الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة السورية الخاصة

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الموارد البشرية

دور القيادة التحويلية في بناء التكيف التنظيمي بعد التحرير

منظمة الهلال الأحمر العربي السوري نموذجاً

The Role of Transformational Leadership in Building Organizational Adaptation After Liberation: The Syrian Arab Red Crescent as a Model

مشروع تخرج أعد للحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية – قسم إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة: سنا أنس عثمان

بإشراف الدكتور: فداء ناصر

للعام الدراسي 2024 – 2025

الإهداء

إلى منارة العلم والإمام المصطفى، النبي الأمي الذي علم العالمين...

إلى حبيبنا وشفيعنا الصادق الأمين

سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام

إلى من نسجت لنا الطريق لنعبُر بسلام إلى التي لولاها لم أكن لأصل لما أنا عليه الآن..

إلى التي سهرت وتعبت وربّت وحملت الهموم ...

إلى السّراج الذي أضاء دربي إلى نور أيامي وبهجة قلبي

أمي

إلى من كللّه الله بالهيبة والوقار، إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار

أبي

إلى من علّمتني أنّ الحنان فعلاً وليس قولًا ... رمز الحب الصادق،

أهديكِ احترامي وتقديري الأبدي

جدتي الغالية

إلى من غادر الدنيا ولم يغادر قلبي، من بقيت صورته محفورة في ذاكرتي،

من كان للبيت هيبة، لك في قلبي دعاء لا ينقطع،

وذكرى لا تزول ومحبة لا تموت.

جدي الراحل رحمه الله

إليكم يا من شاركتكم تفاصيل لا يفهمها سواكم ... كنتم الحضن وقت التعب،

والونس وقت الوحدة، والفرح في كل لحظة ... دائماً كنتم الأجمل في أيامي،

والأقرب لروحي، والأنقى بين كل العلاقات.

إخوتي الدكتورة لانا، المهندسة ياسمين وأختي الثالثة مريم الزين

إليكم أنتم الذين رافقتموني منذ خطواتي الأولى، إليكم يا من كانت ذكرياتكم زادي في كل مرحلة

ويا من كان حضوركم الدائم طمأنينة لقلبي وثباتاً لطريقي، وإلى من كان وجودهم أماناً لا يُشبهه شيء،

إلى من أحبهم بكل تفاصيلهم، وأفتخر بانتمائي إليهم كل يوم

عائلتي

إلى رفاق الخطوة ما قبل الأخيرة.. إلى أحلى الأيام التي قضيتها بصحبتكم.. إلى تلك المحاضرات والضحكات والتفاصيل التي جمعتنا معاً.. إلى الأثر الجميل الذي تركتموه.

سيدرة سلوم، ماسة سبسبي، ماسة الرز، أريج الزعبي، سارة شندوبة، البتول عبلة، شهد الحمصي، فلك هبة، لين درويش، ماريا عبد العال، جودي دقماق، تسنيم دقاق، وعد أحمد، ماسة شيرازي، آية الحلاق، يمنى المصري، تالة الطيب.

إلى من عرفت معهم معنى الصداقة الأولى، إلى من تقاسمنا المقاعد والدفاتر والضحكات، إلى من حلمت معهم أحلام المستقبل، إلى الساكنين في القلب مهما بعدنا.

فاطمة المعلم، ماسة الدقر، لانا حالول، لانا قصّار، لانا حبّال، بيان دبانة، ماريا الترك

سنا أنس عثمان

شكر وعرفان

"إلى الجامعة السورية الخاصة، الحاضنة الأولى لمسيرتي الأكاديمية، والمنارة التي أنارت دربي بالعلم والمعرفة، والتي منحتني الفرصة لأصقل مهاراتي وأخوض غمار البحث بثقة... إلى كل من فيها من أساتذة وموظفين، أقدّم خالص الشكر والتقدير.

وإلى أستاذي الفاضل ومشرفي الكريم الدكتور فداء ناصر، الذي كان النبراس والركيزة في هذه الرحلة العلمية، بتوجيهاته السديدة ودعمه المتواصل، أهديك هذا العمل عربون امتنان ووفاء.

كما لا يفوتني أن أتوجّه بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة التحكيم الأجلّاء، لتقييمهم القيّم وملاحظاتهم الثرية التي أثرت هذا البحث وأسهمت في خروجه بهذه الصورة".

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تعزيز التكيف التنظيمي في مرحلة ما بعد التحرير ضمن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري. كما تسعى إلى استكشاف العوامل المؤثرة في طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي، وذلك في سياق التحديات التي تواجه المنظمة خلال مرحلة إعادة البناء. لتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي، وتحليل العلاقة القائمة بينهما بعد إنجاز عملية التحرير. وقد تم تطوير أداة بحث متمثلة في استبيان علمي صُمّم خصيصاً لهذا الغرض، ووزّع على العاملين في فرعي منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بدمشق وريفها، والنقاط التابعة لهما، وبلغ عدد الاستجابات المقبولة للتحليل (84) استجابة. جرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 24.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة التحويلية في المنظمة، حيث جاء بُعد التحفيز الفكري في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة، تلاه التحفيز الملهم، ثم التأثير المثالي، في حين حل بُعد الاهتمام الفردي في المرتبة الأخيرة. كما بيّنت النتائج وجود مستوى عالٍ من التكيف التنظيمي لدى العاملين. وأكدت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي في المنظمة خلال مرحلة ما بعد التحرير.

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز بُعد "الاهتمام الفردي" نظراً لمحدودية ممارسته رغم تأثيره الكبير، كما دعت إلى ترسيخ ممارسات "التحفيز الملهم" وتحويله إلى خطط عمل تنفيذية، إلى جانب تطوير قدرات العاملين على التعامل مع الغموض والتعقيد في البيئة التنظيمية، بما يعزز استدامة التكيف في مواجهة التحديات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية :القيادة التحويلية، التكيف التنظيمي، التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of transformational leadership on enhancing organizational adaptability in the post-liberation phase within the Syrian Arab Red Crescent (SARC). It also seeks to identify the factors influencing the relationship between transformational leadership and organizational adaptability, particularly in the context of challenges encountered during the reconstruction period. To achieve these objectives, the study adopted a descriptive-analytical methodology to examine the current state of transformational leadership and organizational adaptability, and to explore the relationship between them after the completion of the liberation process. A structured questionnaire was developed specifically for this purpose and distributed among employees in the Damascus and Rural Damascus branches of SARC and their affiliated units. A total of 84 valid responses were collected and analyzed using SPSS version 24.

The findings revealed a high level of transformational leadership practices within the organization, with intellectual stimulation being the most frequently practiced dimension, followed by inspirational motivation, idealized influence, and finally individual consideration. The results also indicated a high level of organizational adaptability among employees. Moreover, the study confirmed a statistically significant positive impact of transformational leadership on enhancing organizational adaptability during the post-liberation phase.

In light of the findings, the study recommended investing in the enhancement of the "individual consideration" dimension, given its relatively low level of practice despite its significant impact. It also emphasized the need to institutionalize

"inspirational motivation" by translating it into actionable plans and to build employees' capacity to cope with ambiguity and complexity, thereby strengthening long-term adaptability and organizational resilience.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Adaptability, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration.

فهرس المحتويات

الفقرة	الصفحة
الإهداء.....	
الملخص باللغة العربية.....	
الملخص باللغة الإنكليزية.....	
قائمة الجداول.....	
الإطار العام للدراسة.....	1
مقدمة.....	1
الدراسات السابقة.....	1
مشكلة الدراسة.....	9
أهداف الدراسة.....	10
أهمية الدراسة.....	10
فرضيات الدراسة.....	10
نموذج الدراسة.....	11
منهجية الدراسة.....	12
مجتمع وعينة الدراسة.....	12
أداة الدراسة.....	12
حدود الدراسة.....	13
مصطلحات الدراسة.....	13
الفصل الأول الإطار النظري للدراسة.....	14
المبحث الأول القيادة التحويلية.....	15

المطلب الأول الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية.....	15
المطلب الثاني: النماذج النظرية للقيادة التحويلية.....	21
المطلب الثالث تحليل أثر القيادة التحويلية في السياقات التنظيمية.....	25
المبحث الثاني التكيف التنظيمي.....	30
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتكيف التنظيمي.....	30
المطلب الثاني: أبعاد ومجالات التكيف التنظيمي.....	34
المطلب الثالث: التكيف التنظيمي في منظمات الأعمال.....	36
الفصل الثاني الدراسة الميدانية.....	40
أولاً منهجية الدراسة الميدانية.....	40
ثانياً اختبارات أداة الدراسة.....	46
ثالثاً تحليل إجابات افراد العينة على عبارات الاستبيان.....	47
رابعاً اختبار فرضيات الدراسة.....	59
خامساً النتائج و التوصيات.....	69
المراجع العلمية.....	73

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة
الجدول رقم (2-1) مقارنة القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية.....	18
الجدول رقم (2-2) مقارنة القيادة التحويلية بالقيادة الكاريزمية.....	18
الجدول رقم (2-3) مقارنة القيادة التحويلية بالقيادة الكاريزمية.....	20
الجدول (3-1) توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	41

الجدول (3-2) توزع أفراد العينة حسب متغير العمر.....	41
الجدول (3-3) توزع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....	42
الجدول (3-4) توزع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل.....	43
الجدول (3-5) توزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.....	43
الجدول (3-6) مقياس ليكرت الخماسي.....	45
الجدول (3-7) فئات مقياس ليكرت الخماسي.....	46
الجدول (3-8) قيم اختبار كرونباخ – الفا لفقرات الاستبيان.....	46
الجدول (3-9) مجالات مستوى الإجابة لعبارات الاستبيان.....	47
الجدول (3-10) تحليل الإجابات على عبارات البعد الأول (التأثير المثالي)	48
الجدول (3-11) تحليل الإجابات على عبارات البعد الثاني (التحفيز الملهم)	50
الجدول (3-12) تحليل الإجابات على عبارات البعد الثالث (التحفيز الفكري)	52
الجدول (3-13) تحليل الإجابات على عبارات البعد الرابع (الاهتمام الفردي)	54
الجدول (3-14) تحليل الإجابات على عبارات المتغير التابع (التكيف التنظيمي)	56
الجدول (3-15) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	59
الجدول (3-16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	61
الجدول (3-17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	62
الجدول (3-18) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	63
الجدول (3-19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	65
الجدول (3-20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	66
الجدول (3-21) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....	67

فهرس الأشكال

الشكل	الصفحة
الشكل (2-1) نموذج (Bassو Avolio)	21
الشكل (2-2) نموذج القيادة الكاملة.....	23
الشكل (2-3) Kouzes and Posner.....	24
الشكل (2-4) مراحل تطور التكيف التنظيمي.....	32

فهرس الملاحق

الملحق رقم (1) نموذج الاستبيان.....	79
الملحق رقم (2) نتائج التحليل الاحصائي.....	85

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة:

تمر المؤسسات والمنظمات، خصوصاً في البيئات التي تشهد أزمات وصراعات، بتحديات تؤثر على قدرتها على الاستمرار والتطور. وفي مرحلة ما بعد الأزمات، يصبح التكيف التنظيمي ضرورة لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف. وتُعدّ القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية الفاعلة، إذ تركز على تحفيز الأفراد وتعزيز روح الفريق وبناء بيئة مرنة قادرة على مواجهة التغيرات.

وتُعدّ المنظمات الإنسانية من أكثر الجهات تأثراً بالأزمات، نظراً لطبيعة عملها الذي يتكثف في مثل هذه الظروف. وقد شهدت سورية في السنوات الأخيرة أزمات متلاحقة أثّرت على مختلف الجوانب، لا سيما الجانب الإنساني. ومن بين المنظمات التي كان لها دور بارز في هذه المرحلة، تبرز منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز التكيف التنظيمي داخل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في مرحلة ما بعد التحرير، من خلال تحليل ميداني يفضي إلى تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء القيادي والتنظيمي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة نذكر أهمها من الأحدث فالأقدم:

الدراسات العربية:

1. دراسة (محمود وسليم، 2025) بعنوان: كيف تؤثر القيادة المتواضعة على الأداء التكيفي للعاملين في مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية الدور الوسيط للسلامة النفسية والدور المعدل للكفاءة الذاتية. [1]

---

(1) محمود، سامية السيد.، سليم، محمد السيد موسى. (2025)، كيف تؤثر القيادة المتواضعة على الأداء التكيفي للعاملين في مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية؟ الدور الوسيط للسلامة النفسية والدور المعدل للكفاءة الذاتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط، 6(1)، 687-731

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آلية العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي بمديريات الخدمات الحكومية في محافظة الشرقية، من خلال الوساطة الجزئية للسلامة النفسية والدور المعدل للكفاءة الذاتية. وباستخدام قائمة الاستقصاء تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة قوامها (342) مفردة في (12) مديرية للخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية. وباستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئيةSEM-PLS، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مباشرة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي، وأن السلامة النفسية تتوسط جزئياً بدلالة إحصائية علاقة القيادة المتواضعة بالأداء التكيفي، وأن هناك أثر معدل ذو دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية يعزز علاقة السلامة النفسية بالأداء التكيفي، وأخيراً أوصت الدراسة بتضمين سمات القيادة المتواضعة ضمن سياق اكتساب المواهب، ومن ثم تعزيز برامج تنمية المهارات القيادية من أجل إنشاء بيئة عمل مفتوحة وداعمة و ضرورة تعزيز سلوكيات القائد المتواضع والتي منها الاعتراف بالأخطاء والقيود، واظهار انفتاح على ردود فعل الآخرين وما لديهم من افكار جديدة من أجل تعزيز السلامة النفسية للمرؤوسين.

2. دراسة (حوامدة، 2024) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تعزيز التفاعل والالتزام لدى الموظفين [2]

هدف هذا البحث إلى فهم تأثير القيادة التحويلية على تفاعل الموظفين من خلال استكشاف كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستويات التفاعل بين الموظفين، وذلك من خلال العودة إلى الأدبيات الفكرية و النظرية المرتبطة بموضوع البحث وإجراء تحليل شامل للدراسات والأبحاث السابقة المنفذة ضمن نفس السياق، أظهرت الدراسات أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز التفاعل بين الموظفين، كما تبين أن الالتزام يتزايد بشكل ملحوظ عندما يتمتع القائد التحويلي بقدرة على بناء علاقات ثقة وتشجيع الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، كما أوصى البحث بتطوير برامج تدريب للقادة بما في ذلك تطوير قدراتهم في بناء رؤى ملهمة وتعزيز العلاقات الثقافية داخل المؤسسة و تشجيع على مفهوم الرؤية المشتركة يتعين تعزيز فهم القادة التحويليين لأهمية تحقيق رؤية مشتركة مع الموظفين، مما يعزز التواصل الجماعي ويسهم في تحفيز المشاركة.

---

(2) حوامدة، فريال (2024)، دور القيادة التحويلية في تعزيز التفاعل والالتزام لدى الموظفين، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار رقم (36)، 767-784

3. دراسة (السلمي وحداد، 2024) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات" (دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة) [3]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (18912) موظفاً، وتم اختيار (377) موظف منهم كعينة للدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، وقد احتوت على (59) عبارة، وجرى توزيعها إلكترونياً وعشوائياً على (377) موظف. وتمت معالجة البيانات إحصائياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير، ودور إيجابي معزز لفعالية إدارة الأزمات في وزارة الصحة بمحافظة جدة، كان للتمكين والاستثارة الفكرية التأثير الأكبر في تحسين الاستجابة للأزمات، في حين أظهر الاعتبار الفردي تأثيراً سلبياً. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توفر أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). طرحت الباحثة جملة من التوصيات منها تعزيز ممارسات التمكين من خلال تفويض السلطات وتحفيز المبادرات تشجيع التفكير الابتكاري عن طريق ورش العمل والتدريب، تعزيز دور القادة كمثال يحتذى به، تحسين أساليب التحفيز الإلهامي لتكون أكثر فعالية وربطها بإجراءات عملية، وأخيراً، إعادة تقييم طرق التعامل مع الاحتياجات الفردية للموظفين لتجنب التأثير السلبي على الأداء الجماعي.

---

(3) السلمي، أبرار عايض.، حداد، محمد عبد الكريم (2024)، دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات" (دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع – العدد الثالث والسبعون، 163-198.

4. دراسة (إدريس وآخرون، 2024) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة جمعيات الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان [4]

هدفت الدراسة إلى تقييم توافر أبعاد القيادة التحويلية بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، وتقييم درجة ممارسات إدارة الصراع التنظيمي بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات على عينة ميسرة من العاملين بتلك الجمعيات، وتحليل (306) استمارة استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمارس بدرجات مرتفعة لبعض الأبعاد ودرجات متوسطة للأبعاد الأخرى؛ في جمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، وقد كان أكثر أبعادها ممارسة هو التأثير المثالي، ثم يليه الدافعية الإلهامية، ثم الاعتبار الفردي، وأخيراً الاستثارة الفكرية، كما كشفت النتائج أن إدارة الصراع التنظيمي تمارس بدرجة مرتفعة بين عمال جمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على كلاً من الاسترضاء في إدارة الصراع التنظيمي والتعاون والتوفيق والمنافسة والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات نمط القيادة التحويلية بصورة أكبر مما هو موجود، وضرورة تعزيز أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي، وتدريب القادة على الاستراتيجيات الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي على القيادة التمتع بسمات القيادة الفاعلة، والقدرة على الانجاز، والأخذ بزمام المبادرة في إدارة الصراع التنظيمي، وضرورة التعاون والانسجام بين الوحدات الإدارية والأفراد في العمل.

---

(4) إدريس، هاشم محمد.، حمد، بشارة.، أبو سن، محمد (2024): أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة جمعيات الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (5) الإصدار (56)، 263–282.

5. دراسة (أرباب، 2022) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين" دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية – الخرطوم [5] هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي التمكين وأداء العاملين في الشركة المبحوثة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية حيث تم توزيعه علي جميع العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن شركة كوفتي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تتميز بالأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد توجد علاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين والمتغير التابع (أداء العاملين). ومن ثم قدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها الاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في شركة كوفتي، وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للترقي واتخاذ مواقع قيادية.

6. دراسة (علالي وساوس) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية –دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل [6] هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية، ولتحقيق البحث فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال العودة إلى الأدبيات العلمية و الدراسات السابقة المنفذة ضمن سياق البحث ، كما قامت بتصميم استبيان خاص وطرحه ضمن مجتمع الدراسة حيث وصل عدد الاستبانات المملوءة إلى (226) استبانة، وأظهرت النتائج على وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية، وأن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 47.4% من الثقة التنظيمية والباقي أي 52.6% تفسره عوامل أخرى، وعلى وجود أثر معنوي لبعد التأثير النموذجي على الثقة التنظيمية وعدم وجود أثر معنوي للأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية.

---

(5) أرباب، نهى عثمان (2022): أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين" دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية – الخرطوم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد خمسة وأربعون، 105-129

(6) علالي، الزهراء.، ساوس، الشيخ.، دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية –دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل، مجلة دفاتر Mecas، المجلد (7)، العدد (3)، 514-527.

الدراسات الأجنبية:

1.دراسة (Njaramba, F. & Olukuru, J.2025) بعنوان:

Surviving a crisis: A multilevel model of leadership styles, employees' psychological capital and organizational resilience [7]

الصمود خلال الأزمة: نموذج متعدد المستويات لأنماط القيادة، رأس المال النفسي للموظفين، والمرونة التنظيمية:

هدف البحث إلى تحليل العلاقة بين القيادة (التحويلية والتوجيهية) والمرونة التنظيمية خلال الأزمة، عبر الدور الوسيط لرأس المال النفسي للموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد اتبع البحث منهج تصميم كمي متعدد المستويات، شمل (301) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في كينيا، تمّ جمع بيانات الموظفين عبر استبيان، واستخدم نموذج معادلات هيكلية متعدد المستويات.(MSEM) ، خلص البحث إلى أن كل من القيادة التحويلية والتوجيهية يؤثران إيجابيًا على المرونة التنظيمية عبر تعزيز رأس المال النفسي للموظفين وأوصى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتبني أسلوب قيادة مرن يجمع بين التحفيز والإرشاد الواضح مع التركيز على الدعم النفسي للموظفين.

2. دراسة (Castillo, Y. A. 2024) بعنوان:

Examining the Impact of Transformational Leadership on Organizational Resilience During Crises [8]

فحص أثر القيادة التحويلية على المرونة التنظيمية خلال الأزمات – الولايات المتحدة الأمريكية:

---

(7) Njaramba, F,&,Olukuru, J. (2025). Surviving a crisis: A multilevel model of leadership styles, employees' psychological capital and organizational resilience. PLOS ONE, 20(2), e0318515.

(8) Castillo, Y. A. (2024). Examining the impact of transformational leadership on organizational resilience during crises. Journal of Organizational Change Management, 37(2), 187–205.

هدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية مساهمة سمات القيادة التحويلية—مثل التواصل، التعاطف، الرؤية الاستراتيجية—في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيّف والتعافي من الأزمات، حيث اتبعت الدراسة منهجاً نوعياً اعتمد على مراجعة منهجية للأدبيات وحالات عملية، وتوصلت الدراسة إلى تحديد سمات قيادية مثل التمكين، التعاون، التعلم المستمر كعوامل رئيسية في تعزيز المرونة المؤسسية، وأبرزت الدراسة التحديات المرافقة مثل مقاومة التغيير، الإرهاق، وصعوبة اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين، واوصت بتعزيز تدريب القادة على مهارات التواصل الاستراتيجي، والتمكين، والمراعاة الفردية وتبني استراتيجيات مرنة للدعم النفسي وتخفيف مقاومة التغيير.

3. دراسة (Gong, Y. & Abdullah, M. Y,2024) بعنوان:

Exploring Leadership Styles and Organizational Resilience During Crises in China

[9] استكشاف أنماط القيادة والمرونة التنظيمية خلال الأزمات في الصين – الصين:

هدف هذا البحث إلى تقييم تأثير القيادة التحويلية (مقارنة مع الخدمية والتشاركية) على المرونة التنظيمية لدى مدراء متوسطين وكبار في مؤسسات متنوعة، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة شملت 500 مديراً من قطاعات متعددة في الصين، عبر استبيان، ثم تم التحليل إحصائياً لتحديد أثر أنماط القيادة على المرونة، أظهرت القيادة التحويلية التأثير الإيجابي الأكبر على الثقة والمشاركة والتكيّف المؤسسي، وأوصت الدراسة بتعزيز تدريب القادة على أنماط القيادة التحويلية التي تبني الثقة وتعزز التكيّف في الأزمات.

---

(9) Gong, Y., & Abdullah, M. Y. (2024). Exploring leadership styles and organizational resilience during crises in China. Uniglobe Journal of Social Sciences and Humanities, 3(2), Article 34.

4. دراسة (Ibrahim, M. R. 2023) بعنوان:

The Missing Link: Exploring the Relationship Between Transformational Leadership and Change in Team Members in Construction [10]

الصلة المفقودة: استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير في أعضاء الفريق في قطاع البناء – نيجيريا:

هدف هذا البحث إلى تحليل كيف تؤثر القيادة التحويلية على التغيير السلوكي والذهني لأعضاء الفريق في مشاريع البناء، حيث استخدم الباحث منهجاً كمياً باستبيانات وُزّعت على (210) عاملاً ومهندساً في قطاع البناء بأبوجا وكادونا وأُستخدم تحليل الانحدار الخطي واختبار الوساطة الإحصائية، خلص البحث إلى أن التغيير في أعضاء الفريق (كالثقة الذاتية، المبادرة) يتوسّط العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية الأداء وأبرز البحث أهمية "التأثير المثالي" كأقوى بعد قيادي، أوصى البحث بتطوير برامج إعداد القادة في مواقع العمل الميداني وتشجيع قادة الفرق على الملاحظة النشطة والتغذية الراجعة المنتظمة لأعضاء الفريق.

---

(10) Ibrahim, M. R. (2023). The missing link: Exploring the relationship between transformational leadership and change in team members in construction. Journal of Leadership in Construction, 18(3), 201–220

التعقيب على الدراسات السابقة ذات الصلة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

1- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الفكرة الرئيسية للبحث، حيث تعتبر القيادة التحويلية متغيراً حاسماً ومؤثراً في المنظمات.

2- تتشابه في تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، وهو ما سيتم اتباعه في الدراسة الحالية.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب:

1- السياق البحثي: تركز هذه الدراسة على سياق فريد لم تتناوله الدراسات السابقة، وهو منظمة إنسانية (الهلال الأحمر العربي السوري) تعمل في بيئة ما بعد الأزمة والتحرير، حيث نجد أن الدراسات السابقة أجريت في قطاعات حكومية أو خاصة.

2- المتغير التابع: بينما تناولت الدراسات السابقة متغيرات مثل المرونة التنظيمية، الأداء التكيفي للأفراد، أو إدارة الأزمات، تركز هذه الدراسة على مفهوم التكيف التنظيمي، هذا المفهوم أكثر شمولية ويعبر عن قدرة المنظمة على تغيير هياكلها وعملياتها لتتناسب مع الواقع الجديد، وهو ما يميز مرحلة ما بعد التحرير.

تحاول الدراسة الحالية سد الفجوة البحثية المتمثلة في النقاط التالية:

1- تستهدف سياقاً فريداً ولم يتم تناوله سابقا في الأدبيات وهو :منظمة إنسانية (الهلال الأحمر العربي السوري)، تعمل في "مرحلة ما بعد التحرير"، وهي مرحلة انتقالية تتطلب إعادة بناء وتغييراً هيكلياً.

2- تبحث هذه الدراسة في كيفية مساعدة القيادة التحويلية لمنظمة إنسانية على التكيف بعد مرورها بأزمة طويلة، وذلك لفهم دور القادة في هذه الظروف الصعبة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

من خلال اطلاع الباحثة ومراجعتها للدراسات السابقة، تبيّن لها أن المنظمات، تعاني من تحديات كبيرة تؤثر على استقرارها التنظيمي وفعاليتها في تقديم الخدمات، وفي سوريا زاد هذا التحدي بعد مرحلة التحرير حيث تواجه هذه المنظمات ضرورة التكيف مع واقع جديد يتطلب إعادة بناء الهياكل والعمليات وتغيير طرق العمل لتتناسب مع المتغيرات، ومع أن القيادة التحويلية تعتبر من أبرز الأساليب التي تساعد على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو التغيير الإيجابي، إلا أن مدى تأثيرها الفعلي على تعزيز التكيف التنظيمي في منظمات مثل الهلال الأحمر العربي السوري لا يزال غير واضح بشكل كافٍ. وبالتالي، تكمن مشكلة هذه الدراسة في تحديد مدى قدرة القيادة التحويلية على تعزيز التكيف التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري خلال مرحلة ما بعد التحرير، مع محاولة فهم العوامل التي تساهم أو تعيق هذا التأثير.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الرئيسي: ما هو دور القيادة التحويلية في تعزيز التكيف التنظيمي لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في مرحلة ما بعد التحرير؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التحفيز الملهم، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي) في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من وجهة نظر العاملين؟

2. ما هو مستوى التكيف التنظيمي السائد في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري خلال مرحلة ما بعد التحرير؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (كمتغير إجمالي) على التكيف التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

4. ما هو أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الملهم، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي) على التكيف التنظيمي؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في مرحلة ما بعد التحرير.

2. قياس درجة التكيف التنظيمي في المنظمة خلال نفس المرحلة.

3.تحليل أثر القيادة التحويلية على تعزيز التكيف التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

4. التعرف على العوامل التي تؤثر في العلاقة بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي.

5. تقديم توصيات عملية لتحسين دور القيادة التحويلية في تعزيز التكيف التنظيمي بالمنظمة.

خامساً: أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي، خصوصًا في سياق الأزمات ما بعد التحرير، وهو موضوع يحتاج إلى المزيد من البحث.

2- الأهمية العملية: تساعد الدراسة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على فهم مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية في تعزيز قدرتها على التكيف والتنظيم بعد الأزمات، مما يساهم في تحسين الأداء والفعالية.

سادساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: تتبنى القيادة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري ممارسات القيادة التحويلية بمستوى مرتفع، بما يتناسب مع متطلبات مرحلة التحول من العمل الإغاثي إلى التنموي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يمتلك العاملون في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري مستوى مرتفعاً من الجاهزية للتكيف التنظيمي، بما يمكنهم من مواكبة التحول المؤسسي نحو متطلبات مرحلة التعافي وإعادة الإعمار

الفرضية الرئيسية الثالثة: تساهم القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة بشكل فعال في تعزيز قدرة العاملين بمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري على التكيف التنظيمي خلال مرحلة ما بعد التحرير، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يسهم التأثير المثالي للقائد (بصفته قدوة) في تسهيل تكيف العاملين مع القيم والمتطلبات الجديدة لمرحلة ما بعد التحرير.

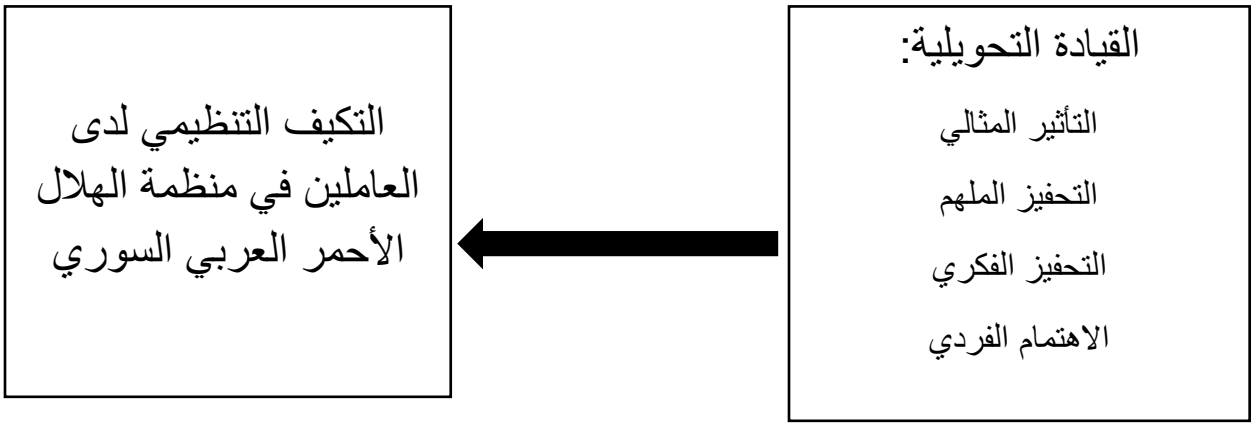
الفرضية الفرعية الثانية: يعزز التحفيز الملهم من قبل القائد قدرة العاملين على تبني رؤية المنظمة المستقبلية والتكيف مع التحول من العمل الإغاثي إلى التنموي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يدعم التحفيز الفكري قدرة العاملين على ابتكار حلول مرنة تتناسب مع التحديات غير التقليدية لمرحلة ما بعد التحرير.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر الاهتمام الفردي الذي يقدمه القائد بشكل إيجابي في دعم الجاهزية النفسية والمهنية للعاملين للتكيف مع المهام المتغيرة في بيئة ما بعد التحرير.

سابعاً: أنموذج الدراسة:

الشكل (1-1) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على فرضيات البحث

ثامناً: منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة حيث تم وصف واقع ممارسة القيادة التحويلية ومستوى التكيف التنظيمي في المنظمة، إضافة إلى تحليل العلاقة والأثر بين المتغيرين (القيادة والتكيف) من خلال اختبار الفرضيات.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين والمتطوعين في المستويات الإدارية والقيادية (مدراء أقسام، رؤساء فرق، منسقون، قادة متطوعين) في فروع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري (ضمن فرعي دمشق وريفها).

حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة ميسرة من العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، وقد تم توزيع الاستبيان على المشاركين بشكل إلكتروني عبر رابط Google Forms، لضمان سهولة الوصول وجمع البيانات في ظل التوزع الجغرافي وتوفير الوقت والجهد، وقد بلغ عدد المشاركين في الاستبيان (84) مشاركاً.

عاشراً: أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبيان كأداة دراسة رئيسية وقد قسم إلى ثلاثة أقسام:

1. القسم الأول: بيانات ديموغرافية للمشاركين (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).
2. القسم الثاني: قياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية
3. القسم الثالث: قياس التكيف التنظيمي باستخدام مقياس معتمد لقياس التكيف التنظيمي في بيئات الأزمات.

أحد عشر: حدود الدراسة:

تتحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وتقسم إلى:

1. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في مدينتي دمشق وريفها لعدم إمكانية الوصول إلى باقي الأفرع.

2. الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2024-2025.

3. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل في تعزيز التكيف التنظيمي كمتغير تابع، دون التطرق إلى أنواع أخرى من القيادة أو العوامل التنظيمية الأخرى بشكل مفصل..

اثنا عشر: مصطلحات الدراسة:

1. القيادة التحويلية: هي أسلوب قيادة يركز على تحفيز الأفراد وتغييرهم إيجابيًا من خلال خلق رؤية مشتركة، وتعزيز الابتكار، وتمكين الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.[11]

2. التكيف التنظيمي: يعرف التكيف التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تعديل هياكلها وأسلوب عملها استجابةً للتغيرات البيئية والظروف الجديدة، بهدف المحافظة على فعاليتها واستمراريتها [12]

3. منظمة الهلال الأحمر العربي السوري: هي منظمة إنسانية تقدم المساعدات الإغاثية والطبية للسكان المتضررين من الأزمة السورية، وتعمل في بيئات صعبة ومتغيرة بهدف تخفيف المعاناة الإنسانية [13]

---

(11) Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). Transformational leadership (3rd ed.). Routledge.

(12) Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

(13) Post-crisis organizational adaptability (2022): Leadership roles in humanitarian organizations. https://www.ifrc.org/reports/post-crisis-adaptability-2022

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تواجه المنظمات العاملة في البيئات غير المستقرة تحديات متزايدة في الحفاظ على استمراريتها وفاعليتها، لا سيما في المراحل التي تلي فترات النزاع أو التحرير، حيث تزداد الحاجة إلى إعادة البناء المؤسسي وتعزيز المرونة الداخلية، وفي هذا السياق، برزت القيادة التحويلية كأحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة الحديثة، نظرًا لدورها الفاعل في تحفيز التغيير الإيجابي، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة، وتمكين الأفراد لمواجهة الظروف المتغيرة.

وتُعد منظمة الهلال الأحمر العربي السوري مثالًا بارزًا على المؤسسات الإنسانية التي واجهت تحولات هيكلية ووظيفية في أعقاب سنوات النزاع، وبدأت مرحلة جديدة تتطلب نمطًا قياديًا قادرًا على إحداث التغيير البنّاء والتكيّف مع متطلبات مرحلة ما بعد التحرير. ويُبرز هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بكل من القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي، وذلك بهدف تحديد الأسس النظرية التي يستند إليها تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة ما بعد الصراع.

ويتناول الفصل في محاوره المفاهيم والمكونات الأساسية للقيادة التحويلية، وأهم نماذجها النظرية، وتأثيراتها في سلوك الأفراد والعمليات التنظيمية، إلى جانب مناقشة التكيف التنظيمي بوصفه أداة استراتيجية لبقاء المنظمة في بيئة متغيرة، مع التركيز على معوقاته واستراتيجيات تعزيزه.

المبحث الأول القيادة التحويلية

مقدمة: تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات وتطورها، إذ تشكل المحرك الأساسي لسلوك الأفراد واتجاهاتهم داخل بيئة العمل، ومن بين أنماط القيادة الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، تبرز القيادة التحويلية كنموذج قادر على إحداث تغيير جوهري في أداء الأفراد وثقافة المؤسسات، فقد تطورت هذه النظرية استجابة للتحديات التي تواجهها المنظمات في بيئات ديناميكية، وأصبحت تمثل مرجعاً مهماً لفهم كيف يمكن للقادة أن يُلهموا ويتبنوا الرؤى التحولية التي ترتقي بالأداء الفردي والمؤسسي معاً. يهدف هذا المبحث النظري إلى تحليل مفهوم القيادة التحويلية، نشأته، ونماذجه النظرية، ونقده العلمي.

المطلب الأول الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية:

أولاً تعريف القيادة التحويلية: تُعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والقيادة التنظيمية، وقد حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين منذ أواخر القرن العشرين نظراً لقدرتها على إحداث تغيير جذري في سلوك الأفراد وأداء المنظمات.

أ- التعريف اللغوي والاصطلاحي: لغوياً: التحويل في اللغة يعني التغيير أو الانتقال من حال إلى حال [14]، أمّا اصطلاحاً: القيادة التحويلية تشير إلى النمط القيادي الذي يسعى إلى إحداث تحول إيجابي عميق في الأفراد والمنظمة من خلال الرؤية الملهمة، والتحفيز، والاهتمام الفردي، وتشجيع الإبداع [15]

ب- أبرز التعريفات النظرية: قدم العديد من العلماء تعريفات متنوعة للقيادة التحويلية، حيث قدم (Burns)، أول تصور لمفهوم القيادة التحويلية، وعرّفها بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى الارتقاء المتبادل إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق" [16]

---

(14) معجم المعاني الجامع: تم الاستيراد من الموقع الالكتروني، على الموقع تحويل/https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar

(15) النظيري، سعيد بن علي (2021): القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، ص11

(16) العتيبي، سعد بن مرزوق (2023): القيادة التحويلية، مدونة جامعة الملك سعود، مقال منشور على موقع المدونة على الرابط، https://faculty.ksu.edu.sa/ar/salotaiby/blog/148437

أمّا (Bass) فقد طوّر المفهوم وأكد أن القيادة التحويلية "تعمل على رفع وعي الأفراد بأهمية الأهداف، وتحثهم على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل الصالح العام، وتُعزز من قدراتهم على الأداء الاستثنائي." [17]

أما اليوم فيرى الباحثون أن القيادة التحويلية "تركز على تطوير الأفراد وإلهامهم لتحقيق تغيير عميق ومستدام في الأداء الفردي والجماعي، من خلال التأثير الشخصي والتواصل الفعال."[18]

ج- السمات العامة للتعريفات: من خلال مراجعة هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن القيادة التحويلية تتميز [19]

1. وجود رؤية واضحة ومُلهمة.
2. القدرة على تحفيز الأفراد نحو الإنجاز.
3. الاهتمام بالنمو الفردي وتطوير القدرات.
4. تشجيع التفكير الابتكاري والتغيير الإيجابي.

ثانياً: نشأة وتطور المفهوم: نشأ مفهوم القيادة التحويلية في نهاية سبعينيات القرن العشرين، في سياق الحاجة إلى نماذج قيادية جديدة قادرة على إحداث التغيير في الأفراد والمؤسسات، لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي كانت تمر بها المنظمات في ذلك الوقت. وقد جاء المفهوم كردّ فعل على محدودية القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المصالح (القيادة التبادلية). [20]

---

(17) حسانين، جاد الرب.، السراج، بسمة (2022): تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (64)، العدد (4)، ص535

(18) محمد، منى عبد الله.، عطية، سماء طاهر.، الطبال، عبد الله أحمد: (2021): القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة، للعاملين- دراسة ميدانية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (3)، ص105

(19) العوفي، أفنان.، بو حبل، سارة (2020): دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية، تجربة جاك ويليش في جنيرال الكتريك، مجلة الأوراق الاقتصادية، المجلد (3)، عدد (1)، ص 57.

(20) الحراصي، حارب بن محمد (2018): دور القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، ص11.

أ- النشأة الأولى على يد (Burns, 1978): يُعتبر جيمس بيرنز أول من صاغ مفهوم القيادة التحويلية، وذلك في كتابه الشهير Leadership عام 1978. وقد ميز بيرنز بين نوعين من القيادة:

1. القيادة التبادلية :(Transactional Leadership) وهي التي تقوم على تبادل المنافع بين القائد والتابع.

2. القيادة التحويلية :(Transformational Leadership) وهي التي ترتقي بالعلاقة بين القائد والتابعين إلى مستوى أعمق، من خلال الإلهام والتغيير في القيم والدوافع لتحقيق أهداف تتجاوز المصلحة الذاتية.

ب- تطوير المفهوم على يد (Bass, 1985): قام برنارد باس بتوسيع وتطوير المفهوم، إذ اعتبر أن القيادة التحويلية ليست فقط عملية تبادل أخلاقي كما وصفها بيرنز، بل يمكن قياسها من خلال تأثير القائد في أتباعه. وقد قدم أربعة أبعاد أساسية للقيادة التحويلية: (التأثير المثالي – التحفيز الإلهامي – التحفيز الفكري – الاعتبارات الفردية)

هذا التطوير مكّن من تحويل النظرية إلى نموذج تطبيقي يمكن اختباره علميًا، خاصة من خلال أدوات مثل استبيان القيادة المتعددة العوامل.(MLQ)

ج- التحولات المعاصرة في المفهوم: مع الوقت، تم تطبيق مفهوم القيادة التحويلية في مختلف السياقات [21]:

1. التعليم، الصحة، الأعمال، القطاع العام.

2. كما تم الربط بين القيادة التحويلية ومفاهيم أخرى مثل: الابتكار التنظيمي، التمكين، الرضا الوظيفي، الأداء المؤسسي.

وقد تبنّت الكثير من الدراسات الحديثة هذا المفهوم كأساس لفهم تأثير القادة في ظل بيئات العمل المتغيرة والضغوط التنافسية المتزايدة.

---

(21) البيحاني، نعيم بن علي.، بالخير، بسام بن أحمد (2025): القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (45)، العدد (3)، 225.

ثالثاً: الفرق بين القيادة التحويلية والأنماط الأخرى:

لفهم الطبيعة المميزة للقيادة التحويلية، من الضروري إجراء مقارنة تحليلية بينها وبين أنماط القيادة الأخرى السائدة، مثل القيادة التبادلية والقيادة الكاريزمية. تساعد هذه المقارنة في إبراز الفوارق الجوهرية من حيث الأساليب، الأهداف، وطريقة التعامل مع الأتباع، مما يمكن القارئ من استيعاب الخصائص الفريدة التي تميز القيادة التحويلية وتجعلها أكثر ملاءمة للبيئات التنظيمية الحديثة التي تتطلب تغييرًا وتطويرًا مستمرين. في الجداول التالية، سيتم استعراض أبرز أوجه الاختلاف بين هذه الأنماط القيادية بشكل منظم وواضح. [22]

الجدول رقم (2–1) مقارنة القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية

وجه المقارنة	**القيادة التحويلية**	**القيادة التبادلية**
الهدف	إحداث تغيير جذري طويل المدى	الحفاظ على الوضع القائم وتحقيق نتائج فورية
أسلوب التحفيز	التحفيز الداخلي والإلهام	الحوافز المادية والعقوبات
دور القائد	مرشد، ملهم، محفّز للتغيير	مدير، مراقب للأداء، موجه للمكافآت
علاقة القائد بالتابعين	علاقة تنموية وإنسانية عميقة	علاقة تعاقدية قائمة على تبادل المنفعة
التركيز	الرؤية المستقبلية والقيم	الأهداف قصيرة الأجل والإنجازات المحددة

المصدر: العالم، رانيا إيهاب.، جبريل، مصطفى (2020): القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات، المجلد (2020)، العدد (5)، 481–482.

