

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

(دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)

إشراف الدكتور

تيسير زاهر

إعداد طالب الماجستير

إياد حماد

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

الملخص

سيعرض هذا البحث تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وتعريف التغيير التنظيمي، وما أهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التغيير، وتعرف أنواع التغيير التي من الممكن أن تحدث داخل المستشفى، وسوف نتطرق في هذا البحث إلى تعرف مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي.

وخلص البحث إلى أن هناك تأثيراً للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المشفى المدروس، ولا يوجد بعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير التنظيمي، وإنما كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي.

المقدمة:

يحدث التغيير في كل مكان وإن سرعته في ازدياد وتعقد، ويعتمد مستقبل نجاح منظمات اليوم بمختلف أنواعها على كيفية قدرة القائد على إجراء التغيير، وربما تكون القيادة والتغيير من معظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر.

إن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوباً قيادياً مناسباً لعمل المنظمة، وقد أطلق عليه Burn مسمى القائد التحويلي. ومن هنا أصبح هذا الموضوع محور اهتمام الباحثين والدارسين في السنوات الماضية، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمنظمات المعاصرة ومنها المنظمات الخدمية التي تسعى إلى إرضاء المتعاملين معها وإشباع حاجتهم.

مشكلة البحث:

نال موضوع التغيير التنظيمي اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص بالبحث والتحليل لدوره الفاعل في ديمومة المنظمة ونجاحها واستمرارها، إذ أصبح التغيير وإدارته إحدى الوسائل الفاعلة في مجابهة التغييرات البيئية (الداخلية والخارجية) المتزايدة وما للقيادة الإدارية التحويلية من تأثير كبير في عمليات التغيير داخل أي منظمة.

واتساقاً مع ما تقدم فإنّ طرح التساؤلات التالية التي يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة الدراسة ومسبباتها وهي:

- 1- ما أبعاد القيادة التحويلية وما البعد الأكثر استخداماً في المشفى قيد الدراسة؟
- 2- ما التغيير التنظيمي؟ وما مسبباته في المشفى المبحوث؟
- 3- هل لأبعاد القيادة التحويلية دور في نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي؟
- 4- ما علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الإدارية ومسببات التغيير التنظيمي؟

أهمية البحث:

- تتجلى أهمية الدراسة في محاولة تعرّف أبعاد القيادة التحويلية المستخدمة داخل المشفى المدروس.
- تحديد مسببات التغيير التنظيمي الأكثر تأثيراً في أبعاد القيادة التحويلية في المشفى المدروس.
- تعرّف مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي.

أهداف البحث:

- وصف أبعاد القيادة الإدارية التحويلية والمسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي وتشخيصها في المشفى المدروس.
- هدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي، وتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل المستشفى.

فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الكارزمي (التأثير المثالي) والتغيير التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الحافز الإلهامي والتغيير التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الإثارة الفكرية والتغيير التنظيمي .
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الاعتبار الفردي و التغيير التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و مسببات التغيير التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمسببات الداخلية للتغيير التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمسببات الخارجية للتغيير التنظيمي.

متغيرات البحث:

- المتغير التابع: التغيير التنظيمي ممثلاً بالمسببات الداخلية والمسببات الخارجية للتغيير التنظيمي.
- المتغير المستقل: أبعاد القيادة التحويلية وهي البعد الكارزمي، والحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي، والإثارة الفكرية .

منهج البحث:

1- القسم النظري:

يعتمد من خلاله الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال ما توافر له من كتب ودوريات وأدبيات نظرية حول موضوع البحث.

2- القسم العملي:

يعتمد الباحث على الدراسة الميدانية من خلال قائمة الاستقصاء، وإجراء التحليلي الإحصائي لاختبار صحة الفروض باستخدام البرنامج الإحصائي spss15.0 .

التعريفات الإجرائية :

1- القيادة التحويلية¹ (Transformational Leadership):

هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.

2- التغيير التنظيمي² (Organizational Change):

التغيير التنظيمي هو الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطورها المتوقعة في المستقبل.

