاء المدراء للنمط القيادي التحويلي وأهميته رغم أن المديرية محل الدراسة، تحضى بنية تحتية ناجعة لتنمية مهارات هؤلاء المدراء ليصبحوا قادة تحويليين قادرين على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي فهي تضم 76% من موارها البشرية من ذوي المؤهلات العلمية الجامعية و 70% من ذوي المراكز الوظيفية العالية "إطار وإطار سامي"، وتولي أهمية بالغة لتنميتهم من خلال تنظيمها لدورات تكوينية دورية وهي بصدد الإنهاء من إنشاء ملحقة للمؤسسة خاصة بالتكوين والتدريب، وتحرص على الحفاظ عليهم من خلال تقديم نظام أجور وحوافز مغربي.

وعليه تم تقديم مجموعة من التوصيات للمديرية محل الدراسة وإقتراح أنموذجا كمحصلة لهذه الدراسة من شأنه ضمان إستمرارية إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، وبمنظومات الأعمال بصفة عامة.

ثالثا: التوصيات والإقتراحات

بناء على ما جاء في هذه الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز من الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي من خلال تنمية النمط القيادي التحويلي لدى المدراء بالمديرية الجهوية لإتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" ناحية الشلف، وذلك من خلال:

- ✓ أن تولي القيادة الإدارية بالمديرية محل الدراسة عناية خاصة بالعاملين في الوكالات الفرعية كونهم يبدون معزولين عن المديرية، وذلك بإشراكهم في مشاريع التغيير والقضايا الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ ضرورة إشراك المدراء بالمديرية الجهوية في عمليات التخطيط لمشاريع التغيير التي تمس المؤسسة بشكل كلي، حيث أن المديرية تقوم بوظائف التنظيم والتنفيذ فقط، فيما تتكفل المديرية العامة بالتخطيط لجميع مشاريع التغيير التي

تطراً على المؤسسة ككل، وهذا ما يرفع من حدة مقاومة التغيير لدى الموظفين بالمديريات الجهوية خاصة الوكالات الفرعية، التي تبدو معزولة بما يحدث في مؤسستهم.

✓ مراجعة نظم التوظيف في المؤسسة لإستقطاب كفاءات قادرة على إدارة التغيرات المستدامة لمحافظة المديرية محل الدراسة على مستويات أعلى من الأداء والمنافسة مقارنة بمنافسيها، وذلك يتطلب إحترام المبادئ الأخلاقية في التوظيف والشفافية وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص، والإعتماد على الإستقطاب الخارجي أيضاً بإعتباره مصدر فعال لإستقطاب الكفاءات، خاصة وأن مؤسسة موبليس تملك سمعة في سوق المؤسسات الإقتصادية ذات طابع خدماتي، وسوق الهاتف النقال.

✓ على المديرية الجهوية المطالبة بلا مركزية القرارات الخاصة بشؤون الموظفين من المديرية العامة، كون ذلك من يعيق ممارسة القيادة التحويلية.

✓ على المديرية الجهوية تفعيل منظومة الإتصال الداخلي بين وكالاتها والمديرية العامة كونها من دعائم نجاح القيادة التحويلية في إدارة مشاريعها التغييرية.

✓ على المديرية محل الدراسة تنظيم دورات تدريبية خاصة بإرشادات إكتساب مهارات القيادة التحويلية، والإستعانة بمدربين خارجيين إن إستلزم الأمر أو تنظيم تكوين بالخارج كمدخل للتغيير في السلوك التنظيمي وفق النمط القيادي التحويلي والذي يضمن وصول المؤسسة إلى أهداف تفوق أهدافها كزيادة في عدد المشتركين بنسبة تفوق التوقعات.

✓ ضرورة رفع مستوى الإهتمام بأبعاد القيادة التحويلية بشكل أكبر، وربط كل بعد منها بمقدار التأثير الذي يشكله في تحقيق مشاريع التغيير بها.

✓ ضرورة الإهتمام بالموقع الرسمي للمؤسسة، من خلال تجميع المعلومات و رصد تطورات المؤسسة وفتح مجال للتفاعل بين للموظفين بصفة خاصة، وللجمهور بصفة عامة، مع إمكانية إنشاء صفحات للتواصل بين الموظفين لكل مديرية، وبين مختلف المديريات بما في ذلك المديرية العامة.

✓ إستحداث قسم خاص بإدارة التغيير بكل المديريات لضمان توالى مشاريع التغيير للتكيف والتأقلم مع تطورات الأسواق العالمية في مجال خدمات الاتصالات الخلوية.

