

القيادة التحولية ودورها في تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير

- دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة -

زيد الخير ميلود

أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
جامعة الأغواط

جغلاب الزهرة

أستاذة مساعدة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجلفة

ملخص:

ملخص:

يعد التغيير من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية اليوم، بسبب ظهور متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطات كبيرة على العاملين وعلى المؤسسات نفسها ولهذا برزت الحاجة إلى القيادة التحولية لإدارة هذا التغيير بهدف التقليل من المقاومة التي تنشأ عن قصور في تمكين رأس المال الفكري وانخفاض في مستوى تنمية العاملين. لذا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير القيادة التحولية على تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك باعتماد استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من (85) فردًا من إطارات وعاملين. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثان بزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والتنظيمية وتفويض المزيد من الصلاحيات وضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار واتخاذ القرارات في حال التغيير، والاهتمام بتطوير سلوكيات القيادة التحولية لزيادة تمكين العاملين للحد من مقاومة التغيير.

Abstract :

The change is the most important challenges that faces the Algerian companies, because of the appearance of big variables in their different sides, for that, the need of Transformational Leadership to manage this change in order to reduce the resistance which comes from the insufficiency of empowerment of the intellectual capital and a decrease in the level of the staff development.

This study aim to know the degree of the influence of this Transformational Leadership to empower intellectual capital to face the resistance of the change in the Operational Directions of the Algerian Telecom in Djelfa in which we have used the analytic descriptive method by the use of a questionnaire as a tool to gather data from random sample of about (85) persons of its different staff.

As results taken from this survey the researchers recommend to give importance to the staff's needs, personal and organizational. In addition give them more freedom to take decisions to encourage them to have always the initiatives with suggest ideas that may developing the behaviors of the Transformational Leadership to increase the empowerment of the staff to reduce the resistance of the change.

مقدمة:

تعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي الذي يركز عليه نشاط المنظمات في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والمنافسة العالمية التي حولت المنظمات من التركيز على الجانب المادي إلى الاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم القيادة التحويلية التي تعمل على تمكين المرؤوسين وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم عن طريق التأثير الكاريزمي والتحفيز الإلهامي والتنشيط الفكري والاهتمام الإنساني لتحقيق أداء أكبر، وبهذا يكون مدخل تمكين العاملين ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة وتوظيفهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف التغيير. وتجنب أسباب ودوافع ظاهرة مقاومة التغيير.

مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة التحويلية من بين المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر الذي يقوم على تحفيز العاملين وإلهامهم وتنشيطهم فكرياً عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية، ولقد أكدت الأدبيات الإدارية أن التمكين يحقق الاستغلال الأمثل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد، ويشجعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات. وتتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتنفيذ المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، والتي تعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة الملائمة لقيادة عمليات التغيير ومواجهة المقاومة.

وفي ضوء العوامل البيئية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية مثل الانفتاح والمنافسة وغيرها، تفرض على قياداتها توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغييرات والتحويلات، والتعامل معها بفاعلية وكفاءة. ومما سبق يمكن تجسيد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

● ما دور القيادة التحويلية في تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟ وتنبثق منها التساؤلات الفرعية:

1- ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية وتمكين رأس المال الفكري وظاهرة مقاومة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟

2- هل لسلوكيات القيادة التحويلية أثر في تمكين رأس المال الفكري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟

3- هل لسلوكيات القيادة التحويلية أثر في مقاومة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟

4- هل لسلوكيات القيادة التحويلية علاقة ارتباط وأثر في تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟

فرضيات الدراسة:

- 1- يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية في تمكين رأس المال الفكري في المديرية محل الدراسة.
- 2- يوجد تأثير لأبعاد القيادة التحويلية في مقاومة التغيير في المديرية محل الدراسة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية وتأثير لأبعاد القيادة التحويلية على تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير في المديرية محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

- 1- تنبثق أهمية الدراسة كونها الدراسة الأولى بحسب علم الباحثان التي تناولت دراسة هذه المتغيرات (القيادة التحويلية، تمكين رأس المال الفكري، ومقاومة التغيير) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.
 - 2- ستسهم الدراسة في إفادة مديرية الاتصالات بأهمية نمط القيادة المبحوث وأهمية تمكين رأس المال الفكري كأصل إستراتيجي، ودعم هؤلاء القادة لتغيير أنماطهم القيادية كخطوة أساسية لتمكين عاملهم في مواجهة مقاومة التغييرات والتحولت المعاصرة.
 - 3- العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية أثبتت فاعلية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المؤسسات العربية مع مراعاة ظروفها البيئية والعوامل المؤثرة في تطبيقها.
- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير نمط القيادة التحويلية في تمكين رأس المال الفكري في ظل التغييرات والتحولت المعاصرة وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:
- 1- تعميق الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، مفهوماً وأبعاداً وأهميةً.
 - 2- اختبار العلاقة والأثر بين القيادة التحويلية وتمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير في عينة الدراسة.
 - 3- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات لعينة الدراسة من أجل توظيف الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير أدائهم ونجاح مؤسستهم.
- منهجية الدراسة:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بهدف بلورة الأسس والمفاهيم لدراسة السلوك الإداري الإنساني وذلك بعد إجراء المسح المكتبي ومراجعة أدبيات الموضوع ذات العلاقة.
- مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة والبالغ عددهم (281) فرداً، وهذا ما أشارت إليه مصادر إدارة الموارد البشرية في المديرية.
- عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بنسبة (30%)، وبذلك يكون حجم العينة (85) فرداً، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (65) استبانة، وتم استبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (51) استبانة لتشكّل ما نسبته (18%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (60%) من عينة الدراسة.
- أداة الدراسة:** تم تطوير الاستبانة من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع لقياس تأثير نمط القيادة التحويلية على تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير، وتكونت الاستبانة من قسمين هما:
- القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) والوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة، وعدد دورات التكوين).
- القسم الثاني: ويتضمن (58) فقرة على مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي للخيارات المتعددة، وقد توزعت الفقرات الـ (58) لتشمل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسيط.
- الوسائل الإحصائية:** لغرض اختبار فرضيات الدراسة، فقد اعتمد الباحثان الرزمة الإحصائية (SPSS 15) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص الباحثين اعتماداً على النسب المئوية، وترتيب متغيرات الدراسة وفقاً لقيمة متوسطاتها الحسابية.

2- تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (STEPWISE) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والوسيط.