الدراسات السابقة:

دراسة اللوزي (بعنوان "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير") ١٩٩٧ . هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية حول مجالات إدارة التغيير المختلفة، وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، والعمر، والمسمى الوظيفي،

1 محمد عبد المقصود محمد. القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2006، ص 20 .

2 Gerald . J. Skibbins. Organization evaluations program for managing radical Ichanc, American Management ,1994, pg43. Associations

والخبرة، بلغ حجم عينة الدراسة (603) عاملين وعاملات في المؤسسات الحكومية الأردنية. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي بين اتجاهات العاملين نحو مجالات إدارة التغيير.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية و متغير الخبرة والعمر بين اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات

دراسة (Hilary Ducket & Elspeth Mcfarlane 2003)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي ومعرفة مدى إمكانية عدّ أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية كمعايير لتقييم فعالية القيادة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أبعاد الذكاء العاطفي تتقابل مع أبعاد القيادة التحويلية بشكل أكبر من القيادة التبادلية.

دراسة (Kristina Jaskyte 2004)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وقد طبقت هذه الدراسة في منظمات الخدمة الإنسانية (غير الربحية) في ولاية جورجيا الأمريكية. وبينت الدراسة أن هناك علاقات إيجابية ضمن القيادة التحويلية والقيم التنظيمية والثقافية تشير إلى أن ممارسات القيادة في هذه العينة قد ابتكرت ثقافة قوية حول القيم التي يمكن أن تحد من عملية الإبداع، كما أظهرت هذه الدراسة أن الصلة بين القادة والثقافة التنظيمية مهمة لفهم كيف أن القيادة التحويلية والإبداع مرتبطان ببعض.

استُفيد من هذه الدراسات في تكوين فكرة أولية عن البحث، ويعدّ هذا البحث إضافة جديدة إلى البحوث والدراسات السابقة وهو لا يتعارض معها.

أولاً الإطار النظري:

مفهوم إدارة التغيير (Change Management):

التغيير كما عرفه "كشك، 1999، ص4" هو مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملاً على استعادة التوازن.⁴

³ Ducket, Hilary and Mcfarlane, Elspeth "Transformational leadership and emotional intelligence in retaining", leadership & organization development Journal, 2003, 24(6), pp309-317

وتبدأ هنا العملية بإدراكنا للحاجة للتغيير. وتحليل هذه الحالة والعوامل التي أوجدتها وينتهي بتشخيص للصفات المميزة للموقف وبيان الاتجاه الذي تتم فيه هذه التصرفات. ثم يمكننا بعد ذلك تعرّف الطرائق الممكنة للتصرف وتقييمها واختيار التصرف المفضل منها.

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وقد وردت في الأدبيات تعريف عدة لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف (1995) Recordo أن إدارة التغيير هي عملية تستخدمها المنظمة من أجل تصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها وتقييمها، وكيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية⁵.

هذا وتتطلب إدارة التغيير قيادة إدارية قادرة على قيادة عملية التغيير. ويرى (1998) Harper أن قيادة التغيير تتعلق بصياغة رؤية جديدة ونشرها والعمل بشكل مستمر للوصول إليها⁶.

ومن الضروري أن نقرر بعد ذلك كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى. وإدارة عملية التغيير في هذه الحالة الانتقالية هي مرحلة حاسمة في عملية التغيير. ومن هنا تنشأ مشكلات إدخال التغيير التي يجب التغلب عليها. وهذه المشكلات يمكن حصرها في مقاومة التغيير، ومدد الاستقرار البسيطة، ومستويات الضغط المرتفعة والطاقة غير الموجهة، والصراع وفقدان القوة الدافعة. وهنا تكون الحاجة لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات المحتملة لإدخال التغيير.

أهمية التغيير التنظيمي ومسوغات إجرائه:

تعدّ مسألة مواكبة التغييرات البيئية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها سواء كان ذلك وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أو المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية. وتؤكد النظريات الإدارية المعاصرة على أن كلاً من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغييراً سريعاً ومستمرّاً، ففي البيئة الخارجية للمنظمة، يلاحظ أن الظروف البيئية قلما تكون مستقرة، وعلى نحو عام فالأوضاع الاقتصادية والإمكانات المادية وتذبذب أسعار العملات والتطور التكنولوجي وتطور المعرفة من خلال نظم الاتصالات المتطورة والأنظمة المعلوماتية، يمكن عدّها مؤشرات

⁴ - محمد بهجة جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999، ص126

⁵ - Recordo, R. F, "Overcoming resistance of change", National Productivity Review, Vol.14, No.2, 1995, pg.19.