✓ إنشاء خلية في كل مديرية للبحث والتطوير والإبداع من شأنها الكشف عن المواهب والمهارات وتنميتها والإستفادة منها كنقاط قوة من جهة، ورفع مستوى الدافعية والإبداع لدى الموظفين من جهة أخرى.

✓ على مؤسسة موبيليس تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة الجامعيين لتطبيق دراستهم الميدانية في مختلف مديرياتها ووكالاتها، ومحاولة الاستفادة من توصيات بحوثهم، ونخص بالذكر الأبحاث التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه.

✓ الاستفادة من النموذج المقترح لضمان إستمرارية إدارة التغيير بالمؤسسة، خاصة في المجال الإنساني (موردها البشري) الذي أثبتت الدراسة أنه يعاني نوع من القصور في تطوير بعض جوانبه، وكذا لتنمية مدراءها على تعزيز مهاراتهم القيادية التحويلية التي من شأنها إنجاح مشاريع التغيير وبشكل مستدام، على أن يحقق ذلك للمؤسسة أداء يفوق أدائها المتوقع.

✓ كما يمكن الإستناد للنموذج لسن برنامج تدريبية متكامل ودورية تركز على إرساء وتعزيز المهارات القيادية التحويلية لدى المدراء التابعين لمؤسسة موبيليس، وتقييم أداء المدراء ومرؤوسيههم قبل وبعد التدريب

رابعاً: الدراسات المستقبلية:

تقترح الباحثة مواصلة البحث بإجراء دراسات مستقبلية في المواضيع التالية:

- ✓ القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في منظمات الأعمال.
- ✓ القيادة التحويلية وأثرها على جودة حياة العمل في منظمات الأعمال.
- ✓ القيادة التحويلية ودورها في إرساء وتعزيز المسؤولية الإجتماعية في القطاع الصناعي - مدخل لإدارة التغيير التنظيمي -
- ✓ أثر القيادة التحويلية بالتمكين في مقاومة التغيير التنظيمي.
- ✓ دراسة مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع الخاص وأثرها في إدارة التغيير المصاحب لأزمة كورونا.
- ✓ دراسة تحليلية لمقاومة الأستاذ الجامعي لتغيير برامج البحث العلمي.
- ✓ إقتراح نموذج لإرشادات تكوين قادة تحويليين وتنميتهم وتطبيقه على عينة من المؤسسات الجزائرية.

تمت بحمد الله وفضله

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

– القرآن الكريم.

أولاً: المراجع باللغة العربية.

I. المعاجم

- المنجد في اللغة والاعلام (المجلد عشرون). (1986). بيروت: دار المشرق.
- صبحي حموي. (2000). المنجد في اللغة العربية المعاصرة. بيروت: دار المشرق للنشر .
- أحمد عمر مختار. (2008). معجم اللغة العربية المعاصر. مصر: عالم الكتب.
- ابن منظور. (1994). لسان العرب (المجلد السابع). بيروت: دار صاد.

II. الكتب:

- إبراهيم بن عبدالله الزعير. (2011). إدارة التغيير، الأسس والمنطلقات الفكرية. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- إحسان دهش جلاب. (الطبعة الأولى 2013). إدارة التمكين والاندماج . عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- أحمد فتحي أبوكريم. (2009). الشفافية والقيادة في الإدارة. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- أحمد ماهر. (2010). إدارة التغيير. مصر: الدار الجامعية.
- أحمد سيد مصطفى. (2005). الإدارة الإستراتيجية. مصر: دار الضياء للنشر والتوزيع.
- أحمد ضيف. (2018). إدارة التغيير والتطوير، الأسس والمنطلقات. الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- أحمد كريم الهبارنة. (2019). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- إليزيث اوليري ترجمة أمين الأيوبي. (2001). قيادة الأعمال خطوة خطوة. لبنان: أكاديا أنترناشيونل .
- بشير العلاق. (2010). القيادة الإدارية. الأردن: دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع.
- بلال خلف السكارنة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. الأردن: دار الميسرة .
- بلال خلف السكارنة. (2013). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار الميسرة.