الإطار النظري:

القيادة التحويلية:

تعود بدايات ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات (Burns) الذي وصف القيادة على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي فيها يؤثر القائد في تابعيه ومن ثم ينسحب التأثير في تغيير (تكيف) سلوكهم لمواجهة التحديات، وفي هذا المجال يعرف (Burns) القيادة التحويلية على أنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير بالمنظمة (1).

مفهوم القيادة التحويلية: قام (Burns) بوصف القيادة التحويلية بأنها العملية التي بمقتضاها يعمل كلاً من القادة والتابعين على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم البعض، حيث يرى (Burns) أن القائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة، والمساواة، والعدل، والسلام، والإنسانية (2).

بينما يرى (Daft) أن القيادة التحويلية مشابهة للقيادة الكاريزماتية، ولكنها تميز من خلال القدرة على إحداث التغيير، والإبداع، والريادة (المؤسسية) وأن القادة التحويليين يحفزون التابعين، ليس فقط لإتباعهم شخصياً، ولكن بأن يثقوا (يعتقدوا) برؤية التحويل الكلي ويدركوا الحاجة إلى إعادة الانبعاث ويعترفوا بالرؤية الجديدة والمساعدة في تأسيس عملية تنظيمية جديدة (3).

في حين عرفها كل من (Kreitner and Kinicki) بأنها "جعل المرؤوسين يسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية وتغليبها على المصالح الشخصية" (4). ويرى الباحثان القيادة التحويلية بأنها عملية تحفيز المرؤوسين من خلال ترسيخ قيم العمل بتقديم نماذج ومثل عليا تعمل على إلهام التابعين وتنميتهم واستشارتهم فكرياً.

أبعاد القيادة التحويلية:

أولاً: التأثير المثالي أو الكاريزمي

يعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذى بهم من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين (5).

فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفتون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية (6). وتعتبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام، والاعتراف بالقائد، وتعريف التابعين بالقائد ورسالته، وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه، والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد (7)، وعادة ما يسعى القائد التحويلي إلى إقناع واستمالة المرؤوسين لما هو صالح للجماعة والتحدث بتناؤل عن المستقبل وصياغة صورة شيقة للتغيير التنظيمي (8).

ثانياً: التحفيز الإلهامي

إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي، لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقيادة

الممارسون للتحفيز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها، إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين⁽⁹⁾. ويعمل القادة التحويليون على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين وذلك من خلال الاتصالات الفعالة، التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة⁽¹⁰⁾.

ثالثاً: التحفيز الفكري

يعمل القائد الذي يروج التحفيز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة، وتعزيز الأفكار الإبداعية، ولا يعتمد القائد المروج للتحفيز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحث أفكار المرؤوسين لتقدم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل⁽¹¹⁾. وبالتالي ومن خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فإن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة للعمل وأن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤديه⁽¹²⁾.

رابعاً: الاعتبارات الفردية

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات⁽¹³⁾. ولقد أكد كل من (Bass & Steidlmeier) أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإثارة من القيادة التحويلية، كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يركزون انتباههم حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها⁽¹⁴⁾.

تمكين رأس المال الفكري:

تبلورت أفكار وآراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلاً عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة. فقد بين المدعون أن التمكين يعني منح السلطة والحكم والقوة لشخص أو مجموعة أشخاص وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى الممكن للممكن له تحقيقها⁽¹⁵⁾، غير أن (Mcshane & Glinow) أشارا إلى أن التمكين هو الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يُمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها⁽¹⁶⁾، أما (Daft) فقد أكد أن التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار⁽¹⁷⁾، أما (Goodman, et al) فقد بين أن التمكين يعني تحويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية كما تتضمن التأكد من أن التابع يعي (يفهم) المهمة أو الواجب ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والإرشاد والمهارات السليمة لكي يصبح ناجحاً⁽¹⁸⁾، أما (Blanchard) وضح التمكين على أنه "فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين بالخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر بالمواقف الحرجة"⁽¹⁹⁾.

ويرى يحي ملحم التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة

مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي⁽²⁰⁾.

أبعاد التمكين:

نظر الباحثين للتمكين من اتجاهات مختلفة، وان كانت تلك الاتجاهات لم تقود إلى تناقضات حادة في وجهات النظر ولكنها تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية ولعل من هذه التباينات ما آلت إليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين⁽²¹⁾، والجدول أدناه يوضح أبعاد التمكين.

الجدول رقم (1): أبعاد التمكين حسب آراء الباحثين

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Daft	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية
3	Huxtable	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج
4	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات
5	Guzzo	1996	فريق العمل، التفاوض
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة، الهيكل
7	Choi	1997	الحرية، تثبيت المسؤولية
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف
9	Robbins	1998	الهيكل، الرقابة
10	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل
12	Hunt	2000	دعم المنظمة، المكافآت
13	Daft & Noi	2001	الحرية، القوة، المشاركة
14	Daft & Noi	2003	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت
15	Hellriegelatal	2001	السلطة، المهارات، الحرية
16	Blanchard et al	1996 1996 2001	المشاركة بالمعلومات، حرية الأقسام الحدودية، استبدال هيكل المنظمة، فرق العمل الذاتية

المصدر: أثير عبد الحميد حسوني، (2012)، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية/الديوانية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، ص: 36.

أشارت البحوث والدراسات المتخصصة إلى ضرورة توافر أبعاد التمكين التي تعد مرتكزا أساسيا لاعتماد إستراتيجية التمكين في المنظمة، ولقد أورد (Daft) أربعة عناصر أساسية هي: المعلومات، المعرفة، القوة، والمكافأة، اتصفت بالشمولية والحداثة، ويمكن عرضها فيما يلي⁽²²⁾:

- 1- المعلومات:** وتعني إتاحة المعلومات عن أداء المنظمة للأفراد العاملين فيها، وأشار (Daft) إلى أن المنظمات التي يتمتع أفرادها بمستويات عالية من التمكين فإن كافة المعلومات تكون متاحة أمام العاملين فيها ولا توجد هناك معلومات سرية حيث يستطيع العاملون الإطلاع على الموازنات، كشوفات الدخل، كشف الأرباح والخسائر، الحصص السوقية، الإنتاجية وغيرها.
- 2- المعرفة:** تستخدم المنظمات مختلف المداخل لتدريب الأفراد ومنحهم المعرفة والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها ضمن بيئة متمكنة.