الجدول رقم (2–2) مقارنة القيادة التحويلية بالقيادة الكاريزمية

وجه المقارنة	القيادة التحويلية	القيادة الكاريزمية
مصدر التأثير	الرؤية، التحفيز، تطوير الأفراد	الجاذبية الشخصية والصفات الفردية
استمرارية الأثر	تأثير مستدام ومؤسسي	قد يزول بزوال القائد

---

(22) العالم، رانيا إيهاب.، جبريل، مصطفى (2020): القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات، المجلد (2020)، العدد (5)، 481–482.

الاهتمام بالتابعين	عالٍ جدًا، مع مراعاة الفروق الفردية	أقل تركيزًا على التابعين، وأكثر على شخصية القائد
النطاق	قابل للتدريب والتطبيق في مؤسسات مختلفة	يعتمد بدرجة كبيرة على خصائص فطرية أو شخصية
المنظور النظري	مبني على نموذج علمي بأبعاد محددة	أقرب إلى التصورات النفسية والشخصية

المصدر: المكصوصي، لارا.، الموسوي، طالب زيدان (2021): فن القيادة و الإدارة، مركز البحوث والدراسات والنشر، كلية الكوت الجامعة، ص92.

رغم وجود تقاطعات بين النمطين، إلا أن القيادة التحويلية تركز على تطوير الآخرين وتمكينهم، في حين أن القيادة الكاريزمية غالبًا ما تُعزز الاعتماد على القائد ذاته.، وهناك أنماط أخرى من القيادة نلخصها على الشكل التالي:

• القيادة الخادمة: تركز على خدمة الأتباع وتمكينهم، وهي تشترك مع القيادة التحويلية في الاهتمام بالفرد لكنها تختلف في كونها تبدأ من رغبة في "الخدمة" قبل "القيادة."[23]

• القيادة الاستراتيجية: تركز على تحقيق الأهداف البعيدة المدى باستخدام الموارد بكفاءة، وتُكمل القيادة التحويلية من حيث التركيز على النتائج الملموسة.

تتميز القيادة التحويلية عن باقي الأنماط بأنها تركيبية وإنمائية، تهدف إلى تحقيق تغيير مستدام في الأفراد والمؤسسة عبر تحفيزهم الداخلي وتبني رؤية مشتركة. ورغم تقاطعها مع أنماط أخرى، إلا أن طابعها الشمولي وتمحورها حول التغيير يجعلها من أكثر الأنماط ملاءمة لبيئات العمل المعاصرة.

(23) المكصوصي، لارا.، الموسوي، طالب زيدان (2021): فن القيادة والإدارة، مركز البحوث والدراسات والنشر، كلية الكوت الجامعة، ص187.

الجدول رقم (2–3) مقارنة القيادة التحويلية بالقيادة الكاريزمية

وجه المقارنة	القيادة التحويلية	القيادة الخادمة	القيادة الاستراتيجية
الهدف الأساسي	إحداث تغيير جوهري وتحفيز الأفراد لتحقيق رؤية مشتركة	خدمة الأتباع وتلبية احتياجاتهم قبل الاهتمام بالأهداف	تحقيق الأهداف طويلة الأمد من خلال تخطيط استراتيجي دقيق
التركيز على الأفراد	تنمية الأفراد وتمكينهم لتحقيق أفضل أداء	وضع الأفراد في المقام الأول وتلبية حاجاتهم الشخصية	استخدام الأفراد كموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية
أسلوب القيادة	إلهام، تحفيز فكري، وتوجيه نحو رؤية مشتركة	الاهتمام بالخدمة والدعم، التواضع، والتمكين	التخطيط والتنظيم، اتخاذ القرارات الاستراتيجي
الدور الرئيسي للقائد	قائد ملهم ومحفز يدفع للتغيير	خادم يضع مصلحة الأتباع أولاً	مخطط استراتيجي ومدير يوجه الموارد نحو الأهداف
نطاق التطبيق	مناسب للمنظمات التي تحتاج إلى تغيير وتحول	مناسب للمنظمات التي تركز على القيم الإنسانية والخدمة	مناسب للمنظمات ذات الأهداف طويلة الأمد والتخطيط الدقيق
الأثر المتوقع	تغيير ثقافي وتحسين الأداء والابتكار	تعزيز الولاء والرضا الوظيفي، بناء علاقات قوية	تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية

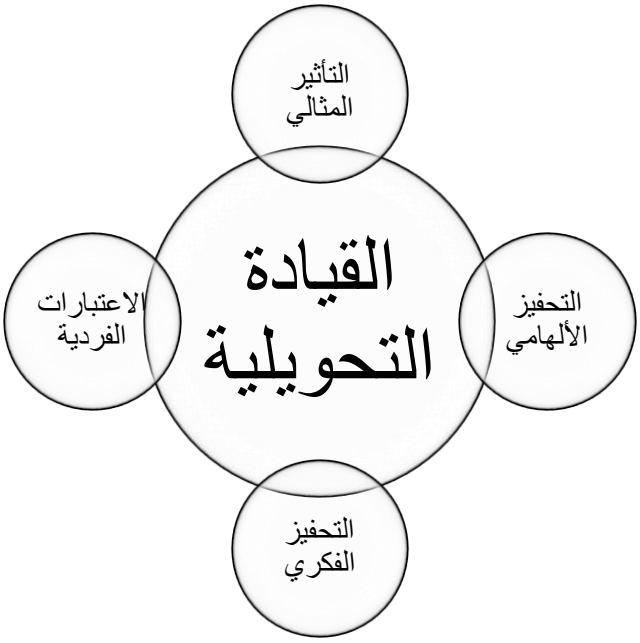
المصدر: المكصوصي، لارا.، الموسوي، طالب زيدان (2021): فن القيادة والإدارة، مركز البحوث والدراسات والنشر، كلية الكوت الجامعة، ص187 – 192.

المطلب الثاني: النماذج النظرية للقيادة التحويلية:

لقد تطور مفهوم القيادة التحويلية من إطار وصفي إلى نموذج نظري تطبيقي يعتمد على أبعاد قابلة للقياس والتحليل، وذلك بفضل جهود عدد من الباحثين الذين عملوا على بلورة النظرية وتجريبها في بيئات متعددة. ومن أبرز هذه النماذج النظرية المعتمدة في الأدبيات الإدارية:

أولاً: نموذج (Bass وAvolio) النموذج رباعي الأبعاد [24] يُعد النموذج من أكثر النماذج شهرة وتأثيرًا في حقل القيادة التحويلية، وقد بني هذا النموذج على أساس تطوير ما قدمه Burns في عام 1978، يحدد النموذج أربع أبعاد رئيسية تشكل جوهر القيادة التحويلية، موضحة بالشكل التالي:

الشكل (2-1) نموذج (Bassو Avolio)



Source: According to Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2021). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates

---

(24) Antonakis, J.; Avolio, B. J.; & Sivasubramaniam, N. (2023). "Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire." *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295

1. التأثير المثالي: يشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها من قِبل الأتباع، من خلال النزاهة، والالتزام القيمي، والسلوك الأخلاقي. يبني هذا البُعد ثقة واحترامًا بين القائد والتابعين.

2. التحفيز الإلهامي: يُركز على قدرة القائد في صياغة رؤية ملهمة وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف تفوق توقعاتهم، عبر استخدام اللغة المشجعة والشعارات المحفزة، وتوضيح الغايات والمعاني المرتبطة بالعمل.

3. التحفيز الفكري: يتضمن تشجيع القائد لأتباعه على التفكير النقدي، وطرح الأسئلة، والابتكار، وتقديم حلول غير تقليدية للمشكلات. يُنمّي هذا البُعد روح الإبداع والاستقلالية الفكرية داخل المنظمة.

4. الاعتبارات الفردية: يعني هذا البُعد اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية لكل تابع، ودعمه للتطور الشخصي والمهني، وتقديم الإرشاد والتوجيه بناءً على الفروق الفردية، مما يعزز الولاء والانتماء.

يُستخدم هذا النموذج على نطاق واسع في البحوث التطبيقية، ويُقاس غالبًا باستخدام أداة "استبيان القيادة متعددة العوامل.(MLQ) "

ثانياً: نموذج القيادة الكاملة: قام (Bass وAvolio) أيضًا بدمج القيادة التحويلية ضمن نموذج أشمل يُعرف باسم "نموذج القيادة الكاملة"، والذي يضم ثلاث أنماط قيادية [25]

1. القيادة التحويلية، حيث يظهر القائد كشخص ملهم يملك القدرة على التأثير الإيجابي فيمن حوله، سواء من خلال كونه قدوة يُحتذى بها، أو عبر تحفيزه الآخرين برؤية واضحة ومُلهِمة، وتشجيعه على التفكير الابتكاري، فضلًا عن اهتمامه بالفروق الفردية لكل تابع.

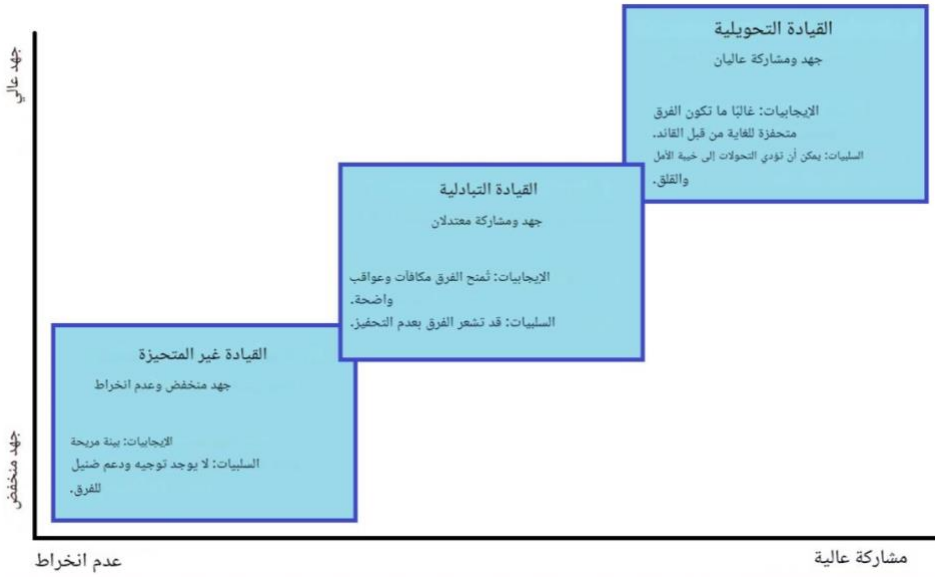
2. القيادة التبادلية، التي تقوم على مبدأ المكافأة المشروطة ومراقبة الأداء، حيث يَمنح القائد المكافآت مقابل الإنجاز، ويُتابع الأخطاء لتصحيحها، لكن دون إشعال الحماسة الحقيقية لدى الفريق.

3. القيادة المتساهلة، حيث يغيب القائد أو يتدخل فقط عند وقوع المشكلات، وهو يُعد أقل أنماط القيادة فعالية.

---

(25) Bajcar, B., & Babiak, J. (2022): Validation of the full range leadership model in the Polish organizational context. Frontiers in Psychology, 13, 1012767.

الشكل (2-2) نموذج القيادة الكاملة



Source: According to Cornell, D., Drew, Chris (2024): Full Range Leadership Model: Definition & Examples, FROM https://helpfulprofessor.com/full-range-leadership-model/

ولتقييم هذه الأنماط بشكل علمي، طوّر الباحثان أداة معروفة باسم "استبيان القيادة متعددة العوامل"(MLQ) ، والذي يُستخدم اليوم على نطاق واسع لتحليل السلوك القيادي في مختلف المؤسسات. ويظل هذا النموذج أحد أكثر الأطر شمولًا في فهم القيادة، حيث لا يكتفي بوصف القائد المثالي، بل يُظهر حدود التأثير حين تتفاوت أنماط القيادة بين الإلهام والإهمال.

ثالثاً: نموذج (Kouzes and Posner): في كتابهما The Leadership Challenge، والذي يُبرز خمس ممارسات رئيسية للقيادة التحويلية [26]:

1. نموذج يحتذى به: على القائد أن يكون قدوة في القيم والسلوك، ويظهر الاتساق بين ما يقول وما يفعل.

---

(26) Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass

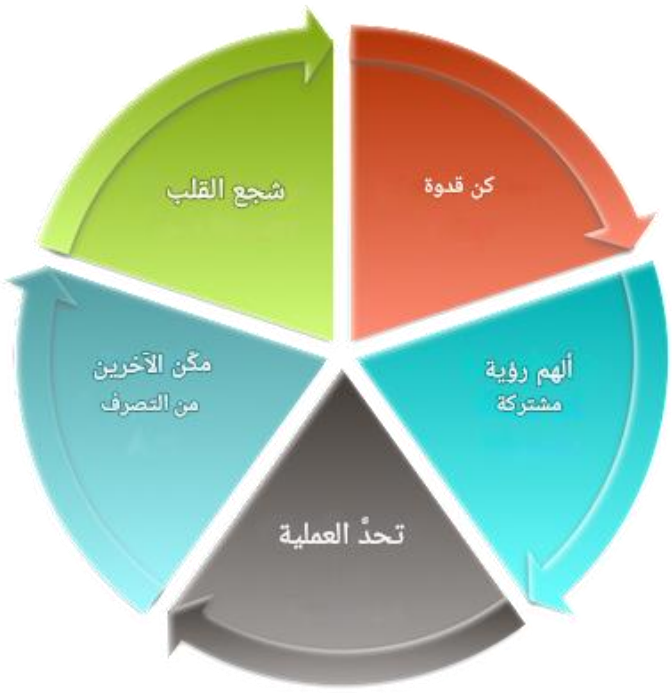
2. إلهام الرؤية المشتركة: يتمثل دور القائد في بناء رؤية مستقبلية ملهمة ومشاركتها مع الآخرين بطريقة تحفزهم للانخراط والعمل من أجلها.

3. تحدي العمليات: يشجع القائد الابتكار وكسر الروتين، ويبحث دائمًا عن طرق جديدة لتحسين الأداء حتى في مواجهة المخاطر.

4. تمكين الآخرين للعمل: يقوم القائد ببناء روح التعاون، ويعزز الثقة والتمكين، مما يساعد الأفراد على الإنجاز بثقة واستقلالية.

5. تشجيع القلب: يدعم القائد الأفراد من خلال التشجيع والاحتفاء بالإنجازات، مما يعزز الحافز والالتزام الجماعي.

الشكل (2-3) Kouzes and Posner



Source: According to Johnson, Toni (2024): The Model for Leading Volunteers that Makes a Difference, From https://volpro.net/model-for-leading-volunteers

المطلب الثالث: تحليل أثر القيادة التحويلية في السياقات التنظيمية:

أظهرت الدراسات المعاصرة أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً حاسمًا في تعزيز الأداء التنظيمي، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الإبداع والتمكين. وتكمن قوة هذا النمط القيادي في قدرته على التأثير العميق في كل من الأفراد والمنظمة على حد سواء، من خلال تفعيل الرؤية، التحفيز، والتمكين.

أولاً: أثر القيادة التحويلية على الأفراد: تلعب القيادة التحويلية دوراً بارزاً في تطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل. ويتجلى هذا التأثير من خلال المحاور الآتية: [27]

1. التحفيز الداخلي: يعزز القادة التحويليون الدوافع الذاتية لدى الأفراد، مما يجعلهم أكثر التزامًا بأهداف المنظمة دون الحاجة إلى رقابة خارجية دائمة.

2. تحسين الأداء الفردي: بفضل الاهتمام الفردي والتحفيز الفكري، يشعر الموظفون بقيمتهم داخل المنظمة، ما يؤدي إلى تحسّن نوعي في إنتاجيتهم وجودة أعمالهم.

3. الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي: تُظهر الأبحاث أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز مشاعر الانتماء والولاء لدى الموظفين، ما ينعكس إيجابًا على استقرار القوى العاملة وانخفاض معدلات الدوران الوظيفي.

4. تنمية المهارات والقيادات المستقبلية: من خلال التمكين والتوجيه، يخلق هذا النمط القيادي بيئة تعليمية مستمرة تُنمّي القادة المستقبليين من داخل المنظمة.

ثانياً: أثر القيادة التحويلية على المنظمة: يتجاوز تأثير القيادة التحويلية حدود الأفراد، ليشمل البناء الكلي للمنظمة وثقافتها وأدائها، ويتمثل ذلك في [28]

---

(27) عبد الدليمي، عدنان رشيد عواد .(2023) .تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(63)، 430

(28) شعبان حسان أحمد خليل .(2020) أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي .مجلة كلية التجارة – جامعة قناة السويس، 11(3)، 1853–1874.

1. تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية: القادة التحويليون يزرعون قيم الثقة، التعاون، والشفافية، مما يؤدي إلى بيئة عمل صحية ومنتجة.

2. تحسين الأداء المؤسسي: تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ومؤشرات الأداء التنظيمي، مثل: الجودة، الكفاءة، الابتكار، والربحية.

3. تعزيز القدرة على التكيف والتغيير: بفضل الرؤية الواضحة والتحفيز الجماعي، تكون المنظمات ذات القيادة التحويلية أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتحولات في بيئة العمل المعاصرة.

4. تشجيع الابتكار والتعلم التنظيمي: القيادة التحويلية تتيح مساحة للمحاولة والخطأ، ما يعزز مناخ الابتكار والتجريب، ويؤسس لمنظمة متعلمة باستمرار.

ثالثاً: نقد القيادة التحويلية: رغم ما تتمتع به القيادة التحويلية من جاذبية أكاديمية وتطبيقية، وما أثبتته من فاعلية في العديد من السياقات التنظيمية، إلا أن هذا المفهوم لم يَخلُ من النقد، سواء من حيث الإطار النظري أو الجدوى التطبيقية. ويُعَدّ هذا النقد جزءًا مهمًا في بناء الفهم المتكامل حول فعالية هذا النمط من القيادة.

أ- **النقد النظري:** النقد النظري هو عملية فحص وتحليل الفرضيات والأفكار الأساسية التي يقوم عليها مفهوم أو نظرية معينة، بهدف تقييم مدى قوتها أو ضعفها، ودقة تفسيرها للظواهر، وكذلك تحديد نقاط القصور [29]

1. نقد التأسيس النظري للنموذج: حيث تعتمد القيادة التحويلية على نظرية باس وأفوليو التي طورت مفهوم بيرنز عام 1978، لكنها تفتقر إلى أسس فلسفية أو نفسية متينة، وتمزج بين عناصر من علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي دون إطار نظري شامل. كما أن النموذج يوصف بالأكثر وصفًا منه تفسيرًا، إذ يشرح ما يفعله القائد دون توضيح دقيق لأسباب هذا السلوك ونتائجه.

2. وجود تحيّز نحو القائد كونه شخصية مثالية تُقاد الأفراد من خلالها نحو الأفضل، وهذا التصور غير واقعي لأنه يتجاهل السياقات التنظيمية المعقدة التي قد تحد من نجاح القائد.

---

(29) Antonakis, J. (2020). Transformational and charismatic leadership: A review and agenda for future research, The Leadership Quarterly, 31(1), 101.

3. وجود غموض مفاهيمي في أبعاد القيادة التحويلية، حيث يحدث تداخل بين هذه الأبعاد وأبعاد نماذج أخرى مثل القيادة الكاريزمية، مما يصعب قياسها بدقة. بعض الأبعاد مثل التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي تُستخدم بمرونة زائدة، مما يزيد من صعوبة تمييزها موضوعيًا.

4. صعوبات في القياس والتطبيق: رغم وجود أدوات مثل استبيان القيادة متعدد الأبعاد(MLQ) ، إذ يبقى قياس بعض الأبعاد النفسية ذاتيًا ويعتمد على الانطباعات، كما أن اختلاف النتائج بين ثقافات وسياقات متنوعة يطرح تساؤلات حول صلاحية النموذج في جميع البيئات.

5. معظم الأبحاث التي دعمت القيادة التحويلية جاءت من بيئات غربية صناعية، ما يثير تحديات في تطبيقها على ثقافات تقليدية أو سلطوية، حيث قد لا تؤدي إلى نفس النتائج، مما يقلل من صلاحية النموذج عالميًا.

ب- النقد المنهجي: يتناول النقد المنهجي التعرف على أوجه القصور في مناهج البحث والتصميمات المستخدمة لدراسة القيادة التحويلية، ويشمل أبرز النقاط التالية: [30]

1. الاعتماد المفرط على استبيانMLQ : معظم الدراسات تستخدم النسخة القياسية من لتقييم القيادة التحويلية والتبجيلية، مما يخلق هذا تركيزًا ضيقًا على أبعاد محددة دون استكشاف أبعاد جديدة أو نماذج بديلة، كما يعاني MLQ من مشكلات صلاحية البناء في بعض الثقافات، وقياسه عبر الأفراد أنفسهم يزيد من تحيز الاستجابة الذاتية.

2. تصاميم بحثية عرضية: غالبية الدراسات تعتمد تصميمًا عرضيًا يقيس القيادة والأداء أو الرضا في وقت واحد، مما يحول دون استنتاج العلاقات السببية بوضوح، وغياب الدراسات الطولية أو التجريبية يقلل من القدرة على تتبع كيفية تأثير القيادة التحويلية عبر الزمن.