- بيتر. ج نورث هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف. (2001). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- جمال الدين المرسي. (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير. مصر: الدار الجامعية.
- حريم حسين. (2004). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسن محمد مختار. (2014). إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والإستراتيجيات. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- خضر مصباح الطيطي. (2011). إدارة التغيير، التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- راوية حسن. (2003). السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية.
- زيد منير عبودي. (2007). القيادة ودورها في العملية الإدارية. الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع.
- سهيل أحمد عبيدات. (2008). القيادة، أساسيات، نظريات ومفاهيم. الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- سهيلة عباس. (2004). القيادة الإبتكارية والأداء المتميز. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سيد الهواري. (1999). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21. مصر: مكتبة عين شمس.
- سيد الهواري. (2006). ملامح مدير المستقبل من الإدارة التبادلية إلى الإدارة التحويلية. مصر: مكتبة عين شمس القاهرة.
- سيد سالم عرفة. (2012). إبتجاهات حديثة في إدارة التغيير. الأردن: دار الرابية للنشر والتوزيع.
- السيد عليوه. (2005). إدارة التغيير ومواجهة الأزمات. القاهرة: دار الأمين.
- شهناز إبراهيم الفار. (2013). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شعبان فرج. (2009). الاتصالات الإدارية. الأردن: الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- صابرين عطية مرسل. (2014). الإبتجاهات الحديثة في قيادة الإدارية (الطبعة الأولى). مصر: دار الوفاء لنديا.
- عادل عبدالرزاق هاشم. (2009). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. الأردن: اليازوري.
- عبدالرحمان بن أحمد هيجان. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. السعودية: مكتبة القانون والإقتصاد.

- عبدالرحمن سيار. (2014). القيادة الفعالة. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- عدنان يوسف العتوم، وقاسم محمد الكوفجي. (2018). القيادة والتغيير. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- علي ناصر شتوي. (2014). القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- فاطمة عطا الله. (2017). ملكة القيادة الإدارية بين التمييز والتأثير. الجزائر: دار الورتلاني للنشر والتوزيع.
- فرحان حسن بربخ. (2012). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. عمان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- فليب سالدو ترجمة هدى فؤاد محمد. (2008). القيادة. القاهرة: الطبعة الأولى مجموعة النيل العربية.
- كمال الدين حسن علي بابكر. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري: دراسة ميدانية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد الصيرفي. (2006). القيادة الإدارية الإبداعية. مصر: دار الفكر الجامعي.
- محمد الصيرفي. (2009). شروط القيادة الإدارية. مصر: حورس الدولية للنشر.
- محمد الصيرفي. (2007). الاتصالات الإدارية. مصر: مؤسسة حورس الدولية .
- محمد بن يوسف النمران العطيات. (2006). ، إدارة التغيير والتحديات العصرية . الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد حسنين العجمي. (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. الأردن: دار الميسرة.
- محمد زين عبدالفتاح. (2014). مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- محمد سعد محمد. (2010). أساليب القيادة وصنع القرار. مصر: الدار الهندسية.
- محمد فريد كريمة. (2012). الإتصالات المؤسسية وتحديات التغيير. القاهرة: دار النهضة العربية.
- مصطفى محمود أبوبكر. (2001). دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- موري دالزيل، ستيفن سكوتوفر، وترجمة محمد وحيد المنطاوي. (2008). أساليب التغيير. الأردن: رؤية للطباعة والنشر والتوزيع.
- هاشم حمدي رضا. (2010). إدارة التحول والقيادة الفعالة. الأردن: دار الراية.

- ناصر جردات، أحمد المعاني، وأحمد عريقات. (2013). إدارة التغيير والتطوير. الأردن: إثناء للنشر والتوزيع.
- نجم عبود نجم . (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نجم عبود نجم. (2013). القيادة وإدارة الابتكار. الأردن: الجامعية.
- نواف كنعان. (1999). القيادة الادارية (الطبعة الأولى). الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- نيجل كنج، ونيل أدنسون، تعريب محمود حسن حسني. (2002). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- وليمز ألان، ودوارد سالي، دوبسون بول، تعريب سرور علي إبراهيم. (2006). إدارة التغيير بنجاح. الرياض: دار المريخ للنشر.
- يحيى سليم ملحم. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

III. أطروحات الدكتوراه:

- أحمد مصنوعة. (2015/2014). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق التغيير في السلوك التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة صيدال. الشلف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- دوح التيجاني. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية. غرداية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة غرداية.
- ريم رمضان. (2005). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي. كلية الإقتصاد، سوريا: جامعة دمشق .
- صورية بوطرفة. (2016/2015). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- صورية معموري. (2017). الإتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالشلف. الشلف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- صياحي الأخضر. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

- عبدالمملك هبال. (2016/2015). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات الشرق الجزائري. سطيف1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- عصام محمد علي كيري. (2019). إستراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستتر. أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية تخصص الإدارة والإشراف التربوي جامعة الملك خالد . كلية التربية، السعودية: جامعة الملك خالد.
- فضيلة معمر قوادي. (2017). أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة إتصالات. الشلف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة حسية بن بوعلي.
- قاسم شاهين برسيم العمري. (2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية. البصرة، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق: جامعة سانت كيميئس.
- مسعودة شيريفي. (2006). إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة منظمة جينرال إلكترونيك . الشلف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة حسية بن بوعلي.

