

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:	Khaldia A. Sharif	خالدية إبراهيم أحمد أبوشريف	اسم الطالب:
Date:	2016-09-04	02 ذو الحجة، 1437 هـ	التاريخ:
Signature:	<i>Khaldia</i>	خالدية	التوقيع:



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة

تخصص القيادة و الإدارة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة

للدراسات العليا وجامعة الأقصى



رسالة ماجستير بعنوان

**دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية**

**في محافظات غزة**

**The Role of Transformational Leadership in Change  
Management at Palestinian Ministry of Health in  
Gaza Governorates**

إعداد الباحثة

**خالدية إبراهيم أحمد أبوشريف**

إشراف

**د/ نبيل عبد شعبان اللوح**

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص القيادة والإدارة

2016م-1437 هـ





## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ خالدية ابراهيم أحمد أبو شريف، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 06 ذي القعدة 1437 هـ، الموافق 2016/08/09م الساعة الثانية عشرة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. نبييل عبد الواح
	مناقشاً خارجياً	د. سمير محمد راضي
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون

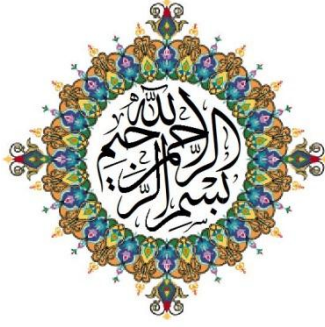
وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية  
  
د. محمد إبراهيم المدهون





﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا  
بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾

(الأنفال: 53)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- إلى مَنْ أُنْفِي عَمْرَهُ فِي سَبِيلِ تَرْبِيَّتِي وَتَعْلِيمِي، إِلَى مَنْ أَحَاطَنِي بِكَرَمِ رِعَايَتِهِ، وَتَوْجِيهِهِ، وَدَعْوَاتِهِ.....
- والذي العزير أطال الله في عمره ومنعه بالصحة والعافية .
- إلى القلب الحنون والشمعة المضيئة، إلى مَنْ كَانَتْ دَعْوَاهَا سِرّاً لِي وَخَافِي وَالدَّيْتِي الْغَالِيَةَ..... أَمَدَ اللَّهُ فِي عَمْرِهَا وَمَرْزُقْتِي بِرِهَا .
- إلى إِخْوَتِي جَمِيعاً..... الَّذِينَ شَجَعُونِي عَلَى مَوَاصَلَةِ الدِّرَاسَةِ .
- إلى صَدِيقَاتِي وَزَمِيلَاتِي وَزَمَلَاتِي .
- إلى كُلِّ مَنْ وَجَدَ فِي نَفْسِهِ قَبْسَ القِيَادَةِ الحَكِيمَةَ الدَّاعِمَةَ .
- إلى كُلِّ مَنْ تَعَطَّشَتْ نَفْسُهُ لِنُورِ العَدْلِ فِي قَائِدِ حَكِيمٍ .
- إلى كُلِّ مَنْ سَاهَمَ، وَشَجَعَ، وَقَدَّمَ العَوْنَ وَالْمُسَاعَدَةَ لِإِجْزَاءِ هَذَا العَمَلِ .
- إِلَيْكُمْ جَمِيعاً أَهْدِي هَذَا الجُهْدَ المُنَوَّاعَ، سَائِلَةً المَوْلَى القَدِيرَ أَنْ يَنْفَعَنِي بِهِ، وَيَجْعَلَهُ خَالِصاً لَوَجْهِهِ الكَرِيمِ .

الباحثة

# شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل: 19)

الحمد لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، والصلاة والسلام على نبي الأمة والمعلم الأول محمد بن عبد الله ..

فبعد أن منّ الله عز و جل علي بإكمال هذه الدراسة، كان لزاماً عليّ أن أنسب الفضل لذوي الفضل، وذلك استناداً لقوله تعالى " و إذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم " (ابراهيم: 7)، لذا يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان لمنبر العلم أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا التي أتاحت لي فرصة الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا ممثلة في رئيسها د/ محمد المدهون، وإلى جميع العاملين فيها من أكاديميين وإداريين .

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلي الدكتور الفاضل / نبيل عبد شعبان اللوح، الذي أشرف على هذه الدراسة، ونصح فصدق النصح، ووجه فأحسن التوجيه، وتعهد الدراسة بالرعاية والعناية العلمية و الأكاديمية، مما كان له الأثر الأكبر في إتمامها .

كما وأتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لعضوي المناقشة :

- الدكتور / محمد المدهون مناقشاً داخلياً .

- الدكتور / سمير راضي مناقشاً خارجياً .

كما أتقدم بالشكر لجميع العاملين في الوظائف الإشرافية؛ لتعاونهم، وتفاعلهم الجليّ في مرحلة تطبيق أداة الدراسة.

ولا يفوتني أن أشكر كلّ مَنْ ساعدني في توزيع الاستبانة، وأسهم في استردادها.

و أوجّه شكري وتقديري، لكل من:

الدكتور/ رضوان بارود (مدير عام الرقابة الداخلية بوزارة الصحة ) والأستاذ /عبد المطلب الكحلوت (مدير دائرة التمريض) والأستاذ /محمد المفتي (رئيس قسم الحسابات) في مستشفى النصر للأطفال على جهودهم العظيمة، فلمني عظيم الشكر و الامتنان والدعوة بظهر الغيب بأن يجزيهم الله خير الجزاء .

الباحثة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة (من رئيس شعبة إلى وكيل وزارة) البالغ عددهم (1296) موظفاً، اختيرت منهم عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من (297) موظفاً، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و كانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وبعد ان تم جمع البيانات و تحليلها توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية :

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة بنسبة (71.9%).
3. إن واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (62.952%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.
4. إن واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (64.103%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بما يلي :

1. ضرورة تبني الوزارة مفهوم القيادة التحويلية، وتوفير سلوكيات وعناصر القيادة التحويلية في أفرادها ؛ وذلك لأنها تُعد من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير .
2. التركيز على انتقاء القيادات ذات المهارات والقدرات الإبداعية لتولي المناصب القيادية في الوزارة .
3. تصميم نظام فعّال للحوافز لمكافأة المتميزين من العاملين .
4. أهمية تبني التغيير في الوزارة ؛ حتى تتمكن من متابعة ما يُستجد في البيئة الخارجية، بغرض رسم خطط التغيير المناسبة لتعزيز البيئة الداخلية للوزارة .

## Abstract

The study aimed to recognize the role of transformational leadership in the management of change in the Palestinian Ministry of Health in Gaza Governorates, where the study population consisted of the employees in supervisory positions in the Palestinian Ministry of Health in the Gaza Strip (from the head of Division -Deputy) (1296's) employees, they were selected as a stratified random sample, that consisted of (297) employees, the researcher used the descriptive analytical method, using the questionnaire as main tool for collecting data .

**The main findings of the study are:**

1. There is a statistically significant relationship at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average estimates of transformational leadership and the average of the change management in the Palestinian Ministry of Health in Gaza governorates.
2. There is a statistically significant impact at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average estimates of transformational leadership and the average of the change management in the Palestinian Ministry of Health estimated in the Gaza Strip at (71.9%).
3. The reality of transformational leadership in the Palestinian Ministry of Health in the Gaza Strip came with relative weight (62.952%) , with moderately approval by the respondents.
4. The reality of the management of change in the Palestinian Ministry of Health in the Gaza Strip came with relative weight (64.103%), with moderately approval by the respondents.

**Based on the findings of the study results, the researcher recommended the following:**

1. The ministry needs to adopt the concept of transformational leadership, and providing behaviors and elements of transformational leadership for its members; because it is one of the most appropriate concepts of leadership to lead the change.
2. Focus on the selection of leaders in the ministry of creative skills and capabilities to assume leadership positions.
3. Designing an effective system of incentives to reward outstanding employees.
4. The importance of adopting the change in the ministry, to follow the developments in the external environment, for the purpose of making the appropriate change plans to reinforce the internal environment of the Ministry of health (MOH).



## قائمة المحتويات

أ.....	آية قرآنية
ب.....	الإهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	ملخص الدراسة
ه.....	Abstract
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
ل.....	قائمة الملاحق
1.....	<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>
2.....	1.1 المقدمة:
3.....	1.2 مشكلة و تساؤلات الدراسة:
5.....	1.3 متغيرات الدراسة:
6.....	1.4 نموذج الدراسة المقترح
6.....	1.5 فرضيات الدراسة:
7.....	1.6 أهداف الدراسة:
7.....	1.7 أهمية الدراسة :
8.....	1.8 حدود الدراسة:
8.....	1.9 مصطلحات الدراسة:
10.....	1.10 هيكلية الدراسة:
10.....	1.11 خطوات إجراء الدراسة:
11.....	1.12 صعوبات الدراسة:
11.....	1.13 الخلاصة :
12.....	<b>الفصل الثاني الإطار النظري</b>
14.....	2.1 المبحث الأول: القيادة التحويلية
14.....	2.1.1 المقدمة:
14.....	2.1.2 القيادة:

24.....	2.1.3 القيادة التحويلية:
39.....	2.1.4 الخلاصة:
41.....	2.2 المبحث الثاني: إدارة التغيير
41.....	2.2.1 المقدمة :
41.....	2.2.2 التغيير :
43.....	2.2.3 إدارة التغيير:
71.....	2.2.4 الخلاصة :
73.....	2.3 المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية-غزة
73.....	2.3.1 المقدمة:
73.....	2.3.2 الحق في الصحة:
73.....	2.3.3 القطاع الصحي:
74.....	2.3.4 وزارة الصحة الفلسطينية
75.....	2.3.5 نظام تقديم الخدمات الصحية:
77.....	2.3.6 التحديات التي تواجه وزارة الصحة:
77.....	2.3.7 العوامل الدافعة للتغيير و التطوير في وزارة الصحة الفلسطينية :
78.....	2.3.8 الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة :
79.....	2.3.6 الخلاصة:
80.....	الفصل الثالث الدراسات السابقة
81.....	3.1 مقدمة :
81.....	3.2 الدراسات التي تتعلق بالقيادة التحويلية:
93.....	3.3 الدراسات التي تتعلق ب إدارة التغيير:
101.....	3.4 التعقيب على الدراسات السابقة :
104.....	3.5 الفجوة البحثية:
105.....	3.6 الخلاصة :
106.....	الفصل الرابع المنهجية والاجراءات
107.....	4.1 المقدمة:
107.....	4.2 منهج الدراسة:
107.....	4.3 مجتمع الدراسة:
108.....	4.4 العينة الاستطلاعية :
108.....	4.5 عينة الدراسة:

112.....	4.6 أداة الدراسة:
113.....	4.7 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):
120.....	4.8 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):
122.....	4.9 اختبار توزيع البيانات:
122.....	4.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
123.....	4.11 مصادر البيانات:
124.....	4.12 الخلاصة :
125 .....	<b>الفصل الخامس نتائج الدراسة وتفسيرها</b>
126.....	5.1 المقدمة:
126.....	5.2 الإجابة عن تساؤلات الدراسة :
126.....	5.2.1 نتائج السؤال الأول ومناقشتها:
137.....	5.2.2 نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:
147.....	5.2.3 نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:
152.....	5.2.4 نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:
154.....	5.2.5 نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:
161.....	5.2.6 نتائج السؤال السادس ومناقشتها:
167.....	5.3 الخلاصة:
168 .....	<b>الفصل السادس النتائج والتوصيات</b>
169.....	6.1 مقدمة:
169.....	6.2 النتائج:
172.....	6.3 توصيات الدراسة
174.....	6.4 الخطة التنفيذية:
176.....	6.5 الدراسات المقترحة :
177.....	6.6 الخلاصة:
178 .....	<b>المصادر والمراجع:</b>
184 .....	<b>الملاحق</b>

قائمة الجداول

10.....	جدول رقم (1.1) يوضح هيكلية الدراسة
17.....	جدول رقم (2.1) يوضح الفرق بين القائد والمدير
34.....	جدول رقم (2.2) يوضح الخصائص/ السمات الخمس مع الالتزامات العشرة للقائد التحويلي
37.....	جدول رقم (2.3) يوضح الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي
68.....	جدول رقم (2.4) يوضح مراحل التغيير لجون كوتر
75.....	جدول رقم (2.5) يوضح توزيع مراكز الرعاية الأولية على محافظات غزة
76.....	جدول رقم (2.6) يوضح توزيع المستشفيات على محافظات غزة
104.....	جدول رقم (3.1) الفجوة البحثية
107.....	جدول رقم (4.1) يوضح مجتمع الدراسة
108.....	جدول رقم (4.2) توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس
109.....	جدول رقم (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر
109.....	جدول رقم (4.4) توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي
110.....	جدول رقم (4.5) توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
111.....	جدول رقم (4.6) توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير التخصص
111.....	جدول رقم (4.7) توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة
113.....	جدول رقم (4.8) مقياس خماسي التدرج
114.....	جدول رقم (4.9) معاملات الارتباط لمحاور استبانة القيادة التحويلية
114.....	جدول رقم (4.10) معاملات الارتباط لفقرات محور التأثير المثالي
115.....	جدول رقم (4.11) معاملات الارتباط لفقرات محور الحفز الإلهامي
115.....	جدول رقم (4.12) معاملات الارتباط لفقرات محور الاستثارة الفكرية
116.....	جدول رقم (4.13) معاملات الارتباط لفقرات محور الاعتبارات الفردية
116.....	جدول رقم (4.14) معاملات الارتباط لمحاور استبانة إدارة التغيير
117.....	جدول رقم (4.15) معاملات الارتباط لفقرات محور الأهداف والاستراتيجيات
118.....	جدول رقم (4.16) معاملات الارتباط لفقرات محور الهيكل التنظيمي
119.....	جدول رقم (4.17) معاملات الارتباط لفقرات محور الأفراد
120.....	جدول رقم (4.18) معاملات الارتباط لفقرات محور التكنولوجيا
121.....	جدول رقم (4.19) معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ
121.....	جدول رقم (4.20) معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية
122.....	جدول رقم (4.21) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة
126.....	جدول رقم (5.1): أبعاد القيادة التحويلية
129.....	جدول رقم (5.2): فقرات بُعد التأثير المثالي
131.....	جدول رقم (5.3): فقرات بُعد الحفز الإلهامي
133.....	جدول رقم (5.4): فقرات بُعد الاستثارة الفكرية

- جدول رقم (5.5): فقرات بُعد الاعتبارات الفردية..... 135
- جدول رقم (5.6): أبعاد إدارة التغيير ..... 137
- جدول رقم (5.7): فقرات محور الأهداف والاستراتيجيات ..... 139
- جدول رقم (5.8): فقرات محور الهيكل التنظيمي ..... 141
- جدول رقم (5.9): فقرات محور الأفراد..... 143
- جدول رقم (5.10): فقرات محور التكنولوجيا..... 145
- جدول رقم (5.11): معاملات ارتباط بيرسون بين التأثير المثالي وبين أبعاد إدارة التغيير ..... 147
- جدول رقم (5.12): معاملات ارتباط بيرسون بين الحفز الإلهامي وبين أبعاد إدارة التغيير ..... 148
- جدول رقم (5.13): معاملات ارتباط بيرسون بين الاستثارة الفكرية وبين أبعاد إدارة التغيير ..... 149
- جدول رقم (5.14): معاملات ارتباط بيرسون بين الاعتبارات الفردية وبين أبعاد إدارة التغيير ..... 150
- جدول رقم (5.15) تحليل الانحدار الخطي لأثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير ..... 152
- جدول رقم (5.16): الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير الجنس ..... 154
- جدول رقم (5.17): الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير العمر ..... 155
- جدول رقم (5.18): الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي ..... 156
- جدول رقم (5.19): الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ..... 157
- جدول رقم (5.20): الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير التخصص ..... 158
- جدول رقم (5.21): الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة..... 159
- جدول رقم (5.22): الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير الجنس ..... 161
- جدول رقم (5.23): الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير العمر ..... 162
- جدول رقم (5.24): الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي..... 163
- جدول رقم (5.25): الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ..... 164
- جدول رقم (5.26): الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير التخصص..... 165
- جدول رقم (5.27): الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة..... 166
- جدول رقم (6.1) خطة عمل لتنفيذ التوصيات ..... 174

## قائمة الأشكال

- شكل رقم (1.1) يوضح نموذج الدراسة المقترح ..... 6
- شكل رقم (2.1) يوضح الأنماط القيادية ..... 20
- شكل رقم (2.2) الشكل يوضح أبعاد القيادة التحويلية الأربعة ..... 30
- شكل رقم (2.3) يوضح خصائص إدارة التغيير ..... 54
- شكل رقم (2.4) يوضح القوى الدافعة للتغيير والقوى المقاومة للتغيير ..... 64
- شكل رقم (2.5) يوضح إدارة مقاومة التغيير ..... 65
- شكل رقم (2.6) يوضح المراحل الثلاث لنموذج لوين ..... 67
- شكل رقم (2.7) يوضح المحاور الثلاثة لإدارة التغيير ..... 70
- شكل رقم (2.8) يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة ..... 78

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء محكمي الاستبانة ..... 185

ملحق رقم (2): الاستبانة ..... 186

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة ..... 191

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة .
- 1.2 مشكلة وتساؤلات الدراسة .
- 1.3 متغيرات الدراسة .
- 1.4 نموذج الدراسة المقترح .
- 1.5 فرضيات الدراسة .
- 1.6 أهداف الدراسة .
- 1.7 أهمية الدراسة .
- 1.8 حدود الدراسة .
- 1.9 مصطلحات الدراسة .
- 1.10 هيكلية الدراسة .
- 1.11 صعوبات الدراسة .
- 1.12 الخلاصة .



### 1.1 المقدمة:

إن الجماعات البشرية على اختلاف ألوانها و أطيافها كانت هي النواة الأساسية للمجتمعات. وعند النظر لهذه المجتمعات نجد أن كل مجتمع يتكون من ثلاث تجمعات رئيسة هي المنظمات الحكومية، ومنظمات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، و فيما يخص المنظمات الحكومية فهي التي تمثل مؤسسات الدولة المختلفة، وهي مؤسسات خدماتية هدفها خدمة المواطنين ومن هذه المؤسسات وزارة الصحة، حيث تعتبر وزارة الصحة من أهم الوزارات في أي دولة نظراً لما تقدمه من خدمات صحية كبيرة لمواطنيها، وهنا في قطاع غزة تعتبر وزارة الصحة الفلسطينية من أهم الوزارات الفلسطينية، حيث إن جُل اهتمامها هو صحة المواطن الفلسطيني؛ وذلك من خلال الخدمات الصحية المباشرة التي تقدمها، أو من خلال إشرافها على المراكز والمؤسسات الصحية سواء أكانت خاصة أو غير حكومية، وبما أن وزارة الصحة كيان قائم بحد ذاته فإنه يجب عليها أن تحافظ على ديمومتها ويقائها واستمرارها كي تتمكن من مواصلة العطاء للمواطنين، لذلك وجب عليها أن تواكب العصر الذي تعيش فيه، حيث إن هذا العصر هو عصر التحولات والتغيرات والمفاجآت السريعة في مختلف المجالات، وهو عصر التطورات العلمية والتقنية المتسارعة، حيث إن التغيير سنة الحياة وكل شيء حولنا يتغير ويتطور، ولقد أصبحت الحاجة للتغيير داخل المنظمات أمراً لا مفر منه.

إن التغيير عبارة عن عملية منظمة مقصودة، أو تلقائية تتعرض لها المنظمة خلال فترة زمنية معينة؛ بهدف تفعيل دورها والارتقاء بها إلى مستوى أفضل (الزعيير، 2010: 92)، ولكن التغيير كعملية ضرورية فهو بحاجة إلى إدارة، أو ما يسمى بإدارة التغيير؛ حيث إن إدارة التغيير هي عملية يقوم خلالها مجموعة من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وبتنسيق وبتنظيم وضبط مدروس للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها (الطيبي، 2011:30).

في الحقيقة إن من أهم مميزات وتحديات القرن الحادي والعشرين هي عملية التغيير، حيث إن الكل في تغيّر وتغيير، وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية وذلك لأسباب مقنعة وهي أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، وقد يتفق الكل على أن من مهام القائد الرئيسة هي تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة، وأن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعّال يتطلب أسلوباً قيادياً أطلق عليه (Burns) مسمى القائد التحويلي (السكرانة، 2010: 335).

إن لكلّ تغيير قائد ذو رؤية خاصّة، يملك من الصّفات ما هو مؤثر على وجدان، وعواطف الجماهير المحيطة به، وهو يملك أيضاً القدرة على جعل الجماهير تصغي إليه، و تعي ما يقول، و تتقبّله، وهو يملك القدرة على تحريك الجماهير و توجيهها، و يملك القدرة على إقناع الجماهير بتحمل أعباء و تكاليف التغيير المطلوب، لذلك فإن القائد التحويلي هو شخص استثنائي لديه القدرات العقلية والعاطفية والتي يمكن استخدامها لنقل أو تحويل المنظمة من وضع لآخر أفضل منه، مع اقتناع التابعين بذلك وفي ظل أخذ المخاطر المتوقعة في الحسبان (جاد الرب، 2012: 119).

ويمكن القول إن القيادة التحويلية لا تقبل جمود أو ثبات الوضع الراهن، وإنما تشجع الحاجة نحو إعادة بعث أو اكتشاف المنظمة والنهوض بها وتحدي معايير التشغيل الحالية (جاد الرب، 2012: 117).

و نظراً لأهمية وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ولدورها المهم والكبير وانجازاتها العظيمة خصوصاً في فترة الحروب الثلاثة التي مرت على قطاع غزة في الأعوام (2008- 2012- 2014) فإن الباحثة قد أولت الاهتمام بهذا الصرح العظيم، فقامت بالاطلاع على الدراسات السابقة والتي عُنت بموضوع القيادة التحويلية، وإدارة التغيير في وزارة الصحة فلم يتم العثور إلا على دراستين وهما دراسة (عبيد، 2009) والتي كانت بعنوان (واقع إدارة التغيير وأثرها على العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية)، ودراسة (الرقب، 2008) والتي كانت بعنوان (واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية)، حيث إنه من أبرز النتائج التي لفتت نظر الباحثة هو غياب دور القائد القادر على إقناع العاملين بأهمية التغيير، وعدم القدرة على التواصل مع العاملين، كذلك عدم وجود نظام حوافز للعاملين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جديدة، وعدم وجود خطة لتطوير وتنمية مفاهيم الموظفين بالعمليات الإدارية للتغيير .

وبناءً على النتائج توصلت الباحثة إلى ضرورة القيام بعمل هذه الدراسة، والتي قامت من خلالها بدراسة واقع القيادة التحويلية، وواقع ادارة التغيير، وذلك لمعرفة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

### 1.2 مشكلة و تساؤلات الدراسة:

فرضت التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات على المنظمات اتباع أسلوب التغيير بهدف التأقلم مع البيئة الخارجية، وتطوير البيئة الداخلية من أجل الاستمرار والنمو والتقدم والبقاء، ولقد استلزم ذلك وجود قيادة تمتلك صفات خاصة، بحيث تكون قادرة علي إحداث التغيير الناجح والمناسب في المنظمة، قيادة تعتبر من أنواع القيادة الحديثة يطلق عليها القيادة التحويلية.

و من خلال عمل الباحثة في وزارة الصحة وإطلاعها على طبيعة العمل عن قرب فإنها التمتست ضرورة وجود قيادة تحويلية تعمل على قيادة الوزارة نحو الوضع الأفضل؛ وخصوصا في ظل الأوضاع التي تعيشها وزارة الصحة في غزة من حصار مستمر، وقلة الموارد، وزيادة الطلب على الخدمة، والتغيير في نمط الأمراض، كل هذه المعطيات تتطلب وجود قيادة قادرة على أن تُحول الفرص المتاحة والتحكم في الموارد المتاحة لديمومة واستمرار تقديم الخدمة في الدرجة الأولى ومن ثم التطوير والرقى بالخدمات المقدمة .

لذلك تبلورت لدى الباحثة فكرة هذه الدراسة والتي تدور حول القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير في وزارة الصحة، فقامت بالاطلاع على نتائج بعض الدراسات التي عُنيت بموضوع التغيير في وزارة الصحة، وتم الحصول على هاتين الدراستين وهما دراسة(عبيد، 2009) ودراسة (الرقب، 2008) ومن أهم نتائجها غياب دور القائد القادر على إقناع العاملين بأهمية التغيير، وعدم القدرة على التواصل مع العاملين، كذلك عدم وجود نظام حوافز للعاملين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جديدة، كما أن التكنولوجيا الموجودة بالوزارات لا تدفع باتجاه تبني عملية التغيير، و كذلك التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، لذلك فإنه و بناءً على النتائج توصلت الباحثة إلى ضرورة التركيز و بشكل جاد على موضوع التغيير وإدارته، وعلى نوعية القيادة التي تقود التغيير.

وكي تتمكن الباحثة من صياغة المشكلة بشكل واضح، فإنها قامت بإجراء دراسة استكشافية على عدد 12 موظف وموظفة من العاملين بوزارة الصحة من ذوي الوظائف الإشرافية، وذلك للحصول على مؤشرات توضح مشكلة الدراسة، فكانت النتائج التي توصلت إليها الباحثة كالاتي:-

- يتضح من خلال التحليل الإحصائي لاستبانة الدراسة الاستكشافية التي قامت بها الباحثة أن واقع القيادة التحويلية بوزارة الصحة جاء بوزن نسبي(68.2%) وهى بدرجة كبيرة ، ويعنى ذلك بأنه يمكن أن يكون لها دور كبير في إدارة التغيير .
- واتضح أيضاً أن الوزن النسبي لواقع إدارة التغيير كان (58.1%) وهى بدرجة متوسطة ، وجاء كل من بعد الهيكل التنظيمي بوزن نسبي (51.6%) ، وبعد نظام الحوافز والمكافآت بوزن نسبي (50.3%) وكلاهما بدرجة قليلة ، وبعد النظم والإجراءات الإدارية جاء بوزن نسبي (59.3%)، وجاء بدرجة متوسطة.

ومن خلال ما سبق تمكنت الباحثة من صياغة مشكلة الدراسة .

حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

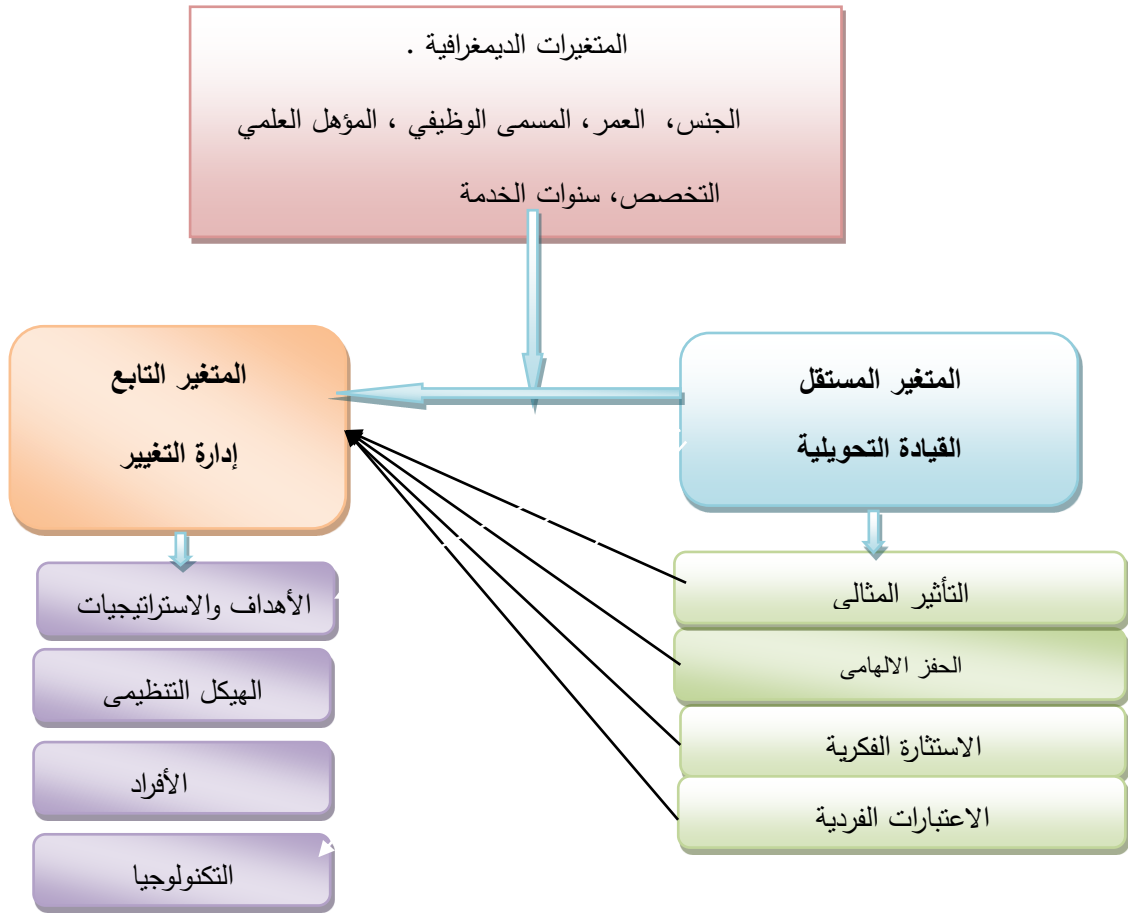
1. ما هو واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة؟
2. ما هو واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة؟
3. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية على متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة؟
5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة)؟
6. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة)؟

### 1.3 متغيرات الدراسة:

- بعد الاطلاع على أدبيات القيادة تم اقتباس أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) من (جاد الرب، 2012 : 122) وأبعاد المتغير التابع (إدارة التغيير) من (قنديل، 2010 : 182) :
- المتغير المستقل:** القيادة التحويلية، وتتضمن الأبعاد التالية:
- (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) .
- المتغير التابع:** إدارة التغيير، وتتضمن الأبعاد التالية:
- (الأهداف والاستراتيجيات، مجال الهيكل التنظيمي، مجال الافراد، التكنولوجيا) .

1.4 نموذج الدراسة المقترح

شكل رقم (1.1)  
يوضح نموذج الدراسة المقترح



جاءت بواسطة الباحثة بالاستناد إلى (جاد الرب، 2012 : 122) و (قنديل، 2010 : 182)

1.5 فرضيات الدراسة:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة).

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة).

### 1.6 أهداف الدراسة:

إن هذه الدراسة تهدف الى :

1. التعرف على واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.
2. معرفة واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.
3. دراسة العلاقة التي تربط بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.
4. توضيح أثر و دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.
5. التوصل إلي معرفة دلالة الفروق في متوسط تقديرات القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة).
6. دراسة دلالة الفروق في متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة).

### 1.7 أهمية الدراسة :

تتجسد أهمية هذه الدراسة في :

#### • الأهمية النظرية :

1. تتبنى أهمية الدراسة من حيث الموضوع الذي يتناول دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة حيث تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات -حسب علم الباحثة - في وزارة الصحة وذلك نظرا لحدثة موضوع القيادة التحويلية، وإدارة التغيير .
2. إن هذه الدراسة تعتبر مصدراً من المصادر التي تتناول موضوع القيادة التحويلية، وإدارة التغيير والتي سوف يستدل ويسترشد بها طلبة العلم .

### • الأهمية التطبيقية:

1. إن هذه الدراسة مهمة لصانعي القرار والقيادات في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث ستساهم في زيادة وعيهم ومعرفتهم بمفهوم وأبعاد كل من القيادة التحويلية ، وإدارة التغيير، وذلك لأن من مهام القائد الرئيسة تحقيق التغيير .
2. إن هذا الدراسة تشكل أهمية للباحثة ،لأنها ستزيد من محصلتها العلمية والعملية عن موضوع القيادة التحويلية وإدارة التغيير، وخصوصاً أنه موضوع جديد .

### 1.8 حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على التعرف على دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية.
2. الحد المؤسسي: وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة .
3. الحد المكاني:(مبنى وزارة الصحة، الإدارات العامة، الدوائر ، الوحدات ،المستشفيات ، العيادات)في محافظات غزة .
4. الحد البشري: يتمثل في الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية من مسمى رئيس شعبة الى وكيل وزارة في وزارة الصحة الفلسطينية.
5. الحد الزمني: تم تنفيذ هذه الدراسة في عام 2016 م .

### 1.9 مصطلحات الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام المصطلحات التالية:

القيادة التحويلية، إدارة التغيير، وزارة الصحة الفلسطينية، محافظات غزة .

#### ▪ القيادة التحويلية:

#### التعريف الاصطلاحي :

هي القيادة التي توضح كيف يمكن للقادة أن يغيروا الأفراد والمنظمة بواسطة رسم وخلق رؤية للمنظمة، وإلهام الأفراد من أجل الكد والكفاح للوصول إلى تحقيق هذه الرؤية(Mc Shane ,2003 :429) .

#### التعريف الإجرائي :

"هي العملية التي يقوم من خلالها القائد باستثارة وتحفيز التابعين، و العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة، بحيث يكونون قادرين على نقل المنظمة من الوضع الحالي الى الوضع المرغوب فيه " .

### ■ إدارة التغيير:

#### التعريف الاصطلاحي:

هي عملية تتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن، باستعمال أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإجراء التغيير وعلى مراحل لبلوغ أهداف المنظمة (جاد الرب، 2012: 445).

#### التعريف الإجرائي:

" إن إدارة التغيير هي العملية التي يتم من خلالها إعادة صياغة الرؤية والرسالة و الأهداف الاستراتيجية، وذلك من أجل تكيف البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للمنظمة "

### ■ محافظات غزة :

تقع محافظات غزة في الجنوب الغربي من فلسطين، وتبلغ مساحتها 365 كم<sup>2</sup>، وهي جزء من السهل الساحلي الفلسطيني ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات وهي محافظة الشمال، ومحافظة غزة، ومحافظة الوسطى، ومحافظة خان يونس، ومحافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997 : 14).

### ■ وزارة الصحة الفلسطينية

هي الجسم المسؤول عن قيادة وتنظيم عمل القطاع الصحي الفلسطيني من خلال الحوكمة الرشيدة والإدارة السليمة للقطاع الصحي، وهي المسؤولة عن وضع السياسات والتشريعات والقوانين والخطط ، وتفعيل الشراكات بين مختلف الشركاء في القطاع ومع القطاعات الأخرى، إدارة واستثمار الموارد المتاحة بشكل أفضل (وزارة الصحة -الاستراتيجية الصحية الوطنية، 2014 : 7) .



1.10 هيكلية الدراسة:

جدول رقم (1.1)

يوضح هيكلية الدراسة

المحتوي	الفصل
المقدمة، مشكلة وتساؤلات الدراسة، متغيرات الدراسة، نموذج الدراسة المقترح، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة، هيكلية الدراسة، صعوبات الدراسة .	الفصل الأول
الإطار النظري يتكون من 3 مباحث وهي: المبحث الأول: القيادة التحويلية. المبحث الثاني: إدارة التغيير . المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية .	الفصل الثاني
الدراسات السابقة (فلسطينية، و عربية، وأجنبية) دراسات تتعلق بالقيادة التحويلية . دراسات تتعلق بإدارة التغيير .	الفصل الثالث
إجراءات الدراسة مقدمة ، منهجية الدراسة ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، أداة الدراسة .	الفصل الرابع
نتائج الدراسة وتفسيرها	الفصل الخامس
النتائج، والتوصيات، وخطة عمل لتنفيذ التوصيات .	الفصل السادس
الكتب العربية و الأجنبية، الرسائل الجامعية، المؤتمرات، الندوات، التقارير، مواقع انترنت .	المراجع

جاءت بواسطة الباحثة بالاستناد إلى محتويات فصول الدراسة.

1.11 خطوات إجراء الدراسة:

تم إتباع الخطوات الآتية:

1. الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الإطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
6. تحليل البيانات وعرضها في جداول والتعقيب عليها.
7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

## 1.12 صعوبات الدراسة:

1. الانقطاع المستمر للتيار الكهربائي .
2. عدم تعاون بعض المبحوثين ورفضهم تعبئة الاستبانة .
3. عدم القدرة على الوصول إلى القيادات في المناصب العليا، مع وجود صعوبة في التعامل معهم.
4. عدم تعاون بعض المختصين في وزارة الصحة لإعطاء الباحثة المعلومات والبيانات اللازمة .
5. قلة المراجع والمصادر الخاصة بالقيادة التحويلية.
6. الإغلاق المستمر للمعابر يعيق عملية البحث في مكاتب خارج مكاتب قطاع غزة .

## 1.13 الخلاصة :

لقد تمحور هذا الفصل حول تحديد مشكلة الدراسة وتعريفها من خلال تساؤل رئيس انبثق عنه عدة تساؤلات فرعية، تمت الإجابة عنها من خلال فرضيات صفرية وفرضيات بديلة ، وبعد ذلك تطرقت الباحثة إلى أهداف و أهمية الدراسة ومن ثم وضع النموذج المقترح للدراسة و الذي يشتمل على متغيرات الدراسة (المتغير المستقل و المتغير التابع)، وكذلك تم تحديد الحد الزماني والمكاني و الحد البشري الذي تمثل بالعاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، و من ثم وضع التعريف لكل مصطلح من المصطلحات الواردة في الدراسة وهي القيادة التحويلية، وإدارة التغيير، و بعد ذلك تم إدراج جدول لهيكلية الدراسة يوضح مكونات كل فصل من فصول الدراسة، و أخيراً بينت الباحثة الصعوبات التي واجهتها خلال فترة عمل هذه الدراسة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

2.1 المبحث الاول: القيادة التحويلية .

2.2 المبحث الثاني: إدارة التغيير .

2.3 المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية .

# المبحث الأول القيادة التحويلية

2.1.1 المقدمة .

2.1.2 القيادة

2.1.3 القيادة التحويلية .

2.1.4 الخلاصة .

## 2.1 المبحث الأول: القيادة التحويلية

### 2.1.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل بناء الإطار النظري للدراسة، الذي يمثل مفاهيمها الأساسية، والخلفية النظرية العلمية لموضوع الدراسة، وعليه فقد تم بناء الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاثة مباحث، حيث المبحث الأول يتمثل في القيادة التحويلية، والمبحث الثاني يتمثل في إدارة التغيير، و المبحث الثالث ويتمثل في وزارة الصحة الفلسطينية.

وبناء على ذلك فقد تم في المبحث الأول التطرق إلى موضوع القيادة والقيادة التحويلية، وذلك لأن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشرى، ولأنها تُعد عنصراً حيوياً في حياة واستمرار المنظمات، كذلك لأن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر أن يظهر من بيننا قادة يتحلون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالمنظمات والمجتمعات نحو التقدم والرقي، وتحمل الأعباء والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، لذلك وفي البداية تحدثت الباحثة عن القيادة بشكل عام حيث تدرجت من تعريف القيادة إلى أنماطها ونظرياتها وذلك من أجل الوصول إلى القيادة التحويلية وتعريفها، والتعرف على بداياتها ونشأتها، وأداة قياسها وعناصرها، والتمييز بينها وبين القيادة التبادلية، ودراسة الخصائص التي يتميز بها القائد التحويلي.

### 2.1.2 القيادة:

إن الجميع قادرين على أن يكونوا قادة، لأن القادة لا يولدون ويبيدهم صولجان، مع أنه يوجد هناك من هم بالفطرة قادة، لكن حتى الفطرة والموهبة تتلاشى إذا لم تصقل وتُشحن بأي موهبة أخرى فالحديد لا يصنع من نفسه سيوفاً لامعة، وكذلك فإن صانع السيوف ليس بالضرورة أن يكون فارساً، إن العلاقة بين القيادة وتعلم فنونها هي علاقة تكاملية لا تصح الأولى إن لم تتوفر الثانية، إن سباق التفوق الأممي القادم هو سباق قيادي بامتياز، فلن يكون المقياس هو الإنجازات الحضرارية بكافة أوجهها، أو القوى الاقتصادية مهما بلغت من المتانة والرخاء، ومن المؤكد أنه لن يكون عدد الجيوش وعتادها هو مقياس الأفضلية لمن يتقدم ومن يتأخر، بل المقياس الحقيقي هو أي الأمم قادرة على إنتاج قادة أكثر بنوعية فضلى (محبوبة، 2010: 19) .

#### 2.1.2.1 مفهوم القيادة :

إن القيادة هي الأداة المحركة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك وفي هذا الموضع تطرقت الباحثة إلى تناول مفهوم القيادة في اللغة وفي الاصطلاح وهي كما يلي :

■ مفهوم القيادة في اللغة:

القيادة من الفعل قاد(قَادَة وقُوَاد وقُوَد) والقائد من يقود فريفاً من الناس وقاد الجيش(أو الرهط من الناس) قيادةً أي كان رئيساً وعليه أن يُدَبِّر شؤونه ويوجهه، وقاد الدابة أي أخذ بمقودها ومشى أمامها.

(المعجم الوسيط، 2004: 765)

■ مفهوم القيادة في الاصطلاح:

لقد اختلفت وتعددت الطرق التي من خلالها يمكن ادراك معنى القيادة، حيث تتعدد تعريفات القيادة في الأدبيات بتعدد الباحثين، واختلاف وجهات النظر والتخصصات العلمية، والحقب الزمنية لصياغة مفهوم القيادة، ومع ذلك فإن القاسم المشترك لغالبية أدبيات القيادة أن جوهر القيادة هو التأثير في الآخرين.

ومن تعريفات القيادة في الأدبيات العربية و الأجنبية :

عرفها(دودين، 2012: 295) بقوله "إن مصطلح القيادة يتضمن ثلاثة مجالات تتعلق بالقوة و التأثير و السلطة، أما القوة فهي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، وهي بشكل عام تشير إلى السيطرة على الموارد القيمة أو النادرة، أما التأثير فيظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر، و أما السلطة فهي القوة الممنوحة من قبل المنظمة".

أما (Northouse, 2012:3) فقد رأى "بأنها العملية التي من خلالها يؤثر الفرد في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"، و قد وضح (Northouse , 2012) من خلال هذا التعريف أن القيادة لها أربعة مكونات رئيسية وهي أن : القيادة عبارة عن عملية، القيادة تتضمن التأثير، القيادة تحدث في جماعة، القيادة تتضمن بلوغ الأهداف .

وكذلك عرّفها كل من(Kouzes & Posner,2012:30)" بأنها العلاقة بين من طمح لأن يقود وبين من اختار لأن يتبع ."

ويرى (Mc Shane ,Glinow ,2003 :416) بأنها" هي عملية التأثير في الأفراد ومنحهم البيئة المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة و المنظمة".

وأيضاً عرّفها (Yukl, 2006: 8) "هي عملية التأثير في الآخرين من أجل التفاهم والاتفاق حول ما هي الاحتياجات اللازمة، وذلك من خلال عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة".

ومن منظور نفسى اجتماعي عرّفها (Western ,2013: 36) "أن القيادة ليست فقط امتلاك الأفراد والجماعات، ولا هي مجموعة من الكفاءات والمهارات، إنها وبدقة يمكن وصفها أن لها تأثير "ديناميكي

نفسى اجتماعي " Leadership is a psychosocial influencing dynamic " ولقد تطرق (Western, 2013: 36) إلى تبسيط هذا المفهوم المعقد حيث أشار إلى أن:

Psycho " نفسى " : تشير الى أن القيادة عبارة عن شيء نفسى ديناميكي تحدث داخل الفرد نفسه، وبين الأفراد كجماعة، حيث أن القيادة تستثير النفس، و اللاوعي، والعواطف داخل الأفراد و الجماعات. Social " اجتماعي " : تشير الى البناء الاجتماعي و التفاعل الاجتماعي للقيادة، وإلى أن القيادة أكثر من كونها ظاهرة علائقية، بل هي مرجع للسلطة والقوة والسيطرة على المواد والموارد، واستخدام المعلومات والمعرفة والتكنولوجيا، و الثقافة والسياسات، وعند وضع تفسيرات لمفهوم القيادة لا بد من الأخذ بالحسبان المجال الاجتماعي .

" Influencing " التأثير " : تشير إلى أن القيادة لديها قوة محددة، وهى التأثير في الآخرين، والتأثير مصطلح واسع المدى، حيث إن القيادة تعتمد على مجموعة واسعة من الأساليب من أجل التأثير في الآخرين .

" dynamic الديناميكية " : تشير إلى أن القيادة ليست ساكنة بل هي إنسيابية حركية، لا يمكن أن تكون ثابتة، بل هي عملية تحريك الأفراد، أي هي عملية اجتماعية ديناميكية . وبناءً على ما سبق من تعريفات للقيادة فإن الباحثة يُمكنها إيجاز مفاهيم القيادة كالتالي:

1. القيادة هي السلطة والقوة والتأثير .
  2. القيادة تعنى وجود مَنْ يقود ومن يتبع .
  3. القيادة عبارة عن عملية نفسية اجتماعية ديناميكية .
  4. مكونات وعناصر القيادة عبارة عن القائد، والأتباع، والهدف، والبيئة .
- وتُجمل الباحثة مفهوم القيادة بأنها "عملية إلهام وتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، و تحفيزهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة "

### 2.1.2.2 قانون (Kouzes & Posner)

قانون (Kouzes & Posner) الثاني في القيادة والذي ينص على " أنت تتبنى أساساً ومبدأً عقلاً من أسس القيادة عندما (Do What You Say You Will Do)(DWYSYWD) افعل ما تقول بانك ستفعله(حيث تحتوى الجملة على جزئين أساسيين هما قل وافعل Say & Do)

(Kouzes & Posner,2012:40)

بناءً على هذا القانون، و بالاستناد إلى أدبيات القيادة فإن الباحثة ترى بأن القائد عليه أن يفعل ما يقول، بحيث يحقق قوله وفعله مصلحة التابعين ومصلحة المنظمة والمجتمع .