وعرف (Daft) إدارة المعرفة، بأنها طريقة جديدة للتفكير حول المنظمة بمشاركة رأس المال الفكري (Intellectual Capital) والموارد المبدعة وأنها تمثل الجهود الساعية للبحث المنظم عن رأس المال الفكري وتنظيمه وجعله متوفرا، فضلا عن

إن إيجاد البيئة التنظيمية ذات الثقافة الداعمة للتعلم المستمر والمشاركة بالمعرفة، وأشار (Daft) إلى أن المعرفة هي حاصل جمع المعلومات، الخبرات، المدركات، العلاقات، العمليات، والإبداعات والابتكارات.

3- القوة: يشير هذا العنصر إلى ضرورة امتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لصنع القرارات، حيث تقوم المنظمات المنافسة اليوم بمنح العاملين القوة اللازمة للتأثير على إجراءات العمل والتوجهات التنظيمية من خلال حلقات الجودة وفرق العمل الموجهة ذاتياً وإعطاءهم الحق في تحديد أي الطرق الأفضل لخدمة الزبون، وصنع جداول العمل، والمشاركة في تصميم المنتج وغيرها، وعلى الرغم من أن المنظمات تضع الحدود الإرشادية ولكن تبقى لفرق العمل الحرية الكافية في صنع القرارات يوماً بيوم، واتخاذ المبادرات من خلال هذه الإرشادات.

4- المكافآت: تقوم أغلب المنظمات بتقديم المكافآت لمن يستحقها من الأفراد العاملين اعتماداً على أدائهم التنظيمي مما يعزز دافعيتهم نحو العمل، وتتخذ المكافآت أشكالاً متعددة منها: المشاركة في الأرباح، والمساهمة في ملكية المنظمة.

القيادة والتمكين:

إن فكرة التمكين تتطلب التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة التي تركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين فبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتميز القادة التحويليون بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية⁽²³⁾.

ويرى (Bennis and Nanus) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها، حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع المرؤوسين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية⁽²⁴⁾.

وعليه نستنتج أن القيادة التحويلية يمكن اعتبارها سلوك تمكيني للصلاحيحة والسلطة ودعم لقدرات الأفراد، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة إبداعية تؤدي إلى تطوير الأداء التنظيمي.

مقاومة التغيير:

مفهوم مقاومة التغيير: تعد إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المشتغل بالإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه لذا فإن الرد الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لأن الناس يرون فيه تهديداً لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم⁽²⁵⁾، في حين أكد (Ansoff) على عدّ مقاومة التغيير ظاهرة متعددة الوجوه تسبب تأخيرات وتكاليف غير متوقعة مع إشاعة عدم الاستقرار في عملية التغيير الاستراتيجي⁽²⁶⁾، أو هي التصرف الذي يهدف لإبقاء الوضع الحالي والإصرار على تجنب تعديل وتغيير هذا الوضع⁽²⁷⁾.

دوافع مقاومة التغيير: يرى القريوتي مصادر مقاومة التغيير تتمثل في ثلاثة عناصر، يتمثل الأول بانعدام الأمان وذلك لأن التغيير معناه ظروف غير معروفة النتائج تهدد الأمان النفسي للفرد، أما الثاني فيتناول موضوع توقع الخسارة فعلاً ما يتوقع المعنيون توفيراً بالنفقات بوصفه أحد أهداف التغيير، مما يعني التأثير سلباً على مصالحهم وأخيراً فإن عنصر الإدراك الخاطيء للتغيير يشكل

أحد مصادر المقاومة من خلال قلة المعلومات حول عملية التغيير وإجراءاته وأهدافه وما يترتب عليها⁽²⁸⁾.

يقسم (Kirkman) مصادر مقاومة التغيير وبشكل تفصيلي على مجموعتين أساسيتين من المصادر، الأولى هي مجموعة المصادر الفردية لمقاومة التغيير، وتمثل في قلة فهم هدف التغيير ونتائجه والتصور في معرفة الحاجة إليه والخوف من فقدان السلطة أو المركز الوظيفي وعدم التمكن من التكيف مع التغيير من خلال صعوبة تغيير عادات الفرد وتقاليده مع ترسيخ المصالح الشخصية في المنصب الحالي وتهديد التغيير للعلاقات الاجتماعية المرتبطة بقواعد سلوك الجماعة وصعوبة التحلل منها وتضارب الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، أما المجموعة الثانية فهي مجموعة المصادر التنظيمية للمقاومة وتمثل في إبقاء نظام المكافآت على وضعه الحالي والتنافس والصراع بين الأقسام قد يؤدي إلى قلة التعاون وإشاعة مناخ تنظيمي سلبي وضعف اختيار الطرق المناسبة لإدخال التغيير وجود الهيكل التنظيمي وأخيراً فشل المنظمة في محاولات التغيير السابقة⁽²⁹⁾.

قيادة التغيير: يرى (John Kotter) أن هناك مجموعة من الخطوات أو المراحل يجب القيام بها لإجراء تغيير ناجح ودائم داخل أي منظمة أعمال، وهي⁽³⁰⁾:

- 1) خلق شعور بالحاجة الملحة لإجراء التغيير في المنظمة.
- 2) إقامة تحالف لقيادة التغيير (إنشاء تحالف من تشكيلة صحيحة، ومستوى مناسب من الثقة المتبادلة، وهدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه).
- 3) وضع وصياغة رؤية وإستراتيجية التغيير.
- 4) العمل على توصيل هذه الرؤية لكافة أفراد المنظمة.
- 5) تخويل الأفراد صلاحيات للتحرك والعمل (تمكين الأفراد بالعمل بطرق تتوافق مع الرؤية).
- 6) تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير.
- 7) تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضي قدماً (ينتج عنه مشاركة المزيد من الأفراد في التغيير).
- 8) ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

الإطار العملي:

صدق الاستبانة وثباتها:

* صدق الاستبانة: قام الباحثان بالتحقق من صدق الأداة بإيجاد الصدق التمييزي (المقارنات الطرفية) وذلك من خلال ترتيب درجات عينة الدراسة ترتيباً تنازلياً في كل بعد من أبعاد المقياس لكل المتغيرات على حدى (القيادة التحولية، تمكين رأس المال الفكري، ومقاومة التغيير) وكذلك الدرجة الكلية للمقياس، وتم تقسيم الدرجات إلى طرفين علوي وسفلي وأخذ (27%) من أعلى الدرجات ومن أدناها (27%*51=14)، ثم بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمستويين ثم حساب قيمة " ت " بين المستويين والجدول التالي رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للفروق بين متوسطات الفئة العليا والدنيا للمقياس وأبعاده (N=51)