IV. رسائل ماجستير:

- حارب بن محمد علي الحراصي. (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان. كلية العلوم والآداب، عمان: جامعة نزوى.
- صلاح بن فالح عبدالله البلوي. (2005). إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني. كلية العلوم الادارية، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- عبدالمحسن بن عبدالله بن علي الغامدي. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط المدنيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

V. المقالات العلمية:

- أمين وداي (2017). مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، دراسة ميدانية بجامعة عنابة. جامعة الجلفة: مجلة آفاق، (7).
- حسن وليد حسين. (2016). توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الإعتماد الأكاديمي. العراق: مجلة الكلية الإسلامية، 40 (1).
- راضية بغداد. (2015). مساهمة القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي. جامعة البصرة: مجلة المعارف، 10(19).
- الطاهر بن عبدالرحمن. (2010). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. جامعة قسنطينة: مجلة أبحاث نفسية وتربوية (3).
- طه مداني طويهر. (2017). أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي. جامعة ورقلة: مجلة العلوم الاجتماعية (22).
- عامر علي حسين العطوي، و حميد سالم الكعبي. (2019). دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات. مجلة كلية الرافدين (44).
- عبدالقادر دبون. (2018). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية. جامعة ورقلة: Global Journal of Economics and Business، 4(3).
- عبدالله قلش. (2016). تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات. جامعة الشلف: مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 8(2).
- عفاف حداد، عبدالملك حجاج. العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر قالملة. جامعة: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(2).
- علي مكيد، حسينة قديرة تومي. (2013) القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق في المنظمات. جامعة الجلفة: دراسات إقتصادية، 7(1).
- غني دحمان، و بلال كامل عوده. (2012). تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي. بغداد: مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، (18).

- قبطان شوقي. (2021). فلسفة المؤسسة ببعديها الرسالة والرؤية الإستراتيجية وإمتدادها في الثقافة التنظيمية. خميس مليانة: مجلة الإقتصاد الجديد، 12 (4).
- كمال برباوي. (2013). دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. جامعة الواد: مجلة رؤى إقتصادية، (5).
- محمد عبد الله الخولاني. (2018). إستراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها على رأسمال الإجتماعي دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية للكليات الأهلية في بغداد. العراق: مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، (22).
- نزيهة زمورة. (2019). القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة. جامعة المدية: مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، (4).
- نورية لعلی. (2014). دور الموارد البشرية في إدارة التغيير، دراسة حالة مؤسسة ألدان بولاية معسكر. جامعة مستغانم: مجلة الإستراتيجية والتنمية، 4(7).

VI. الندوات والمؤتمرات:

- حسين رحيم، و عبدالفتاح عبداللاوي. (2011). التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله. بحث مقدم إلى ملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 19/18 ماي. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، البليدة: جامعة سعد دحلب.
- خالد سعيد أبوهتله، و صلاح يحي صبري. (2014). القيادة التحويلية وإدارة التغيير. بحث مقدم إلى مؤتمر دولي حول إدارة التغيير في عالم متغير 30/29/28 أكتوبر. الأردن: مركز رماح للبحث وتطوير الموارد البشرية.
- رايح دراوش. (2011). مقاومة التغيير في التنظيمات - الأسباب والعوامل-، بحث مقدم إلى ملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 19/18 ماي. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، البليدة: جامعة سعد دحلب.
- عبدالسلام مخلوفي. (2005). التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، بحث مقدم إلى ملتقى الدولي بعنوان الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09/08 مارس. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

- نجوى عبد الله الطبلاوي. (2019). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة. بحث مقدم إلى مؤتمر دولي حول التنمية المستدامة في ظل الصراعات والأزمات، 24/23 أفريل. فلسطين: جامعة بيرزيت.