⁶ Harper, S. C. "Leading organizational change in the 21st century", Industrial Management, Vol.40, No.31998, pp.25-30.

تستوجب من إدارات المنظمات إجراء التغييرات المناسبة إزاءها، وبدورها تشكل العوامل الداخلية والعوامل الخاصة بالمنظمة مؤشرات تدفع المنظمة إلى إحداث التغييرات المطلوبة⁷. وحاولت الدراسات والبحوث تصنيف مسوغات إجراء التغيير التنظيمي اعتماداً على مصادرها كما يأتي:

أ- المسوغات الداخلية (Internal Sources) :

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها ومن بين هذه القوى⁸ :

- 1- تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها .
- 2- تدني معنويات العاملين .
- 3- إدخال أجهزة ومعدات جديدة .
- 4- ندرة القوى العاملة .
- 5- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي .

ب- المسوغات الخارجية⁹ (External sources) :

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبينها، ومن أهم القوى الخارجية التي تدفع التغيير التنظيمي هي :

- 1- التنافس الحاد بين المنظمات .
- 2- التطورات التكنولوجية المتسارعة .
- 3- الثورة المعرفية والنمو المتسارع في مجالات العلم والمعرفة جميعها .
- 4- التقدم السريع للمنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات (قصر دورة حياة المنتج) .
- 5- التغيير في طبيعة وتركيبية القوى العاملة ويشمل ذلك القيم والأهداف والمستوى التعليمي .

⁷ Doan Henriegle, Organization Behvarion, panl west publishing,1991,pg517 .

⁸ - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 282.

9- Salvador Garcia et Shimon L .Dolant, la gestion par valeurs, Montréal, ed1999, D'organisation, p: 103

أنواع التغيير (Types of Change)

وهناك أنواع عديدة للتغيير تتمثل فيما يأتي:¹⁰

- التغييرات غير المخططة: تحدث بشكل مستقل عن رغبة المنظمة نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة.
- التغييرات المخططة: تحدث من قبل الإدارة بشكل منظم.
- التغييرات المفروضة: تكون إلزامية على العاملين من قبل السلطة.
- التغييرات بالمشاركة: تحدث بمشاركة العاملين في عملية التغيير.
- التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر في تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة.

وهذه التغييرات لها أثر كبير في العاملين داخل المنظمات؛ ولذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة.

ما يهمنا هو التغيير التنظيمي موضوع بحثنا، لكن قمنا باستعراض أنواع التغيير التي تحدث داخل المنظمات بشكل عام.

التغيير التنظيمي¹¹:

وهو التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم بمحتوياته كلها من سلطات ومسؤوليات وقنوات اتصال وعلاقات متداخلة.

أسباب التغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير. وفيما يأتي عرض لأهم أسباب التغيير¹²

-0

1- من أجل الحفاظ على حيوية المنظمة وفعاليتها.

2- تنمية القدرة على الابتكار.

¹⁰ - مروان أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الحامد، عمان، 2008، ص152.

¹¹ - يحيى برويقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص10.

¹² - حسين الطروانة، التغيير والتطوير التنظيمي، ورقة عمل، غير منشورة، ص4.