متغيرات المقياس	الأبعاد	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية	
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	الفئة الدنيا	10.2143	2.86030	-17.002	*0.000	
		الفئة العليا	24.5714	1.34246			
	التحفيز الإلهامي	الفئة الدنيا	9.6429	3.38792	-14.601	*0.000	
		الفئة العليا	24.4286	1.69680			
	التحفيز الفكري	الفئة الدنيا	9.7857	2.51698	-20.173	*0.000	
		الفئة العليا	24.0000	0.78446			
	الاعتبارات الفردية	الفئة الدنيا	11.1429	3.71809	-11.236	*0.000	
		الفئة العليا	23.2143	1.52812			
	الكلية	الفئة الدنيا	41.5714	11.65342	-16.148	*0.000	
		الفئة العليا	94.3571	3.71291			
	تمكين رأس المال الفكري	المعرفة والمهارات	الفئة الدنيا	18.0000	2.00000	-10.945	*0.000
			الفئة العليا	24.9286	1.26881		
الاتصال		الفئة الدنيا	14.2143	1.52812	-21.462	*0.000	
		الفئة العليا	23.9286	0.73005			
الثقة		الفئة الدنيا	12.7143	3.36106	-10.298	*0.000	
		الفئة العليا	23.5714	2.06488			
التحفيز		الفئة الدنيا	13.4286	2.40878	-14.355	*0.000	
		الفئة العليا	23.5714	1.08941			
الكلية		الفئة الدنيا	61.1429	7.48185	-12.511	*0.000	
		الفئة العليا	92.3571	5.58304			
مقاومة التغيير		الفئة الدنيا	25.5714	2.40878	-12.830	*0.000	
		الفئة العليا	38.5714	2.92770			

* دال احصائيا عند ($\alpha \leq 0.05$)

وأظهرت النتائج أن هناك فروق معنوية بين المجموعتين العليا والدنيا بمستوى معنوية (0.05) على متغيرات المقياس الثلاثة وأبعاده المشار إليها في الجدول السابق مما يشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته.
* ثبات الاستبانة: بالنسبة لدلالات الثبات للمقياس قام الباحثان بالتأكد منه بطريقه الاتساق الداخلي، وتم تقدير معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المقياس وللمقياس ككل باستخدام معادلة كرونباخ ألفا كما يظهر في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): قيم معاملات الثبات ألفا لأبعاد المقياس (N=51)

متغيرات المقياس	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	6	0.917
	التحفيز الإلهامي	6	0.930
	التحفيز الفكري	6	0.921
	الاعتبارات الفردية	6	0.845
	الكلية	24	0.971

0.689	6	المعرفة والمهارات	تمكين رأس المال الفكري
0.791	6	الاتصال	
0.787	6	الثقة	
0.765	6	التحفيز	
0.897	24	الكلية	
0.727	10	مقاومة التغيير	
0.969	58	الكلية	

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الجزء الأول من المقياس (القيادة التحولية) تراوحت بين (0.845-0.930) بقيمة معامل ثبات كلي (0.971)، وبالنسبة للجزء الثاني من المقياس (تمكين رأس المال الفكري) تراوحت بين (0.689-0.791) بقيمة معامل ثبات كلي (0.897)، وأما الجزء الثالث (مقاومة التغيير) بلغت معاملات ثبات فقراته (0.727) والمقياس ككل (0.969)، وبشكل عام يتضح أن معاملات الثبات المحسوبة بطريقة كرونباخ ألفا عبّرت عن مؤشرات ثبات مرتفعة، حيث يصنف علماء القياس معاملات الثبات على النحو التالي: معامل الثبات المناسب هو (0.70) فأكثر، ويعد معامل الثبات مرتفعاً إذا بلغ (0.80) فأكثر، ومتوسطاً إذا تراوح بين (0.60-0.70)، ومنخفضاً إذا كان أقل من ذلك⁽³¹⁾.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

● خصائص المبحوثين

الجدول رقم (4): خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	36	70.5%
	انثى	15	29.5%
العمر	30 سنة فأقل	12	23.5%
	من 31 إلى 40 سنة	21	41.2%
	من 41 إلى 50 سنة	16	31.4%
	51 فما فوق	2	3.9%
المستوى التعليمي	ثانوي	10	19.6%
	تكوين مهني	9	17.6%
	ليسانس	21	41.2%
	دراسات عليا	11	21.6%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	17	33.3%
	من 6 إلى 10 سنوات	15	29.4%
	من 11 إلى 15 سنة	3	5.9%
	من 16 سنة فما فوق	16	31.4%
المستوى الإداري	رئيس دائرة	18	35.3%
	مدير وكالة	4	7.8%
	عون	29	56.9%
عدد الدورات التكوينية	لم ألتحق بدورات	6	11.8%
	من 1 إلى 3 دورات	12	23.5%
	من 4 إلى 6 دورات	10	19.6%
	أكثر من 6 دورات	23	45.1%

يوضح الجدول رقم (4) أن نسبة الذكور قد بلغت (70.5%) من مجموع الباحثين، في حين بلغت نسبة الإناث (29.5%) ويدل ذلك على أن نسبة توظيف الذكور كانت أعلى من الإناث، أما متغير العمر فقد شكلت الفئة العمرية من (31 إلى 40 سنة) نسبة (41.2%) من الباحثين، والفئة العمرية أكثر من (51 سنة) تشكل نسبة (3.9%) ويدل هذا أن معظم الباحثين من فئة الشباب، أما بخصوص متغير المستوى التعليمي فقد شكلت فئة حملة درجة الليسانس أعلى نسبة (41.2%)، وهذا يعني أن غالبية الباحثين هم ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى.

أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد شكلت فئة من (5 سنوات فأقل) النسبة الأعلى بين الباحثين (33.3%)، وهذا يدل أن غالبية الباحثين حديثو التخرج، وكان المستوى الإداري لمعظم الباحثين من مستوى الإدارة الدنيا بنسبة (56.9%)، أما بالنسبة لمتغير عدد الدورات التكوينية للمبجوثين كانت النسبة الأعلى للمستفيدين (6 دورات فأكثر) نسبة (54.1%).