2.1.2.3 الفرق بين القائد والمدير :

هنا لن يكون التمييز تقليدياً، حيث قامت الباحثة بعرض أكثر من وجهة نظر للتمييز بين القائد والمدير، ولقد تم اعتماد ثلاث وجهات نظر لهذا التمييز وهي وجهة النظر اليابانية، و الصينية، والبريطانية، وكان هذا التمييز خلاصة دراسات قام بها (Burke,2014:283-285) وهو كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (2.1)

يوضح الفرق بين القائد والمدير

وجهة النظر	القائد	المدير	القائد	المدير
اليابانية	مطور للخيارات	مطور للخيارات	يبدأ التغيير	يدير التغيير
	محافظ	ثوري وانقلابي	المخاطرة	الحماية
	هادئ	مندفع	أهدافه بعيدة المدى	أهدافه قصيرة المدى
الصينية	محدد في الاتصال	متوسع في الاتصال	استراتيجي	تشغيلي
	يعمل على فكرة سابقة	يصنع فكرة	روحي	عملي وإجرائي
	المدير يرفع تقرير للقائد	القائد يختار المدير	شمولي	محدد
	اهدافه قصيرة المدى	اهدافه بعيدة المدى	هجومية	بليد
	يفعل	يفكر	موجه	منفذ
	يدير	يقود	يعطى الأوامر	ينفذ الأوامر
			صانع قرار	منفذ قرار
	يطلب الطاعة من الآخرين	يكتسب احترام الآخرين	يحث ويحرك	يعطى تعليمات
البريطانية	مكر	يقظ	يلهم	يعطى أوامر ويجبر
	مُحرك خارجياً	مُحرك من تلقاء نفسه	له رؤية	يحافظ على الوضع الراهن
	الاهتمام بالمهمة	الاهتمام بالأفراد	سلطة شخصية	سلطة اسمية
	عادي	عاطفي	يستجيب للموظفين	يلزم الموظفين
	يتبع	يبتكر ويبدع	يعظم	يصغر
	منطقي	حدسي	متقبل للأفكار من التابعين	لا يتقبل الأفكار من الآخرين
	وطني	عالمي	يفكر خارج الصندوق	تفكير محدود
	نظرة محدودة	عنده بعد نظر	يقول غدا	يقول اليوم

جاءت بواسطة الباحثة بالاستناد إلى (Burke,2014:283-285)



2.1.2.4 أنماط القيادة:

بالعودة إلى أدبيات القيادة ؛ حيث قامت الباحثة بالاطلاع على ما تم ذكره بخصوص أنماط القيادة وُجِدَ أن بدايات التصنيف لأنماط القيادة كان في عام (1939 م) عندما قام مجموعة من العلماء وعلى رأسهم (Kurt Lewin) عالم النفس بتوضيح أنماط مختلفة من القيادة حيث كانت هذه الأنماط في البداية عبارة عن ثلاثة أنواع فقط هذا ما تم توضيحه من قِبَل (cherry ، 2015) ، وقد اتفق معها في ذلك ((السكرانة، 2010 : 179) و(جاد الرب، 2012: 17) و(العجمي، 2010 : 78-84) و(قنديل، 2010 : 37)).

ومن هذه الأنماط القيادية ما يلي :

**1. القيادة الديكتاتورية :**

تأخذ هذه القيادة اتجاهاً استبدادياً، وإرغامياً وتسلطياً، ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والأتباع، ونرى فيها أن القائد يحدد بنفسه سياسة العمل كلياً ويُملي خطواته و أوجه نشاطه، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويعطى أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى أنه قد يعمل على انقسام المؤسسة أي يأخذ بمبدأ (فرق - تسد) ويقلل من الاتصال بين أعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية، بينما الأفراد ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل، و إذا ترك القائد مكانه أو تتحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة، أو انخفاض روحهم المعنوية .

**2 . القيادة الديمقراطية :**

يعتمد هذا النمط على تعدد الآراء وتنوع الأفكار، كما يقوم على مبدأ التفويض الذي يفوض فيه القائد بعض صلاحياته إلى الآخرين، فيها نجد أن القائد يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون، يشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعياً في مدحه ونقده للأفراد، بينما يشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الإيجابية في التفاعل الاجتماعي، ويختارون رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها طبقاً لقدراتهم وميولهم ويكونون أكثر تماسكاً وترابطاً، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة، وإذا ترك القائد مكانه استمر العمل والنشاط دون أن يحدث له خلل .

### 3 . القيادة الفوضوية ( الحرة ) :

يقوم هذا النمط على أساس إعطاء الأفراد الحرية المطلقة، إذ يُخَوَّل لكل فرد سلطة كاملة لكي ينجز عمله بالطريقة التي يراها مناسبة، ويكون فيها القائد محايداً لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة .

ولكن نظراً للتطورات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمات فإن ذلك استوجب التطور و التغيير و التجديد في أنماط القيادة مما تحتم عليه وجود أنواع أخرى من القيادة وهي كما ذكرت ( cherry , 2015 ) بأنه تم إضافة أنواع أخرى جديدة لتلك الأنماط القديمة، وقد وافقها الرأي (قنديل، 2010: 60-62) حيث ذكرها تحت مسمى القيادة العصرية والتي تتبلور مفاهيمها في تحويل دور القائد من الرئاسة و الأمر والنهي إلى دور المساندة والتشجيع والحفز وهي :-

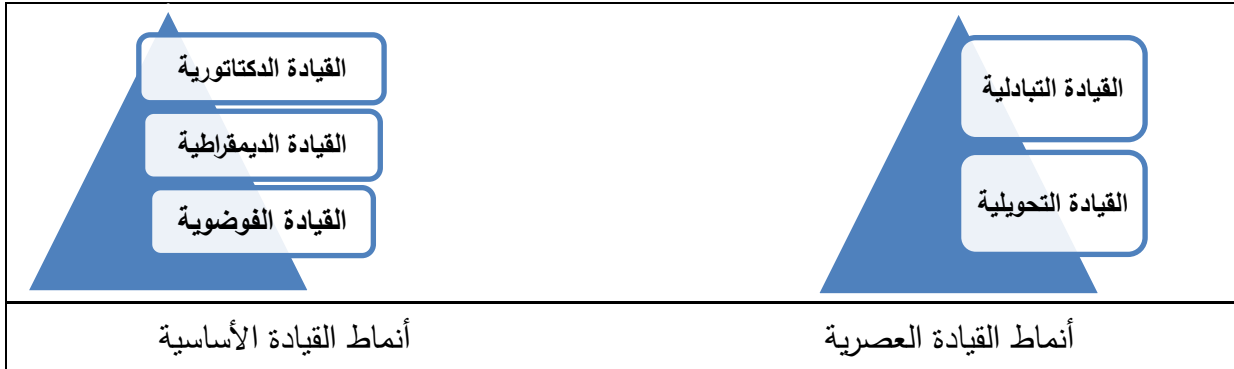
### 4 . القيادة التحويلية :

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية من خلال بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع التابعين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية، وكذلك دفع التابعين وخلق الشعور لديهم بأهمية عملهم والولاء و الانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للفريق أو المنظمة في مرتبة أعلى من تحقيق مصالحهم الشخصية وحثهم على التحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية، وخلق المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة، وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل، وحل المشكلات التي تواجههم .

### 5 . القيادة التبادلية :

فيها يمارس القائد عملية تبادل بين المنظمة كأداة وبين أعضائها، فالأعضاء يقدمون عملاً و ينجزون، والمنظمة تقدم الحوافز مثل المكافآت والعلاوات ومن لا ينجز يُعاقب، إن هذا النمط يقوم على افتراض أن القائد يقوم بعملية تبادل مع الآخرين، على أساس توضيح المطلوب منهم والتعاطف مع حاجاتهم و رغباتهم مقابل تحقيق المتوقع منهم، فأساس سلوكهم هو التدعيم الشرطي والذي يجعل التابعين يقبلون وعود قائدهم بالمكافآت والحوافز أو تجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف و الأدوار المطلوبة منهم والمتفق عليها وهذا النموذج غير فعال في تحفيز دوافع الأفراد الداخلية، وبذلك فإن نمط القيادة التبادلية يقوم على بعدين أساسيين هما الاهتمام بالإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، والبعد الثاني هو مراعاة حاجات ورغبات الأفراد.

شكل رقم (2.1)  
يوضح الأنماط القيادية



جُرد بواسطة الباحثة بالاستناد إلى أدبيات القيادة السابقة .

بناءً على ما سبق فإن الباحثة قامت باستعراض الأنماط الأساسية للقيادة وهي ثلاثة أنماط وهي النمط الدكتاتوري، حيث يتمركز هذا النمط حول القائد الاستبدادي والذي يقوم باتخاذ القرارات ويقبل بها التابعون، بينما النمط الديمقراطي، فإنه ينبع من احتياجات الجماعة ويفضل فيه القائد أن تُصنع القرارات بطريقة مشتركة بين القائد والتابع، والنمط المتساهل نمط يتخلى فيه القائد عن وظائفه ومسؤولياته كي يقوم بها التابعون، ولكن وفقاً للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة فإنه تحتم وجود أنواع أخرى من الأنماط القيادية ألا وهي النمط التحويلي، والنمط التبادلي، وكلا النمطين ضروريان للمنظمة ولأفراد، لأن كلا النمطين مكمل للآخر، حيث إن نمط القيادة التحويلية يعتبر من الأنماط القيادية المعاصرة، والتي يقوم فيها القائد بمشاركة التابعين وإلهامهم وتحفيزهم من أجل وضع رؤية للمنظمة، بحيث تقود المنظمة إلى وضع أفضل قادر على مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، وذلك بعد عمل التعديلات والتغييرات المناسبة في البيئة الداخلية للمنظمة، أما القيادة التبادلية تقوم على عملية تبادل المنفعة بين القائد والتابع حيث إن القائد عليه منح المكافآت للتابع مقابل الأداء الجيد والإنجازات العظيمة.

#### 2.1.2.5 نظريات القيادة :

تعرضت القيادة لكثير من الدراسات والتحليل عبر العصور المتلاحقة نتج عنها وجهات نظر متعددة، تبلورت إلى عدد من النظريات، لذلك وفي هذا المحور تم تناول هذه النظريات وهي كالتالي :

#### 1) نظرية القيادة السماتية :

إن هذه النظرية تقوم في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره هذا ما أكدته كل من (قنديل، 2010: 43) و

(العجمي، 2010 : 87)، وكذلك وضح (الرحاحلة وعزام 2011 : 335) في انها تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر، وأن هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي :

- السمات الجسمية (كالصحة والطول والعرض).
- السمات المعرفية (الذكاء، الثقافة، استشراق المستقبل).
- السمات الاجتماعية (فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال) .
- السمات الانفعالية (كالنضج الانفعالي، وضبط النفس) .
- السمات الشكلية (جمال المظهر، الذوق العام) .

## (2) نظرية القيادة الموقفية :

اتفق كل من ((الرحاحلة وعزام 2011 : 337) و(قنديل، 2010 : 45) و(العجمي، 2010 : 87)) على أن هذه النظرية تقوم على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات و تكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، لذلك فهي تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة، و تحكم هذه النظرية عناصر هي : سمات القائد، و سمات الأتباع، و سمات الموقف وطبيعة الحالة .

## (3) نظرية القيادة الوظيفية :

إن هذه النظرية تقوم على الجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، إذ تعتبر هذه النظرية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها، وبين الظروف الموقفية والبيئية المحيطة بها، وبذلك فإن القيادة في ضوء هذه النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف (قنديل، 2010 : 55) . ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي :

- تحقيق أهداف الجماعة .
- الاهتمام بالعمل أو المهام، ويعنى بها تركيز القائد على أداء العمل من خلال تقسيم العمل وتنظيمه واتخاذ القرارات .
- التعرف على حاجات العاملين واحترام أفكارهم ومشاعرهم.
- تشمل الوظائف القيادية(التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق) .

## (4) نظرية القيادة التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية معاً، فهي تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً،

وهي تعطي أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد للآخرين، ويرى علماء النظرية التفاعلية أن القيادة عملية معقدة متكاملة وتتفاعل فيها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي كما ذكر (قنديل، 2010: 59) :

- خصائص القائد الشخصية (الحاجات والدوافع والتجارب السابقة و التعليم) .
- خصائص المرؤوسين الشخصية (الحاجات والدوافع والتجارب السابقة و التعليم والتوقعات).
- طبيعة العمل، وطبيعة الجماعة، والعوامل التنظيمية .

#### 5) النظريات المعاصرة للقيادة :

تتبلور مفاهيم القيادة العصرية في تحويل دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي، إلى دور المساندة والتشجيع والحفز، وفي ضوء هذه النظرية فإن هناك أنماطاً عدة للقيادة من أهمها ما يلي :

#### • نظرية القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرق أداء العاملين وتبصيرهم بأهمية عملهم وغرس الشعور لديهم بالولاء و الانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للفريق، أو المنظمة في مرتبة أعلى من تحقيق مصالحهم الشخصية، وحثهم على التحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية، وتوفير المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة، وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل، وحل المشكلات التي تواجههم (قنديل، 2010: 60)، وكذلك يتابع (العجمي، 2010 : 89) بأن نظرية القيادة التحويلية تنص على أن من صفات القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية ورسالة واضحة، وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم، أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة، يتمتع بالاحترام والحب والتقدير من الآخرين، ذو جاذبية خاصة في شخصيته .

وأيضاً بيّن (محبوبة، 2010: 71) أن القيادة التحويلية تفترض ثلاث فرضيات يُبنى عليها الأساس لفهم النظرية وهي :

1. الناس يتبعون القائد الذي يلهمهم .
2. القائد الذي يمتلك رؤية قوية وعاطفة جياشة يستطيع أن يحقق إنجازات عظيمة.
3. الطريق إلى تحقيق إنجازات القائد، يتمثل في حقن الحماس والطاقة في أتباعه .

#### ▪ نظرية القيادة التبادلية :

إن نظرية القيادة التبادلية كما ذكر (العجمي، 2010: 89) :

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع.
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم .
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب .

- يتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة .
- وهناك رأى آخر يقول بأنها هي التي يمارس فيها القائد عملية تبادل بين المنظمة كأداة وبين أعضائها، فالأعضاء يقدمون عملاً وينجزون، والمنظمة تقدم الحوافز مثل المكافآت والعلوات ومن لا ينجز يُعاقب (قنديل، 2010: 62)، ويُتابع (قنديل، 2010) إن القائد التبادلي يتميز بما يلي :
- تحديد الأهداف للمجموعة حيث يقوم بتحديد الأهداف و إجراءات تنفيذها .
- يقوم بتصميم هيكل العمل و إجراءاته و يكلف العاملين بالمهام .
- يتعاون مع رؤوسيه في مبادلة جهودهم بالحوافز و المكافآت و تجنب العقاب و الجزاءات.
- يكافئ على الأداء المتميز و يقدر الإنجاز .
- يبحث عن الانحرافات و يتخذ إجراءات لتصحيحها .

ترى الباحثة من العرض السابق لنظريات القيادة أن موضوع القيادة من الموضوعات التي شغلت الباحثين والمفكرين على مر العصور في محاولة لفهم ظاهرة القيادة والتعرف على أبعاد السلوك القيادي، وإذا كانت النظريات القديمة قد ركزت على الخصائص والمميزات الفردية للقائد، فإن الاتجاه الجديد في دراسة ظاهرة القيادة يركز على التفاعل بين القائد والموقف والأتباع، كما يؤكد على أهمية دراسة القيادة في إطار ثقافي يشمل البعد النفسي و الاجتماعي لظاهرة القيادة وصولاً إلى تأكيد الدور الجوهرى الذي يؤديه القادة في تغيير المنظمات وتحويلها من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال القدرة على قيادة عملية التغيير .

#### 2.1.2.6 القيادة والنوع :

كثير من النساء يشغلن مناصب قيادية، والسؤال هنا هو إذا ما كانت المرأة تقود بشكل مختلف عن قيادة الرجل؟ وأي منهم أكثر فاعلية في القيادة، معظم الكُتّاب في هذا المجال أكدوا على وجود اختلاف في القيادة ناتج عن اختلاف النوع، ومنهم من أكد أن المرأة أكثر فاعلية في القيادة في العصر الحالي، ومن هؤلاء الكُتّاب (Northouse,2012:304) الذي أوضح من خلال تحليل Meta-Analysis - ويُقصد به عمل تحليل للنتائج التي صدرت عن البحوث والدراسات السابقة - حيث تم عمل هذا التحليل للمقارنة بين المرأة و الرجل كقادة، وقد أظهرت النتائج أن كليهما متساويان في الفعالية والتأثير، و يستمر (Northouse) في تحليلاته بوجود اختلاف يُعزى للنوع، حيث إن كلاً من الرجل والمرأة يكون مبدعاً وفعالاً وله تأثير في مجال القيادة، ولكن في الدور القيادي الذي ينسجم مع نوعه، فمثلا المرأة تكون ذات فعالية أقل في مجال القيادة التي تحتاج إلى الرجولة، على سبيل المثال المرأة كقائد تكون فعاليتها أقل في مجال المناصب العسكرية، لكنها تكون فعالة ومنجزة كقائد أكثر من الرجل في مجال التعليم، وفي

منظمات الخدمة الاجتماعية، وفي المناصب الإدارية الوسطى، كما أن المرأة تفوق الرجل في القيادة الديمقراطية، والتشاركية، والقيادة التحويلية .

ولكن يري (435: 2003, Mc Shane) أن الدراسات أوجدت أن المرأة والرجل لا يختلفان كقيادة لأنه لا يوجد بينهما فرق في درجة الاهتمام بالعمل، أو الاهتمام بالأفراد والسبب في عدم وجود فرق أو اختلاف بينهما يعود تفسيره إلى أن المهمات والوظائف تحتاج إلى سلوك متشابه من كلا الجنسين من أجل إنجاز المهام الملقاة على عاتقه (سواء أكان رجلاً أم امرأة) .

ذكر (Yukl, 2006:427) أنه لا يوجد تجارب تدعم الاعتقاد السائد بان قيادة الرجل أكثر كفاءة وفعالية من قيادة المرأة لا توجد فروق بين المرأة والرجل فيما يختص بأساليب القيادة، طالما توافرت المهارات والقدرات القيادية للفرد، ويتابع (Yukl) أنه يوجد الآن في الولايات المتحدة الأمريكية قوانين لإيقاف التمييز في النوع عند اختيار القادة، حيث إن قوانين عدم التمييز فرضت أن الرجل والمرأة متساويان وبدرجة عالية لشغل المناصب العليا في المنظمات، وأوضح (Yukl, 2006:429) أنه من خلال تحليل Meta-Analysis الذي أكد على أن المرأة تستخدم أسلوب القيادة التشاركية، وأسلوب القيادة التحويلية أكثر من الرجل، حيث كان الاختلاف بين المرأة والرجل في أسلوب القيادة التحويلية هو في بُعد الاعتبارات الفردية والتي يتضمن سلوكها الداعم وجهودها الحثيثة لتطوير المهارات والثقة لدى التابعين .

يضيف (17: 1999, Bass) أن هناك العديد من الدراسات التي أظهرت أن المرأة تميل إلى القيادة التحويلية أكثر من نظرائها من الرجال، حيث يكون هذا الميل مرتبط مع زيادة الفعالية، ورضا التابعين من الذكور و الإناث على حد سواء في المنظمة .

استطاعت الباحثة من خلال التحليلات السابقة أن تستنتج بأن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الأمثل للتنظيمات المستقبلية، وأن المرأة تعتبر قائداً تحويلياً .

### 2.1.3 القيادة التحويلية:

#### 2.1.3.1 القيادة التحويلية في أدبيات القيادة العربية والأجنبية :

بدايةً يمكن القول بأن مفهوم القيادة التحويلية لم يكن ليظهر وينتشر إلا لمواجهة التحديات التي فرضتها الظروف و المتغيرات العالمية، سواء في الأسواق أو المنافسة أو التكنولوجيا والاتصال وحتى التغيير في أدواق العملاء، ولذلك فإن القيادة التحويلية ومن سماتها الأساسية مواجهة التحديات و التكيف مع المتغيرات لبناء مستقبل اقتصادي واجتماعي و إنساني قوى للمنظمة (جاد الرب، 2012: 130) .

القيادة التحويلية هي القيادة التي شكلت أغلب أحداث التاريخ وخلقت واقعاً لم يكن موجوداً وبدلت حقائق بحقائق جديدة، ولهذا سميت بالتحويلية؛ لأنها حولت كل شيء تعاملت معه سواء كان أتباعاً أو أهدافاً، أو أحداثاً، وهي أشبه بعملية قلب للتربة بحيث لا تُبقى جذوراً لكل شيء سبقها وتزرع جذورها الجديدة، و القادة فيها يكونون هم المحرك والباعث لكل منظومتهم القيادية، ولهذا يتمتعون بقدرة كبيرة على تحمل مسؤولية قيادتهم بشكل مطلق، فهم يتمتعون برؤية واضحة لما يريدون أن ينجزوه، ويتعلقون برويتهم بعاطفة قوية جياشة لا تستطيع أي ظروف مهما كانت قاسية أو عنيفة أو غير متوقعة أن تثنيهم، أو تحرفهم عن هذه الرؤية، ينظرون إلى قيادتهم على أنها واجب مقدس مكلفون به تجاه أتباعهم، أهدافهم ممزوجة بأتباعهم فهم يحققون الأهداف من خلال التأثير القوي والفعال في الأتباع، يلهمونهم ويستفزون الحماس في داخلهم ويمدونهم بالطاقة (محبوبة، 2010 : 71) .

و من خلال الاطلاع على أدبيات القيادة تمكنت الباحثة من الخروج بخلاصة حول بداية ونشأة القيادة التحويلية، بالرغم من وجود صعوبات في الحصول على المصادر الكافية والمتعلقة والتي بهذا الموضوع من بداياته ونخص بالذكر ما تم نشره من قبل (Downton و James MacGregor Burns)، لذلك تم الاستعانة ببعض المراجع التي استعانت بآراء و أفكار هذين العالمين من علماء القيادة وغيرهم آخرين، ولذلك لوحظ أن أدبيات القيادة تشير إلى أن أول من طرح مصطلح القيادة التحويلية هو داونتون (Downton) عام 1973، ثم استخدم بيرنز أستاذ علم الاجتماع السياسي (James MacGregor Burns) هذا المصطلح عام 1978 في كتابه الموسوم ب(القيادة) (Leadership) عندما حاول (Burns) إيجاد علاقات بين القادة السياسيين و أتباعهم، حيث ربط بين القيادة والتابعين، وبأن القادة دائماً يسعون إلى حفز التابعين وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة للقائد والتابعين والمنظمة ((Northouse, 2102 : 172-173) و (Cherry : 2015) و(السكرانة، 2010 : 339)).

تستند القيادة التحويلية على افتراض احتياج القادة إلى إحترام، وثقة أتباعهم من أجل كسب ولائهم، وأن الجميع لديه مساهمة خاصة لتحقيق القيادة التحويلية (Yukl, 2013:197)، وكذلك يوافقه الرأي (Bass) بأنها نوع من القيادة يشعر معها التابعين بالثقة وبالإعجاب والولاء والاحترام للقائد، وأن القائد فيها يحاول إجراء تغييرات تزيد من الأداء والفاعلية التنظيمية (6 : 2012, Dubrin)، وأيضاً يعمل فيها القائد التحويلي على تحويل وتحفيز التابعين من خلال ((Northouse , 2102: 175) و(Yukl , 2006: 262)).

1. جعلهم أكثر وعياً بأهمية النتائج (نتائج العمل).
2. حثهم على تجاوز مصالحهم الشخصية والاهتمام بمصلحة الجماعة والمنظمة .
3. تنشيطهم من أجل الوصول إلى أعلى مستوى لتلبية احتياجاتهم .



وكذلك فإن رأي (Bass) في القيادة التحويلية أنها ترفع مستوى الالتزام والمشاركة والولاء والأداء للتابعين، وان القادة التحويليون هم قادة موجهون، ومشاركون، وديمقراطيون (Bass, 1999 : 11).

واضاف (السكرانة، 2010) بان القيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلا عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي، و يؤكد(السكرانة) على اتفاق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع (Burns, 1978) في أن مهام القائد الرئيسة تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة، وأن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي أطلق عليه Burns مسمى القائد التحويلي، أي أن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير (السكرانة، 2010 : 335)، إن القيادة التحويلية تولد التزام المرؤوسين، وإنتاج كمية أكبر من العمل، والإبداع في حل المشاكل (Saenz, 2011 : 295). أكد (Burns, 1978) بأن مصطلح التحويلي أصبح أساساً لدراسة القيادة وقد استُخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة، ويُعد هذا المفهوم بديلاً متطوراً للقيادة التقليدية، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع التابعين من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج (صبري، 2009 : 105).

مما سبق تستخلص الباحثة بأن القيادة التحويلية تُعتبر من الأنماط القيادية المعاصرة، والتي تم تناولها على مدى العقود الأربعة الماضية، حيث تم العمل بها وعليها منذ بداية نشأتها في عام 1973 على يد داونتون (Downton)، إن طبيعة التغييرات التي تحدث في البيئية المحيطة بالمنظمة، وكذلك التي تحدث في البيئية الداخلية للمنظمة تُحتم وجود هذا النوع من القيادة ؛ وهي قيادة من نوع خاص قادرة على التعامل مع التغيير؛ حيث إنها تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، وهي قادرة على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي، كما يكون فيها القائد، قائداً تحويلياً قادراً على تحفيز التابعين من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ومن أجل الوصول إلى الوضع المرغوب فيه للمنظمة حيث الوضع الأفضل .

### 2.1.3.2 مفهوم القيادة التحويلية:

لقد تعددت تعريفات القيادة التحويلية بتعدد المفكرين و المهتمين بها، ولكن في البداية سنتناول توضيح مفهوم القيادة التحويلية في اللغة ومن ثم في الاصطلاح:

■ مفهوم القيادة التحويلية في اللغة:

لقد تطرقنا سابقاً إلى توضيح مفهوم القيادة في اللغة، أما الآن فسيتم توضيح التحويل في اللغة، حيث كلمة (حوّل) الشيء تعنى غيرَه أو نقله من مكان إلى آخر، أو غيره من حال إلى حال ( المعجم الوسيط، 2004: 209) .

■ مفهوم القيادة التحويلية في الاصطلاح :

مما ورد من التعريفات في أدبيات القيادة عن القيادة التحويلية ما يلي :

حيث عرفها(429: 2003, Mc Shane ) هي القيادة التي توضح كيف يمكن للقادة أن يغيروا الأفراد والمنظمة بواسطة رسم وخلق رؤية للمنظمة، وإلهام الأفراد من أجل الكد والكفاح للوصول إلى تحقيق هذه الرؤية .

و كان رأي (Burns) وهو رائد هذا الاتجاه بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (السكرانة، 2010 : 339).

ورأى (جاد الرب، 2012 : 117) بأنها القيادة التي لا تقبل جمود أو ثبات الوضع الراهن، أنها تشجع الحاجة نحو إعادة بعث أو اكتشاف المنظمة و النهوض بها وتحدي معايير التشغيل الحالية.

ومن وجهة نظر(1999, Bass) : القيادة التحويلية تشير إلى القائد الذي يُحرك التابعين خلف تحقيق مصالحهم الحالية، من خلال التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والحفز الإلهامي، حيث يرفع هذا القائد مستوى الاخلاق والمثل العليا للتابعين، ويحفزهم على الاهتمام بالإنجاز، وتحقيق الذات، وتحقيق الرفاه للآخرين وللمنظمة وللمجتمع (11 : 1999, Bass) .

كما عرفها (السكرانة، 2010 : 85) هي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء و أهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين .

وهنا تخلص الباحثة إلى أن مفهوم القيادة التحويلية "هي العملية التي يقوم من خلالها القائد باستثارة وتحفيز التابعين، و العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة، بحيث يكونون قادرين على نقل المنظمة من الوضع الحالي الى الوضع المرغوب فيه " .

2.1.3.3 المدخل التحويلي في القيادة :

يقع عبء كبير على عاتق القيادات لتحويل منظماتهم وتغييرها لتلائم متطلبات هذا العصر، ونظراً لأن عملية التغيير يكتنفها كثير من الصعوبات فإنها تحتاج إلى قيادات بمواصفات خاصة، ولقد اهتم علماء القيادة اهتماماً بالغاً بتحديد الأدوار والآليات والسمات التي يحتاج إليها القادة للعبور بمنظماتهم من

منظمات تقليدية إلى منظمات القرن الواحد والعشرين، ومن النماذج المشهورة التي عنيت بدور القيادة في عملية إدارة التغيير هو المدخل التحويلي في القيادة، وهذا ما تم توضيحه من قبل (الحديثي والمطيري، 2012: 424) حيث ينص هذا المدخل على أن الباحثين أنصار هذا المدخل التحويلي في القيادة يرون أنه من السهل على القائد أن يقود منظمته في حالة الهدوء والثبات، وغالباً ما يستخدم القادة في هذه الظروف ما يسميه علماء القيادة أسلوب القيادة التبادلية بمعنى أن العلاقة بين القائد والتابعين هي علاقة تبادلية تقوم على تبادل المنافع، حيث إنه إذا حقق التابعين الأهداف فإنهم يُعطون مكافآت تشبع احتياجاتهم، وإذا لم يتم تحقيقها فإنه يتم حرمانهم من هذه المكافآت، ويحصلون على العقاب، ولكن عندما تكون المنظمة في حالة عدم استقرار وتحتاج إلى التغيير فإن هذا الأسلوب من القيادة التبادلية لن يساعدها على النجاح فهي تحتاج إلى أسلوب أكثر إنسانية و أكثر اهتماماً بحاجات موظفيها و أكثر مراعاة للجوانب الأخلاقية، و أكثر تشاركية وهذا ما يقوم به المدخل التحويلي في القيادة وتتابع كل من (الحديثي و المطيري، 2012) يمكن وصف المدخل التحويلي في القيادة بأنه مدخل يصف كيفية قيام القادة بتطوير وتنفيذ التغييرات المهمة في المنظمات، فهو ينظر إلى القادة على أنهم أدوات تغيير؛ فهم الذين يبدؤونه ويقومون بتنفيذه داخل المنظمات من خلال الانتباه إلى وجهات النظر المعارضة داخل المنظمة، وإلى التهديدات خارجها، فهم يسعون إلى إحداث حالة من عدم الاستقرار وعدم التأكد للدفع بقضية التغيير إلى السطح.

كيف يعمل المدخل التحويلي؟ تساؤل طرحه (الزعبي، 2016) وكان قد وضع اجابته بأن هناك مجموعة من الخطوات التي يتبناها القادة التحويليون في هذا المدخل وهي عادة كالتالي:

- يقوم القادة التحويليون بمساعدة الأتباع وتمكينهم من إحداث التغيير، وهم يحاولون الرفع من وعي الأفراد، وجعلهم يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين، ولكي يُحدث القادة التحويليون التغيير فإنهم يصبحون نماذج قوية بالنسبة لأتباعهم، فهم يملكون منظومة متطورة من القيم الأخلاقية وشعوراً راسخاً بالهوية، وواثقون بأنفسهم وأكفاء ومتحدثون بليغون ويعبرون عن مثل قوية، ويصغون إلى تابعيهم ويتسامحون مع وجهات النظر المعارضة، ونتيجة لذلك غالباً ما تنمو روح التعاون بين القادة التحويليين وتابعيهم، ويرغب الأتباع في تقليدهم لأنهم يتعلمون أن يثقوا فيهم ويؤمنوا بالأفكار التي ينادون فيها .
- من الشائع بالنسبة للقادة التحويليين أن يكونوا رؤية مستقبلية، وتظهر الرؤية المستقبلية من مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة، والرؤية المستقبلية هي النقطة المحورية للقيادة التحويلية، فهي تمنح القائد والمنظمة خارطة نظرية توضح الاتجاه الذي تسير نحوه قيادة المنظمة، وتمنح هوية المنظمة المعنى، وتوضحها، وعلاوة على ذلك، فإن الرؤية المستقبلية تعطي الأتباع إحساساً بالهوية داخل المنظمة، وشعوراً بالفعالية الذاتية.

▪ ويتطلب المدخل التحويلي أن يصبح القادة مهندسين اجتماعيين، وهذا معناه أنهم يقومون بتوضيح القيم والأعراف الناشئة في المنظمة، وينخرطون في ثقافتها ويساعدون في تشكيل معناها، والناس بحاجة إلى معرفة أدوارهم وإلى أن يفهموا كيف يكونون مساهمين في الأهداف الكبرى للمنظمة، ويأتي القادة التحويليون في المقدمة في تفسير وتشكيل المعاني المشتركة التي توجد داخل المنظمات .

و أخيراً وبعد استعراض الأدبيات السابقة توصلت الباحثة بأن المدخل التحويلي يُستخدم في حال عدم الثبات في المنظمة، او في البيئة المحيطة بها، وهو يصف مقدرة القادة على قيادة التغييرات في داخل المنظمة كي تتماشى مع التغييرات في خارج المنظمة، حيث إن هذه التغييرات تتطلب قادة وقيادة من نوع خاص، قادة قادرين على إدارة وتنفيذ التغيير، قادة تحويليون يملكون رؤية مستقبلية للمنظمة، ويحفزون ويلهمون ويستثيرون الأتباع، و يكونون محل ثقة واحترام و نماذج يُحتذى بهم، وذلك كله من أجل نقل المنظمة من وضع إلى وضع أفضل مرغوب فيه .

#### 2.1.3.4 أداة قياس القيادة التحويلية:

إن أكثر أداة تستخدم لقياس القيادة التحويلية هي (MLQ) (Multifactor Leadership Questionnaire) وهي تعنى استبانة متعددة العناصر، حيث تم تطوير هذه الأداة بواسطة (Bass) عام 1985 بناءً على عدة مقابلات أجراها مع المدراء التنفيذيين في جنوب أفريقيا، وقد احتوت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة والتي تقيس مدى إدراك التابعين لسلوك القادة ((Burke, 2014:286) و(Northouse , 2012:198))، وعناصر هذه الأداة أو الاستبانة هي أربعة عناصر، أو أبعاد وهي كما ذكرها عن (Bass) كل من ((Burke , 2014) و (Northouse ، 2012)) التأثير المثالي (الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية، حيث سيتم فيما يلي شرح هذه العناصر بتوسع .

#### 2.1.3.5 أبعاد القيادة التحويلية:

لقد أجمع كل من ((Burke , 2014:286) و (Western, 2013 :225) و (Northouse، 2012: 198) و (السكرانة، 2010 :340) و(جاد الرب، 2012 :121)) ان كل من باس وأفوليو ( Bass, and Avolio, 1994) طوراً نموذجاً لأبعاد وعناصر القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ(4Is) وهي:

#### 1. التأثير المثالي(الكاريزما) (Idealized Influence) :

والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليون يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

## 2. الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation):

ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، حيث إن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتدفع التابعين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمنظمة والأهداف والرؤى المشتركة.

## 3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

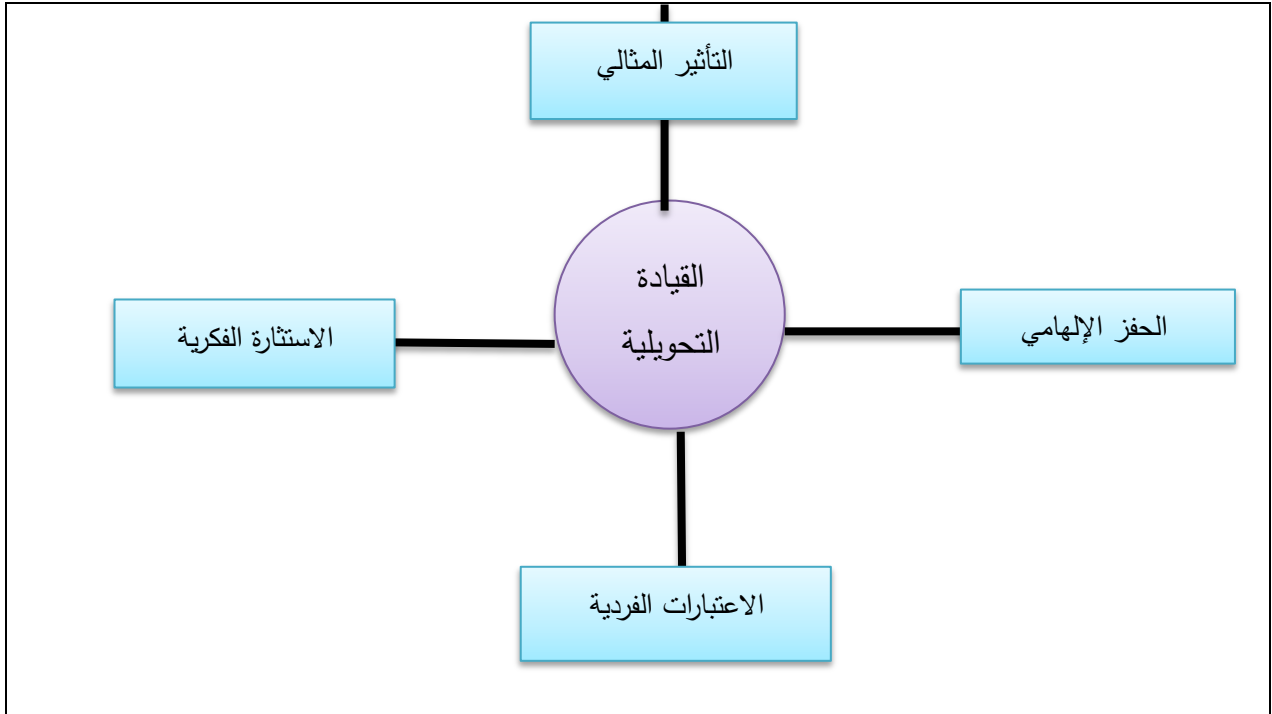
وتعني قدرة القائد على استثارة جهود التابعين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخلاقية، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع.

## 4. الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration):

ويقصد بها مدى اهتمام القائد بالعاملين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه.

### شكل رقم (2.2)

#### الشكل يوضح أبعاد القيادة التحويلية الأربعة



جُرد بواسطة الباحثة بالاستناد الى أدبيات القيادة السابقة

تستنتج الباحثة من خلال الشرح السابق والموجز بأن عناصر القيادة التحويلية عبارة عن أربعة عناصر ركزت على شخصية القائد التحويلي والذي يجب أن يكون مثلاً يُحتذى به، وأن يتمتع بقدر كبير من الاحترام والاعجاب والثقة من التابعين، وكذلك يكون قادراً على استثارتهم وتحفيزهم ومشاركتهم في وضع رؤية مستقبلية للمنظمة، وكذلك يشجعهم على التفكير والابتكار والابداع في مختلف المجالات، وأخيراً على القائد التحويلي أن يُراعي الفروق الفردية بين التابعين وذلك وفقاً لقدراتهم ومعتقداتهم وامكانياتهم، بحيث يكون قادر علي الاستماع إليهم وحل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم .

### 2.1.3.6 العناصر الثلاثة التي تستند إليها القيادة التحويلية :

إن هناك ثلاثة عناصر أساسية تستند إليها القيادة التحويلية وهي كما أوردها (قنديل، 2010: 61) :

#### (1) التغيير :

ويُعنى بالتغيير التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعّالة إلى منظمة أكثر فعّالية، والقائد التحويلي يضع استراتيجية واضحة ومحددة للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية ويقترح أفكاراً جديدة للتطوير، ولتحسين أساليب وطرق العمل، نابعة من قدراته الابتكارية والإبداعية ورغبته في التفوق والريادة .

#### (2) الإبداع :

تستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الابتكاري) لحل ما يواجهها من مشاكل معقدة ؛ إيماناً منها بأن الابتكار والتجديد هو جوهر عملية الإبداع، كما أن القائد يوفر الجو المناسب لخلق الإبداع و الابتكار لدى الافراد ؛ وذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين وديمقراطية القيادة و إتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع للإنجاز، كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحذ قدراتهم على الاقتراح و الإبداع و التطوير لبناء القدرات التنافسية، ويتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال الخبرة و المعرفة التراكمية .

#### (3) روح المخاطرة :

حيث يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات، وقبول التحديات و الاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد والإيضاح، وقبول الأفكار من الغير، وحب الاستطلاع والتفكير الخلاق، فكلما زادت روح المخاطرة تطلب ذلك تفكيراً أكبر ومعلوماتٍ أكثر ورؤية الأمور بطريقة أوضح، وهذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد حيث يعمل القائد التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من

أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، إذ إنه يعمل على زيادة ثقتهم في أنفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يحققون إنجازاً أعلى مما كانوا يتوقعون، والقيادة في هذا النمط لا تكون مهتمة بالمحافظة على الوضع القائم وتسيير الأمور، بل هي قيادة للتغيير تسعى إلى الأفضل دائماً، فهم مبدعون في التفكير و إدراك المشكلات وحلها، يحبون المخاطرة المحسوبة والمدروسة .

تُجمل الباحثة بأن لب القيادة التحويلية هو التغيير، وإدارة عملية التغيير من قبل القادة التحويليين، وبطبيعة الحال فإن التغيير يحتاج نوعاً من الإبداع والتفكير خارج الصندوق ؛ كي ينجح التغيير، وكذلك يحتاج إلى المخاطرة المحسوبة و الإقدام بجرأة من أجل التغلب على الصعوبات التي تواجه عملية التحويل أو التغيير .

### 2.1.3.7 مبادئ القيادة التحويلية:

يوجد عشرة مبادئ للقيادة التحويلية وهي كما وضحاها (جاد الرب، 2012: 123) :

1. يمتلك القادة سلوكاً معنوياً وقيماً أخلاقية عالية .
2. يزرع القادة الاهتمامات الحقيقية في المرؤوسين .
3. للقادة رؤية محفزة ودافعة ومثيرة لحماسة المرؤوسين .
4. تنتسج الثقة الحقيقية بين القادة والتابعين .
5. مشاركة التابعين القادة في قيمهم ورؤيتهم .
6. يعمل القائد والتابعين للوصول إلى اهتماماتهم الذاتية .
7. القاعدة هي صنع القرارات المشتركة .
8. التفكير و الممارسات الابتكارية هي المتوقعة .
9. التحفيز والدافعية من أجل فعل الأشياء الصحيحة .
10. القائد يكون موجّهاً .

### 2.1.3.8 القائد التحويلي

#### القائد التحويلي:

"هو القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز و التنمية الذاتية" (السكرانة، 2010: 120)، أو هو "القائد الذي لديه القدرة على إحداث التغييرات الضرورية و الاستثنائية في رسالة وهيكل المنظمة ومواردها البشرية" (جاد الرب، 2012: 121).

إن النظرية القيادية التحويلية اعتمدت على أربع تقسيمات لقادتها وهي كما ذكرها (محبوبة، 2010: 73):

#### 1. المفكرون:

القادة المفكرون هم القادة الذين يحملون أفكاراً وقيماً تتجاوز الحاجة الفعلية المباشرة لمجتمعاتهم، ورؤيتهم تكون مبنية على القيم و الأفكار التي سوف تساهم مستقبلاً في تطوير الأمة، أي أنهم يسبقون زمانهم في صياغة أفكارهم .

#### 2. الإصلاحيون:

القادة هنا لا يسعون إلى التمرد أو إلغاء القيم الموجودة ولكن يسعون إلى إصلاحها ووضعها في مسارها الصحيح لأنهم يرونها قد انحرفت أو تشوهت فهم مصلحون ولكن إصلاحهم هذا ليس بسيطاً أو مجرد تصحيح اعوجاج و إنما إصلاح كبير ومؤثر وتحويلي بصورة جذرية بحيث يؤرخ لمرحلة جديدة في المجتمع.

#### 3. الثوريون:

القيادة الثورية تتطلب درجة عالية من الالتزام والمثابرة و الشجاعة ونكران الذات، وهي على عكس القيادة الإصلاحية فهي لا تعمل في جزء من المجتمع بل يكون نطاق حركتها كل المجتمع بكل أفرادهم وقيمه وثوابته، حيث إن هدفهم التغيير الكامل في مختلف الاتجاهات، وليس البناء على منظومة قائمة بل سحقها تماماً و إقامة منظومة جديدة ليس لها أي رابط مع المنظومة السابقة .

#### 4. العظماء: (قادة الكاريزماتية)

هنا القيادة مبنية و متمحورة حول شخصية القائد، حيث يكون القادة فائقي التأثير بسبب الكاريزما القيادية التي يتصفون بها، وهي صفات تُعتبر متميزة جداً ومؤثرة جداً، ابتداءً من الرؤية التي يمتلكونها إلى طريقة التواصل والإقناع التي يستخدمونها مع الأتباع، مروراً بالأساليب التي يتبعونها في التأثير في الأتباع والوصول إلى الإنجازات، يثق قادة الكاريزما بأنفسهم وبتابعهم وبتأثيرهم بشكل كبير وواضح، فهم في نظر أتباعهم أبطال وعظماء خارقون، يتميزون بقدرتهم على الإلهام، و يوقظون الحماسة المشتعلة، ويكونون قدوة ومثالاً لأتباعهم .



تلخص الباحثة القول بأنه مهما تعددت تقسيمات القادة التحويليين وتتنوعت ما بين مفكرين وإصلاحيين وثوريين وعظماء، فإنهم في النهاية قادة يسعون إلى نقل منظماتهم، ومجتمعاتهم، وأتباعهم نقلة نوعية، فيها نوع من التجديد ومواكبة العصر، فيها تحدٍ و قدرة على مواجهة أي تغييرات تحدث في الخارج .