- 3- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء .
- 4- التوافق مع متغيرات الحياة.
- 5- زيادة مستوى الأداء

مراحل عملية التغيير التنظيمي:

تمر عملية التغيير التنظيمي بالمراحل الآتية¹³:

- مرحلة تحفيز الفرد أو مجموعة الأفراد للتخلي عن القيم والعادات والآراء والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسياً للتغيير، وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار ويحدث في هذه المرحلة ما يأتي:
 1. خلق شك في صحة الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال إثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها.
 2. خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه وكذلك الممارسات والآراء والمبادئ السابقة.
 3. تكوين شعور لدى الفرد أو مجموعة الأفراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان النفسي.
- مرحلة التغيير: ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعداً لقبول التغيير، ولذلك يُزوّد بالمعلومات والبيانات التي تستهدف بطريقة وبالممارسات والسلوك والمبادئ والقيم والآراء الجديدة، كما يُدرّب أيضاً الفرد على الأنماط والأساليب الجديدة.
- مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديد: إن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني، وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:
 - 1- توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة أصبحت جزءاً منه وإنها مناسبة له.
 - 2- التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة، ولأنها أصبحت تكتسب أهمية خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل .

القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين، وأصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns (1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع رؤوسهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل

¹³ - موسى غانم فنجان ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ، 1990، ص333.

واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف (Burns 1978) القيادة التحويلية بأنها¹⁴ " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية¹⁵. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية. وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي¹⁶:

- التغيير: ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.
 - الإبداع: حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.
 - إنَّ روح المخاطرة ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.
- وإنَّ القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية¹⁷. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً.

عناصر القيادة التحويلية¹⁸:

التأثير الكارزما (charisma):

يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة لديهم. ويصف عامل الكارزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في اتباع الرؤى التي يطرحونها. الحافز الإلهامي (inspiration):

¹⁴ Burns, J. M. , Leadership, Harper, New,1978 ,pg20.

¹⁵ Bass, B. M, Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York, NY,1985,pg

¹⁶ - علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010، ص 61.

¹⁷ Tichy, N. M. and Devanna, M. A., The transformational leadership, John Wiley, New York,1990,pg

¹⁸ - بيتر ج . نورث هاوس، ترجمة صلاح المعيوف، " القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مركز البحوث، الرياض، 2006، ص 193.

هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة .

الإثارة الفكرية (intellectual stimulation):

قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها .

الاعتبار الفردي (individualized):

هذا العامل يمثل القادة الذين يوفران المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم.

وظائف ومهام القائد التحويلي:

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام 19:

أولاً - إدراك الحاجة للتغيير:

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.

ثانياً - صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة. ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

ثالثاً - اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

19 - حسين المراد ، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير " دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، 2005، ص101.

رابعاً - تكوين الإستراتيجية الجديدة:

الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق. لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

خامساً - تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يُوجّه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.

إذاً فالقائد التحويلي هنا مسؤول عن 20:

- 1- بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة.
- 2- إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.
- 3- صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

سادساً - إدارة المرحلة الانتقالية:

يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم للقديم.

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي:

تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات ومنها التغيير، إذ يؤكد (kottler , 1998 , 166)²¹ إمكانية إيجاد بيئة تتكيف مع التغيير ورعايتها

²⁰ - سيد هواري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21. مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص155.

²¹ - Kotter, J. P , Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London. 1998,pg166.

اعتماداً على توافر قيادة إدارية التي تعدُّ بدورها مؤشراً للتمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة إذ إنَّ القيادة التحويلية التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة .

والقادة الناجحون هم أولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم إلى التابعين بتحدي، الإدارة الوسطى وتحفيزها من أجل تولى الأمور القيادية. وتعود كل هذه الصفات إلى القيادة التحويلية²².

ويعدُّ تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية. وتحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يركز على أسلوبين من التغييرات. هما التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات التابعين واتجاهاتهم، فضلاً عن تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي هو على دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين. ألا إنه يمكن عدَّ التغييرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي²³. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية. وتتضمن تلك الكفاءات ما يأتي²⁴ :

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

الإطار العملي:

قام الباحث بتوزيع استبيان على العاملين في مشفى الهلال الأحمر، وذلك بشكل عشوائي. بلغ حجم العينة 50 مفردة استرجعت بشكل كامل، وسوف يستخدم الباحث البرنامج الإحصائي ssps15.0 لاختبار صحة الفروض .

²² - Kotter, J. P. and Heskett, J. L., Corporate culture and performance, The Free Press, New York, 1992,pg196.