VII. التقارير:

- جريدة موبيليس. (2009). الهيكل التنظيمي لموبيليس. الجزائر: جريدة موبيليس، (01).
- سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE. (2016). مرصد حول سوق النقال في الجزائر. الجزائر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE.
- سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE. (2017). مرصد حول سوق النقال في الجزائر. الجزائر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE.
- سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE. (2018). مرصد حول سوق النقال في الجزائر. الجزائر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE.
- سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE. (2019). مرصد حول سوق النقال في الجزائر. الجزائر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE.
- سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE. (2020). مرصد حول سوق النقال في الجزائر. الجزائر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE.
- سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE. (2021). مرصد حول سوق النقال في الجزائر. الجزائر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE.
- المديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف. (2016). التقرير السنوي للدورات التكوينية.
- المديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف. (2017). التقرير السنوي للدورات التكوينية.
- المديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف. (2018). التقرير السنوي للدورات التكوينية.
- المديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف. (2019). التقرير السنوي للدورات التكوينية.
- المديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف. (2020). التقرير السنوي للدورات التكوينية.
- المديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف. (2021). التقرير السنوي للدورات التكوينية.
- مراسيم توقيع الإتفاقية الجماعية الأولى لمؤسسة إتصالات الجزائر. (سبتمبر، 2003). الجزائر: مجلة الإتصال، (6).

- Bass, Bernard. & Seltzer. (2003). Improving Organization Effectiveness through Transformational. London: Sage Publication.
- Bicer, Mehmet. (2020). Strategic Organizational Change Management.(P. D. Buckley, Ed.) lyon: livre de lyon..
- Bruce J Avolio و Bernard M Bass .(1994) .improving organizational effectiveness through transformational leadership.London: SAGE Publications
- Caroline, Carrate. (2009). Leadership visionnaire, outil et competences pour reussir le changement (1 ère edition americaine). Belgique: edition de boeck université.
- Décaudin, jean-marc. (2009). la communication interne. belgique: DUNOD.
- Hiatt , jeffrey M .(2006). A Model for change in Business, Government, and our community, USA :Loveland, Colorado.
- Hussey, David. (2012). How to Manage Organizational Change.USA: Kogan Page.
- Jim collins .(2001) .good to great . califournia : randon house.
- John w.fleenor .(2006) .traitapproach to ledership encyclopedia of findustrial and organisational psychology .edition sg rogeberg.
- Kavita Singh. (2010). organization change and development. Second edition, New Delhi: Excel Books.
- Lainey, pierre. (2008). le leadership organisationnel de la théoïre à la pratique . canada: chenelière éducation.
- PERETTI,jean-marie. (2007). Ressources humaines. Paris :libairie vuibert.
- Robert Dilts .(2009) .leadership visionnaire.bruxelles: editions de boeck universite.
- Samir Trigui. I .(2004) .Management et leadership. Tunis: Centre de publication universitaire.
- Thomas carlyle .(2019) .geat man theory. North AMERICAN: fmsa leadship education and development.

II. المجلات وباقي المراجع

- Shvindina hanna, (2017). Leadership as a driver for organizational change. Business ethic and leadership, 1(1).
- Atif al-qura'an, (2015), The impact of tranformational leadership on organizational change management: case study at jordan ahli bank, journal of business and management, 17 (12).
- Ayyoub A, (2015), Impact of transformational leadership in reducing employees resistance to organizational change, International journal of business social science, 6(12).
- .Beittsch, L, (2017), Change management questionnaire checklist, Public health foundation.
- Ferdinand, T. A. (2021). Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model. Journal of Management, Economics, and Industrial Organization, 5(3).
- Groysberg, Boris. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. Harvard business Review ,(12).
- hassan shahbazi .(2016) .an analysais of the trans formtional leder ship theory .journal of fund amental and applied ,8(3).
- Kara, E. (2019). Organizational Change and Leadership. Studies on Interdisciplinary Economics and Business,(1).
- Kerejcie, r. v., & Daryle, w. m. (1970). Determining sample Size for research. educational and psychological measurement , (30).
- Manoj, K. S., & Shilpa, J. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. Global Journal of Management and Business Studies., 3 (3).
- Marume Ndudzol .(2016). Approaches to Administrative Leadership .International Journal of Engineering Science Invention 5(4)
- Regina Hechanova, (2013),Transformational leadership, change management, and commitment: to change a comparison of academic and business organizations, the asia-pacific education researcher, 22(1).