---

(30) Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14*, Article 29. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x

3. الاعتماد على البيانات الذاتية: جمع البيانات من المصدر نفسه (القائد أو التابعين) يعرّض النتائج لتحيّز "الطريقة الواحدة، قلة استخدام تقنيات التثليث (مثل جمع تقييمات من عدة مصادر أو باستخدام قياسات موضوعية للأداء).

4. عينات بحث غير تمثيلية: كثيرة هي الدراسات التي اختارت عيّنات من القطاع التعليمي (طلبة، أساتذة) أو من العينة الميسرة مثل موظفي شركة بعينها هذا يقيد قابلية تعميم النتائج على قطاعات أخرى أو سياقات ثقافية مختلفة. [31]

5. قلة الأبحاث التجريبية والميدانية المكثفة: نادرة هي التجارب الحقلية أو الدراسات التي تدخل فعليًا في بيئة العمل لتطبيق تدخلات تحويلية وقياس تأثيرها، معظم الدراسات بقيت في نطاق المسوحات الاستطلاعية، دون تصميم تدخل قيادي منهجي.

6. تجاهل الضوابط والائتلافات الإحصائية: بعض الدراسات لم تراعِ متغيرات تحكمية هامة (كحجم المنظمة، المستوى التعليمي للموظفين، أو بيئة العمل)، مما قد يضخم أو يقلل من أثر القيادة التحويلية، كما أن قلة الدراسات التي تفحص التفاعلات بين القيادة التحويلية ومتغيرات وسيطة (مثل الثقافة التنظيمية أو المناخ النفسي).

7. التباين الثقافي والسياقي: غياب دراسات مقارنة بين ثقافات متعددة بنفس المنهج يعيق فهم مدى صلاحية أدوات القياس وتفسير النتائج عبر البيئات المختلفة، القليل من الدراسات العربية أو في دول النطاق غير الغربي استخدموا تصاميم منهجية محلية أو حققوا أدوات القياس لتلائم السياق.

ج- النقد التطبيقي: يركّز النقد التطبيقي على التحديات والمشكلات التي تبرز عند محاولة تطبيق نموذج القيادة التحويلية عمليًا في المؤسسات والفرق. وفيما يلي أهم نقاط النقد التطبيقي مع المراجع الداعمة: [32]

---

(31) أبو عيادة، هبة توفيق عودة.، العتري، طلال غربي .(2022) .القيادة التحويلية: مبادئ وتحدياتها – دراسة تحليلية .مجلة أبحاث، المجلد (7)، العدد (1)، ص 300-301

(32) صالح، محمد عبد الله حسين .(2024) .أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية .*مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية*، (63)، 533-536.

1. صعوبة الترجمة إلى ممارسات يومية: يواجه القادة صعوبة في تحويل الأبعاد النظرية (مثل "التحفيز الإلهامي" و"الاعتبار الفردي") إلى سلوكيات ملموسة ومستمرة في بيئة العمل، لذلك غالبًا ما تبقى المبادرات "شعاراتيّة" أو عابرة دون تغيير حقيقي في ثقافة المؤسسة.

2. خطر القيادة "شبه التحويلية" أو التلاعب: بعض القادة يستغلون أساليب التحفيز والكاريزما لتحقيق أهداف شخصية (زيادة الولاء الشخصي) دون حرص على تطوير الأفراد فعليًا، تولّد شعورًا باللا مصداقية وفقدان الثقة، وقد يقود إلى قيادة سامة تضاعف الضغوط على الموظفين.

3. زيادة أعباء العمل واحتمال الاحتراق المهني: التحفيز المستمر والرؤية العالية يرفعان سقف التوقعات، مما يدفع الأفراد للعمل بشكل مفرط أو خارج أوقاتهم المعتادة، مما قد يؤدي إلى ظهور الاحتراق الوظيفي وخلل التوازن بين الحياة العملية والشخصية.

4. الاعتماد الزائد على قائد مُثيرٍ بالرؤية: يصبح القائد، ما يقوّض قدرة المؤسسة على الاستدامة وتطوير قيادات بديلة، وبالتالي ضعف الانتقال القيادي وصعوبة استمرارية الأداء عند غياب القائد أو تغيره.

5. نقص التدريب والدعم المؤسسي: كثير من المؤسسات لا توفر برامج تدريبية منهجية لتطوير مهارات القيادة التحويلية، أو لا تهيّئ ثقافة داعمة للتغيير، وبالتالي تبقى مبادرات التحول فردية وشبه مشروع، بلا إطار تنظيمي واضح أو متابعة تقييمية.

6. لضمان فعالية القيادة التحويلية عمليًا، لا بدّ من برامج بناء قدرات واضحة، واعتماد آليات تقييم ومتابعة دورية، والتحذير من الزعم الكاريزمي الفارغ، مع توزيع المسؤوليات القيادية لضمان استدامة التغيير.

المبحث الثاني التكيف التنظيمي

يُعَدُّ التكيف التنظيمي عملية حيوية تمكّن المؤسسات من التأقلم الاستباقي أو التفاعلي مع التغيُّرات البيئية الداخلية والخارجية، بما في ذلك التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. يعتمد التكيف التنظيمي على مرونة الهياكل الإدارية والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات وتطوير الموارد البشرية لضمان استمرارية الفعالية والابتكار. كما يرتبط بقدرة المنظمة على اكتشاف الفرص والمخاطر وإعادة توجيه استراتيجياتها بسرعة، مما يعزز قدرتها التنافسية ويقلل من احتمالات الصدمات. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث المفاهيم الأساسية للتكيف التنظيمي، ونماذجه الرئيسة، والعوامل المؤثرة فيه، وصولاً إلى آليات تطبيقه في ضوء التحديات المعاصرة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتكيف التنظيمي:

أولاً: تعريف التكيف التنظيمي: يُعدّ التكيف التنظيمي من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة الحديثة، ويشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية المحيطة بها، سواء كانت هذه التغيرات داخلية تتعلق بهيكلها أو عملياتها أو مواردها البشرية، أو خارجية ترتبط بالمنافسة، التكنولوجيا، التشريعات، أو التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

وقد عرّف بأنه: "القدرة الديناميكية للمنظمة على تعديل بنيتها وأساليب عملها بما يتماشى مع التغيرات المستمرة في بيئتها لضمان البقاء والتنافسية" [33]، في حين أشار إلى أن التكيف التنظيمي هو "مجموعة العمليات والإجراءات التي تتبعها المؤسسات لتعديل ممارساتها وهياكلها التنظيمية لمواجهة التحديات المتغيرة وتحقيق الأداء الفعال." [34]

---

(33) غزيباون، علي.، منصر، إلياس .(2022) .مساهمة مقاربة القدرات الديناميكية في حقل الإدارة الاستراتيجية .*أبحاث اقتصادية وإدارية*، *16*(2)، 160

(34) Steininger, D. M., Mikalef, P., Pateli, A., & Ortiz-de-Guinea, A. (2022). Dynamic capabilities in Information Systems research: A critical review, synthesis of current knowledge, and recommendations for future research. *Journal of the Association for Information Systems, 23*(2), 457.

وتبرز أهمية هذا المفهوم في كونه يعبّر عن مرونة المنظمة واستعدادها لإعادة النظر في استراتيجياتها وأساليبها، ليس فقط لمواكبة التغيير بل لصناعته أحياناً، مما يعزز من قدرتها على تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار.

ويتميّز التكيف التنظيمي عن مفاهيم قريبة مثل "إدارة التغيير" والتحول المؤسسي" بأنه لا يُعبّر فقط عن خطوات موجهة ومنهجية للتغيير، بل عن حالة مستمرة من التفاعل والتأقلم مع البيئة، مدعومة بثقافة تنظيمية مرنة وقيادة مستجيبة للمتغيرات. (35)

ثانياً: نشأة مفهوم التكيف التنظيمي وتطوره: ظهر مفهوم التكيف التنظيمي في الفكر الإداري الحديث استجابةً للحاجة المتزايدة لفهم كيفية استجابة المؤسسات للتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة.

* ارتبط ظهوره في البداية بنظريات علم الاجتماع التنظيمي في خمسينيات وستينيات القرن العشرين، لا سيما مع نظرية "الأنظمة المفتوحة" التي نظرت إلى المنظمة ككيان يتفاعل باستمرار مع محيطه.

* في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، تطور المفهوم مع بروز نظرية "الطوارئ، التي أكدت أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى ملاءمة هيكلها واستراتيجياتها مع المتغيرات البيئية، ما عزز فكرة أن التكيف ليس خيارًا بل ضرورة استراتيجية.

* وفي التسعينيات، اتجه التركيز نحو المرونة التنظيمية، حيث أصبح التكيف يُنظر إليه كعنصر حيوي لتحقيق الابتكار والاستجابة السريعة في بيئات العمل المعقدة والديناميكية.

* في القرن الحادي والعشرين، ومع تفاقم العولمة وتسارع التغيرات التقنية والتحولات المفاجئة (مثل الأزمات الاقتصادية والجائحة)، أصبح التكيف التنظيمي يُفهم كقدرة تكاملية تشمل التغيير الثقافي، والتحول الرقمي، وبناء القدرات البشرية، وإعادة تصميم العمليات التنظيمية

---

(35) Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational adaptation. Journal of Management, 47(1), 45.

الشكل (2-4) مراحل تطور التكيف التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

ثالثاً: أهمية التكيف التنظيمي: تنبع أهمية التكيف التنظيمي من كونه أحد العوامل الجوهرية لضمان استمرارية المنظمات ونجاحها في بيئات تتسم بعدم الاستقرار، وتعدد التحديات، وتسارع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. فالتكيف لا يُعد مجرد استجابة ظرفية، بل يمثل قدرة استراتيجية تمكّن المنظمة من إعادة تشكيل عملياتها وبُناها وهويتها الثقافية بما ينسجم مع مستجدات البيئة الخارجية والداخلية. [36]

1. أن التكيف التنظيمي الفعّال يسهم في تعزيز المرونة المؤسسية، ويساعد على امتصاص الصدمات، سواء كانت ناتجة عن تغيّر في الأسواق، أو تطور في تكنولوجيا العمل، أو أزمات مفاجئة مثل الكوارث الصحية أو الاقتصادية. كما أن المؤسسات القادرة على التكيف تظهر أداءً أعلى من حيث الابتكار، واتخاذ القرار، وتلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب.

2. بناء الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تمكين المؤسسات من اكتشاف الفرص الكامنة في بيئة التغيير، وتحويل التهديدات إلى محفزات للنمو والتطوير، وقد أكدت دراسة حديثة أن المنظمات التي تعتمد استراتيجيات تكيفية تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالمواهب، والاستقرار التنظيمي

3. يعد التكيف التنظيمي ركيزة مهمة في عمليات التحول الرقمي والانتقال إلى أنماط العمل الذكي، حيث يساعد على مواءمة الموارد البشرية والتقنية مع الاتجاهات الحديثة، ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في العصر الرقمي.

---

(36) عبيدات، زكريا حسين. (2021). أثر التكيف التنظيمي على جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 17(1)، 37.

رابعاً: أهداف التكيف التنظيمي: يهدف التكيف التنظيمي إلى تمكين المؤسسة من الحفاظ على كفاءتها واستمراريتها في ظل بيئة عمل ديناميكية، ويُعدّ أداة استراتيجية لإدارة التغير وضمان الاستجابة المرنة للتحديات والفرص على حد سواء. وتتمثل الأهداف الأساسية للتكيف التنظيمي فيما يلي: [37]

1. تحقيق استمرارية الأداء التنظيمي :من خلال تمكين المنظمة من تعديل هياكلها، وعملياتها، وثقافتها لتتناسب مع المتغيرات البيئية، سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو اجتماعية.

2. تعزيز القدرة التنافسية: إذ يسعى التكيف إلى تهيئة المنظمة لاستغلال الفرص الناشئة في السوق بسرعة وفعالية، مما يتيح لها التفوق على منافسيها في الابتكار والخدمة والجودة.

3. الوقاية من المخاطر التنظيمية: فالتكيف يُمكن المنظمة من استشراف التهديدات والتعامل معها قبل تفاقمها، عبر تبني استراتيجيات مرنة وإجراءات استباقية.

4. تحفيز الابتكار والتعلم التنظيمي: حيث يُعدّ التكيف حافزًا داخليًا نحو التطوير المستمر، وتشجيع بيئة العمل على التعلّم من التجارب، والارتقاء بالأداء الجماعي والفردي. [38]

5. دعم رضا العاملين واستقرارهم :من خلال إشراكهم في عمليات التغيير، وتوفير بيئة مرنة تتفهم احتياجاتهم المتغيرة، مما يُعزز الولاء والانتماء.

6. مواءمة القدرات الداخلية مع المتغيرات الخارجية :إذ يركز التكيف على تحقيق الانسجام بين الموارد المتاحة في المنظمة (البشرية والتقنية) وبين متطلبات السوق والعملاء والبيئة العامة.

وبذلك، فإن التكيف التنظيمي لا يُمثل فقط استجابة ظرفية، بل يُعدّ مسارًا استراتيجيًا يُسهم في بناء منظمة أكثر مرونة، واستدامة، واستعدادًا للمستقبل.

---

(37) الصويعي، هند خليفة(2020) : أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز .مجلة الدراسات الاقتصادية، 3(2)، ص 5–6.

(38) الشوربجي، أميرة سالم.(2022) . دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية . مجلة البحوث التجارية، 44(2)، 265–270.

المطلب الثاني: أبعاد ومجالات التكيف التنظيمي:

يمثل التكيف التنظيمي عملية متعددة الأبعاد، تتجلى في استجابات المؤسسة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويُعبر عن هذه العملية من خلال مجموعة من الأبعاد والمجالات التي تحدد قدرة المنظمة على التفاعل مع التغير بفعالية واستباقية.

أولاً: الأبعاد الأساسية للتكيف التنظيمي: هناك العديد من هي "المجالات المحورية داخل المنظمة التي تُستخدم كوسائل للاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية، وتُعد بمثابة نقاط التركيز في عملية التغيير التنظيمي، وهي [39]

1. البعد الاستراتيجي: يتمثل في قدرة المنظمة على تعديل رؤيتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية لمواكبة التغيرات في السوق أو البيئة الكلية. يتطلب هذا البعد مرونة في صياغة السياسات واتخاذ القرارات طويلة الأجل.
2. البعد الهيكلي: يشير إلى قدرة المنظمة على إعادة هيكلة بنيتها التنظيمية، سواء من خلال تغيير خطوط السلطة، أو توزيع المسؤوليات، أو تبسيط الإجراءات، بما يسمح بتحقيق سرعة الاستجابة والكفاءة التشغيلية.
3. البعد التكنولوجي: يتجسد في قدرة المؤسسة على إدماج التكنولوجيا الحديثة في عملياتها، وتحديث نظم المعلومات والإنتاج والخدمات لمواكبة التغيرات الرقمية والتقنية المتسارعة.
4. البعد البشري: يُعنى بمرونة الموارد البشرية في التعلّم، والتكيّف مع المستجدات، وتقبّل التغيير. ويشمل التدريب المستمر، وتحفيز العاملين، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في عملية التغيير.
5. البعد الثقافي: يرتبط بقدرة الثقافة التنظيمية على استيعاب مفاهيم التغيير والانفتاح على الأفكار الجديدة، وتبنّي قيم الابتكار والتعاون والتجريب.

---

(39) Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational adaptation. Journal of Management, 47(1), 50.

ثانياً: مجالات التكيف التنظيمي: تتنوع المجالات التي تسعى فيها المنظمات للتكيف، وأبرزها: [40]

1. التكيف مع البيئة الخارجية: مثل الأسواق، والتشريعات، والمنافسين، والتغيرات الاقتصادية. ويشمل ذلك تغيير المنتجات، أو استراتيجيات التسويق، أو سياسات التسعير لتلبية متطلبات السوق.

2. التكيف الداخلي: ويتعلق بإعادة تصميم الأنشطة والعمليات الداخلية مثل الإنتاج، والموارد البشرية، وتقنيات العمل. وهو يركز على تعزيز الكفاءة التشغيلية والانسجام الداخلي.

3. التكيف في إدارة الأزمات: حيث يُعدّ التكيف عاملاً حاسماً في استجابة المنظمة للكوارث المفاجئة (مثل الأزمات الصحية أو التكنولوجية أو السياسية)، مما يضمن بقاء المؤسسة وتجاوزها للمحن بأقل الخسائر.

4. التكيف في التحول الرقمي: ويشمل مواءمة نماذج العمل والإدارة مع التحول إلى الأنظمة الرقمية، من خلال اعتماد الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وأدوات التحليل الرقمي.

5. التكيف في الثقافة والسلوك: ويتعلق بتطوير ثقافة المؤسسة لتكون داعمة للابتكار والتغيير، وتشجيع السلوكيات التي تساعد على التكيف مع المستجدات.

6. التكيف البشري: تطوير مهارات وكفاءات العاملين من خلال التدريب والتطوير المهني، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل مشجعة.

7. التكيف المالي: تعديل السياسات المالية والميزانية لتلبية التغيرات في السوق أو تقلبات الموارد المالية .[41]

---

(40) Al-Hyari, K., & Al-Dmour, H. (2021). Environmental adaptation and organizational performance: The role of dynamic capabilities in Jordanian firms. *Journal of Business Research, 125*, 30

(41) Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principles of corporate finance (13th ed.). Graw-Hill Education. From website on https://www.mheducation.com/highered/product/principles-corporate-finance-brealey-myers/M9781260013900.html

المطلب الثالث: التكيف التنظيمي في منظمات الأعمال:

أولاً: نماذج ومداخل التكيف التنظيمي: يُعد التكيف التنظيمي عملية معقدة ومتعددة الأبعاد، وقد اقترحت الأدبيات الإدارية عددًا من النماذج والمداخل النظرية لفهم كيفية تفاعل المنظمات مع بيئاتها المتغيرة. وتتنوع هذه النماذج بين مداخل تحليلية، وسلوكية، وهيكلية، واستراتيجية، وكل منها يركز على جانب معين:

أ. نموذج الطوارئ: ينطلق هذا النموذج من فرضية أن فعالية التنظيم تعتمد على مدى ملاءمته للبيئة التي يعمل فيها. ويؤكد ألا يوجد هيكل تنظيمي مثالي لجميع الظروف، بل يجب أن يتكيف الهيكل والاستراتيجيات والسلوك الإداري مع متغيرات البيئة، ووفقًا لهذا النموذج، فإن نجاح التكيف يعتمد على مواءمة عناصر التنظيم (كالهيكل والثقافة والتكنولوجيا) مع خصائص البيئة (مثل الديناميكية والتعقيد). [42]

ب- نموذج القدرات الديناميكية: يُركز هذا النموذج على قدرة المنظمة على إدراك التغيرات البيئية، وتكييف مواردها الداخلية، وابتكار ردود فعل مرنة وسريعة. ويعتبر التكيف هنا عملية مستمرة من "الاستشعار، والاغتنام، والتحويل، ويُعد هذا النموذج من أكثر النماذج حداثة في تفسير كيف تبني المنظمات مزايا تنافسية مستدامة من خلال التكيف الفعال. [43]

ج- المدخل التطوري: ينظر إلى التكيف باعتباره عملية تطور طبيعي تقوم من خلالها المنظمات بتجربة تغييرات مختلفة، وتبقي على الأنماط التي تحقق النجاح والبقاء في البيئة. ويركّز هذا المدخل على "الانتقاء الطبيعي التنظيمي"، أي أن البيئة تنتقي الأنماط التنظيمية الأكثر تكيفًا. [44]

---

(42) Victer, R. S. (2020). Connectivity knowledge and the degree of structural formalization: a contribution to a contingency theory of organizational capability. Journal of Organization Design, 9, 7. https://doi.org/10.1186/s41469-020-0068-3

(43) Carter, W. (2020). Putting choice in the spotlight to advance theory on organizational adaptation to technological discontinuities. Organization Management Journal, 17(2), 83–97.

(44) Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational Adaptation. Journal of Management, published online ahead of print. https://doi.org/10.1177/0149206320929088

د- المدخل الهيكلي الوظيفي: يركز هذا المدخل على العلاقة بين البناء التنظيمي ووظائفه الأساسية، ويقترح أن التكيف يتم من خلال تعديل الهيكل التنظيمي بما يحقق الكفاءة والفعالية استجابة لتغير البيئة. ويبرز أهمية إعادة توزيع الأدوار والمهام، وتعديل قنوات الاتصال، وتقليل التعقيد والروتين. [45]

هـ- المدخل الثقافي – القيمي: يفترض هذا المدخل أن التكيف التنظيمي لا يمكن أن يتحقق دون تغيير ثقافة المنظمة وقيمها الجوهرية. فتبني ثقافة تنظيمية مرنة، منفتحة على التعلم والابتكار، يُعد شرطًا أساسيًا لاستدامة التكيف في المدى الطويل.

ثانياً معوقات التكيف التنظيمي: رغم الأهمية الحيوية للتكيف التنظيمي في تعزيز بقاء المنظمات ومرونتها في ظل بيئات متغيرة، إلا أن عملية التكيف لا تخلو من التحديات والمعوقات. فغالبًا ما تواجه المؤسسات صعوبات داخلية وخارجية تؤثر على قدرتها في الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية. وتتعدد هذه المعوقات لتشمل عوامل ثقافية، تنظيمية، سلوكية، وتكنولوجية .[46]

1. الجمود التنظيمي: يُعد الجمود من أبرز المعوقات التي تمنع التغيير والتكيف، ويُقصد به ميل التنظيم للمحافظة على النمط الحالي من السياسات والهياكل والإجراءات، مما يُضعف قدرته على الاستجابة للتغيرات البيئية، وغالبًا ما يكون هذا الجمود نتيجة تراكم خبرات الماضي والاعتماد على نجاحات تقليدية.

2. مقاومة التغيير: تظهر مقاومة التغيير على مستويات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، حيث يخشى الموظفون من فقدان الامتيازات أو مواجهة المجهول أو ازدياد عبء العمل، ما يدفعهم إلى مقاومة المبادرات التكيفية الجديدة وقد تأخذ المقاومة أشكالاً صريحة أو ضمنية، مما يُبطئ تنفيذ التغييرات الضرورية.

---

(45) Sain, Z. H., Eko, G., & Lawal, U. S. (2025). *Balancing Rationality and Uncertainty: A Contingency Theory Perspective on Organizational Adaptation*. *International Journal of Education, Management, and Technology*, 3(1), 288–289.

(46) بن عيسى، ليلى.، قريشي، محمد.، مغزي لعرافي، راضية .(2021) .مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة . مجلة الاقتصاد الصناعي(2)11 ,، 250.

3. ضعف القيادة الداعمة للتكيف: إن غياب القيادة التحويلية أو المرنة يُعد عائقًا كبيرًا أمام التكيف، إذ تحتاج المنظمات في سياقات التغير إلى قيادات تمتلك الرؤية، والقدرة على إلهام الموظفين، وتوجيههم نحو التحول القيادة التقليدية تركز على الاستقرار لا على المبادرة والابتكار، مما يعيق التكيف.

4. ثقافة تنظيمية مغلقة أو جامدة: تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرًا كبيرًا على قابلية المنظمة للتكيف. إذ تخلق بعض الثقافات بيئة محافظة ترفض المخاطرة أو التجريب، مما يحدّ من تبني التغييرات الجديدة. وفي المقابل، تُسهم الثقافات القائمة على التعلم والانفتاح في تسهيل التكيف.

5. نقص الموارد والإمكانات: يمثل ضعف الإمكانات المالية أو البشرية أو التكنولوجية أحد العوائق المهمة، حيث تتطلب عمليات التكيف استثمارات في التدريب والتطوير وتحديث الأنظمة. وغالبًا ما تفشل المنظمات في تنفيذ استراتيجيات التكيف لعدم توفر هذه الموارد.

6. ضعف نظم المعلومات والدعم التكنولوجي: في عصر الرقمنة، تحتاج المنظمات إلى نظم معلومات مرنة تُساعدها في رصد البيئة وتحليل البيانات وصنع القرار. ويُشكل غياب هذه النظم أو قصورها عقبة أمام التكيف السريع والفعّال.

ثالثاً: استراتيجيات تعزيز التكيف التنظيمي: تُعد استراتيجيات تعزيز التكيف التنظيمي من العوامل الحاسمة في نجاح المنظمات بمواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئتها. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تمكين المؤسسات من تطوير قدراتها الداخلية وتحسين مرونتها واستجابتها للمستجدات، وذلك من خلال اتباع نهج شامل يجمع بين الجوانب الهيكلية والسلوكية والثقافية والتقنية [47]

1. تبني ثقافة تنظيمية مرنة ومنفتحة على التغيير: تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في دعم التكيف، إذ يجب أن تكون قائمة على قيم التعلم المستمر، والابتكار، والانفتاح على الأفكار الجديدة. تسهم ثقافة التعلم في تعزيز قدرة المنظمة على استيعاب الدروس من التجارب السابقة وتطوير ممارساتها وتشجع المؤسسات الناجحة موظفيها على التجربة والتعلم من الأخطاء بدلاً من الخوف منها.

---

(47) بن عيسى، ليلى.، قريشي، محمد.، مغزي لعرافي، راضية .(2021) .مرجع سبق ذكره، ص 255.

2. تطوير القيادة التكيفية والتحويلية: تتطلب بيئات العمل الديناميكية وجود قادة قادرين على توجيه التغيير، وتحفيز الفرق، وتعزيز التعاون. فالقيادة التكيفية تركز على الاستجابة السريعة والمرنة للمشكلات، بينما القيادة التحويلية تلهم وتوجه الأفراد نحو رؤية مستقبلية مشتركة وتمتلك هذه القيادات مهارات التفاوض، وإدارة الصراعات، وبناء الثقة التي تدعم نجاح التكيف.

3. تعزيز قدرات التعلم التنظيمي: يمثل التعلم التنظيمي آلية مركزية لتعزيز التكيف، حيث يتيح للمنظمة جمع المعلومات، وتحليلها، وتوظيفها في تحسين العمليات واتخاذ القرارات. ويشمل ذلك التدريب المستمر للموظفين، واستخدام نظم إدارة المعرفة، وتشجيع تبادل الأفكار بين الأقسام.

4. هيكلة تنظيمية مرنة: تُسهم الهياكل التنظيمية المرنة، التي تتميز بتقليل البيروقراطية وتشجيع فرق العمل متعددة التخصصات، في تسريع الاستجابة للتغيرات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني نماذج العمل اللامركزية، والتخطيط الديناميكي، واستخدام فرق العمل المؤقتة.

5. الاستثمار في التكنولوجيا وأنظمة المعلومات الحديثة: تُعتبر تكنولوجيا المعلومات أدوات رئيسية لتمكين التكيف، حيث تساعد على رصد البيئة الخارجية، وتحليل البيانات الكبيرة، وتسهيل التواصل الداخلي والخارجي، مما يسرع عملية اتخاذ القرار والتعديل السريع للاستراتيجيات.

6. تطوير استراتيجيات اتصال فعالة: يساعد التواصل الداخلي الفعّال على نشر الرؤية الاستراتيجية وتحفيز المشاركة في عملية التكيف، بالإضافة إلى تقليل مقاومة التغيير من خلال توضيح الأسباب والأهداف ونتائج التغيير.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

بعد أن تم في الفصل السابق استعراض الإطار النظري لمفهومي القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي، ينتقل هذا الفصل بالبحث من حيز التنظير إلى حيز التطبيق العملي. يهدف هذا الجزء الميداني إلى قياس الدور الفعلي الذي تلعبه القيادة التحويلية في بناء وتعزيز التكيف التنظيمي داخل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، باعتبارها نموذجاً لمنظمة عاملة في السياق الحساس لمرحلة ما بعد التحرير.

ولتحقيق ذلك، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ممثلة للمنظمة، تمهيداً لتحليلها إحصائياً، واختبار الفرضيات، وتقديم إجابات عملية وملموسة على تساؤلات البحث الرئيسية.

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية:

أ- **المنهج العلمي المستخدم:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة حيث تم وصف واقع ممارسة القيادة التحويلية ومستوى التكيف التنظيمي في المنظمة، إضافة إلى تحليل العلاقة والأثر بين المتغيرين (القيادة والتكيف) من خلال اختبار الفرضيات.

ب- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والمتطوعين في المستويات الإدارية والقيادية (مدراء أقسام، رؤساء فرق، منسقون، قادة متطوعين) في فروع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري (ضمن فرعي دمشق وريفها).

ج- **عينة الدراسة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة ميسرة من العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، وذلك نظراً لطبيعة العمل الميداني للمنظمة والامتداد الجغرافي الواسع لنقاطها ومراكزها ضمن فرعي دمشق وريفها، حيث يصعب الوصول إلى جميع العاملين بطريقة احتمالية، وقد تم توزيع الاستبيان على المشاركين بشكل إلكتروني عبر رابطGoogle Forms ، لضمان سهولة الوصول وجمع البيانات في ظل التوزع الجغرافي وتوفير الوقت والجهد.

بلغ عدد المشاركين في الاستبيان (84) مفردة من مختلف القطاعات والمواقع الجغرافية داخل المنظمة، وشملت العينة فئات متنوعة من حيث الجنس، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل (ميداني/إداري)، والمستوى الوظيفي.

وفي اختيار العينة شملت أفراداً لهم احتكاك مباشر بواقع القيادة في المنظمة، ويعيشون تحديات ما بعد التحرير في البيئات المتأثرة، بهدف الحصول على تصورات دقيقة حول دور القيادة التحويلية في دعم التكيف التنظيمي، وفيما يلي التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة:

1. توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول (3-1) توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار (n)	النسبة المئوية(%)
ذكور	48	57.1%
إناث	36	42.9%
المجموع	84	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول، يتبيّن أن عدد المشاركين من الذكور بلغ (48) مفردة، وهو ما يشكل نسبة (57.1%) من إجمالي العينة، أي أن ما يزيد قليلاً عن نصف العينة من الذكور، أما عدد المشاركات من الإناث فقد بلغ (36) مفردة، ما يمثل نسبة (42.9%) من العينة، الفارق بين الجنسين من حيث العدد يدل على وجود تقارب نسبي في التمثيل، وإن كانت الكفة تميل بشكل واضح نحو الذكور.

2. توزع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول (3-2) توزع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار (n)	النسبة المئوية(%)
أقل من 25 عاماً	12	14.3%
بين 25 – 35 عاماً	40	47.6%
بين 36 – 45 عاماً	22	26.2%
من 46 عاماً فأكثر	10	11.9%
المجموع	84	100%

يتبيّن أن عدد المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين (35 – 25) عاماً بلغ (40)مفردة، وهو ما يشكل نسبة (47.6%)من إجمالي العينة، أي ما يقارب نصف المشاركين. تليها فئة (45 – 36) عاماً بعدد قدره (22) مفردة تمثل نسبة (26.2%)، وهي نسبة معتبرة تمثل أكثر من ربع العينة، بينما بلغ عدد المشاركين ممن تقل أعمارهم عن (25) عاماً (12) مفردة بنسبة (14.3%)، أما المشاركون من الفئة العمرية (46) عاماً فأكثر فبلغ عددهم (10)مفردات بنسبة (11.9%) يُظهر هذا التوزيع أن الفئات الشابة (تحت 35 سنة) تشكّل غالبية العينة بنسبة تبلغ نحو (61.9%) من إجمالي المشاركين

3. توزع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول (3–3) توزع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار (n)	النسبة المئوية(%)
تعليم أساسي	3	3.6%
ثانوي	6	7.1%
دبلوم	12	14.3%
جامعي	45	53.6%
دراسات عليا	18	21.4%
المجموع	84	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبيّن من الجدول أن عدد المشاركين من حملة الشهادة الجامعية بلغ (45) مفردة، بنسبة (53.6%) من العينة، أي أن أكثر من نصف المشاركين يحملون مؤهلاً جامعياً، كما بلغ عدد الحاصلين على دراسات عليا (18) مفردة بنسبة (21.4%)، ما يشكّل نحو خمس العينة. أما حملة شهادة الدبلوم فبلغ عددهم (12) مفردة بنسبة (14.3%) في حين بلغ عدد الحاصلين على شهادة ثانوية (6) مفردات بنسبة (7.1%)، والحاصلين على تعليم أساسي فقط (3) مفردات بنسبة (3.6%) يُلاحظ أن ما نسبته (75%) تقريباً من العينة تحمل مؤهلاً جامعياً أو أعلى، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للمشاركين.

4. توزع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل:

الجدول (3-4) توزع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار (n)	النسبة المئوية(%)
الأعمال الطبية والصحية	24	28.6%
الدعم النفسي والاجتماعي	10	11.9%
الإغاثة والخدمات اللوجستية	14	16.7%
الدعم الإداري والمالي	12	14.3%
إدارة المشاريع والموارد	10	11.9%
التطوع والعمل المجتمعي	14	16.7%
المجموع	84	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبيّن من الجدول أن عدد المشاركين العاملين في القطاع الطبي والصحي بلغ (24) مفردة، أي ما نسبته (28.6%) من العينة، وهي النسبة الأكبر ضمن هذا المتغير، تليها فئة الإغاثة والخدمات اللوجستية بعدد (14) مفردة بنسبة (16.7%)، وهي متساوية مع فئة التطوع والعمل المجتمعي التي ضمّت أيضاً (14) مفردة بنسبة (16.7%) كما بلغ عدد العاملين في الدعم الإداري والمالي (12) مفردة بنسبة (14.3%)، وفي الدعم النفسي والاجتماعي (10) مفردات بنسبة (11.9%)، وهي ذاتها النسبة المسجّلة لفئة إدارة المشاريع والموارد بعدد (10) مفردات .يُظهر هذا التوزيع تنوعاً واضحاً في طبيعة عمل المشاركين، مع بروز القطاع الصحي كالأكبر عدداً.

5. توزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول (3-5) توزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار (n)	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	28	33.3%
من 5 إلى 10 سنوات	38	45.2%
أكثر من 10 سنوات	18	21.4%
المجموع	84	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول، نجد أن عدد المشاركين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (5 إلى 10 سنوات) بلغ (38) مفردة، بنسبة (45.2%)من إجمالي العينة، وهي الفئة الأكبر عدداً، بينما بلغ عدد المشاركين من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات (28)مفردة بنسبة (33.3%)، أي ما يقارب ثلث العينة، في حين بلغ عدد المشاركين الذين تتجاوز خبرتهم 10سنوات (18)مفردة، بنسبة (21.4%) يُظهر هذا التوزيع أن ما يقارب (78.5%) من أفراد العينة لديهم خبرة تقل عن 10 سنوات، مما يشير إلى أن معظم المشاركين ضمن فئات الخبرة المتوسطة والناشئة.

د. أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة بوصفها الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، وقد تم تصميم الاستبانة بطريقة منهجية علمية، استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي، مع مواءمة بنودها لطبيعة العمل في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري والسياق المحلي للمرحلة التالية للتحري، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية: ويهدف إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للمشاركين، وشمل المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: محور القيادة التحويلية (المتغير المستقل): تضمن هذا القسم عددًا من العبارات التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وهي:

- التأثير المثالي: وتكون البعد من 6 عبارات (من العبارة 1 حتى العبارة 6).
- التحفيز الملهم: وتكون من 6 عبارات (من العبارة 7 رقم حتى العبارة رقم 12).
- التحفيز الفكري: وتكون من 6 عبارات (من العبارة رقم 13 حتى العبارة رقم 18).
- الاهتمام الفردي: وتكون من 6 عبارات (من العبارة رقم 19 – 24).

القسم الثالث: محور التكيف التنظيمي (المتغير التابع): ويضم مجموعة من العبارات تقيس قدرة المنظمة وموظفيها على التكيف مع المتغيرات التي تفرضها بيئة ما بعد التحرير، وهي: (11 عبارة من العبارة من 25 حتى 35)

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين على بنود القسمين الثاني والثالث، على النحو الآتي:

الجدول (3–6) مقياس ليكرت الخماسي

درجة الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة العددية	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة دراسات سابقة.

2– الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (84) مفردة، تم ترميز الاستجابات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائيSPSS V24 ، وذلك بهدف تحليل البيانات واستخلاص النتائج التي تخدم فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، والتي تم تحديدها على النحو التالي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة الديموغرافية.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو عبارات كل محور من محاور الاستبانة (القيادة التحويلية – التكيف التنظيمي)، وتحديد مستوى الموافقة عليها.

3. ترتيب الأبعاد ترتيبًا تنازليًا: بحسب المتوسطات الحسابية لتحديد أكثر الأبعاد فاعلية برأي المشاركين.

4. معامل الارتباط بيرسون :لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي.

5. تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً على التكيف التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، وتحديد نسبة التباين المفسر.

ثانياً اختبارات أداة الدراسة:

أ- صدق الأداة: تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) على الدكتور المشرف على البحث، وذلك بهدف التحقق من مدى ملاءمة الفقرات لقياس متغيري الدراسة :القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي.

قام المشرف بمراجعة فقرات الأداة من حيث وضوح الصياغة، ودقة اللغة، وملاءمة الفقرات للأهداف البحثية، بناءً على ملاحظاته، أُجريت بعض التعديلات الطفيفة لضمان وضوح الأداة وسلامتها اللغوية والمفاهيمية.

ب- ثبات الاستبيان: لقياس مدى اتساق الأداة داخليًا، تم احتساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) باستخدام برنامج SPSS، حيث تفسر قيم معامل الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (3-7) فئات مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	التفسير
$\alpha < 0.60$	غير مقبول
$0.60 \leq \alpha < 0.70$	ضعيف
$0.70 \leq \alpha < 0.80$	جيد
$0.80 \leq \alpha < 0.90$	عالي
$\alpha \geq 0.90$	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة دراسات سابقة.

وبعد تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (84) موظفًا من العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري جاءت نتائج الاختبار على الشكل التالي:

الجدول (3-8) قيم اختبار كرونباخ – الفا لفقرات الاستبيان

المتغير	عدد العبارات	القيمة	التقييم
التأثير المثالي	6	.821	عالي
التحفيز الملهم	6	.832	عالي
التحفيز الفكري	6	.816	عالي
الاهتمام الفردي	6	.850	عالي
التكيف التنظيمي	11	.821	عالي
الثبات العام	35	.912	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

1. تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.816 و 0.850) تدل هذه القيم على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي وقوي، وهذا يعني أن الفقرات المرتبطة بكل بُعد مترابطة داخليًا بشكل جيد، وتعكس بشكل موثوق المفهوم الذي تقيسه.

2. ارتفاع معامل الثبات الكلي (0.912) يشير إلى أن الاستبيان ككل يتمتع باتساق داخلي ممتاز، مما يضمن أن النتائج المستخلصة من تحليل البيانات ستكون موثوقة وتعكس الواقع بشكل دقيق.

3. كما أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي يملك اتساقًا داخليًا قويًا، مما يدعم صلاحية استخدام هذه الفقرات بشكل منفصل أو مجمع لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة.

ثالثاً: تحليل إجابات افراد العينة على عبارات الاستبيان:

لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبيان، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، والذي تتراوح درجاته بين (1) "موافق بشدة" و(5) "لا أوافق بشدة"، وتم تقسيم المجال الكلي للمقياس (1–5) إلى خمس فئات متساوية لتفسير المتوسطات الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3–9) مجالات مستوى الإجابة لعبارات الاستبيان

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
1.00 – 1.80	منخفض جداً
1.81 – 2.60	منخفض
2.61 – 3.40	متوسط
3.41 – 4.20	مرتفع
4.21 – 5.00	مرتفع جداً

1. تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد الأول (التأثير المثالي): يُقاس هذا البعد بمدى تجسيد القائد للقيم والمبادئ التي تعزز القدوة والثقة وتساعد الفريق على التكيف مع المرحلة الانتقالية نحو التعافي وإعادة الإعمار. وقد شمل هذا البعد ست عبارات، جاءت نتائجها على الشكل التالي:

الجدول (3-10) تحليل الإجابات على عبارات البعد الأول (التأثير المثالي)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1. يجسد قائدي في سلوكه قيم ومبادئ مرحلة التعافي وبناء السلام، مما يشكل قدوة لنا للتكيف معها	3.8929	1.09784	مرتفع	2
2. يُظهر قائدي سلوكاً أخلاقياً ومهنياً يعزز الثقة اللازمة كفريق لتبني التغييرات المستقبلية.	3.9881	.91169	مرتفع	1
3. أشعر أن العلاقة مع قائدي مبنية على شراكة حقيقية، مما يسهل علينا التكيف معاً كفريق واحد	3.5952	1.14196	مرتفع	3
4. تتوافق قرارات قائدي مع الرؤية طويلة الأمد للمنظمة، مما يساعدنا على فهم وتبرير التغييرات التنظيمية.	3.5119	1.08099	مرتفع	4
5. يضع قائدي مصلحة المجتمع واستمرارية المشاريع فوق أي اعتبار آخر.	3.4524	1.05744	مرتفع	5
6. يعكس التزام قائدي برؤية المنظمة المستقبلية دافعاً قوياً لنا لنتكيف مع دورنا الجديد في مرحلة إعادة الإعمار.	3.3690	.88875	متوسط	6
البعد الأول التأثير المثالي	3.6349	.49528	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يقدم الجدول السابق تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول "التأثير المثالي"، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع تحديد مستوى التقييم لكل عبارة وترتيبها، ومن خلال نتائج الجدول، يتبيّن ما يلي:

بلغ المتوسط العام لبُعد "التأثير المثالي3.6349 "، والانحراف المعياري 0.49528، ويقع هذا التقييم ضمن الفئة "مرتفعة"، مما يعكس وجود تصور إيجابي عام بين أفراد العينة حول سلوكيات القائد التحويلية، لاسيما ما يتعلق بالقدوة والنزاهة وتوجيه الفريق في أوقات التغيير.

1. جاءت العبارة الثانية:" يُظهر قائدي سلوكاً أخلاقياً ومهنياً يعزز الثقة اللازمة كفريق لتبني التغييرات المستقبلية"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.9881) وانحراف معياري (0.91169)،

مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، ويعكس الدور المحوري الذي تلعبه النزاهة المهنية في تعزيز ثقة الفريق بالقيادة والتغيير.

2. تليها العبارة الأولى" يجسد قائدي في سلوكه قيم ومبادئ مرحلة التعافي وبناء السلام، مما يشكل قدوة لنا للتكيف معها"، بمتوسط حسابي (3.8929) وانحراف معياري (1.09784)، ما يدل على مستوى مرتفع من الاتفاق ويعكس مدى إدراك أفراد العينة لدور القائد كمثال يُحتذى به في فترات التحول والتعافي.

3. في المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الثالثة" :أشعر أن العلاقة مع قائدي مبنية على شراكة حقيقية، مما يسهل علينا التكيف معاً كفريق واحد"، بمتوسط (3.5952) وانحراف معياري (1.14196)، وهو ما يُظهر مستوى مرتفعًا أيضًا، إلا أن ارتفاع قيمة الانحراف المعياري يُشير إلى تباين واضح في وجهات نظر أفراد العينة حول هذه العلاقة.

4. أما العبارة الرابعة: "تتوافق قرارات قائدي مع الرؤية طويلة الأمد للمنظمة، مما يساعدنا على فهم وتبرير التغييرات التنظيمية"، فقد حققت متوسطًا قدره (3.5119) وانحرافًا معياريًا (1.08099)، وهي بذلك في المرتبة الرابعة مع تقييم مرتفع، ما يدل على إدراك إيجابي عام لدور القائد في توجيه القرارات نحو الأهداف الاستراتيجية.

5. تليها العبارة الخامسة: يضع قائدي مصلحة المجتمع واستمرارية المشاريع فوق أي اعتبار آخر"، بمتوسط (3.4524) وانحراف معياري (1.05744)، ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، وإن كانت أقل من سابقاتها.

6. في المرتبة السادسة والأخيرة، جاءت العبارة السادسة" يعكس التزام قائدي برؤية المنظمة المستقبلية دافعاً قوياً لنا لنتكيف مع دورنا الجديد في مرحلة إعادة الإعمار."، بمتوسط حسابي (3.3690) وانحراف معياري (0.88875)، ويُعد تقييم هذه العبارة متوسطًا، ما قد يشير إلى حاجة لمزيد من الجهود القيادية في تعزيز الرؤية التحفيزية خلال مرحلة إعادة الإعمار.

2. تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (التحفيز الملهم): يتناول هذا البعد مدى قدرة القائد على إلهام العاملين وتحفيزهم فكريًا وعاطفيًا للتكيف مع متغيرات مرحلة التعافي وإعادة الإعمار، وجاءت نتائج عبارات البعد على الشكل التالي:

الجدول (3-11) تحليل الإجابات على عبارات البعد الثاني (التحفيز الملهم)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	ترتيب
7. يقدم قائدي رؤية مستقبلية واضحة لدور المنظمة في مرحلة التعافي، مما يزيد من قدرتنا على تبني التغيير .	3.5714	.88203	مرتفع	5
8. يعزز قائدي تفاؤلنا بقدرة المنظمة على التكيف بفعالية مع تعقيدات مرحلة إعادة الإعمار.	3.7381	1.03107	مرتفع	3
9. يشجعنا قائدي على العمل بروح الفريق الواحد لمواجهة تحديات التحول من العمل الإغاثي إلى التنموي .	3.8333	.97971	مرتفع	2
10. يستخدم قائدي لغة ملهمة تبرز أهمية مرونتنا وقدرتنا على التكيف كجزء من نجاحنا المستقبلي .	4.0476	1.05173	مرتفع	1
11. يحفزنا قائدي على تجاوز أساليب العمل الإغاثي التقليدية نحو التفكير التنموي المستدام المطلوب للمرحلة القادمة.	3.5833	1.08892	مرتفع	4
12. أسلوب قائدي القيادي يجعلني أشعر بالالتزام الشخصي للمساهمة في عملية التكيف التي تمر بها المنظمة	3.5476	1.02269	مرتفع	6
البعد الثاني التحفيز الملهم	3.7202	.42049	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يقدم الجدول السابق تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني "التحفيز الملهم"، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع تحديد مستوى التقييم لكل عبارة وترتيبها، ومن خلال نتائج الجدول، يتبيّن ما يلي:

بلغ المتوسط العام لبُعد التحفيز الملهم (3.7202)، مع انحراف معياري (0.42049)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من التحفيز الملهم لدى القيادة كما يدركه أفراد العينة، ويعكس دورًا إيجابيًا ملحوظًا في دعم التكيف من خلال الرؤية المستقبلية والتشجيع الجماعي واللغة التحفيزية.

1. العبارة رقم" (10) يستخدم قائدي لغة ملهمة تبرز أهمية مرونتنا وقدرتنا على التكيف كجزء من نجاحنا المستقبلي"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0476) وانحراف معياري (1.05173)، وهو ما

يعكس درجة موافقة مرتفعة من أفراد العينة، ويشير إلى الدور المحوري للقائد في تعزيز الدافعية المستقبلية من خلال التواصل التحفيزي.

2. تليها العبارة رقم" (9) يشجعنا قائدي على العمل بروح الفريق الواحد لمواجهة تحديات التحول من العمل الإغاثي إلى التنموي"، بمتوسط (3.8333) وانحراف معياري (0.97971)، مما يدل على مستوى مرتفع من التحفيز الجماعي والتشجيع على التعاون لمواجهة التحولات المؤسسية.

3. في المرتبة الثالثة، جاءت العبارة رقم" (8) يعزز قائدي تفاؤلنا بقدرة المنظمة على التكيف بفعالية مع تعقيدات مرحلة إعادة الإعمار"، حيث بلغ متوسطها (3.7381) وانحرافها المعياري (1.03107)، مما يدل على تأثير إيجابي للقائد في ترسيخ التفاؤل والثقة بالتغيير.

4. أما العبارة رقم" (11) يحفزنا قائدي على تجاوز أساليب العمل الإغاثي التقليدية نحو التفكير التنموي المستدام المطلوب للمرحلة القادمة"، فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط (3.5833) وانحراف معياري (1.08892)، ما يعكس وجود توافق عام بين أفراد العينة حول تشجيع القائد لنهج التفكير التنموي، مع ملاحظة بعض التباين في الآراء (انحراف معياري مرتفع نسبيًا).

5. تليها العبارة رقم"(7) يقدم قائدي رؤية مستقبلية واضحة لدور المنظمة في مرحلة التعافي..."، بمتوسط حسابي (3.5714) وانحراف معياري (0.88203)، وهي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة نسبيًا، مع درجة تباين منخفضة نسبيًا، مما يعكس وضوح الرؤية المستقبلية لدى القيادة كما يدركها المبحوثون.

6. أخيرًا، جاءت العبارة رقم" (12) أسلوب قائدي القيادي يجعلني أشعر بالالتزام الشخصي للمساهمة في عملية التكيف التي تمر بها المنظمة"، بمتوسط (3.5476) وانحراف معياري (1.02269)، وهي أقل العبارات في هذا البعد من حيث المتوسط، وإن كانت لا تزال ضمن مستوى التقييم "مرتفع"، ما قد يشير إلى فرص لتعزيز الالتزام الذاتي من خلال تطوير أساليب القيادة الشخصية.

3. تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (التحفيز الفكري): يعكس هذا البعد قدرة القائد على تنمية التفكير النقدي والإبداعي لدى الفريق، وتشجيعهم على تقديم حلول مبتكرة تدعم التكيف مع متطلبات المرحلة الانتقالية. ويُظهر الجدول التالي تحليل استجابات العينة لعبارات هذا البعد:

الجدول (3-12) تحليل الإجابات على عبارات البعد الثالث (التحفيز الفكري)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	ترتيب
13. يشجعنا قائدي على تحليل الأسباب الجذرية للمشكلات المجتمعية، مما يبني قدرتنا على ابتكار حلول قابلة للتكيف.	4.1310	.83276	مرتفع	1
14. أجد أن الأفكار غير التقليدية التي تهدف إلى تحسين قدرتنا على التكيف تلقى ترحيباً ودعماً من قائدي.	3.8571	.93323	مرتفع	3
15. يحفزنا قائدي على تصميم برامج ومبادرات مبتكرة تتوافق مع الاحتياجات المتغيرة لمرحلة ما بعد التحرير.	4.0357	.82792	مرتفع	2
16. يدفعنا قائدي إلى التشكيك في الأساليب الحالية والبحث عن حلول جديدة تعزز من مرونة المنظمة.	3.7381	.94575	مرتفع	5
17. أشعر ببيئة عمل آمنة تحت قيادة قائدي لطرح أفكار جريئة تساهم في التكيف التنظيمي.	3.7500	.95533	مرتفع	4
18. يشركنا قائدي في عملية صنع القرار، مما يعزز مرونتنا كفريق وقدرتنا على إيجاد الحلول المناسبة للتحديات الجديدة.	3.4524	1.15545	مرتفع	6
البعد الثالث التحفيز الفكري	3.8274	.47243	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يقدم الجدول السابق تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثالث "التحفيز الفكري"، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع تحديد مستوى التقييم لكل عبارة وترتيبها، ومن خلال نتائج الجدول، يتبيّن ما يلي:

بلغ المتوسط العام لبُعد "التحفيز الفكري (3.8274)، بانحراف معياري (0.47243)، ويقع هذا ضمن المستوى "المرتفع"، مما يدل على وجود إدراك إيجابي عام لدى أفراد العينة حول قدرة القائد على تنمية التفكير النقدي والإبداعي، وتشجيعهم على الخروج من الأطر التقليدية في تقديم حلول مرنة ومبتكرة لمواجهة التحديات التنظيمية الجديدة.

1. العبارة رقم" (13) يشجعنا قائدي على تحليل الأسباب الجذرية للمشكلات المجتمعية مما يبني قدرتنا على ابتكار حلول قابلة للتكيف، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.1310) وانحراف معياري (0.83276)، وهو ما يُظهر مستوى مرتفعًا جدًا من الاتفاق، ويعكس إدراكاً قوياً لأهمية التفكير العميق الذي يعزز الابتكار في ظل الأزمات.

2. العبارة رقم" (15) يحفزنا قائدي على تصميم برامج ومبادرات مبتكرة تتوافق مع الاحتياجات المتغيرة لمرحلة ما بعد التحرير"، حققت المرتبة الثانية بمتوسط (4.0357) وانحراف معياري (0.82792)، ما يدل على مستوى مرتفع من التحفيز القيادي نحو الابتكار العملي والاستجابة للمتغيرات.

3. العبارة رقم" (14) أجد أن الأفكار غير التقليدية التي تهدف إلى تحسين قدرتنا على التكيف تلقى ترحيباً ودعماً من قائدي. تلقى ترحيباً ودعماً من قائدي"، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.8571) وانحراف معياري(0.93323)، مما يشير إلى أن بيئة العمل تشجع على الابتكار وتحترم الاختلاف.

4. العبارة رقم" (17) أشعر ببيئة عمل آمنة تحت قيادة قائدي لطرح أفكار جريئة تساهم في التكيف التنظيمي."، حصلت على متوسط (3.7500) وانحراف معياري (0.95533)، في المرتبة الرابعة، وتؤكد وجود مناخ آمن نسبيًا لتبادل الأفكار الجديدة.

5. العبارة رقم" (16) يدفعنا قائدي إلى التشكيك في الأساليب الحالية والبحث عن حلول جديدة تعزز من مرونة المنظمة"، بلغت متوسطًا قدره (3.7381) وانحرافًا معياريًا (0.94575)، في المرتبة الخامسة، وتشير إلى دعم القائد لاستكشاف بدائل أكثر مرونة.

6. في المرتبة السادسة والأخيرة، جاءت العبارة رقم" (18) يشركنا قائدي في عملية صنع القرار مما يعزز مرونتنا كفريق وقدرتنا على إيجاد الحلول المناسبة للتحديات الجديدة."، بمتوسط حسابي (3.4524) وانحراف معياري (1.15545)، ما يدل على مستوى مرتفع من التقدير، إلا أن ارتفاع قيمة الانحراف المعياري يُظهر تباينًا كبيرًا بين آراء أفراد العينة حول درجة المشاركة الفعلية في القرارات.

4. تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (الاهتمام الفردي): يعكس هذا البعد مدى اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الفردية، من خلال التوجيه والدعم الشخصي، وتقدير الجهود، والإصغاء للمخاوف، بهدف تعزيز القدرة على التكيف في بيئة العمل المتغيرة. وتظهر نتائج الجدول ما يلي:

الجدول (3-13) تحليل الإجابات على عبارات البعد الرابع (الاهتمام الفردي)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	ترتيب
19. يهتم قائدي بتأهيلنا نفسياً ومهنياً، مما يدعم قدرتنا الفردية على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.	3.3333	1.0099	متوسط	6
20. يوجهني قائدي نحو تطوير المهارات التي تتطلبها المرحلة القادمة.	3.4286	.99741	مرتفع	5
21. أشعر أن مساهماتي الفردية في إيجاد طرق جديدة للتكيف تحظى بتقدير خاص من قائدي .	3.5119	.76826	مرتفع	4
22. يقدم لي قائدي إرشاداً فردياً يساعدني على التغلب على الصعوبات التي أواجهها في التكيف مع المهام الجديدة.	3.7857	1.0762	مرتفع	2
23. يخصص قائدي وقتاً للاستماع لمخاوفي بشأن التحولات المستقبلية ويساعدني على التعامل معها	3.7976	.80330	مرتفع	1
24. يراعي قائدي قدراتي واحتياجاتي الفردية عند إسناد مهام تتطلب درجة عالية من المرونة والتكيف.	3.5357	.94991	مرتفع	3
البعد الرابع الاهتمام الفردي	3.5655	.44738	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يقدم الجدول السابق تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات البعد الرابع "الاهتمام الفردي"، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع تحديد مستوى التقييم لكل عبارة وترتيبها، ومن خلال نتائج الجدول، يتبيّن ما يلي:

بلغ المتوسط العام لبعد "الاهتمام الفردي (3.5655)، بانحراف معياري (0.44738)، وهو يقع ضمن فئة "مرتفع"، مما يعكس تقييمًا إيجابيًا عامًا من قبل أفراد العينة لاهتمام القائد بالاحتياجات الفردية للموظفين،

خاصة فيما يتعلق بالدعم العاطفي والتوجيه الشخصي، مع وجود بعض المجالات التي يمكن تحسينها مثل الاهتمام الشامل بالتأهيل المهني والنفسي.

1. العبارة رقم (23) يخصص قائدي وقتاً للاستماع لمخاوفي بشأن التحولات المستقبلية ويساعدني على التعامل معها"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7976) وانحراف معياري (0.80330)، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة تدل على اهتمام القائد بالتواصل الشخصي ودعم الجوانب العاطفية والنفسية خلال التغيير.

2. العبارة رقم" (22) يقدم لي قائدي إرشاداً فردياً يساعدني على التغلب على الصعوبات التي أواجهها في التكيف مع المهام الجديدة."، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (3.7857) وانحراف معياري (1.0762)، مما يؤكد وجود مستوى جيد من الدعم الفردي والتوجيه العملي من القائد.

3. في المرتبة الثالثة، جاءت العبارة رقم(24) "يراعي قائدي قدراتي واحتياجاتي الفردية عند إسناد مهام تتطلب درجة عالية من المرونة والتكيف."، بمتوسط (3.5357) وانحراف معياري (0.94991)، ما يدل على إدراك إيجابي نسبيًا لمرونة القائد في توزيع المهام بناءً على قدرات الأفراد.

4. تليها العبارة رقم" (21) أشعر أن مساهماتي الفردية، تحظى بتقدير خاص من قائدي"، بمتوسط حسابي (3.5119) وانحراف معياري (0.76826)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة لكن بأدنى تباين، ما يشير إلى اتفاق نسبي في وجهات نظر المشاركين حول هذه النقطة.

5. العبارة رقم" (20) يوجهني قائدي نحو تطوير المهارات التي تتطلبها المرحلة القادمة."، احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط (3.4286) وانحراف معياري (0.99741)، وهو أيضًا ضمن المستوى المرتفع، ما يُظهر دور القيادة في توجيه التطوير المهني نحو متطلبات المرحلة المقبلة.

6. أما العبارة رقم" (19) يهتم قائدي بتأهيلنا نفسياً ومهنياً مما يدعم قدرتنا الفردية على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة."، فقد جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (3.3333) وانحراف معياري (1.0099)، وهو التقييم الوحيد الذي وقع ضمن المستوى "المتوسط "في هذا البعد، مما يشير إلى قصور نسبي في شعور الأفراد بالاهتمام الكافي بجوانب التأهيل النفسي والمهني الشامل.

4. تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع (التكيف التنظيمي): يتضمن هذا البعد مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى استعداد الموظفين والمنظمة ككل للتحول من العمل الإغاثي إلى التنموي، والقدرة على مواجهة التحديات الجديدة في مرحلة ما بعد التحرير. يُظهر الجدول نتائج عبارات المتغير كالتالي:

الجدول (3-14) تحليل الإجابات على عبارات المتغير التابع (التكيف التنظيمي)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	ترتيب
25. أشعر بالجاهزية للتحول من مهام الاستجابة الطارئة إلى المشاركة في برامج التعافي وإعادة الإعمار.	3.7500	1.2011	مرتفع	4
26. لدي المرونة لتولي مهام جديدة مرتبطة بالتخطيط التنموي، بناء القدرات المحلية، ودعم التماسك المجتمعي.	3.5119	1.3125	مرتفع	9
27. أستطيع التكيف بفعالية مع الهياكل التنظيمية وأساليب العمل الجديدة التي ستفرضها مرحلة ما بعد التحرير.	3.4881	1.2658	مرتفع	10
28. أمتلك القدرة على التعامل مع الغموض والتحديات المعقدة طويلة الأمد التي ترافق برامج التنمية.	3.4405	1.0102	مرتفع	11
29. أشعر أن خبرتي السابقة في المنظمة تمثل أساساً قوياً يمكنني من التكيف مع متطلبات المستقبل.	3.5476	1.0799	مرتفع	7
30. لدى المنظمة استراتيجية واضحة لدعم الكوادر في عملية التحول المؤسسي نحو العمل التنموي.	3.851	1.1593	مرتفع	3
31. أتكيف بسهولة مع السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز استدامة وفعالية عملنا في المرحلة القادمة.	3.6786	1.1529	مرتفع	5
32. لدي دافع قوي لتعلم مهارات جديدة (كتصميم المشاريع وتقييم الأثر) لأكون جزءاً فاعلاً من مستقبل المنظمة.	4.1310	1.0271	مرتفع	1
33. يوجد تنسيق فعال بين مختلف الأقسام والفرق استعداداً للمشاريع المتكاملة التي تتطلبها مرحلة إعادة الإعمار.	3.8690	1.1489	مرتفع	2
34. تبذل المنظمة جهوداً ملموسة لتطوير كوادرها وتأهيلهم لمتطلبات التكيف مع المرحلة الجديدة.	3.6310	1.1593	مرتفع	6

35. توفر المنظمة برامج تأهيلية متخصصة تسهل عملية التكيف مع متطلبات مرحلة ما بعد التحرير (مثل إدارة المشاريع، تقييم الأثر، إلخ).	3.5293	1.2369	مرتفع	8
المتغير التابع التكيف التنظيمي	3.6753	.42810	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يقدم الجدول السابق تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع "التكيف التنظيمي"، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع تحديد مستوى التقييم لكل عبارة وترتيبها، ومن خلال نتائج الجدول، يتبيّن ما يلي:

بلغ المتوسط العام للمتغير التابع "التكيف التنظيمي(3.6753)، بانحراف معياري (0.42810)، وهو يقع ضمن فئة "مرتفع "حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على وجود مستوى إيجابي عام لدى العاملين فيما يخص القدرة على التكيف مع متطلبات مرحلة ما بعد التحرير، سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي، مع وجود بعض التفاوتات التي تشير إلى الحاجة لتعزيز الدعم التدريبي، والوضوح الاستراتيجي، وتهيئة البنية التنظيمية

1. العبارة رقم" (32) لدي دافع قوي لتعلم مهارات جديدة (كتصميم المشاريع وتقييم الأثر) لأكون جزءاً فاعلاً من مستقبل المنظمة"، سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (4.1310)، مع انحراف معياري (1.0271)، ما يدل على درجة تحفيز مرتفعة للغاية لدى الأفراد لتطوير الذات والمشاركة بفاعلية في مستقبل المنظمة، وهو مؤشر إيجابي على جاهزية الأفراد.

2. العبارة رقم" (33) يوجد تنسيق فعال بين مختلف الأقسام والفرق استعداداً للمشاريع المتكاملة التي تتطلبها مرحلة إعادة الإعمار"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (3.8690) وانحراف معياري (1.1489)، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا عامًا للتكامل التنظيمي، رغم وجود تفاوت ملحوظ في الآراء (انحراف معياري مرتفع).

3. العبارة رقم" (30) لدى المنظمة استراتيجية واضحة لدعم الكوادر في عملية التحول المؤسسي نحو العمل التنموي"، جاءت ثالثًا بمتوسط (3.8510) وانحراف (1.1593)، ما يشير إلى تقدير جيد لوجود توجه استراتيجي من قبل المنظمة نحو التحول، لكنه لا يخلو من بعض التباين في الإدراك بين أفراد العينة.

4. العبارة رقم" (25) أشعر بالجاهزية للتحول من مهام الاستجابة الطارئة إلى المشاركة في برامج التعافي وإعادة الإعمار."، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.7500) وانحراف (1.2011)، وتُظهر استعدادًا نفسيًا ومهنيًا عامًا لدى العاملين لمواكبة التغيير، مع وجود تباين في الاستعداد الفردي.

5. العبارة رقم" (31) أتكيف بسهولة مع السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز استدامة وفعالية عملنا في المرحلة القادمة"، في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.6786) وانحراف (1.1529)، وتشير إلى قابلية إيجابية لدى الأفراد للتفاعل مع التوجهات المؤسسية الجديدة.

6. العبارة رقم" (34) تبذل المنظمة جهوداً ملموسة لتطوير كوادرها وتأهيلهم لمتطلبات التكيف مع المرحلة الجديدة."، جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط (3.6310) وانحراف (1.1593)، ما يعكس إدراكًا عامًا لوجود جهود تطوير حقيقية، وإن لم تكن متماثلة لدى جميع المجيبين.

7. العبارة رقم" (29) أشعر أن خبرتي السابقة في المنظمة تمثل أساساً قوياً يمكنني من التكيف مع متطلبات المستقبل." جاءت سابعًا بمتوسط (3.5476) وانحراف (1.0799)، مما يشير إلى ثقة متوسطة إلى مرتفعة لدى الأفراد في امتلاكهم خلفية تساعد على التكيف مع التغيرات المقبلة.

8. العبارة رقم" (35) توفر المنظمة برامج تأهيلية متخصصة تسهل عملية التكيف مع متطلبات مرحلة ما بعد التحرير (مثل إدارة المشاريع، تقييم الأثر، إلخ).، في المرتبة الثامنة بمتوسط (3.5293) وانحراف (1.2369)، ما يُظهر تقديرًا مقبولًا لوجود برامج تأهيلية، مع وجود تفاوت كبير في مدى الشعور بفاعليتها.

9. العبارة رقم" (26) لدي المرونة لتولي مهام جديدة مرتبطة بالتخطيط التنموي، بناء القدرات المحلية، ودعم التماسك المجتمعي"، جاءت تاسعًا بمتوسط (3.5119) وانحراف (1.3125)، وهي من أكثر العبارات تباينًا في الإجابة، ما قد يشير إلى تفاوت فعلي في الجاهزية الوظيفية أو التدريبية لدى الأفراد.

10. العبارة رقم" (27) أستطيع التكيف بفعالية مع الهياكل التنظيمية وأساليب العمل الجديدة التي ستفرضها مرحلة ما بعد التحرير"، سجلت متوسط (3.4881) وانحراف (1.2658)، وتُظهر تقبلاً عاماً للتغيرات البنيوية مع تفاوت في درجة التكيف حسب الخبرة أو الخلفية الوظيفية.

11. العبارة رقم" (28) أمتلك القدرة على التعامل مع الغموض والتحديات المعقدة طويلة الأمد التي ترافق برامج التنمية."، جاءت أخيرًا في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط (3.4405) وانحراف (1.0102)، ما يشير إلى أقل مستويات الثقة في القدرة على التكيف مع التحديات المعقدة وطويلة الأمد، ما قد يمثل نقطة ضعف تحتاج لمعالجة تدريبية وإدارية.

رابعاً اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تتبنى القيادة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري ممارسات القيادة التحويلية بمستوى مرتفع، بما يتناسب مع متطلبات مرحلة التحول من العمل الإغاثي إلى التنموي."، لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختيار (One Sample T test) وكانت النتائج على الشكل التالي:

الجدول (3-15) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T test	Sig (2-tailed)
التأثير المثالي	3.6349	.49528	11.749	.000
التحفيز الملهم	3.7202	.42049	15.698	.000
التحفيز الفكري	3.8274	.47243	16.051	.000
الاهتمام الفردي	3.5655	.44738	11.585	.000
القيادة التحويلية	3.6870	.37231	16.912	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

1. بالنسبة لمتغير التأثير المثالي، بلغ المتوسط الحسابي للعينة (3.6349) أظهر اختبار (t) للعينة الواحدة قيمة محسوبة قدرها (11.749)، وهي أكبر من القيمة الحرجة الجدولية عند درجة حرية العينة ومستوى الدلالة 0.05، والتي تساوي (1.96) كما كان مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) يساوي 0.000، أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على وجود فرق دال إحصائيًا بين متوسط استجابات العينة والمتوسط المفترض

(3). وبذلك، يمكن الاستنتاج أن أفراد العينة لديهم تقدير مرتفع لمتغير التأثير المثالي، أي أن القائد يُدرك كقدوة في السلوك ويُعزز القيم خلال مرحلة التعافي بشكل معنوي.

2. بالنسبة لمتغير التحفيز الملهم: بلغ المتوسط الحسابي للعينة (3.7202) أظهر اختبار (t) للعينة الواحدة قيمة محسوبة قدرها (15.698)، وهي أعلى من القيمة الحرجة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 والقيمة الحرجة (1.96) وكان مستوى الدلالة (Sig) يساوي 0.000، أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا بين متوسط استجابات العينة والمتوسط المفترض (3). وعليه، يتضح أن أفراد العينة يرون وجود تحفيز ملهم من القيادة بدرجة مرتفعة.

3. بالنسبة لمتغير التحفيز الفكري: بلغ المتوسط الحسابي للعينة (3.8274) وبلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة (16.051)، متجاوزة القيمة الحرجة الجدولية عند مستوى 0.05 والتي تبلغ (1.96) كما بلغ مستوى الدلالة Sig = 0.000، ما يؤكد وجود فرق دال إحصائيًا بين متوسطات العينة والمتوسط الفرضي (3). هذا يدل على أن أفراد العينة يدركون بدرجة عالية قدرة القائد على تحفيز التفكير النقدي والإبداعي.

4. بالنسبة لمتغير الاهتمام الفردي: بلغ المتوسط الحسابي (3.5655)، وقيمة اختبار (t) المحسوبة (11.585)، متجاوزة القيمة الحرجة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة 0.05. وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية Sig = 0.000، مما يدل على وجود فرق دال إحصائيًا بين متوسطات العينة والمتوسط المفترض. بالتالي، يظهر أن أفراد العينة يشعرون بوجود اهتمام فردي من القيادة بدرجة مرتفعة.

5. بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية (المتغير الكلي): بلغ المتوسط الحسابي (3.6870)، وقيمة اختبار (t) المحسوبة (16.912)، وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة 0.05. كما كان مستوى الدلالة Sig = 0.000، ما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا بين متوسطات العينة والمتوسط الفرضي (3). مما يعكس إدراكًا عامًا مرتفعًا للقيادة التحويلية بين أفراد العينة.

مما تقدم نقبل صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على تبني القيادة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري ممارسات القيادة التحويلية بمستوى مرتفع، بما يتناسب مع متطلبات مرحلة التحول من العمل الإغاثي إلى التنموي

2. الفرضية الرئيسية الثانية: "يمتلك العاملون في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري مستوى مرتفعاً من الجاهزية للتكيف التنظيمي، بما يمكنهم من مواكبة التحول المؤسسي نحو متطلبات مرحلة التعافي وإعادة الإعمار"، لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختيار (One Sample T test) وكانت النتائج على الشكل التالي:

الجدول (3-16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T test	Sig (2-tailed)
التكيف التنظيمي	3.6753	.42810	14.458	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لمتغير التكيف التنظيمي: بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (3.6753)، بانحراف معياري قدره (0.42810) وأظهرت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة أن القيمة المحسوبة لـ T بلغت (14.458)، وهي أعلى من القيمة الجدولية الحرجة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000)، وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى أن الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي (3) فرق دال إحصائيًا.

وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع دال إحصائيًا من التكيف التنظيمي، ويعكس ذلك قدرة جيدة على التفاعل مع التغيرات والتحول المؤسسي نحو مرحلة التعافي وإعادة الإعمار وبالتالي نقبل صحة الفرضية التي تنص على امتلاك العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري مستوى مرتفعاً من الجاهزية للتكيف التنظيمي، بما يمكنهم من مواكبة التحول المؤسسي نحو متطلبات مرحلة التعافي وإعادة الإعمار

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: " تساهم القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة بشكل فعّال في تعزيز قدرة العاملين بمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري على التكيف التنظيمي خلال مرحلة ما بعد التحرير، تم التحقق من صحة الفرضية بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالشكل التالي:

الجدول (3-17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Sig	t	B	Sig	F	R^2	R	
.318	1.005	.285					الثابت
.034	2.155	.179					التأثير المثالي
.000	3.893	.443	.000	38.340	.660	.812	التحفيز الملهم
.029	1.162	.192					التحفيز الفكري
.009	2.690	.207					الاهتمام الفردي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي) على التكيف التنظيمي لدى أفراد العينة، وقد أظهرت نتائج ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R = 0.812) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات القيادة التحويلية مجتمعة والتكيف التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد للنموذج (R^2 = 0.660)، وهو ما يعني أن 66.0% من التباين في التكيف التنظيمي يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهي نسبة تفسير مرتفعة تعكس قوة النموذج، كذلك، بلغ معامل التحديد المعدل للنموذج (R^2 = 0.643)، مما يدل على ثبات النموذج وصلاحيته التفسيرية.

وفي ضوء نتائج تحليل التباين، بلغت قيمة (F = 38.340) بمستوى دلالة (Sig = .000)، وهي دلالة معنوية قوية تشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، أي أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تُعد متغيرات تنبؤية فعّالة للتكيف التنظيمي.

أما في ما يخص جدول معاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر بشكل دال إحصائيًا على التكيف التنظيمي:

- جاء التحفيز الملهم كأكثر المتغيرات تأثيرًا، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري (B = 0.443)، والمعياري (Beta = 0.435)، بقيمة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن القائد الذي يُلهِم العاملين ويعزز رؤيتهم المستقبلية يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى التكيف التنظيمي.

- تبعه الاهتمام الفردي (B = 0.207)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.216)، (Sig = 0.009، مما يدل على أهمية مراعاة القادة لاحتياجات الأفراد ودعمهم على المستوى الشخصي.
- ثم جاء التأثير المثالي (B = 0.179)، وكانت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.208)، عند مستوى دلالة إحصائية بلغت (Sig = 0.034)، والذي يعكس دور القدوة القيادية في دعم التكيف.
- وأخيرًا، التحفيز الفكري، رغم أنه الأقل تأثيرًا نسبياً (B= 0.192)، وكانت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.101)، إلا أن دلالته الإحصائية (Sig = 0.029) تؤكد أنه يساهم أيضًا في تعزيز التكيف عبر تشجيع الإبداع والتفكير النقدي.

مما تقدم نستنتج: أن النتائج الإحصائية تشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تُمثل مجموعة من العوامل المؤثرة والدالة إحصائيًا في تعزيز التكيف التنظيمي لدى العاملين، ويُعد التحفيز الملهم العامل الأكثر تأثيرًا، يليه الاهتمام الفردي، مما يؤكد أهمية أن تتبنى القيادات نمطًا تحويليًا يتسم بالإلهام الشخصي والتفاعل الإنساني في بيئات التغيير والتحول المؤسسي.

4. الفرضية الفرعية الأولى: يسهم التأثير المثالي للقائد (بصفته قدوة) في تسهيل تكيف العاملين مع القيم والمتطلبات الجديدة لمرحلة ما بعد التحرير

الجدول (3-18) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

	R	R^2	F	Sig	B	t	Sig
الثابت	.677[a]	.459	69.557	.000[b]	1.547	6.006	.000
التأثير المثالي					.586	8.340	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بُعد "التأثير المثالي "كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تفسير التكيف التنظيمي لدى أفراد العينة، وقد أظهرت نتائج ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط للمتغير (R = 0.677)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبيًا بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد

(R^2 = 0.459)، ما يعني أن نسبة 45.9% من التباين في التكيف التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال التأثير المثالي وحده، وهي نسبة جيدة تعكس قدرة هذا البعد القيادي على التأثير في مستوى التكيف داخل المنظمة.

وجاءت نتائج اختبار تحليل التباين لتعزز هذه النتيجة، حيث بلغت قيمة (F = 69.557)، بمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو ما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية، وأن التأثير المثالي يسهم بشكل معنوي في تفسير التغير في التكيف التنظيمي.

أما في ما يخص جدول معاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن التأثير المثالي له أثر دال إحصائيًا وموجب على التكيف التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري (B = 0.586)، أي أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة التأثير المثالي تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.586) في مستوى التكيف التنظيمي، وذلك بثبات العوامل الأخرى، كما بلغ معامل التأثير المعياري (Beta = 0.677)، وهو معامل مرتفع يشير إلى قوة التأثير النسبي للتأثير المثالي بين المتغيرات المحتملة. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) تعكس دلالة إحصائية قوية للغاية.

مما تقدم نستنتج: إن نتائج التحليل الإحصائي تدل اسهام التأثير المثالي للقائد (بصفته قدوة) في تسهيل تكيف العاملين مع القيم والمتطلبات الجديدة لمرحلة ما بعد التحرير ، فالقائد الذي يجسد القيم والمبادئ ويوفر نموذجًا يُحتذى به، يسهم بدرجة واضحة في تعزيز قدرة الأفراد على التكيف مع التحولات التنظيمية، خاصة في السياقات المعقدة كمرحلة التعافي وإعادة البناء.

5. الفرضية الفرعية الثانية: يعزز التحفيز الملهم من قبل القائد قدرة العاملين على تبني رؤية المنظمة المستقبلية والتكيف مع التحول من العمل الإغاثي إلى التنموي.

الجدول (3–19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Sig	t	B	Sig	F	R^2	R	
.005	2.878	.781	.000[b]	115.001	.584	.764[a]	الثابت
.000	10.724	.781					التحفيز الملهم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم إجراء تحليل انحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الملهم كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تفسير التكيف التنظيمي لدى أفراد العينة، وأظهرت نتائج ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط بلغت (R = 0.764)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحفيز الملهم والتكيف التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد (R^2 = 0.584)، وهو ما يعني أن (58.4%) من التباين في التكيف التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة التحفيز الملهم وحده، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة التأثير التنبؤي لهذا البُعد القيادي، في حين بلغ الخطأ المعياري للتقدير (0.27787)، وهو مستوى مقبول يعكس دقة النموذج.

وفي إطار اختبار معنوية النموذج ككل، أظهرت نتائج جدول تحليل التباين أن قيمة (F = 115.001) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو ما يؤكد أن النموذج دال إحصائيًا بدرجة عالية، أي أن هناك علاقة معنوية بين التحفيز الملهم والتكيف التنظيمي، وأن النموذج يفسر فرقًا حقيقيًا في المتغير التابع.

أما في ما يخص جدول معاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن معامل الانحدار غير المعياري لمتغير التحفيز الملهم بلغ (B = 0.778)، ما يشير إلى أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحفيز الملهم يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.778) في مستوى التكيف التنظيمي، كما بلغت القيمة المعيارية للنموذج (Beta = 0.764) ، وهي قيمة مرتفعة تُظهر أن التحفيز الملهم يُعد من أقوى المتغيرات المستقلة تأثيرًا ضمن النموذج، وقد كانت قيمة (t = 10.724) بمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على دلالة إحصائية عالية جدًا لهذا التأثير.

مما تقدم نستنتج أن التحفيز الملهم يعزز من قبل القائد قدرة العاملين على تبني رؤية المنظمة المستقبلية والتكيف مع التحول من العمل الإغاثي إلى التنموي، فالقائد الذي يُلهِم فريقه ويشجعهم على رؤية مستقبلية إيجابية ويغرس الثقة في قدرتهم على مواجهة التحديات، يسهم بشكل كبير في تعزيز مرونة المنظمة واستعداد الأفراد للتكيف مع التغيرات داخل بيئات العمل التي تمر بمرحلة تحول.

6. الفرضية الفرعية الثالثة: "يدعم التحفيز الفكري قدرة العاملين على ابتكار حلول مرنة تتناسب مع التحديات غير التقليدية لمرحلة ما بعد التحرير".

الجدول (3-20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

	R	R^2	F	Sig	B	t	Sig
الثابت	.567[a]	.322	38.871	.000[b]	1.709	5.376	.000
التحفيز الفكري					.514	6.235	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم تحليل انحدار خطي بسيط لقياس أثر التحفيز الفكري كأحد أبعاد القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي . وقد أظهرت نتائج ملخص النموذج أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (R = 0.567)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة، كما أظهر معامل التحديد (R² = 0.322)أن التحفيز الفكري يفسر ما نسبته (32.2%) من التباين في التكيف التنظيمي، وهي نسبة معقولة وتدل على وجود تأثير حقيقي لهذا البعد، وإن كان أضعف من تأثير التحفيز الملهم أو التأثير المثالي، في حين بلغ الخطأ المعياري للتقدير (0.35475)، وهو مقبول في ضوء طبيعة البيانات.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F = 38.871) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة معنوية بين التحفيز الفكري والتكيف التنظيمي.

أما نتائج جدول، فقد بيّنت أن قيمة معامل التأثير غير المعياري للتحفيز الفكري بلغت (B = 0.514)، وقيمة (Beta = 0.567)، وهي تدل على أن هذا المتغير يؤثر بشكل متوسط القوة ومباشر على التكيف التنظيمي، مع دلالة إحصائية عالية (t = 6.235)، عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000)

وعليه يمكن القول إن التحفيز الفكري يدعم قدرة العاملين على ابتكار حلول مرنة تتناسب مع التحديات غير التقليدية لمرحلة ما بعد التحرير ، من خلال تشجيعهم على الابتكار والتفكير التحليلي وتقديم أفكار جديدة تتناسب مع طبيعة التغيير والتحول.

7. الفرضية الفرعية الرابعة: "يؤثر الاهتمام الفردي الذي يقدمه القائد بشكل إيجابي في دعم الجاهزية النفسية والمهنية للعاملين للتكيف مع المهام المتغيرة في بيئة ما بعد التحرير."

الجدول (3-21) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

	R	R^2	F	Sig	B	t	Sig
الثابت	.598[a]	.358	45.752	.000[b]	1.634	5.370	.000
الاهتمام الفردي					.573	6.764	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم إجراء تحليل انحدار خطي بسيط لدراسة مدى تأثير الاهتمام الفردي، على مستوى التكيف التنظيمي بين أفراد العينة، أظهرت نتائج ملخص النموذج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة بين الاهتمام الفردي والتكيف التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.598$)، مما يدل على وجود ترابط معنوي قوي يُشير إلى أن ارتفاع مستوى الاهتمام الفردي يرافقه ارتفاع ملحوظ في قدرة الأفراد على التكيف مع متطلبات البيئة التنظيمية المتغيرة.كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.358$)، مما يعني أن الاهتمام الفردي يفسر نسبة (35.8%) من التباين في التكيف التنظيمي، وهو مؤشر هام يعكس الدور المحوري الذي يلعبه القائد في توفير دعم فردي مستمر ومخصص لكل عضو من أعضاء الفريق، من ناحية أخرى، أظهرت نتائج تحليل التباين أن النموذج كان ذا دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة المعامل ($F = 45.752$) عند مستوى دلالة (Sig $= 0.000$)، مما يعني أن المتغير المستقل (الاهتمام الفردي) يفسر فروقًا حقيقية وغير عشوائية في مستوى التكيف التنظيمي، وهو ما يؤكد أهمية هذا البعد القيادي كعامل مؤثر وقوي، كما بلغت قيمة ($B = 0.573$)، مما يعني أن لكل زيادة وحدة واحدة في درجة الاهتمام الفردي التي يقدمها القائد، يرتفع التكيف التنظيمي بمقدار (0.573)، بالإضافة إلى ذلك، المعامل المعياري ($Beta = 0.598$) يشير إلى أن الاهتمام الفردي يملك قدرة تفسيرية كبيرة مقارنة ببقية الأبعاد القيادية.مما تقدم نستنتج أن الاهتمام الفردي الذي يقدمه القائد يؤثر بشكل إيجابي في دعم الجاهزية النفسية والمهنية للعاملين للتكيف مع المهام المتغيرة في بيئة ما بعد التحرير"، حيث يمكن القول بأن الاهتمام الفردي يمثل ركيزة أساسية لبناء بيئة عمل مرنة ومتجاوبة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم مما ينعكس إيجابًا على قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة.

نتائج الدراسة:

بناءً على تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تجيب على تساؤلات البحث وتوضح العلاقة بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي، وفي ضوء هذه النتائج، يتم تقديم عدد من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف خلال مرحلة ما بعد التحرير.

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:

1. وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة التحويلية في المنظمة: أظهرت النتائج أن هناك تصوراً إيجابياً ومرتفعاً لدى أفراد العينة تجاه ممارسة القيادة التحويلية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للقيادة التحويلية (3.6870)، وهو مستوى مرتفع وذو دلالة إحصائية. وعند تحليل الأبعاد، تبين ما يلي:

- التحفيز الفكري هو البُعد الأعلى ممارسةً (متوسط 3.8274)، مما يشير إلى أن القادة ينجحون بشكل كبير في تشجيع الموظفين على التفكير النقدي، وابتكار الحلول، وتحدي الأساليب التقليدية.
- يليه التحفيز الملهم (متوسط 3.7202)، مما يعكس قدرة القادة على تقديم رؤية واضحة ومحفزة، وتعزيز التفاؤل وروح الفريق.
- ثم التأثير المثالي (متوسط 3.6349)، مما يدل على أن القادة يمثلون قدوة حسنة في السلوك الأخلاقي والمهني.
- جاء بُعد الاهتمام الفردي في المرتبة الأخيرة (متوسط 3.5655)، ورغم كونه ضمن المستوى "المرتفع"، إلا أنه الأقل ممارسةً مقارنة ببقية الأبعاد، مما يشير إلى وجود فرصة للتحسين في جانب الدعم والتوجيه الشخصي للموظفين، خاصة فيما يتعلق بـ "التأهيل النفسي والمهني" الذي سجل تقييماً متوسطاً.

2. وجود مستوى مرتفع من التكيف التنظيمي لدى العاملين: أكدت النتائج أن العاملين في المنظمة يمتلكون مستوى مرتفعاً من التكيف التنظيمي (متوسط عام 3.6753)، وهو ما يعكس جاهزية وقدرة جيدة على مواجهة متطلبات مرحلة ما بعد التحرير. ومن أبرز مؤشرات القوة في هذا الجانب:

- دافعية عالية للتعلم والتطوير الذاتي، مما يدل على أن الكوادر البشرية تمثل أصلاً قيّماً ومحركاً أساسياً لعملية التكيف، إضافة إلى إدراك جيد لوجود تنسيق فعال واستراتيجية واضحة من قبل المنظمة لدعم التحول نحو العمل التنموي.
- وجود فجوة في القدرة على التعامل مع التحديات المعقدة: على الرغم من المستوى المرتفع العام للتكيف، أظهرت النتائج أن أقل جوانب التكيف قوةً هي "القدرة على التعامل مع الغموض والتحديات المعقدة طويلة الأمد " وهذا يشير إلى أن التحول من العمل الإغاثي قصير الأمد إلى العمل التنموي طويل الأمد يمثل تحدياً حقيقياً يتطلب بناء قدرات متخصصة.

3. القيادة التحويلية عامل حاسم في تعزيز التكيف التنظيمي: أثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر قوي وذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التكيف التنظيمي، فقد فسرت أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ما نسبته (66.0%) من التغير في التكيف التنظيمي، وهي نسبة تأثير مرتفعة جداً. وكان ترتيب الأبعاد من حيث قوة التأثير كما يلي:

- التحفيز الملهم :هو البُعد الأكثر تأثيراً، مما يؤكد أن قدرة القائد على إلهام الفريق وتقديم رؤية مستقبلية واضحة هي المحرك الأقوى للتكيف.
- الاهتمام الفردي :هو ثاني أكثر الأبعاد تأثيراً. وهذه نتيجة بالغة الأهمية، فعلى الرغم من أن هذا البُعد هو الأقل ممارسةً، إلا أن تأثيره على التكيف كبير جداً، مما يجعله أهم مجال استراتيجي للتحسين.
- التأثير المثالي والتحفيز الفكري :كلاهما يمتلكان تأثيراً إيجابياً ومهماً، لكن بدرجة أقل من البُعدين السابقين.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

1. الاستثمار في تعزيز بُعد "الاهتمام الفردي": نظراً لكونه ثاني أكثر الأبعاد تأثيراً والأقل ممارسةً، يُوصى بـ:

- تطوير برامج تدريبية للقادة (مدراء، منسقون، قادة فرق) تركز على مهارات التوجيه والإرشاد .
- إلزام القادة بعقد اجتماعات فردية دورية مع أعضاء فرقهم، لا لمناقشة مهام العمل فقط، بل للحديث عن التطور المهني، ومواجهة التحديات النفسية، وتقديم الدعم الشخصي.
- تصميم برامج دعم نفسي ومهني متخصصة لمساعدة الكوادر على الانتقال من عقلية الاستجابة للطوارئ إلى عقلية التنمية المستدامة.

2. ترسيخ "التحفيز الملهم" وتحويله إلى خطط عمل: بما أن هذا البُعد هو الأقوى تأثيراً، يجب البناء عليه من خلال:

- عقد ورشات عمل استراتيجية يشارك فيها الموظفون لترجمة "الرؤية المستقبلية" إلى أهداف ومؤشرات أداء واضحة لكل فريق وفرد.
- تكثيف التواصل القيادي الذي يربط المهام اليومية للموظفين بالأثر التنموي طويل الأمد للمنظمة في مرحلة إعادة الإعمار، لتعزيز الشعور بالغاية والمعنى.

3. بناء القدرات لمواجهة الغموض والتعقيد: لمعالجة نقطة الضعف المتعلقة بالتعامل مع التحديات طويلة الأمد، يُوصى بـ:

- توفير برامج تدريبية متقدمة في "إدارة المشاريع التنموية"، و"تقييم الأثر"، و"التخطيط الاستراتيجي"، و"إدارة المخاطر."
- تشجيع الفرق على تبني منهجيات عمل مرنة تسمح بالتجربة والتعلم والتكيف المستمر مع البيئات المتغيرة.

المقترحات:

تقترح الباحثة ما يلي:

1. إجراء دراسة مماثلة في فروع أخرى لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري أو في منظمات إنسانية أخرى عاملة في سوريا لمقارنة النتائج وتعميمها.

2. إجراء دراسة كيفية باستخدام المقابلات المعمقة ومجموعات التركيز للتعمق في فهم أسباب وجود فجوة في ممارسة "الاهتمام الفردي" وكيفية إدراك الموظفين والقادة لهذا التحدي.

3. إجراء دراسة طولية لتتبع مدى تطور التكيف التنظيمي في المنظمة مع مرور الوقت وتطبيقها لاستراتيجيات التحول المؤسسي.

المراجع العلمية

المراجع العربية:

(1) أبو عيادة، هبة توفيق عودة.، العتري، طلال غربي .(2022) .القيادة التحويلية: مبادئ وتحدياتها – دراسة تحليلية .مجلة أبحاث، المجلد (7)، العدد (1)، 295–308.

(2) إدريس، هاشم محمد.، حمد، بشارة.، أبو سن، محمد (2024): أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة جمعيات الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (5) الإصدار (56)، 263–282

(3) أرباب، نهى عثمان (2022): أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين" دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية – الخرطوم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد خمسة وأربعون، 105–129

(5) بن عيسى، ليلى.، قريشي، محمد.، مغزي لعرافي، راضية .(2021) .مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة .مجلة الاقتصاد الصناعي(2)11 ،237–263.

(6) البيحاني، نعيم بن علي.، بالخير، بسام بن أحمد (2025): القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (45)، العدد (3)، 253–269

(7) الحراصي، حارب بن محمد (2018): دور القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

(8) حسانين، جاد الرب.، السراج، بسمة (2022): تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (64)، العدد (4)، 531–600.

(9) حوامدة، فريال (2024)، دور القيادة التحويلية في تعزيز التفاعل والالتزام لدى الموظفين، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار رقم (36)، 767–784.

(10) السلمي، أبرار عايض.، حداد، محمد عبد الكريم (2024)، دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات" (دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع – العدد الثالث والسبعون، 263-282

(11) شعبان حسان أحمد خليل .(2020) أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي .مجلة كلية التجارة – جامعة قناة السويس، 11(3)، 1853-1874

(12) الشوربجي، أميرة سالم.(2022) . دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية .مجلة البحوث التجارية، 44(2)، 256-303.

(13) صالح، محمد عبد الله حسين .(2024) .أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية .*مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية*، (63)، 530-538.

(14) الصويعي، هند خليفة(2020) : أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز .مجلة الدراسات الاقتصادية، 3(2)، 1-19.

(15) العالم، رانيا إيهاب.، جبريل، مصطفى (2020): القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات، المجلد (2020)، العدد (5)، 471-501

(16) عبد الدليمي، عدنان رشيد عواد .(2023) .تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(63)، 122-156.

(17) عبيدات، زكريا حسين. (2021). أثر التكيف التنظيمي على جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 17(1)، 359-399.

(18) العتيبي، سعد بن مرزوق (2023): القيادة التحويلية، مدونة جامعة الملك سعود، مقال منشور على موقع المدونة على الرابط، https://faculty.ksu.edu.sa/ar/salotaiby/blog/148437

(19) علالي، الزهراء.، ساوس، الشيخ.، دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية –دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل، مجلة دفاتر Mecas، المجلد (7)، العدد (3)، 514-527.

(20) العوفي، أفنان.، بو حبل، سارة (2020): دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية، تجربة جاك ويليش في جنيرال الكتريك، مجلة الأوراق الاقتصادية، المجلد (3)، عدد (1)، 53-74.

(21) غزيباون، علي.، منصر، إلياس .(2022) .مساهمة مقاربة القدرات الديناميكية في حقل الإدارة الاستراتيجية .*أبحاث اقتصادية وإدارية، 16*(2)، 153-171.

(22) محمد، منى عبد الله.، عطية، سماء طاهر.، الطبال، عبد الله أحمد: (2021): القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة، للعاملين- دراسة ميدانية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (3)، 97-133.

(23) محمود، سامية السيد.، سليم، محمد السيد موسى. (2025)، كيف تؤثر القيادة المتواضعة على الأداء التكيفي للعاملين في مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية؟ الدور الوسيط للسلامة النفسية والدور المعدل للكفاءة الذاتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط، 6(1)، 687-731.

(24) معجم المعاني الجامع: تم الاستيراد من الموقع الالكتروني، على الموقع https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تحويل

(25) المكصوصي، لارا.، الموسوي، طالب زيدان (2021): فن القيادة والإدارة، مركز البحوث والدراسات والنشر، كلية الكوت الجامعة، .....

(26) النظيري، سعيد بن علي (2021): القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.

المراجع الأجنبية:

(1) Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14*, Article 29. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x

(2) Al-Hyari, K., & Al-Dmour, H. (2021). Environmental adaptation and organizational performance: The role of dynamic capabilities in Jordanian firms. *Journal of Business Research, 149-120*,

(3) Antonakis, J.; Avolio, B. J.; & Sivasubramaniam, N. (2023). "Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire." *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295

(4) Antonakis, J. (2020). Transformational and charismatic leadership: A review and agenda for future research, The Leadership Quarterly, 31(1),256-288

(5) Bajcar, B., & Babiak, J. (2022): Validation of the full range leadership model in the Polish organizational context. Frontiers in Psychology, 13, 1012767.

(6) Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). Transformational leadership (3rd ed.). Routledge.

(7) Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principles of corporate finance (13th ed.). cGraw-Hill Education. From website on https://www.mheducation.com/highered/product/principles-corporate-finance-brealey-myers/M9781260013900.html

(8) Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

(9) Carter, W. (2020). Putting choice in the spotlight to advance theory on organizational adaptation to technological discontinuities. Organization Management Journal, 17(2), 83-97.

(10) Castillo, Y. A. (2024). Examining the impact of transformational leadership on organizational resilience during crises. Journal of Organizational Change Management, 37(2), 187-205.

(11) Cornell, D., Drew, Chris (2024): Full Range Leadership Model: Definition & Examples, FROM https://helpfulprofessor.com/full-range-leadership-model/

(12) Gong, Y., & Abdullah, M. Y. (2024). Exploring leadership styles and organizational resilience during crises in China. Uniglobe Journal of Social Sciences and Humanities, 3(2), Article34

(13) Ibrahim, M. R. (2023). The missing link: Exploring the relationship between transformational leadership and change in team members in construction. Journal of Leadership in Construction, 18(3), 201–220

(14) Johnson, Toni (2024): The Model for Leading Volunteers that Makes a Difference, From https://volpro.net/model-for-leading-volunteers

(15) Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass

(16) Njaramba, F., & Olukuru, J. (2025). Surviving a crisis: A multilevel model of leadership styles, employees' psychological capital and organizational resilience. PLoS ONE, 20(2), e0318515. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318515.

(17) Post-crisis organizational adaptability (2022): Leadership roles in humanitarian organizations. https://www.ifrc.org/reports/post-crisis-adaptability-2022

(18) Sain, Z. H., Eko, G., & Lawal, U. S. (2025). *Balancing Rationality and Uncertainty: A Contingency Theory Perspective on Organizational Adaptation*. *International Journal of Education, Management, and Technology*, 3(1), 280-305.

(19) Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational Adaptation. Journal of Management, published online ahead of print. https://doi.org/10.1177/0149206320929088

(20) Steininger, D. M., Mikalef, P., Pateli, A., & Ortiz-de-Guinea, A. (2022). Dynamic capabilities in Information Systems research: A critical review, synthesis of current knowledge, and recommendations for future research. *Journal of the Association for Information Systems, 23*(2), 450-488.

(21) Victer, R. S. (2020). Connectivity knowledge and the degree of structural formalization: a contribution to a contingency theory of organizational capability. Journal of Organization Design, 9, 7. https://doi.org/10.1186/s41469-020-0068-3

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة السورية الخاصة

كلية العلوم الإدارية

القسم: إدارة الموارد البشرية



الملحق (1): السادة والسيدات العاملون ضمن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

نضع بين أيديكم الاستبيان العلمي الخاص بدراسة "**دور القيادة التحويلية في بناء التكيف التنظيمي بعد التحرير منظمة الهلال الأحمر العربي السوري نموذجاً**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة في العلوم الإدارية – قسم إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة، نرجو من حضراتكم المشاركة في ملء الاستبيان علماً إن هذا الاستبيان مخصص لأغراض البحث العلمي فقط ولن يتم استخدام المعلومات الواردة فيه لأية أغراض أخرى.

ولكم جزيل الشكر والامتنان

الطالبة: سنا عثمان

القسم الأول: الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- الجنس:

◯ ذكر ◯ أنثى

2- العمر:

◯ أقل من 25 عاماً ◯ من 25 وأقل من 36 عاماً ◯ من 36 وأقل من 45 عاماً

◯ من 46 وأكثر

3- المستوى التعليمي:

◯ تعليم أساسي ◯ ثانوي ◯ دبلوم

◯ جامعي ◯ دراسات عليا

4- طبيعة العمل:

◯ الأعمال الطبية والصحية ◯ الدعم النفسي والاجتماعي ◯ الإغاثة والخدمات اللوجستية

◯ الدعم الإداري والمالي ◯ إدارة المشاريع والموارد ◯ التطوع والعمل المجتمعي

5- سنوات الخبرة:

◯ أقل من 5 سنوات ◯ من 5 إلى 10 سنوات ◯ أكثر من 10 سنوات

يرجى الإجابة على العبارات التالية ووضع علامة (X) عند الدرجة التي توافق رأيكم بالعبارة:

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. التأثير المثالي					
1. يجسد قائدي في سلوكه قيم ومبادئ مرحلة التعافي وبناء السلام، مما يشكل قدوة لنا للتكيف معها					
2. يُظهر قائدي سلوكاً أخلاقياً ومهنياً يعزز الثقة اللازمة كفريق لتبني التغييرات المستقبلية.					
3. أشعر أن العلاقة مع قائدي مبنية على شراكة حقيقية، مما يسهل علينا التكيف معاً كفريق واحد					
4. تتوافق قرارات قائدي مع الرؤية طويلة الأمد للمنظمة، مما يساعدنا على فهم وتبرير التغييرات التنظيمية.					
5. يضع قائدي مصلحة المجتمع واستمرارية المشاريع فوق أي اعتبار آخر.					
6. يعكس التزام قائدي برؤية المنظمة المستقبلية دافعاً قوياً لنا لنتكيف مع دورنا الجديد في مرحلة إعادة الإعمار.					
2. التحفيز الملهم					
7. يقدم قائدي رؤية مستقبلية واضحة لدور المنظمة في مرحلة التعافي، مما يزيد من قدرتنا على تبني التغيير .					
8. يعزز قائدي تفاؤلنا بقدرة المنظمة على التكيف بفعالية مع تعقيدات مرحلة إعادة الإعمار.					

9. يشجعنا قائدي على العمل بروح الفريق الواحد لمواجهة تحديات التحول من العمل الإغاثي إلى التنموي .					
10. يستخدم قائدي لغة ملهمة تبرز أهمية مرونتنا وقدرتنا على التكيف كجزء من نجاحنا المستقبلي .					
11. يحفزنا قائدي على تجاوز أساليب العمل الإغاثي التقليدية نحو التفكير التنموي المستدام المطلوب للمرحلة القادمة.					
12. أسلوب قائدي القيادي يجعلني أشعر بالالتزام الشخصي للمساهمة في عملية التكيف التي تمر بها المنظمة					
3. التحفيز الفكري					
13. يشجعنا قائدي على تحليل الأسباب الجذرية للمشكلات المجتمعية، مما يبني قدرتنا على ابتكار حلول قابلة للتكيف.					
14. أجد أن الأفكار غير التقليدية التي تهدف إلى تحسين قدرتنا على التكيف تلقى ترحيباً ودعماً من قائدي.					
15. يحفزنا قائدي على تصميم برامج ومبادرات مبتكرة تتوافق مع الاحتياجات المتغيرة لمرحلة ما بعد التحرير.					
16. يدفعنا قائدي إلى التشكيك في الأساليب الحالية والبحث عن حلول جديدة تعزز من مرونة المنظمة.					
17. أشعر ببيئة عمل آمنة تحت قيادة قائدي لطرح أفكار جريئة تساهم في التكيف التنظيمي.					
18. يشركنا قائدي في عملية صنع القرار، مما يعزز مرونتنا كفريق وقدرتنا على إيجاد الحلول المناسبة للتحديات الجديدة.					
4. الاهتمام الفردي					
19. يهتم قائدي بتأهيلنا نفسياً ومهنياً، مما يدعم قدرتنا الفردية على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.					

20. يوجهني قائدي نحو تطوير المهارات التي تتطلبها المرحلة القادمة.					
21. أشعر أن مساهماتي الفردية في إيجاد طرق جديدة للتكيف تحظى بتقدير خاص من قائدي .					
22. يقدم لي قائدي إرشاداً فردياً يساعدني على التغلب على الصعوبات التي أواجهها في التكيف مع المهام الجديدة.					
23. يخصص قائدي وقتاً للاستماع لمخاوفي بشأن التحولات المستقبلية ويساعدني على التعامل معها					
24. يراعي قائدي قدراتي واحتياجاتي الفردية عند إسناد مهام تتطلب درجة عالية من المرونة والتكيف.					
المتغير التابع التكيف التنظيمي					
25. أشعر بالجاهزية للتحول من مهام الاستجابة الطارئة إلى المشاركة في برامج التعافي وإعادة الإعمار.					
26. لدي المرونة لتولي مهام جديدة مرتبطة بالتخطيط التنموي، بناء القدرات المحلية، ودعم التماسك المجتمعي.					
27. أستطيع التكيف بفعالية مع الهياكل التنظيمية وأساليب العمل الجديدة التي ستفرضها مرحلة ما بعد التحرير.					
28. أمتلك القدرة على التعامل مع الغموض والتحديات المعقدة طويلة الأمد التي ترافق برامج التنمية.					
29. أشعر أن خبرتي السابقة في المنظمة تمثل أساساً قوياً يمكنني من التكيف مع متطلبات المستقبل.					
30. لدى المنظمة استراتيجية واضحة لدعم الكوادر في عملية التحول المؤسسي نحو العمل التنموي.					
31. أتكيف بسهولة مع السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز استدامة وفعالية عملنا في المرحلة القادمة.					

32. لدي دافع قوي لتعلم مهارات جديدة (كتصميم المشاريع وتقييم الأثر) لأكون جزءاً فاعلاً من مستقبل المنظمة.					
33. يوجد تنسيق فعال بين مختلف الأقسام والفرق استعداداً للمشاريع المتكاملة التي تتطلبها مرحلة إعادة الإعمار.					
34. تبذل المنظمة جهوداً ملموسة لتطوير كوادرها وتأهيلهم لمتطلبات التكيف مع المرحلة الجديدة.					
35. توفر المنظمة برامج تأهيلية متخصصة تسهل عملية التكيف مع متطلبات مرحلة ما بعد التحرير (مثل إدارة المشاريع، تقييم الأثر، إلخ).					

الملحق (2) نتائج التحليل الاحصائي بواسطة SPSS V24

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التأثير_المثالي	84	3.6349	.49528	.05404
التحقيز_الملهم	84	3.7202	.42049	.04588
التحفيز_الفكري	84	3.8274	.47243	.05155
الإهتمام_الفردي	84	3.5655	.44738	.04881
القيادة_التحويلية	84	3.6870	.37231	.04062

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التأثير_المثالي	11.749	83	.000	.63492	.5274	.7424
التحقيز_الملهم	15.698	83	.000	.72024	.6290	.8115
التحفيز_الفكري	16.051	83	.000	.82738	.7249	.9299
الإهتمام_الفردي	11.585	83	.000	.56548	.4684	.6626
القيادة_التحويلية	16.912	83	.000	.68700	.6062	.7678

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التكيف_التنظيمي	84	3.6753	.42810	.04671

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التكيف_التنظيمي	14.458	83	.000	.67532	.5824	.7682

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.812[a]	.660	.643	.25586
a. Predictors: (Constant), الإهتمام_الفردي, التحفيز_الفكري, التأثير_المثالي, التحقيز_الملهم				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.040	4	2.510	38.340	.000[b]
	Residual	5.172	79	.065		
	Total	15.211	83			

a. Dependent Variable: التكيف_التنظيمي
b. Predictors: (Constant), الإهتمام_الفردي, التحفيز_الفكري, التأثير_المثالي, التحقيز_الملهم

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.285	.284		1.005	.318
	التأثير_المثالي	.179	.083	.208	2.155	.034
	التحقيز_الملهم	.443	.114	.435	3.893	.000
	التحفيز_الفكري	.192	.079	.101	1.162	.029
	الإهتمام_الفردي	.207	.077	.216	2.690	.009
a. Dependent Variable: التكيف_التنظيمي						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677[a]	.459	.452	.31681
a. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي				

ANOVA[a]					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	6.981	1	6.981	69.557	.000[b]
	Residual	8.230	82	.100		
	Total	15.211	83			
a. Dependent Variable: التكيف_التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.547	.258		6.006	.000
	التأثير_المثالي	.586	.070	.677	8.340	.000
a. Dependent Variable: التكيف_التنظيمي						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764[a]	.584	.579	.27787
a. Predictors: (Constant), التحقيز_الملهم				

ANOVA[a]					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	8.880	1	8.880	115.001	.000[b]
	Residual	6.332	82	.077		
	Total	15.211	83			
a. Dependent Variable: التكيف_التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), التحقيز_الملهم						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.781	.272		2.878	.005
	التحقيز_الملهم	.778	.073	.764	10.724	.000
a. Dependent Variable: التكيف_التنظيمي						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.567[a]	.322	.313	.35475
a. Predictors: (Constant), التحفيز_الفكري				

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.892	1	4.892	38.871	.000[b]
	Residual	10.319	82	.126		
	Total	15.211	83			
a. Dependent Variable: التكيف_التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), التحفيز_الفكري						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.709	.318		5.376	.000
	التحفيز_الفكري	.514	.082	.567	6.235	.000
a. Dependent Variable: التكيف_التنظيمي						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.598[a]	.358	.350	.34506
a. Predictors: (Constant), الإهتمام_الفردي				

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.448	1	5.448	45.752	.000[b]
	Residual	9.764	82	.119		
	Total	15.211	83			
a. Dependent Variable: التكيف_التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), الإهتمام_الفردي						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.634	.304		5.370	.000
	الإهتمام_الفردي	.573	.085	.598	6.764	.000
a. Dependent Variable: التكيف_التنظيمي						