²³ - Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986), Transformational leadership, John Wiley and Sons, New York, NY.

²⁴ - Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change leadership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004.

اختبار صدق المقاييس وثباتها:

يعرف صدق أو صلاحية Valibity أداة المقياس بأنه قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، ويعرف الثبات بأنه الحصول على النتائج نفسها عند تكرار عملية القياس، واختبار صدق المقاييس المستخدمة وثباتها إحصائياً قام الباحث بالآتي:

- عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأستاذة المختصين للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها ومدى تناسبها مع الموضوع.

- اختبار مصداقية النتائج المحققة من المقاييس المستخدمة من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستقصاء.

- حساب معامل ألفا كرونباخ : حيث وجدنا أن قيمة معامل الثبات إلفا للمقاييس المستخدمة في البحث كلها أكبر من (0.75) وهذا الحد المقبول في هذا الاختبار، ومن ثمّ يمكن القول: إنّ هذه المقاييس تتمتع بالثبات.

دراسة الإحصاءات الوصفية:

لكل من : الجنس - العمر - التخصص الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة

الجدول رقم (1)

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	42.0	42.0	42.0
2	29	58.0	58.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يظهر من الجدول رقم (1) أن حجم العينة هو 50 مفردة ، وهذه المفردات اختيرت عشوائياً من المشفى المدروس وقد كانت نتيجة الاستبيان أن عدد العاملين الذكور هو 21 عاملاً أي ما نسبته 42% من حجم العينة، وكان عدد العاملين الإناث هو 29 عاملة أي ما نسبته 58% من حجم العينة ، وهذه نتيجة منطقية لأنه من المعروف أن أكثر العاملين في المشافي هم من الإناث دائماً.

الجدول رقم (2)

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 <30	26	52.0	52.0	52.0
30 <40	9	18.0	18.0	70.0
40 <50	9	18.0	18.0	88.0
50 <60	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

نستنتج من الجدول رقم (2) أن معظم العاملين في المشفى هم من فئة الشباب الذين تراوح أعمارهم ضمن فئة [20 - 30] سنة، وقد بلغ عددهم 26 موظفاً أي ما نسبته 52% من حجم العينة، وتوزع العاملون على بقية الفئات على الشكل الآتي 9 عاملين لكل من الفئتين [30 - 40] و [40 - 50] وهو ما نسبته 18% لكل فئة، في حين نجد ضمن الفئة الأخيرة 6 عاملين، وهو ما نسبته 12% .

الجدول رقم (3)

التخصص الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid طبيب	6	12.0	12.0	12.0
ممرضة/ممرض	23	46.0	46.0	58.0
موظف اداري	8	16.0	16.0	74.0
غير ذلك	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

نجد من خلال الجدول (3) أن العاملين داخل المشفى يتوزعون بين 6 أطباء و 23 ممرضاً/ممرضة، وهي تشكل النسبة الكبرى وقدرها 46% فضلاً عن 8 موظفين إداريين و 13 يعملون أعمالاً أخرى (حراسة - سائقين - عمال عاديين) .

الجدول رقم (4)

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دكتوراه	1	2.0	2.0	2.0
ماجستير	2	4.0	4.0	6.0
دبلوم	2	4.0	4.0	10.0
مؤهل جامعي	21	42.0	42.0	52.0
معهد	20	40.0	40.0	92.0
غير ذلك	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

نستنتج من الجدول (4) أن العاملين داخل المشفى مؤهلاتهم العلمية كانت النسبة الكبرى للمؤهل الجامعي بنسبة 42% أي 21 موظفاً من أصل المبحوثين ضمن العينة، والنسبة الثانية للمعاهد بنسبة 40% أي 20 عاملاً، فضلاً عن شهادة دكتوراه واحد وعاملين اثنين يحملون شهادة ماجستير. ويدل هذا على أن المستوى العلمي داخل المشفى جيد .