- .Sladjana Savovic, (2017), the impact of the dimensions of transformational leadership on the post-acquisition performance of the acquired company, Economic horizons, 19(2).
- Suresh. A,Rajini. J(2013). Transformational Leadership Approachin Organisations – its Strengths and Weaknesses. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research , IJSSIR, 2 (3).
- .Nickols, F. (2016). Four Strategies for Managing Change. Retrieved 11 04, 2021, from distance consulting: chrome- www.nickols.us%2Ffour_strategies.pdf&clen=793102&chunk=true
- .Direction régional mobilis, c. (2008, 01 05). fich de poste N ER622.4R1. ALGER.
- . Direction régionale mobiis, c. (2017, 09 25). fiche de poste N 622.4R1. ALGER.
- .Direction régionale mobilis, c. (2008, 01 05). fiche de poste N ER622.4R1.

ثالثا: المواقع الكترونية:

- إتصالات الجزائر. (2021). تاريخ الاسترداد 12 جوان, 2021، من نبذة عن شركة إتصالات الجزائر: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>
- ايناس عباد العيسى. (08 ماي, 2021). إدارة التغيير، المفهوم ، الأنواع ، الإستراتيجيات. تاريخ الاسترداد 31 10, 2021، من تعليم جديد: <https://www.new-educ.com>
- تفسير البغوي. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 03 04, 2021، من جامعة الملك سعود المصحف الإلكتروني: <https://quran.ksu.edu.sa/tafseer/tabary-katheer-saadi-qortobi-baghawy/sura17-aya77.html#baghawy>
- تفسير بن كثير. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 03 04, 2021، من جامعة الملك سعود المصحف الإلكتروني: [/https://quran.ksu.edu.sa](https://quran.ksu.edu.sa)
- حسين حبيب السيد. (08 17, 2020). نموذج جون كوتر للتغيير المؤسسي. تاريخ الاسترداد 04 11, 2021، من النجاح: <https://www.annajah.netA-article-28291>
- عاشور مزريق. (05 31, 2020). منصة التعليم عن بعد - جامعة حسية بن بوعلي بالشلف - الجزائر. تاريخ الاسترداد 04 11, 2021، من منظمات الأعمال: <https://moodle.univ-chlef.dz/ar/enrol/index.php?id=400>
- لسان العرب. (2021-2010). تاريخ الاسترداد 03 03, 2021، من المعاني: [//https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar)

- مصطفى أبو صلاح. (20 جانفي, 2021). نموذج كوتلر للتغيير. تاريخ الاسترداد 04 نوفمبر, 2021، من بالعربي:
/ <https://www.bel3arabi.me/>
- المعاني الجامع. (2010-2021). تاريخ الاسترداد 03 03, 2021، من المعاني:
/ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>
- موبيليس. (2021). تاريخ الاسترداد 08 جوان, 2021، من بخصوص المؤسسة:
<https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>
- موبيليس. (2021). تاريخ الاسترداد 25 جوان, 2021، من ماهي خدمة الجيل الرابع:
/ <https://www.mobilis.dz/ar/4GAR>
- موبيليس. (31 01, 2020). تاريخ الاسترداد 25 06, 2021، من شبكة موبيليس تُوفّر الجيل الرابع لكل
الجزائريين: [https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2](https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2020)
- يحيضة سملاي. (24 8, 2015). إدارة التغيير إستراتيجيات التغيير. تاريخ الاسترداد 04 11, 2021، من جامعة الملك فيصل
<https://vb.ckfu.org/t698953.html> :

الملاحق

استبيان Questionnaire

الموظف (ة) الكريم (ة) ، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد:
يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بعنوان : " القيادة التحولية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة قطاع الاتصالات بالجزائر " ، والذي يدخل ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، وستكون إجاباتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية ، لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات الواردة في الاستبيان من خلال وضع علامة (X) في المكان الذي يعكس آراءكم، ونود إعلامكم بأن آرائكم ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية وكرمان وأن البيانات المقدمة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط .

Madame, Monsieur bonjour:

J'ai l'honneur de vous remettre ce questionnaire pour compléter une recherche scientifique intitulée : " **Le leadership transformationnel et son rôle dans la gestion durable du changement organisationnel au sein de la Société économique algérienne, une étude du secteur des télécommunications en Algérie**, qui répond aux exigences de l'obtention d'un doctorat en sciences de la gestion. Votre réponse nous sera d'une grande aide pour atteindre des résultats objectifs et scientifiques, nous espérons donc que vous pourrez répondre à toutes les déclarations dans le questionnaire en notant (x) où vos opinions sont reflétées, et nous tenons à vous informer que vos opinions seront dignes de confiance, Ils seront traités dans le secret, et les données fournies seront utilisées à des fins de recherche scientifique uniquement