### 2.1.3.9 خصائص القائد التحويلي :

إن القادة التحويليين هم عوامل التغيير (هم قادة التغيير)، وهم الذين يحفزون، ويوجهون العاملين من أجل التكيف مع القيم والسلوكيات الجديدة (430: Mc Shane, 2003)، وبهذا الخصوص فقد قدم كل من (Kouzes & Posner, 2012) خمس خصائص/ سمات رئيسة للقائد التحويلي، وهذه الخصائص ليست حكرًا على أفراد معينين، ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة، أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير، وقد قدما هذه الخصائص الخمس مع الالتزامات العشرة؛ لتكون دليلاً علمياً واسترشادياً للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة، وتوجيه الآخرين، وتحويل المنظمات للأفضل، وتحقيق إنجاز استثنائي وتشمل على ما يلي (Kouzes & Posner, 2012: 29):

### جدول رقم (2.2)

يوضح الخصائص/ السمات الخمس مع الالتزامات العشرة للقائد التحويلي .

الالتزامات	الخصائص / السمات
1. إظهار القدرات الشخصية . 2. القدوة عن طريق ربط الأفعال بالقيم المشتركة .	وضع نموذج للأداء
3. وضع رؤية للمستقبل . 4. خلق رؤية مشتركة مع الآخرين .	الحث على الرؤية المشتركة
5. اقتناص الفرص عن طريق إيجاد طرق للتغيير والنمو والتحسين . 6. خوض التجربة والمخاطرة من خلال توليد المكاسب والتعلم من التجارب و الأخطاء .	التحدي
7. إيجاد روح التعاون بإثارة أهداف جماعية وبناء الثقة . 8. حفز الآخرين بمشاركتهم في السلطة و إعطائهم حرية التصرف.	تمكين الآخرين من التصرف
9. التعرف على الإسهامات ووضع وتوضيح التقدير والتقييم للأفراد. 10. الاحتفال بالقيم والانتصارات وذلك عن طريق خلق روح الاتحاد .	التشجيع المعنوي

المصدر (Kouzes & Posner, 2012: 29)

وهناك عناصر أخرى توضح سمات القائد التحويلي الجذاب وسلوكياته التي ترتبط بشكل خاص بالجاذبية و هي كما ذكرها (ماهر، 2009: 318):

1. **الثقة في النفس** : وهي تشير إلى اعتداد القائد برأيه وقدراته الشخصية، وزيادة الثقة في النفس

تنساب من القائد إلى المرؤوسين فتكون نتيجتها ثقة مطلقة في الرئيس.

2. البصيرة والرؤية : القائد يتميز بنفاذ البصيرة و أن رؤيته ثابتة للمستقبل وللأمور من حوله .
3. الرغبة في التغيير: يتميز القادة بأنهم محبين للتغيير، بل إن مرؤوسيهم يرونهم كأداة للتغيير .
4. الحساسية للموقف: يتميز هؤلاء القادة بأنهم يدرسون ويحللون بطريقة سريعة وجيدة الموقف من حولهم للتعرف على الفرص المتاحة والتحديات، وذلك إمعاناً في تحديد الرؤية القيادية السليمة .
5. الحساسية لمشاعر المرؤوسين: القائد قادر على الاستماع للمرؤوسين، وتقديم الدعم والنصيحة والمشورة والرأي، ويتم ذلك بنظام راقٍ للاتصالات والاجتماعات والمقابلات واللقاءات.
6. قدرة عالية على تحديد المشاكل وتحديد طرق حلها: القائد يناقش مشاكل العمل مع المرؤوسين ويقوم بتعريفها، ثم يعرض طرق الحل، وكيفية مساهمتها في إزالة عقبات العمل ورفع الأداء في المنظمة
7. إثارة حماس ودافعية المرؤوسين: القائد يستطيع أن يُلهب مشاعر مرؤوسيه من خلال استخدام ألفاظ وتعبيرات ومصطلحات رنانة، واستخدام شعارات قوية و أنظمة حوافز تُرضى المرؤوسين، والأهم القدرة العالية على الاحتفال بمرؤوسيه عند تحقيق الإنجازات المطلوبة .

مما سبق ترى الباحثة أن خصائص/ سمات القائد التحويلي تكون ظاهرة في سلوكه، حيث يظهر ذلك في ثقته بنفسه وبقدراته، في قدرته على الاستماع والاهتمام بالآخرين، كما تكون ظاهرة بتكيفه مع البيئة الخارجية ومنها تصور المستقبل، والتعامل مع التعقيد والأوضاع المتقلبة، ويعمل على إزالة عقبات العمل ورفع الأداء في المنظمة، وتبرز أيضاً هذه السمات و الخصائص في تعامله مع المرؤوسين، حيث يكسب ثقتهم بمعاملته لهم بصدق وشفافية وزرع الثقة فيهم، و بتفويض الصلاحيات، وتقدير مجهوداتهم وتشجيعهم علي المبادأة والابتكار والاحتفال بالإنجازات .

### 2.1.3.10 وظائف القائد التحويلي:

- يرى (السكرانة، 2009: 422) بأن القادة التحويليين لأجل بلوغ أهدافهم يمارسون عدة مهام منها:
1. إدراك الحاجة إلى التغيير: هنا يجب على القائد الاقتناع بوجود حاجة إلى التغيير، وأن يكون لديه القدرة على إقناع الآخرين بضرورة التغيير وأن يقاوم معيقات التغيير .
  2. تحديد الرؤية : إذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه.
  3. إيصال الرؤية إلى التابعين : ويكون ذلك بطريقة مقنعة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.
  4. تطبيق الرؤية : إذ يتطلب ذلك كسب احترام، وتفاعل التابعين، وقيام القائد بتطبيق الرؤية، والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة.

5. رفع اتجاه التابعين تجاه الرؤية : بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه، ويطبقها على نفسه، تصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها.

وترى الباحثة بأن مفهوم القيادة كما ورد في أدبيات القيادة تعنى وضع رؤية، والحشد لهذه الرؤية، ومن ثم التحفيز لتحقيق هذه الرؤية، ولكن ما تم إضافته عليها من وجهة نظر الباحثة لتلبي احتياجات القيادة التحويلية، هو وجود قائد تحويلي وظيفته الأساسية قيادة التغيير، ولذلك فإن عليه أن يدرك مدى الحاجة للتغيير في المنظمة، وبالتالي وضع رؤية جديدة تتوافق مع هدف التغيير المطلوب، ومن ثم مقدرته على إيصال هذه الرؤية للتابعين وتحفيزهم على تطبيقها والالتزام بها وذلك من أجل الوصول الى التغيير المطلوب طبقاً للرؤية الجديدة .

### 2.1.3.11 المهارات اللازمة للقائد التحويلي:

تتطلب عملية قيادة التغيير، قادة تحويليين يمتلكون مهارات خاصة تكون قادرة على التأثير في مدارك واتجاهات وقيم العنصر البشري، وتبنى مواهبه وملكاته، وتنمية مهاراته وقدراته باعتباره المورد الأهم في المنظمة والمحدد الرئيس لعملية التغيير، ومن هذه المهارات اللازمة لقادة المستقبل والتي تزيد من نجاحاتهم ونجاح منظماتهم كما ذكرها (الكبيسي، 2011: 176):

- مهارة التعامل مع الفرق وجماعات العمل، بدلاً من العمل مع الأفراد .
- مهارة إدارة وتوظيف أساليب و أدوات القوة الناعمة، لإدارة التغيير بدلاً من القسر والفرص والإلزام .
- مهارة إدارة الأفكار والعواطف والمشاعر والعلاقات، لترشيد استخدام الأموال والمعدات والمعلومات .
- مهارة الإقناع و إدارة عمليات الاتصال للتأثير في المشاعر وبناء المحبة والثقة المتبادلة .
- مهارة اكتشاف الأبطال لمراحل التغيير المختلفة وفقاً للمهارات التي تتطلبها بدلاً من قيادة البطل الواحد .
- مهارة التحدث مع الذات والتفكير معها بصمت، للوقوف على نقاط قوتها و ضعفها لعملية إدارة التغيير .
- هذا بالإضافة إلى المهارات القيادية المتخصصة والتي أصبحت ضرورية، والتي يمكن تصنيفها ما بين مهارات عقلية وفكرية، ومهارات نفسية وعاطفية، ومهارات إدارية وتنظيمية، ومهارات فنية وتقنية ومعلوماتية .

ومن وجهة نظر الباحثة فإنها ترى ضرورة توفر مهارات خاصة في القائد التحويلي كي يتمكن من قيادة المنظمة والتابعين من حال إلى حال آخر أفضل، عليه أن يتحلى بمهارات فكرية، وفنية، وإنسانية، بالإضافة لمهارات أخرى عليه اكتسابها بالتدريب والتعليم والخبرة.

### 2.1.3.12 الفرق بين القائد التحويلي وغير التحويلي:

لابد من وجود فروق تُميز القائد التحويلي عن القائد غير التحويلي (التقليدي)، لأننا حينما نتحدث عن القائد التحويلي نجد أنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته، وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم، ويستخدم الكثير من الوسائل لتجاوز الواقع محاولاً تغييره من خلال التابعين، والجدول التالي يوضح الفروق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي .

#### جدول رقم (2.3)

يوضح الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي .

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة الى التغيير الموجوب للوضع الراهن	تتبع من الوضع القائم دون أحداث تغييرات جوهرية .
القابلية على المحاكاة و المماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل .	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير .
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في العمل المخاطر .	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتتاح بهم .
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل .	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر و أساليب عمل لتحقيق الاهداف .
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يركز الى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة و اعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي .
العلاقة بين القائد و التابعين	تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الاجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة

المصدر (السكازنة، 2009: 425)

### 2.1.3.13 دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:

إن التغيير هو من اختصاص القادة، حيث إن عمل القادة هو إلهام الأفراد ليعملوا الأشياء بشكل مختلف، وهم الذين يحركون الأفراد و المنظمات ويمنحونهم الطاقة والحركة من أجل نقلهم إلى مكان لم يكونوا فيه أبداً من قبل، وبدون القيادة لا يوجد هناك جهود فوق العادة تعمل على حل المشكلات وتحقيق رؤية

وأهداف ورسالة المنظمة (Kouzes & Posner, 2012: 1)، وكذلك ذكر جون كوتر في كتابه (قيادة التغيير) إن القيام بالتغيير في أي منظمة يتطلب في المقام الأول وقبل كل شيء قادة يفهمون عملية تغيير العمل، ويكونون قادرين على تنفيذها، فالقادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق، والقيادة التحويلية وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير، بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة (الحديثي و المطيري، 2012: 419).

أشار كل من ((السكرانة، 2010: 340) و(العتيبي، 1426هـ: 8) و(خريش، 2011: 8) و(السكرانة، 2009: 426)) إلى أن العديد من الدراسات أكدت على وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية، ومتغيرات عديدة في المنظمات ومنها التغيير، حيث إنه من الممكن إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير اعتماداً على توفر القيادة الملائمة، وبذلك فإن القيادة التحويلية هي القيادة المناسبة لإحداث التغيير، حيث يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد بيئة تتكيف مع التغيير؛ وبالتالي يمكن التعرف على الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة في المنظمة، وتشمل هذه الوسائل سلوك القيادة التحويلية في توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، والاستجابة للأزمات، ودور المثال الذي يقتدي به، وكذلك الأساليب المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين، وكذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والإجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق، ومن ثم فإن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة، وبالتالي فإن بقاء أي منظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة، وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير، ومن أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا، فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، تمتلك كما يطلق عليها صفات القيادة التحويلية، ويمكن تحديد القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومساءلة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية، وتعود تلك كل هذه الصفات للقيادة التحويلية، ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، إذ يركز تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي على أسلوبين من التغييرات، وهما التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين، والتغيير في الثقافة التنظيمية.

تستنتج الباحثة مما سبق بأنه توجد علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية وبين التغيير، لا توجد إدارة للتغيير دون وجود قيادة تقود هذا التغيير، قيادة قادرة على تمكين الأفراد من فعل أشياء لم يتعودوا على فعلها، والتحرك من العادي إلى غير العادي، وبذلك نرى أن هذا النوع من القيادة ينطبق على نمط القيادة التحويلية القادرة على إحداث التحولات اللازمة و المناسبة بطريقة سلسة وثابتة .

### 2.1.4 الخلاصة:

لقد تطرقت الباحثة في هذا المبحث إلى موضوع الدراسة ألا وهو القيادة التحويلية، حيث تطرقت إلى موضوع القيادة بشكل عام وتعريفها و شرح مختصر لأنماطها ونظرياتها، ومن ثم دراسة الفرق بين القيادة والإدارة من وجهات نظر مختلفة يابانية وصينية وبريطانية، وصولاً إلى القيادة التحويلية والحديث عن بداياتها ونشأتها، وتعريفها، وتناولت الباحثة الأداة التي تقاس بها القيادة التحويلية وهي الاستبانة متعددة العناصر (MLQ) والتي اعتمدت على أربعة عناصر وهي التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاستنارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وهي العناصر التي استخدمتها الباحثة في الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، ثم عرجت إلى تعريف القائد التحويلي وخصائصه و أنواع القادة التحويليين، ومن ثم تم الحديث عن دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير .

## المبحث الثاني إدارة التغيير

2.2.1 المقدمة.

2.2.2 التغيير.

2.2.3 إدارة التغيير.

2.2.4 الخلاصة .

## 2.2 المبحث الثاني: إدارة التغيير

### 2.2.1 المقدمة :

إن عملية التغيير في المنظمة ليست عملية عشوائية، و إنما ينبغي أن يتم التخطيط لها وإيجاد الظروف الملائمة لاستيعابها وتفهمها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة وتقع هذه المسؤولية على عاتق إدارة التغيير من خلال حُسن التخطيط للتغيير والإدارة السليمة التي يشترك الأفراد في قرارات التغيير بها و آلياته حتى يكون مقبولاً من جميع أفراد، لذلك وفي هذا المبحث تم التطرق إلى مفهوم التغيير و مفهوم إدارة التغيير، وتم تناول نقاط عدة غطت كلا المفهومين .

### 2.2.2 التغيير :

إن التغيير يُعتبر من اهم العمليات الإدارية التي يجب على القادة الإداريين، والمديرين، والمشرفين فهمها، وإدراكها وتبينها وذلك لضمان أداء جيد، وفعال، لأن التغيير يمثل خطة تطويرية إيجابية تسعى للرقى بأداء الجهاز الإداري في المنظمة وتحسينه ونقله من مرحلة الى مرحلة أكثر فعاليةً ونجاحاً وملاءمةً لحياة المنظمة واستمراريتها وتلبيةً لبيئتها المتجددة (الزعير، 2011 : 93)، وكذلك إن التغيير والتحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع هو العملية الوحيدة المستمرة في المنظمات الحكومية والخاصة، والمنظمة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتُدبر التحول والتغيير بسلاسة (زيدان، 2011 : 197) .

إن المدخل للتحويل من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع باتجاه التغيير الكامل والشامل لا يُسَلَّم بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في العقل القيادي الذي يميل للتغيير والتحول، والذي تسانده آليات التحول والتغيير الفعالة، بل يُسَلَّم أيضا بأن التحول والتغيير ينفذه العاملون المخلصون لله وللوطن وللمنظمة التي ينتمون إليها، وأن تصرفهم ومساندتهم هما الأهم باعتبار أن أهم أهداف إدارة التحول والتغيير هو تحقيق الالتزام بالتحول والتغيير والتقدم إلى الامام دون تراجع أو تردد (زيدان، 2011 : 197).

### 2.2.2.1 مفهوم التغيير :

إن مفهوم التغيير يُعد واحداً من المفاهيم التي أصبحت من الضرورة المحتمة لكل قادة المنظمات أن يكونوا على وعي تام بها؛ وذلك لأن كل شيء حولنا في تغير وتغيير مستمر، و بطبيعة الحال فإن قدرة المنظمة على النمو، والاستمرار، والتطور، والبقاء تعتمد على مقدرة قادتها على القيادة في ظروف متغيرة وغير مستقرة، لذلك فإننا نلاحظ أن أدبيات القيادة تناولت موضوع التغيير واكثرت من البحث فيه،



وتعددت التعريفات والمفاهيم، لذلك ولأهمية موضوع التغيير فإن الباحثة أوردت بعض التعريفات التي تطرقت إليها أدبيات القيادة، ولكن في البداية تم تناول مفهوم التغيير في اللغة .

#### ■ مفهوم التغيير في اللغة :

يُقال نزل القوم يُغيرون الشيء : بَدَل به غيره، ويُقال غيرت دابتي وغيرت ثيابي ويعني جعله على غير ما كان عليه (المعجم الوسيط، 2004 : 668) .

#### ■ مفهوم التغيير في الاصطلاح :

من أهم ما تم تداوله من تعريفات لمفهوم التغيير في أدبيات القيادة ما يلي :

لقد عرّفَ (زيدان، 2011 : 182) التغيير بأنه هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل .

ولكن(الزعير، 2011 : 90) يري بأن التغيير هو خطة ايجابية لتطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعاليةً ونجاحاً وملاءمةً لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً .

إن التغيير هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعٍ يسعى لتحقيق التكيف البيئي(الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (عرفة، 2012 : 70).

وكذلك أشار(الساكنة، 2010 : 347) بأنه تحرك ديناميكي، يستخدم أساليب جديدة و مبتكرة لتحقيق أهداف، وقد يكون التغيير سالباً، أو موجباً، أو أنه يحمل كلاً من النتيجتين .

أما (قنديل : 2010، 177) فقد وضح بانه الانتقال من وضع إلى وضع أفضل أي أنه حالة لكسر الجمود في الأنشطة الحالية و إعادة توجيه طاقات المنظمة.

وترى الباحثة أن التغيير: هو عملية الانتقال من الحالة الراهنة، إلى حالة مستقبلية أفضل، وذلك خلال فترة زمنية محددة، وبأدوات و أساليب معروفة للوصول إلى أهداف تعود بالنفع على المنظمة والتابعين .

#### 2.2.2.2 أهداف التغيير :

إن التغيير عملية مخططة، يُسعى من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي

((ماهر، 2009 : 416)، (قنديل، 2010 : 178)) :

1. فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها .
2. تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها .

3. زيادة قدرة المنظمة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها .
4. تطوير قيادات قادرة على الابداع والتغيير .
5. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة .
6. الارتقاء بمستوى المنظمة و مستوى الفرد .
7. تقليل معدلات الدوران الوظيفي .

### 2.2.3 إدارة التغيير :

لو تساءلنا عن مقدار النجاح الذي يحققه القادة أو المدراء في إدارة مؤسساتهم لكان الجواب مرتبطاً بقدرة هؤلاء في إحداث التغيير و الاستجابة له، وعليه فقد أصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة التغيير (زرqون، 2011: 132).

#### 2.2.3.1 مفهوم إدارة التغيير :

إن إدارة التغيير هي عملية شديدة الذكاء والفاعلية، إدارة من أجل المستقبل، فهي تعمل على إعادة تشكيل الحاضر من أجل المستقبل (الزعير، 2011 : 69)، لذلك فقد تعددت التعريفات المتعلقة بمفهوم إدارة التغيير ومن بين التعريفات التي تناولتها أدبيات القيادة ما يلي :

لقد عرّفها (جاد الرب، 2012: 445) بأنها هي عملية تتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن، باستعمال أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية لإجراء التغيير وعلى مراحل، لبلوغ أهداف المنظمة .

و عرّفها (الطيطي: 2011، 30) أيضاً هي عملية يقوم من خلالها مجموعة من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة، ويتم تنفيذها بدقة وبتنسيق وبتنظيم وضبط مدروس للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها .

وأكد (عرفة : 2012، 17) بأنها هي عملية للتجديد الذاتي الذي تسعى المنظمة من خلاله الى بعث الحداثة، ومنع التراجع و إزالة الصداً و إزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة .

وكان مما أورده (قنديل، 2010 : 183) هي القوة التي تحرك التغيير، وتحرك الأفراد، و الموارد إلى الوضع المرغوب فيه، وتحديد أبعاد التغيير، وبناء الدعم والتحالف مع المرؤوسين، وتوفير معلومات

مناسبة، وحرية التصرف لمن سيحدثون التغيير والتزامهم به، وتحديد الوسيلة المناسبة للتغيير، و دمج الأفراد في فريق واحد وتحقيق اتصالات فعالة لتذليل العقبات التي تقف أمام التغيير .  
و أشار (زرqون، 2011 : 133) إلى أن التغيير ظاهرة، وإدارة التغيير منهج علمي تطبيقي له أسس و قواعد وأصول، حيث تتطلب استراتيجية إدارة التغيير رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية، وضرورة تقديم استجابات توافقية، أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه، أو تنافره مع أهداف المنظمة، وبرامجها .

بعد العرض السابق لمفهوم إدارة التغيير تمكنت الباحثة من استخلاص هذا التعريف " إن إدارة التغيير هي العملية التي يتم من خلالها إعادة صياغة الرؤية والرسالة و الاهداف الاستراتيجية، وذلك من أجل تكيف البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للمنظمة "

### 2.2.3.2 فلسفة إدارة التغيير :

لقد أشار (الزعيبر، 2011 : 68) أن هناك فلسفة لإدارة التغيير، وهذه الفلسفة تقوم على ما يلي :

1. أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة يتأثر بها، ويؤثر فيها بشكل دائم، ومتفاعل معها باستمرار .
  2. حركية المنظمة كنظام ليس جامدا، وحركية عناصر البيئة، إن هذه الحركية الدائمة، تجعل من التغيير ظاهرة مرافقة لنشاط أي منظمة إذا ما أرادت أن تحافظ على وجودها في بيئتها العملية المتغيرة .
  3. ضرورة ايجاد نظام اتصال فعال لدى المنظمة لرصد حركية نظام المنظمة ككل وحركية بيئتها لتوفير المعلومات الدقيقة التي تهم نشاط المنظمة وتؤمن نجاحه في البيئة المتغيرة .
  4. إن الاستعداد لمواجهة التغيير أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة إذ قد يمكنها من تجاوز سلبيات التغيير أو على الأقل التخفيف من تلك السلبيات، كما يمكنها في حالة وجود ايجابيات للتغيير الاستفادة من تلك الفرصة وعدم تفويتها على المنظمة، فالإدارة اليقظة لا تفاجئ عادة بالتغيير أو تذبذبات البيئة، إذ أن عملية مواجهة التغيير و الاستعداد له تمثل عنصر الفرق بين المنظمات المتميزة والمنظمات العادية .
- هنا تستنتج الباحثة أنه يجب على المنظمة أن تكون في حالة حركة ديناميكية سلسلة وليس في حالة سبات، بحيث تُمكنها هذه الحركة من مواجهة أي تغييرات تحدث خارج بيئة المنظمة، وذلك لأن المنظمة كنظام مفتوح تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها، وإذا كانت وتيرة التغييرات في خارج المنظمة أكبر من قدرة المنظمة فإنها ستقنى وتزول، لكن لو كان معدل التغيير خارج المنظمة يُقابلة تغيير في داخل المنظمة فإن المنظمة ستنمى من النمو والبقاء و الاستمرارية، أي في النهاية يجب على المنظمة أن تكون على أهبة الاستعداد لأي تغييرات تحدث في البيئة المحيطة .

### 2.2.3.3 عوامل نجاح برامج التغيير

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم و أهم هذه العوامل ما يلي (العميان، 2010: 360):

1. دعم و تأييد القادة لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج .
  2. توافر المناخ العام الذى يقبل التغيير ولا يعارضه .
  3. وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها .
  4. إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه و التخطيط له وتنفيذه .
  5. شرح وتوضيح دوافع و أسباب التغيير للأفراد العاملين .
  6. بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين .
  7. عدم إغفال دور التنظيمات الغير رسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد .
  8. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي .
  9. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .
  10. توفر الموارد البشرية، والمادية، والفنية التي تهيئ للتغيير، وتساعد على تنفيذه.
- مما سبق تستنتج الباحثة بأنه يجب أن تتضافر الجهود و تتكاتف، سواء أكانت من داخل المنظمة، أو من خارجها، سواء أكانوا قادة أم أفراداً، فالكل يجب أن يعمل من أجل إنجاز عملية التغيير والوصول إلى الأهداف المحددة وذلك لمصلحة المنظمة، والأفراد، والمجتمع .

### 2.2.3.4 دوافع التغيير ومسبباته :

يوجد قوى عديدة تؤدي إلى التغيير سواء في البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمنظمة، لذلك فإنه ومن الأسباب التي تؤدي إلى التغيير كما أوردها (الطيبي، 2011: 55) هو :

1. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة، والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها آجلاً أو عاجلاً.
2. الطموح إلى الوصول إلى وضع أفضل للمنظمة و للأفراد كي تحقق طموحات كل المنظمة والعاملين فيها.
3. تحسين المنتجات، أو الخدمات، أو العمل على ابتكار منتجات، أو خدمات جديدة.
4. مواكبة التقدم التقني التكنولوجي والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الانتاج من أجل زيادة الانتاجية أو تحسين نوعية الانتاج، مما أوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى أصبح مطلباً أساسياً للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل .

5. الأزمات والصراعات : عندما تتعرض المنظمة إلى أزمات، فإنه وبصورة تلقائية يجب أن يكون هناك تغيير جذري في أساليب العمل وفي سلوكيات العمل (Pettinger, 2013: 230) .  
كما وقد قام (الزعير، 2011: 99) بوضع تصنيفات أخرى لدوافع التغيير ومسبباته حيث قسمها إلى قسمين أساسيين وهما:

**أولا : الدوافع والمسببات الناشئة من داخل المنظمة :**

1. تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها و أغراضها .
2. تدنى معنويات العاملين .
3. إدخال أجهزة ومعدات جديدة .
4. الدمج مع منظمات أخرى أو التوسع في أعمالها .
5. ندرة القوى العاملة المتخصصة والماهرة .
6. ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي .
7. إدخال نظم معالجة معلوماتية متطورة .
8. حدوث أزمة داخلية متطورة .
9. ضعف أداء المنظمة والعاملين .
10. تغيير قيادات الإدارة في المنظمة .

**ثانيا : الدوافع والمسببات الخارجية:**

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها وتشمل:

1. زيادة توقعات الجمهور بخصوص مستوى الخدمات المقدمة لهم .
  2. الأوضاع الاقتصادية، والسياسية، و الاجتماعية.
  3. التطورات التقنية الحديثة المتسارعة .
- (ويضيف السكارنة، 2009: 66) دوافع ومسببات أخرى :
4. التطور التكنولوجي :حيث إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني .
  5. التغيير في ظروف السوق :حيث تقوم المنظمات بتغيير وتطوير مجال أنشطتها واحداث أساليب مختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية .
  6. ازدياد حدة المنافسة : لقد أصبح التنافس في الوقت الحالي على إدخال التكنولوجيا الحديثة، واستعمال قنوات توزيع جديدة أو إنتاج منتج جديد، مما حدا بالمنظمات إلى المنافسة وتغيير من أساليبها وطرقها في سبيل إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات جديدة متميزة .

ترى الباحثة أن الدافع والمسبب لعملية التغيير التي تحدث في المنظمة إما أن تكون أسبابه داخلية (تتبع من داخل المنظمة) أو خارجية (من خارج المنظمة)، لذلك فإنه يجب على قادة التغيير أن يحددوا طبيعة هذه الدوافع والمسببات، ووفقاً لها يتم وضع خطة التغيير اللازمة لإدارة عملية التغيير كي تتمكن المنظمة من مواجهة التغيير بكل قوة .

### 2.2.3.5 مجالات التغيير :

تتعدد مجالات التغيير والتطوير داخل المنظمة، حيث يمكن للمنظمة أن تُحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية والتي يمكن تصنيفها الى :

#### 1. مجال التغيير في الأهداف و الاستراتيجيات :

تُعرّف الإستراتيجية بأنها عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد، وانطلاقاً من هذا التعريف نستخلص أن التغيير الإستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وتغيير الأهداف المقررة أيضاً، إن هذا النوع من التغيير يحدث على استراتيجيات المنظمة، بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية، و الاستراتيجيات الوظيفية (دودين :2012، 41) .

وكذلك يرى كل من ((زرقون، 2011: 131) و (السكرانة، 2009: 68)) أن بعض المنظمات تقوم بإجراء تغييرات في أهدافها، والإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة.

#### 2 . مجال التغيير في الهيكل التنظيمي :

إن الهيكل التنظيمي يُقصد به البناء، أو الاطار الذي يحدد الإدارات، أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال، والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما انه يحدد خطوط السلطة، ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية (المساعدة، 2013: 185)، إن السبب في التغيير في الهيكل التنظيمي هو أن الهيكل التنظيمي الحالي غير فعال، لذلك يجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتطلب مع المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ( Pettinger, 2013 :228) .

إن التغيير يتمثل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، و أيضاً في هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف و العلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل : نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة(دودين، 2012: 42) .

ويضيف (السكرانة، 2009) بأن المنظمات تلجأ في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخلي، يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات، أو حذف بعض الوحدات التنظيمية بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة (السكرانة، 2009 : 68) .

أشار (قنديل، 2010) إلى أن المنظمات أياً كان نوعها تحتاج إلى هيكل يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة، والعلاقات الإدارية من حيث توزيع المهام، والصلاحيات والمسؤوليات، وبدون هيكل تنظيمي سليم فإنه قد يحدث بعض الخلافات، و الصراعات، والتداخل في الاختصاصات، الذي من شأنه أن يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف، لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المنظمة فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتلاءم مع الظروف الجديدة .

**التغيير الهيكلي يشمل ما يلي (قنديل، 2010 : 182) :**

- التغييرات في طبيعة الوظيفة مثل: التوسع في الوظيفة أو إثرائها، أو زيادة المهام المسندة إليها، وقد تشمل التغييرات في العلاقة بين الأقسام، أو المستويات، أو بين الإداريين، والفنيين، و الاستشاريين، وتنشيط الإجراءات وتعديلها وتوضيح خطواتها .
- تعديل وصف المراكز الوظيفية .
- تعديل هيكل السلطة والمسؤولية .

### 3 . مجال التغيير في الأفراد :

إن البعض يعتقد أنه من الصعب إحداث تغييرات جذرية في أية منظمة ما لم يتم تغيير الأفراد العاملين أنفسهم حيث أن خصائص الأفراد العاملين وتصرفاتهم أو سلوكهم اليومي هما المحدد الأساسي لمستوى أداء المنظمة ككل، لذلك فإن التركيز يجب أن يكون على محاولة تحسين المهارات، والاتجاهات ومستوى الحافز على الأداء لدى العاملين عادة عن طريق التدريب والتنمية (الرحاحلة وعزام، 2011 : 262).

أما بالنسبة ل(قنديل، 2010 : 182) فإنه يرى أن المقصود هنا بالتغيير ليس تغيير الأفراد بإحالتهم على التقاعد، والبحث عن أفراد جدد للعمل، ولكن المقصود هو التغيير في الاتجاهات، والسلوكيات للأفراد عن طريق التدريب، وإعادة التدريب، فلا شك أن مدخل تنمية الأفراد، والعاملين هو أحد المداخل الأساسية لتحقيق التغيير التنظيمي، حيث إن التغيير في الإستراتيجية، والتكنولوجيا و البناء التنظيمي لابد و أن يحدث معها تغيير في سلوكيات الأفراد وطريقة تفكيرهم، و أساليب عملهم، وعلى القيادة أن تضع البرامج اللازمة لمثل هذا التغيير، وذلك من خلال استحداث برامج، وأساليب حديثة، لتنمية العاملين وتنمية مهاراتهم العلمية والفكرية .

كما يضيف (دودين) بأن التغيير في مجال الأفراد يُعنى به التغيير الإنساني حيث يشمل تغيير الأفراد القائمين بالعمل و يأخذ شكلين (دودين، 2012 : 43) :

1. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم و إحلال غيرهم في محلهم .

2. التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم، وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب، والتنمية البشرية، وبتطبيق قواعد المكافآت، والجزاءات التنظيمية.

#### 4 . مجال التغيير التكنولوجي :

التكنولوجيا هي الوسائل، والمعدات، والأجهزة والطرق المعتمدة، لتوفير حالة من الرفاه، والراحة للأفراد في سعيهم لتحقيق معيشتهم (جواد، 2010 :235) .

إن المدخل التكنولوجي يركز على الأداء والعاملين حيث تتم المحاولة لجعل الوظيفة أسهل، والجهد المبذول أقل عن طريق استخدام الوسائل الآلية الحديثة (الرحاحلة وعزام، 2011: 261)، لذلك فإن التغيير في مجال التكنولوجيا يتمثل في تطبيق أساليب جديدة في طرق الإنتاج والآلات والمواد ونظم المعلومات، التي يترتب عليها تحسين في المخرجات والجودة والتكاليف والتشغيل وتقليل الوقت .

والتطوير التكنولوجي يعنى تحول المنظمة من التكنولوجيا المحددة، والبسيطة، إلى التكنولوجيا المتقدمة، والحديثة (قنديل، 2010 :183).

التغيير في التكنولوجيا يجب أن يحدث في داخل المنظمة؛ مواكبةً للتغيرات التكنولوجية، حيث يحدث التغيير لتحسين المنتجات من ناحية حجمها، وجودتها، وذلك لتحقيق المنافسة بين المنظمات، ويخدم التغيير والتطور التكنولوجي في إعادة وتصميم وهيكلية بيئة العمل (Pettinger, 2013 :228)

وهناك رأى يقول: بأنها التغييرات التي تتطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغييرات التكنولوجية، مثال ذلك استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة، أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلا من الملفات والأوراق (عرفة، 2012: 19)، و تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، ويتمثل التغيير التكنولوجي بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة (دودين، 2012: 42) .

#### 5 . مجال التغيير في الأنشطة و الأعمال:

ويُعنى به إحداث أنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى (دودين، 2012 : 43)، ويتعلق هذا المجال بتطوير نظم العمل المتمثلة في اللوائح، والقرارات المختلفة المتعلقة بأداء الأنشطة المختلفة سواء أكانت خاصة بالأفراد أم بالعمليات، وتضم هذه النظم النظام الخاص بوضع رؤية للمنظمة، وتحديد رسالتها وأهدافها، وكذلك إعداد الخطط الاستراتيجية المختلفة التي تحكم السلوك، والتصرفات داخل المنظمة (قنديل، 2010 :182)، إن التغيير في عمل المنظمة يقوده الاحتياج إلى تحسين المنتجات والمخرجات، وتحسين بيئة العمل الداخلية، وهذا يعنى خلق نماذج عمل مرنة، وزيادة التفويض، وتوسيع وتحسين الوضع الوظيفي للأفراد (Pettinger, 2013 :229) .



التغيير في العمل هو التغيير في الواجبات الوظيفية، إما من الناحية الكمية، او من الناحية الكيفية، او كليهما (الطيبي، 2011: 102).

6. **مجال التغيير في الثقافة** : ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم التي يشترك فيها كل العاملين في المنظمة، حيث تُحدد وفقها الأهداف، وسياسة التعامل مع البيئة المحيطة، والعلاقات المهنية بين العاملين، وتغيير ثقافة المنظمة يعنى تغيير كل ذلك، أو تعديله ليتماشى مع الوضع الجديد لها. ويمكن إيجاد روابط قوية بين التغيير، وثقافة المنظمة، حيث إنه من أجل إدخال التغيير في المنظمة فإنه لا بد من الاهتمام أولاً بهيكل الثقافة التنظيمية ( Pettinger, 2013 :229) .

في النهاية نستطيع أن نقول إنه يوجد هناك مجالات عديدة يمكن إحداث التغيير بها، وذلك بغرض التطوير مثل: مجال الهيكل التنظيمي، و مجال الأفراد، ومجال نظم العمل، ومجال التكنولوجيا . والسؤال الآن: من أين نبدأ عملية التغيير ؟ اختلفت الآراء للإجابة عن هذا السؤال، فهناك مَنْ يرى أن تبدأ عملية التغيير في مجال الأفراد من خلال التدريب، والترغيب حيث إن وجود الهيكل السليم والنظم الممتازة دون الأفراد المدربين، والمحفزين لن يُحقق النتائج المرجوة، وهناك من يرى أن تبدأ عملية التغيير بالهيكل والنظم، حيث ما فائدة الأفراد المدربين تدريباً عالياً دون وجود هيكل مرن، ونظم عمل سليمة للأداء، لذلك فإنه يجب النظر لهذه المجالات : أفراد، وهيكل تنظيمي، وعمليات، ونظم، وتكنولوجيا، على أنها مكونات لنظام واحد، وأن هذا النظام متكامل حيث إن إحداث تغيير في مجال معين سوف يؤدي إلى إحداث تغيير في باقي المجالات الأخرى.

وترى الباحثة أن أهم التغييرات هي المقدره على إحداث تغيير في سلوك الأفراد في المنظمة، وتقبُّهم فكرة التغيير .

### 2.2.3.6 أنواع التغيير:

إن إدارة التغيير تنقسم إلى كل من إدارة التغيير الاستراتيجي، وإدارة التغيير الوظيفي، فالأولى تتعلق برسالة المنظمة، وأهدافها، و أسواقها، ومنتجاتها، والثانية تتعلق بالتغيير في المناصب، والدرجات، و الإدارات بين الموظفين، وبالتالي فإن هناك نوعين رئيسيين للتغيير أكدهما كل من (زيدان، 2011: 180) و (السكرانة، 2009: 59)، ولكن أضاف إليهما (الطيبي، 2011: 92) نوعاً ثالثاً كالتالي:

#### 1. التغيير الاستراتيجي :

و هو يُعنى بالقضايا طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، وهو خطوة للمستقبل و لذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف المؤسسة، ورسالتها، وفلسفتها المشتركة عن النمو، و الجودة، والابتكار، والقيم التي تخص العاملين، و احتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة.

و يحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية، والموارد الداخلية للمؤسسة، و الإمكانيات، والأنظمة، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً، و تفهماً لهذه العوامل في مرحلتي التكوين، والتخطيط .

## 2. التغيير الوظيفي:

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم، والهياكل، والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة .

## 3. التغيير النقلي أو التحويلي (الطيبي، 2011: 92):

إن التغيير التحويلي يبدأ عندما يدرك القادة بان هناك مشكلة موجودة، أو أن هناك شيئاً ما في عملية موجودة تحتاج إلى تغيير أو تحتاج إلى انشاء لكي تخدم بشكل أفضل المتطلبات الحالية والمستقبلية، حيث أنه عندما يقوم قادة التغيير على تقييم الحاجة والفرصة المتاحة حالياً عندها يعملوا على تصميم حالة مستقبلية أكثر فائدة لتلبي هذه المتطلبات الواضحة، ولتحقيق هذه الحالة الجديدة فيجب على المنظمة أن تقوم بتفكيك، أو هجر الطريقة القديمة في التشغيل، والتوجه نحو التحول إلى الطريقة الجديدة. من بعض الأمثلة على التغيير التحويلي :

- عملية إعداد وتوظيف تقنيات، أو حاسبات جديدة، والتي لا تتطلب تغييرات رئيسية في السلوك.
- إعادة التنظيم، و الهيكلة في المنظمة .
- عمليات الدمج .
- عملية خلق منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو عمليات، أو سياسات، أو إجراءات .

وهناك رأى آخر ل(دودين، 2012) يذكر فيه تصنيف آخر لأنواع التغيير، حيث يأخذ التغيير

عدة أشكال و أنواع و أنماط يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية (دودين، 2012: 30-31):

أولاً : حسب الأسباب :تنقسم أنواع التغيير حسب أسبابه إلى الأنواع التالية :

1. **تغيير استجابة لضغوط خارجية :** في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ إنه ليس بإمكانها الاستمرار، والنشاط دون تحديث، وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية، وإمكانيات حديثة متطورة .
2. **تغيير هادف لحل مشاكل داخلية :** تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدنى مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أداءها .
3. **تغيير بهدف السيطرة على المحيط :** يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية، أو داخلية، وذلك بقصد تأثيرها في المحيط، وإحداث التغيير فيه لصالحها .

ثانياً : حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط : وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاثة أشكال هي :

1. تغيير مخطط : تقوم المنظمة بالتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها ولهذا تستعد لمواجهتها .

التغيير المخطط: هو ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة، أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية، وعلى أساس تفكير، وتقدير لتكلفة التغيير، ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة من ناحية أخرى، وأضاف (الساكرنة 2009: 64) أنه التغيير الذي يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة، ومحددة مسبقاً .

2. تغيير دفاعي : تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من متغيرات في محيطها، لتتمكن من الاستمرار، والمحافظة على مكانتها .

3. تغيير هجومي : هذا التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سباق للتغيير، ويُقصد به التحكم، والسيطرة على المحيط، و التأثير فيه بفرض أوضاع، وظروف جديدة من قبل المنظمة .

ثالثاً : حسب مدة إحداث التغيير : يصنف هنا التغيير إلى نوعين :

1. التغيير التدريجي : يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة

وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها .

2. التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ، و العارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة .

رابعاً : حسب موضوع التغيير : يصنف التغيير حسب هذا المعيار إلى :

1. التغيير المادي : والذي يتضمن التغيير، وتطوير التكنولوجيا، والمعدات، و الأجهزة .

2. التغيير المعنوي : والذي يتضمن التغيير النفسي، و الاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم .

خامساً: حسب سرعة التغيير : يصنف التغيير حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما :

1. التغيير السريع : ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة .

2. التغيير البطيء : التغيير البطيء أكثر رسوخاً من التغيير السريع .

يمكننا أن نستخلص مما سبق أنه مهما تعددت أنواع التغيير، فإنه يجب على قادة التغيير التعامل مع التغيير بكافة متطلباته، وأنواعه، والعمل على رسم خطة لكل نوع من هذه الأنواع كي يتم الوصول إلي تحقيق التغيير المستهدف بنجاح .

2.2.3.7 أدوات ووسائل التغيير :

تلعب إدارة التغيير دوراً أساسياً في إحداث عملية التغيير، من خلال إيجاد العديد من الأدوات، والوسائل، والآليات الممكنة، والملاءمة وذلك لتفعيل الدور التنظيمي، و التطبيق المنهجي، وخطوات التغيير فمن تلك الأدوات والوسائل كما ذكرها (الزعير، 2011 : 116 - 118) ما يلي :

1. الخطة :

لقد أصبحت إدارة عملية التغيير من المهام الإدارية الحديثة، فقد أدرك الجميع أن الإعداد، والتخطيط لبيئة، أو منظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط، وحتى تتم عملية التغيير بفاعلية بحيث يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة، تركز على الوضع الراهن للمنظمة، وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل في المستقبل.

2. الحافز :

تعمل سياسة التحفيز في المنظمة على إيجاد نوع من التنافس والتفاعل بين العاملين، لذا لا يمكن تجاهل الحوافز بشقيها المادي، والمعنوي في إدارة التغيير، لأن وضع معايير، وضوابط دقيقة منظمة لهذه الحوافز، وكيفية منحها لمن يستحقها سوف يساهم بدرجة كبيرة في تسريع عجلة التغيير، فالأفراد العاملون في المنظمة يحتاجون الى التشجيع ، وتقديم الحوافز .

3. الرؤية :

الرؤية في إدارة التغيير تمثل تعبيراً واضحاً عن الصورة المثالية لمستقبل المنظمة، وتطلعاتها والتي يتم بناؤها على قيم المنظمة، وتوجهاتها، وهي تمثل أحلام المنظمة، وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل .

4. الإستراتيجية :

الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة وتبنى مجموعة من الأفعال، وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف.

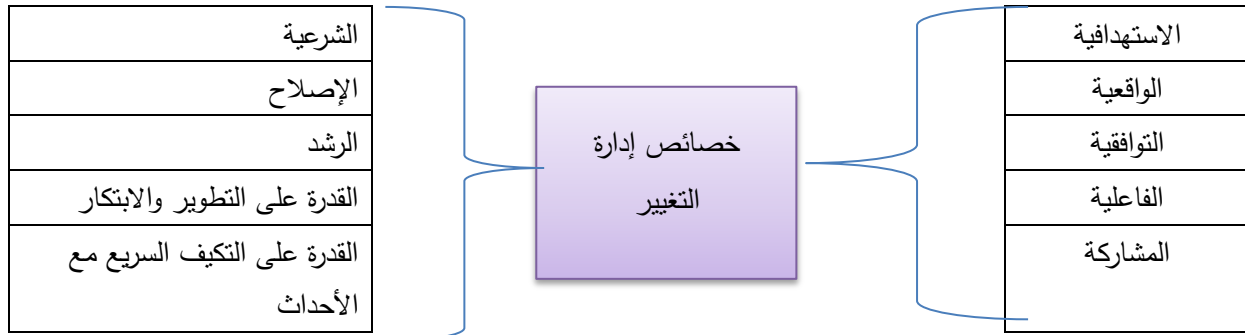
وهنا ترى الباحثة أنه لكي تتم عملية التغيير بنجاح وتحقق الهدف النهائي لها، فإنه ولا بد أن يتبع قادة التغيير منهجية علمية في التعامل مع التغيير، وذلك يكون من خلال إعداد خطة التغيير، ومن ثم وضع رؤية جديدة للمنظمة يشارك في وضعها القادة، والتابعون، ومن ثم تحفيز التابعين، ووضع الاستراتيجية المناسبة من أجل الوصول إلى هذه الرؤية .