الجدول رقم (5)

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <1 سنة	7	14.0	14.0	14.0
1 <5 سنة	18	36.0	36.0	50.0
5 < 10 سنة	10	20.0	20.0	70.0
10 < 15 سنة	9	18.0	18.0	88.0
15 < 20 سنة	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

نجد من خلال الجدول رقم (5) أن عدد سنوات الخبرة داخل المشفى تتركز ضمن فئة [1 - 5] سنة وتصل النسبة إلى 36%، وهذا يتفق مع أن معظم العاملين داخل المشفى هم من الشباب والخريجين الجدد .

2- اختبار صحة الفروض

- اختبار الفرضية الأولى:

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بحساب معامل الارتباط البسيط لكل من القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي وأبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وهذا ما وُضِّحَ في الجدولين (6) و(7)

الجدول رقم (6)

regression

		القيادة التحويلية	التغيير التنظيمي
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	.684 **
	Sig. (2-	.	.000
	N	50	50
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	.684 **	1
	Sig. (2-	.000	.
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي إذ إن قيمة معامل الارتباط هي 0,684، وهذا يقودنا إلى دراسة علاقة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي لمعرفة أي بعد له التأثير الأكبر .

الجدول رقم (7)

		Correlations				
		الكارزمية	الحافز الإلهامي	الإثارة الفكرية	الإعتبار الفردي	التغير التنظيمي
الكارزمية	Pearson Correlation	1	.550**	.820**	-.544**	.514**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
الحافز الإلهامي	Pearson Correlation	.550**	1	.714**	.004	.452**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.976	.001
	N	50	50	50	50	50
الإثارة الفكرية	Pearson Correlation	.820**	.714**	1	-.146	.560**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.312	.000
	N	50	50	50	50	50
الإعتبار الفردي	Pearson Correlation	-.544**	.004	-.146	1	.370**
	Sig. (2-tailed)	.000	.976	.312	.	.008
	N	50	50	50	50	50
التغير التنظيمي	Pearson Correlation	.514**	.452**	.560**	.370**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.008	.
	N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

كما يوضح الجدول أعلاه نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية كل على انفراد والتغيير التنظيمي كما يأتي :

- يشير الجدول رقم (7) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين البعد الكارزمي والتغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,514)، ونستنتج من خلال هذه النتيجة بأن البعد الكارزمي للقيادات الإدارية وهذا يدل على أن القيادة الكارزمية لها دور في التغيير التنظيمي داخل المشفى .
- بلغ معامل الارتباط بين الحافز الإلهامي والتغيير التنظيمي (0,452) ، وتعني هذه العلاقة وجود تناسب بين الحافز الإلهامي والتغيير التنظيمي المطلوب .
- نستنتج من الجدول السابق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإثارة الفكرية والتغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,560)، وتشير هذه النتيجة المعنوية إلى أن القيادات الإدارية التي تثير أفكار عاملها تتمكن من إجراء التغييرات التنظيمية المناسبة والسليمة .
- أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط السابقة أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاعتبار الفردي كبعد قيادي والتغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,370) ولكن هذه العلاقة ضعيفة .

من خلال دراسة الجدولين السابقين نجد أنّ قيمة إحصائية الاختبار 0.00 وهي أصغر من 0.05 ومن ثمّ نصل إلى النتيجة الآتية:

استنتج الباحث مما سبق: عدم صحة الفرض الأول وقبول الفرض البديل وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية التحويلية والتغيير التنظيمي.

- اختبار الفرضية الثانية:

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط للقيادة التحويلية ومسببات التغيير التنظيمي، ويظهر الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية ومسببات التغيير التنظيمي الداخلية والخارجية. إذ بلغ معامل الارتباط على التوالي 0.545 - 0.614، وهذا يعني أن القيادة التحويلية تؤثر في مسببات التغيير التنظيمي. ومن أجل توضيح ذلك الأثر سوف يقوم الباحث بدراسة الانحدار البسيط للقيادة التحويلية ومسوغات التغيير التنظيمي الداخلية والخارجية.