الجزء الأول: بيانات أولية

Première partie: Données préliminaires

1. الجنس	
Le sexe	الجنس
Féminine أنثى	Masculin ذكر

2. العمر			
L'âge	أقل من 30 عام	من 30 عام – أقل من 40 عام	من 40 عام - أقل من 50 عام
	moins de 30 ans	De 30 ans à 39ans	De 40 ans à 49ans
			50 عام فأكثر
			50 ans et plus

3. المؤهل العلمي		
Qualification scientifique	جامعي	ثانوي أو أقل
Études supérieures (ماجستير/ دكتوراه)	universitaire	Secondaire et moins

4. المركز الوظيفي					
Poste administratif	مدير	نائب مدير	رئيس دائرة	مسؤول	مسير
	Directeur	Sous-directeur	Chef de département	Responsable	Gestionnaire
					أخرى
					Autre

5. سنوات الخبرة في المنصب الحالي		
Années d'expérience dans le poste actuel	أقل من 10 أعوام	من 10 أعوام إلى أقل من 20 عام
	moins de 10 ans	De 10 ans à 20 ans
		20 عام فأكثر
		20 ans et plus

تعليمات: يحدد هذا الجزء وصفا لأسلوب رئيسك المباشر، وفيما يلي واحد وعشرون عبارة وصفية، تحدد مدى إنطباق كل عبارة عليه ، وكلمة الآخرين تعني المرؤوسين أو الأتباع أو أعضاء مجموعتك تحت رئاسته.

Instructions: Cette partie spécifie une description du style de votre chef direct, et il y a vingt et un mots descriptifs ci-dessous, qui déterminent dans quelle mesure chaque phrase s'applique à lui, et le mot autres signifie subordonnés, suivants ou membres de votre groupe sous sa direction.

La deuxième partie : Le style de leadership de l'organisation					الجزء الثاني: النمط القيادي السائد في المؤسسة	
أبدا Jamais	نادرا rarement	أحيانا Parfois	غالبا Souvent	دائما Toujours	العبارة La phrase	الرقم N
					يجعل الآخرين يشعرون بشعور جيد وهم من حوله Fait que les autres se sentent bien lorsqu'ils sont autour de lui	01
					يعبر بكلمات بسيطة عما يجب وينبغي علينا فعله Il exprime en mots simples ce que nous devons et devons faire	02
					يشجع الآخرين على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة il encourage les autres à penser aux anciens problèmes de manière nouvelle	03
					يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم il aide les autres à se développer	04
					يخبر رئيسي الآخرين بما يتعين عليهم فعله، إذا رغبوا في مكافأتهم على عملهم Mon patron dit aux autres quoi faire s'ils veulent être récompensés pour leur travail	05
					يشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليه في عملهم Il se sent bien quand les autres atteignent des taux de performance convenus dans leur travail	06
					يقتنع بأن يؤدي الآخرون أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها. Il est convaincu que les autres font leur travail comme ils en ont l'habitude.	07
					يثق الآخرون به ثقة كاملة. D'autres lui font entièrement confiance.	08
					يقدم صورا جذابة لما يمكننا فعله Il fournit des images attrayantes de ce que nous pouvons faire	09
					يقدم للآخرين طرق جديدة للنظر في مشكلات العمل Il offre à d'autres de nouvelles façons d'examiner les problèmes de travaille	10
					يدعو الآخرون لمعرفة كيفية تفكيره فيما يقدمونه من عمل Invite les autres à voir ce qu'ils pensent de leur travail	11
					يقدم التقدير/ المكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم Il fournit une reconnaissance / des récompenses lorsque les autres atteignent leurs objectifs	12
					طالما العمل يسير ، لا يحاول تغيير أي شيء Tant que le travail est en cours, il n'essaye pas de changer quoi que ce soit	13
					كل ما يريد الآخرون فعله يعتبر مناسباً له Tout ce que les autres veulent faire est bon pour lui	14
					الكل فخور بالمشاركة معه Tout le monde est fier de s'associer à lui	15
					يساعد الآخرين على إيجاد معنى في عمله Aide les autres à trouver un sens à leur travail	16
					يطلب من الآخرين إعادة التفكير في الأفكار التي لم يسبق لهم مناقشتها Demander aux autres de repenser des idées dont ils n'avaient pas encore discuté	17
					يعطي إهتماما شخصيا بالأشخاص الذين يبدوون مرفوضين Accorde une attention personnelle aux personnes qui semblent rejetées	18
					ينبه الآخرين لما يمكن أن يحصلوا عليه مقابل ما يحققونه Il alerte les autres sur ce qu'ils peuvent obtenir en échange de ce qu'ils réalisent	19
					يخبر الآخرين بالمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بعملهم Il indique aux autres les normes dont ils ont besoin pour faire leur travail	20
					لا يطلب من الآخرين أكثر مما هو ضروري Ne demandez pas aux autres plus que nécessaire	21

أبدا Jamais	نادرا rarement	أحيانا parfois	غالبا Souvent	دائما toujours	La phrase العبارة	الرقم N
					تهتم مؤسستنا بتحديث وسائلها التقنية باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي Notre institution est intéressée par la mise à jour continue de ses moyens techniques pour suivre le rythme du développement technologique	01
					توفر مؤسستنا أحدث الأجهزة التكنولوجية اللازمة للعمل Notre institution fournit les appareils technologiques les plus modernes nécessaires au travail	02
					تعمل مؤسستنا على تغيير طرق وأساليب العمل للأفضل باستمرار Notre organisation change constamment de façons de travailler pour le mieux	03
					تعمل مؤسستنا على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الإتصال Notre organisation travaille pour absorber les énormes progrès des moyens de communication	04
					تقوم المؤسسة بإعادة النظر في نظم العمل كلما تغيرت الظروف L'organisation révisé ses systèmes de travail à mesure que les conditions changent	05
					تقوم مؤسستنا بتشجيع الابتكار لمنتجاتنا وتحسينها وفقا للمتطلبات السوقية Notre organisation encourage l'innovation pour nos produits et les met à jour en fonction des exigences du marché	06
					يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستنا بوضوح الأدوار (السلطة والمسؤولية) La structure organisationnelle de notre organisation est caractérisée par la clarté des rôles (autorité et responsabilité)	07
					تراعى مؤسستنا في إعادة توزيع المناصب الإدارية الخبرات المهنية بالدرجة الأولى Notre organisation s'appuie sur la redistribution des postes administratifs sur l'expertise professionnelle	08
					تأخذ مؤسستنا في إعادة توزيعها للمناصب الإدارية المؤهلات العلمية المستجدة بعين الاعتبار Notre organisation prend en compte la réappropriation des postes administratifs des qualifications académiques émergentes	09
					تقوم مؤسستنا باستحداث أقسام ومصالح ووظائف جديدة للتأقلم مع تغيرات البيئة الخارجية Notre organisation crée de nouveaux départements, intérêts et emplois pour faire face aux changements de l'environnement externe	10
					تقوم مؤسستنا بتحسين المستمر في هيكلها التنظيمي Notre organisation améliore constamment sa structure organisationnelle	11
					يتم في مؤسستنا تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات والفروع المختلفة Dans notre organisation, les pouvoirs sont délégués aux employés à différents niveaux et succursales	12
					تتوافق اختصاصات الموظفين مع مهامهم Les compétences du salarié correspondent à ses devoirs	13
					لا تغير مؤسستنا في الأدوار التي تؤديها مختلف مصالحها Notre organisation ne modifie pas les rôles joués par ses différents intérêts	14
					تسعى مؤسستنا إلى التحسين المستمر في ظروف العمل Notre organisation vise l'amélioration continue des conditions de travail	15
					تراعى مؤسستنا في توزيع المهام على درجة استعداد الموظفين لها Notre organisation prend en compte dans l'attribution des tâches le degré de préparation du personnel pour celles-ci	16
					توفر مؤسستنا على العدد المطلوب من الموظفين مقارنة باحتياجاتها Notre organisation a le nombre d'employés requis par rapport à leurs besoins	17
					تقدم مؤسستنا دورات تدريبية للموظفين بصورة مستمرة Notre organisation offre des cours de formation pour les employés sur une base continue	18
					تقوم مؤسستنا بالتحديث المستمر لشروط ومعايير انتقاء الموظفين الجدد لاستقطاب الكفاءات Notre organisation met constamment à jour les conditions et les critères de sélection des nouveaux employés	19

قائمة المحكمين

مكان العمل	إسم المحكم
جامعة الشلف	د/ معموري صورية
جامعة الشلف	د/مصنوعة أحمد
جامعة الشلف	د/ترقو محمد
جامعة الشلف	د/بن مريم محمد
جامعة بسكرة	د/بوطرفة صورية
المركز الجامعي بغيليزان	د/نادي مفيدة
كلية الأعمال والقانون، جامعة بورتسموث، المملكة المتحدة	د/خالد حسيني
معهد العبور مصر	أ.د/ ناشد إدوارد
رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف	السيد:بن حركات خالد
المدير الفرعي للشؤون العامة بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف	السيد:عباس حميد زبير