2.2.3.8 خصائص إدارة التغيير :

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة وقد أجمع كل من ((العميان :2010، 345)، (دودين، 2012 : 24)، و(الزعير، 2011 : 153)) على هذه الخصائص وهي كالتالي :

شكل (2.3)

يوضح خصائص إدارة التغيير



جاءت بواسطة الباحثة بالاستناد إلى المصادر السابقة

1. **الاستهدافية:** التغيير يجب أن يكون له هدف واضح، ومحدد، وقابل للقياس، والتطبيق، ومرتبطة بإطار زمني معين.
2. **الواقعية :** يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك ضمن مواردها، وإمكاناتها .
3. **التوافقية :** أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير، وبين رغبات، واحتياجات، وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة .
4. **الفاعلية :** أي أن إدارة التغيير يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف .
5. **المشاركة :** تحتاج إدارة التغيير إلى مشاركة، وتعاون كافة الأطراف ليكون العمل جماعياً، ويلتزم به قوى التغيير كافةً.
6. **الشرعية :** يجب ان يتم التغيير ضمن القوانين، و الأنظمة، والأخلاقيات، و المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه .
7. **الإصلاح :** إن التغيير يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة أي اختلالات في المنظمة.
8. **الرشد :** أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير بالفوائد، والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد، والعوائد المترتبة على التغيير في المنظمة .

9. القدرة على التطوير والابتكار : أي أن يسعى التغيير في المنظمة إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، ويحقق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة.
10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : أي أن التغيير يسعى إلى التأقلم، والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة؛ بهدف البقاء، و الاستمرار، والنمو في أعمال المنظمة.
- نستطيع أن نفهم مما سبق بأنه لا يمكن اعتبار التغيير إيجابياً وناجحاً ما لم تتصف إدارة التغيير بسمات، وخصائص معينة، والتي تعد في مجموعها مؤشراً حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المنظمة في البقاء، ويضعها في قائمة المنظمات المتميزة .

### 2.2.3.9 خطوات تنفيذ التغيير:

إن هذه الخطوات بمثابة خطوات رئيسة للتغيير، وكما ذكرها (قنديل، 2010 : 185-186) فإنها تتمثل في:

#### 1. الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي:

ويتم من خلال الكشف عن التغيرات التي حدثت في المحيط الخارجي للمنظمة، ومحاولة التكيف معها، والاستجابة لها مما يتطلب التغيير في المنظمة .

#### 2. تأكيد وإثبات الحاجة للتغيير:

هذه الخطوة تدور حول تحديد الفجوة في الأداء داخل المنظمة، وتتمثل في الفرق بين ما يجب أن تحققه المنظمة باستغلال الفرص المتاحة، وبين الأداء الحالي، قد يمر جزء من الوقت قبل اكتشاف هذه الفجوة، وتمييزها، و الاعتراف بها، والحقيقة هنا أن إدراك القيادة للحاجة إلى التغيير، والاعتراف به تؤدي إلى كسر الجمود في الوضع الحالي للمنظمة .

#### 3. الوصف والتحليل وتشخيص المشاكل :

وتهدف هذه الخطوة إلى إتقان القيادة، والعاملين حول طبيعة المشاكل، أو المواقف التي تحتاج إلى تغيير مثل اتخاذ الإجراء التصحيحي، وتتطلب تحديد مواطن القوة، والضعف في المنظمة والنتائج المترتبة عليها، وتحديد الإمكانيات، والطاقت المتاحة، ونواحي القصور فيها، ويمكن تشخيص المشكلة من خلال المعلومات المتوفرة، والتقارير، و السجلات .

#### 4. تخطيط جهود التغيير :

وتتضمن تطوير الإجراءات اللازمة لقياس التغيير، ويجب تحويل جهودات التغيير إلى موقف وظيفي لتحقيق فعاليتها .

### 5. تحديد استراتيجيات التغيير :

وتتضمن هذه الخطوة تحديد الإستراتيجيات البديلة، والاختيار السليم، أو المدخل الذي سوف يتم استخدامه لإحداث التغيير المطلوب، وفي هذه الحالة يوجد أربعة مداخل لإحداث التغيير وهي :

- التغيير الهيكلي .
- التغيير في الأفراد .
- التغيير في العمل .
- التغيير في التكنولوجيا، والمعلومات والنظم، والإجراءات والأساليب .

### 6. اختيار استراتيجية التغيير :

وتعني اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تحقق التعاون، والتدعيم بين الأفراد، ومقاومة الأفراد للتغيير، ويراعى عند اختيار الإستراتيجية أن تتجه القيادة إلى مشاركة الأفراد، واقتراح الحلول البديلة، وتوفير الرغبة لديهم في المشاركة، وإتاحة الحرية لهم لإبداء آرائهم، وأفكارهم، حيث يرى العلماء أن الكثير من الأفراد يمتلكون الأفكار الإبداعية في مكان العمل، ولكنهم لا يفصحون عن هذه الأفكار لسبب، أو لآخر و القائد المبدع هو القادر على جعل الأفراد الذين يمتلكون هذه الأفكار على طرحها، والإفصاح عنها .

### 7. تنفيذ ومتابعة عملية التغيير :

وهذه هي الخطوة الأخيرة، والتي تتعلق بتنفيذ التغيير، ثم متابعته خلال فترة زمنية من الوقت، ويتضمن تنفيذ التغيير بعدين أساسيين هما :

- توقيت التغيير وهو إدخال التغيير في الوقت المناسب .
- نطاق عملية التغيير .

ويعتمد نجاح التنفيذ إلى حد كبير على مدى تأييد، ودعم، ومساندة القائد للمرؤوسين في التعلم، وكسب المهارات الجديدة.

باستطاعتنا هنا أن نؤكد بأنه كي تتجح عملية التغيير لابد من إتباع سلسلة من الخطوات وفق منهجية علمية محددة، تبدأ بالوقوف على التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية وذلك من أجل تحديد نوع التغيير الذي سيتم في داخل المنظمة، ومن ثم وضع خطة التغيير و تحديد الاستراتيجية الملائمة للتغيير، وبعد ذلك تنفيذ التغيير ثم متابعته .

2.2.3.10 استراتيجيات التغيير :

هنا يذكر (العميان، 2010: 354) ثلاث إستراتيجيات للتغيير :

1. إستراتيجية العقلانية الميدانية :

تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل، وعدم الوعي، والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم، والبحوث العلمية، والدراسات على أنها العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية، والبحوث، والدراسات العلمية .

2. إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص، أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه، أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص، أو تضارب مع قيمهم، ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية، و التثقيف، وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير، وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين، ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب، والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد، ومواقفه .

3. استراتيجية القوة القسرية :

وفقاً لهذه الإستراتيجية، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب، والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات، والجزاءات لكل من يخالف، أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد، ودعمهم للتغيير، على الرغم من أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، إلا أن المزج بين الإستراتيجية الأولى، والإستراتيجية الثانية قد يكون هو الأمثل، وهذا لا يعنى عدم استخدام الاستراتيجية الثالثة فهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير .

ترى الباحثة بأن الاستراتيجيات الثلاث ما هي إلا عبارة عن الطريق الذي سيستخدم من أجل الوصول إلى التغيير المستهدف، حيث أن أولى هذه الإستراتيجيات اعتمدت على التعليم، والثانية اعتمدت على التوعية والتثقيف، والثالثة اعتمدت على استخدام القوة من أجل تحقيق الهدف، وبطبيعة الحال إن العامل الأساسي الذي يحدد أي منهم يمكن استخدامه هو عامل الموقف والظروف التي تمر بها المنظمة، حيث من



الممكن أحياناً يستخدم قادة التغيير استراتيجية واحدة، أو اثنتين، وإذا تصعبت الأمور فإنه تستخدم الإستراتيجية الثالثة .

### 2.2.3.11 الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير:

لقد أشار (السكرانة، 2009: 343) أنه لا بد من توافر خصائص معينة في القيادة كي تنجح عملية التغيير وهذه الخصائص هي:

1. القدرة على تحديد الأهداف، وتحديد السياسات، والإجراءات: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرة القادة على تحديد الأهداف بوضوح، حيث إن وضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور، ولطاقات، والإمكانيات المتوفرة .

2. القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار: يجب أن تتوفر المهارات، والقدرات، والدافعية للإبداع، والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.

3. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: هذا يتطلب مهارات عالية للقادة، وذلك من أجل العمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية، والتكنولوجية، أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

4. القدرة على إحداث التغيير: حيث يجب أن تتوفر لدى القيادة القدرة، والرغبة على إحداث التغيير.

5. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن اللاموضوعية، والعشوائية فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية، والتنظيمية، و المادية.

6. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب أن تتوفر لدى القيادة القدرة، والمهارة على بلورة السياسات، وتحديد الأهداف، الأمر الذي يسهل عملية ترجمة السياسات إلى واقع عملي ثم حشد كل الطاقات، والقدرات لها مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

7. القدرة على المتابعة والتقييم: وهنا يجب توافر أنظمة تقييم مؤسسية، و فردية، حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف، أو تصحيح الأخطاء، والانحرافات.

8. القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وكذلك تفويض الصلاحيات يلعب دوراً بارزاً في إنجاح التغيير.

ترى الباحثة بأنه عندما يتمتع قادة التغيير بمجموعة من الخصائص، والسمات التي تميزهم عن غيرهم من القادة أو بقية التابعين؛ فإنهم يحققون التميز، والتفرد في مجال عملهم، وبالتالي يتمكنون من قيادة التغيير بكفاءة، وفعالية، وهذه الخصائص تعتمد على قدراتهم الثقافية، والسلوكية، والإبداعية، والعلمية .

2.2.3.12 عقبات التغيير:

إن التغيير عملية معقدة، ولها تأثيرات واسعة ومتنوعة، لذلك فلا بد من وجود عقبات كثيرة تتعارض مع المصالح، وتتقاطع مع العلاقات، وتتخلى عن الخبرات، والمهارات القديمة لفسح المجال لأخرى جديدة لم يتم اكتسابها بعد، لذلك هنا سيتم استعراض خمس مجموعات من عقبات التغيير، وذلك كما ذكرها (نجم، 2011: 297-299):

1. عقبات الإدراك:

هذه العقبات تتعلق بالإدراك وصعوبة التشخيص للمشكلات ومن هذه العقبات :

- الصورة النمطية في التحليل : نحن نرى ما نتوقع رؤيته .
- صعوبة تحديد، وتحليل جوهر المشكلة (السبب الحقيقي للمشكلة) .
- عدم القدرة على رؤية جميع جوانب المشكلة .
- المعلومات الزائدة: صعوبة التمييز بين المعلومات ذات الصلة، والمعلومات المتاحة .

2. العقبات العاطفية :

- تجنب المخاطرة : الخوف من ارتكاب الأخطاء .
- عدم القدرة على التعامل مع المعلومات غير الكافية، والمتضاربة .
- تفضيل تقييم الأفكار الحالية بدلاً من توليد الأفكار الجديدة .

3. العقبات الثقافية : وهذه تشمل :

- المحرمات : بعض القضايا قد تكون ذات سمة المحرم في المنظمة، لذا تكون صعوبة التحليل و التغيير .
- التقاليد والتغيير: إننا نواجه صعوبة تخطى التقاليد، وهذه حقيقة عندما لا يرى العاملون علاقة بين تقاليدهم، والمشكلة الحالية.

4. العقبات البيئية: وتتمثل في:

- نقص الدعم : الكثيرون يرون التغيير كتهديد لمكانتهم الشخصية، لأن التغيير يحرك المنظمة كلها، وكذلك يحرك كل فرد خارج منطقة راحته .
- نقص القدرة على قبول النقد: أولئك الذين ينشئون الأفكار الجديدة قد يضعون عقبات جديدة عندما يتجاهلون النقد المبرر، إن القدرة على قبول النقد قد يكون استعداداً مسبقاً لإنشاء الثقة من أجل كسب الدعم .

5. العقبات المعرفية : وتتمثل في:

- استخدام المصطلحات الخاطئة : إن استخدام اللغة والمصطلحات الملائمة من أجل توجيه الرسائل يمكن أن تدعم الإبداع وتحفزه .
- نقص في المعلومات الكاملة او الصحيحة : هذه مشكلة رئيسة لا يمكن حلها حقيقةً، إن الحل الأفضل على الأرجح هو ايجاد توازن ومزيج من المعلومات و الأفكار الجديدة الخلاقة .
- عدم التركيز على الجوانب الايجابية للفكرة الجديدة، والتركيز على المشكلات المحتملة وتقاسم المخاطر .

ترى الباحثة بأنه مقاومة التغيير ليست وحدها هي التي تعيق نجاح عملية التغيير، فهناك العديد من المعوقات الأخرى، منها معوقات إدراكية، ومعرفية، وسلوكية، وبيئية، وثقافية، لذلك يتحتم علي قادة التغيير القدرة على تحديد هذه المعوقات، ومعالجتها، والتعامل معها، والتقليل منها بقدر الإمكان كي تستمر عملية التغيير إلى حين تحقيق الهدف .

2.2.3.13 التغيير وردود أفعاله :

تختلف ردود أفعال الناس الناجمة عن التغييرات المفاجئة من حولهم، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال، وهذه المراحل هي ((الطيبي، 2011 : 73) و (ماهر، 2009 : 417)) :

1. الصدمة : وهي تشير إلى شعور الأفراد بشعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف .
2. عدم التصديق : وهو شعور بعدم واقعية، وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير .
3. الذنب : وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث .
4. الإسقاط : وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث .
5. التبرير : وهو قيام الفرد بوضع أسباب التغيير .
6. التكامل : وهو قيام الفرد باحتواء التغيير، وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد، أو النظام .
7. القبول : وهو عبارة عن خضوع تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير .

ترى الباحثة بأنه لكل فعل رد فعل، و كذلك هو الحال بالنسبة للتغيير، فطبيعة النفس البشرية لا تحب التغيير المفاجئ، بل يجب في البداية تدريبها وإكسابها مهارات، وخبرات كي تتقبل التغيير، لذلك فإنه وعند البدء بعملية التغيير تحدث ردود فعل مرحلية تبدأ بالصدمة، وتنتهي بالقبول والرضوخ للتغيير، مما أوجب على قادة التغيير استيعاب هذه المراحل، والعمل على استدراكها قبل البدء بعملية التغيير، وذلك

من خلال الاتصال، والتواصل مع التابعين ؛ وتدريبهم وتعليمهم ؛ وإشراكهم في العملية كي يتلافى ردود الفعل السابقة .

#### 2.2.3.14 مقاومة التغيير :

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة، لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب والرجل المناسب، وتشتد الصعوبة إذا واجه القادة أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً كبيراً بذلت لأجل إقامة العمل، وتكوين علاقات، وروابط متينة، أو هدر للطاقات، وبعضهم يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله .

والأسباب التي تدعو الكثير لمقاومة التغيير (الطيبي، 2011: 75) و (Pettinger, 2013: 235) هي:

1. انعدام الاستقرار النفسي، والطمأنينة، وذلك لأن التغيير يتطلب تبديلات، وتغييرات في المناهج، و الأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة، أو مصلحة في التغيير .
2. التخوفات الاقتصادية ؛ فإن بعض الأفراد يتصورون أن التغيير يهدد دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغييراً في معدلات الدخل، والصرف، الأمر الذي لا يرضيه أو يلبي طموحاته.
3. القلق الاجتماعي؛ فإن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر، والارتباطات، وتأسيس أواصر، وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد، والعناصر .
4. الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة، وتجميد مهارات كانت مكتسبة، ومختصرة، هذا فضلاً عما قد يسببه التغيير من تبدل في المواقع، والأدوار، والأمكنة، والدوائر، والمسؤوليات.

ويعزو كل من (الرحاحلة وعزام، 2011: 257) أن أسباب مقاومة التغيير تعود إلى مصدرين مهمين وهما:

#### 1. مصادر شخصية أو فردية وهي تلك المرتبطة بالأفراد أو العاملين ومنها :

- سوء فهم الغرض من التغيير وطريقة تنفيذه، والنتائج المحتمل أن تترتب عليه .
- الفشل في رؤية الحاجة للتغيير .
- الطبيعة البشرية، والتي غالباً ما تخشى المجهول .
- الخوف من فقدان بعض المزايا المادية، أو الأدبية .

- عدم إشراك العاملين في عملية التغيير منذ البداية .
  - عدم التجانس بين أهداف الأفراد، وأهداف المنظمة .
  - 2. مصادر تنظيمية وهي تلك المرتبطة بأوضاع المنظمة الحالية وتجاربها السابقة.
  - الصراع، وعدم التعاون بين إدارات المنظمة، وأقسامها المختلفة، حيث يخشى من أن يمس التغيير أوضاع القوة بين هذه الإدارات .
  - الخوف من أن يؤثر التغيير على علاقات القوة، أو التوازن الموجودة حالياً بين إدارات المنظمة.
  - عندما يكون المناخ التنظيمي الحالي غير مواتٍ للتغيير .
  - الفشل في تقديم مشروع التغيير للعاملين بطريقة صحيحة.
  - عندما تكون خبرات التغيير الماضية غير سارة .
  - عدم مرونة الهيكل التنظيمي الحالي بشكل يعوق إدارة عملية التغيير بنجاح .
- كذلك يضيف (قنديل، 2010: 187) نفس المسببين السابقين ولكن برؤية أخرى، ومسببات جديدة وهي :

#### أسباب تتعلق بالأفراد :

1. عدم وضوح توقعات التغيير، والتهديد الوظيفي للأفراد .
2. الشعور بعدم السيطرة على الأمور .
3. عدم توافر المعلومات اللازمة لفهم عملية التغيير.
4. الخوف من زيادة الأعباء التي سوف تلقى عليهم نتيجة التغيير .
5. الخوف من الاستغناء، حيث يدرك بعض الأفراد أن التغيير سوف يؤدي إلى الاستغناء عنهم .
6. الإحساس بفقد المراكز الوظيفية .
7. التعود : حيث إن بعض الأفراد لا يرغبون في التغيير نتيجة التعود على طرق عمل قديمة، ومريحة، وسهلة بالنسبة لهم .
8. سوء الفهم : عندما لا يكون غرض الإدارة واضحاً من التغيير يؤدي إلى سوء الفهم لدى الأفراد مما يزيد المقاومة للتغيير .

#### أسباب تتعلق بالمنظمة :

1. اختلاف المهام : حيث يحدث عادة أن التغيير قد يؤدي إلى اختلاف المهام والواجبات للأفراد، ولذا نجد أن هناك مقاومة لهذا التغيير من جانب المنظمة اعتقاداً أن ذلك سوف يزيد التكلفة والوقت .
2. الرغبة في ثبات العمل : حيث تعتقد الإدارة العليا أن هذا التغيير قد يؤدي إلى حدوث صراعات، وفوضى داخل المنظمة، وبالتالي عدم الاستقرار .

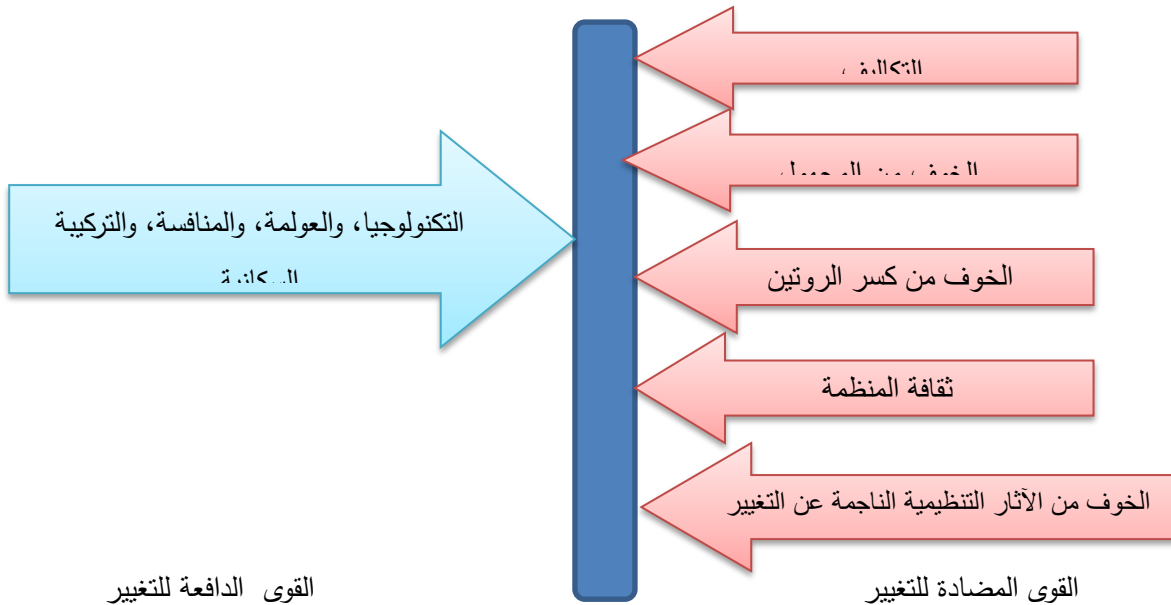
توصلت الباحثة إلى أن المنظمات في عالمنا المعاصر تحتاج إلى قيم عمل جديدة (أي إلى طريقة تفكير، ومعايير، و أنماط سلوك جديدة) يمكنها أن تعزز، أو تؤدي إلى ممارسات، وأدوات وطرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية، والداخلية دائمة التغيير؛ وحينما تظهر بوادر التغيير ينقلب الأمر بسبب قيام المنظمة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير؛ ويرجع السبب بصفة عامة إلى عدم قبول المنظمة، أو أفرادها بهذا التغيير، وما لم تقبل المنظمة، و جماعات العمل، والأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه و يقاومونه، وهناك أسباب تنظيمية وأسباب فردية لمقاومة التغيير؛ فالأسباب التنظيمية تعود إلى قوى داخل المنظمة تجعل المنظمة، ومن يمثلها من المديرين يقاومون، و يعترضون على التغيير، أما الأسباب الفردية فتعود إلى أن إدراك، وفهم العاملين لهذا التغيير يشير إلى أنه ليس في صالحهم، ولهذا السبب يقاوم العاملون التغيير.

### 2.2.3.15 تحليل مجال القوى Force Field Analysis:

إن التغيير يمثل المجال، أو الظاهرة التي يتم دراستها، و يتنازع هذه الظاهرة، أو هذا المجال قوى مختلفة التأثير: أولها قوة دافعة للتغيير، و ثانيها القوى المضادة للتغيير، وهناك تحليل يهتم بضمهما معاً، و هو تحليل مجال القوى، حيث طور (Kurt Lewin) نموذجاً عُرف بنموذج مجال تحليل القوة (force field analysis model) وذلك لمساعدتنا على فهم كيف تتم عملية التغيير، حيث بقي هذا النموذج على مدار الخمسين سنة الماضية، وهو السائد استخدامه في عمليات التغيير، حيث إن هذا النموذج يساعد عوامل التغيير على تحليل، وتشخيص القوى التي تقود التغيير، والقوى التي تكبح التغيير المقترح في المنظمة، حيث إن القوى التي تقود التغيير هي التي تدفع المنظمات باتجاه وضع جديد مثال على هذه القوى: هو تكنولوجيا المعلومات، العولمة، والمنافسة، والتركيبة السكانية، بينما القوى المضادة للتغيير هي التي تحافظ على الوضع كما هو وتسمى هذه القوى المضادة بقوى مقاومة التغيير وعند قيام الإدارة العليا، و المسؤولين عن التطوير بتحليل هاتين المجموعتين يتحدد مصير التغيير فإذا كانت القوى الدافعة للتغيير أقوى من تلك المضادة للتغيير اقتنعت الإدارة العليا، والقائمون على التطوير بضرورته، أما إذا كانت القوى المضادة (أي قوى مقاومة التغيير) أقوى واجهت المنظمة عقبات، عليها أن تعالجها من خلال استخدام طرق تقليل و تخفيف مقاومة التغيير (McShane ,Glinow , 2003: 477).

#### شكل رقم (2.4)

#### يوضح القوى الدافعة للتغيير والقوى المقاومة للتغيير

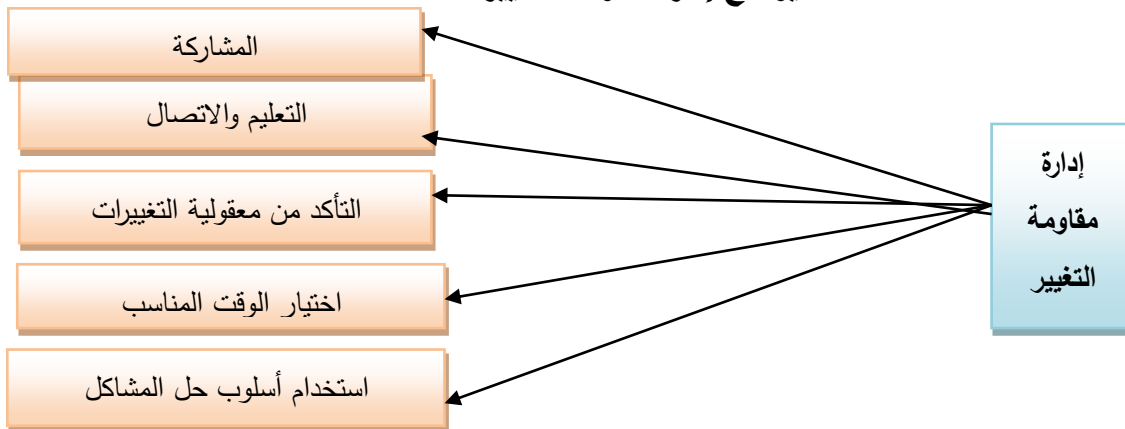


المصدر (McShane ,Glinow , 2003: 479)

قد يشعر القائد أن هناك بعض المرؤوسين يميلون، إلى مقاومة كل التغييرات بسبب صعوبة تطبيق الطرق الجديدة، أو الإجراءات، أو الاعتقاد بأن التغيير سيكون عائقاً ضد مصالحهم لذلك فإن على القائد أن يقوم بطرق عدة يستطيع من خلالها إدارة عملية مقاومة التغيير بكفاءة، وتقليل تلك المقاومة، وتتمثل فيما يلي ((قنديل، 2010 : 192) و (Mcshan , Glinow,2003 :481)) :

### شكل رقم (2.5)

#### يوضح إدارة مقاومة التغيير



جاء بواسطة الباحثة بالاستناد الى المصادر السابقة

#### 1. التعليم والاتصال :

يستطيع القائد أن يُعلم الأفراد أهداف وقواعد التغيير قبل حدوثه، وذلك عن طريق الاتصال بهم، ويكون التعليم ليس فقط عن طبيعة التغيير وإنما أهميته، وفوائده في المستقبل بالنسبة للمنظمة، وللأفراد، وتتم هذه العملية عن طريق المناقشات، والتقارير، والاجتماعات، والتدريب .

ان عملية الاتصال والتواصل هي من أولى الاستراتيجيات المطلوبة لأي تغيير يحدث في المنظمات حيث إنها تقلل المقاومة للتغيير، وذلك لأنه من خلال هذه العملية يتم إعلام العاملين، وبشكل مستمر عن كل ما هو متوقع للتغيير في المنظمة، وأيضاً تقلل من الخوف من المجهول، وتوفر قاعدة، ونموذج للفريق العامل في المنظمة (للعاملين) يتناسب مع عملية التغيير .

#### 2. المشاركة :

يجب على القائد أن يقوم بإشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير في تصميم، وتنفيذ عملية التغيير، حيث إن مشاركتهم في ذلك تضمن سلامة التنفيذ، وعدم مقاومة التغيير من خلال إجراء جلسات العصف الذهني معهم، وذلك لاستنتاج أفكار، و آراء جديدة، ووضع خطة جماعية، ويقوم بعرض خطة التغيير على الأفراد، و أخذ آرائهم لتوسيع مجال الأفكار، إن إشراك العاملين هو طريقة فعالة، وذلك لتقليل المقاومة للتغيير، لأنه يخلق حالة نفسية مريحة جداً للعاملين، وذلك من خلال إحساسهم بأن لهم دور في



صنع القرار، أفضل من أن يكونوا هم أنفسهم صنع قرار من قبل الآخرين، إشراك العاملين يقلل الخوف من المجهول.

### 3. التأكد من معقولية التغييرات المستهدفة :

إن آراء و أفكار الأفراد التي يتقدمون بها إلى قيادتهم لها أهمية كبيرة، ودور القائد هو مناقشة هذه الآراء، والأفكار معهم، والعمل على تنقيحها، حتى يتم التوصل إلى الأفكار الأكثر أهمية للتأكد من معقولية هذا التغيير، باعتبار أن الأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ التغييرات داخل المنظمة.

### 4. اختيار الوقت المناسب :

حيث يجب على القائد اختيار الوقت المناسب لتطبيق التغيير، ويتم اختيار هذا الوقت بناءً على دراسة واعية لكل المتغيرات المحيطة، والتوافق بينها وبين المنظمة، والأفراد العاملين فيها .

### 5. استخدام أسلوب حل المشاكل :

قدرة القائد على إقناع الأفراد بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرار، حيث يجب أن يبدأ بالتعرف على المشاكل، ثم يتطرق إلى تحديد بدائل الحل، وتقييم البدائل، واتخاذ القرار أو الوصول إلى أفضل بديل من بين الحلول، ومن ثم تطبيق، ومتابعة الحل (ماهر، 2009: 422).

## 2.2.3.17 نماذج إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير التي أصبحت من أنماط الإدارة الأكثر أهمية في بيئة الأعمال سريعة التغيير قد حظيت باهتمام كبير من منتصف القرن الماضي، وقد تمثل ذلك في جانب مهم منه في تطوير نماذج إدارة التغيير ونعرض فيما يأتي لبعض النماذج في إدارة التغيير.

### أولاً : نموذج كورت لوين : Kurt Lewin

في الأربعينيات من القرن الماضي، وخصوصاً في عام (1947) توصل (كورت لوين Kurt Lewin) وبعض معاونيه من خلال دراسات عدة قاموا بها، وكانت كجزء من مجهود كبير لتغيير عادات الأكل وذلك للتكيف مع ظروف الحرب، وذلك في التأثير في الأفراد بتقليل كميات الطعام واستخدام نوعيات رخيصة من الطعام بدلاً من غالية الثمن، حيث انه بعد أربع سنوات من البحث توصلوا الى انه لكي تتجح عملية التغيير يجب إتباع ثلاث طرق وهي كما ذكرها كل من ((Burke, 2014 : 175)، (نجم، 2011: 283)، (ماهر، 2009: 437)) عن (كورت لوين Kurt Lewin)، إن عملية التغيير المخطط عملية منتظمة للتحرك من الحالة القائمة، إلى الحالة المستهدفة الجديدة، وقد اقترح كورت لوين (K. Lewin) عملية متعددة المراحل للتغيير المخطط وهذه المراحل هي :

1. الإذابة (Unfreezing) :

في هذه العملية التي يصبح من خلالها الأفراد واعيين بالحاجة إلى التغيير، وحتى الأفراد الذين يكونون راضين عن الممارسات، والطرق الحالية ولديهم القليل من المصلحة، والاهتمام في عملية التغيير، فإن قيادة التغيير معنية في التأثير الإيجابي فيه من أجل أن يكونوا مستعدين للتغيير .

2. التغيير (change) :

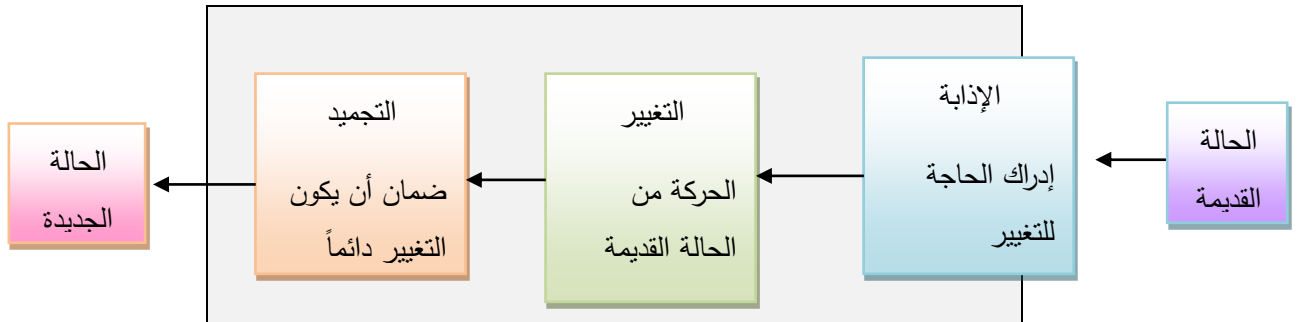
وهي عملية الانتقال من الشيء القديم إلى الشيء الجديد، أو من الحالة القائمة الى الحالة الجديدة، وهذا يعني أن التغيير يحمل معنى إعادة التنظيم، والبناء، والتنفيذ لنظام الأداء الجديد، وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيير في جوانبه الأساسية (الأفراد، والعمليات، والثقافة، والتكنولوجيا) .

3. إعادة التجميد (Refreezing) :

في هذه المرحلة يتم جعل السلوكيات الجديدة مستقرة، ودائمة نسبياً كما هو الحال جعل المهارات المكتسبة بالتدريب مرتبطة بالعمل، والأساليب الجديدة التي أدخلت مع التغيير .

### شكل رقم (2.6)

يوضح المراحل الثلاث لنموذج لوين



المصدر (نجم، 2011: 284)

### ثانياً: نموذج منطقة التغيير

إن هذا النموذج يقوم على تضافر أربعة عوامل لها مسوغات واضحة في التفكير الإداري وهي كما يراها (نجم، 2011: 287):

1. الرؤية (vision) .

هي بمثابة التغيير من أعلى إلى أسفل تمثل الحالة المرغوبة المستهدفة، والمطلوب تغيير الحالة القائمة (غير المرغوبة)، والتي تشير إلى عدم رضا العاملين .

## 2. المقدرة (capability)

هي بمثابة التغيير من الداخل إلى الخارج، وهي مجموعة من الموارد، والخبرات لتحويل الحالة القائمة حسب الرؤية إلى الحالة المرغوبة، والمستهدفة .

## 3. الثقافة (culture)

هي مجموعة من الافتراضات والقيم والتي تكون مشجعة للتغيير، ودافعة له، ولأن الثقافة منتشرة في كل أفراد المنظمة، وأنظمتها وقواعد العمل فيها، لهذا فإنها تعتبر بمثابة التغيير من الأسفل إلى الأعلى.

## 4. البيئة (environment)

إن بيئة الأعمال اليوم مثلاً هي بيئة منحازة، ومشجعة للتغيير جراء المنافسة، والتطور التكنولوجي المتسارع، ومطالب العملاء التي لا تتوقف لهذا فإنها جزء من نموذج التغيير .

### ثالثاً: نموذج جون كوتر:

يعتبر البروفيسور جون كوتر من كلية الأعمال في جامعة هارفارد من المفكرين الرياديين في مجال إدارة وقيادة التغيير التنظيمي، وقد حدد نموذجاً من ثماني مراحل للتغيير نعرضها كما يلي:

### جدول رقم (2.4)

#### يوضح مراحل التغيير لجون كوتر

الخطوة	مراحل تنفيذ التغيير
الإعداد :	1. خلق إحساس بأهمية التغيير، وضرورة حدوثه، أي مساعدة الآخرين على إدراك الحاجة إلى التغيير، و أهمية العمل الفوري . 2. تجميع فريق الإرشاد، والتأكد من أن هناك مجموعة قوية تقود التغيير، وتمتلك مهارات قيادية، ومصداقية، ومهارات تواصل، وسلطة، ومهارات تحليلية، وإحساساً بأهمية التغيير.
حدد ما سوف تفعله	3. ضع رؤية واستراتيجية التغيير، وضح كيف سيكون المستقبل مختلفاً عن الماضي، وكيف يمكنك أن تحول هذا المستهدف إلى حقيقة .
اجعله يحدث :	4. تواصل مع الآخرين من أجل التوضيح و إقناعهم بالتغيير، تأكد من أن أكبر عدد ممكن من الآخرين يفهمون ويتقبلون الرؤية، والإستراتيجية . 5. فوض السلطات للآخرين، اعمل على إزالة أكبر قدر ممكن من المعوقات، حتى يستطيع هؤلاء الذين يريدون تحقيق الرؤية لتحويلها إلى حقيقة. 6. تحقيق نجاحات قصيرة الأجل، حقق نجاحات مرئية، وواضحة في أقرب وقت ممكن . 7. لا تتباطأ، اضغط أكثر، و أسرع بعد تحقيق النجاحات الأولى، كن حاسماً فيما يتعلق بمسألة إحداث تغيير بعد التغيير، حتى تتحقق الرؤية بالكامل .
اجعله ثابتاً	8. اخلق ثقافة جديدة، تمسك بالطرق الجديدة للتصرف، وتأكد من نجاحها حتى تصبح قوية بما يكفي لتصبح جذيرة بأن تحل محل التقاليد القديمة .

جرد بواسطة الباحثة بالاستناد إلى ( كوتر، 2009: 132)

رابعاً : نموذج توم بيترز وروبرت و ترومان :

قام توم بيترز وروبرت ووترومان من مؤسسة ماكنزي وشركائه بتطوير نموذج للتغيير يتكون من سبعة عناصر لمساعدة القادة على إدارة التغيير التنظيمي، وهي عناصر يمكنها أن تساهم في نجاح أي منظمة، وجميع هذه العناصر مترابطة وهي (الأونروا، 2013: 3):

1. الاستراتيجية: التفكير والتخطيط للمدى البعيد.
  2. البنية : إطار العمل الذي تتم فيه إدارة الأنشطة في المنظمة.
  3. الأنظمة: الإجراءات، والأعمال العادية الرسمية، وغير الرسمية التي تقوم بها المنظمة، وجميع الأنظمة التي توجه أعمال المنظمة.
  4. الأسلوب : يتعلق بثقافة المنظمة، أي الطريقة التي تتبعها في تصريف أعمالها، كما يتعلق بأساليب القيادة في المنظمة .
  5. الموظفون : إدارة الموارد البشرية، وتهيئة الموظفين للعمل، والتطوير المهني، وإدارة الأداء، و التآلف الاجتماعي بين العاملين .
  6. المهارات : كفايات المنظمة، وقدراتها، أي ما الذي تؤديه على أفضل وجه .
  7. القيم المشتركة : وهي المفاهيم التي تسترشد بها المنظمة في عملها، أي كيفية تنفيذ رؤية المنظمة (بقلوب وعقول) جميع العاملين فيها .
- وحسب هذا النموذج، ينبغي الاهتمام بالعناصر السبعة جميعها لإحداث التغيير الناجح، وإذا فشلت عملية التغيير فإن السبب يعود غالباً إلى أن القائد قد ركز على عنصر، أو عنصرين من العناصر السبعة، فهي عناصر مترابطة لا تتجزأ، وقد يصعب إحرار تقدم على صعيد عنصر واحد منها دون تعديل العناصر الأخرى، ومن المفترض أن تتساوى جميعها في إحداث الأثر المطلوب، ويصلح كل عنصر منها أن يكون نقطة انطلاق التغيير التنظيمي .

خامساً : نموذج (بارود، 2010)

تعتمد نظرية (Baroud, 2010) علي ثلاثة محاور أساسية ؛ يُعتقد بأنها الأنسب لإحداث التغيير المطلوب واستمراريته، وتلخص المحاور الثلاثة بالآتي :

1. المحور الأول: الرسالة (message)

والتي يجب أن تكون مكتوبة بلغة واضحة، ومفهومة، وموجهة للفئة المستهدفة بالطريقة التي تكون مناسبة لقدرتهم على استيعابها، وفهم ما جاء بها .

2. المحور الثاني : المدخل (Approach)

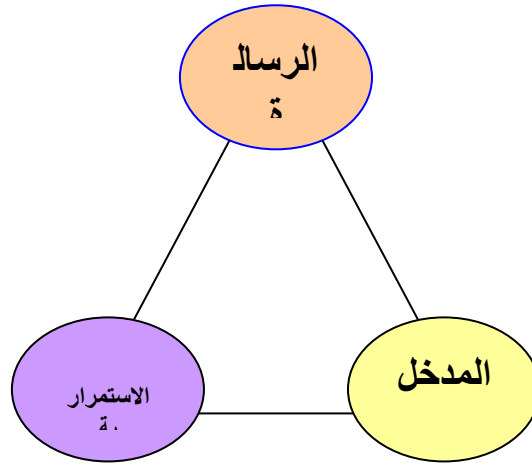
والذي يُراد به الآلية أو المدخل السليم للأفراد، أو المواقع المراد إحداث التغيير به ؛ بحيث يتم اختيار الفئة، والمكان المناسب، والمشجع لحدوث التغيير .

3. المحور الثالث : الاستمرارية (sustainability)

و هي المحاولة المستمرة لإحداث التغيير، وما بعد إحداثه لتثبيت الشكل الجديد بعد التغيير، ومنع حدوث تراخٍ أو انتكاسٍ للتطبيق إلى أن يصبح التغيير الجديد جزءاً من سلوك الأفراد .

شكل رقم (2.7)

يوضح المحاور الثلاثة لإدارة التغيير



المصدر (بارود، 2010: 198)

لاحظت الباحثة بأن أدبيات القيادة تناولت العديد من نماذج التغيير، وكلها في النهاية نماذج تساعد كثيراً في تحقيق التغيير المطلوب في المنظمة، لذلك يجب على قائد التغيير أن تكون لديه القدرة على استخدام النموذج الأمثل، والمناسب لمنظمته، وذلك لضمان تحقيق النجاح لعملية التغيير.

### 2.2.4 الخلاصة :

استعرضت الباحثة في هذا المبحث الأدبيات التي تناولت إدارة التغيير، وكل ما يتعلق بها حيث تم التطرق إلى عملية قيادة التغيير، ومجالات وعقبات التغيير، وأنواع التغيير، وفلسفة التغيير، ودوافع التغيير، وخصائص إدارة التغيير، وعوامل نجاح التغيير، وإستراتيجيات التغيير، وكذلك الأساليب المستعملة من قبل القيادة لإنجاح التغيير، ولوجوب توفر خصائص معينة في القيادة فإن الباحثة قامت بذكر هذه الخصائص، ولأن التغيير لا يتقبله الأفراد بسهولة، وجدت الباحثة ضرورة لذكر أسباب مقاومة التغيير وأنواعها، وكيفية إدارتها، وأخيراً كان لزاماً على الباحثة ذكر نماذج التغيير والتي تُعتبر المرشد، والدليل الذي يجب أن يسير عليه القادة عند تنفيذ عملية التغيير.

## المبحث الثالث

### وزارة الصحة الفلسطينية- غزة

المقدمة	2.3.1
الحق في الصحة	2.3.2
القطاع الصحي	2.3.3
وزارة الصحة الفلسطينية	2.3.4
نظام تقديم الخدمات الصحية	2.3.5
التحديات التي تواجه وزارة الصحة	2.3.6
العوامل الدافعة للتغيير و التطوير في وزارة الصحة الفلسطينية	2.3.7
الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة	2.3.8
الخلاصة	2.3.9

## 2.3 المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية-غزة

### 2.3.1 المقدمة:

يتناول هذا المبحث الحديث عن وزارة تعتبر وبلا أدنى شك واحدة من أهم الوزارات ورقم لا يمكن تجاوزه في منظومة العمل الحكومي، ألا وهي وزارة الصحة الفلسطينية في غزة، إن هذه الوزارة تمثل العمود الفقري لقطاع الصحة في غزة، وهي تعتبر كأبي مؤسسة خدماتية، تقدم خدماتها لكافة المواطنين في كافة الأوقات، وتحت أي ظروف، العاملون فيها يصلون ليلهم بنهارهم من أجل تخفيف ويلات الألم عن مرضى ومصابي هذا الشعب، لذلك فقد تم التطرق إلى معنى الحق في الصحة، والجهات المشرفة على القطاع الصحي، والتعرف على رؤية ورسالة وأهداف الوزارة، وكذلك على التحديات التي تواجه الوزارة، ونقاط أخرى سيتم شرحها بالتفصيل فيما يلي .

### 2.3.2 الحق في الصحة:

يعتبر الحق في الصحة من حقوق الإنسان الأساسية المُسلم بها في المعايير والمواثيق الدولية لحقوق الإنسان، فقد أكد الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في المادة (25) منه على أن لكل شخص الحق في مستوى معيشة يكفي لضمان الصحة له، ولأسرته، ويشمل المأكل، والملبس، والسكن، والرعاية الطبية، والخدمات الاجتماعية الضرورية.

وبمراجعة سريعة لقانون الصحة العام الفلسطيني رقم (20) لسنة (2004) نجد أن وزارة الصحة مكلفة وفقاً للمادة (2) فقرة (1) منه بتقديم الخدمات الصحية الحكومية الوقائية، والتشخيصية، والعلاجية، والتأهيلية، وإنشاء المؤسسات الصحية اللازمة لذلك، ويتم رسم السياسة العامة للقطاع الصحي، ووضع الخطط الإستراتيجية لتنفيذ ذلك من خلال وزارة الصحة الفلسطينية منذ عام (1994) وهي من يرسم السياسة الصحية، ويضع الخطوط العريضة لها في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، وتقوم بإجازة ومنح التراخيص اللازمة للمؤسسات الصحية الخاصة، وغير الحكومية، وتراقب على التزامها بشروط الترخيص المعتمدة من قبل الوزارة، حيث تقوم وزارة الصحة بتقديم الخدمة الصحية للمواطنين (علاوة، 2009: 7).

### 2.3.3 القطاع الصحي:

إن القطاع الصحي يتشكل في فلسطين من أربع جهات رئيسة مقدمة لخدمات الرعاية الصحية بمختلف مستوياتها وهي : القطاع الحكومي، و وكالة الغوث الدولية (الأونروا)، والقطاع الأهلي، والقطاع الخاص، ويتمثل القطاع الحكومي بشكل رئيس في وزارة الصحة والتي تلعب دوراً أساسياً في تقديم وتمويل خدمات



الرعاية الصحية في فلسطين، كما تتعاقد الوزارة مع القطاع الخاص، والأهلي في داخل وخارج الوطن من أجل تزويد خدمات من الدرجة الثالثة.