الجدول رقم (8)

		المتغيرات المستقلة		المتغيرات التابعة	
		القيادة التحويلية	المسببات الخارجية	القيادة التحويلية	المسببات الداخلية
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	.545 **	.614 **	
	Sig. (2-		.000	.000	
المسببات الخارجية	Pearson Correlation	.545 **	1	.450 **	
	Sig. (2-	.000		.000	
المسببات الداخلية	Pearson Correlation	.614 **	.450 **	1	
	Sig. (2-	.000	.001		
N		50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- قياس أثر القيادة التحويلية في المسببات الخارجية والداخلية للتغيير التنظيمي في المشفى المدروس كما هو موضح في الجدول الآتية:

الجدول رقم (9)

المسببات الداخلية				المسببات الخارجية				المتغيرات	
الدلالة	P	T	معامل الانحدار	الدلالة	P	T	معامل الانحدار		
0.000	0.000	4.637	1.401	0.024	0.024	2.333	0.884	الثوابت	
0.000	0.000	4.503	0.541	0.000	0.000	5.392	0.812	القيادة التحويلية	
معامل التحديد $R^2 = 0.545$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.31280				معامل التحديد $R^2 = 0.614$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.39230					
قيمة F المحسوبة = 20.271 المعنوية = 0.000				قيمة F المحسوبة = 29.071 المعنوية = 0.000					

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية في المسببات الخارجية والداخلية للتغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، وذلك في المشفى المدروس. وللقيادة التحويلية التأثير الأكبر في المسببات الخارجية .

استنتج الباحث مما سبق: عدم صحة الفرض الثاني بالنسبة لأثر القيادة التحويلية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية في مسببات التغيير التنظيمي.

النتائج والتوصيات:

- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، ومع إيجابية العلاقة، فإن ذلك لا يعني توفر هذه القيادة إجراء التغيير المطلوب وإنما هي علاقة طردية وتعني كلما استخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب سواء كان إيجابياً أو سلبياً.
- كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وإن الأثر الأكبر هو في المسوغات الخارجية للتغيير.
- من خلال نتائج الوصف لأبعاد القيادة التحويلية في المشفى وجدنا أنه لا يوجد بعد واضح يستخدم في المشفى على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها.

التوصيات:

- التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي إذا رغبت الإدارة إجراء عمليات تغيير فعلية.
- الاعتماد على أحد أبعاد القيادة التحويلية أكثر من غيره من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي وتكون عملية ناجحة.
- تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجاً لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية في مناخ العمل.
- اختيار القادة الإداريين ممن تتوافر لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤوسين عند قيام إدارة المشفى بالتغيير التنظيمي .

المراجع

- أحمد مروان، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الحامد، عمان، 2008.
- الطروانة حسين، التغيير والتطوير التنظيمي، ورقة عمل، غير منشورة.
- المراد حسين، تأثير سلوك القيادة التحولية على اتجاهات العاملين نحو التغيير " دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس، 2005.
- برويقات عبد الكريم يحيى ، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة ، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر.
- بهجة جاد الله كشك محمد، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999.
- حريم حسين ، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- سيد قنديل علاء، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010.
- عبد المقصود محمد محمد، القيادة الإدارية ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي ، 2006 .
- غانم فنجان موسى ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد، 1990.
- نورث هاوس . بيتر ج، "ترجمة صلاح المعيوف"، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مركز البحوث، الرياض، 2006.
- هوارى سيد، القائد التحولي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21. : مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1999.
- Bass, B. M, Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York, NY, 1985.
- Burns, J. M. , Leadership, Harper, New, 1978..
- Doan Henriegle, Organization Behvrion, panl west publishing, 1991.
- Garcia et Shimon ,L, Salvador .Dolant, la gestion par valeurs, Montréal D'organisation, 1999.
- Gerald . J. Skiblin . Organization evaluations program for managing radical lchanc, American Associations Management, 1994.
- Harper, S. C. "Leading organizational change in the 21st century", Industrial Management, Vol.40, No.3 1998.
- Higgs, M. and Rowland, D. "Developing change leadership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004. 2001.

- Kotter, J. P , Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London. 1998,pg166.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L, Corporate culture and performance, The Free Press, New York, 1992.
- Recardo, R. F, "Overcoming resistance of change", National Productivity Review, Vol.14, No.2, 1995.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A., The transformational leadership, John Wiley, New York,1990.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A, Transformational leadership, John Wiley and Sons, New York, NY. 1986.