• تحليل الإحصاء الوصفي للبيانات:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

منخفض	متوسط	مرتفع
1	2.34	3.68
2.33	3.67	5

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.68) فأكثر فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.34 - 3.67) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

• تصورات الباحثين في المديرية العملية للاتصالات حول متغيرات الدراسة:

نص السؤال الأول: ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزمي)، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية)، وتمكين رأس المال الفكري (المعرفة والمهارة، الاتصال، الثقة، التحفيز)، وظاهرة مقاومة التغيير لدى الباحثين في المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالجلفة؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات (تقديرات) الباحثين لمعرفة مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزمي)، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) وذلك لفقرات الأداة، وكذلك الدرجة الكلية (المجال الكلي) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5): تصورات الباحثين حول أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (N=51)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف
6	يقوم مديري بتجسيد النجاح مما يُحمس العمال على تحقيق مزيد من الإنجاز.	2.9020	1.20424	متوسط
4	يتميز مديري بقدرة عالية على استشراف المستقبل.	3.0196	1.24081	متوسط
2	القيادة الإدارية في مؤسستي تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.	3.0784	1.01672	متوسط
5	يشجع مديري العمال على إبداع طرق واستراتيجيات عمل جديدة.	3.0784	1.21397	متوسط
3	يعتبر مديري الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	3.1176	1.30609	متوسط
1	القيادة الإدارية في مؤسستي تتسم بالثقة والصدق مع العمال.	3.1373	1.09580	متوسط

متوسط	5.96881	3.666	التأثير المثالي (الكاريزمي)
متوسط	1.17122	2.7059	12 يُظهر مديري دلائل على التعلم المستمر من خلال نموه وتغييره شخصيا.
متوسط	1.05867	2.8039	7 القيادة الإدارية في مؤسستي تعمل على خلق روح التحدي بين العمال.
متوسط	1.20424	2.9020	11 يُعتبر مديري مثلا ونموذجا للانفتاح مع الآخرين.
متوسط	1.16350	2.9216	8 القيادة الإدارية في مؤسستي تمتلك القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتها إلى العمال.
متوسط	1.18752	3.0980	9 يحاول مديري دائما تنمية روح التعاون للمشاركة مع الآخرين في إنجاز العمل.
متوسط	1.27602	3.1765	10 يُعرب مديري عن ثقته بالقدرات الجماعية لأعضاء الفريق للوصول إلى غاياتهم.
متوسط	6.08302	3.521	التحفيز الإلهامي
متوسط	1.12859	2.7451	15 يثير مديري الأسئلة التي تحفزنا لتبني طرق جديدة لتحسين عمل الفريق.
متوسط	1.12859	2.7451	16 يتعامل مديري مع أخطاء العمال باحترام ولا يصورها على أنها سلبية بل هي معرفة.
متوسط	1.22074	2.9020	14 يهتم مديري بتعميق مستوى إدراك العمال لإيجاد حلول مناسبة للمشكلة التي تواجههم.
متوسط	1.22458	2.9804	17 يشارك مديري بشكل فعال في بناء إجماع الرأي حول أهداف المؤسسة.
متوسط	1.12232	2.9804	18 يسعى مديري لخلق الفرص من أجل دعم النمو المهني للعمال.
متوسط	1.10223	3.1569	13 القيادة الإدارية في مؤسستي تشجع العمال على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة.
متوسط	5.86642	3.501	التحفيز الفكري
متوسط	1.14925	2.8039	23 يهتم مديري بالفروق الفردية بين العمال.
متوسط	1.03036	2.8600	22 يُؤمن مديري بأهمية مشاركة العمال في عملية التغيير.
متوسط	1.07630	2.9608	19 القيادة الإدارية في مؤسستي تهتم بمشاعر العمال من حيث التشجيع والتوجيه والنصح.
متوسط	1.15741	2.9804	20 القيادة الإدارية في مؤسستي تتبنى إستراتيجية التعزيز الإيجابي للعمال مما يشعرهم بأهم موضع تقدير.
متوسط	1.22330	3.0588	24 يسعى مديري جاهدا لتقليل الصراعات والخلافات اليومية في العمل.
متوسط	1.09866	3.4118	21 القيادة الإدارية في مؤسستي تعمل على تكوين وتنمية قدرات العمال.
متوسط	5.18263	3.6039	الاعتبارات الفردية
متوسط	21.89005	3.5735	الكلية

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (5) أن درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المبحوثين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة كانت تتراوح بين (2.7059) و(3.4118) وكان الطابع العام لهذه السمة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأداة الدراسة (3.5735) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره (21.89005)، كما أن درجة جميع مجالات أداة الدراسة كانت متوسطة، ويعزو الباحثان أن درجة توافر سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة متوسطة وليست مرتفعة إلى أن أفكار ومفاهيم القيادة التحويلية هي جديدة، ولم تتعمق في نفوس وسلوكيات المديرين، وقد يكون مردّ هذه النتائج إلى أن الإدارة الرئيسية على هذه المديرية لم تهتم كثيرا بمفاهيم ومصطلحات القيادة التحويلية حتى الآن.