لقد باشرت وزارة الصحة الفلسطينية تسلم مهام إدارة الخدمات الصحية في آيار من العام 1994 م من الإدارة المدنية الإسرائيلية، كانت الخدمات الحكومية تتألف من مراكز للرعاية الأولية، ومجموعة من المستشفيات، ومنذ ذلك الحين سعت وزارة الصحة إلى تطوير القائم منها، وتوسيع نطاق التطويرية والتنمية، فأنشأت وحدات إدارية فنية خاصة منها: التنقيف الصحي، وتنمية القوى البشرية، وإيماناً منها في التمتع بأعلى مستوى ممكن من الخدمة الصحية فقد قامت الوزارة بإنشاء وحدة خاصة تعنى بصحة المرأة (وزارة الصحة، 2005) .

### 2.3.4 وزارة الصحة الفلسطينية

لكل منظمة أو مؤسسة رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وبطبيعة الحال ما يجري على هذه المنظمات يجري على وزارة الصحة، لذلك ووفقاً ل(وزارة الصحة، الخطة التشغيلية الصحية، 2015) فإن:

#### ▪ رؤية وزارة الصحة:

الوصول إلى نظام صحي عادل، كامل، شامل، متجدد، مدعاة للفخر من كل مواطن فلسطيني.

#### ▪ رسالة وزارة الصحة:

تقديم خدمات صحية أولية، وثانوية، ومستوى ثالث، ذات جودة عالية، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، والمادية المتاحة، وتحت مظلة قيم، وأخلاق المجتمع الفلسطيني، وبالتعاون مع جميع المؤسسات العاملة في المجال الصحي محلياً، وإقليمياً، ودولياً، للوصول إلى مجتمع مُعافى منتج .

#### ▪ الأهداف الإستراتيجية (للقطاع الصحي الفلسطيني 2014-2018):

1. تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة لتلبي احتياجات، ومتطلبات، وتوقعات المستفيدين .
2. تعظيم الجاهزية، والتأهب للطوارئ، وخدمات العناية الحرجة على مستوى المجتمع المحلي، والعناية ما قبل الوصول للمستشفى، والعناية داخل المستشفى .
3. تأمين توفر طواقم صحية كافية، وفعالة .
4. ضمان توفر الموارد الكافية لتقديم الخدمات الصحية ذات الجودة العالية على الصعيدين التشخيصي، والعلاجي بما في ذلك الأجهزة، والأدوية، والمستهلكات، وخدمات المختبرات، والتصوير الطبي.
5. تدشين الأنظمة الإدارية، والمالية المتطورة الناجعة، و الفعالة.
6. إعادة هيكلة التعاون، والتنسيق بين القطاعات، والمؤسسات الفاعلة ذات العلاقة بالقطاع الصحي .

7. إثراء سياسات تعزيز الصحة، وتفعيل الإستراتيجيات، والأنشطة التي تساهم في منع، ومكافحة الأمراض، وتعزيز السلوك الصحي لتحقيق مستوى صحي أفضل .
8. تقوية نظم المعلومات الصحية عبر تعزيز التوثيق، وإدارة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والممارسة المبنية على البراهين لتحسين استخدام المعلومات في صنع القرار .

### 2.3.5 نظام تقديم الخدمات الصحية:

يأخذ نظام تقديم خدمات الرعاية الصحية الشكل الهرمي، وتتمثل قاعدته بخدمات الرعاية الصحية الأولية والصحة العامة (المستوى الأول)، فيما تأتي الخدمات الصحية الثانوية في وسطه (المستوى الثاني) والخدمات الصحية الثالثية في رأس الهرم (المستوى الثالث)، وهي كما تطرق لها (أبو زينة، 2010 : 18):

أولاً: خدمات المستوى الأول (الرعاية الصحية الأولية) تشمل :

1. برنامج الطب الوقائي: ويشمل برامج رصد، ومكافحة الأمراض السارية، والمزمنة، والمنقولة جنسياً.
2. برنامج الصحة المجتمعية: ويشمل الأمومة، والطفولة، والحمل الخطر، وفحص الثدي، وتنظيم الأسرة.
3. برنامج الصحة البيئية: ويشمل برامج الرقابة الغذائية، والمياه، ومكافحة الحشرات وغيرها .

إن عدد مراكز الرعاية الصحية الأولية في قطاع غزة يبلغ (54) مركزاً موزعين كالتالي على محافظات قطاع غزة :

#### جدول رقم (2.5)

يوضح توزيع مراكز الرعاية الأولية على محافظات غزة

المحافظة	مراكز الرعاية الأولية الحكومية التابعة لوزارة الصحة
الشمال	8
غزة	15
الوسطى	16
خانيونس	10
رفح	5
المجموع	54

جاءت بواسطة الباحثة بالاستناد إلى (وزارة الصحة، التقرير السنوي للرعاية الأولية، 2014)

ثانياً: خدمات المستوى الثاني (الرعاية الصحية الثانوية):

تُقدّم خدمات الرعاية الصحية الثانوية في قطاع غزة من خلال ثلاث جهات رئيسة وهي وزارة الصحة، وزارة الداخلية، والأمن الوطني (الخدمات الطبية)، والمؤسسات غير الحكومية، و تُقدّم خدمات هذا

المستوى في قطاع غزة من خلال ثلاثون مستشفى موزعة على القطاعات الصحية كالتالي (وزارة الصحة، التقرير السنوي 2014)

1. وزارة الصحة : (13) مستشفى، وجميعها في حالة تشغيلية كاملة، وبعدد أسرة (2107) سرير، أي تمثل ما نسبته (73.8%) من إجمالي عدد الأسرة في قطاع غزة، وتعتبر وزارة الصحة المقدم الرئيس للرعاية الصحية الثانوية (المستشفيات) .

والجدول التالي يوضح توزيع المستشفيات على محافظات قطاع غزة .

### جدول رقم (2.6)

#### يوضح توزيع المستشفيات على محافظات غزة

المحافظة	المستشفيات التابعة لوزارة الصحة
الشمال	2
غزة	6
الوسطى	1
خانيونس	2
رفح	2
المجموع	13

جاء بواسطة الباحثة بالاستناد الى ( وزارة الصحة، التقرير السنوي للمستشفيات 2014)

2. وزارة الداخلية والأمن الوطني: (3) مستشفيات بعدد أسرة (138) سرير أي ما نسبته (4.8%) من إجمالي عدد الأسرة في قطاع غزة .

3. المستشفيات غير الحكومية: (14) مستشفى، بعدد أسرة بلغت (619) سرير، أي ما نسبته (21.6%) من إجمالي عدد الأسرة في قطاع غزة .

#### ثالثاً: خدمات المستوى الثالث (الرعاية الصحية الثالثية):

إن وزارة الصحة تلعب الدور الرئيسي بهذا الخصوص وذلك من خلال الخدمات التخصصية التي تقدمها في مستشفياتها من جهة ، ومن خلال تحويل المرضى للحصول على الخدمات غير المتوفرة في المراكز الحكومية من جهة أخرى .

### 2.3.6 التحديات التي تواجه وزارة الصحة:

إن وزارة الصحة في قطاع غزة عانت الكثير، وما زالت تعاني، وهناك بعض التحديات التي تواجهها من أهمها (وزارة الصحة، الخطة التشغيلية الصحية، 2015):

1. استمرار الحصار الجائر على قطاع غزة .
2. حالة الطوارئ المزمنة التي تستنزف موارد الصحة .
3. المحافظة على استمرارية تقديم الخدمات الصحية بالمستوى المطلوب .
4. أزمة رواتب الموظفين وانعكاسها على الأداء الوظيفي .
5. زيادة الطلب على الخدمة .
6. التغيير في نمط الأمراض .
7. العجز المستمر في الأدوية، والمستهلكات الطبية وخاصة أدوية الأورام والأمراض المزمنة .
8. انقطاع التيار الكهربائي و تأثيره على الأجهزة الطبية .
9. شح الوقود، والمحروقات .
10. مشاكل الأجهزة الطبية، والصيانة، وقطع الغيار .
11. تحديث أجهزة الحاسوب، والشبكات .
12. النقص في بعض التخصصات الطبية .

### 2.3.7 العوامل الدافعة للتغيير و التطوير في وزارة الصحة الفلسطينية :

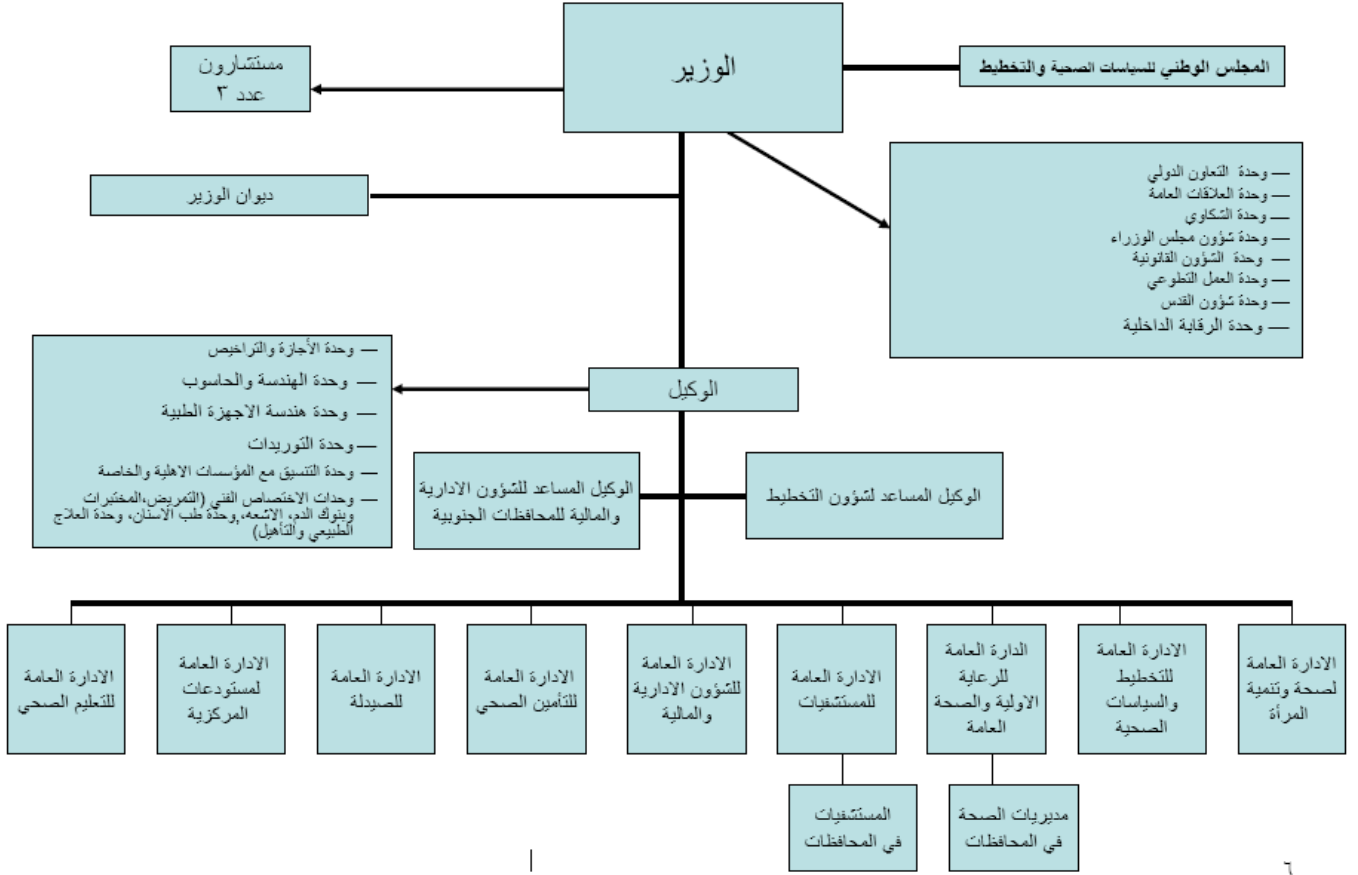
تلخص النقاط التالية أهم العوامل الدافعة للتغيير و التطوير (وزارة الصحة، 2005: 14) :

1. يشكل عدم الاستقرار السياسي، والوضع الأمني السائد عائقين أساسيين في تنفيذ الخطط التطويرية وفي تيسير الحصول على خدمات الرعاية الصحية، كما يؤثر هذان العاملان على تمكن الوزارة من القيام بدورها الرئيس كمنظم، ومنسق، ومراقب، ومقيم للنظام الصحي الفلسطيني .
2. التحديات الديموغرافية متمثلة في ارتفاع معدل الخصوبة، والنمو السكاني .
3. الظروف الاقتصادية المتردية، والتي تنعكس في تدنى متوسط الدخل، وارتفاع معدل البطالة .
4. شح الموارد بالمقارنة مع الطلب المتزايد، والمتنوع على خدمات الرعاية الصحية، وارتفاع نسبة المؤمن عليهم في نظام التأمين الصحي الحكومي، وارتفاع حجم وتكاليف العلاج في الخارج وعدم كفاية الموازنة المخصصة للوزارة .

2.3.8 الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة :

شكل رقم (2.8)

يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة



المصدر (وزارة الصحة، 2008)

2.3.6 الخلاصة:

في هذا المبحث سلطت الباحثة الضوء على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة؛ وهي موضع تطبيق هذه الدراسة ، حيث إنها تُعتبر واحدة من أربع جهات تقدم الرعاية الصحية في القطاع الصحي، وتم التطرق إلى رؤية ورسالة و أهداف الوزارة، ونظراً للوضع السياسي والأمني، والاقتصادي القائم هنا في قطاع غزة فإنه هناك تحديات تواجه الوزارة، والتي من الممكن اعتبارها من العوامل الدافعة للتغيير والتطوير .

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

### 3.1 المقدمة

### 3.2 الدراسات التي تتعلق بالقيادة التحويلية .

- دراسات فلسطينية (2010 م - 2015 م)
- دراسات عربية (2009 م - 2015 م)
- دراسات أجنبية (2012 م - 2015 م)

### 3.3 الدراسات التي تتعلق بإدارة التغيير .

- دراسات فلسطينية (2008 م - 2012 م)
- دراسات عربية (2010 م - 2014 م)
- دراسات أجنبية (2011 م - 2014 م)

### 3.4 الفجوة البحثية .

### 3.5 الخلاصة.

### 3.1 مقدمة:

إن الدراسات السابقة تعتبر مصدراً مهماً للباحثة، فهي تزودها بالأفكار، والأدوات، والإجراءات التي تستفيد منها في حل المشكلة، وكذلك التعرف على نتائج الدراسات، والبحوث السابقة عن المشكلة للاستفادة منها لتجنب التكرار، والوقوف على نقاط القوة والضعف في تلك الدراسات .

لذلك فإن هذا الفصل يهدف إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال القيادة التحويلية ومجال إدارة التغيير للاستفادة منها في هذه الدراسة حيث تعرّض العديد من الباحثين والدارسين لهذين المجالين وذلك لأهميتهما في إدارة ونجاح المنظمات سواء في القطاع الحكومي، أو القطاع الخاص .

ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، والمُتاحة بالمكتبات الجامعية والمصادر الإلكترونية، وُجِدَ أنها لم تتطرق إلى موضوع دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، ولوحظ قلة عدد الدراسات المحلية والتي تتعلق بكلا المتغيرين (القيادة التحويلية، وإدارة التغيير)، وكذلك بالنسبة للدراسات العربية، ولكن بالنسبة للدراسات الأجنبية يوجد فيها العديد من الدراسات ولكن أغلبها قديمة قبل 2010 م حيث ان الباحثة فضّلت الحداثة في الدراسات السابقة مما أوجد صعوبة في الحصول عليها بالعدد الكافي والكيفية المناسبة، وفيما يلي عرض لما تم حصره من الدراسات السابقة؛ والتي تناولت موضوع الدراسة، حيث تم التركيز في العرض على الهدف، والمنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وكذلك التوصيات التي توصي بها الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث الى الأقدم، ولقد بدأت الباحثة بالدراسات الفلسطينية ثم الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية .

### 3.2 الدراسات التي تتعلق بالقيادة التحويلية:

#### الدراسات الفلسطينية:

**1) دراسة (القانون، 2015) بعنوان : دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية الفلسطينية (دراسة مطبقة على القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة).**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني، وتوضيح أهمية القيادة التحويلية للقيادات في التنظيمات الفلسطينية، ومعرفة مستوى كفاءة القيادات الفلسطينية في ممارسة القيادة التحويلية، وكان مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة و الذي تكوّن من جميع قيادات الصف الأول، والثاني، والثالث في التنظيمات الفلسطينية في قطاع غزة، والمقدر عددهم ب(191) قائداً لعام 2014 م، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، اعتمدت متغيرات الدراسة على المتغير المستقل وهو (أبعاد القيادة التحويلية الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) بينما المتغير التابع هو (تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفلسطينية)،



ومن أهم النتائج أنه كان ترتيب أبعاد القيادة التحويلية كالتالي: الحفز الإلهامي، ثم التأثير المثالي، يليه الاعتبارات الفردية، ثم الاستثارة الفكرية، وأخيراً التمكين، وجميعها جاء بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ومن النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني تُعزى للمتغيرات الشخصية، وجود فروق بين حماس وفتح لصالح حماس، وبين حماس والجهاد الإسلامي لصالح حماس، وبين حماس والجبهة الديمقراطية لصالح حماس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية، ومن توصيات الدراسة العمل على تبنى السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات الفلسطينية، إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة مهارات وخصائص القيادة التحويلية، العمل على التوفيق بين أهداف التنظيمات الفلسطينية للخروج بمشروع وطني متكامل.

(2) دراسة (كنعان، 2014) بعنوان: درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية، وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، متغيرات الدراسة شملت المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع المدرسة، المحافظة) والمتغير التابع (يتمثل في استجابات المعلمين على أدوات الدراسة من قيادة تحويلية، وانتماء مهني)، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، و تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين، والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (12575) معلم ومعلمة واختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (565) معلم ومعلمة، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع المعلومات، اشتمل محور القيادة التحويلية على ثمانية أبعاد هي (الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الإنضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية، العلاقات الإجتماعية)، وكان من أهم النتائج هو أنه درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية جاء بدرجة عالية و بمتوسط (3.9)، ويوجد ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس والانتماء المهني للمعلم، وقد أوصت الدراسة بتطوير وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المدراء من معرفة طبيعة الواجبات التي يجب تناولها للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، و إحسان التعامل مع الطاقم التعليمي، أخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار عند تعيين مديري المدارس وذلك لأهميته في تطبيق مهارات عالية في حل المشكلات وفق مفاهيم حديثة المجال .

3) دراسة (البواب، 2014) بعنوان: أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين - دراسة حالة -البنك الإسلامي الفلسطيني .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، وذلك من خلال دراسة وتقييم أثر تطبيق القيادة التحويلية ونظام الحوافز المادية و المعنوية على حفز العاملين، وقد اعتمدت الدراسة في مقاربتها المنهجية على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم استطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني والبالغ عددهم 170 موظفاً، لقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات لذلك تم توزيع الإستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، متغيرات الدراسة تمثلت في المتغير المستقل وهو (القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبار الفردية) والمتغير التابع (حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني)، وكان من أهم النتائج أن القيادة الإدارية في البنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بتوفير الحوافز المعنوية للعاملين؛ من أجل رفع مستوى كفاءتهم، وإنتاجيتهم، وإبداعهم في العمل، وكذلك أظهرت أن القيادة لديها قدرة على التأثير المثالي، وتهتم ببعيد رعاية الأفراد داخل البنك، وتهتم بالتحفيز العقلي ولديها سمة الحافز الإلهامي، ومما أوصت به الدراسة هو تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة البنوك، تعزيز دور العاملين في المشاركة في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية للبنك، توفير دورات تدريبية وتقيفية للموظفين الجدد لتوضيح مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها، رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للمؤوسين بشكل يلبي كل احتياجاتهم الخاصة وتصميم نظام فعال للحوافز لمكافأة المبدعين المتميزين من العاملين.

4) دراسة (الديب، 2012) بعنوان : مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه هذه الممارسة، ومعرفة أكثر السبل أهمية في بعض المقترحات، والتي قد تُسهم في تفعيل هذه الممارسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات، مجتمع الدراسة تكوّن من الجامعات الفلسطينية وكانت عينة الدراسة عبارة عن أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر -جامعة القدس المفتوحة -الجامعة الإسلامية -جامعة الأقصى) والتي بلغ قوامها (284) عضو هيئة تدريسية، ومن أهم النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية بلغ (52.8%) وأن الوزن النسبي للصعوبات بلغ (73.9%) وأن الوزن النسبي لسبل التطوير بلغ (73.6%)، ومما أوصت به الدراسة ضرورة تعزيز الأنظمة، والقوانين المتعلقة بالقيادات الإدارية الأكاديمية، العمل على بناء معايير واضحة تتفق عليها الجامعات في اختيار القادة، قيام الجهات

المسؤولة العليا بالجامعات بكل ما من شأنه زيادة، وتفعيل امتلاك القيادات الإدارية الاكاديمية بالجامعات لسمات وخصائص القيادة التحويلية .

**5)دراسة (النجار، 2012) بعنوان :ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية .**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، مجتمع الدراسة تكوّن من جميع مديري المدارس الحكومية للعام (2011- 2012) والبالغ عددهم 397 مدير ومديرة أما عينة الدراسة تم اختيارها بالطريقة العشوائية حيث بلغت (271) مدير ومديرة، ومن متغيرات الدراسة القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وضغوط العمل كمتغير تابع، ومن أهم النتائج هو حصول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية على وزن نسبي قدره (86.93%) بدرجة كبيرة، حصلت مجالات استبانة القيادة التحويلية مُرتبة حسب الحصول على الدرجة الأعلى للأقل كالتالي (الاعتبار الفردي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي)، توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة الشعور بضغط العمل وبين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ومن توصيات الدراسة أن تمنح وزارة التربية والتعليم الثقة، والصلاحيات اللازمة لمديري المدارس لممارسة القيادة التحويلية، إرسال بعثات من مديري المدارس للخارج بهدف جلب المعرفة، و الاستزادة والاطلاع على خبرات، وتجارب الدول العربية والأجنبية .

**6)دراسة (عواد، 2012) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها والعلاقة بينهما، ومن أجل تحقيق هذه الدراسة تم اختيار مجتمع الدراسة من جميع المعلمين، والمعلمات في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية وعددهم (1941) معلم، ومعلمة اختيرت منهم عينة الدراسة وهي عينة طبقية عشوائية تكونت من (795) معلم ومعلمة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن متغيرات الدراسة المتغير المستقل وهو (الجنس، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، الخبرة)، والمتغير التابع (استجابات المعلمين في مجالات مقياس أداة الدراسة)، اعتمد الباحث في الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية الاربعة وهي (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)، وكان من أهم النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات كانت بدرجة

عالية، وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين تقديرات المعلمين، والمعلمات للقيادة التحويلية وتقويض السلطة، ومن توصيات الدراسة هو العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث وتدريب المديرين عليها ليُمارس عن علم ومعرفة لما لها من آثار إيجابية أظهرها الأدب التربوي .

(7) دراسة (الأغا، 2011) بعنوان: تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة .

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتنمية المهارات التحويلية لدى مديري المدارس من خلال التعرف الى درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات الدراسة الاستبانة، والمقابلة الشخصية، وتمثّل مجتمع الدراسة في معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وكان من أهم النتائج هو ان درجة ممارسة المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة (81%)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الإعدادية المميزة بوكالة الغوث لدرجة ممارسة مديرهم لمهارات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، القيادة التحويلية هي أكثر نظريات القيادة و أنماطها انسجاماً مع القيادة الإسلامية، وقد أوصت الدراسة، بضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث، تعزيز مهارة تعديل السلوك بالقيم التي تعتبر المهارة الأكثر تمثيلاً لمفهوم القيادة التحويلية .

(8) دراسة (الرقب، 2010) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، متغيرات الدراسة شملت المتغير التابع (تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، و المتغير المستقل (القيادة التحويلية ويتفرع منها التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، ومجتمع الدراسة كان من العاملين في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (1122) تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (660) أكاديمي برتبة إدارية والإداريين في جامعة (الازهر، والاسلامية، والأقصى)، وكان من أهم النتائج توفر أبعاد القيادة التحويلية وكذلك توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية، والعملية، وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عملية التقويض،

والتمكنين، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم، و كذلك ضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار، وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

**(9)دراسة (خلف، 2010) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، المتغير المستقل (سمات وخصائص القيادة التحويلية)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة البالغ عددهم 50 رئيس أكاديمي حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة، وكان من أهم النتائج أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوى (80.6 %)، احتل عنصر التأثير المثالي من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى، بينما احتل عنصر الاستثارة الفكرية المرتبة الرابعة، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بأسلوب القيادة التحويلية و فوائدها على المدى البعيد في تطوير المرؤوسين، ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له من أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية بالجامعة، التركيز على تنمية قادة التغيير في الجامعة، والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير .

**الدراسات العربية:**

**(1)دراسة (خليل، 2015) بعنوان: أثر نمط القيادة التحويلية على كل من الأداء والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة (دراسة ميدانية على محافظة القليوبية) .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي، وكذلك العلاقة بين القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، وذلك لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة من اجل الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، وكانت القيادة التحويلية هي المتغير المستقل، وكل من الأداء والرضا الوظيفي متغير تابع، ومن أهم النتائج أن هناك مناخ عام لا يشجع على الإبداع والابتكار بالمؤسسات التعليمية والمدرسية، بالإضافة الي ضعف برامج التدريب الموجهة للمديرين، فضلاً عن الضغوط التي تمارس علي مدير المدرسة من قيادات عليا، وهناك صراع دائم بين المدير والوكيل في أداء الوظائف؛ بسبب تكرار المسئوليات والواجبات، مما يعيق

تطبيق القيادة التحويلية، مما يمنع تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والمديرين، وكذلك القيادة التحويلية، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي يرتبطون بشكل إيجابي حيث تؤدي القيادة التحويلية إلى تحسين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، ومما أوصت به الدراسة ضرورة تنمية الوعي لدى القيادات الإدارية العليا بالوزارة ومديريات التربية والتعليم وكذلك تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين بغرض تعزيز القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه، وذلك من أجل تحقيق مستوى أعلى للرضا و الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية .

**(2) دراسة (الشكره، 2013) بعنوان : دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات بالإدارة العامة للمرور بالرياض، والعلاقة بين ممارسة القيادات بالإدارة العامة للمرور للسلوك التحويلي وتحسين الأداء للعاملين بالإدارة العامة للمرور، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، المتغير التابع (مستوى الاداء لدى العاملين) وتم استخدام المنهج الوصفي، و كانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكوّن مجتمع وعينة الدراسة من ضباط الإدارة العامة للمرور بالرياض من رتبة ملازم إلى رتبة عقيد، وتم تطبيق الدراسة في الإدارة العامة للمرور / الرياض السعودية، ومن أهم النتائج: تسود ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات بالإدارة العامة للمرور بالرياض، تتوافر عدة ملامح لتحسين الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للمرور، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادات بالإدارة العامة للمرور للسلوك التحويلي وتحسين الأداء للعاملين بالإدارة العامة للمرور، وقد أوصت الدراسة بالاستمرار في ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بالإدارة العامة للمرور، وأيضاً إجراء دراسات حول دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء للعاملين في قطاعات أخرى لمعرفة مدى إمكانية تعميم هذه الدراسات والاستفادة منها في تحسين أداء العاملين في تلك القطاعات.

**(3) دراسة (آل فطيح، 2013) بعنوان :علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إسهام تطبيقات القيادة التحويلية في تحقيق التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات والبالغ عددهم (521) ضابطاً، وعينة الدراسة تكونت من (221) ضابطاً من مختلف الرتب العسكرية، و تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات جمع المعلومات اللازمة للدراسة، ومن أهم النتائج: توفر السلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة، توفر ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة، حصول بُعد التأثير المثالي على المرتبة الأولى، وجود

مزايا للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية، وقد أوصت الدراسة: بأن تعمل الإدارة العليا على تبني الأساليب القيادية الحديثة ودعم تطبيقات القيادة التحويلية بما يحقق تفعيل برامج وتقنيات التعلم التنظيمي، التركيز على انتقاء القيادات الأمنية ذات المهارات، والقدرات الإبداعية، والابتكارية من القادة التحويليين لتولى المناصب القيادية الهامة لإحداث التغيير المنشود، وإدارة التحول، والتعلم التنظيمي .

**4) دراسة (الغزالي، 2012) بعنوان : أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ومتغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل وهو (أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)، والمتغير التابع وهو (فاعلية اتخاذ القرار)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة مديري شركات التأمين العامة في الأردن البالغ عددها (28) شركة، وعينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة حيث بلغ مجتمع وعينة الدراسة (489) فرداً في المستويات الإدارية العليا، والوسطى في هذه الشركات، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، ومستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين كان مرتفعاً، والتأثير المثالي كان له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار، ومما أوصت به الدراسة هو إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية، وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في قطاعات أخرى .

**5) دراسة (حماد، 2011) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق .**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي، والتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية، وعملية التغيير داخل المشفى، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية وهي البعد الكاريزمي، والحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي، و الإثارة الفكرية)، والمتغير التابع (التغيير التنظيمي)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة تكونت من (50) فرداً من العاملين في مشفى الهلال الأحمر بدمشق، ومن أهم النتائج: هناك تأثير للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المشفى المدروس، لا يوجد بعد محدد من ابعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير التنظيمي، وإنما كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي، وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية (البعد الكاريزمي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية) والتغيير التنظيمي، لكن البعد الرابع وهو بُعد الاعتبار الفردي كانت العلاقة إيجابية لكنها ضعيفة وليست قوية، وأوصت الدراسة

بالاعتماد على أحد أبعاد القيادة التحويلية أكثر من غيره من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي لتكون 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 .

**6 ) دراسة (العطوى، 2010) بعنوان: دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية).**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة الى التعرف إلى الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم، مجتمع الدراسة تكوّن من شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية وعددها (6) شركات، عينة الدراسة شملت مجتمع الدراسة كله حيث بلغت العينة (135) فرداً من موظفي المستويات الوسطى والدنيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، ومن أهم النتائج: لوحظ أن مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك كان مرتفع، وأن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركات البلاستيك كان متوسطاً، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة، وقد أوصت الدراسة: بضرورة تعزيز مبدأ مشاركة العاملين في شركات البلاستيك في عملية صنع واتخاذ القرار، تعزيز اهتمام المديرين بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معهم، تعزيز قدرة المديرين العاملين في هذه الشركات بإثارة روح الحماسة للعاملين وتحفيزهم في سبيل تحقيق رؤية وأهداف الشركة، ضرورة أن توفر الشركة نظاماً إدارياً يسهل توزيع المعرفة على العاملين .

**7) دراسة (صبري، 2009) بعنوان : القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير -دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية .**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير وبلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية للقيادة التحويلية، وإدارة التغيير وبلورة مفاهيمهما، دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية، وإدارة التغيير في المنظمة المبحوثة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، مجتمع الدراسة اشتمل على القطاع المصرفي العراقي الخاص حيث تم اختيار أربعة مصارف بشكل عشوائي، و كانت عينة الدراسة عينة طبقية تمثلت ب(مدراء فروع، مدراء إدارات، رؤساء أقسام) على اعتبارهم مساهمين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل القيادة التحويلية ومحاورها(صياغة الرؤية، الاتصال الفعال، التمكين، تنفيذ الرؤية)،



والمتغير التابع إدارة التغيير ومحاورها (التغيير الهيكلي، التغيير الفني، التغيير السلوكي، التغيير الوظيفي)، ومن أهم النتائج: اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر، ومواصفات سلوكية ومعرفية، وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم الملائمة لقيادة التغيير، ومما أوصت به الدراسة: ضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيرات إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي نموذجاً قادراً على قيادة التغيير، الاهتمام بمكونات القيادة التحويلية في المنظمات؛ لأنها تُعد من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير، والتي تتمثل بأربعة مكونات هي (الرؤية، الاتصال الفعال، التمكين، تنفيذ الرؤية) .

### الدراسات الاجنبية:

(1) دراسة (Karimi & Morshedi، 2015) بعنوان :

**The relationship between transformational leadership with organizational innovation**

#### العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية، والإبداع التنظيمي في جامعة آزاد الإسلامية في إيران، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، ومجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية في (175) كلية في الجامعة، أما عينة الدراسة فتكونت من أعضاء الهيئة التدريسية في 120 كلية، ومن أهم النتائج أنه يوجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، والابتكار التنظيمي، وأيضاً كان لبعدها التأثير المثالي الأثر الكبير والقوى على الابتكار التنظيمي، ولوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر) ولكن يوجد فروق ذات دلالة إحصائية مع (الخبرة)، ومما أوصت به الدراسة: أنه ينبغي على السلطة صاحبة القرار، والإدارة في الجامعة عدم توجيه الانتقاد لأعضاء هيئة التدريس بعنف عند وجود أي خطأ لأن هذا سيقمع الإنتاجية والابتكار، ويجب على المدراء في الجامعة استعمال طرق، وأنظمة مناسبة لدعم الإنتاجية والابتكار؛ وذلك بإمداد الاعضاء بما يحتاجونه من تعليمات، ومعلومات باستمرار، تنفيذ ورشات عمل وبرامج تدريبية للمدراء ورؤساء الأقسام، وذلك من أجل زيادة وعيهم بمفهوم القيادة التحويلية، وإكسابهم مهارات القيادة التحويلية، يجب اختيار القادة من بين الذين لديهم القدرة على التفاعل والتواصل مع الآخرين .

(2) دراسة (Denker، 2014) بعنوان :

**Transformational leadership in nursing :A pilot nurse leader development programme**

**القيادة التحويلية في التمريض : برنامج تطوير قادة التمريض .**

هدفت هذه الدراسة إلى تنفيذ وتقييم برنامج تطوير قادة التمريض في مستشفى (كلارك سيفل في جنوب الهند)، مجتمع الدراسة تكوّن من جميع العاملين في المستشفى والبالغ عددهم (1684) موظفاً، حيث كان عدد أفراد التمريض (724) موظفاً، وتم اختيار عينة الدراسة من القادة في التمريض حيث بلغت العينة (30) موظفاً، والتي تمثلت في (مدير التمريض، ومساعد مدير التمريض، ومشرفي التمريض)، اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي حيث تم اللقاء بمجموعة من قادة التمريض قبل، وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي، تم تحديد هذه المجموعة بعد الحصول على معلومات عنهم من خلال استخدام أداة التقييم (LPI) وهي اختصار لـ (Leadership Practice Inventory) (تقييم لممارسات القيادة) حيث تعتمد هذه الأداة على التغذية الراجعة بما يسمى بـ (360 درجة) والتي تنص على الحصول على المعلومات من (5) أفراد وهم (الإدارة العليا، الزملاء، الرؤوسين، من الشخص نفسه، من العملاء)، حيث تم تجميع المعلومات عن قادة التمريض من هؤلاء الأفراد وذلك قبل تنفيذ البرنامج للوقوف على حجم الاحتياج التدريبي للقادة، وتم تقييمهم بنفس الأداة بعد تنفيذ البرنامج، لقد نُفذ البرنامج التدريبي بواقع ساعة واحدة مرتين في الأسبوع ولمدة (16) أسبوعاً، بُدِء القيادة التحويلية هنا يحتوي على (5) ممارسات وهي (نمذجة ورسم الطريق، الهام الرؤية المشتركة، التحدي، التمكين، التشجيع)، من أهم النتائج: وجود تحسن في مهارات القيادة التحويلية لدى المدراء بعد تنفيذ البرنامج؛ حيث إن هذا التحسن ينسجم مع فلسفة المستشفى، ومما أوصت به الدراسة: الاستمرار في إعطاء البرامج التدريبية لتشمل كل القادة، والمدراء في المستشفى، عقد الدورات بشكل آخر حيث يتم تنفيذها بواقع ساعتين يومياً وعلى مدار الأسبوع .

(3) دراسة (Kamali، 2014) بعنوان :

**studying the relationship between transformational leadership style and gain competitive advantage (case study : wire and cable company at Moghn located in Shahrood city)**

**دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية و اكتساب الميزة التنافسية : دراسة حالة لشركة موغان**

**للكابلات والأسلاك في مدينة شاه روود)**

هدفت هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية، واكتساب الميزة التنافسية في شركة موغان للكابلات والأسلاك في مدينة شاه روود، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كانت هي أداة الدراسة، مجتمع الدراسة تكوّن من (200) خبيراً في الشركة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (134) خبيراً، وتم استخدام (Cochan formula) لتحديد حجم العينة، متغيرات الدراسة كانت القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، ومن أهم النتائج: وجود علاقة طردية ايجابية قوية بين

القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) وما بين الميزة التنافسية، وكذلك التأثير المثالي والحفز الالهامي لهما تأثير قوى وكبير على تحقيق الميزة التنافسية للشركة، ومما أوصت به الدراسة: انه يتحتم على المدراء والمشرفين تحديد الوظائف والمهام في الشركة، والتي تُساهم في تحقيق الميزة التنافسية بصورة أفضل، يجب على المدراء تشجيع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، يجب تحديد الأهداف والاتجاه بحرص وبوضوح وذلك من أجل تمكين العاملين للقيام بعملهم على أكمل وجه وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية للشركة .

#### 4) دراسة (Zhou، 2012) بعنوان:

**The factors effect of transformational and transactional leadership and organizational commitment on employees job satisfaction and job performance**

تأثير عوامل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير عوامل كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي للعاملين، اشتملت متغيرات الدراسة المستقلة على (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والالتزام التنظيمي) والمتغيرات التابعة على (الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي)، تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، لقد طبقت هذه الدراسة في مدينة بانكوك، وكان مجتمع الدراسة كل الموظفين الدائمين في بانكوك وبلغ عددهم (3,88) مليون موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (400) موظفاً، حيث تم استخدام قانون (Yamane (1993) Formula) لتحديد حجم العينة، ومن أهم النتائج: هو أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لها علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين، وقد اوصت الدراسة: بأنه يتعين على القادة استخدام السياسات المناسبة، وابتكار طرق جديدة للإدارة، وذلك من أجل زيادة الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال استخدام الموارد المتاحة.

#### 5) دراسة (Gill، 2012) بعنوان:

**Transformational leadership across Hirarchical levels in UK Manufacturing organization**

القيادة التحويلية في مستويات التسلسل الهرمي في المنظمات الصناعية في المملكة المتحدة UK. هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من فعالية القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة التساهلية عبر المستويات الخمسة في التسلسل الهرمي في المنظمات الصناعية في المملكة المتحدة، وبالتالي تطوير نموذج عمل جديد يعتمد على نتائج البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، مجتمع الدراسة تكون من (38) منظمةً في القطاع الصناعي في المملكة المتحدة، حيث بلغ

عدد المديرين فيها (3000) مديراً، ومثلت عينة الدراسة ما عدده (432) مديراً من مختلف مستويات التسلسل الهرمي، حيث إن مستويات التسلسل الهرمي الخمسة كانت كالتالي:

- 1) Top-level managers .
- 2) Director – level managers.
- 3) Senior managers.
- 4) Middle managers.
- 5) Lower managers.

أظهرت النتائج: أنه يتم استخدام نمط متميز من السلوكيات من قبل المدراء عبر مختلف المستويات الهرمية في المنظمات في المملكة المتحدة، وأن القيادة التحويلية لها نفس التأثير والفاعلية عبر المستويات الهرمية المختلفة في المنظمات، بينما القيادة التبادلية ليس لها فاعلية في المستويات العليا من التسلسل الهرمي لكن فاعليتها ظهرت في المستويات الوسطى والدنيا، القيادة التساهلية ليست ذات فاعلية في كافة المستويات، وقد أوصت الدراسة: بضرورة تطوير سلوك القيادة التحويلية في كل المستويات الهرمية في المنظمات الصناعية في المملكة المتحدة، توصي للمديرين في المستوى الثالث والرابع بأنهم ما زالوا بحاجة الى التطوير والتنمية في محور سلوك القيادة التبادلية الإيجابي، وكذلك في محاور القيادة التحويلية، توصية بضرورة التغيير الكامل لنطاق برنامج القيادة وذلك للحاجة الى التطور في نمط القيادة التبادلية وخصوصا الإيجابية، والإدارة بالأهداف، وخصوصا لدى مديري المستويات الوسطى والدنيا في المنظمات.

### 3.3 الدراسات التي تتعلق ب إدارة التغيير:

الدراسات الفلسطينية:

1) دراسة (شقورة، 2012) بعنوان: إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (إدارة التغيير)، المتغير التابع (الإبداع الإداري)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، ومجتمع الدراسة تكوّن من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة البالغ عددهم (5303) معلم ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (522) فرداً، من أهم النتائج: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير جاءت جيدة، مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جيد، وقد أوصت الدراسة: بضرورة التركيز على نمط إدارة التغيير في المدارس الثانوية والاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المدراء حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير، ضرورة إشراك العاملين بشكل أكبر في المواقف الإدارية المختلفة خاصة في صياغة

الرؤية المشتركة للمدرسة، وتحديد أهدافها مما يُنمى لديهم المسؤولية تجاه ما يحدث في المدرسة، ويخلق جو من الألفة والروح المعنوية العالية في العمل .

(2)دراسة (جلس، 2012) بعنوان : دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (حالة دراسية على بلدية غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصُناع القرار في المؤسسة، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (إدارة التغيير)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و كانت الاستبانة هي أداة الدراسة، مجتمع الدراسة تكوّن من أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية والبالغ عددهم (253) فرد، وعينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة، من أهم النتائج: ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي، وذلك بسبب عدم وجود خبراء في إعداد الهياكل التنظيمية، الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة، وذلك بسبب سيادة نظام البيروقراطية، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين؛ وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين وعدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون، وقد أوصت الدراسة: بالاعتماد على الخبراء وأصحاب الكفاءات عند إعداد الهيكل التنظيمي، كما يجب أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بناءً على مقتضيات العمل، الاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين و إنشاء وحدة للتدريب والتطوير داخل البلدية؛ وذلك من أجل تنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم وخبراتهم، دعم التوجه الديمقراطي في المؤسسات والعمل على تفويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات .

(3)دراسة (عبيد، 2009) بعنوان: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير، وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مكان التطبيق: مستشفى الشفاء/ غزة، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغيرات المستقلة التالية: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الافراد)و المتغير التابع : (أداء العاملين)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع الدراسة تكون من جميع العاملين في مستشفى الشفاء باستثناء فئة العمال وبلغ مجتمع الدراسة (1337) موظف، واختيرت منه عينة طبقية عشوائية بلغت(300) موظف، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، من أهم النتائج: عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات، التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً ولم يعمل على تقليل الوقت والجهد أو

السرعة في الإنجاز حيث لا يوجد خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة، توجه الإدارة نحو المركزية وعدم تفويض الصلاحيات، سلبية الإدارة اتجاه العاملين وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، غياب دور القائد القادر على إقناع العاملين بأهمية التغيير، وعدم القدرة على التواصل مع العاملين كذلك، عدم وجود نظام حوافز للعاملين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جديدة، وقد أوصت الدراسة: بضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية، ضرورة تحديد السلطة والمسئولية لكل إدارة ووظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات، ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.

#### 4) دراسة (الرقب، 2008) بعنوان: واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير، مكان التطبيق : جميع وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، القدرات المالية والفنية، التفاعل مع البيئة الخارجية، مواكبة التطور التكنولوجي)، المتغير التابع (واقع ادارة التغيير)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة تمثل في المستويات الإدارية المختلفة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (3645) موظف، اختيرت منه عينة عشوائية طبقية حجمها (300) فرد، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، من أهم النتائج: دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كافٍ ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب؛ سواء أكان ذلك في وضوح الرؤية أو تحديد الأولويات، أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم وبناء، وكذلك التكنولوجيا الموجودة بالوزارات لا تدفع باتجاه تبني عملية التغيير، وأيضاً عدم وجود خطة تطوير وتنمية مفاهيم الموظفين بالعمليات الإدارية للتغيير، وقد أوصت الدراسة: بضرورة تحديد رؤية الوزارة لعملية التغيير، وإعادة صياغة خطة تطويرية سنوية للوزارات، وأوصت بأهمية إشراك المستويات الإدارية المختلفة في الإعداد للخطة، تشجيع الابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير، والعمل على إحداث تغييرات جوهرية بالهيكل التنظيمي تواكب التطورات التنظيمية بالوزارات

#### 5) دراسة ( الهبيل، 2008) بعنوان: واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين

هدفت إلى التعرف واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر كل من (الجنس، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (إدارة التغيير)، المتغير التابع (تقديرات المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة،

والمنطقة التعليمية)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة المستخدمة، تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (3234) معلم ومعلمة وكانت عينة الدراسة بنسبة 10% أي عدد (328) فرد، ومن أهم النتائج : بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة غزة درجة جيدة وبنسبة (74.6%)، لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير، وقد أوصت الدراسة: بالتأكيد على نمط إدارة التغيير وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمدرسة وحرص التغيير وتجيده في ثقافة المدرسة، السعي الجاد لتوفير التسهيلات المكانية والمادية والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها، عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتدريب على التغيير وكيفية إدارته والخطوات اللازمة لذلك، ضرورة اهتمام الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم بمفهوم إدارة التغيير في المدارس الثانوية وتطوير معايير انتقاء مديري المدارس الثانوية ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير و الإبداع.

### الدراسات العربية:

**1) دراسة (الثبتي، 2014) بعنوان: ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تحديد تقدير معلمي المدارس الثانوية لمستوى الالتزام التنظيمي، والكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (إدارة التغيير)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، أما مجتمع الدراسة فتكوّن من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف البالغ عددهم (1317) معلم، وعينة الدراسة كانت بعدد (450) معلم، من أهم النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير كانت بدرجة عالية، درجة الالتزام التنظيمي كانت بدرجة عالية، وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي، و أوصت الدراسة: بضرورة تدريب المديرين على عمليات إدارة التغيير لما تبين لها من فوائد على الالتزام التنظيمي حيث تبين أن هنالك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة إدارة التغيير والالتزام التنظيمي.

2) دراسة (العززي، 2013) بعنوان : أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت البالغ عددها (180) شركة، أما العينة فتكونت من (280) مديراً من أصل (360) مديراً ونائباً من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، ومتغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (إدارة التغيير)، والمتغير التابع وهو (الفعالية)، ومن أهم النتائج: وجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة التغيير بأبعاده الأربعة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وقد أوصت الدراسة: بضرورة توفير المتطلبات القانونية، والاجتماعية، والسياسية، و الاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير؛ وذلك من خلال تشخيص نقاط الضعف والقوة لدى الشركة، وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير، ضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في الشركات المساهمة في ضوء التغيرات الخارجية والداخلية .

3) دراسة (الياسين، 2013) بعنوان : مستوى ممارسة إدارة التغيير وأثره على مستوى الإبداع الإداري في مركز وزارة الصحة الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع الإداري في مركز وزارة الصحة الأردنية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، والتعرف إلى أثر ممارسة إدارة التغيير على مستوى إبداع العاملين في مركز الوزارة، عينة الدراسة مثلت ما نسبته (84%) من مجتمع الدراسة البالغ (204) موظف وموظفة من موظفي الإدارة الإشرافية أي أن عينة الدراسة كانت (171) فرداً، تم استخدام المنهج المسحي الوصفي التحليلي، والاستبانة كانت هي أداة جمع المعلومات، ومن أهم النتائج: أن هناك مستوى متوسط لممارسة إدارة التغيير بأبعاده المختلفة (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي) لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في مركز وزارة الصحة الأردنية، وجود مستوى متوسط للإبداع الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية، وقد أوصت الدراسة: بعقد دورات تدريبية للتمهيد لإدارة التغيير، والترويج لمفهومها الصحيح، وعرض تصورات المختصين بشأنها، وتوقعاتهم اتجاهها مما يعزز من فرصة تقبل هذا الأسلوب ودعمه، تدوير العاملين ببيّن الوحدات المختلفة على نطاق واسع لفهم التغيرات الجديدة .



4) دراسة (اللياني، 2012) بعنوان: واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر العميدات، ورئيسات الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (تقديرات العميدات، ورئيسات الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخبرة، والتخصص، والدرجة العلمية) والمتغير التابع (إدارة التغيير)، تم استخدام المنهج الوصفي، وصممت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، إن مكان تطبيق هذه الدراسة كان في كليات التربية الاربع (كلية التربية للبنات، كلية الفنون والتصميم الداخلي، كلية العلوم التطبيقية، كلية الآداب والعلوم الإدارية) في مكة المكرمة، وكان مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة حيث تكوّن من عميدات، ورئيسات أقسام، وأعضاء هيئة تدريس بكليات التربية بمكة المكرمة والبالغ عددهن (84) موظفة، من أهم النتائج: أن رئيسات الأقسام في كلية التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية، عدم ممارسة رئيسات الأقسام في كليات التربية لمعوقات التغير بدرجة عالية، انخفاض درجة ممارسة رئيسات الأقسام في كليات التربية لمقاومة التغيير، وقد أوصت الدراسة: بوضع نظام متكامل للحوافز والعلاوات يشجع التغيير الإيجابي ويحفزه، مشاركة المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه، رفع مستوى الوعي بحتمية التغيير و أهمية تقبله ودعمه بالكلية، تدريب القيادات بالكلية على آلية عملية التغيير، وكيفية التغلب على معوقاتها.

5) دراسة (المنياوى، 2010) بعنوان: إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى معايير ومؤشرات وكذلك الشواهد وأساليب جمع البيانات لمجال إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي، متغيرات الدراسة اشتملت على المتغير المستقل (إدارة التغيير)، المتغير التابع (إدارة الجودة)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أُسْتُخدمت الاستبانة، والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، أما مجتمع الدراسة فقد تكوّن من أساتذة جامعة نجران -المملكة العربية السعودية - المشتركين في نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي حيث بلغ مجتمع الدراسة (160) عضو هيئة تدريس، بينما تكونت عينة الدراسة من (50) عضو، من أهم النتائج: تبنى المداخل العلمية في تهيئة الأفراد، وحفز الجهود، وتيسير عمليات التغيير، توفر إدارة المؤسسة بيئة جامعية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين، توفر إدارة المؤسسة مناخا داعما للتغيير والتطوير وتقبل الجديد، تضع إدارة المؤسسة خطا لإصلاح وتطوير المؤسسة وتتابع تنفيذها، وقد أوصت الدراسة: بأنه ينبغي نشر ثقافة إدارة التغيير، وضع ميزانية للتدريب على إدارة التغيير، الاستعانة بوسائل الإعلام في نشر إرادة إدارة التغيير .

الدراسات الاجنبية:

(1)دراسة (Rosa، 2014)بعنوان

**Internal Change Management and Communication Across Borders And Cultures - Denmark & Brazil**

إدارة التغيير الداخلي والاتصال والتواصل عبر الحدود والثقافات ما بين البرازيل والدنمارك .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يؤثر اختلاف الثقافات في إدارة التغيير، وفي عملية الاتصال والتواصل في داخل منظمة موجودة في البرازيل، والدنمارك، و هدفت إلى إنشاء نقاش وحوار أكاديمي عن الثقافة التي يجب على المنظمات العالمية أن تأخذها في الحسبان عند بداية التغيير، هذه المنظمة هي شركة (Novozymes)، وهي لإنتاج العقاقير الحيوية (عمل الشركة biotechnology)، حيث أن المقر الرئيس لها موجود في الدنمارك، والفرع الثاني موجود في البرازيل، حيث تم عمل الدراسة على المقر الرئيس، ومن ثم سيتم أخذ النتائج وتطبيقها على الشركة الفرع في البرازيل، وذلك من أجل تحسين استراتيجية تنفيذ التغيير في البرازيل؛ وذلك لتمكينها من منافسة الشركات الاخرى، تم استخدام المنهج الوصفي (دراسة الحالة case study)، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة حيث تم مقابلة سبعة خبراء منهم خبراء متخصصين في مجال إدارة التغيير والاتصال، وثلاثة خبراء متخصصين في مجال الدراسات الاميركية اللاتينية، وخبير متخصص في مجال تنفيذ التغيير، حيث قام هؤلاء الخبراء بإجراء التغيير في المقر الرئيسي في الدنمارك، ومن ثم سيقومون بتنفيذ التغيير في الفرع الثاني في البرازيل وسيتم المقارنة بين البلدين في التنفيذ للتغيير، تم استخدام التليفون و مكالمات الفيديو لإجراء المقابلة مع اثنين من الخبراء، ومن أهم النتائج : وجود جدال بين الخبراء على الثقافة حيث معظمهم أفاد إنه من الممكن قياسها وآخرون أفادوا بأنه لا يمكن قياسها، الاتصال والتواصل جزء مهم وحيوي في عملية التغيير، الاختلاف في الثقافات يؤدي إلى الاختلاف في الإدراك والتصور، يوجد بعض الموظفين يعتبر التغيير كنوع من الخطر الذي يهدده لذلك فإنه يعمل على مقاومة التغيير، شركة (Novozymes) تطبق وتنفذ التغيير بمرونة عالية، ومما أوصت به الدراسة : يجب إدماج مدراء محليين من داخل المنظمة عند إجراء عملية التغيير وذلك من أجل التقليل من مقاومة العاملين للتغيير، يجب التوضيح والشرح بأمانة للعاملين في المنظمة عن مدى الحاجة للتغيير، تطوير رؤية للتغيير مع وضوح للأهداف في المنظمة حيث الرؤية والأهداف يتم وضعهم طبقاً لثقافة المنظمة، يجب إنشاء خط اتصال داخلي بين العاملين، والإدارة؛ وذلك لأهمية التواصل بينهم، والاستماع إليهم، وإلى وتوصياتهم.

(2) دراسة (Vander vot، 2013) بعنوان:

**The effectiveness and specificity of change management in public organization : Transformational leadership and a bureaucratic organization structure.**

فعالية وخصوصية إدارة التغيير في المنظمات الحكومية: القيادة التحويلية وبيروقراطية الهيكل التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أي مدى تساهم نماذج التغيير المختلفة والقيادة التحويلية للمشرفين في فعالية تنفيذ برامج التغيير في المنظمات الحكومية، والكشف إلى أي مدى يحدّ التنظيم البيروقراطي في المنظمات الحكومية من عملية التغيير، المنظمة الحكومية موضع الدراسة هي منظمة حكومية هولندية هي (Urban Development Rotterdam) حيث ظهرت هذه المنظمة نتيجة إدماج منطمتين حكوميتين هما (ACCH , DAR)، وقد تم اختيار هذه المنظمة بسبب التغيير الواسع والهائل الذي حدث في هيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمة والبالغ عددهم (1353) موظفاً، عينة الدراسة كانت (580) موظفاً، ومن أهم النتائج: أن سلوك القيادة التحويلة لدى المشرفين المباشرين يساهم بشكل ضئيل جداً في عمليات التغيير المخطط لها لكن هذا السلوك يكون حاسماً في عمليات التغيير الطارئة وذلك في حال المنظمات غير البيروقراطية، أوضحت أن المنظمات التي تتبع التنظيم البيروقراطي سيكون تنفيذ التغيير (المخطط والطارئ) فيها ضعيف، مساهمة القيادة التحويلية يعتمد على نوع نموذج التغيير والهيكل التنظيمي.

(3) دراسة (Dortenzio، 2012) بعنوان:

**Understanding change and change processes : A case study**

مدى فهم التغيير وعمليات إدارة التغيير : دراسة حالة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاه وإدراك وفهم العاملين للتغيير، وإدارة التغيير في (لجنة جنوب أستراليا للسياحة SATC)، ولمعرفة مدى تأثير التغيير وإدارة التغيير على العاملين، ان هذه الدراسة طبقت في أستراليا على منظمة حكومية وهي (لجنة جنوب أستراليا للسياحة SATC)، وكان حجم مجتمع الدراسة (180) موظفاً، اختيرت منه عينة الدراسة والتي بلغت (92) موظفاً، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وكانت المقابلة هي أداة الدراسة لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج: إن معظم العاملين لديهم معلومات، ومعرفة، وفهم محدود لعملية التغيير، وإدارة التغيير، معظم العاملين بيّن أن التغيير له أثر سلبي عليهم، ومعظمهم أكد على أن فعالية، وكفاءة الإدارة، وعملية الاتصال لها دور مهم في عملية التغيير، والبعض الآخر أظهر أنه لا يقاوم عملية التغيير، التغيير في القطاع الحكومي صعب التنفيذ .

4) دراسة (Braaf، 2011) بعنوان:

**The role of middle management in change management programmes , A case study of Telesur.**

دور الإدارة الوسطى في برامج إدارة التغيير، دراسة حالة شركة (Telesur) .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفهم دور المدراء في الإدارة الوسطى في إدارة عمليات التغيير في المنظمة، وكيف يؤثر دورهم في التغيير، وإلى أي مدى يساهم في نجاح التغيير، ولإلقاء الضوء على مقاومة التغيير من هؤلاء المدراء، تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أدوات الدراسة هي Focus group و الاستبانة، أما مجتمع الدراسة تكوّن من جميع العاملين في الشركة وعددهم (840) موظفاً، أما عينة الدراسة والتي يمثلها مدراء الادارة الوسطى كان عددهم (110) مديراً، عند استخدام focus group تم تنفيذ (8) جلسات ل (83) مديراً، واستخدمت الاستبانة لباقي المدراء الذين لم يتم التمكن من ادراجهم تحت focus group، ومن أهم نتائج الدراسة: إن المدراء في الإدارة الوسطى على وعى كبير لدورهم أثناء التغيير، دور المدراء له تأثير إيجابي على نجاح برنامج التغيير، أظهر المدراء استعدادهم لعملية التغيير ورغبتهم للعمل كميسرين ومسهلين لبرنامج التغيير، وقد أوصت الدراسة: بضرورة تفعيل عملية الاتصال والتواصل لأهميتها وخصوصاً عند البدء ببرنامج التغيير، يجب إعلام مدراء الإدارة الوسطى بخطة التغيير التي تم وضعها، ويجب إشراكهم في برنامج التغيير من بداية مراحله، يجب تنفيذ ورشات عمل وجلسات توعية للمدراء؛ وذلك من أجل إكسابهم مهارات ومعارف لقيادة التغيير .

### 3.4 التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة تبين للباحثة أن هناك ما يستحق الوقوف عنده من نقاط تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث لوحظ :

1. أنه لا يوجد دراسة ناقشت دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة .

2. أنه غَلَبَ على الدراسات السابقة استخدام المنهج الوصفي بين الأسلوب (التحليلي، و المسحي، و الارتباطي) وكذلك الدراسة الحالية ما عدا دراسة (Denker: 2014) فإنها استخدمت المنهج التجريبي .

3. مثلت الاستبانة أداة جمع المعلومات في جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة (الأغا :2011) ودراسة (المنياوى : 2010) استخدمتا الاستبانة والمقابلة، بينما دراسة (Denker : 2104) استخدمت أداة التقييم (LPI) (أداة تقييم لممارسات القيادة)، أما دراسة (Rosa :2014) ودراسة

(Drtenzio : 2012) استخدمتا المقابلة فقط، وأخيرا دراسة (Braff : 2011) استخدمت اداتين هما الاستبانة و Focus group .

4. في الدراسة الحالية تم اعتماد (Moore et.al, 2003) لتحديد حجم العينة ولكن في دراسة (Kamali : 2014) اعتمدت (Cochan formula)، وكذلك دراسة (Zhou :2012) اعتمدت (Yamane 1993 formula) .

5. لقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Denker :2014) ودراسة (الياسين :2103) ودراسة (حماد :2011) ودراسة (عبيد :2009) في بيئة التطبيق حيث تم تطبيق هذه الدراسات في المجال الصحي (وزارة الصحة) كل في بلده .

6. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حماد: 2011) و دراسة (صبري :2009) من حيث إنها ناقشت موضوع القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، ولكن بالطبع مع الاختلاف في أبعاد كل متغير من المتغيرات التي شملتها الدراسة (القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وإدارة التغيير كمتغير تابع) و كذلك الاختلاف في الهدف وبيئة التطبيق.

7. تنوعت الدراسات السابقة بين فلسطينية، وعربية، وأجنبية، فاختلقت في أهدافها حيث إن الاختلاف في الأهداف يرجع سببه إلى الاختلاف في بيئة التطبيق ومجال التطبيق، حيث تم تطبيق الدراسات السابقة في المدارس الحكومية الثانوية، والجامعات، ومدارس وكالة الغوث، والأجهزة الامنية، والإدارة العامة للمرور، ومنظمات القطاع الخاص، والمنظمات الحكومية .

8. جميع الدراسات التي تتعلق بالقيادة التحويلية تناولت القيادة التحويلية كمتغير له عدة أبعاد، حيث إن جميعها بالإضافة إلى الدراسة الحالية اشتملت على أربعة أبعاد وهي(التأثير المثالي، والحفز الفكري، والحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي)، ماعدا دراسة (كنعان :2014) أضافت اربعة ابعاد اخرى لتشتمل على ثمانية أبعاد وهي(الانضباط الأخلاقي، وأخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الإنسانية، والعلاقات الاجتماعية)، بينما تم اضافة بُعد خامس وهو(التمكين) من قبل دراسة (القانوع :2015)، ودراسة (الغزالي :2012)، ودراسة (العطوى :2010)، أما دراسة (صبري :2009) اشتملت على أبعاد مختلفة وهي (صياغة الرؤية، والاتصال الفعال، والتمكين، وتنفيذ الرؤية)، وكذلك دراسة (Denker : 2014) اشتملت أبعاد جديدة وهي (نمذجة ورسم الطريق، وإلهام الرؤية المشتركة، والتحدي، والتمكين، والتشجيع).

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. ساعدت الدراسات السابقة في تكوين محصّلة علمية لدى الباحثة عن متغيرات البحث ألا وهي القيادة التحويلية، وإدارة التغيير .
2. إن الاطلاع على الدراسات السابقة ساعد في تلافي تكرار موضوع البحث من حيث العنوان والمكان.
3. ساعدت في إعطاء صورة واضحة، ومتكاملة عن إجراءات الدراسة من حيث المنهج الذي سيتبع، ومن حيث أدوات الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة.
4. ساعدت في تكوين فكرة شاملة لدى الباحثة عن المعلومات التي يجب أن يحتويها الاستبيان لكلا المتغيرين .
5. ساهم الاختلاف في مكان، وبلد تطبيق الدراسة إلى إكساب الباحثة ثقافة هذا البلد في معالجة القضايا القيادية و الإدارية .

3.5 الفجوة البحثية:

جدول رقم (3.1)

الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<p>- إن أهم ما يميز هذه الدراسة هو استهدافها التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، حيث إنه - في حدود علم الباحثة- ومن خلال البحث في المكتبات الجامعية، والمصادر الالكترونية لم يظهر ما يدل على دراسة موضوع الدراسة الحالية مما يعنى تحقيق إضافة علمية جديدة .</p> <p>- لقد تم التركيز في هذه الدراسة على معرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية، وواقع إدارة التغيير في وزارة الصحة، والتوصل لمعرفة إذا ما كان هنالك علاقة تربط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في الوزارة، وذلك من أجل الخروج بمجموعة من النتائج التي تُعطي صورة واضحة عن واقع القيادة التحويلية، وواقع إدارة التغيير.</p>	<p>- إن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى دراسة موضوع القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، حيث تناولت الدراسات السابقة القيادة التحويلية كمتغير، وكذلك إدارة التغيير كمتغير آخر، ولكن تمت دراسة كل منهما على حدا ضمن حدود دراسة معينة طبقا لما يقتضيه عنوان الدراسة .</p> <p>- دراسة (عبيد :2009) درست واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية (في مستشفى الشفاء بغزة ولكنها لم تتطرق لدراسة واقع القيادة التحويلية .</p> <p>- دراسة (حماد:2011)، ودراسة(صبري : 2009)، تناولتا دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، لكن هناك اختلاف بينهما وبين الدراسة الحالية من ناحية أبعاد كل متغير، وزمن وبيئة التطبيق .</p>	<p>- لقد ركزت الدراسات السابقة على مجالين وهما: مجال القيادة التحويلية، ومجال إدارة التغيير وذلك لأهميتهما في إدارة ونجاح المنظمات سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، حيث تناولت الدراسات السابقة كل مجال على حدا وتم اعتباره كمتغير مستقل في أغلب الدراسات، ما عدا دراسة (حماد:2011) ودراسة (صبري : 2009) فقد تناولتا دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير معاً(كمتغير مستقل ومتغير تابع) ولكن اختلفتا في مجال وبيئة وزمن التطبيق .</p> <p>- لقد تنوعت الدراسات السابقة بين محلية، وعربية، وأجنبية، وتم تطبيقها على منظمات تعليمية، وصحية، وصناعية، ومنظمات حكومية، ومؤسسات خاصة .</p>

جدد بواسطة الباحثة بناء على الدراسات السابقة

### 3.6 الخلاصة :

في هذا الفصل قامت الباحثة باستعراض عدد (35) دراسة منها (14) دراسة فلسطينية، و (12) دراسة عربية، و (9) دراسات أجنبية بتسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم بدايةً من عام (2015 م) إلى عام (2008 م)، حيث إن الدراسات اللتين في عام (2008 م) رغم قدمهما إلا أنهما أكثر دراستين لهما علاقة بالدراسة الحالية، حاولت الباحثة أن يكون اختيارها لتلك الدراسات السابقة مبني على علاقتها بالدراسة الحالية، وإن تنوعت في أهدافها، وفي مجالات، وبيئات التطبيق .

استهدفت الدراسات السابقة للقيادة التحويلية كشف علاقة القيادة التحويلية بالعديد من المتغيرات التنظيمية (الإبداع الإداري، الولاء والالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، ضغوط العمل، درجة ممارسة القيادة التحويلية، حفز العاملين، تمكين العاملين، التعلم التنظيمي، فعالية اتخاذ القرار، وتفعيل إدارة المعرفة، وإدارة التغيير التنظيمي، القيادة التبادلية)، فيما استهدفت الدراسات السابقة لإدارة التغيير كشف علاقة إدارة التغيير بالعديد من المتغيرات (الإبداع الإداري، الالتزام التنظيمي، أداء العاملين، الجودة والاعتماد الأكاديمي، تعزيز الفعالية، الاتصال و التواصل).

تناولت كل دراسة من الدراسات السابقة: الهدف العام، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، وأداة الدراسة، و أهم النتائج و التوصيات، راعت الباحثة الاختلاف في الدراسات السابقة من حيث الزمن، و مجال وبيئة التطبيق؛ وذلك بهدف الحصول على كمّ وفير من المعلومات حول مشكلة الدراسة الحالية، وأيضا من أجل استخدام النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات لمقارنتها بنتائج الدراسة الحالية .

وأخيرا فإنه لا بد من الاطلاع على أحدث الدراسات وذلك للوقوف على ما توصل إليه الآخرون والبدء من حيث انتهوا، وإكمال ما عجزوا عن إكماله والوصول إليه، وبالطبع هذا ما سعت إليه الباحثة في هذا الفصل ألا وهو الحصول على أحدث الدراسات، وتسخيرها لحل مشكلة الدراسة الحالية ولزيادة الثقافة الإدارية والقيادية، وللوقوف على أحدث العلوم الإدارية والقيادية .



# الفصل الرابع

## المنهجية والاحراءات

المقدمة	4.1
منهج الدراسة	4.2
مجتمع الدراسة	4.3
العينة الاستطلاحية	4.4
عينة الدراسة	4.5
أداة الدراسة	4.6
صدق أداة الدراسة (الاستبانة)	4.7
ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)	4.8
الأساليب الإحصائية المستخدمة	4.9
خطوات إجراء الدراسة	4.10
مصادر البيانات	4.11
اختبار توزيع البيانات	4.12
الخلاصة	4.13

#### 4.1 المقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث: منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق وثبات الاستبانة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات.

#### 4.2 منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي عرفه (عطوى ، 2009: 172) بأنه "هو نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية، والاقتصادية، والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة، ودراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيميا وكما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل، والربط، والتفسير، للوصول إلى استنتاجات، يُبنى عليها التصور المقترح، ويعرف هذا المنهج بأنه ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين، ومن ثم معرفة العلاقة.

#### 4.3 مجتمع الدراسة:

"مجتمع الدراسة هو المجموعة الكاملة من الناس، أو الأحداث، أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها" (سيكاران، 2006: 344)، وبناءً على مشكلة الدراسة، وأهدافها يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، وقد تم اختيارهم من رئيس شعبة إلى وكيل وزارة، والبالغ عددهم (1296) موظفاً وموظفةً.

#### جدول رقم (4.1)

#### يوضح مجتمع الدراسة

الفئة	وكيل وزارة	وكيل وزارة مساعد	مدير عام	مدير وحدة	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	المجموع
العدد	1	2	11	12	143	660	467	1296

المصدر: (ديوان الموظفين العام، 2015)

#### 4.4 العينة الاستطلاعية :

تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (35) مبحثاً، وتم تطبيق أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة على هذه العينة، بهدف التحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة، كما تم استثناء العينة الاستطلاعية من التطبيق النهائي .

#### 4.5 عينة الدراسة:

"العينة هي جزء من المجتمع تحتوي على بعض العناصر التي يتم اختيارها منه" (سيكاران، 2006: 345)، وفي هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد بلغ عدد أفراد العينة (297) موظفاً من حجم المجتمع الأصلي، والذي بلغ عددهم (1296) موظفاً، وقد تم توزيع عدد (297) استبانة وتم استردادها جميعاً .

تم حساب حجم عينة الدراسة بواسطة المعادلة التالية: (Moore et.al, 2003)

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي، ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ ).

وتم تصحيح حجم العينة من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

وكان توزيع أفراد عينة الدراسة كالتالي:

#### جدول رقم (4.2)

توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	198	66.7
2	أنثى	99	33.3
	المجموع	297	% 100

يشير الجدول (4.2) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس، حيث اتضح أن ما نسبته (66.7%) من أفراد العينة هم من الذكور، وأن ما نسبته (33.3%) من أفراد العينة من الإناث، وتعزو

الباحثة هذه النتيجة إلى أن المجتمع الفلسطيني مجتمع شرقي، و ذكوري ؛ يُفضّل فيه الذكور على الإناث لشغل المناصب القيادية، ويمكن أن يُعزّي ذلك إلى الاعتماد الكبير على الذكور في المستويات الإدارية المختلفة لمواجهة المشاكل والتغيرات التي تحدث في العمل، ولوجود مرونة في تحمل ضغط و أعباء العمل .

#### جدول رقم (4.3)

##### توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر

م	العمر	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 25 عام	7	2.4
2	من 25-أقل من 35 عام	82	27.6
3	من 35-أقل من 45 عام	100	33.6
4	45 عام فأكثر	108	36.4
	المجموع	297	% 100

يشير الجدول (4.3) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر، حيث اتضح أن (36.4%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت اعمارهم من 45 عام فأكثر، و أن (33.6%) كانت اعمارهم من 35 عام -أقل من 45 عام، و أن (27.6%) كانت أعمارهم من 25 عام - أقل من 35 عام، وأن (2.4%) كانت أعمارهم أقل من 25 عام، وهذا يدل على أن نسبة تواجد الشباب قليلة جداً، ويعنى ذلك أن المنظمة لا تركز على العنصر الشبابي؛ والذي يمتلك المعلومات الحديثة عن القيادة، والتركيز على المتقدمين في السن حيث إن خلفيتهم الثقافية، والإدارية، والقيادية قديمة، مما سينعكس سلباً على قيادة الوزارة نحو التغيير، إلا إذا ما تم استغلال خبراتهم وكفاءاتهم وتوجيهها الاتجاه الصحيح نحو العمل من أجل قيادة الوزارة في زمن التغيير .

#### جدول رقم (4.4)

##### توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	وكيل مساعد	1	0.3
2	مدير عام	4	1.3
3	مدير وحدة	3	1.0
4	مدير دائرة	43	14.6
5	رئيس قسم	145	48.8
6	رئيس شعبة	101	34.0
	المجموع	297	% 100

يشير الجدول (4.4) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي، حيث اتضح أن (48.8%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس قسم، و أن (34.0%) مساهم الوظيفي رئيس شعبة، و أن (14.6%) مساهم الوظيفي مدير دائرة، و أن (1.0%) مساهم الوظيفي مدير وحدة، و أن (1.3%) مساهم الوظيفي مدير عام، و أن (0.3%) مساهم الوظيفي وكيل مساعد، و تعزو الباحثة سبب ارتفاع نسبة الحاصلين على مسمى وظيفي (رئيس قسم) و (رئيس شعبة) إلى أن الوظائف الإشرافية في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة يندرج فيها أقسام متعددة، وهو يعكس الواقع سواء في هيكلية الوزارة، أو دورهم المهم في إدارة الأمور بالوزارة كقوة إشرافية متوسطة، و حلقة وصل بين الإدارة العليا، والمستويات الإدارية المختلفة، و يتضح بأن نسبة رؤساء الأقسام و رؤساء الشعب هي (82.8%) حيث يمكن الاستفاضة منهم في إحداث التغيير الايجابي في العاملين إذا تم الاستفاضة الصحيحة من رؤساء الأقسام و الشعب، و كذلك نلاحظ أنه من الطبيعي أنه كلما ارتفعت المناصب الإشرافية إلى الأعلى كلما قلت النسبة و ذلك يرجع إلى طبيعة الهيكل التنظيمي .

#### جدول رقم (4.5)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	دبلوم	33	11.1
2	بكالوريوس	167	56.2
3	ماجستير	75	25.2
4	دكتوراه	22	7.5
	المجموع	297	% 100

يشير الجدول (4.5) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، حيث اتضح أن (56.2%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و أن (25.2%) مؤهلهم العلمي ماجستير، و أن (7.5%) مؤهلهم العلمي دكتوراه، و أن (11.1%) مؤهلهم العلمي الدبلوم، و ترى الباحثة بأن ما نسبته (88.9%) هم من حملة البكالوريوس فأكثر؛ مما يعني أن المؤهل العلمي يُعد معياراً مهماً عند الاختيار والتعيين، و كذلك لشغل الوظائف الإشرافية، و كما يعني ذلك وجود طاقات، و خبرات، و كفاءات جيدة بالوزارة يمكن استثمارها من أجل قيادة الوزارة من وضع إلى وضع أفضل بكثير، و يدل ذلك على أن الوزارة تحرص على أن يكون أصحاب الوظائف الإشرافية من الكفاءات و أصحاب المؤهلات العليا، نظراً لطبيعة وخصائص الوظائف الإشرافية التي تحتاج إلى مهارات و قدرات خاصة، و قد يدل ذلك على قوة النظام الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة .

جدول رقم (4.6)

توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير التخصص

م	التخصص	التكرار	النسبة المئوية
1	علوم طبية	172	57.9
2	علوم إدارية	83	27.9
3	أخرى	42	14.2
	المجموع	297	% 100

يشير الجدول (4.6) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير التخصص، حيث اتضح أن ما نسبته (57.9%) من أفراد عينة الدراسة يحملون تخصصاً في العلوم الطبية، وأن (27.9%) تخصصهم علوم إدارية، و (14.2%) يحملون تخصصات أخرى، ويُستدل من ذلك أن الغالبية العظمى من الذين يشغلون المناصب القيادية من ذوي التخصصات الطبية، حيث إن مجال تخصصهم بعيد جداً عن مجال العمل الإداري، والقيادي بل هو عمل فني، مما سيكون له تأثير على الدور القيادي في الوزارة ربما ليس بالتأثير الملائم والقوي، ومن وجهة نظر الباحثة فإنها ترى أن القطاع الصحي والخدمات الاستشفائية تعتبر من أعقد التنظيمات، حيث تتميز بكثافة وتنوع العناصر البشرية حيث تتعدد التخصصات وتتداخل الخدمات و الأنشطة الصحية وتتنوع ؛ هذا مما تطلب درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل والادارات، حيث يحتاج العمل في القطاع الصحي إلى العمل الجماعي، وكذلك التنظيم والتنسيق بين مختلف التخصصات بمعنى يجب أن يكون هناك تعاون تام بين ذوي التخصص في العلوم الطبية مع ذوي التخصص في العلوم الإدارية وذلك من أجل تحقيق أفضل انجاز وتقديم أفضل خدمة . .

جدول رقم (4.7)

توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	9	3.0
2	من 5-10 سنوات	139	46.8
3	أكثر من 10 سنوات	149	50.2
	المجموع	297	% 100

يشير الجدول (4.7) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث اتضح أن (50.2%) من أفراد عينة الدراسة تجاوزت سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات، وأن (46.8%) تراوحت سنوات الخدمة لديهم من 5-10 سنوات، وأن (3.0%) كانت سنوات الخدمة لديهم أقل من 5

سنوات، ويُستدل من ذلك إلى أنه ما يقارب (97%) من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة وخدمة من 5- أكثر من 10 سنوات ؛ وهذا الأمر يدل علي تمتع عينة الدراسة بخبرة مرتفعة، حيث من المفترض أن تُعتبر هذه النتيجة ركيزة أساسية تساعد في الحصول على نتائج جيدة للدراسة، وكذلك يدل علي وجود خبرة وكفاءة يمكن في حال استغلالها جيداً أن تعطي تقدماً وتحسناً في مستوي سير العمل في الوزارة، بينما ما نسبته (3%) سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات، وهذا يرجع إلي عدم وجود تعيينات جديدة بالوزارة خلال السنوات الأخيرة وذلك لعدة أسباب منها عدم قبول حكومة التوافق لتعيينات جديدة في قطاع غزة، وعدم تسكين الموظفين الحاليين بسبب الظروف السياسية، وكذلك العجز المالي الذي عانت منه الحكومة السابقة نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة .

#### 4.6 أداة الدراسة:

بعد الاطلاع علي الأطر النظرية، والدراسات السابقة في مجال القيادة بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص قامت الباحثة بإعداد استبانة كأداة للدراسة، والسبب في اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات لأن العينة حجمها كبير وتتنوع في مناطق جغرافية متباعدة هذا بالإضافة إلى الاختلاف في الفئات المكونة للعينة ، و الاستبانة كما عرفها (الأغا و الأستاذ، 2003: 116) " هي أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول علي معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية "، حيث تم تصميمها خصيصاً للتعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، وتتكون الاستبانة من:

1. البيانات الشخصية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة).
2. استبانة القيادة التحويلية، وتشتمل المحاور التالية:
  - محور التأثير المثالي، ويحتوي (9) فقرات.
  - محور الحفز الإلهامي، ويحتوي (9) فقرات.
  - محور الاستثارة الفكرية، ويحتوي (6) فقرات.
  - محور الاعتبارات الفكرية، ويحتوي (7) فقرات.
3. استبانة إدارة التغيير، وتشتمل المحاور التالية:
  - محور الأهداف والاستراتيجيات، ويحتوي (7) فقرات.
  - محور الهيكل التنظيمي، ويحتوي (9) فقرات.
  - محور الأفراد، ويحتوي (8) فقرات.
  - محور التكنولوجيا، ويحتوي (8) فقرات، وتم حذف فقرة منها، لعدم انتمائها للمحور، فأصبحت تحتوي على (7) فقرات.

وقد اعتمدت الباحثة درجات الموافقة حسب مقياس التدرج التالي:

جدول رقم (4.8)

مقياس خماسي التدرج

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي	درجة الموافقة
إلى	من	إلى	من		
35.99	20.00	1.79	1.00	1	قليلة جداً
51.99	36.00	2.59	1.80	2	قليلة
67.99	52.00	3.39	2.60	3	متوسطة
83.99	68.00	4.19	3.40	4	كبيرة
100.00	84.00	5.00	4.20	5	كبيرة جداً

4.7 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين:

يقصد بصدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين هو "أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107)، لذلك فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة، والاختصاص؛ تألفت من (11) محكماً من المتخصصين ملحق رقم (1)؛ من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة.

2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ولقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (35) من مجتمع الدراسة، من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور، وفقرات الاستبانة وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجداول الآتية:



جدول رقم (4.9)

معاملات الارتباط لمحاور استبانة القيادة التحويلية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	التأثر المثالي	0.910	0.000	دالة عند 0.01
2	الحفز الإلهامي	0.959	0.000	دالة عند 0.01
3	الاستئثار الفكرية	0.947	0.000	دالة عند 0.01
4	الاعتبارات الفردية	0.935	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) = (0.418).

يتبين من الجدول السابق أن محاور استبانة القيادة التحويلية مع الاستبانة ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع محاور استبانة القيادة التحويلية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4.10)

معاملات الارتباط لفقرات محور التأثير المثالي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تدرك القيادة مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	0.517	0.000	دالة عند 0.01
2	تعمل القيادة بشكل جاد ولديها طاقة كبيرة للعمل	0.785	0.000	دالة عند 0.01
3	تمتلك القيادة رؤية واضحة لمستقبل الوزارة	0.828	0.000	دالة عند 0.01
4	تحوز القيادة على إعجاب واحترام وثقة العاملين	0.715	0.000	دالة عند 0.01
5	تتجاوز القيادة عن مصالحها الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	0.807	0.000	دالة عند 0.01
6	توفر القيادة مناخاً يشجع العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادتها	0.899	0.000	دالة عند 0.01
7	تتسجم أقوال القيادة مع أفعالها	0.733	0.000	دالة عند 0.01
8	تعطى القيادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين	0.813	0.000	دالة عند 0.01
9	تتواصل القيادة مع العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير	0.843	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) = (0.418).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور التأثير المثالي مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4.11)

معاملات الارتباط لفقرات محور الحفز الإلهامي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تحرص القيادة على استثارة دافعية العاملين من أجل التغيير	0.854	0.000	دالة عند 0.01
2	تشجع القيادة العاملين على حمل رؤية للتغيير	0.900	0.000	دالة عند 0.01
3	تحرص القيادة على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	0.794	0.000	دالة عند 0.01
4	تهتم القيادة بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية الوزارة	0.720	0.000	دالة عند 0.01
5	تستثير القيادة حب التحدي والتفوق لدى العاملين	0.834	0.000	دالة عند 0.01
6	تشجع القيادة العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	0.922	0.000	دالة عند 0.01
7	يمنح القادة حوافز للمتميزين في الأداء من العاملين	0.765	0.000	دالة عند 0.01
8	تمتلك القيادة القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل	0.893	0.000	دالة عند 0.01
9	تعلن القيادة النتائج الإيجابية لجهود العاملين	0.823	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) = (0.418).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور الحفز الإلهامي مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4.12)

معاملات الارتباط لفقرات محور الاستثارة الفكرية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تشجع القيادة العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار	0.878	0.000	دالة عند 0.01
2	تسعى القيادة للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات	0.894	0.000	دالة عند 0.01
3	تنثق القيادة في أفكار العاملين بشكل كبير	0.902	0.000	دالة عند 0.01
4	تشارك القيادة العاملين أفكارهم وتستمع لوجهات نظرهم عندما تحاول حل مشاكل العمل	0.916	0.000	دالة عند 0.01
5	تتعرف القيادة باستمرار على ما يبود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية	0.835	0.000	دالة عند 0.01
6	تطلب القيادة اقتراحات جديدة لإنجاز مهام العمل	0.883	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) = (0.418).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور الاستثارة الفكرية مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

#### جدول رقم (4.13)

##### معاملات الارتباط لفقرات محور الاعتبارات الفردية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	نراعى القيادة الفروق الفردية بين العاملين في الوزارة	0.738	0.000	دالة عند 0.01
2	تحرص القيادة على تدريب وتنمية قدرات العاملين بشكل مستمر	0.702	0.000	دالة عند 0.01
3	تستمع القيادة للعاملين وتعمل على حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم	0.819	0.000	دالة عند 0.01
4	تولى القيادة اهتماماً كبيراً لآراء العاملين وتحترم قناعاتهم	0.914	0.000	دالة عند 0.01
5	تعطى القيادة انتباهاً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	0.883	0.000	دالة عند 0.01
6	تُعبر القيادة للعاملين عن تقديرها عندما ينجزون عملاً جيداً	0.870	0.000	دالة عند 0.01
7	تحرص القيادة على وضع أهداف العمل بما يناسب قدرات العاملين	0.859	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) = (0.418).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور الاعتبارات الفردية مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

#### جدول رقم (4.14)

##### معاملات الارتباط لمحاور استبانة إدارة التغيير

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	الأهداف والاستراتيجيات	0.905	0.000	دالة عند 0.01
2	الهيكل التنظيمي	0.913	0.000	دالة عند 0.01
3	الأفراد	0.876	0.000	دالة عند 0.01
4	التكنولوجيا	0.753	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) = (0.418).

يتبين من الجدول السابق أن محاور استبانة إدارة التغيير مع الاستبانة ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع محاور استبانة إدارة التغيير تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4.15)

معاملات الارتباط لفقرات محور الأهداف والاستراتيجيات

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تقوم القيادة بوضع أهداف تتناسب مع عملية التغيير	0.802	0.000	دالة عند 0.01
2	تهتم القيادة بالتغيير في خطط وأنشطة الوزارة بما يخدم الحاجة للتغيير	0.802	0.000	دالة عند 0.01
3	تعمل القيادة على تخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف على المدى البعيد	0.804	0.000	دالة عند 0.01
4	تتناقش القيادة خطط التغيير مع كافة العاملين	0.781	0.000	دالة عند 0.01
5	تشرك القيادة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير	0.692	0.000	دالة عند 0.01
6	تعتمد القيادة وضع خطة للأمر الطارئة	0.655	0.000	دالة عند 0.01
7	يتم مراعاة خطة المتابعة والإشراف عند التغيير في الأهداف والاستراتيجيات	0.718	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) = (0.418).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور الأهداف والاستراتيجيات مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4.16)

معاملات الارتباط لفقرات محور الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	يعتبر الهيكل التنظيمي مرناً مما يساعد على إدارة عملية التغيير	0.789	0.000	دالة عند 0.01
2	يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في الوزارة عند إجراء عملية التغيير	0.796	0.000	دالة عند 0.01
3	يتم تعديل الهيكل التنظيمي في الوزارة عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة	0.767	0.000	دالة عند 0.01
4	يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة	0.692	0.000	دالة عند 0.01
5	تسمح طبيعة الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات للعاملين	0.750	0.000	دالة عند 0.01
6	توزع المهام وفقاً للكفايات التي يمتلكها العاملون	0.820	0.000	دالة عند 0.01
7	العلاقات بين الإدارات والأقسام واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة	0.860	0.000	دالة عند 0.01
8	تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة	0.838	0.000	دالة عند 0.01
9	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين	0.885	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) = (0.418).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور الهيكل التنظيمي مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4.17)

معاملات الارتباط لفقرات محور الأفراد

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تقدر القيادة الجهد الذى يبذله العاملون	0.827	0.000	دالة عند 0.01
2	تحرص القيادة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	0.808	0.000	دالة عند 0.01
3	يتم تدريب العاملين في الوزارة على برامج التغيير التي يحتاجونها	0.595	0.000	دالة عند 0.01
4	تحرص القيادة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين	0.728	0.000	دالة عند 0.01
5	تقوم القيادة بمكافأة الملتزمين بالتغيير	0.804	0.000	دالة عند 0.01
6	يوجد نظام للحوافز والمكافآت محدد وواضح في الوزارة	0.763	0.000	دالة عند 0.01
7	تحرص القيادة على مشاركة العاملين في تطوير وتغيير أنظمة ولوائح العمل	0.739	0.000	دالة عند 0.01
8	لدى الوزارة عناصر كفاءة تغطي الاحتياج للتغيير	0.455	0.006	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) = (0.418).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور الأفراد مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4.18)

معاملات الارتباط لفقرات محور التكنولوجيا

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تسعى القيادة الى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات	0.825	0.000	دالة عند 0.01
2	تؤدي التكنولوجيا المستخدمة إلى تقليل الوقت والجهد	0.644	0.000	دالة عند 0.01
3	تتوفر لدى الوزارة أنظمة معلومات إدارية تساعد في عملية التغيير	0.846	0.000	دالة عند 0.01
4	تتراعى القيادة إعداد دورات تدريبية للعاملين عند إدخال التكنولوجيا الجديدة	0.331	0.052	غير دالة
5	تقوم الوزارة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للمواطنين باستخدام التكنولوجيا	0.735	0.000	دالة عند 0.01
6	يساهم التطور التكنولوجي بالوزارة في تبنى عملية التغيير لديها	0.797	0.000	دالة عند 0.01
7	توفر الوزارة قاعدة معلوماتية تُسهل الحصول على المعلومات	0.650	0.000	دالة عند 0.01
8	تتوافر لدى الوزارة أساليب تقنية للتنسيق والربط مع الوزارات والمؤسسات الأخرى	0.859	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

\* قيمة ر عند درجة حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) = (0.418).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور التكنولوجيا (باستثناء الفقرة الرابعة) مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور (باستثناء الفقرة الرابعة) تتمتع بمعاملات صدق عالية، وقد تم حذف الفقرة الرابعة لعدم انتماؤها للمحور.

#### 4.8 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

##### 1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

يقصد بثبات الاستبانة "هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجوي، 2010: 97)، ولقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (4.19)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	التأثر المثالي	0.933
2	الحفز الإلهامي	0.956
3	الاستنارة الفكرية	0.960
4	الاعتبارات الفردية	0.943
	<b>استبانة القيادة التحويلية</b>	<b>0.979</b>
1	الأهداف والاستراتيجيات	0.898
2	الهيكل التنظيمي	0.942
3	الأفراد	0.897
4	التكنولوجيا	0.891
	<b>استبانة إدارة التغيير</b>	<b>0.957</b>

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضاً من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4.20)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	التأثر المثالي	0.760	0.864
2	الحفز الإلهامي	0.854	0.921
3	الاستنارة الفكرية	0.870	0.930
4	الاعتبارات الفردية	0.850	0.919
	<b>استبانة القيادة التحويلية</b>	<b>0.910</b>	<b>0.953</b>
1	الأهداف والاستراتيجيات	0.695	0.820
2	الهيكل التنظيمي	0.809	0.895
3	الأفراد	0.647	0.786
4	التكنولوجيا	0.707	0.828
	<b>استبانة إدارة التغيير</b>	<b>0.861</b>	<b>0.925</b>



يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

#### 4.9 اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (4.21)

#### اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
1	التأثر المثالي	0.094
2	الحفز الإلهامي	0.200
3	الاستثارة الفكرية	0.105
4	الاعتبارات الفردية	0.146
1	الأهداف والاستراتيجيات	0.088
2	الهيكل التنظيمي	0.200
3	الأفراد	0.197
4	التكنولوجيا	0.163

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "Sig." لجميع المحاور أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 4.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولمجوروف - سمرنوف، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD، تحليل الانحدار الخطي) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي، ولتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
2. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات الاستبانة.
3. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method): لقياس ثبات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف: لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. اختبار T للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسة، وللتعرف على قيمة "T"، وقيمة "Sig."
6. اختبار T لعينتين مستقلتين (T-Test): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس).
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة).

#### 4.11 مصادر البيانات:

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

##### 1) البيانات الرئيسة:

وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف على واقع القيادة التحويلية وواقع إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.

##### 2) البيانات الثانوية:

وتتمثل في الدراسات السابقة، والأدبيات، وما تحويه المكتبات من دراسات، وأبحاث، وكتب، ومراجع في مجال موضوع الدراسة.