ولإتمام الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات (تقديرات) المبحوثين لمعرفة مدى توافر تمكين رأس المال الفكري (المعرفة والمهارة، الاتصال، الثقة، التحفيز) وذلك لفقرات الأداة، وكذلك الدرجة الكلية (المجال الكلي) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (6): تصورات الباحثين حول أبعاد تمكين رأس المال الفكري (N=51)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف
28	يشجعني مديري المباشر على البحث عن طرق جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره.	3.0392	1.19935	متوسط
27	يسمح لي مديري باستخدام مهاراتي في حل المشكلات بطريقة إبداعية.	3.1373	1.21687	متوسط
30	برامج التكوين التي اشتركت فيها ساعدت على زيادة ما أمتلكه من خبرة ومهارة لأداء العمل.	3.7647	0.88517	مرتفع
25	لدي من المهارات والمعلومات ما يُمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي.	3.8627	0.69339	مرتفع
29	أتعامل مع الأخطاء والمواقف غير المألوفة على أنها فرص حقيقية للتعليم.	3.9020	0.83078	مرتفع
26	يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلاً عاجلاً وفورياً.	3.9216	0.71675	مرتفع
المعرفة والمهارة				
35	تشارك مؤسستي أعضائها المعلومات من أجل كفاءة تحقيق أهدافها.	3.0196	1.00976	متوسط
32	توفر مؤسستي الجو الملائم للمشاركة في توليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات دورية.	3.0980	1.04412	متوسط
34	هناك العديد من قنوات الاتصال العمودية والأفقية التي يمكن من خلالها تزويد العمال بالمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال المناطة بهم.	3.1176	0.97256	متوسط
36	توفر مؤسستي أنظمة اتصالات فاعلة لأداء عملي بشكل متكامل.	3.2200	0.95383	متوسط
33	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية في المؤسسة.	3.3922	0.87358	متوسط
31	يتقاسم العمال المعارف الجديدة فيما بينهم داخل المؤسسة.	3.7647	0.78964	مرتفع
الاتصال				
38	أمتلك الاستقلالية في صنع القرارات لإنجاز أعمالي دون أخذ الموافقات المسبقة.	2.7647	1.15911	متوسط
39	أساهم في وضع الخطط والاستراتيجيات الهامة لتحقيق أهداف المؤسسة.	2.8824	1.21074	متوسط
40	أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى المدير المباشر.	2.9608	1.14823	متوسط
37	يسمح لي مديري بوضع الجداول الزمنية المتعلقة بكيفية إتمام أعمالي المكلف بها.	3.0000	1.16619	متوسط
42	تؤمن إدارة المؤسسة بنظم الرقابة الذاتية من خلال أداء العمال المخطط له.	3.2941	0.83172	متوسطة
41	المعلومات التي تزودنا بها مؤسستي تتسم بالوضوح والشفافية.	3.3922	0.87358	متوسط
الثقة				
45	يشعري مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.	2.9412	1.10294	متوسط
48	أشعر بعدالة المزايا المادية والمعنوية المعتمدة في مؤسستي.	3.0000	1.14891	متوسط
44	تمنح مؤسستي العمال الاستحقاقات الصحيحة والثناء الموضوعي عند أدائهم المتميز والجاد.	3.0196	0.96933	متوسط
46	تحتم مؤسستي بالأفكار والآراء التي يقترحها الأفراد المتميزون لمعالجة مشكلات العمل.	3.0196	1.12232	متوسط
43	إذا لم أتبع الإجراءات التي يتضمنها عملي بصورة دقيقة فإنني أتعرض للعقاب.	3.3333	0.84063	متوسط
47	تضمن لي مؤسستي فرص المشاركة في الدورات التكوينية ذات العلاقة بعملتي.	3.6471	0.86772	متوسط
التحفيز				
		3.7921	4.24246	مرتفع
الكلية				
		3.9215	12.98808	مرتفع

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (6) أن درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجللفة كانت تتراوح بين (2.7647) و(3.9216) وكان الطابع العام لهذه السمة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأداة الدراسة (3.9215) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره (12.98808)، كما أن درجة فقرات أداة الدراسة كانت تتراوح ما بين متوسطة ومرتفعة حيث جاءت قيم المتوسطات الحسابية لكل من المعرفة والمهارة والاتصال والتحفيز مرتفعة وهذا عائد لإدراك العاملين للمشكلات وقدرتهم على حلها وذلك بتقاسم العاملين للمعارف الجديدة عن طريق سرعة الاتصالات بين جماعات العمل والوحدات الإدارية حسب تصورات الباحثين، كما يتضح من الجدول السابق

أن المديرية تُوفّر فرص المشاركة في الدورات التكوينية للعاملين ذات العلاقة بالتخصص، أما بُعد الثقة فعبرت قيمته على ضعف مشاركة العاملين في خطط وأهداف وقرارات المديرية وتصحيح الانحرافات بالرجوع غالباً للمدير المباشر، وهذا راجع لتحديد إدارة المديرية مجال استقلالية للعاملين في إنجاز أعمالهم دون الرجوع للإدارة، مما يستدعي وجوب تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين. ولإتمام الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات (تقديرات) المبحوثين لمعرفة مدى توافر ظاهرة مقاومة التغيير وذلك لجميع فقراتة وكذلك الدرجة الكلية (المجال الكلي) والجدول التالي يوضح لنا النتائج:

الجدول رقم (7): تصورات المبحوثين حول مقاومة التغيير (N=51)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف
56	تُشرك إدارة المؤسسة العمال في وضع برامج التغيير.	2.7647	1.05049	متوسط
49	تشجع الإدارة العمال على تقديم أفكارهم والتعبير عن آرائهم تجاه برامج التغيير.	2.8627	1.07740	متوسط
57	تزود إدارة المؤسسة جميع العمال بالمعلومات التعريفية قبل بدء عملية التغيير.	2.8627	1.02019	متوسط
55	يقوم مديري بشرح وتوضيح أسباب وأهداف عملية التغيير في المؤسسة.	2.9216	1.03621	متوسط
54	كثيرا ما يجتمع بنا مسؤولونا لغرض توضيح أساليب تنفيذ التغيير.	2.9608	1.03848	متوسط
50	هناك قدر كاف من المعلومات والاتصالات عن التغيير التي تُدخله إدارة المؤسسة.	3.0588	1.08465	متوسط
58	يوجد تكوين كافي لإطارات المؤسسة للتعامل مع التغيير.	3.3137	0.98975	متوسط
53	غالبا ما نستلم التعليمات الخاصة بالتغيير في وقت متأخر.	3.3333	0.97297	متوسط
52	يتقبل أعضاء المؤسسة التغيير إذا ما أعطيت لهم الفرصة للإسهام فيه ولو جزئيا.	3.5882	0.87582	متوسط
51	كلما كافأني إدارة المؤسسة على عملي الجيد ازدادت رغبتي في تقبل التغييرات التي تحدثها الإدارة.	3.9412	0.75926	مرتفع
	الكلي	3.6078	5.35566	متوسط

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (7) أن درجة توافر ظاهرة مقاومة التغيير لدى المبحوثين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة كانت تتراوح بين (2.7647) و(3.9412) وكان الطابع العام لهذه السمة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأداة الدراسة (3.6078) وفق مقياس ليكورت الخماسي، وانحراف معياري قدره (5.35566)، كما أن درجة أغلب الفقرات كانت متوسطة باستثناء الفقرة رقم (51) جاءت بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المكافأة تعتبر المحفز القوي على التغيير والمنتبض الفعال للمقاومة حيث تؤمن للعاملين وظائفهم والامتيازات والأمن والاستقرار وذلك حسب توقعات المبحوثين.

● اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة يتم الإجابة على التساؤلات التالية:

نص السؤال الثاني: هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزمي)، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) تأثير في تمكين رأس المال الفكري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple Linear Regression** بطريقة **Stepwise** بحيث قام الباحثان بإدخال أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزمي)، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) كمتغيرات مستقلة (مُتنبّهة)، وتمكين رأس المال الفكري كمتغير تابع (متنبأ به)، والجدول التالي يبين نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise لأثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزمي)، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) على تمكين رأس المال الفكري (N=51)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	التغير في معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
1	0.785(a)	0.616	0.608	*0.000(a)

(a) Predictors: (Constant), الاعتبارات الفردية, (b) Dependent Variable: تمكين رأس المال الفكري

يتضح من الجدول رقم (8) وجود أثر لُبعد الاعتبارات الفردية فقط على تمكين رأس المال الفكري، حيث بلغت القيمة الاحتمالية له (*0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05)، وبلغ معامل التحديد -نسبة التباين المفسر- له (0.608) الذي يدل على أن (60.8 %) من التباين في تمكين رأس المال الفكري عائد لمتغير الاعتبارات الفردية فقط. ولإتمام الإجابة على نفس السؤال تم إيجاد القيمة الثابتة ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ويمكن تلخيصها في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9): القيمة الثابتة ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تمكين رأس المال الفكري (N=51)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (تمكين رأس المال الفكري) Z		
	قيمة المعامل	قيمة اختبار T	المتنوية P-value
*β الحد الثابت غير المعياري	43.001	10.339	*0.000
الاعتبارات الفردية x4	1.966	8.858	*0.000

* دال إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

من الجدول السابق نستنتج أن المتغير المستقل الاعتبارات الفردية كانت ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$) أي له تأثير معنوي على الانحدار، كما يمكن كتابته نموذج الانحدار المتعدد على الشكل التالي: $Z = 43.001 + 1.966 x4$

أي أن معلمة الاعتبارات الفردية تشير إلى أن زيادة قدرها وحدة واحدة في قيم المتغير ينشأ عنها زيادة تمكين رأس المال الفكري بمقدار (1.966) وحدة بافتراض ثبات البقية، وبذلك فإننا نقبل الفرضية الأولى هناك أثر لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على تمكين رأس المال الفكري.

نص السؤال الثالث: هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزمي)، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) تأثير في مقاومة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression بطريقة Stepwise، بحيث قام الباحثان بإدخال أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزمي)، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) كمتغيرات مستقلة (مُتنبّهة)، ومقاومة التغيير كمتغير تابع (متنبأ به)، والجدول التالي يبين نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise لأثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير

المثالي الكاريزمي)، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) على مقاومة التغيير (N=51)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	التغير في معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
1	0.670(a)	0.448	0.437	*0.000(a)

(a) Predictors: (Constant), الاعتبارات الفردية, (b) Dependent Variable: مقاومة التغيير

يتضح من الجدول رقم (10) وجود أثر لُبعد الاعتبارات الفردية فقط على مقاومة التغيير، حيث بلغت القيمة الاحتمالية له (0.000*) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغ معامل التحديد -نسبة التباين المفسر- له (0.437) الذي يدل على (43.7%) من التباين في مقاومة التغيير عائد لمتغير الاعتبارات الفردية فقط. ولإتمام الإجابة على نفس السؤال تم إيجاد القيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ويمكن تلخيصها في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11): القيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على مقاومة التغيير (N=51)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (مقاومة التغيير) Z		
	قيمة المعامل	قيمة اختبار T	المعنوية P-value
* β الحد الثابت غير المعياري	19.138	9.317	*0.000
الاعتبارات الفردية x4	0.692	6.312	*0.000

* دال إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

من الجدول السابق نستنتج أن المتغير المستقل الاعتبارات الفردية كانت ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$) أي له تأثير معنوي على الانحدار، كما يمكن كتابته نموذج الانحدار المتعدد على الشكل التالي: $Z = 19.138 + 0.692 \times 4$ ، أي أن معلمة الاعتبارات الفردية تشير إلى أن زيادة قدرها وحدة واحدة في قيم المتغير ينشأ عنها زيادة مقاومة التغيير بمقدار (0.692) وحدة بافتراض ثبات البقية، وبذلك فإننا نقبل الفرضية الثانية هناك أثر لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على مقاومة التغيير.

نص السؤال الرابع: هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزمي)، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) علاقة إرتباط وأثر في تمكين رأس المال الفكري بوجود وسيط مقاومة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحثان باستخدام تحليل المسار من خلال حساب الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة مضافاً إليه المتغير الوسيط، وبحسب الأثر المباشر للمتغير المستقل على التابع بصورة مباشرة عن طريق ضرب معامل الارتباط البسيط بمعامل المسار وجمع الأثر المباشر وغير المباشر نحصل على معامل المسار الكلي، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (12): تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تمكين رأس المال الفكري عبر مقاومة التغيير (N=51)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (تمكين رأس المال الفكري)		
	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر عبر مقاومة التغيير	التأثير الكلي
التأثير المثالي	0.398	0.290	0.688
التحفيز الإلهامي	0.234	0.333	0.567
التحفيز الفكري	0.465	0.265	0.730
الاعتبارات الفردية	0.482	0.341	0.823

من الجدول السابق نجد أن الاعتبارات الفردية حققت أعلى تأثير على تمكين رأس المال الفكري عبر مقاومة التغيير بتأثير كلي (0.823) وتأثير مباشر (0.482) وتأثير غير مباشر (0.341)، ثم تلاه التحفيز الفكري حيث حققت تأثير على تمكين رأس المال الفكري عبر مقاومة التغيير بتأثير كلي (0.730) وتأثير مباشر (0.465) وتأثير غير مباشر (0.265)، ثم تلاه التأثير المثالي الذي حقق تأثير على تمكين رأس المال الفكري عبر مقاومة التغيير بتأثير كلي (0.688) وتأثير مباشر (0.398) وتأثير

غير مباشر (0.290)، وأخيرا جاء التحفيز الإلهامي حيث حققت تأثير على تمكين رأس المال الفكري عبر مقاومة التغيير بتأثير كلي (0.567) وتأثير مباشر (0.234) وتأثير غير مباشر (0.333). ونتيجة لذلك نقبل الفرضية الثالثة هناك علاقة وأثر بين أبعاد القيادة التحولية وتمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية وتأثير بين أبعاد القيادة التحولية (التأثير المثالي (الكاريزمي)، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، وذلك بالترتيب التالي:

- 1- الاعتبارات الفردية بتأثير كلي بلغ (0,823).
- 2- التحفيز الفكري بتأثير كلي بلغ (0,730).
- 3- التأثير المثالي بتأثير كلي بلغ (0,688).
- 4- التحفيز الإلهامي بتأثير كلي بلغ (0,567).