4.12 الخلاصة :

تناول هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة التي تم إتباعها، حيث تم تحديد مجتمع، وعينة الدراسة والذي تتكون من أصحاب الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في غزة، حيث تم توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخدمة)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الفئة المستهدفة، وذلك بعد أن تم اختبار صدق وثبات الاستبانة، ومن ثم تم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي .

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة وتفسيرها

- 5.1 المقدمة.
- 5.2 الإجابة عن تساؤلات الدراسة مع تحليل فقرات الاستبانة .
- 5.3 الخلاصة .

## نتائج الدراسة

### 5.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة، حيث تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم تفسير النتائج، والتعقيب عليها، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه، والاختلاف مع الدراسات السابقة.

### 5.2 الإجابة عن تساؤلات الدراسة :

#### 5.2.1 نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على ما يلي:

ما واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة؟

وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينات الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (5.1):

#### أبعاد القيادة التحويلية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التأثير المثالي	3.227	0.792	4.951	0.000	64.549	1	متوسطة
2	الحفز الإلهامي	3.055	0.818	1.159	0.247	61.100	4	متوسطة
3	الاستئثار الفكرية	3.187	0.823	3.924	0.000	63.749	2	متوسطة
4	الاعتبارات الفردية	3.130	0.837	2.673	0.008	62.597	3	متوسطة
	واقع القيادة التحويلية	3.148	0.751	3.386	0.001	62.952		متوسطة

قد خلصت الباحثة طبقاً للجدول أعلاه إلى ما يلي:

أن الترتيب لأبعاد القيادة التحويلية كان كالتالي:

- في المرتبة الأولى التأثير المثالي: حيث يتضح لنا ان واقع التأثير المثالي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (64.549%) وهو بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.951) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على بُعد التأثير المثالي، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، و يدل ذلك على وجود قيادة في وزارة الصحة تحوز على إعجاب واحترام وثقة العاملين، وتدرك مدى الحاجة للتغيير .

- **في المرتبة الثانية الاستثارة الفكرية :** حيث يتضح لنا أن واقع الاستثارة الفكرية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (63.749%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (3.924) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على بُعد الاستثارة الفكرية، أي أن الاستجابة كانت إيجابية .
- **وفي المرتبة الثالثة الاعتبارات الفردية :** حيث يتضح لنا أن واقع الاعتبارات الفردية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (62.597%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.008) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (2.673) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على بُعد الاعتبارات الفردية، أي أن الاستجابة كانت إيجابية .
- **وفي المرتبة الرابعة الحفز الإلهامي :** حيث يتضح لنا أن واقع الحفز الإلهامي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (61.100%) وهو بدرجة (متوسطة) وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.247) وهي أكبر من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (1.159) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقته على هذا البُعد، حيث يدل ذلك على عدم وجود نظام للتحفيز معمول به في الوزارة، و أيضاً يدل على أن القيادة لا تولي الاهتمام الكبير لحفز وتشجيع العاملين ولا تمنح الحوافز للمتميزين في العمل .
- وبشكل عام يوضح الجدول السابق أن واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (62.952%)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.001) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (3.386) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة و بدرجة متوسطة من أفراد العينة على أبعاد القيادة التحويلية، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، أي أنه يوجد قيادة تحويلية لكن ومن وجهة نظر الباحثة ليست بدرجة مُرضية، وذلك لأنه يجب أن يتوافر في وزارة الصحة الفلسطينية قادة يمتلكون أبعاد القيادة التحويلية وبدرجة كبيرة أو كبيرة جداً من أجل قيادة الوزارة نحو الوضع الأفضل والمرغوب به ؛ كونها من أكبر الوزارات في قطاع غزة بل وأهمها، لكن الباحثة تعزو هذه النتيجة إلى عدم انتباه القادة والتابعين لنمط القيادة التحويلية بشكل جيد؛ كونها نمط قيادي حديث؛ لدرجة أن الكثير من الفئة المستهدفة لم يكن على دراية بهذا المفهوم، وكذلك لوجود وزارة الصحة الفلسطينية في منطقة جغرافية محاصرة ومعزولة عن العالم الخارجي، والذي يمنع ذوي الوظائف الإشرافية من الخروج الى خارج القطاع من اجل تنفيذ دورات تدريبية والحصول على ما هو جديد في علم القيادة التحويلية، وكذلك تأثر نفسية القادة والتابعين

وخصوصاً مع تفاقم ازمة الرواتب والتي تلعب دور كبير في تشكيل القاعدة الأساسية التي تحفز وتستثير التابعين .

- وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (الديب، 2012) حيث أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (52.8%)
- ولكنها اختلفت مع دراسة (أل فطیح، 2013) التي كشفت أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة كبيرة بالأجهزة الأمنية محل الدراسة، ودراسة (النجار، 2012) التي وضحت أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية كانت بدرجة كبيرة جداً، حيث ترى الباحثة أن سبب هذا الاختلاف يرجع إلى الاختلاف في بيئة وطبيعة العمل.

### تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، ، حيث تعتبر الفقرة إيجابية بمعنى أن افراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.97) أو القيمة الاحتمالية (sig) أقل من 0.05، والوزن النسبي أكبر من (60%)، وتعتبر الفقرة سالبة بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.97) أو القيمة الاحتمالية (sig) أقل من (0.05)، والوزن النسبي أقل من (60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كانت القيم الاحتمالية (sig) أكبر من 0.05 .

جدول رقم (5.2):  
فقرات بُعد التأثير المثالي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تدرك القيادة مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	3.872	0.961	15.645	0.000	77.441	1	كبيرة
2	تعمل القيادة بشكل جاد ولديها طاقة كبيرة للعمل	3.468	0.966	8.354	0.000	69.360	2	كبيرة
3	تمتلك القيادة رؤية واضحة لمستقبل الوزارة	3.114	1.033	1.909	0.057	62.290	5	متوسطة
4	تحوز القيادة على إعجاب واحترام وثقة العاملين	3.111	0.943	2.030	0.043	62.222	6	متوسطة
5	تتجاوز القيادة عن مصالحها الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	3.091	1.034	1.515	0.131	61.818	7	متوسطة
6	توفر القيادة مناخاً يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادتها	2.966	1.059	-0.548	0.584	59.327	9	متوسطة
7	تتسجم أقوال القيادة مع أفعالها	2.980	0.996	-0.349	0.727	59.596	8	متوسطة
8	تعطى القيادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين	3.279	0.972	4.954	0.000	65.589	3	متوسطة
9	تتواصل القيادة مع العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير	3.165	1.015	2.801	0.005	63.300	4	متوسطة
	المحور ككل	3.227	0.792	4.951	0.000	64.549		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن:

- إن أعلى ترتيب كان في فقرة رقم (1)، وهي (تدرك القيادة مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل)، وقد جاءت بوزن نسبي (77.441%)، وهي بدرجة (كبيرة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (15.645) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وهذا يدل على أن القيادة تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل .



- أدنى ترتيب فقرة رقم (6)، وهي (توفر القيادة مناخاً يُشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادتها)، وقد جاءت بوزن نسبي (59.327%)، وهي بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.584) وهي أكبر من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (-0.548) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقهم على هذه الفقرة، وهذا يدل على عدم اهتمام القيادة بتوفير المناخ الجيد الذي يُشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادتها .
- بشكل عام إن الوزن النسبي لفقرات التأثير المثالي كان (64.549%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.951) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات التأثير المثالي، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وهذا يدل على أن القيادة تدرك مدى الحاجة للتغيير ولديها طاقة كبيرة للعمل، ولها رؤية واضحة لمستقبل الوزارة، ولكن حصول واقع التأثير المثالي ككل على درجة متوسطة، وهي درجة غير مُرضية، لذلك ومن وجهة نظر الباحثة تري أنه يجب على القيادة أن توفر المناخ الجيد الذي يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادتها، ويجب أن تتجاوز عن مصالحها الذاتية من أجل تحقيق المصلحة العامة، وكذلك يجب أن تنسجم أقوالها مع أفعالها .
- وتتفق نتيجة حصول بُعد التأثير المثالي على المرتبة الأولى مع دراسة (آل فطیح، 2013)، وكذلك تتفق مع دراسة (الديب، 2012)، ودراسة (الرقب، 2010) حيث بينت كلا الدراستين أن اهتمام القيادة ببُعد التأثير المثالي كان بدرجة متوسطة .
- ولكن تختلف من ناحية الدرجة مع دراسة كل دراسة (البواب، 2014) ودراسة (الغزالي، 2013) ودراسة (القانون، 2015) ودراسة (النجار، 2012) كون بعض هذه الدراسات أثبتت أن اهتمام القيادة ببُعد التأثير المثالي كان بدرجة كبيرة، والبعض الآخر أثبت أنها بدرجة كبيرة جداً .

جدول رقم (5.3):

فقرات بُعد الحفز الإلهامي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحرص القيادة على استثارة دافعية العاملين من أجل التغيير	3.192	0.993	3.330	0.001	63.838	3	متوسطة
2	تشجع القيادة العاملين على حمل رؤية للتغيير	3.199	1.022	3.349	0.001	63.973	2	متوسطة
3	تحرص القيادة على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	3.337	1.027	5.649	0.000	66.734	1	متوسطة
4	تهتم القيادة بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية الوزارة	3.091	1.001	1.565	0.119	61.818	5	متوسطة
5	تستثير القيادة حب التحدي والتفوق لدى العاملين	3.138	0.950	2.503	0.013	62.761	4	متوسطة
6	تشجع القيادة العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	3.051	1.027	0.847	0.397	61.010	6	متوسطة
7	يمنح القادة حوافز للمتميزين في الأداء من العاملين	2.626	1.108	-5.812	0.000	52.525	9	متوسطة
8	تمتلك القيادة القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل	2.869	1.010	-2.241	0.026	57.374	8	متوسطة
9	تعلن القيادة النتائج الإيجابية لجهود العاملين	2.993	1.036	-0.112	0.911	59.865	7	متوسطة
	المحور ككل	3.055	0.818	1.159	0.247	61.100		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن:

- إن أعلى ترتيب كان في فقرة رقم (3)، وهي (تحرص القيادة على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي) جاءت بوزن نسبي (66.734%) وهي بدرجة (متوسطة) وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (5.649) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وهذا يدل على أن القيادة لديها اهتمام وتوجه للعمل الجماعي، وانجاز المهام بروح الفريق .
- إن أدنى ترتيب كان في فقرة رقم (7)، وهي (يمنح القادة حوافز للمتميزين في الأداء من العاملين) جاءت بوزن نسبي (52.525%)، وهي بدرجة (متوسطة) وهذه النسبة أقل من (60%)، وكانت

- القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (-5.812) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (1.97)، مما يدل على عدم موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت سلبية، وهذا يدل على عدم وجود نظام لتحفيز العاملين في الوزارة، وأنه لا يتم معاملة المتميزين معاملة خاصة لتشجيعهم على الاستمرار في تحقيق النجاح.
- بشكل عام إن الوزن النسبي لفقرات **الحفز الإلهامي** كان (61.100%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.247) وهي أكبر من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (1.159) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة أفراد العينة على فقرات الحفز الإلهامي، أي أن الاستجابة كانت سلبية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد نظام للحوافز معمول به في الوزارة، وذلك لقلّة المصادر المالية التي تعاني منها الوزارة، و أيضاً الانقسام السياسي الذي أدى إلى أن تعمل وزارة الصحة في غزة بمعزل عن وزارة الصحة في الضفة الغربية، وأن تعتمد على التمويل الذاتي، ومما زاد من هذه المشكلة هو الحصار المفروض على قطاع غزة .
- لقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (آل فطیح، 2013) ذلك في حصول بُعد الحفز الإلهامي على المرتبة الثالثة، حيث يُعزى ذلك إلى الدرجة المتواضعة، والنسبية من اهتمام القيادات الأمنية بالتحفيز الإلهامي .
- و قد اتفقت في هذا مع دراسة (الديب، 2012)، ودراسة (الرقب، 2010) حيث أوضحت كلا الدراستين أن مدي اهتمام القيادة ببُعد الحفز الإلهامي كان بدرجة متوسطة.
- ولكن اختلفت فيه مع دراسة (العطوي، 2010)، ودراسة (الغزالي، 2012)، ودراسة (القانون، 2015)، ودراسة (خلف، 2010)، ودراسة (عواد، 2012)، ودراسة (كنعان، 2014)، حيث حصل هذا البعد في هذه الدراسات على درجة كبيرة مما يوضح أن القيادة تولي اهتمام كبير لهذا البُعد، وتعزو الباحثة أن هذا الاختلاف ناتج عن الاختلاف في بيئة وطبيعة العمل.

جدول رقم (5.4):

فقرات بُعد الاستثارة الفكرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تشجع القيادة العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار	3.199	1.039	3.296	0.001	63.973	3	متوسطة
2	تسعى القيادة للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات	3.350	0.965	6.254	0.000	67.003	2	متوسطة
3	تثق القيادة في أفكار العاملين بشكل كبير	3.098	0.959	1.755	0.080	61.953	5	متوسطة
4	تشارك القيادة العاملين أفكارهم وتستمع لوجهات نظرهم عندما تحاول حل مشاكل العمل	3.125	1.017	2.110	0.036	62.492	4	متوسطة
5	تتعرف القيادة باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية	2.953	0.999	-0.813	0.417	59.057	6	متوسطة
6	تطلب القيادة اقتراحات جديدة لإنجاز مهام العمل	3.401	0.961	7.186	0.000	68.013	1	كبيرة
	المحور ككل	3.187	0.823	3.924	0.000	63.749		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن:

- إن أعلى ترتيب كان فقرة رقم (6)، و جاءت بوزن نسبي (68.013%)، هي (تطلب القيادة اقتراحات جديدة لإنجاز مهام العمل) بدرجة كبيرة، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (7.186) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية .
- إن أدنى ترتيب كان فقرة رقم (5)، و جاءت بوزن نسبي (59.057%)، هي (تتعرف القيادة باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية) بدرجة متوسطة، وهذه النسبة أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.417) وهي أكبر من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (-0.813) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من أفراد العينة على الفقرة، مما يدل على عدم اهتمام القيادة بمصالح العاملين .
- بشكل عام إن الوزن النسبي لفقرات الاستثارة الفكرية كان (63.749%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أكبر من (0.05)، وكانت

قيمة (t) المحسوبة (3.924) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات الاستثارة الفكرية أي أن الاستجابة كانت إيجابية، مما يدل على أن الاستثارة الفكرية كعملية فإنها مهمة وضرورية في مجال العمل وذلك من أجل تحسين مستوي الخدمة المقدمة في الوزارة، و لأجل ذلك فإن القيادة ربما تتجاوز عن المصالح الشخصية للعاملين وذلك من اجل المصلحة العامة، ولكن هذا لن يكون له فائدة على المدى البعيد .

- وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (آل فطیح، 2013) من ناحية حصول هذا البعد على المرتبة الثانية، واتفقت مع دراسة (الديب، 2012) ودراسة (الرقب، 2010) حيث أوضحت كلا الدراستين أن القيادة تُولي اهتمام لُبُعد الاستثارة الفكرية بدرجة متوسطة.
- ولكن اختلفت مع دراسة (البواب، 2014)، ودراسة (العطوي، 2010)، ودراسة (الغزالي، 2012)، ودراسة (القانون، 2015)، ودراسة (خلف، 2010)، ودراسة (عواد، 2012)، ودراسة (كنعان، 2014) حيث حصل هذا البعد في هذه الدراسات على درجة كبيرة مما يبين اهتمام القيادة الكبير بُبُعد الاستثارة الفكرية .

جدول رقم (5.5):  
فقرات بُعد الاعتبارات الفردية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تراعى القيادة الفروق الفردية بين العاملين في الوزارة	3.195	1.008	3.339	0.001	63.906	2	متوسطة
2	تحرص القيادة على تدريب وتنمية قدرات العاملين بشكل مستمر	3.293	0.999	5.052	0.000	65.859	1	متوسطة
3	تستمع القيادة للعاملين وتعمل على حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم	2.966	0.996	-0.583	0.561	59.327	7	متوسطة
4	تولى القيادة اهتماماً كبيراً لأراء العاملين وتحترم قناعاتهم	2.976	1.060	-0.383	0.702	59.529	6	متوسطة
5	تعطى القيادة انتباهاً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	3.125	1.024	2.097	0.037	62.492	5	متوسطة
6	تُعبّر القيادة للعاملين عن تقديرها عندما ينجزون عملاً جيداً	3.192	1.053	3.142	0.002	63.838	3	متوسطة
7	تحرص القيادة على وضع أهداف العمل بما يناسب قدرات العاملين	3.162	1.010	2.756	0.006	63.232	4	متوسطة
	المحور ككل	3.130	0.837	2.673	0.008	62.597		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن:

– إن أعلى ترتيب كان فقرة رقم (2)، وقد جاءت بوزن نسبي (65.859%)، وهي (تحرص القيادة على تدريب وتنمية قدرات العاملين بشكل مستمر) وهي بدرجة متوسطة، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (5.052) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية .

– إن أدنى ترتيب كان فقرة رقم (3)، وقد جاءت بوزن نسبي (59.327%)، وهي (تستمع القيادة للعاملين وتعمل على حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم) وهي بدرجة متوسطة، وهذه النسبة أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.561) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (-0.583) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت سلبية .

– وبشكل عام إن واقع الاعتبارات الفردية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (62.597%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.008) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (2.673) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، لكن ومن وجهة نظر الباحثة فإنها تربي حصول بُعد الاعتبارات الفردية على وزن نسبي 62.597% وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثالثة؛ أنها نتيجة لا تلاقى استحسان وغير مرضية، وذلك لأن العنصر البشري هو أهم عنصر في المنظمة، وبالتالي فإن الأفراد العاملين في وزارة الصحة بحاجة إلى مراعاة ومعاملة تضمن ولأهم للوزارة وللعمل، وربما انعكست هذه النتيجة بسبب أن القيادة في الوزارة لا تولي اهتمام كبير لعملية الاتصال والتواصل مع العاملين بشكل مستمر، ولا تعمل على حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم وخصوصاً أكبر مشكلة موجودة هي مشكلة الرواتب المقطوعة لبعض الأفراد، والمتدنية للبعض الآخر، و أيضاً يوجد في وزارة الصحة العديد من الأفراد العاملين المميزين والذين بحاجة إلى رعاية وتنمية واهتمام؛ ولكن الوزارة لا تولي اهتمام لهم وذلك يرجع ربما لأسباب وانتماءات سياسية وحزبية مختلفة؛ حيث يفضل أبناء حزب سياسي على حزب سياسي آخر حتى لو لم يكونوا يستحقوا هذا الاهتمام، ولكن مما لا شك فيه أن وزارة الصحة في تواصل دائم مع ديوان الموظفين العام في غزة، ومع بعض المؤسسات الخاصة المحلية و الأجنبية المتواجدة في قطاع غزة فيما يخص عمليات التدريب والتنمية والتي تهدف اعطاء دورات تدريبية للأفراد العاملين في الوزارة كل حسب تخصصه، وربما هذه لفئة جيدة لصالح وزارة الصحة اهتمامها بالتدريب المحلي للأفراد.

- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الديب، 2012) ودراسة (الرقب، 2010) حيث نتج من كلا الدراستين أن القيادة تهتم ببُعد الاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة .
- اختلفت مع (آل فطيح، 2013)، ودراسة (البواب، 2014)، ودراسة (العطوي، 2010)، ودراسة (الغزالي، 2012)، ودراسة (القانون، 2015)، ودراسة (خلف، 2010)، ودراسة (عواد، 2012)، ودراسة (كنعان، 2014) حيث أثبتت هذه الدراسات اهتمام القيادة كان بهذا البعد بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى طبيعة الاختلاف في بيئة وطبيعة العمل .

## 5.2.2 نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على ما يلي:

ما واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة؟

وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينات الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

### جدول رقم (5.6):

#### أبعاد إدارة التغيير

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الأهداف والاستراتيجيات	3.199	0.744	4.613	0.000	63.963	3	متوسطة
2	الهيكل التنظيمي	3.198	0.784	4.360	0.000	63.986	2	متوسطة
3	الأفراد	2.944	0.817	-1.190	0.235	58.872	4	متوسطة
4	التكنولوجيا	3.519	0.692	12.922	0.000	70.380	1	كبيرة
	واقع إدارة التغيير	3.205	0.653	5.414	0.000	64.103		متوسطة

قد خلصت الباحثة طبقاً للجدول أعلاه إلى ما يلي :

أن الترتيب لأبعاد إدارة التغيير كان كالتالي :

- في المرتبة الأولى التكنولوجيا : حيث يتضح لنا ان واقع التكنولوجيا في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (70.380%) وهو بدرجة (كبيرة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (12.922) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذا البعد، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وهذا يدل على أن أسهل أنواع التغيير هو التغيير في التكنولوجيا .
- في المرتبة الثانية الهيكل التنظيمي : حيث يتضح لنا ان واقع الهيكل التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (63.986%) وهو بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.360) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على بُعد الهيكل التنظيمي، أي كانت الاستجابة ايجابية .
- في المرتبة الثالثة الأهداف و الاستراتيجيات : حيث يتضح لنا ان واقع الأهداف و الاستراتيجيات في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (63.963%)



وهو بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.613) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على بُعد الأهداف و الاستراتيجيات، أي كانت الاستجابة ايجابية .

– **في المرتبة الرابعة التغيير في مجال الأفراد :** حيث يتضح لنا ان واقع الأفراد في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (58.872%) وهو بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.235) وهي أكبر من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (-0.235) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن الاستجابة سلبية ويؤكد عدم موافقة أفراد العينة على هذا البُعد، وهذا يدل على عدم رضا العاملين عن وضعهم الحالي .

– وبشكل عام يوضح الجدول السابق أن واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (64.103%)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (5.414) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة و بدرجة متوسطة من أفراد العينة على أبعاد إدارة التغيير، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، ومن وجهة نظر الباحثة فإنها تعزو نتيجة الدرجة المتوسطة لواقع إدارة التغيير إلى كون إدارة التغيير مصطلح إداري يحتاج لنوع خاص من القيادة ألا وهي القيادة التحويلية، وبما أنه من خلال الإجابة عن السؤال الأول تبين لنا أن واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في غزة جاء بدرجة متوسطة ووزن نسبي (62.952%) فإن الباحثة ترى أن نتيجة إدارة التغيير مقبولة نوعاً تبعاً لنتيجة القيادة التحويلية، وخصوصاً أن الظروف التي تعيشها وزارة الصحة الفلسطينية صعبة في ظل الحصار والانقسام.

– اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الياسين، 2013) في أن هناك درجة متوسطة لممارسة إدارة التغيير بأبعادها المختلفة (التغيير الهيكلي، والتغيير السلوكي، والتغيير التكنولوجي) لدي العاملين في الوظائف الإشرافية في مركز وزارة الصحة الأردنية.

– واختلفت مع دراسة (الثبتي، 1435هـ) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، و مع دراسة (الهليل، 2008) التي كشفت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت بدرجة كبيرة .

جدول رقم (5.7):

فقرات محور الأهداف والاستراتيجيات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم القيادة بوضع اهداف تتناسب مع عملية التغيير	3.354	0.915	6.658	0.000	67.071	2	متوسطة
2	تهتم القيادة بالتغيير في خطط وأنشطة الوزارة بما يخدم الحاجة للتغيير	3.232	0.906	4.419	0.000	64.646	4	متوسطة
3	تعمل القيادة على تخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف على المدى البعيد	3.091	0.967	1.621	0.106	61.818	5	متوسطة
4	تناقش القيادة خطط التغيير مع كافة العاملين	2.822	1.084	-2.838	0.005	56.431	7	متوسطة
5	تشرك القيادة المستويات الإدارية المختلفة في اعداد خطة التغيير	3.047	1.045	0.777	0.438	60.943	6	متوسطة
6	تعتمد القيادة وضع خطة للأمر الطارئة	3.539	0.930	9.987	0.000	70.774	1	كبيرة
7	يتم مراعاة خطة المتابعة و الاشراف عند التغيير في الأهداف والاستراتيجيات	3.310	0.918	5.815	0.000	66.195	3	متوسطة
	المحور ككل	3.199	0.744	4.613	0.000	63.963		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرة رقم (6)، جاءت بوزن نسبي (70.774%)، وهي (تعتمد القيادة وضع خطة للأمر الطارئة) وهذه النسبة أكبر من (60%) فجاءت بدرجة كبيرة، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (9.987) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، مما يدل على أن القيادة في الوزارة تضع ضمن أولوياتها اعتماد خطة للطوارئ، تحسباً لأي ظرف طارئ من الممكن أن تمر به مثل الحرب والمنخفضات الجوية والحصار والانقسام .
- أدنى ترتيب فقرة رقم (4)، جاءت بوزن نسبي (56.431%)، وهي (تناقش القيادة خطط التغيير مع كافة العاملين) بدرجة متوسطة، وهذه النسبة أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.005) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (-2.838) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية

(1.97) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت سلبية، وهذا يدل على أن القيادة في الوزارة لا تقوم بمناقشة خطط التغيير مع كافة العاملين، وكذلك لا تشرك القيادة المستويات الإدارية المختلفة معها في إعداد خطة التغيير، وتعزو الباحثة هذا السبب إلى أن القيادة ترى أن وضع الأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات هو من صميم عمل الإدارات العليا و ليس كل المستويات الإدارية.

– وبشكل عام يوضح الجدول السابق أن واقع الأهداف والاستراتيجيات في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (63.963%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أكثر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.613) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات هذا البعد، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وهذا يدل على أنه هناك قيادة عليا قادرة على وضع السياسات والأهداف الاستراتيجية للوزارة ؛ حيث إن هذه هي وظيفتها الأساسية، حيث يجب أن تكون قادرة علي إحداث التغيير في الأهداف والاستراتيجيات بما يتناسب مع عملية التغيير المطلوبة، وخصوصاً في الوضع الحالي والذي تعاني فيه الوزارة من الحصار والانقسام، ويجب علي القيادة في الوزارة ادراج خطة للطوارئ ضمن أولوياتها وذلك تحسباً للأمر الطارئ، حيث إنه من الضروري وجود مثل هذه الخطة خصوصاً في قطاع غزة، لكن ترى الباحثة أن وضع الخطط، والتغيير في الاستراتيجيات، والأنشطة أمر يستغرق وقت كبير، هذا بالإضافة إلى تخصيص الموارد، والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، وهذا فوق طاقة، وإمكانيات الوزارة في ظل الحصار، والانقسام بحيث إنه من الصعب توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة لعملية التغيير في الأنشطة والخطط باستمرار نظراً لمحدودية هذه الإمكانيات، فبالتالي فإنها ترى أن التغيير في الأهداف والاستراتيجيات من الصعب في الوقت الحالي .

– وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة(الرقب، 2008) التي بينت أن الوزارات الفلسطينية لا تهتم بالتغيير في أساليب، وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير .

جدول رقم (5.8):

فقرات محور الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعتبر الهيكل التنظيمي مرناً مما يساعد على إدارة عملية التغيير	3.044	1.050	0.718	0.473	60.875	8	متوسطة
2	يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في الوزارة عند إجراء عملية التغيير	3.017	0.967	0.300	0.764	60.337	9	متوسطة
3	يتم تعديل الهيكل التنظيمي في الوزارة عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة	3.148	1.074	2.377	0.018	62.963	6	متوسطة
4	يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة	3.418	1.088	6.615	0.000	68.350	1	كبيرة
5	تسمح طبيعة الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات للعاملين	3.273	0.985	4.774	0.000	65.455	3	متوسطة
6	توزع المهام وفقاً للكفايات التي يمتلكها العاملون	3.077	1.029	1.297	0.196	61.549	7	متوسطة
7	العلاقات بين الإدارات والأقسام واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة	3.165	1.025	2.774	0.006	63.300	5	متوسطة
8	تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة	3.263	1.036	4.370	0.000	65.253	4	متوسطة
9	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين	3.380	1.053	6.229	0.000	67.609	2	متوسطة
	المحور ككل	3.198	0.784	4.360	0.000	63.986		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرة رقم (4)، وقد جاءت بوزن نسبي (68.350%)، وهي (يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة) وبدرجة كبيرة، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (6.615) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وهذا يدل على أنه يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل

وظيفة في وزارة الصحة ؛ حيث يشمل جميع الوظائف في كل المستويات الإدارية، وهذا ما نصت عليه الفقرة السابعة في هيكلية وزارة الصحة لعام 2008 وهي (اتباع الهيكل التنظيمي بوصف وظيفي واضح لجميع شاغري المواقع الوظيفية المختلفة).

- أدنى ترتيب فقرة رقم (2)، وقد جاءت بوزن نسبي (60.337%)، وهي (يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في الوزارة عند إجراء عملية التغيير) و بدرجة متوسطة، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.764) وهي أكبر من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (0.300) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت سلبية، بما يدل على ضعف في تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في الوزارة عند إجراء عملية التغيير، وتعزو الباحثة ذلك إلى الضعف في مرونة الهيكل التنظيمي، ولعدم وجود خبراء ومتخصصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية .
- بشكل عام يوضح الجدول السابق أن واقع الهيكل التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (63.986%)، وهو بدرجة متوسطة، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.360) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، مما يدل على أن القيادة تهتم بالتغيير في الهيكل التنظيمي إلى حد ما، ولكن ترى الباحثة بأنه لا بد من الاستعانة بذوي الخبرة والكفاءة في إعداد الهياكل التنظيمية؛ لأنه من الضروري أن يكون هناك مرونة في الهيكل التنظيمي، وذلك من أجل إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع عملية التغيير .
- هذه النتيجة تختلف مع دراسة (عبيد، 2009) التي وضحت أنه لا يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، وهو أحد المشاكل الوظيفية في وزارة الصحة يعزى ذلك لعدم تنازل بعض أصحاب السلطات عنها ، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى الاختلاف في مكان وبيئة الدراسة، حيث اقتصرت دراسة عبيد على العاملين في مستشفى الشفاء فقط ، في حين تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة الصحة ككل بما فيها من إدارات عامة ،وحدات، ودوائر، ومستشفيات ، وعيادات .
- واتفقت مع دراسة (الرقب، 2008) من حيث الدرجة المتوسطة وبوزن نسبي 65.6% "والتي بينت أن الهيكل التنظيمي المعدل أقدر على تطور أداء الوزارة".

جدول رقم (5.9):  
فقرات محور الأفراد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقدر القيادة الجهد الذى يبذله العاملون	3.118	1.060	1.915	0.056	62.357	2	متوسطة
2	تحرص القيادة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	3.222	0.995	3.847	0.000	64.444	1	متوسطة
3	يتم تدريب العاملين في الوزارة على برامج التغيير التي يحتاجونها	3.094	0.992	1.638	0.103	61.886	3	متوسطة
4	تحرص القيادة على توضيح أسباب التغيير و أهدافه للعاملين	3.013	1.023	0.227	0.821	60.269	5	متوسطة
5	تقوم القيادة بمكافأة المتزمين بالتغيير	2.727	1.101	-4.268	0.000	54.545	7	متوسطة
6	يوجد نظام للحوافز والمكافآت محدد وواضح في الوزارة	2.455	1.090	-8.625	0.000	49.091	8	قليلة
7	تحرص القيادة على مشاركة العاملين في تطوير وتغيير أنظمة ولوائح العمل	2.865	1.063	-2.183	0.030	57.306	6	متوسطة
8	لدى الوزارة عناصر كفؤة تغطى الاحتياج للتغيير	3.054	1.029	0.903	0.367	61.077	4	متوسطة
	المحور ككل	2.944	0.817	-1.190	0.235	58.872		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (تحرص القيادة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.444%)، وهي بدرجة متوسطة، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (3.847) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، ويدل ذلك على أن الوزارة تهتم بتدريب العاملين فيها، ولكن تدريب محلي ليس خارجي، ومن الممكن أن يستدل على ذلك من خلال التنسيق بين وزارة الصحة وديوان الموظفين

العام والذي يعلن عن دورات تدريبية للعاملين في الوزارة بشكل مستمر ولكل الفئات، بالإضافة إلى الدورات التي تقوم بإعطائها مؤسسات أجنبية في داخل القطاع .

- أدنى ترتيب فقرة رقم (6)، وهي (يوجد نظام للحوافز والمكافآت محدد وواضح في الوزارة)، وقد جاءت بوزن نسبي (49.091%)، وهي بدرجة قليلة، وهذه النسبة أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (-8.625) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت سلبية، وهي تدلل على أنه لا يوجد نظام معتمد في الوزارة للحوافز والمكافآت .
- بشكل عام يوضح الجدول السابق أن واقع الأفراد في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (58.872%) وهي بدرجة متوسطة، وهذه النسبة أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.235) وهي أكبر من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (-1.190) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من أفراد العينة على هذا البُعد، أي أن الاستجابة كانت سلبية، وهذا يدل على ضعف اهتمام القيادة بالعاملين في الوزارة، وأن بُعد الأفراد بحاجة للعمل عليه بشكل جدي من قبل القيادة، وأنه لا بد من إحداث تغيير جذري في العلاقة ما بين القيادة، والعاملين، لذلك يتوجب على القيادة العمل على الاتصال والتواصل الدائم مع العاملين، وإشراكهم في عمليات التغيير اللازمة للوزارة، و تقدير جهودهم ومكافأتهم عليها .
- وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (جلس، 2012) حيث بينت أن الوزن النسبي للموارد البشرية (44.65%) مما يدل على ضعف الاهتمام بالموارد البشرية من قبل الإدارة وذلك من جهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية، والإدارية في بلدية غزة .

جدول رقم (5.10):

فقرات محور التكنولوجيا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسعى القيادة الى تغيير الاجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات	3.374	1.039	6.199	0.000	67.475	7	متوسطة
2	تؤدى التكنولوجيا المستخدمة إلى تقليل الوقت والجهد	3.785	0.886	15.265	0.000	75.690	1	كبيرة
3	تتوفر لدى الوزارة أنظمة معلومات إدارية تساعد في عملية التغيير	3.431	0.860	8.638	0.000	68.620	5	كبيرة
4	تقوم الوزارة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للمواطنين باستخدام التكنولوجيا	3.535	0.858	10.754	0.000	70.707	4	كبيرة
5	يساهم التطور التكنولوجي بالوزارة في تبنى عملية التغيير لديها	3.545	0.861	10.913	0.000	70.909	3	كبيرة
6	توفر الوزارة قاعدة معلوماتية تُسهل الحصول على المعلومات	3.562	0.860	11.263	0.000	71.246	2	كبيرة
7	تتوافر لدى الوزارة أساليب تقنية للتتسيق والربط مع الوزارات والمؤسسات الأخرى	3.401	0.940	7.349	0.000	68.013	6	كبيرة
	المحور ككل	3.519	0.692	12.922	0.000	70.380		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

– أعلى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (تؤدى التكنولوجيا المستخدمة إلى تقليل الوقت والجهد)، وقد جاءت بوزن نسبي (75.690%)، وهي بدرجة (كبيرة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (15.265) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وهذا يدل على مدى إدراك القيادة لأهمية التكنولوجيا في توفير الوقت والجهد .

– أدنى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (تسعى القيادة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات)، وقد جاءت بوزن نسبي (67.475%)، وهي بدرجة (متوسطة)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة



(6.199) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وهي تدل على مدى اهتمام القيادة بمواكبة التطورات التكنولوجية، ومحاولة استخدام ما هو جديد في عالم التكنولوجيا واحلاله محل القديم.

– وبشكل عام يوضح الجدول السابق أن واقع التغيير في **التكنولوجيا** في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (70.380%)، وهذه النسبة أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (12.922) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وهذا يدل على أن هناك اهتمام من قبل الوزارة بالتكنولوجيا، ومواكبة التطور التكنولوجي، ومما يدل على ذلك أنه يتم الآن في وزارة الصحة العمل على حوسبة الوزارة أي بمعنى التخلي عن المعاملات اليدوية والورقية واستبدالها بالمعاملات الالكترونية، حيث يتم هذا التغيير على قدم وساق وبأقصى سرعة وكل ذلك من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة على العاملين، وعلى متلقي الخدمة، ومما يدل على اهتمام الوزارة بالتكنولوجيا أيضاً هو إنشاء وحدة خاصة بتكنولوجيا المعلومات تسمى (IT) هدفها حوسبة النظام في الوزارة، ويمكن القول أيضاً إن التقدم في وزارة الصحة لا يقتصر على الحوسبة وتكنولوجيا المعلومات؛ بل تتعدى ذلك إلى التكنولوجيا الطبية المتقدمة و الأجهزة المعقدة ، وتعزو الباحثة حصول التغيير في التكنولوجيا على هذا الوزن النسبي كون التغيير في التكنولوجيا من أسهل أنواع التغيير، بخلاف التغيير في الأفراد الذي يُعد من أصعب أنواع التغيير .

– وتتفق هذه الدراسة مع (جلس، 2012) والتي وضحت أن الوزن النسبي للتكنولوجيا كان 65,86% مما يدل على أن الإدارة في بلدية غزة تهتم بمواكبة التطور التكنولوجي، وكذلك اتفقت مع دراسة (العنزي، 2013) حيث أشارت النتيجة إلى وجود مستوي عالٍ من تأثير متغير تعديل التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت .

– ولكن تختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبيد، 2009) والتي كشفت أن التغيير التكنولوجي لم يكن واضح الصورة ؛ حيث عزي ذلك إلي عدم توافق التكنولوجيا مع متطلبات العمل، والتغيير المنشود وعدم تدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة .

5.2.3 نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث على ما يلي:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية، وبين متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة. وتنتفع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات واقع التأثير المثالي وبين متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5.11):

معاملات ارتباط بيرسون بين التأثير المثالي وبين أبعاد إدارة التغيير

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	الأهداف والاستراتيجيات	0.671	0.000	دالة
2	الهيكل التنظيمي	0.632	0.000	دالة
3	الأفراد	0.679	0.000	دالة
4	التكنولوجيا	0.411	0.000	دالة
	إدارة التغيير	0.711	0.000	دالة

\* قيمة ر عند درجة حرية (295) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

\* قيمة ر عند درجة حرية (295) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين التأثير المثالي وبين محاور إدارة التغيير مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات واقع التأثير المثالي وبين متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، و ترى الباحثة أنه كلما ارتفع التأثير المثالي للقائد (أي كلما كان القائد يمارس سلوكيات تجعل منه نموذجاً لأتباعه، وأيضاً يحظى بإعجاب واحترام التابعين، ويقدم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات

الشخصية له، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي) كان له دور أفضل وقدرة أعلى على إدارة التغيير.

- وفي النهاية تستنتج الباحثة بأن بُعد التأثير المثالي له دور في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في غزة .

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات واقع الحفز الإلهامي وبين متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5.12):

معاملات ارتباط بيرسون بين الحفز الإلهامي وبين أبعاد إدارة التغيير

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	الأهداف والاستراتيجيات	0.768	0.000	دالة
2	الهيكل التنظيمي	0.694	0.000	دالة
3	الأفراد	0.792	0.000	دالة
4	التكنولوجيا	0.405	0.000	دالة
	إدارة التغيير	<b>0.792</b>	<b>0.000</b>	دالة

\* قيمة ر عند درجة حرية (295) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

\* قيمة ر عند درجة حرية (295) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين الحفز الإلهامي وبين محاور إدارة التغيير مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات واقع الحفز الإلهامي، وبين متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، وترى الباحثة أنه كلما استخدم القادة الحفز الإلهامي بشكل أكبر (أي أن يركز القائد على السلوكيات التي تثير في العاملين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، حيث يعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، ويدفع التابعين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمنظمة والأهداف والرؤى المشتركة) زادت فعاليته في إدارة التغيير .

- وأخيراً تستنتج الباحثة بأن بُعد الحفز الإلهامي له دور في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في غزة .

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات واقع الاستشارة الفكرية وبين متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5.13):

معاملات ارتباط بيرسون بين الاستشارة الفكرية وبين أبعاد إدارة التغيير

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	الأهداف والاستراتيجيات	0.756	0.000	دالة
2	الهيكل التنظيمي	0.691	0.000	دالة
3	الأفراد	0.763	0.000	دالة
4	التكنولوجيا	0.443	0.000	دالة
	إدارة التغيير	0.787	0.000	دالة

\* قيمة ر عند درجة حرية (295) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

\* قيمة ر عند درجة حرية (295) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين الاستشارة الفكرية وبين محاور إدارة التغيير مرتفعة، وهذا يدل على

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات واقع

الاستشارة الفكرية وبين متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في

محافظات غزة، وتري الباحثة أنه كلما (كان القائد قادراً على استشارة جهود العاملين التفكيرية

والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخلاقة، وقدرته ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات القديمة

بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن

حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع) ارتفعت قدرته على إدارة التغيير.

- في النهاية تستنتج الباحثة أن بُعد الاستشارة الفكرية له دور في إدارة التغيير في وزارة الصحة

الفلسطينية.

4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات واقع الاعتبارات الفردية وبين متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5.14):

معاملات ارتباط بيرسون بين الاعتبارات الفردية وبين أبعاد إدارة التغيير

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	الأهداف والاستراتيجيات	0.792	0.000	دالة
2	الهيكل التنظيمي	0.697	0.000	دالة
3	الأفراد	0.802	0.000	دالة
4	التكنولوجيا	0.453	0.000	دالة
	إدارة التغيير	0.814	0.000	دالة

\* قيمة ر عند درجة حرية (295) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

\* قيمة ر عند درجة حرية (295) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين الاعتبارات الفردية وبين محاور إدارة التغيير مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات واقع الاعتبارات الفردية، وبين متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، وترى الباحثة أنه كلما ارتفع اهتمام القائد ببعد الاعتبارات الفردية (أي كلما زاد اهتمام القائد بالعاملين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، واهتمامه بحاجاتهم الخاصة وعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه) كلما ارتفعت قدرته وقدرة العاملين معه على إدارة التغيير بشكل أفضل .

- في النهاية تستنتج الباحثة أن بُعد الاعتبارات الفردية له دور في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية.

- وبشكل عام في النهاية ترى الباحثة من خلال النتائج السابقة بأن نقبل بالفرضية التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية، وبين متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة،

وتعزو الباحثة وجود هذه العلاقة الإيجابية الطردية إلى اتفاق أفراد العينة على ضرورة تفعيل وتقوية وتعزيز دور القيادة التحويلية في الوزارة لإدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية .

– قد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حماد، 2011) التي استنتجت وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية (البعد الكاريزمي، الحافز الالهامي، الإثارة الفكرية) و التغيير التنظيمي، لكن البعد الرابع وهو بُعد الاعتبار الفردي كانت العلاقة إيجابية لكن ضعيفة وليست قوية.

#### 5.2.4 نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع على ما يلي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط تقديرات القيادة التحويلية على متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الآتية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط تقديرات القيادة التحويلية على متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.  
ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي ( Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (5.15)

تحليل الانحدار الخطي لأثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدالة
1	المتغير الثابت	0.938	10.587	0.000	دالة
2	التأثير المثالي	0.083	1.871	0.062	غير دالة
3	الحفز الإلهامي	0.174	3.053	0.002	دالة
4	الاستثارة الفكرية	0.147	2.776	0.006	دالة
5	الاعتبارات الفردية	0.319	6.840	0.000	دالة
معامل التحديد = (0.723) - معامل التحديد المعدل = (0.719)					

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (295) ومستوى دلالة (0.05) = (1.980)  
وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل التحديد = (0.723)، ومعامل التحديد المعدل = (0.719)، أي أن ما نسبته (71.9%) من التغيير في واقع إدارة التغيير يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (29.3%) تعود للتغير في عوامل أخرى.
- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، أي أنها تؤثر في واقع إدارة التغيير.
- المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (التأثير المثالي)، أي أنها لا تؤثر في واقع إدارة التغيير.
- معادلة الانحدار هي: واقع إدارة التغيير =  $0.938 + 0.083 * (\text{التأثير المثالي}) + 0.174 * (\text{الحفز الإلهامي}) + 0.147 * (\text{الاستثارة الفكرية}) + 0.319 * (\text{الاعتبارات الفردية})$ .

- من خلال النتائج أعلاه ترى الباحثة بأن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (كمتغير مستقل) لها دور وأثر في إدارة عملية التغيير في وزارة الصحة بنسبة تُقدر ب (71.9%)، ومن الأبعاد التي تؤثر في إدارة التغيير هو بُعد الحفز الإلهامي، وبُعد الاستثارة الفكرية، وبُعد الاعتبارات الفردية، بينما بُعد التأثير المثالي لا يؤثر على إدارة التغيير .
- في النهاية تستنتج الباحثة بأن نَقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية، وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.



### 5.2.5 نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال الخامس على ما يلي:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة).

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع

القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تُعزى لمتغير الجنس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5.16):

الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
غير دالة	0.393	-0.856	0.721	3.115	198	ذكر	القيادة التحويلية
			0.799	3.194	99	أنثى	

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (290) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

– قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في القيادة التحويلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تُعزى لمتغير الجنس.

– بناءً على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس فإننا نقبل الفرضية التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تُعزى لمتغير الجنس، و هذا يدل على أن نوع الجنس متغير لا يؤثر على واقع القيادة التحويلية ؛ وتعزو

الباحثة ذلك إلى أن ممارسة القيادة التحويلية لا تتوقف على الذكور دون الإناث أو العكس، والجميع يرغب في ممارستها .

- قد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (البواب، 2014) والتي دلت على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوي دلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومع دراسة (الديب، 2012) أيضاً التي استنتجت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابة أعضاء هيئة التدريس نحو تقدير ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس.
- واتفقت مع دراسة (Karim, Morshedi : 2015) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس .
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (كنعان، 2014) التي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس في فلسطين تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور، ومع دراسة (الرقب، 2010) التي أثبت بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور .

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير العمر.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5.17):

الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	
غير دالة	0.059	2.505	0.590	3.866	7	أقل من 25 عام	القيادة التحويلية
			0.725	3.172	82	من 25-أقل من 35 عام	
			0.783	3.076	100	من 35-أقل من 45 عام	
			0.733	3.148	108	45 عام فأكثر	

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 293) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

– قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في القيادة التحويلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير العمر.

– بناءً على النتيجة السابقة فإننا سنقبل الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير العمر، وهذا يدل على أن العمر متغير لا يؤثر على واقع القيادة التحويلية، حيث يدل ذلك على أن جميع القادة بمختلف الفئات العمرية يتحلى بصفات القيادة التحويلية حتى لو لم يكن عنده تصور كامل لمفهوم القيادة التحويلية .

– قد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (آل فطیح، 2013) والتي بينت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول ممارسة السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغير العمر، واتفقت أيضاً مع دراسة (خلف، 2010) التي بينت بأنه لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير العمر .

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5.18):

الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	
غير دالة	0.116	1.784	0.000	4.097	1	وكيل وزارة مساعد	القيادة التحويلية
			0.443	3.823	4	مدير عام	
			0.049	3.022	3	مدير وحدة	
			0.627	3.329	43	مدير دائرة	
			0.766	3.131	145	رئيس قسم	
			0.778	3.061	101	رئيس شعبة	

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (5، 291) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.290

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في القيادة التحويلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- بناءً على النتيجة السابقة فإننا سنقبل الفرضية التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يدل على أن متغير المسمى الوظيفي لا يؤثر على واقع القيادة التحويلية، حيث نستدل من ذلك أن كل فرد من أفراد العينة على وعي تام بمهام الوظيفة التي يشغلها وبالتالي فهو مدرك لنمط القيادة اللازم لعملية القيادة، والذي هو أقرب إلى القيادة التحويلية .
- وقد اتفقت مع دراسة (البواب، 2014) حيث وضحت عدم وجود تأثير لاستخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى المنصب الوظيفي .
- ولكن اختلفت مع دراسة (الرقب، 2010) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح فئة الأكاديميين .

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (5.19):

الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
غير دالة	0.760	0.391	0.818	3.196	33	دبلوم	القيادة التحويلية
			0.770	3.169	167	بكالوريوس	
			0.646	3.083	75	ماجستير	
			0.916	3.044	22	دكتوراة	

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 287) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في القيادة التحويلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- بناءً على النتيجة السابقة فإننا سنقبل الفرضية التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يدل على ان متغير المؤهل العلمي لا يؤثر على واقع القيادة التحويلية، ويعزى ذلك إلى أن القادة بكافة مواقعهم الإشرافية، وبمختلف مؤهلاتهم العلمية على قدر من الوعي بأهمية وجود نمط قيادي تحويلي .
- واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (كنعان، 2014) التي وضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتوفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- واتفقت مع دراسة (الأغا، 2011) التي استنتجت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات معلمي المدارس الإعدادية المتميزة لدرجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى مديريهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير التخصص.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (5.20):

الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	
غير دالة	0.695	0.364	0.730	3.133	172	علوم طبية	القيادة التحويلية
			0.822	3.215	83	علوم إدارية	
			0.731	3.113	42	أخرى	

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 275) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في القيادة التحويلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير التخصص.
  - بناءً على النتيجة السابقة فإننا سنقبل الفرضية التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير التخصص.
  - ، وهذا يدل على ان متغير التخصص لا يؤثر على واقع القيادة التحويلية، ونستدل من ذلك على أن جميع أفراد العينة من ذوي الوظائف الإشرافية بمختلف تخصصاتهم سواء أكانت علوم طبية، أو علوم إدارية، أو علوم أخرى (الحاسوب، لغة انجليزية، الهندسة... الخ)، يتمتعون بمقومات و أبعاد القيادة التحويلية على حد سواء بغض النظر عن تخصصهم .
  - واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البواب، 2104) والتي دللت على عدم وجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى لمتغير التخصص العلمي .
  - وكذلك اتفقت مع دراسة (الأغا، 2011) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات معلمي المدارس الإعدادية المتميزة لدرجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية لدي مديريهم تعزى لمتغير التخصص.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (5.21):

الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	
دالة	0.010	4.645	0.615	3.792	9	أقل من 5 سنوات	القيادة التحويلية
			0.762	3.047	139	من 5-أقل من 15 سنة	
			0.735	3.175	149	15 سنة فأكثر	

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 284) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في القيادة التحويلية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).
- بناءً على النتيجة السابقة فإننا سنرفض الفرضية التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وهذا يدل على أن متغير عدد سنوات الخدمة يؤثر على واقع القيادة التحويلية، ونستدل من ذلك على أن من هم دون (5) سنوات خدمة هم من حديثي التخرج من الجامعات وحديثي التعيين في الوظيفة، وبالتالي فإن فترة توليهم في الوظائف الإشرافية لا تتعدى ثلاث سنوات على الأكثر وبالتالي فإن حكمهم على واقع القيادة التحويلية، هو حكم عام لا يستند على الامتداد الزمني لهذه الوظيفة، و أيضاً تعزو الباحثة أن الأفراد في هذه الفئة للفترة الزمنية الأقل من (5) سنوات من الممكن أن يكون قد أصابهم الانبهار من تصرفات قادتهم، فهم غالباً لم يعرفوا غيرهم ولم يعملوا تحت قيادة غيرهم ولم يعتادوا أساليب تعامل متعددة من قادة غيرهم فحكموا على من عندهم من قادة بما شاهدوه منهم فقط دون مقارنتهم بغيرهم، وهذا يدل على أن القادة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية في الوزارة.
- واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عواد، 2012) التي وضحت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول القيادة التحويلية في مدارس الغوث، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية .
- واختلفت مع دراسة (الرقب، 2010) التي كشفت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### 5.2.6 نتائج السؤال السادس ومناقشتها:

ينص السؤال السادس على ما يلي:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الآتية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة).

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع

إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (5.22):

الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
غير دالة	0.674	-0.421	0.630	3.192	198	ذكر	إدارة التغيير
			0.683	3.225	99	أنثى	

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (290) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

– قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في إدارة التغيير، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.

– بناءً على النتيجة السابقة فإننا سنقبل الفرضية التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على أن متغير الجنس لا يؤثر على واقع إدارة التغيير، ونستدل من ذلك على أن كلا الجنسين لديهم تقديرات متقاربة لواقع



إدارة التغيير، وتُعزى هذه النتيجة المنطقية إلى إشتراك الجنسين في بيئة واحدة تتشابه ظروف العمل بها .

– وافقت هذه النتيجة مع دراسة (شقورة، 2012) والتي بينت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للنوع .

– واختلفت مع دراسة (حلس، 2012) التي وضحت بأنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى إلى متغير الجنس والفروق لصالح الذكور، وتعزو الباحثة ذلك كون دراسة (حلس) كانت عن بلدية غزة حيث عدد الذكور يفوق عدد الإناث وذلك بسبب طبيعة العمل التي تميل إلى الذكورة أكثر من الإناث؛ بعكس وزارة الصحة التي يوجد بها عدد لا بأس به من الإناث .

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير العمر.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (5.23):

#### الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	
غير دالة	0.104	2.074	0.455	3.793	7	أقل من 25 عام	إدارة التغيير
			0.605	3.226	82	من 25-أقل من 35 عام	
			0.624	3.170	100	من 35-أقل من 45 عام	
			0.712	3.184	108	45 عام فأكثر	

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 293) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

– قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في إدارة التغيير، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير العمر.

– بناءً على النتيجة السابقة فإننا سنقبل الفرضية التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير العمر، وهذا يدل على أن متغير العمر لا

يؤثر على واقع إدارة التغيير، و تعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع أفراد العينة باختلاف أعمارهم مدركين أهمية إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية .

– وافقت هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، 2013) التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى لمتغير العمر .

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (5.24):

الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	
غير دالة	0.261	1.307	0.000	3.581	1	وكيل وزارة	إدارة التغيير
			0.503	3.766	4	مدير عام	
			0.246	2.914	3	مدير وحدة	
			0.574	3.346	43	مدير دائرة	
			0.694	3.166	145	رئيس قسم	
			0.627	3.184	101	رئيس شعبة	

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (5، 291) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.290

وقد تبين من الجدول السابق أن:

– قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في إدارة التغيير، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

– بناءً على النتيجة السابقة فإننا سنقبل الفرضية التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يدل على أن متغير المسمى الوظيفي لا يؤثر على واقع إدارة التغيير، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع أفراد العينة

- باختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم قناعة بأهمية التغيير، وإدارته بالطرق الصحيحة التي تكفل نجاحه من أجل الوصول إلى الهدف المنشود من التغيير .
- وافقت هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2008) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول فعالية إدارة التغيير لدى الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي .
- وافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حلس، 2012) التي استنتجت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .
4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (5.25):

الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
غير دالة	0.188	1.607	0.739	3.291	33	دبلوم	إدارة التغيير
			0.645	3.219	167	بكالوريوس	
			0.579	3.195	75	ماجستير	
			0.817	2.919	22	دكتوراة	

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 287) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في إدارة التغيير، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- بناءً على النتيجة السابقة فإننا سنقبل الفرضية التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يدل على أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر على واقع إدارة التغيير، و تعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع أفراد العينة والذين يشغلون الوظائف الإشرافية في الوزارة وبمؤهلاتهم العلمية من الدبلوم إلى الدكتوراة يسعى

جاهداً من أجل تحقيق التغيير المطلوب، حيث لهم المقدرة على إدارته بالشكل المطلوب حتى بلوغ الهدف المنشود.

- وافقت هذه النتيجة مع دراسة (الثبتي، 1435هـ) حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف حول درجات ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير والالتزام التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي .
- واختلفت مع دراسة (الرقب، 2008) التي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الباحثين حول فعالية إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية تعزي إلى المؤهل العلمي.

5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزي لمتغير التخصص.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (5.26):

الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	
دالة	0.013	4.421	0.642	3.137	172	علوم طبية	إدارة التغيير
			0.658	3.398	83	علوم إدارية	
			0.569	3.230	42	أخرى	

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 275) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في إدارة التغيير، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزي لمتغير التخصص، ولصالح الذين تخصصهم (علوم إدارية).

- بناءً على النتيجة السابقة فإننا سنرفض الفرضية التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزي لمتغير التخصص، وهذا يدل على أن متغير التخصص يؤثر على واقع إدارة التغيير، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الذين تخصصهم علوم إدارية على وعي وإدراك

لمفهوم إدارة التغيير، وذلك لأنهم أقرب إلى المفهوم نظرياً، وعملياً، أكثر من الذين تخصصهم علوم طبية حيث إن طبيعة عملهم عمل فني وليس إداري .

– اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شقورة، 2012) التي وضحت بانه لا وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظات غزة أساليب إدارة التغيير تعزى إلى التخصص، ويُعزى هذا الاختلاف إلى أن دراسة شقورة شملت قطاع التعليم وهم من تخصصات واحدة وفئات تعليمية واحدة؛ بعكس قطاع الصحة الذي تتنوع وتتعدد فيه التخصصات .

6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (5.27):

الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	
غير دالة	0.074	2.621	0.535	3.645	9	أقل من 5 سنوات	إدارة التغيير
			0.619	3.143	139	من 5-أقل من 15 سنة	
			0.687	3.213	149	15 سنة فأكثر	

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 284) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

– قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في إدارة التغيير، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

– بناءً على النتيجة السابقة فإننا سنقبل الفرضية التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وهذا يدل على أن متغير عدد سنوات الخدمة لا يؤثر على واقع إدارة التغيير، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الغالبية من أصحاب الوظائف الإشرافية الذين نسبتهم ما تقارب (96%) هم من ذوي سنوات الخبرة من 5

- سنوات فما فوق لديهم من الخبرة بحيث تمكنهم من الإجماع على أهمية التغيير، وضرورة إتباع الأساليب، والمناهج العلمية التي تساهم في إدارة هذا التغيير بالشكل المطلوب .
- وافقت هذه النتيجة مع دراسة (شقورة، 2012) التي استنتجت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تُعزى لسنوات الخدمة .
- واختلفت مع دراسة (عبيد، 2009) التي وضحت انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير، وأثرها علي أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تُعزى لسنوات الخدمة .

### 5.3 الخلاصة:

في هذا الفصل تم استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي الذي قامت به الباحثة، حيث تمت الإجابة على كل أسئلة الدراسة من خلال هذا التحليل، و التعرف إلى واقع القيادة التحويلية، وواقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، ومعرفة نوع العلاقة التي تربط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير، وتوضيح إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية، وواقع إدارة التغيير تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، وكذلك تبيان أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير، وبطبيعة الحال فإن الباحثة قامت بتفسير النتائج التي حصلت عليها حتى توصلت إلى أنه هناك دور، وأثر لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة .

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

مقدمة	6.1
النتائج	6.2
توصيات الدراسة	6.3
الخطة التنفيذية	6.4
الدراسات المقترحة	6.5
الخلاصة	6.6

## 6.1 مقدمة:

تناول هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ومن ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات، وبعد ذلك وضع خطة تنفيذية للتوصيات التي تم الخروج بها.

## 6.2 النتائج:

### 1. نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية):

- إن واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (62.952%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.
- بلغت نسبة التأثير المثالي (64.549%) وجاء في المرتبة الأولى .
- بلغت نسبة الاستثارة الفكرية (63.749%) وجاء في المرتبة الثانية .
- بلغت نسبة بُعد الاعتبارات الفردية (62.597%) و جاء في المرتبة الثالثة .
- بلغت نسبة بُعد الحفز الإلهامي (61.100%) وجاء في المرتبة الرابعة.
- **بُعد التأثير المثالي :**
  - حاز هذا البعد على نسبة (64.549%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة، وقد تم التوصل إلى نقاط الضعف الموجودة في هذا البُعد حيث إنه يوجد ضعف في :
    - توفير القيادة للمناخ الجيد والذي يُشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادتها .
    - انسجام أقوال القيادة مع أفعالها.
    - تجاوز القيادة عن مصالحها الذاتية من أجل المصلحة العامة .
- **بُعد الحفز الإلهامي :**
  - حاز هذا البُعد على نسبة (61.100%)، وكان هناك عدم موافقة من أفراد العينة على هذا البُعد، وقد تم التوصل إلى نقاط الضعف الموجودة في هذا البُعد حيث إنه يوجد ضعف في :
    - منح الحوافز للمتميزين في الأداء من العاملين.
    - قدرة القيادة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل .
    - قيام القيادة بإعلان النتائج الإيجابية لجهود العاملين .
    - تشجيع القيادة للعاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون .
    - اهتمام القيادة بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية الوزارة .



▪ بُعد الاستثارة الفكرية :

- حاز هذا البُعد على نسبة (63.749%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قِبَل أفراد العينة، وقد تم التوصل إلى نقاط الضعف الموجودة في هذا البعد حيث إنه يوجد ضعف في :
  - قدرة القيادة إلى التعرف على ما يود العاملین تحقيقه في حياتهم العملية .
  - ثقة القيادة في أفكار العاملين بشكل كبير .

▪ بُعد الاعتبارات الفردية :

- حاز هذا البُعد على نسبة (62.597%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قِبَل أفراد العينة، وقد تم التوصل إلى نقاط الضعف الموجودة في هذا البعد حيث إنه يوجد ضعف في :
  - استماع القيادة للعاملين، وضعف في حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم .
  - الاهتمام الذي تبديه القيادة لآراء العاملين، وقناعاتهم .

2. نتائج متعلقة بالمتغير التابع (إدارة التغيير) :

- إن واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (64.103%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قِبَل أفراد العينة.
  - بلغت نسبة بُعد التكنولوجيا (70.380%) وجاءت في المرتبة الأولى
  - بلغت نسبة بُعد الهيكل التنظيمي (63.986%) وجاءت في المرتبة الثانية .
  - بلغت نسبة بُعد الأهداف والاستراتيجيات (63.963%) وجاءت في المرتبة الثالثة .
  - بلغت نسبة بُعد الأفراد (58.872%)، وجاءت في المرتبة الرابعة .

▪ بُعد الأهداف و الاستراتيجيات :

- حاز هذا البُعد على نسبة (63.963%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قِبَل أفراد العينة، وقد تم التوصل إلى نقاط الضعف الموجودة في هذا البعد حيث إنه يوجد ضعف في :
  - مناقشة القيادة لخطط التغيير مع كافة العاملين .
  - إشراك القيادة للمستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير .
  - تخصيص القيادة للموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف على المدى البعيد .

▪ بُعد الهيكل التنظيمي :

- حاز هذا البُعد على نسبة (63.986%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قِبَل أفراد العينة، وقد تم التوصل إلى نقاط الضعف الموجودة في هذا البعد حيث إنه يوجد ضعف في :
  - تعديل الأنظمة، والسياسات الإدارية في الوزارة عند إجراء عملية التغيير .
  - مرونة الهيكل التنظيمي .
  - توزيع المهام وفقاً للكفايات التي يمتلكها العاملين .

▪ بُعد الأفراد :

– حاز هذا البُعد على نسبة (58.872%)، حيث لوحظ في النتيجة أن هناك عدم موافقة من أفراد العينة على هذا البُعد، وقد تم التوصل إلى نقاط الضعف الموجودة في هذا البعد حيث إنه

يوجد ضعف في :

- نظام الحوافز، والمكافآت في الوزارة .
- قيام القيادة بمكافأة الملتزمين بالتغيير .
- حرص القيادة على مشاركة العاملين في تطوير، وتغيير أنظمة، ولوائح العمل .
- حرص القيادة على توضيح أسباب التغيير، وأهدافه للعاملين .
- العناصر الكفوة التي تغطي الاحتياج للتغيير لدى الوزارة .
- تدريب العاملين في الوزارة على برامج التغيير التي يحتاجونها .

▪ بُعد التكنولوجيا :

– حاز هذا البُعد على نسبة (70.380%)، أي بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

– حاز سعي القيادة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة، وتطويرها لتواكب التغييرات على نسبة (67.475%) وهي بدرجة موافقة متوسطة من أفراد العينة .

النتائج المتعلقة بالفرضيات:

1. الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

حيث أثبتت النتائج صحة الفرضية الأولى بأنه "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة".

حيث أظهرت النتائج أن :

▪ معاملات ارتباط بيرسون بين (أبعاد القيادة التحويلية) و إدارة التغيير مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية، وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة .

2. الفرضية المتعلقة بدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:

حيث تم التحقق من صحة الفرضية الثانية باستخدام تحليل الانحدار الخطي، والذي أثبت بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة".

حيث أظهرت النتائج أنه :

▪ أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية، وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، حيث أظهرت النتائج أن ما نسبته (71.9%) من التغيير في واقع إدارة التغيير يعود للتغيير في المتغيرات المستقلة.

### 3. الفرضيات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) :

▪ حيث أثبتت النتائج صحة الفرضية الثالثة بأنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص) "

▪ ولكن أثبتت النتائج بعدم صحة الفرضية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة حيث أظهرت النتائج " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات)".

### 4. الفرضيات المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة التغيير) :

▪ حيث أثبتت النتائج صحة الفرضية الرابعة وذلك بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)".

▪ ولكن أثبتت النتائج بعدم صحة الفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير التخصص حيث أظهرت النتائج "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير التخصص، ولصالح الذين تخصصهم (علوم إدارية)".

## 6.3 توصيات الدراسة

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، فقد خرجت الباحثة بالتوصيات الآتية :

1. اعتماداً على وجود علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) وإدارة التغيير توصي الباحثة القيادات في وزارة الصحة الفلسطينية بضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية، وتوفير سلوكيات، وعناصر القيادة التحويلية في أفرادها؛ وذلك لأنها تُعد من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير .
2. التركيز على انتقاء القيادات في الوزارة ذات المهارات، والقدرات الإبداعية من القادة التحويليين لتولي المناصب القيادية الهامة لإحداث التغيير المنشود و إدارة أي تحول بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للوزارة .

3. ضرورة اهتمام القادة بالعاملين تحت قيادتهم، حيث يتوجب عليهم العمل على توفير المناخ الجيد الذي يُشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادتهم، والعمل على زيادة حماسهم للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة، وزيادة الثقة بالعاملين وبأفكارهم .
4. عقد فعاليات متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين والتميزين ؛ للعمل علي تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم، وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم .
5. تصميم نظام فعّال للحوافز لمكافأة المتميزين من العاملين، بحيث تُلبّي الحوافز المادية والمعنوية كل احتياجات العاملين الخاصة .
6. أهمية تبني التغيير في الوزارة ؛ حتى تتمكن من متابعة ما يُستجد في البيئة الخارجية، بغرض رسم خطط التغيير المناسبة لتعزيز البيئة الداخلية للوزارة .
7. السعي الجاد لتوفير التسهيلات المكانية، والمادية، والفنية، والتقنية للمساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها .
8. إشراك المستويات الإدارية المختلفة في الإعداد ل خطة التغيير، وتهيئة العاملين بحيث يشعر الجميع في الوزارة بأن الخطة هي خطتهم فتكون الاستجابة كبيرة من قبلهم، وهو ما يساعد على عملية التنفيذ بسهولة، وذلك من أجل الارتقاء بواقع عملية إدارة التغيير .
9. عند إجراء عملية التغيير في الهيكل التنظيمي أو عند إعادة تصميمه يجب مراعاة أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً كي يتم التمكن من التعديل في الأنظمة والسياسات الإدارية، وكي يتم توزيع المهام وفقاً للكفايات التي يمتلكها العاملون .
10. توظيف التكنولوجيا وشبكات الاتصال الحديثة للتواصل العلمي، والمعرفي للاستفادة من المراكز والمعاهد المتخصصة في مجال القيادة التحويلية، وإدارة التغيير علي المستوى المحلي، والإقليمي والعالمي .

6.4 الخطة التنفيذية:

بناءً على النتائج والتوصيات قامت الباحثة بعمل خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة، كما في الجدول رقم(6.1).

جدول رقم (6.1)

خطة عمل لتنفيذ التوصيات

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المدة الزمنية
1.	ضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية وتوفير سلوكيات، وعناصر القيادة التحويلية في القادة ؛ وذلك لأنها تُعد من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير .	- نشر ثقافة القيادة التحويلية وذلك من خلال دورات تدريبية، وورشات عمل وندوات .	- الادارة العامة لتنمية القوى البشرية بوزارة الصحة - ديوان الموظفين العام	دائم
2.	التركيز على انتقاء القيادات في الوزارة ذات المهارات، والقدرات الإبداعية من القادة التحويليين لتولي المناصب القيادية الهامة، لإحداث التغيير المنشود، وإدارة التحول بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للوزارة .	- عقد مسابقات للمتقدمين للمناصب القيادية العليا .	- ديوان الموظفين العام	سنوي
3.	ضرورة اهتمام القادة بالعاملين تحت قيادتهم.	- اعداد دورات تدريبية للعاملين . - توفير المناخ الجيد الذي يُشعر العاملین بالارتياح . - زيادة حماسة العاملين للعمل . - زيادة الثقة بالعاملين وبأفكارهم . - تفعيل آلية الاتصال المفتوح مع العاملين والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم . - عقد احتفالات لإعلان النتائج الإيجابية للعاملين. - مكافأة المتميزين من العاملين.	- وزارة الصحة. - ديوان الموظفين . - الادارة العامة لتنمية القوى البشرية في وزارة الصحة	نصف سنوي

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المدة الزمنية
4.	تصميم نظام فعال للحوافز لمكافأة المتميزين من العاملين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الهدف من النظام ؛ بحيث يُغطي كل المستويات الإدارية.</li> <li>- دراسة الأداء .</li> <li>- تحديد ميزانية الحوافز .</li> <li>- وضع إجراءات النظام :-</li> <li>• تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز .</li> <li>• توقيت تقديم الحوافز (شهرية، نصف سنوية، سنوية)</li> <li>• تحديد نوع الحوافز .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الادارة العامة لتنمية القوى البشرية في وزارة الصحة</li> <li>- ديوان الموظفين .</li> <li>- وحدة التخطيط ورسم السياسات .</li> </ul>	دائم
5.	ضرورة تبني التغيير في الوزارة .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر ثقافة التغيير و إدارته ؛ وذلك من خلال دورات تدريبية، وورشات عمل وندوات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الادارة العامة لتنمية القوى البشرية .</li> <li>- ديوان الموظفين العام.</li> </ul>	دائم
6.	السعي الجاد لتوفير التسهيلات المكانية، والمادية، والفنية، والتقنية للمساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استغلال الامكانيات المتاحة في الوزارة.</li> <li>- التعاون المشترك ما بين وزارة الصحة ووزارة المالية.</li> <li>- طرح الوزارة مناقصات بما هو مطلوب.</li> <li>- تقديم تصورات للمانحين عن عملية التغيير ومتطلباتها .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وزارة الصحة .</li> <li>- وزارة المالية .</li> </ul>	سنوي
7.	إشراك المستويات الإدارية المختلفة في الإعداد لخطة التغيير .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير البيئة المناسبة لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي عبر ورش عمل لبيان أهمية إشراك الجهات ذات الصلة، ووضع آليات المشاركة .</li> <li>- تنفيذ دورات تدريبية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وحدة التخطيط ورسم السياسات في وزارة الصحة.</li> <li>- ديوان الموظفين.</li> <li>- تنمية القوى البشرية</li> </ul>	دائم

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المدة الزمنية
8.	عند إجراء عملية التغيير في الهيكل التنظيمي، أو عند إعادة تصميمه يجب مراعاة أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً كي يتم التمكن من التعديل في الأنظمة، والسياسات الإدارية، وكي يتم توزيع المهام وفقاً للكفايات التي يمتلكها العاملون .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستعانة بالخبراء و ذوي الكفاءات عند اعداد الهياكل التنظيمية .</li> <li>- تكوين فرق عمل من أجل العمل على التحديث والتغيير وإعادة التصميم للهيكل التنظيمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وحدة التخطيط ورسم السياسات في وزارة الصحة.</li> <li>- ديوان الموظفين العام</li> </ul>	دائم
9.	توظيف التكنولوجيا وشبكات الاتصال الحديثة للتواصل العلمي والمعرفي للاستفادة من المراكز والمعاهد المتخصصة في مجال القيادة التحويلية و إدارة التغيير علي المستوي المحلي والإقليمي والعالمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدخال التكنولوجيا التي تتناسب مع التطور التكنولوجي في البيئة الخارجية للوزارة .</li> <li>- عقد دورات تدريبية عند ادخال التكنولوجيا الجديدة .</li> <li>- ربط الأقسام والوحدات والدوائر والادارات بشبكة واحدة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وحدة تكنولوجيا المعلومات في وزارة الصحة .</li> <li>- ديوان الموظفين</li> </ul>	بشكل ربع سنوي

جرد بواسطة الباحثة بالاستناد للنتائج والتوصيات

## 6.5 الدراسات المقترحة :

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، تقترح الباحثة إجراء العديد من الدراسات التي يمكن البحث فيها استكمالاً لمتغيرات الدراسة:

1. درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر المدراء .
2. القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في غزة.
3. دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في غزة.
4. قيادة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في غزة (نموذج مقترح لدور وزير الصحة كقائد للتغيير).
5. درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في غزة من وجهات نظرهم .

## 6.6 الخلاصة:

في هذا الفصل استعرضت الباحثة النتائج التي توصلت اليها الدراسة، وهي نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاده الأربعة وهي (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، والمتغير التابع (إدارة التغيير) بأبعاده الأربعة وهي (الأهداف والاستراتيجيات، و الهيكل التنظيمي، و الأفراد، والتكنولوجيا)، حيث بينت النتائج أن معاملات ارتباط بيرسون بين (أبعاد القيادة التحويلية) و إدارة التغيير مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، هذا بالإضافة إلي نتائج أخرى تم من خلالها مناقشة نقاط الضعف الموجودة في كل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، وبناءً عليها تم وضع التوصيات اللازمة، ومن ثم وضع خطة عمل لتنفيذ هذه التوصيات .



المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم .

المراجع العربية:

- الأغا، إحسان و الأستاذ، محمود (2004) : مقدمة في تصميم البحث التربوي، ط3، غزة، فلسطين.
- الأغا، بلال(2011) : تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الاعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- آل فطیح، حمد (2013) : علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الاجهزة الامنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- أوما سيكاران (2006) : طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات الإدارية والبحثية، (ترجمة : اسماعيل بسيوني)، مصر : دار المريخ للنشر .
- اليواب، وسام (2014) : أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين -دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- الثبتي، سلطان(2014) : ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظات الطائف من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- جاد الرب، سيد (2012): القيادة الاستراتيجية، مصر : دار الكتب المصرية .
- الجرجاوي، زياد (2010) :القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، غزة، فلسطين : مطبعة أبناء الجراح.
- جواد، شوقي (2010) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- الحديثي، هدى، المطيري، هيفاء (2012) : قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات، من المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض.
- حس، صقر(2012) : دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين "دراسة حالة على بلدية غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حماد، إياد (2011) : أثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا .

- خريش، عبد القادر (2011): المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير التنظيمي، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19 مايو 2011 .
- خلف، حسنى (2010) : علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- خليل، باسمة (2015) : أثر نمط القيادة التحويلية على كل من الأداء والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية .
- دودين، أحمد (2012) : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الديب، سامر (2012) : مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .
- الرحاحلة، عبد الرزاق والعزام، زكريا (2011) : السلوك التنظيمي، ط1، عمان، الأردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
- الرقب، أحمد (2010): علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .
- الرقب، حماد (2008) : واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- زرقون، محمد (2011) : دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، (ص ص 124-144) .
- الزعبي، ابراهيم (2011) : إدارة التغيير - الأسس والمنطلقات الفكرية، مصر، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- زيدان، سلمان (2011) : استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ط1، عمان، الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع .
- السكارنة، بلال (2009) : التطوير التنظيمي والإداري، ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- السكارنة، بلال (2010) : القيادة الإدارية الفعالة، ط1، عمان: دار المسيرة .

- شقورة، منير (2012) : إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .
- الشكرة، منصور (2013) : دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- صبري، ماهر (2009) : القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير -دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية . مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، (ص ص 100 - 141) .
- الطيطي، خضر (2011) : ادارة التغيير " التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين "، ط1، الأردن، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
- عبيد، عوني (2009) : واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العتيبي، سعد (1426هـ) : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، السعودية.
- العجمي، محمد (2008) : القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، عمان، الأردن : دار المسيرة .
- عرفة، سيد (2012) : اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان، الأردن : دار الرياء للنشر والتوزيع.
- عطوى، جودت (2009) : أساليب البحث العلمي، ط1، عمان، الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع .
- العطوي، محمد (2010): دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- علاونة، ياسر (2009) : واقع المستشفيات الحكومية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، الهيئة المستقلة لحقوق الانسان وديوان المظالم، العدد (71)، (ص7) .
- العميان، محمود (2010) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، عمان، الأردن : دار وائل للنشر .
- العنزي، يوسف (2013) : أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن .
- عواد، أحمد (2012) : القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .

- الغزالي، حافظ (2012): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن .
- القانون، عبد اللطيف (2015): دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية (دراسة مطبقة على القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين .
- قنديل، علاء (2010): القيادة الإدارية وقيادة الابتكار، ط1، عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الكبيسي، عامر (2011): الإدارة العامة الجديدة: مقوماتها وقيمتها وقوامها، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية: مؤسسة اليمامة الصحفية .
- كنعان، رؤيا (2014): درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .
- كوتر، ج. و رائجير، ه. (2009): جبلنا الجليدي يذوب - التغيير والنجاح تحت أي ظروف (ترجمة: مكتبة جرير)، المملكة العربية السعودية .
- اللحياني، أماني (2012): واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم التربية وعلم النفس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية .
- ماهر، أحمد (2009): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط4، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية .
- محبوبة، قصى (2010): القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ، ط1، عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع .
- المساعدة، ماجد (2013): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- المعجم الوسيط (2004): القاهرة: مكتبة الشروق الدولية .
- المنياوي، جمال (2010): ادار التغيير في ظل الجودة والاعتماد الاكاديمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية.
- نجم، نجم عبود (2011): القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- الهبيل، أحمد (2008): واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .

- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997) : الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين .
- وزارة الصحة الفلسطينية (2005) : التطوير الإداري و الهيكلية المقترحة، غزة، فلسطين .
- وزارة الصحة الفلسطينية (2008): الهيكل التنظيمي العام للوزارة، بيانات غير منشورة.
- وزارة الصحة الفلسطينية (2014) : الاستراتيجية الصحية الوطنية 2014-2016 ، فلسطين .
- وزارة الصحة الفلسطينية (2015): الخطة التشغيلية الصحية -وحدة التخطيط ورسم السياسات، غزة، فلسطين .
- الياسين، إيمان (2013) : مستوى ممارسة ادارة التغيير وأثره على مستوى الابداع الإداري في مركز وزارة الصحة الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن .

### المراجع باللغة الانجليزية:

- **A new perspective** ,(Ph.D) , Colorado State University , Fort Collins, Colorado .
- Baroud , R. (2010) : **e –Health Readiness** , Lambert Academic publishing AD& CO, Germany .
- Bass, B. (1999), Two decades of research and development in transformational leadership, **European Journal of work and organizational psychology**, 8 (1), (pp9-32).
- **Borders And Cultures - Denmark & Brazil** ,(Master thesis) , Aalborg University, Denmark .
- Braaf , P. (2011): **The role of middle management in change management**
- Burke ,W. (2014): **Organizaional change theory and practice** , 4<sup>th</sup> ed. SAGE publications.Inc. USA .
- Denker, A. (2014): **Transformational leadership in nursing : Apilot nurse leader development programme** , (Master thesis) , Bellarmine University , Louisville , USA .
- Dortenzio, C. (2012): **understanding change & change management processes – employees views** ,(Ph.D), University of Canberra , AUSTRALIA .
- DurBin , A. (2012) : **Leadership: Research Finding** , Practice and Skills , 7<sup>th</sup> ed., Erin Joyner, NewYork ,USA.
- Gill,R.(2012): **Transformational leadership across Hirachial level inUK Manufacturing organization** ,(Master thesis) ,Bristol Business school ,University of the west of England ,UK .
- Kamali , H.(2014) : **studying the relationship between transformational leadership style and gain competitive advantage - case study :wire and cable company at Moghan located in Shahrood city -** ,(Master thesis) , Payam Noor university of Garmsar, Shahrood , Iran .
- Karimi, F. ,Morshedi ,Z.(2015) : The relationship between transformational leadership with organizational innovation , **International journal of educational and psychological researches** , volume 1 , issue 31 ,(pp 226- 233) .
- Kouzes , J. ,Posner , B. (2012) : **The leadership challenge** , 5<sup>th</sup> ed. , Jossey-Bass Awiley Imprit ,United State Of America .

- McShane ,S. Glinow, M., (2003) : **Organizational Behaviour** , 2<sup>nd</sup> ed. , The McGrawHill companies .Inc , New York .
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. (2003) : **The Practice of Business Statistics: Using data for decisions.**
- Northouse ,P. (2012) : **Leadership theory and practice** , 5<sup>th</sup> ed. ,SAGE Publication Inc . , United State Of America .
- Pettinger , R . (2013) : **Organizational Behaviour** , Palgrave Macmillan , England .
- **programmes , Acase study of Telesur** ,(Master thesis) ,Maastricht school of management , Maastricht , Netherland .
- Rosa , L. (2014): **Internal Change Management and Communication Across**
- Saenz ,H. (2011) : **Transformational Leadership** , the sage handbook of leadership , sage ,London.
- Sandell ,k.(2012) : **Transformational leadership ,Engagement ,And Performance :**
- Turpin , F. (2009): **A Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Special Education Teachers** ,(Ph.D), Blacksburg, Virginia.
- Vandervoet ,J .(2013) :The effectiveness and specificity of change management in public organization : Transfrmational leadership and abureaucratic organization structure **European Management Journal** , Netherland ,Volume 32 , Issue 3 , (pp 373 – 382) .
- Western , S. (2013) : **Leadership Acritical Text** , 2<sup>nd</sup> ed. , SAGE Publications Ltd , London .
- Yukl ,G. (2006) : **Leadership in organizations** , 6<sup>th</sup> ed. , Pearson Education Inc. ,upper sadel river ,New Jersey , UAS.
- Yukl ,G. (2013) : **Leadership in organizations** , 8<sup>th</sup> ed. , Pearson Education Inc. ,upper sadel river ,New Jersey , UAS.
- Zhou , M.(2012) : **the factors effect of transformational and transactional leadership and organizational commitment on employees job satisfaction and job performance** , (Master thesis) , University of the Tahi Chamber of commerce , Thailand .

المواقع الالكترونية :

- Cherry, K.(2015) :[Psychology-about.com](http://Psychology-about.com) ,27.11. 2015,11am .
- faculty.mu.edu.sa,20.1.2016 ,9AM : (2016) الزعيير، ابراهيم

الملاحق

ملحق رقم (1)  
أسماء محكمي الاستبانة

مكان العمل	الدرجة العلمية	الاسم	م
أكاديمية الادارة والسياسة	أستاذ مشارك	د. محمد المدهون	1
جامعة الأزهر	أستاذ مشارك	د. نهاية التلباني	2
الجامعة الاسلامية	أستاذ مشارك	د. يوسف الجيش	3
جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	د. محمد اشتيوي	4
كلية العلوم والتكنولوجيا	أستاذ مساعد	د. حسام النفار	5
الجامعة الإسلامية	أستاذ مساعد	د. يوسف الشنتف	6
ديوان الموظفين العام	أستاذ مساعد	د. محمود الشنطي	7
أكاديمية الإدارة والسياسة	أستاذ مساعد	د. خليل ماضي	8
جامعة غزة	أستاذ مساعد	د. طارق أبو حجير	9
جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	د. نضال المصري	10
الجامعة الاسلامية	أستاذ مساعد	د. أكرم سمور	11





ملحق رقم (2): الاستبانة  
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة  
تخصص القيادة و الإدارة



برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع / استبانة بحث ماجستير بعنوان دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة

الفلسطينية في محافظات غزة .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بوزارة الصحة حول دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة، لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة لاختيارك، علماً بأن البيانات التي توفرها الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة مؤسساتنا ووطننا بإذن الله .

تعريف بعض المصطلحات المتعلقة بالدراسة الحالية:

#### القيادة التحويلية:

" هي القيادة التي لا تقبل ثبات الوضع الراهن، وهي القيادة التي يعمل من خلالها القائد على دفع وتحفيز ومشاركة التابعين له على إعادة النهوض بالمنظمة من جديد "

#### إدارة التغيير:

" هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله الى بعث الحداثة، ومنع التراجع و إزالة الصدا وإراحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة "

ولكم كل الاحترام والتقدير

الباحثة

خالدية ابراهيم أبو شريف

اشراف

د / نبيل عبد شعبان اللوح

بيانات شخصية

الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى
العمر : ( ) أقل من 25 سنة ( ) من 25 سنة الى اقل من 35 سنة ( ) من 35 سنة الى اقل من 45 سنة ( ) من 45 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي : ( ) وكيل وزارة ( ) وكيل مساعد ( ) مدير عام ( ) مدير وحدة ( ) مدير دائرة ( ) مدير مستشفى ( ) رئيس قسم ( ) رئيس شعبة
المؤهل العلمي : ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه .
التخصص : ( ) علوم طبية ( ) علوم إدارية ( ) أخرى حدد .....
سنوات الخدمة : ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-أقل من 15 سنة ( ) من 15 فأكثر

محاور القيادة التحويلية :

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
<b>التأثير المثالي</b>						
1	ترك القيادة مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.					
2	تعمل القيادة بشكل جاد ولديها طاقة كبيرة للعمل .					
3	تمتلك القيادة رؤية واضحة لمستقبل الوزارة .					
4	تحوز القيادة على إعجاب واحترام وثقة العاملين .					
5	تتجاوز القيادة عن مصالحها الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة .					
6	توفر القيادة مناخاً يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادتها .					
7	تنسجم أقوال القيادة مع أفعالها .					
8	تعطى القيادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.					
9	تتواصل القيادة مع العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير .					
<b>الحفز الالهامي</b>						
1	تحرص القيادة على استثارة دافعية العاملين من أجل التغيير .					
2	تشجع القيادة العاملين على حمل رؤية للتغيير.					

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					تحرص القيادة على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	3
					تهتم القيادة بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية الوزارة.	4
					تستثير القيادة حب التحدي والتفوق لدى العاملين .	5
					تشجع القيادة العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.	6
					يمنح القادة حوافز للمتميزين في الأداء من العاملين .	7
					تمتلك القيادة القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل .	8
					تعلن القيادة النتائج الإيجابية لجهود العاملين .	9
<b>الاستشارة الفكرية</b>						
					تشجع القيادة العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار .	1
					تسعى القيادة للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات.	2
					تثق القيادة في أفكار العاملين بشكل كبير .	3
					تشارك القيادة العاملين أفكارهم وتستمع لوجهات نظرهم عندما تحاول حل مشاكل العمل.	4
					تتعرف القيادة باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية .	5
					تطلب القيادة اقتراحات جديدة لإنجاز مهام العمل .	6
<b>الاعتبارات الفردية</b>						
					تراعى القيادة الفروق الفردية بين العاملين في الوزارة .	1
					تحرص القيادة على تدريب وتنمية قدرات العاملين بشكل مستمر .	2
					تستمع القيادة للعاملين وتعمل على حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم.	3
					تولى القيادة اهتماماً كبيراً لآراء العاملين وتحترم قناعاتهم .	4
					تعطى القيادة انتباهاً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم .	5
					تُعبر القيادة للعاملين عن تقديرها عندما ينجزون عملاً جيداً .	6
					تحرص القيادة على وضع أهداف العمل بما يناسب قدرات العاملين.	7

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>الاهداف و الاستراتيجيات</b>						
1	تقوم القيادة بوضع اهداف تتناسب مع عملية التغيير .					
2	تهتم القيادة بالتغيير في خطط و أنشطة الوزارة بما يخدم الحاجة للتغيير .					
3	تعمل القيادة على تخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف على المدى البعيد .					
4	تناقش القيادة خطط التغيير مع كافة العاملين .					
5	تشرك القيادة المستويات الإدارية المختلفة في اعداد خطة التغيير .					
6	تعتمد القيادة وضع خطة للأمر الطارئة .					
7	يتم مراعاة خطة المتابعة و الاشراف عند التغيير في الاهداف والاستراتيجيات .					
<b>مجال الهيكل التنظيمي</b>						
1	يعتبر الهيكل التنظيمي مرن مما يساعد على إدارة عملية التغيير .					
2	يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في الوزارة عند إجراء عملية التغيير .					
3	يتم تعديل الهيكل التنظيمي في الوزارة عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة .					
4	يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة.					
5	تسمح طبيعة الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات للعاملين .					
6	توزع المهام وفقاً للكفايات التي يمتلكها العاملين .					
7	العلاقات بين الادارات والاقسام واضحة و محددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة .					
8	تساعد التغيرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة.					

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
9	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين .					
<b>مجال الأفراد</b>						
1	تقدر القيادة الجهد الذي يبذله العاملون .					
2	تحرص القيادة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .					
3	يتم تدريب العاملين في الوزارة على برامج التغيير التي يحتاجونها .					
4	تحرص القيادة على توضيح أسباب التغيير و أهدافه للعاملين .					
5	تقوم القيادة بمكافأة الملتزمين بالتغيير .					
6	يوجد نظام للحوافز والمكافآت محدد وواضح في الوزارة .					
7	تحرص القيادة على مشاركة العاملين في تطوير وتغيير أنظمة ولوائح العمل.					
8	لدى الوزارة عناصر كفوة تغطي الاحتياج للتغيير .					
<b>مجال التكنولوجيا</b>						
1	تسعى القيادة الى تغيير الاجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات .					
2	تؤدي التكنولوجيا المستخدمة إلى تقليل الوقت والجهد .					
3	تتوفر لدى الوزارة أنظمة معلومات إدارية تساعد في عملية التغيير.					
4	تقوم الوزارة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للمواطنين باستخدام التكنولوجيا.					
5	يساهم التطور التكنولوجي بالوزارة في تبنى عملية التغيير لديها.					
6	توفر الوزارة قاعدة معلوماتية تُسهل الحصول على المعلومات.					
7	تتوافر لدى الوزارة أساليب تقنية للتنسيق والربط مع الوزارات والمؤسسات الأخرى .					

## الملحق (3)

## كتاب تسهيل مهمة

The Palestinian National Authority  
Ministry of Health  
Directorate General of Human Resources Development



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة الصحة  
الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية

التاريخ: 2015/10/18م

الرقم: .....

الإخوة / الوكلاء المساعدون  
الإخوة / المدراء العامون  
الإخوة / مدراء الوحدات  
الإخوة / مدراء الدوائر  
المحترمون،،،  
المحترمون،،،  
المحترمين،،،  
المحترمين،،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحثة

بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ خالدبة إبراهيم أبو شريف  
المتحققة ببرنامج ماجستير القيادة والإدارة - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
في إجراء بحث بعنوان :-

**"دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة"**

حيث الباحثة بحاجة لتعبئة استبانته من عدد من ذوي المسميات الإشرافية في وزارة الصحة، بما لا يتعارض  
مع مصلحة العمل وضمن أخلاقيات البحث العلمي، ودون تحمل الوزارة أي أعباء أو مسئولية.

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،،،

د. ناصر رأفت أبو شعبان  
مدير عام تنمية القوى البشرية



صورة ل:-

- الإدارة العامة للرقابة الداخلية.
- صاحب العلاقة.