إن سلوكيات القيادة التحولية التي تنتهجها القيادة الإدارية في المديرية تعمق من مدركات العاملين للتمكين حيث أن ممارسة هذه القيادة لسلوكيات الاعتبارات الفردية والمتعلقة بتبني تعزيز إستراتيجية التعزيز الايجابي وتنمية قدرات العاملين وأهمية مشاركتهم تساعد على تقليل الصراعات والخلافات وتعزيز مشاعر التقدير مما ينعكس على تمكين العاملين في الحد من مقاومة التغيير، أما سلوكيات التحفيز الفكري والمتمثلة في تشجيع القيادة الإدارية للعاملين على التفكير بأسلوب إبداعي وتبني طرق جديدة يظهر بشكل واضح في زيادة مستوى إدراك العاملين للحرية في تطوير أساليب العمل مما يمكنهم ويساعدهم لتجنب المقاومة، أما سلوكيات التأثير المثالي والمتعلقة بتقديم نموذج كاريزمي للعاملين يحتذى به ليساعد على ترسيخ قيم العمل لدى العاملين، الأمر الذي يترتب عليه تمكين العاملين وتحفيزهم أكثر على تحقيق المزيد من الانجاز.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحثان بما يلي:

- تعزيز وتنمية روح التعاون والمشاركة في انجاز العمل.
- تشجيع العمل الجماعي وخلق روح التحدي بين العاملين.
- تعزيز آلية التواصل بين إدارة المديرية والعاملين لإيضاح وإيصال توقعاتها.
- توطيد علاقة الثقة والصدق بين القيادة الإدارية والعاملين في المديرية والذي يشجع العاملين ويزيد من قدرتهم في تقبل عملية التغيير.
- الاهتمام بجميع سلوكيات القيادة التحولية التي مفادها تمكين العاملين لمواجهة مقاومة التغيير.
- إجراء المزيد من الدراسات بإدخال بعض الأساليب الإدارية الحديثة على سلوكيات القيادة التحولية لمواجهة التغييرات والتحويلات العالمية.

الهوامش والمراجع:

- (1) Yuki, G, (1989), *Managerial Leadership, A Review Theory and Research*, Journal of Management Vol. 15 No. 2. P: 269.
- (2) Yuki, G, (1998), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, P: 325.
- (3) Daft, R, (1992). *Organization Theory and Design*. west publishingco. New York.
- (4) Kreitner, R & Kinicki, A, (2007), *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill, Irwin, P: 525.
- (5) Archbold, R, (2003), *The Perception of Leadership Style: Effect on the Work Environment*. Unpublished PhD. Dissertation, Nova Southeastern University.
- (6) Janis, R, (2002), *An Examination of Bass's (1985) Leadership Theory in the Project Management Environment*. Unpublished PhD. Dissertation, Nova Southeastern University.
- (8) Dionne, S, D, Yammarino, F, Atwater, L, E, & Spangler, W, D, (2004) *Transformational Leadership & Team Performance*, Journal of organizational change management, Vol,17, No: 2, P: 82.
- (9) Barnett, R, & McCormick, J, (2003), *Vision Relationships and Teacher Motivation: A Case Study*, Journal of Educational Administration, 41(1), Pp: 84-92.
- (10) Tejada, M, Scandura, T, & Pillia, R, (2001) *The QLM Revisited Psychometric Properties and Recommendation*, Leadership Quarterly, Pp: 31-52.
- (11) Cleavenger, D, & Gardner, W, (1998), *The Impression Management Strategies Associated with Transformational Leadership at World-Class*, Management Communication Quarterly, 12(1), Pp: 30-41.
- (12) Twigg, N, (2003), *Transformational Leadership Perceived Union's Support and Union Citizenship Behaviors*, Unpublished, PhD Dissertation, Louisiana Tech University.
- (13) Carless, S, (1998), *Assessing Discriminate Validity of Transformational Leadership Behavior as Measured by MQL*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 7(4). Pp: 353-358.
- (14) Bass, M, & Steidlmeier, P, (1999), *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior*, Leadership Quarterly, 10(2), Pp: 181-217.
- (15) المدهون، موسى توفيق، (1999)، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، المجلد (13)، العدد (24).
- (16) Mcshane, S, Glinow, M, (2000), *Organization Behavioral; Emerging Realities for the Workplace Revolution*, Irwin M C Grow – Hill, p: 115.
- (17) Daft, R, (2001), *Organization Theory and Design*, 7th, south western college publishing, U, S, A, NEW YORK. p: 501.
- (18) Goodman, Stephen, H, Fandt, Patricia M, Michlitsch, Joseph F & Lewis, Pamela S, (2007), *Management ; Challenges for Tomorrow's Leaders*, Thomson, south –western. p: 285.
- (19) Blanchard, K, John, Carlos, (1996), *Empowerment: takes more than a minute*, Berett-koehier publisher.
- (20) ملحم يحيى سليم، (2009)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص: 8.
- (21) أثير عبد الحميد حسوني، (2012)، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية/ الديوانية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، ص: 36.
- (22) Daft, R, (2001), *Organization Theory and Design*, 7th, South Western College Publishing, U.S.A., New York, p: 504.
- (23) Dvir, T, Eden, D, Avolio, B. J, Shamir, B, (2002), *Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a field experiment*. A cademy of Management Journal, Vol.45, pp: 735- 744.

(24) Bennis, W, and Nanus, B, (1985), *Leaders*. New York: Harper and Row.

(25) القريوتي، محمد قاسم، (1997)، السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، المكتبة الوطنية للنشر، عمان، ص: 247.

(26) Ansoff, I, (1998), *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York, P: 67.

(27) Folger, R, & Sharilick, D, (1999), *Unfairness and Resistance To Change: hard ship as mistreatment*, Journal of Organizational Change Management, Vol.7, P: 35.

(28) القريوتي، محمد قاسم، (1993)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية للنشر، عمان، ص: 248.

(29) Kirkman, B, (2000), *Why do Employees Resist Team? (Examining the Resistance Barrier to Work)*, International Journal of conflict Management, P: 83.

(30) John P, Kotter, (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, P: 21.

(31) أبو هاشم، السيد، (2006)، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS، منشورات جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية